

KEPEMIMPINAN 360-DERAJAT
(360-Degree Leadership)

Petunjuk Praktek

Contents

Kata Pengantar	1
Apa itu Kepemimpinan 360-Derajat?	2
Prinsip-prinsip Memimpin Ke Atas	4
Prinsip-prinsip Memimpin Ke Samping	22
Prinsip-prinsip Memimpin Ke Bawah	36
Evaluasi Kepemimpinan 360-Derajat	50
Referensi	52
Figure 1. – Model Kepemimpinan 360-Derajat	3
Table 1. – Evaluasi Kepemimpinan 360-Derajat Menurut Joan Cassidy dalam Silberman (2001)	51

Kata Pengantar

Modul petunjuk praktek tentang Kepemimpinan 360-Derajat ini disusun untuk praktisi bisnis agar menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan 360-Derajat yang telah diperkenalkan oleh John Maxwell buku: *The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization*.

Modul petunjuk praktek ini berisi latihan untuk setiap individu praktisi bisnis agar dapat memantau perbaikan yang dilakukan tentang efektivitas kepemimpinan menuju ke arah peningkatan kinerja perusahaan berstandar internasional.

Berbagai saran dan kritik yang konstruktif akan disambut baik dengan senang hati dan diucapkan limpah terima kasih.

Baranangsiang Indah , Bogor, Mei 2014

Vincent Gaspersz
Lean Six Sigma Master Black Belt

1.

Apa itu Kepemimpinan 360-Derajat?

Kepemimpinan 360-Derajat (360-Degree Leadership) diperkenalkan oleh John Maxwell dalam buku: *The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization*. Menurut John Maxwell, Pemimpin yang baik tidak hanya mampu memimpin pengikut (bawahan) mereka tetapi juga mahir memimpin atasan dan rekan-rekan mereka.

John Maxwell menawarkan prinsip-prinsip khusus untuk:

- Memimpin Bawahan (Memimpin Ke bawah),
- Memainkan Pengaruh Kepada Atasan (Memimpin Ke atas), dan
- Memainkan Pengaruh Kepada Rekan-rekan Kerja (Memimpin Ke samping).



Pemimpin 360-Derajat dapat memimpin secara efektif, tanpa tergantung pada posisi di mana mereka berada dalam organisasi.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip Maxwell, kita akan memperluas pengaruh kita dan akhirnya membentuk tim kerja yang solid dan berkinerja tinggi.

Model Kepemimpinan 360-Derajat ditunjukkan dalam Bagan 1.

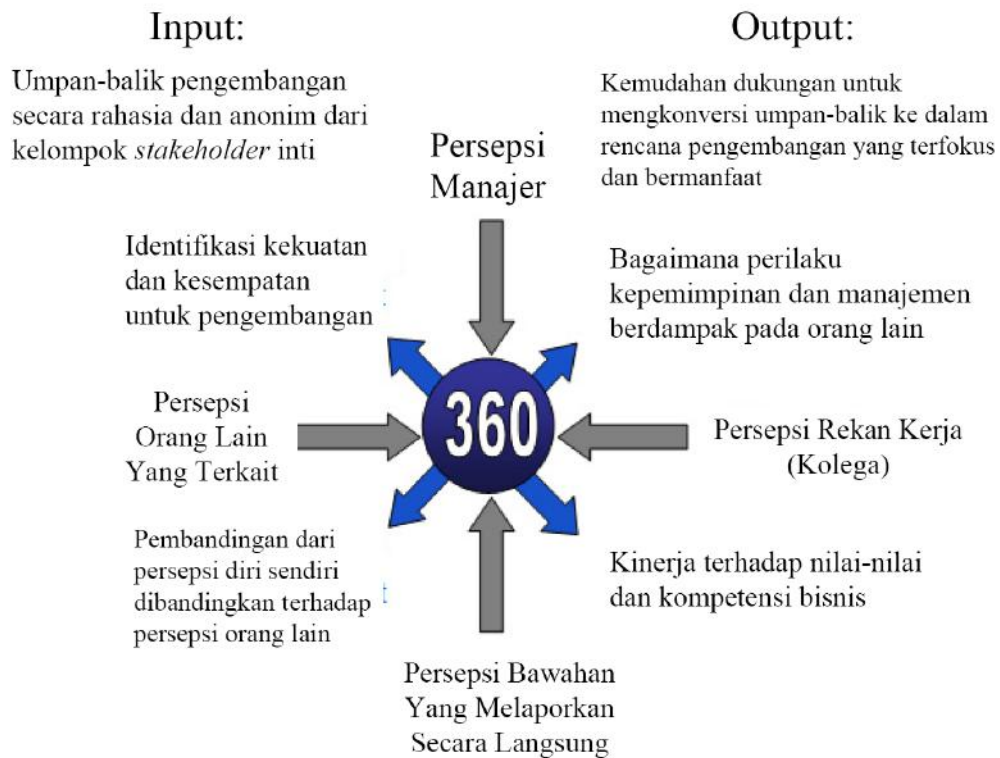


Figure 1. – Model Kepemimpinan 360-Derajat

2.

Prinsip-prinsip Memimpin Ke Atas

Prinsip-prinsip memimpin ke atas adalah berkaitan dengan strategi untuk:

- mendukung pemimpin (atasan) kita,
- memberikan nilai tambah kepada organisasi, dan
- melakukan pekerjaan kita sedemikian rupa agar mencapai keunggulan kinerja organisasi.

John Maxwell mengajukan sembilan prinsip berikut.

