

Impak Amalan Kuasa Kepimpinan 4E Terhadap Koperasi

Norawati Ngatmin
Maktab Koperasi Malaysia Cawangan Sarawak

Kita sememangnya dilahirkan sebagai pemimpin dan kita akan disoal berkenaan apa yang kita pimpin. Walaupun tidak menjadi pemimpin kepada individu ataupun sesebuah organisasi, namun yang pasti kita menjadi pemimpin kepada diri kita sendiri (Ahmad Zabidi, 2008). Kenyataan ini menunjukkan bahawa setiap individu bertanggungjawab ke atas kepimpinan dirinya sendiri. Namun demikian, ada dalam kalangan individu yang tidak menyedari hakikat kepimpinan diri, bahkan melalui perkataan mahu pun perbuatannya seolah-olah menafikan tanggungjawab kepimpinan ke atas diri sendiri. Oleh itu, seseorang itu perlu menguasai ilmu kepimpinan agar mereka mampu mengurus dan memimpin dirinya dengan baik. Sesiapa yang mampu memimpin dirinya sendiri akan berjaya menempuh segala cabaran (Ainon, 2004).

Menurut Jack Welch (Jeffrey, 2005), pemimpin yang bijak hanya akan mengambil orang bijak sebagai pekerjanya, pemimpin yang hebat hendaklah menjadi seorang pemimpin yang bertenaga, bersemangat tinggi (energy), bijak mendorong pasukannya (energizes), cecal dan berani menghadapi cabaran dan membuat keputusan yang sukar (edge), serta seorang pelaksana yang cekap (excutes).

Selama lebih 20 tahun menerajui syarikat General Electric (GE), Jack

Welch Berjaya menukarkannya daripada sebuah syarikat pembuatan kepada sebuah syarikat yang menawarkan pelbagai produk dan perkhidmatan yang sangat besar dan cemerlang. Beliau berjaya menaikkan nilai saham syarikat itu sebanyak lebih 30 kali ganda. Kejayaan ini dicapai apabila beliau melakukan pelbagai perubahan besar dalam syarikat itu. Beliau mempersoalkan dan mencabar beberapa nilai tradisi keramat syarikat itu dan melakukan perubahan besar-besaran. Beliau melonjakkan pertumbuhan syarikat itu dengan membeli beratus-ratus perniagaan baharu dan membuat keputusan yang sukar iaitu memberhentikan lebih kurang 100,000 orang pekerja. Selain itu, beliau juga menghapuskan budaya pengasingan antara pihak pengurusan dan pekerja bawahan yang diamalkan oleh pengurus-pengurus yang berfikiran sempit dan kolot dengan memecat semua pegawai perancang strategi syarikat itu dan memastikan semua pengurus mendengar segala aduan pekerja bawahan. Ternyata Jack Welch berjaya melatih dan membangunkan ramai pemimpin yang berwibawa. Ketika menerajui GE, Jack Welch berjaya melahirkan paling ramai Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) yang syarikatnya tersenarai dalam senarai Fortune 500, berbanding mana-mana syarikat lain dalam sejarah. Baginya, kepintaran bukan syarat utama menjadi pemimpin yang berjaya.

Definisi Kepimpinan

Dalam bahasa seharian, istilah pemimpin dan ketua ataupun pengurus diberi tafsiran yang serupa. Namun, kedua-dua istilah itu tidak serupa. Fungsi utama seseorang pemimpin ialah menggubal visi, misi dan objektif organisasi atau koperasi yang dipimpinya serta membina strategi-strategi jangka panjang bagi mencapainya. Para pemimpin bertugas menentukan hala tuju masa depan organisasi atau koperasi yang dipimpinya. Menurut Aion Mohd. (2004), perkataan kepimpinan ialah mendapatkan orang lain supaya mahu mengikut ataupun mendapatkan orang-orang lain supaya mahu melakukan sesuatu tugas tanpa paksaan dan ia tidak dapat dipisahkan daripada kegiatan-kegiatan kumpulan dan semangat berkumpul.

Kepimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya (Dhika Kusumasari, 2014). Manakala, kepimpinan diri ialah proses seseorang individu menggunakan kekuatan dan kemahiran akal fikiran serta potensinya secara menyeluruh yang melibatkan aspek keupayaan, kebolehan, kebijaksanaan seseorang mengawal dan menyesuaikan dirinya dalam apa jua keadaan (Ahmad Zabidi, 2008).

