

Level 5 Leader

Good to Great - Leader
(Collins, 2001)

Dosen:

Prof Rudy C Tarumingkeng, PhD

<https://bit.ly/3kKcgmq>

Level 5 Leadership

Kepemimpinan Level 5

Referensi:

Jim Collins: "GOOD to GREAT - Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't (2001).

Jim Collins: How The Mighty Fall and Why Some Companies Never Give In (2010)

Kunci keberhasilan sebuah organisasi menjadi besar (*Great*) adalah memiliki Tipe Pemimpin Level 5

Yaitu seorang yang memiliki perpaduan sifat2 RENDAH HATI (humility, humble), kemampuan profesionalisme yang tinggi dan kemauan (will) yang sangat kuat.

Humility / Humble

- Rendah hati
- Bersifat kesederhanaan,
- Tidak berpura-pura,
- Tidak menganggap diri sendiri lebih baik daripada orang lain

Rendah hati dan Kemauan yang kuat (Humility and Will)

- Pemimpin Level 5 memusatkan egonya untuk membawa organisasinya pada keberhasilan, bukan untuk kepentingan diri sendiri.
- Pemimpin ini memiliki sifat perpaduan antara kehendak pribadi yang kuat dan kerendahan hati yang ekstrim.
- Mereka menghasilkan sesuatu yang hebat, namun menghindari pujian yang berlebihan dari publik dan tidak arogan.
- Mereka digambarkan sebagai orang yang sederhana.
- Contoh pemimpin yang memberi teladan rendah hati adalah David Packard, salah seorang pendiri dan CEO Hewlett-Packard (HP).

Pemimpin “Level 5”

- *Level 5* adalah tertinggi dalam kemampuan memimpin.
- Pemimpin pada 4 *levels* lainnya mungkin membawa banyak keberhasilan tapi tidak mampu mengangkat derajat organisasinya dari tingkat menengah (*mediocre*) ke tingkat unggul yang berlanjut (*sustained excellence*)
- Transformasi dari Baik ke Besar (*Good-to-great transformations*) tidak akan terjadi tanpa adanya Pemimpin Level 5, tapi ini bukan satu-satunya syarat – diperlukan persyaratan2 lainnya seperti – adanya personel yang cocok dan dikeluarkannya personel yang tidak cocok (*getting the right people on the bus and the wrong people off the bus*) dan adanya budaya tertib (*culture of discipline*)

Hirarki Level 5

- Kepemimpinan Level 5 menempati posisi puncak dalam hal kemampuan memimpin.
- Empat level kepemimpinan di bawahnya semua termasuk baik – tapi tidak sebaik Level 5
- Untuk bergerak ke level 5 tidak perlu mengikuti urutan level2 tersebut, masalnya dari 1 ke 2, dst.
- Yang diperlukan adalah kemampuan memimpin dan syarat2 lainnya seperti yang telah disebutkan.

(Tersedianya personel yang cocok dan dikeluarkannya personel yang tidak cocok (*getting the right people on the bus and the wrong people off the bus*) dan adanya budaya tertib (*culture of discipline*))

Level 5 Leadership



Level 5	Eksekutif	Builds enduring greatness through a paradoxical combination of personal humility plus professional will
Level 4	Pemimpin yg efektif	Catalyzes commitment to and vigorous pursuit of a clear and compelling vision; stimulates the group to high performance standards
Level 3	Manajer yang Kompeten	Organizes people and resources toward the effective and efficient pursuit of predetermined objectives
Level 2	Anggota Team yg berkontribusi	Contributes to the achievement of group objectives; works effectively with others in a group setting
Level 1	Seorang yg amat kapabel	Makes productive contributions through talent, knowledge, skills, and good work habits

Pemimpin “Level 5”

- Counterintuitive (tampak seperti berpikir "melawan arus")
- Melawan apa yang biasanya – paradoksial
- Untuk transformasi dari Baik ke Besar, perlu pemimpin karismatik, *larger- than-life leaders*
- Bukan pencitraan tapi “berkorban” utk kemajuan organisasi (lawan dari *narcism*)

Faktor pendorong “Level 5”

Kepemimpinan Level 5 merupakan faktor esensial untuk mentransformasikan sebuah organisasi dari Baik ke Besar, tapi itu bukan satu2nya.