Prinsip # 1 Memimpin Diri Sendiri Agar Menjadi Unggul (Luar Biasa)

- Mengelola emosi kita,
- Mengelola waktu kita,
- Mengelola prioritas kita (80% berfokus pada penerapan kekuatan kita, 15% belajar terus-menerus, dan 5% dialokasikan pada hal-hal lain)
- Mengelola energi kita,
- Mengelola pemikiran kita,
- Mengelola kata-kata kita,
- Mengelola kehidupan pribadi kita.



Prinsip # 2 Meringankan Beban Pemimpin Kita

- Mengerjakan pekerjaan kita sendiri secara benar dan lebih baik terlebih dahulu
- Jika kita menemukan masalah, maka bertanya “Masalah: Mengapa Aku Salah? Mengapa Ada yang Salah?”, kemudian memberikan dan menawarkan solusi kepada atasan kita
- Bekerja ekstra
- Bertanggung jawab untuk atasan kita sepanjang kemampuan yang ada, pada saat kapanpun dan situasi apapun (tentu saja berkaitan dengan hal-hal yang benar)
- Bertanya kepada atasan kita tentang bagaimana kita dapat membantu meringankan beban atasan kita?



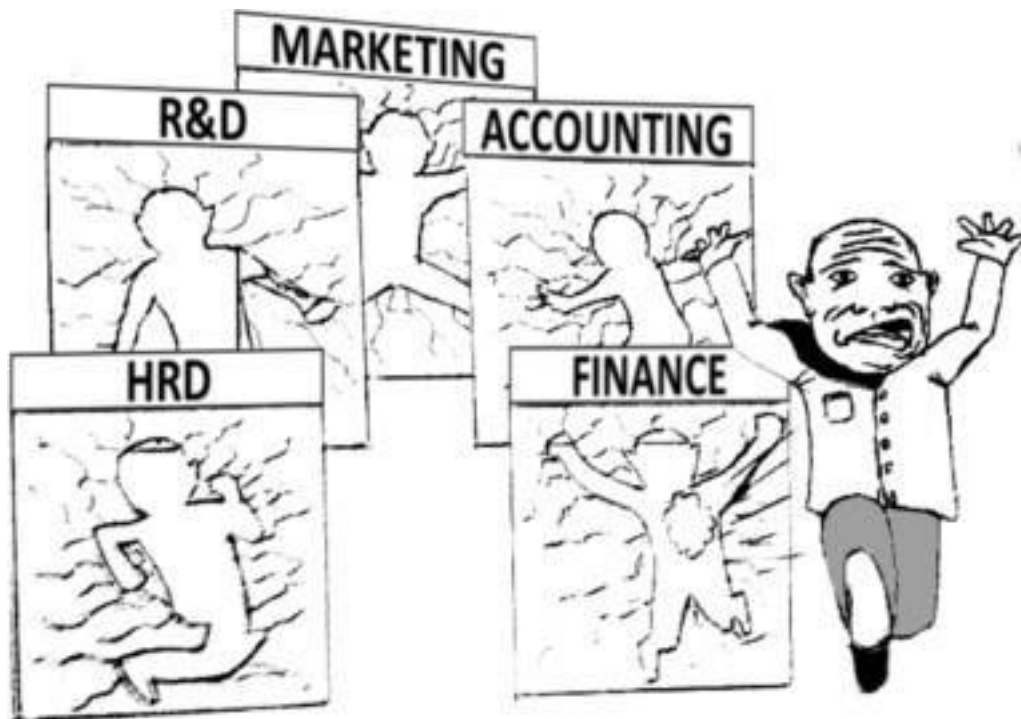
Prinsip # 3 Bersedia Mengerjakan Pekerjaan Yang Tidak Mau Dilakukan Oleh Orang Lain

- Bersedia melakukan pekerjaan yang sulit
- Bersedia bekerja dalam ketidakjelasan (belum ada peraturan dan prosedur yang jelas)
- Berhubungan baik dengan orang-orang yang sulit (difficult people)
- Menempatkan diri sendiri di barisan terdepan
- Mengakui kesalahan dan bersedia bertanggung jawab tanpa perlu mencari-cari alasan
- Melakukan hal-hal yang lebih daripada yang diharapkan
- Menjadikan diri sendiri sebagai orang pertama yang bersedia membantu dan melakukan peningkatan kinerja terus-menerus
- Melakukan tugas-tugas yang bukan menjadi pekerjaan kita (tentu saja tugas-tugas kita telah diselesaikan secara baik)
- Bertanggung jawab terhadap semua konsekuensi yang terjadi



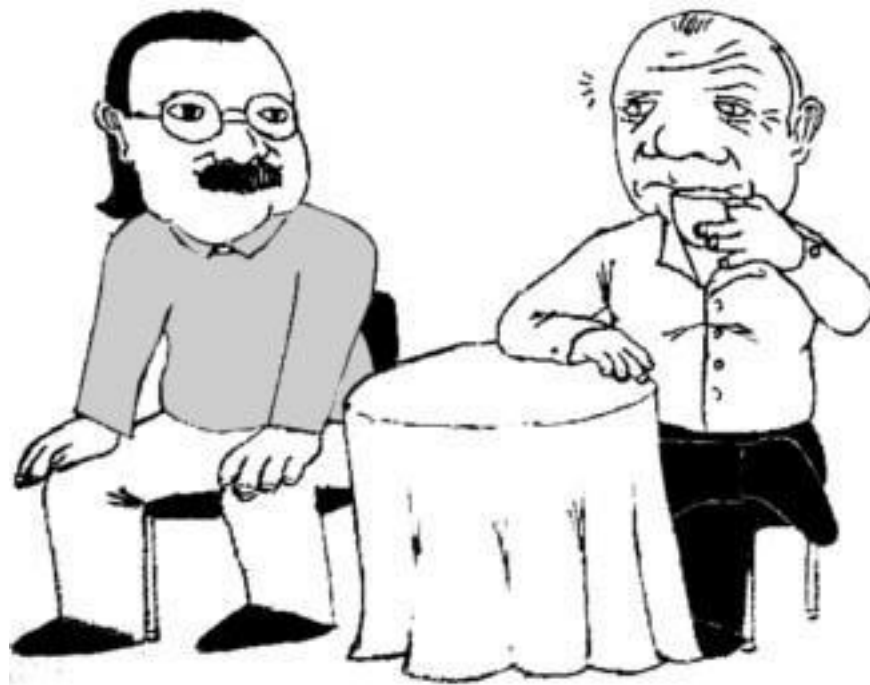
Prinsip # 4 Mengerjakan Lebih Bukan Sekedar Mengelola

