

Simon Cooper

SIRI

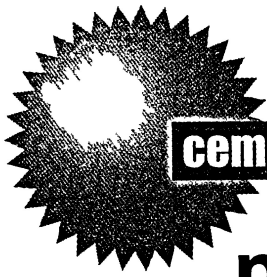
cemerlang

Pemimpin

4092
00

Apa yang diperlukan
untuk menjadi
pemimpin paling cemerlang



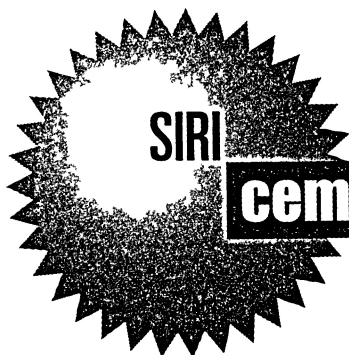


cemerlang

pemimpin







cemerlang

pemimpin

**Apa yang diperlukan
untuk menjadi
pemimpin paling cemerlang**

Simon Cooper

PUSTAKA PERDANA



1012543



UTUSAN PUBLICATIONS & DISTRIBUTORS SDN BHD



Diterbitkan oleh:

Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd

No. 1 & 3, Jalan 3/91A

Taman Shamelin Perkasa, Cheras

56100 Kuala Lumpur

Tel: 03-92856577

Faks: 03-92846554/92875763

laman web: www.mybooks.com.my

© *Simon Cooper*

Terjemahan BRILLIANT LEADER Edisi 01 ini diterbitkan dengan persetujuan Pearson Education Limited.

© *Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd*

Terbitan Pertama 2013

Hak cipta terpelihara. Setiap bahagian daripada terbitan ini tidak boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau dipindahkan kepada bentuk lain, sama ada dengan cara elektronik, mekanik, gambar, rakaman dan sebagainya tanpa izin pemilik hak cipta terlebih dahulu.

Perpustakaan Negara Malaysia

Data Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

Cooper, Simon

Siri Cemerlang: Pemimpin / Simon Cooper:

[penterjemah: Tam Lye Suan].

ISBN 978-967-61-2608-5

1. Leadership. I. Tam Lye Suan.

II. Judul. III. Judul : Terjemahan dari : Brilliant Leader.

658.4092

Dicetak oleh:

MAZIZA SDN. BHD.

No. 9, Jalan 111, Kepong Baru,

52100 Kuala Lumpur.

Untuk Sara, dengan penuh kasih sayang





Kandungan

Mengenai penulis	x
Kata pengantar	xi
Pengenalan	xv
1 Prinsip-prinsip kepimpinan	1
Gaya kepimpinan	4
Kepimpinan berasaskan kecekapan	6
Matriks kecekapan	14
2 Merekrut yang terbaik	21
Tahap 1 - Penghuraian kerja	24
Tahap 2 - Spesifikasi orang	25
Tahap 3 - Mencari calon	28
Tahap 4 - Menapis calon	30
Tahap 5- Menguji calon	30
Tahap 6 - Temu duga	32
Personaliti, trait watak dan pembawaan	35
3 Latihan dan pembangunan	41
Bagaimanakah orang menjadi cekap?	43
Alat untuk membangunkan pengetahuan, kemahiran dan penerapan	45
Apakah cara yang terbaik untuk membangunkan kakitangan?	48
Halangan kepada latihan	50
Gambaran keseluruhan kitaran latihan	51
Seni melatih	51
Gaya pembelajaran	54
Pengalaman lompat	57
Menyimpan rekod	59

4	Memacu prestasi	61
	Memantau dan mengkaji semula prestasi	66
	Proses penilaian prestasi	67
	Motivasi	71
5	Menguruskan beban kerja dan menugaskan kerja dan tanggungjawab secara efektif	75
	Model keutamaan	77
	Penugasan kerja dan tanggungjawab efektif	84
6	Membina sinergi pasukan	89
	Latihan silang	91
	Berkongsi pengetahuan	92
	Keutamaan tingkah laku	94
	Tahap perkembangan pasukan	98
	Semangat berpasukan	101
7	Berkomunikasi seperti seorang pemimpin	105
	Prinsip teras	107
	3 V	108
	Peraturan 80/20	109
	Corong komunikasi	111
	Kesan kotak hitam	117
	Ketegasan	119
	Mesyuarat dan taklimat pasukan	122
8	Memimpin pasukan antara fungsian	127
	Hubungan tiga segi	129
	Cabaran	131
	Penyelesaian	132
9	Mengurus perubahan	139
	Mengapa berubah?	141
	Pemegang kepentingan	142
	10 langkah perubahan	143
	Budaya perubahan	149