Model Kepimpinan 4E

Menurut Jack Welch (Jeffrey, 2005), ciri-ciri kepimpinan 4E perlu ada dalam jiwa seorang pemimpin. Pemimpin perlu mempunyai energy, energizes, edge dan executes.

Energy (Tenaga)

Individu yang memiliki *energy* sentiasa bertenaga, tangkas, dan bergerak aktif. Kita biasa melihat individu seperti ini bangun awal pagi pada setiap hari dan tidak sabar mahu ke pejabat bagi memulakan tugas pada hari itu. Mereka bergerak pada kelajuan 95 kilometer

sejam dalam dunia yang berputar perlahan, iaitu pada kadar 55 kilometer sejam.

Energizes (Mendorong)

Pemimpin ini pula seorang pendorong yang bersemangat tinggi. Mereka bijak mendorong orang lain melakukan sesuatu kerja. Biasanya, mereka akan menetapkan sesuatu visi dan mendorong orang lain supaya bekerja mencapai visi itu. Mereka tahu bagaimana caranya menaikkan semangat pasukan supaya terus berjuang sehingga berjaya mencapai misi itu. Mereka tidak mementingkan diri sendiri, malah mudah memuji sesuatu kerja yang baik dan berani bertanggungjawab sekiranya berhadapan dengan kegagalan. Bagi mereka, berkongsi kejayaan dan kegagalan sangat penting demi memupuk dan memelihara semangat rakan sepasukan.

Edge (Cekal)

Pemimpin ini adalah seorang yang cekal dan tidak takut bersaing. Mereka berani membuat keputusan yang sukar dan tidak menjadikan kesukaran itu sebagai halangan mahupun alasan. Menurut Peter Drucker (2010), pemimpin ini tanpa ragu-ragu berani membuat keputusan penting dan sukar seperti mengambil pekerja baharu, menetapkan kenaikan pangkat dan memecat pekerja.

Executes (Melaksana)

Hasil daripada aplikasi konsep ini perlu diukur dan dinilai keberkesanannya ke atas organisasi atau koperasi tersebut. Pemimpin yang melaksanakan sesuatu tugas dengan berkesan, memahami bahawa aktiviti dan produktiviti merupakan dua perkara yang berbeza. Pemimpin yang bijak, berupaya mengerah tenaga, semangat dan kegigihan pasukannya supaya bertindak sehingga berjaya mencapai matlamat organisasi atau koperasi tersebut merupakan pelaksana yang cemerlang.

Hubung kait Antara Pemimpin dan Model Kepimpinan 4E

Jack Welch (2005), mengakui Model Kepimpinan 4E bukanlah model kepimpinan yang sempurna. Walau bagaimanapun, sebelum mempraktikkan model kepimpinan 4E, beberapa syarat tertentu perlu dipenuhi terlebih dahulu. Kualiti seperti integriti, karakter dan etika kerja yang baik adalah sangat penting. Contohnya, seseorang pemimpin itu akan dilihat tidak sempurna jika tidak berintegriti walaupun beliau mungkin seorang yang sangat bertenaga dan bersemangat tinggi, namun beliau gagal meraih rasa hormat rakan sejawatnya terutama dalam hal yang melibatkan isu moral dan integriti.

Pemimpin terbaik adalah pemimpin yang memiliki *passion* iaitu keghairahan dan semangat yang tinggi dalam apa jua perkara yang dilakukan (Jeffrey, 2005). Jadual 1 menggambarkan urutan kemajuan konsep 4E.



Jadual 1: Model Kepimpinan 4E

<i>Energy</i>	<i>Energizes</i>	<i>Edge</i>	<i>Execution</i>
Memacu dan Mendorong	Visi dan Wawasan	Pesaing Hebat	Mengeluarkan Hasil dan Mencapai Matlamat
Mendukung Perubahan	Mendorong Semangat Orang Lain	Membuat Keputusan Sukar dan Rumit	Prestasi yang Konsisten Cemerlang

Sumber : Jeffrey, 2005

Dalam sesebuah organisasi atau koperasi, semuanya bermula dengan tenaga (*energy*). Tanpa tenaga, seseorang Pengerusi atau Anggota Lembaga Koperasi (ALK) akan berhadapan dengan masalah “mendorong” terutamanya kepada anggota koperasi. Pengerusi atau ALK yang tidak mampu mendorong anggota dan masyarakat, biasanya kurang kecekalan dan keberanian. Kesannya, mereka gagal melaksanakan dan mencapai matlamat koperasi yang telah ditetapkan. Mendorong bermakna memberi inspirasi kepada orang lain atau anggota-anggota koperasi. Hampir kesemua pemikir terkemuka bidang pengurusan bersetuju yang dorongan merupakan kunci kejayaan kepimpinan berkesan. John P. Kotter (1997), dari Fakulti Harvard

Business School menyatakan bahawa terdapat tiga komponen kecil yang penting apabila memimpin organisasi yang besar dan kompleks iaitu pemimpin perlu bijak mengambil kesempatan ini untuk memenuhi keperluan asas, nilai-nilai, dan emosi kakitangan mereka.