- Berpikir jangka panjang
- Melihat konteks atau gambaran yang lebih besar
- Melewati batas-batas
- Melihat dan membayangkan hal-hal yang tidak berwujud (tidak kelihatan)
- Mengandalkan pada intuisi kita
- Melakukan investasi kekuasaan pada orang lain
- Melihat diri sendiri sebagai agen perubahan



Prinsip # 5 Membangun Hubungan Baik Dengan Atasan

- Mendengarkan secara hati-hati apa yang diinginkan oleh pemimpin (atasan) kita
- Mencari tahu dan melaksanakan apa yang menjadi prioritas dari pemimpin (atasan) kita
- Menangkap antusiasme dari atasan kita
- Mendukung visi organisasi termasuk visi dari atasan kita
- Menghubungkan pekerjaan kita dengan kepentingan atasan
- Memahami kepribadian atasan kita
- Belajar untuk bekerja sama dengan kelemahan atasan kita, sehingga kita mampu menutupi kelemahan-kelemahan pada atasan kita itu
- Menghormati keluarga dari atasan kita



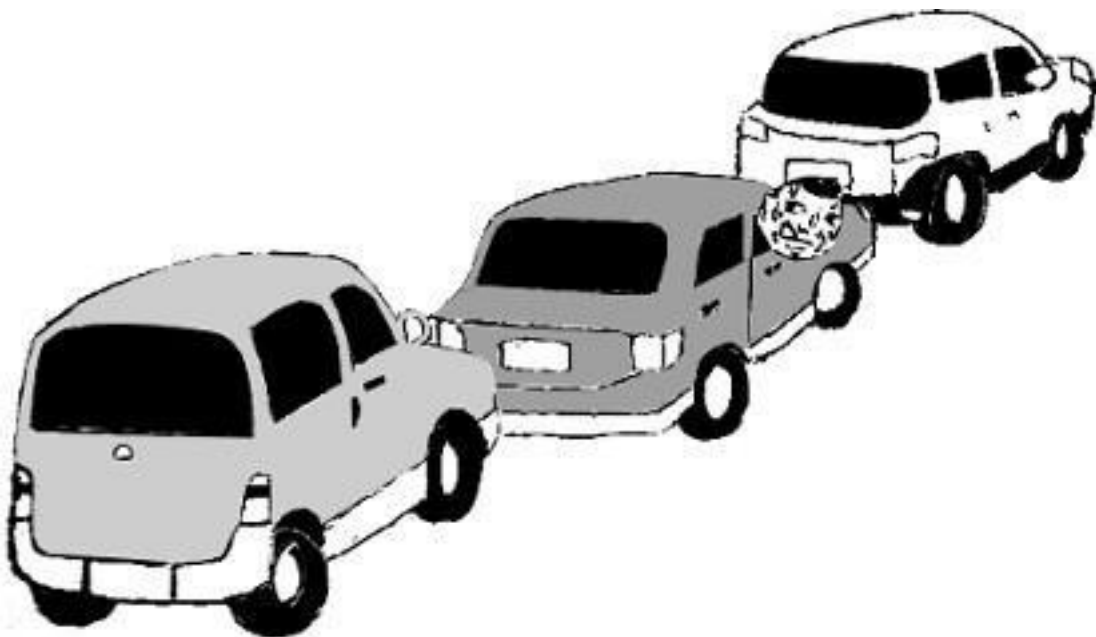
Prinsip # 6 Bersiaplah Setiap Kali Kita Mengambil Waktu Pemimpin Atau Atasan Kita

- Melakukan investasi sepuluh kali lipat, artinya setiap kita menerima satu maka kita akan memberikan sepuluh kali lipat dari apa yang diterima itu
- Jangan pernah membuat atasan berpikir untuk kita, tetapi sebaliknya kita yang harus memikirkan atasan kita
- Membawa sesuatu ke meja atasan kita (laporan, saran-saran, proposal untuk peningkatan kinerja, dll)
- Ketika diminta untuk berbicara agar berbicara dengan santun, tegas, dan menunjukkan kredibilitas dan kepribadian kita
- Belajar untuk berbicara dalam bahasa atasan kita tentang hal-hal yang menjadi prioritas dan kepentingan organisasi terutama berkaitan dengan kinerja *bottom line* seperti: PQCS DME (Profitability and Productivity, Quality, Cost, Service/Safety, Delivery, Morale, Environment)
- Memberikan “Return on investment (ROI)” kepada organisasi, misalnya: manajer pelatihan akan memberikan ROTI (Return on training investment), manajer pemasaran akan memberikan ROMI (Return on marketing investment), manajer umum akan memberikan ROI (Return on investment), dll



Prinsip # 7 Mengetahui Kapan Harus Mendorong (Maju) dan Kapan Harus Menarik Diri (Mundur)