10 Gambaran keseluruhan	153
Tumpuan tenaga	155
Orang	157
Perancangan	158
Proses	159
Prestasi	161
Persekitaran	161
Bibliografi	165
Indeks	167

Mengenai penulis

Simon Cooper mempunyai lebih daripada 25 tahun pengalaman dalam membangun dan memimpin pasukan berprestasi tinggi.

Kerjaya awalnya ialah dalam industri kewangan di mana dia membangun dan memimpin beberapa pasukan jualan yang berjaya. Seterusnya, Simon berpindah ke sektor perekrutan di mana dia membangun dan menguruskan rangkaian pejabat serantau, menggabungkan pasukan jualan barisan hadapan dan pasukan pejabat sokongan sebelum dilantik sebagai Pengarah Urusan.

Bila perniagaan tersebut dijual lebih kurang dua tahun kemudiannya, Simon menjadi perunding bebas yang mengkhusus dalam kepimpinan dan latihan kemahiran perniagaan. Sejak 10 tahun yang lalu beliau telah membantu melatih ribuan pemimpin di beratus-ratus organisasi seluruh dunia melalui seminar, bengkel, latihan dan acara berasaskan pengalaman.

Simon kini memegang jawatan Ketua Pegawai Eksekutif (KPE) di Experiential Learning Centre dan beliau beserta pasukannya boleh dihubungi untuk perundingan, latihan kepimpinan, bengkel kepimpinan, kemahiran perniagaan dan acara pembinaan pasukan.

Sila hubungi: simoncooper@experiential-learning-centre.com

www.experiential-learning-centre.com

Kata Pengantar

Peruncit Inggris kelahiran Amerika, Harry Gordon Selfridge berkata:

Seorang bos memaksa orangnya bekerja keras; seorang pemimpin pula melatih mereka untuk bekerja. Bos percaya pada kuasa; pemimpin pula percaya pada perasaan muhibah. Bos menimbulkan rasa takut; pemimpin meniup semangat. Bos berkata "SAYA"; pemimpin berkata "KITA". Bos membetulkan kerosakan yang membawa kepada kerosakan; pemimpin membetulkan kerosakan itu sendiri. Bos berkata, "BERGERAK"; pemimpin berkata "AYUH KITA BERGERAK!"

Saya selalu teringatkan petikan Selfridge ini ketika Simon Cooper dan saya melatih para pemimpin dan pengurus dalam bengkel yang sekali-sekala kami jalankan bersama-sama. Selfridge mengabadikan satu aspek kepimpinan yang masih relevan pada hari ini seperti mana ketika dia masih memimpin di gedung serbanika Marshall Fields dan kemudiannya bila dia membuka kedainya sendiri di London: bos mengambil berat tentang tugas yang dilaksanakan; pemimpin mengambil berat *bagaimana* tugas itu dilaksanakan.

Bayangkan betapa jauh ke hadapan Selfridge berada sebelum waktunya bila dia memfokus pada bagaimana para pemimpin memimpin pada peralihan abad kedua puluh. Beliau memiliki wawasan kebanyakan pemimpin yang saya temui hari ini masih belum pelajari: latihan, perasaan muhibah, semangat, kerja berpasukan, berorientasikan tindakan dan kepimpinan bersama adalah gabungan yang memisahkan seorang pemimpin yang cemerlang dengan yang biasa. Bagaimana Selfridge boleh menyedari ini begitu awal, sebelum kebanyakan kajian yang sangat besar pengaruhnya telah dibuat tentang kepimpinan dan motivasi? Mungkin saya menemui jawapannya dalam satu lagi petikannya. Selfridge berfikir tentang

mengapa orang membeli bila dia berkata, “Orang akan menyedari apa yang anda lakukan, jika anda juga menyedari apa yang menarik minat mereka.” Idea ini membawanya mencipta sejumlah inovasi awal dalam dunia perniagaan runcit. Namun ia juga mengandungi pengamatan tajam yang lain tentang kepimpinan cemerlang – pemimpin hebat berhubung dengan orang dengan cara yang sangat tegas. Jika anda ingin memimpin dengan cara yang memberi impak kepada hasil, anda perlu membina hubungan dengan orang itu dan memotivasinya. Anda harus menyesuaikan gaya anda untuk disesuaikan dengan situasi di mana anda berada dan cara orang-orang di sekeliling ingin dipimpin.