Selain menetapkan hala tuju koperasi serta menyatukan kakitangan, pemimpin perlu memberi motivasi dan inspirasi kepada mereka. Dengan kata lain, memimpin mereka bergerak ke arah perubahan meskipun terdapat pelbagai cabaran seperti halangan politik, birokrasi, persekitaran, teknologi dan sumber yang terhad.

Aplikasi Model Kepimpinan 4E

Merujuk kepada Model Kepimpinan 4E yang telah diterangkan secara ringkas, setiap model yang telah dicadangkan oleh Jack Welch tersebut boleh diaplikasikan dalam koperasi. Berikut adalah penjelasan berkenaan Model Kepimpinan 4E yang boleh diaplikasikan dalam koperasi secara terperinci:

i) Pemimpin Bertenaga (Energy)

Tenaga penting dalam kehidupan, begitu juga dalam bidang kepimpinan. Kebanyakan pemimpin memiliki pelbagai kelebihan dan kebolehan seperti kepintaran dan kebijaksanaan membuat keputusan. Walau bagaimanapun, hanya pemimpin yang memiliki tenaga yang tinggi berjaya menukar idea yang bernas kepada hasil yang cemerlang demi kebaikan organisasi atau koperasi tersebut.

Selain tenaga fizikal, kekuatan jiwa dan mental seseorang juga suatu tenaga. Kekuatan mental ini dipanggil tenaga emosi. Tenaga emosi membantu pemimpin membentuk dan memelihara semangat organisasi atau koperasi tersebut. Tenaga emosi dapat meresap ke dalam jiwa setiap pekerja, seterusnya apabila tenaga emosi semua pekerja bergabung, ia mendorong organisasi atau koperasi tersebut mencapai matlamatnya. Oleh itu, tenaga emosi sangat penting, malah lebih penting daripada tenaga fizikal. Dengan kata lain, tenaga emosi adalah *passion* iaitu semangat dan keghairahan yang tinggi bagi melaksanakan sesuatu kerja atau tugas sehingga berjaya.

Bagi memupuk dan mendorong tenaga emosi positif, sesebuah koperasi tersebut perlu mengamalkan dasar pintu terbuka. Ia perlu mewujudkan suasana yang menggalakkan banyak perbincangan dan perbualan dari hati ke hati antara pihak ALK dan anggota koperasi, serta bahagian pengurusan dan pekerja. Koperasi juga perlu menghapuskan sikap autokratik pihak ALK dan bahagian pengurusan seperti sifat gemar berpuak-puak, dasar pilih kasih, berprasangka buruk dan segala perlakuan politik

koperasi dan pejabat yang menghalang komunikasi yang telus dan berkesan antara ALK, anggota koperasi, pekerja dan pihak pengurusan. Sekiranya tenaga emosi disalurkan dengan baik, ia dapat menaikkan semangat seluruh koperasi, seterusnya membawa kepada kecemerlangan. Oleh itu, kita harus berhati-hati kerana tenaga emosi juga terdiri daripada tenaga positif ataupun negatif. Tenaga emosi yang negatif dapat merosakkan seluruh organisasi.

Menurut Jack Welch, kareh birokrasi banyak membuang masa dan tenaga sesebuah organisasi. Birokrasi membunuh tenaga emosi dan semangat pekerja, serta mengganggu tumpuan kepada tugas-tugas yang lebih penting. Perkara ini dipersetujui oleh Peter Drucker (2010). Beliau menyatakan pengurus kanan sepatutnya meluangkan masa berfikir dan mengkaji idea-idea perniagaan baharu demi masa hadapan organisasi. Kareh birokrasi melampau menyebabkan pembuatan keputusan terganggu atau mengambil masa yang lama untuk mendapat persetujuan semua pihak.