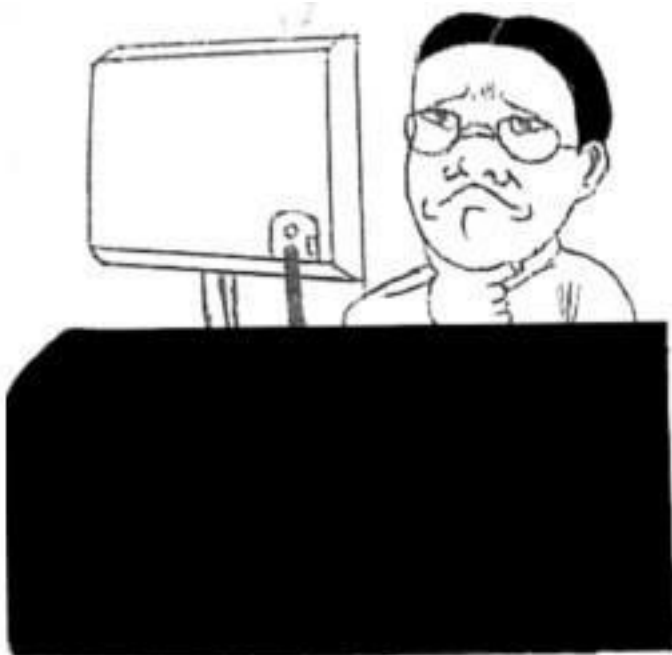
- Mengetahui apa yang perlu dan apa yang tidak perlu diketahui oleh atasan kita
- Mengetahui apakah waktu luang yang diberikan oleh atasan kita telah habis?
- Memahami apakah tanggung jawab yang diberikan kepada kita itu berisiko?
- Mengetahui apakah kita sedang membantu atasan kita untuk keberhasilan organisasi sekaligus menjadi keberhasilan atasan kita?
- Berhati-hati agar kita jangan sampai terkesan hanya mempromosikan agenda kita sendiri
- Jangan pernah memaksakan kehendak kita apabila semua orang termasuk atasan kita telah menolak secara tegas



Prinsip # 8 Menjadi Aset Yang Berguna Bagi Atasan

Kita menjadi lebih produktif pada saat:

- Menghadapi tekanan-tekanan
- Memiliki sumber daya yang sedikit
- Momentum berada pada titik rendah
- Menghadapi beban berat
- Ketidakhadiran pemimpin atau atasan kita
- Memiliki waktu yang terbatas



Prinsip # 9 Menjadi Lebih Baik Pada Hari Esok Daripada Hari Ini

- Menjadi bertumbuh lebih baik daripada sekedar berorientasi pada sasaran
- Meningkatkan kompetensi, kredibilitas dan pengaruh kita kepada atasan dan lingkungan organisasi
- Meningkatkan nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi
- Meningkatkan potensi kemampuan kita
- Belajar terus-menerus dan mempraktekkan hasil pembelajaran ke dalam pekerjaan kita



3.

Prinsip-prinsip Memimpin Ke Samping

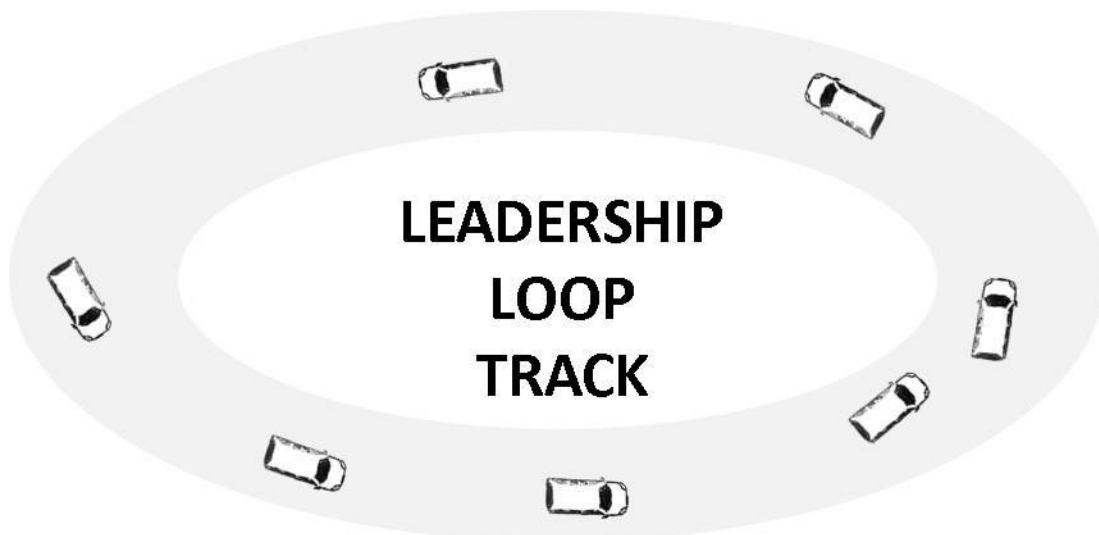
Prinsip-prinsip memimpin ke samping adalah berkaitan dengan strategi untuk:

- mendukung rekan-rekan kerja (kolega) kita,
- memberikan nilai tambah kepada pelanggan dan pemasok kita, dan
- melakukan pekerjaan kita sedemikian rupa sehingga membantu rekan-rekan kerja atau kolega dapat meningkatkan kinerja mereka secara terus-menerus.

John Maxwell mengajukan tujuh prinsip memimpin ke samping (memberikan pengaruh yang lebih besar kepada rekan-rekan kerja atau kolega) berikut.