Matlamat setiap pemimpin cemerlang adalah untuk mencipta hubungan yang melampaui tugas atau kerja untuk mempengaruhi kesanggupan, kesetiaan dan komitmen. Inilah yang dimaksudkan oleh Selfridge ketika dia bercakap tentang “Saya” lawan “kami” dan “bergerak” lawan “ayuh kita bergerak”. Seorang pemimpin yang cemerlang mengajak rakan kerja untuk menumpukan jiwa raga mereka dalam pekerjaan mereka, bersama-sama dengan kesungguhan untuk berfikir, dan mendekati kerja dengan komitmen dan perhubungan. Bila kita berkata, “ayuh kita bergerak”, kita menggalakkan rakan kerja untuk menyertai secara aktif dalam melakukan apa yang perlu dilakukan, memperbaiki proses, mengukur hasil dan mencari perbaikan terus-menerus. Pemimpin cemerlang menggunakan pengaruhnya bukan hanya untuk menumpukan perhatian kepada situasi semasa, tetapi juga untuk membina keupayaan dan kemampuan untuk masa depan syarikat. Mereka membayangkan masa depan yang mereka boleh capai dengan pasukan mereka. “Ayuh” menandakan permulaan perjalanan yang bakal dilalui bersama-sama untuk masa depan yang lebih baik dan dikongsi. Dengan perasaan muhibah dan keterujaan sebagai pemangkin dan dengan visi jelas mengenai destinasi, seorang pemimpin cemerlang menggerakkan sebuah pasukan ke hadapan. Gabungan kepimpinan cemerlang terjadi sebaik sahaja pemimpin memberitahu di manakah destinasi, pasukan itu akan maju bagaikan ditarik magnet – melaksanakan langkah-langkah betul sepanjang perjalanan mereka. Dan semakin mereka melaksanakannya semakin kurang mereka memerlukan petunjuk.

Menjadi pemimpin adalah satu tugas yang besar – memulakan misi untuk menjadi seorang pemimpin cemerlang boleh menjadi sesuatu yang mengguntakan. Ketika Simon dan saya memulakan bengkel latihan pengurusan, kami meminta kumpulan yang menyertai bengkel menyenaraikan sifat seorang pemimpin hebat.

Dalam tempoh yang singkat kami sudah menyelak helaian kelima, keenam kemudiannya ketujuh pada carta selak. Dengan mudahnya kami menyenaraikan 60 atau 70 sifat dalam senarai besar menggambarkan pemimpin yang berkesan (bukannya yang cemerlang pun!). Kumpulan ini mengakhiri perbincangan ini dengan bertanya, “Daripada semua sifat ini, yang manakah paling penting?” Jawabannya: semua. Mengurus adalah usaha mengimbangkan atau, lebih tepat, menguruskan beberapa tugas pada masa yang sama. Pengurus cemerlang tahu untuk menggunakan tenaga mereka untuk apa dan bahagian mana yang mereka boleh abaikan. Mereka memainkan kekuatan mereka dan kekuatan pasukan mereka. Menjadi pemimpin cemerlang ibarat menari seperti Ginger Rogers – melakukan semua yang Fred Astaire lakukan, cuma bezanya anda bergerak ke belakang dan memakai kasut tumit tinggi.

Inilah sebabnya kenapa saya gembira bila Simon menulis sebuah buku yang memfokus kepada dimensi kepimpinan cemerlang sebagaimana yang dilaksanakan oleh Harry Selfridge. Fokusnya ialah kepada sisi manusia dalam pengurusan – menggaji orang terbaik, berkomunikasi dengan mereka, memastikan kemajuan mereka, memenuhi keperluan mereka sementara melakukan perubahan pantas yang Selfridge tidak pernah jangka boleh dilakukan. Walaupun saya yakin bahawa tidak ada satu cara yang boleh dianggap betul untuk mengurus, saya juga yakin bahawa pengurusan cemerlang bukan bermaksud hanya melaksanakannya: tetapi menjadi cemerlang. Selfridge memahaminya, jadi, berbanding dengan cara yang betul, beliau memfokus kepada tujuan yang tepat. Bacalah nasihat yang banyak membantu di dalam buku Simon ini dan gabungkannya dengan wawasan Selfridge tentang “kami” bukannya “saya”, dan “bergerak bersama-sama”, bukannya “ayuh kita bergerak”. Dilaksanakan bersama-sama, mereka membentuk rangka tindak untuk menjadi pemimpin cemerlang!