Ada faktor2 pendorong (*drivers*) lainnya yang berpadu dengan level 5 yg akan mendorong organisasi secara luar biasa.

Adapun faktor2 pendorong ini adalah “First Who, Stockdale Paradox, the Flywheel, The Hedgehog Concept and A Culture of Discipline”

FIRST WHO (SIAPA UTAMA)

Pemimpin Good-to-great mengutamakan manusia. SDM lebih dahulu, kemudian Visi dan strategi nomor dua.

Ibarat Sopir bis, Pemimpin Level 5 akan mengutamakan SDM yg tepat sebagai penumpangnya, dan menurunkan mereka yang tidak cocok.

Ia persilakan penumpangnya duduk dahulu barulah ia menentukan jalan mana yang ia ambil untuk mencapai tujuannya.

Stockdale PARADOX

Dinamakan demikian, dari Laksamana James Stockdale, peraih "Medal of Honour" yang selama 7 tahun di penjara maut Viet Cong - - Stockdale selamat dari penjara dengan berpegang pada dua keyakinan yang kontradiktif.

Pertama, hidupnya memang sudah sangat parah selama siksaan Viet Cong tapi Stockdale berpikir bhw tidak akan lebih jelek lagi karena apa yg dilaminya adalah yg paling menyakitkan – dan kedua, suatu harapan bahwa suatu waktu kelak hidupnya akan menjadi lebih baik.

Pemimpin "Good-to-great" menghadapi fakta2 yang sangat sulit dalam realitas karier mereka dan dalam waktu yang bersamaan mereka yakin semakin-yakinnya bahwa mereka di ujung sana akan menemukan terang.

Sepanjang waktu dalam perjalanan usahanya mereka berpegang teguh pada kedua paradoks Stockdale ... harapan dan fakta .

Buildup -> Breakthrough

Flywheel

- Transformasi dari Good-to-great tidaklah terjadi dalam satu malam atau dalam satu loncatan jauh.
- Tapi itu dimulai dengan satu gerakan sentuhan pada roda gila (*flywheel*) – yang momentumnya mulai bertambah – tambah cepat sehingga mencapai suatu *breakthrough* (terobosan).
- Organisasi2 yg medioker tidak pernah mencapai puncak, tidak mengalami terobosan. Mereka maju-mundur – kembali lagi ke titik awal, secara radikal mengubah program, restrukturisasi ... dst.

Flywheel (Roda Gila) adalah perangkat mekanik berputar yang digunakan untuk menyimpan energi rotasi (wikipedia)

Serigala (The Fox)



Mengetahui Banyak,
tapi sedikit2 --
KOMPLEKS !!!
KALAH

Landak (The Hedgehog)



Landak hanya tahu satu
hal – bagaimana
bersembunyi --
SEDERHANA –
TAPI DIA MENANG

Konsep Landak (*The Hedgehog Concept*) berasal dari peribahasa Yunani Kuno: “Serigala mengetahui banyak hal, tapi landak hanya mengetahui satu hal besar.” Dalam legenda ini serigala menggunakan berbagai strategi untuk menangkap si landak – tapi setiap kali si serigala tidak berhasil, bahkan selalu berakhir dengan moncongnya tertusuk duri landak. Serigala tak pernah menyadari bahwa landak tahu persis melakukan satu hal: mempertahankan diri.

Filsuf Isaiah Berlin mengangkat dongeng ini ke dalam bukunya: "[The Hedgehog and the Fox](#)." (1953). Dalam kaitan ini Berlin menggolongkan manusia dalam 2 kategori: serigala dan landak. Serigala itu lincah dan lihai dan melakukan berbagai tujuan dalam waktu yang bersamaan. Namun karena ia memiliki berbagai perhatian dan strategi, perhatiannya terpecah, tidak fokus sehingga dalam jangka panjang apa yang dicapainya sangat terbatas.