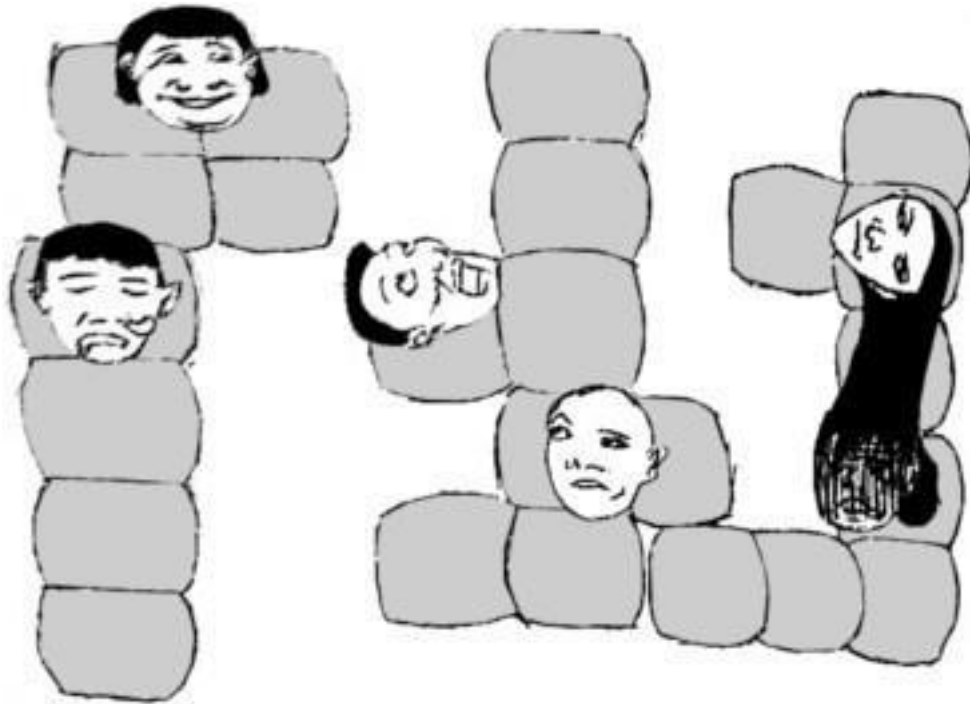
Prinsip # 1: Memahami, Mempraktekan, dan Menyelesaikan *Loop* Kepemimpinan

- Peduli dan memberikan perhatian kepada rekan-rekan kerja atau kolega
- Belajar mengenal rekan-rekan kerja baik menyangkut kekuatan maupun kelemahan mereka
- Menghargai dan menghormati rekan-rekan kerja atau kolega
- Memberikan kontribusi nilai tambah kepada rekan-rekan kerja
- Membantu rekan-rekan kerja untuk keberhasilan mereka
- Memainkan pengaruh positif kepada rekan-rekan kerja



Prinsip # 2: Bekerja Sama Saling Melengkapi Dalam Tim Kerja Sama Daripada Bersaing Dengan Rekan-rekan Kerja

- Merangkul rekan-rekan kerja
- Jika ada persaingan, maka lakukan persaingan secara sehat dan jujur, selalu berusaha menjadi lebih baik namun saling menguntungkan sebagai satu tim kerja sama
- Mengembangkan persahabatan dengan rekan-rekan kerja



Prinsip # 3: Menjadi Teman Baik Bagi Rekan-rekan Kerja

- Selalu mendengarkan pendapat dan saran dari rekan-rekan kerja
- Menemukan kesamaan satu sama lain dengan rekan-rekan kerja baik yang berkaitan maupun yang tidak berhubungan dengan pekerjaan
- Memberikan waktu kepada rekan-rekan kerja baik dalam jam kantor maupun di luar jam kantor
- Memiliki rasa humor yang tinggi untuk mengurangi ketegangan
- Selalu menyatakan hal-hal yang benar, meskipun orang lain menyatakan hal-hal yang tidak benar



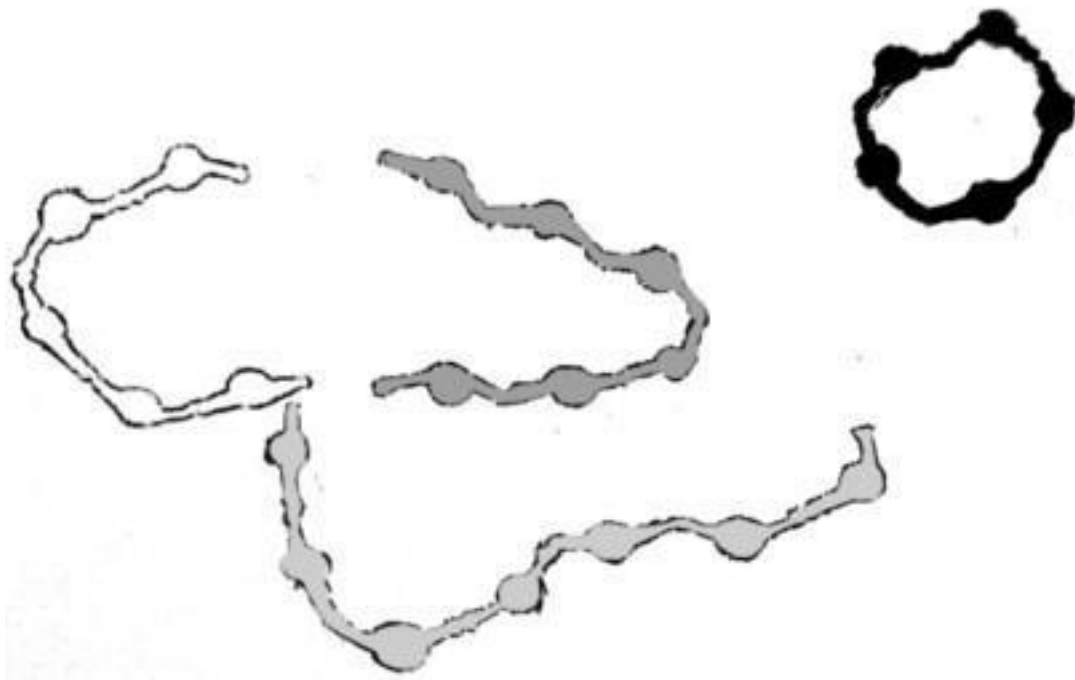
Prinsip # 4: Menghindari Politik Kantor (Office Politics)