Jason Ollander-Krane
Pengarah, Pembangunan & Pembelajaran Organisasi
Polycom, Inc.



Pengenalan

Kepimpinan berkaitan dengan mencipta persekitaran di mana orang secara konsisten melakukan yang terbaik berdasarkan kemampuan mereka. Pemimpin semula jadi melakukan ini secara intuitif, tetapi, untuk kita semua yang hanya manusia biasa, kita harus belajar bagaimana untuk memimpin. Di dalam buku ini tujuan saya adalah untuk memberikan anda rangka kerja dan satu set prinsip yang akan membantu anda memimpin orang lain secara konsisten dalam mencapai tahap prestasi yang tinggi.

Apakah yang menjadikan seseorang itu pemimpin cemerlang?

Saya kira ini adalah soalan yang sukar dijawab. Untuk menjadi pemimpin yang cemerlang anda perlu menjadi banyak perkara. Anda harus menjadi seorang yang boleh berubah-ubah mengikut keadaan, menyesuaikan gaya anda sebagaimana dan ketika mana keperluan orang-orang anda dan situasi menentukannya. Pemimpin cemerlang melakukan ini secara naluri jadi anda juga perlu mengasah naluri anda dalam bidang ini.

Pemimpin cemerlang juga adalah komunikator yang hebat. Inilah cara anda membina hubungan dengan ahli pasukan anda, menyampaikan visi anda, harapan anda dan memberikan maklum balas mengenai kemajuan. Bagaimanapun, pemimpin yang cemerlang juga memfokus kepada hasil dan objektif. Ruang yang wujud untuk sentimen sedikit dan, akhirnya, anda akan dinilai berdasarkan prestasi pasukan anda – anda perlu menghasilkannya melalui usaha orang lain dan untuk melakukan ini anda harus mencipta persekitaran di mana orang-orang anda dapat meningkatkan prestasi ke peringkat yang lebih tinggi.

Anda hanya boleh menyampaikan hasil secara konsisten melalui orang lain jika anda memenangi rasa hormat mereka terhadap anda, dan mereka bersedia untuk

mengikuti ke mana sahaja anda memimpin mereka. Inilah perbezaan utama di antara pengurusan dan kepemimpinan. Pengurus cenderung menggunakan **kuasa kedudukan** untuk menyiapkan tugas – iaitu, “Saya pengurus anda, lakukan apa yang saya katakan”. Pemimpin cemerlang akan hanya menggunakan kuasa kedudukan sebagai usaha terakhir, pilihan pertama mereka adalah menggunakan **kuasa hormat**. Ertinya, pembentukan persekitaran di mana orang mahu dan boleh meningkatkan prestasi pada tahap optimum.

Rasa hormat harus diusahakan – hanya pengurus lemah sahaja yang berfikir bahawa rasa hormat ini akan wujud melalui proses kematangan. Nasihat dan bimbingan dalam

rasa hormat tentu sahaja
harus diusahakan

bab-bab yang seterusnya akan membantu anda memenangi rasa hormat yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara konsisten dan pada standard yang tinggi. Prinsip-prinsip dan teknik ini juga akan membantu anda melaksanakannya dengan cara yang memaksimumkan komitmen dan kesetiaan kakitangan.

Pengurusan dan kepemimpinan – apakah perbedaannya?

Jika anda membuat carian internet tentang pertanyaan ini anda akan mendapat banyak pendapat dan idea yang berbeza. Hujah paling menarik yang saya dengar adalah semua pemimpin boleh mengurus, tetapi tidak semua pengurus boleh memimpin. Ini membayangkan kepemimpinan memerlukan sesuatu yang lebih daripada biasa. Cuba perhatikan contoh ini.

Kakitangan menolak tugas yang mereka tidak suka lakukan, seperti menjana statistik bulanan. Pilihan yang terbuka untuk pemimpin atau pengurus dalam situasi ini adalah:

- 1 Suruh mereka membuatnya – tiada alasan.
- 2 Suruh orang lain membuatnya.
- 3 Suruh mereka membuatnya dengan tekun dan penuh rela.