Sebaliknya, landak adalah binatang yang lamban tapi pasti dan tampak seperti kurang lincah tapi perhatiannya terpusat (fokus).

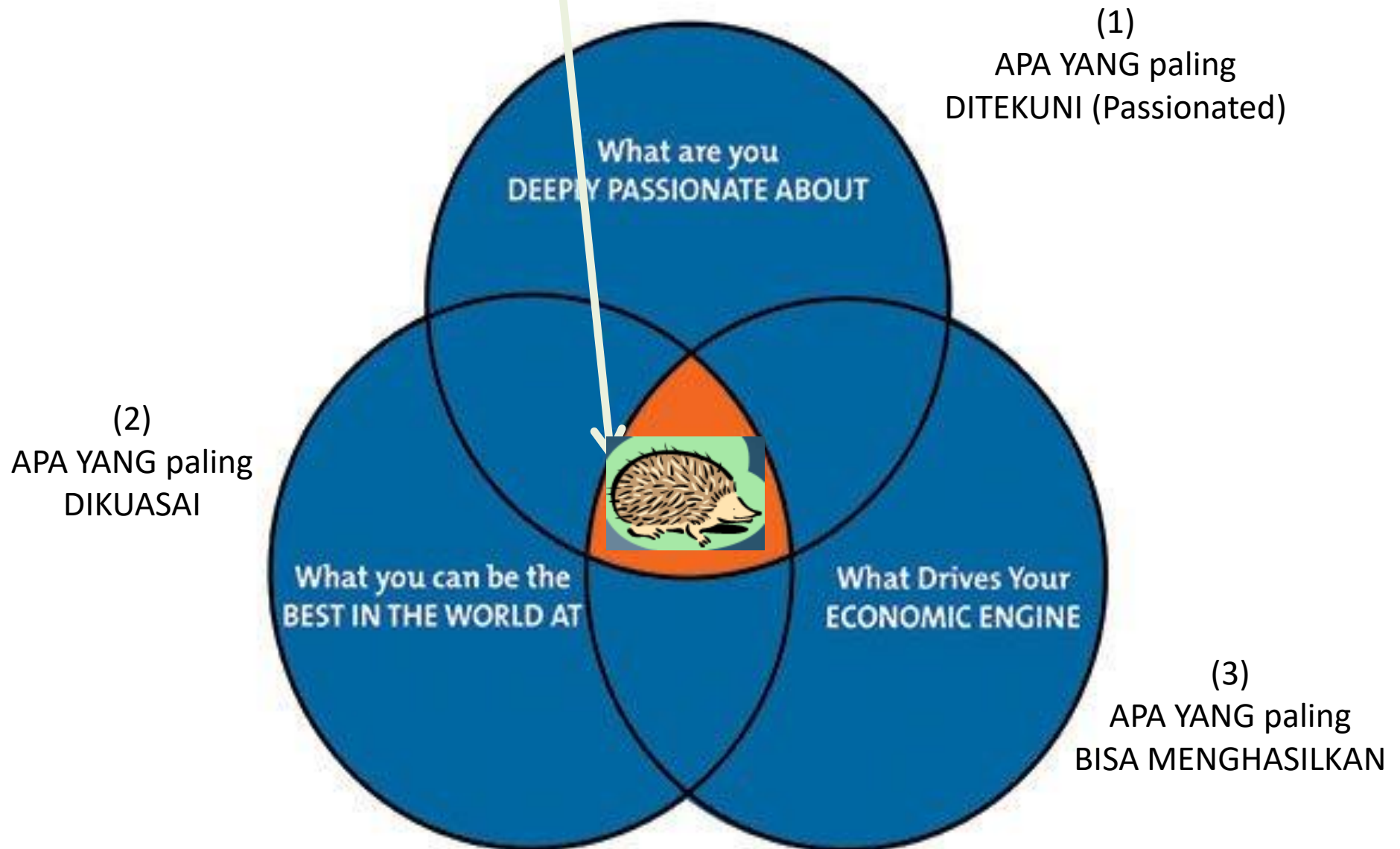
Landak menganggap masalah menyelamatkan diri dari bahaya walau menentukan hidup matinya, sederhana saja – lari dan berusaha untuk bersembunyi. Itulah prinsip yang dilakukan landak, dan dia sukses, berhasil mencapai cita2nya – menyelamatkan diri.