- Menghindari gosip
- Menghindari argumen kecil yang tidak penting
- Membela hal-hal yang benar meskipun mungkin hal-hal yang benar itu tidak populer
- Melihat masalah dari berbagai sudut pandang
- Mengakui kesalahan yang terjadi dalam area kerja kita, meminta maaf, dan bertanggung jawab untuk solusi masalah agar menghilangkan akar-akar penyebab masalah dalam area kita itu
- Menyatakan hal-hal penting dan bermanfaat bagi kemajuan tim kerja sama dan pencapaian kinerja organisasi



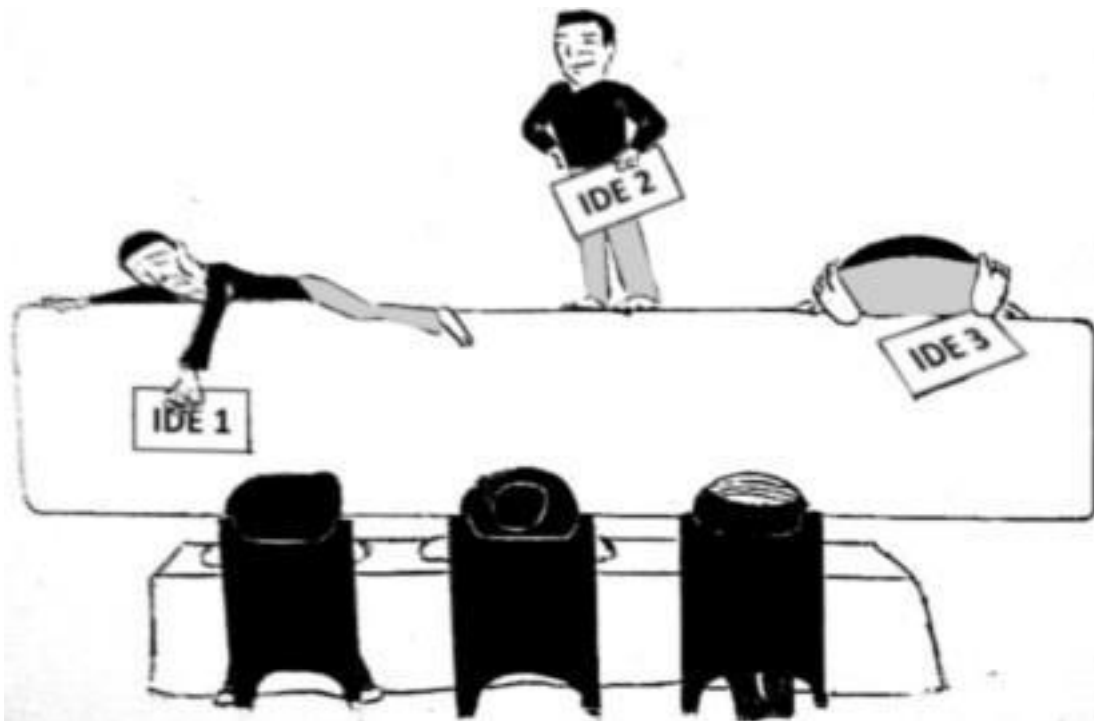
Prinsip # 5: Memperluas Lingkaran Perkenalan

- Memperluas lingkaran perkenalan atau pertemanan melewati batas-batas lingkaran dalam (*inner circle*)
- Memperluas lingkaran perkenalan melewati batas-batas kemampuan kita
- Mengembangkan terus-menerus keahlian kita berkaitan hubungan dengan orang lain
- Tidak mudah berprasangka, tetapi selalu berpikir positif dan obyektif kepada orang lain



Prinsip #6: Memenangkan Ide-ide Terbaik

- Memenangkan ide-ide terbaik dari siapapun yang memiliki ide-ide itu
- Mendengarkan semua ide-ide secara obyektif
- Jangan pernah puas dengan hanya satu ide saja
- Mencari ide-ide di semua tempat, baik yang biasa maupun tidak biasa
- Melindungi orang-orang kreatif dan ide-ide mereka
- Jangan melakukan penolakan terhadap ide-ide hanya berdasarkan alasan-alasan pribadi yang tidak obyektif



Prinsip # 7: Jangan Pernah Menganggap Bahwa Diri Kita Yang Paling Sempurna

- Mengakui kesalahan kita
- Meminta saran dan pendapat orang lain
- Bersifat terbuka dan mau belajar dari orang lain
- Tidak perlu kuatir tentang apa yang dipikirkan oleh orang lain
- Menyingkirkan sifat kebanggaan dan kepura-puraan



4.