Pilihan 1 dan 2 adalah tindakan pengurusan sedangkan pilihan 3 adalah hasil kepemimpinan.

Tujuan buku ini adalah untuk membantu anda meneroka “sesuatu ekstra” yang membentuk kepimpinan hebat dan membantu anda menjadi pemimpin cemerlang dalam memimpin orang. Yang pentingnya kita akan meneliti beberapa tindakan pengurusan namun bahan ekstra inilah yang akan menjadi tumpuan utama kita.

Saya menggalakkan anda membaca buku ini sebagai teks lengkap dan tidak membacanya secara rambang. Saya telah memasukkan pelbagai tip dan ringkasan jika anda memilih untuk membaca dengan mengimbas pantas tetapi anda harus sedar bahawa menjadi seorang pemimpin cemerlang bukannya berkaitan dengan serangkaian tindakan tertentu, ia berkaitan dengan pelaksanaan satu set bersepadu alat dan teknik.

Dekati cara anda memikirkannya sebagaimana anda membakar kek. Anda boleh mempunyai semua bahan yang lengkap dan betul tetapi jika anda tidak mengadun bahan-bahan ini dengan betul dan pada masa yang tepat, anda tidak akan menghasilkan kek yang sempurna. Sama juga dengan kepimpinan. Terdapat pelbagai alat dan teknik yang tersedia untuk anda tetapi anda perlu menggunakannya dengan cara yang betul dan pada masa yang tepat.

dekati cara anda memikirkannya
sebagaimana anda membakar kek

Jika anda memimpin orang untuk pertama kalinya anda boleh terus melaksanakan segalanya yang terkandung di dalam buku ini. Jika anda telah memimpin orang selama beberapa tahun, saya mencabar anda menggunakan buku ini untuk mengisi apa-apa kekurangan. Tentunya ada beberapa perkara yang anda lakukan sangat betul dan buku ini akan memperkasakan tindakan tersebut. Namun, mungkin juga ada beberapa perkara yang anda lakukan atau tidak lakukan yang boleh diperbaiki. Saya berharap buku ini akan menyoroti bahagian yang berkaitan untuk anda.

Saya juga ingin mengingatkan bahawa alat dan teknik yang disorot di dalam buku ini boleh dilaksanakan dengan baik oleh pemimpin projek dan fungsian. Saya sudah memasukkan satu bab untuk meneliti hubungan di antara dua jenis kepimpinan ini dan bagaimana ia memberi impak kepada kakitangan yang melapor kepada pengurus fungsian dan pengurus projek.

Marilah kita memulakan perjalanan kita dan meneroka cara menjadi Pemimpin Cemerlang.

Apakah yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin cemerlang?

Kepimpinan adalah suatu kuasa yang hebat. Ia boleh mentransformasikan dan menyuntik inspirasi, membuahkan hasil yang secara konsistennya mengagumkan. Dalam dunia bisnes hari ini, kepimpinan cemerlang bukan lagi satu pilihan, ia satu keperluan.

Siri Cemerlang: Pemimpin memberikan anda rangka tindakan untuk mencapai kejayaan kepimpinan. Anda akan tahu bagaimana untuk mencari dan memupuk bakat yang terbaik, menguruskan kerja dan sinergi pasukan untuk mencapai hasil maksimum dan yang lebih pentingnya, belajar untuk bertindak dan berkomunikasi sebagai pemimpin sejati.

HASIL CEMERLANG

- Merekrut, mengekalkan dan membangunkan tenaga kerja yang terbaik
- Bertindak dan berkomunikasi sebagai pemimpin cemerlang
- Memaksimumkan prestasi pasukan dan mengekalkan motivasi tahap tinggi

“Di dalam dunia di mana maklumat ‘mudah’ mudah didapati, sungguh hebat berpeluang membaca buku yang menyampaikan maklumat berharga seperti ini.”

Mike Finn, Pengarah, I-Team Marketing



UTUSAN PUBLICATIONS & DISTRIBUTORS SDN BHD

SEMANJUNG MALAYSIA: RM30.00
SABAH/SARAWAK: RM33.00

ISBN 978-967-61-2608-5



9 789676 126085

mybooks.com.my