Jim Collins mengembangkan ide serigala vs landak dalam buku klasiknya (2001) "[Good to Great](#)." Menurut Collins , organisasi akan berhasil jika ia fokus pada satu strategi dalam mencapai tujuan dan melakukannya dengan sungguh-sungguh. Dengan begitu organisasi ini mampu mengalahkan pesaing-pesaingnya dan menjadi organisasi bisnis besar (*great businesses*). Ide ini juga disebut Konsep Landak ("Hedgehog Concept"), atau Strategi LANDAK.

Organisasi dapat menemukan Konsep Landaknya dengan jalan: melakukan tiga tahap asesmen. (1) Pertama, apa saja yang paling ditekuni (*truly passionate about*) oleh orang-orang dalam organisasi ini. (2) kegiatan apa yang dilakukannya paling baik, yang dapat mengungguli semua pesaing. Terakhir, (3) perlu dikenali bidang apa yang paling bisa dilakukannya untuk menghasilkan revenue.

Perpotongan ketiga bidang di atas (tahap asesmen) merupakan jawaban – strategi apa yang perlu ditempuh -> Strategi LANDAK.

KONSEP LANDAK



Jim Collins: "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't (2001)

Akselerator Teknologi

- Organisasi "Good-to-great" cenderung hubungannya dengan teknologi bersifat paradoksial
- Pada satu pihak mereka tidak serta-merta langsung ikut-ikutan dalam "gerobak teknologi baru"
- Pada pihak lain mereka menjadi pelopor dalam mengembangkan teknologi baru yang benar-benar telah mereka pilih dengan cermat berdasarkan pemikiran investasi jauh ke depan – sesuai strategi landak yang mereka anut.
- Seperti turbochargers, akselerator teknologi ini menciptakan ledakan (eksplosi) pada momentum roda gila (*flywheel momentum*)

Budaya Disiplin

Organisasi "Good-to-great" memiliki tiga bentuk disiplin:

- Mendisiplinkan karyawan – tidak perlu hirarki
- Mendisiplinkan pikiran – birokrasi dan
- Mendisiplinkan tindakan tidak perlu kontrol berlebihan

Kombinasi budaya disiplin seperti ini dengan etika dan etos entrepreneurship – menghasilkan kinerja yang besar (*great performance*)



Level 5 Leaders

- z A study in duality
- z Modest and wilful,
- z Shy and fearless



Lincoln



A Compelling Modesty

- z Level 5 leaders are extremely modest
- z They don't talk about themselves
- z They would talk about the organization, about the contribution of others and instinctively deflect discussion about their own role
- z Unlike big personalities like Lee Iacocca, Jack Welch





The Yin and Yang of Level 5





The Yin and Yang of Level 5



Personal Humility

Demonstrates a compelling modesty, shunning public adulation; never boastful

Acts with quiet, calm determination; relies principally on inspired standards, not inspiring charisma, to motivate

Channels ambition into the organization, not the self; sets up successors for even more greatness in the next generation

Looks in the mirror, not out the window, to apportion responsibility for poor results, never blaming other people, external factors, or bad luck

Professional Will

Creates superb results, a clear catalyst in the transition from good to great

Demonstrates an unwavering resolve to do whatever must be done to produce the best long-term results, no matter how difficult

Sets the standard of building an enduring great organization; will settle for nothing else