Prinsip-prinsip Memimpin Ke Bawah

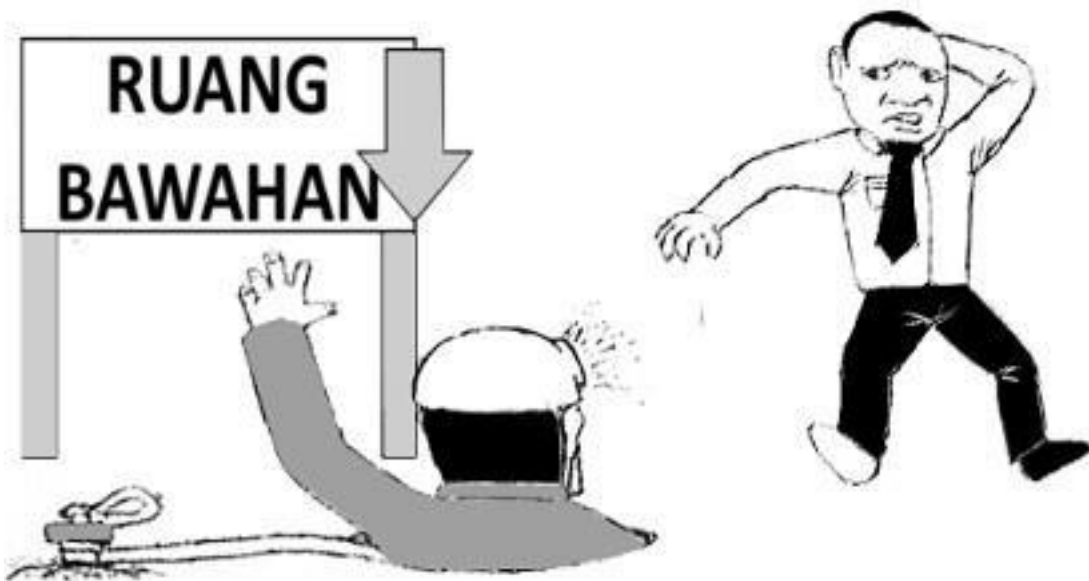
Prinsip-prinsip memimpin ke bawah adalah berkaitan dengan:

- strategi meluangkan waktu dan usaha untuk mendapatkan pengaruh atau dukungan dari bawahan atau pengikut kita, seperti hal-hal positif yang telah kita lakukan kepada atasan dan rekan-rekan kerja kita.

John Maxwell mengajukan tujuh prinsip memimpin ke bawah (memperoleh dukungan yang lebih besar dari bawahan) berikut.

Prinsip # 1 Mengunjungi Ruang-ruang Kantor Bawahan

- Mengunjungi tempat kerja bawahan
- Menunjukkan ekspresi bahwa kita peduli kepada bawahan
- Menciptakan keseimbangan yang sehat antara kepentingan pribadi dan profesional
- Memperhatikan dan mencari tahu mengapa bawahan mulai menghindari kita?
- Memperhatikan dan membantu kinerja bawahan agar mendukung kinerja organisasi



Prinsip # 2 Melihat Bawahan Sebagai Talenta Yang Berkualitas

- Melihat bawahan sebagai talenta terbaik
- Meyakinkan bawahan bahwa mereka dapat melakukan hal-hal terbaik
- Mengajak dan membantu bawahan untuk melakukan hal-hal yang benar sejak awal
- Memperlakukan bawahan dengan rasa hormat
- Mendorong, mengakui, dan memberikan penghargaan kepada bawahan
- Selalu mengucapkan terima kasih kepada bawahan



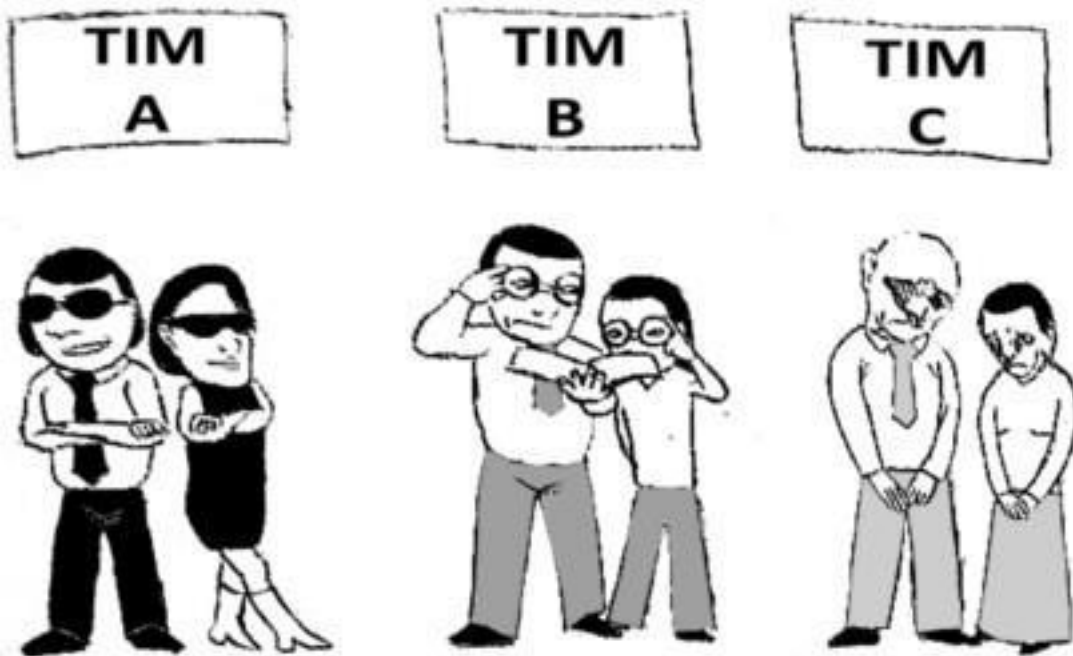
Prinsip # 3 Mengembangkan Bawahan Sebagai Anggota Tim Kerja Sama

- Mengembangkan bawahan sebagai anggota tim kerja sama merupakan proses jangka panjang
- Memahami apa yang menjadi kebutuhan dan harapan dari bawahan
- Memperlakukan setiap bawahan dengan cara berbeda sesuai dengan kompetensi dan kepribadian masing-masing
- Menghubungkan tujuan-tujuan organisasi dan pengembangan individu bawahan
- Membantu bawahan untuk mengenal diri mereka, berkaitan dengan kapabilitas dan kapasitas mereka
- Merayakan kemenangan sebagai tim kerja sama yang sukses
- Melatih bawahan untuk mengidentifikasi kesempatan-kesempatan mereka untuk bertumbuh dan berkembang
- Menyiapkan bawahan untuk menjadi seorang pemimpin di lingkungan kerja mereka



Prinsip # 4: Menempatkan Bawahan Dalam Zona Kekuatan Mereka

- Menemukan kekuatan-kekuatan yang dimiliki bawahan
- Memberikan bawahan pekerjaan yang benar sejak awal
- Mengidentifikasi keterampilan bawahan yang dibutuhkan dan memberikan pelatihan terbaik berkelas dunia



Prinsip # 5 Menciptakan Model Perilaku Bawahan Yang Diinginkan

Pemimpin perlu menciptakan model perilaku yang diinginkan, karena:

- Perilaku akan mencerminkan kultur organisasi
- Sikap akan menentukan suasana kerja
- Nilai-nilai akan menentukan keputusan-keputusan
- Karakter akan menentukan kepercayaan
- Etos atau etika kerja akan menentukan produktivitas dan kualitas
- Pertumbuhan akan menentukan potensi perkembangan di masa mendatang



Prinsip # 6: Mentransfer atau Mentransformasikan Visi Organisasi

Visi organisasi harus ditransformasikan menjadi praktek sehari-hari, sehingga harus memperhatikan hal-hal berikut.

- Kejelasan
- Kegunaan
- Sasaran
- Tantangan
- Ceritera-ceritera kesuksesan (success stories)
- Kegairahan atau semangat
- Dan lain-lain



Prinsip # 7: Memberikan Pengakuan dan Penghargaan Terhadap Kinerja Hasil

- Memberikan pujian secara publik maupun pribadi
- Memberikan penghargaan kepada bawahan sesuai dengan pencapaian kinerja masing-masing tim kerja sama
- Memberikan tunjangan-tunjangan lain di luar upah dan gaji
- Mempromosikan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi



5.

Evaluasi Kepemimpinan 360-Derajat

Joan Cassidy dalam Silberman (2001) mengajukan 20 item yang dapat dipergunakan untuk mengevaluasi kepemimpinan 360-derajat, seperti ditunjukkan dalam Tabel 1.

Berdasarkan penilaian yang dilakukan dalam Tabel 1, lakukan hal-hal berikut:

1. Identifikasi kekuatan kunci kepemimpinan Anda untuk item-item dengan skor 4 dan/atau 5.

-
-
-
-
-
-
-
-
-

2. Identifikasi kelemahan utama kepemimpinan Anda untuk item-item dengan skor 1 dan/atau 2.

-
-
-
-
-
-
-
-
-

3. Lakukan perbaikan untuk menghilangkan kelemahan utama kepemimpinan Anda.

Nama Pemimpin Yang Dinilai:

Nama Orang Yang Melakukan Penilaian (Atasan, Rekan Kerja, Bawahan):

Tanggal Penilaian:

Gunakan Skor Berikut: 1 = sangat lemah, 2 = perlu peningkatan, 3 = baik, 4 = sangat baik, dan 5 = luar biasa (unggul)

Item	tensi yang Berkaitan dengan Pengetahuan, Keterampilan, Sikap, dan Kemampuan Pemimpin 360-	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1	Penciptaan Visi dan Penetapan Sasaran Organisasi					
2	Penjelasan dan Ekspektasi Kinerja Individual dan Tim					
3	Komunikasi tertulis					
4	Komunikasi lisan					
5	Integritas pribadi (kejujuran, keadilan, dll)					
6	Kreativitas dan eksperimentasi (ide-ide baru, berpikir di luar kotak, dll)					
7	Pengasuhan (kepedulian terhadap pengembangan profesional)					
8	Efektivitas dan ketepatan waktu pembuatan keputusan					
9	Pembuatan intervensi yang tepat (menyelesaikan isu-isu yang melewati tanggung jawab bawahan)					
10	Mendengar secara aktif					
11	Ketegasan (<i>assertiveness</i>)					
12	Pendelegasian wewenang					
13	Pembentukan tim kerja sama					
14	Bertindak sebagai penasehat					
15	Penilaian dan umpan-balik					
16	Kepelatihan (<i>coaching</i>)					
17	Pembelajaran					
18	Mediasi terhadap konflik					
19	Keterbukaan menerima kritik dan saran					
20	Kompetensi teknis sesuai bidang keahlian					

Table 1. – Evaluasi Kepemimpinan 360-Derajat Menurut Joan Cassidy dalam Silberman (2001)

Referensi

Gaspersz, Vincent. 2013. *All-in-one Integratet Total Quality Talent Management*, Tri-Al-Bros Publishing, Bogor.

Maxwell, John. 2006. *The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization*. Thomas Nelson.

Oakes, Kevin and Pat Galagan., 2011. *The Executive Guide to Integrated Talent Management.*, ASTD Press, Virginia.

Rothschild, William E. 2007. *The Secret to GE's Success.*, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.

Silberman, Mel. 2001. *The Consultant's Toolkit*. The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.