Looks out the window, not in the mirror, to apportion credit for the success of the organization – to other people, external factors, and good luck



An Unwavering Resolve

- z Besides extreme humility, Level 5 leaders also display tremendous professional will
- z They possess inspired standards, cannot stand mediocrity in any form, and utterly intolerant of anyone who accept the idea that good is good enough





Succession Planning

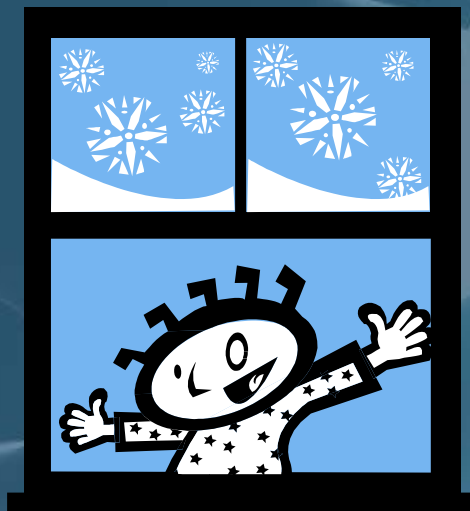
- z Level 5 leaders have ambition not for themselves but for their organizations
- z They routinely select superb successors
- z They want to see their organizations become even more successful in the next generation
- z Comfortable with the idea that most people won't even know that the roots of that success trace back to them
- z Level 4 leaders often fail to set up the organization for enduring success – what better way to demonstrate your personal greatness than that the place





The Window and the Mirror

- z Level 5 leaders, inherently humble, look out the **window** to apportion credit – even undue credit – to factors outside themselves
- z If they cannot find a specific event or person to give credit to, they credit good luck



- z At the same time, they look in the **mirror** to assign responsibility, never citing bad luck for external factors when things go poorly
- z Compare this with leaders who look out the **window** for factors to blame but preened in the **mirror** to credit themselves when things go well



Born or Bred? : Can Level 5 be developed?

- z There are two categories of people
- z Those who don't have the Level 5 seed within them,
- z And those who do





The first category

- z Will never bring themselves to subjugate their own needs to the greater ambition of something larger and more lasting than themselves
- z Work will always be first and foremost of what they get – fame, fortune, power, adulation, etc.
- z Work will never be about what they build, create and contribute
- z The great irony is that the animus and personal ambition that often drives people to become a Level 4 leader stands at odds with the humility required to rise to Level 5





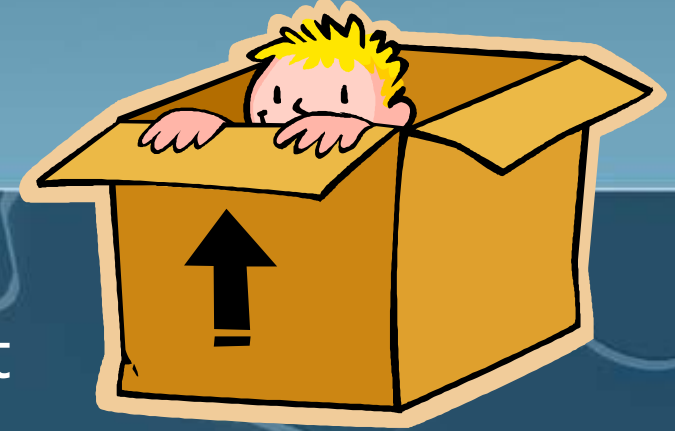
The second category

- z Could evolve to level 5
- z Capability resides in them, perhaps buried or ignored or simply nascent
- z Under the right circumstances – with self-reflection, a mentor, a significant life experience, loving parents, or other factors – the seed can begin to develop





Level 5



- z A key component inside the black box of what it takes to shift an organization from good to great
- z Inside this black box is another — the inner development of a person to Level 5 leadership
- z A very satisfying idea, a truthful idea, a powerful idea, and to make the move from good to great, very likely an essential idea