Pemimpin 4E perlu membina struktur koperasi yang ringkas tetapi bertenaga, malah perlu bijak mengerah dan menggabungkan seluruh ALK, anggota koperasi dan tenaga warga kerja bahagian pengurusan bagi mencapai matlamat utama iaitu kecemerlangan koperasi tersebut. Secara tidak langsung, seluruh tenaga, emosi dan intelektual koperasi akan meningkat lebih tinggi sekiranya semua orang diminta menyumbangkan tenaga mereka. Seseorang pemimpin dalam koperasi tidak patut menyisihkan mana-mana ALK, anggota koperasi atau kakitangan bahagian pengurusan tertentu dalam memastikan kejayaan sesebuah koperasi tersebut.

ii) Pendorong Bertenaga (Energizes)

Pemimpin yang hebat juga pendorong yang bijak. Mereka pandai mendorong anggota pasukan melakukan apa sahaja. Mereka sering menerima tindak balas positif daripada pengikut. Mereka juga bijak mendorong pengikut supaya memberi hasil yang terbaik, selain menaikkan semangat dan

keyakinan diri pengikut. Pendorong juga mudah memuji apabila sesuatu kerja itu berjaya dilaksanakan dengan baik. Menurut Jack Welch, seseorang itu tidak layak menjadi pemimpin sekiranya beliau tidak memiliki niat yang ikhlas untuk mahu membangunkan orang lain. Contohnya, pemimpin koperasi yang mementingkan diri sendiri tidak peduli akan kemajuan dan kebajikan anggota koperasinya dan kakitangan pengurusannya serta membiarkan sahaja organisasi atau koperasi tersebut wujud tanpa sebarang kemajuan. Jack Welch juga menyatakan pemimpin yang bijak lebih banyak memimpin daripada mengurus. Pemimpin bersifat birokratik mengawal kakitangannya melalui sistem dan prosedur yang ketat. Sebaliknya, pemimpin tulen hanya mendorong dan memberi inspirasi kepada kakitangannya.

Sebagai pendorong, pemimpin harus mengelakkan diri daripada mengamalkan gaya pengurusan mikro iaitu menyelia perkara-perkara kecil yang remeh-temeh dan tidak penting. Sebagai pemimpin, sepatutnya menjelaskan matlamat-matlamat yang perlu dicapai dan memimpin anggota koperasi dan kakitangan pengurusan untuk mencapai matlamat penubuhan sesebuah koperasi tersebut. Selain itu, sebagai pemimpin, perlu menumpukan perhatian kepada struktur dalaman organisasi atau koperasi tersebut dengan membangunkan budaya pencapaian yang berasaskan prestasi. Struktur luaran yang teguh dan faktor sosial yang mantap juga penting bagi menghasilkan kecemerlangan sesebuah organisasi atau koperasi tersebut. Pengabaian satu daripadanya akan mengakibatkan organisasi menjadi lemah dan tidak berdaya saing.

ALK Sebagai pemimpin 4E dalam koperasi perlu menetapkan matlamat yang jelas selaras dengan objektif penubuhan koperasi. Pendorong yang bijaksana seperti bijak memotivasikan anggota koperasi dan pekerja di bahagian pengurusan dengan menggariskan beberapa matlamat yang jelas dan mudah diikuti. Pendorong bukan pengawal, tetapi pemimpin dan pembimbing dalam memajukan dan mencapai matlamat kejayaan koperasi.

Pendorong tidak semestinya penyumbang idea, sebaliknya mereka perlu bijak mendorong orang lain terutamanya anggota koperasi dalam menyuarakan idea-idea baru dalam platform yang betul. Contohnya, dalam Mesyuarat Agung Tahunan koperasi. Apabila sesuatu idea itu terpilih dan berjaya menyumbang kepada kebaikan koperasi, penyumbangnya berasa teruja dan bersemangat mahu menyumbang lebih banyak idea, secara tidak langsung ini dapat meningkatkan semangat mereka untuk memastikan matlamat koperasi tercapai. Selain itu, pastikan ganjaran dan penghargaan diberikan kepada penyumbang idea terbaik dan tingkatkan insentif kepada pekerja yang benar-benar menyumbang kepada kecemerlangan perjalanan pengurusan koperasi.

iii) Berjiwa Cekal (Edge)

Pemimpin yang berjiwa cekal memiliki semangat bersaing yang tinggi. Mereka gemar bersegera dan memahami kepentingan nilai masa, berkeyakinan dan berani membuat keputusan yang sukar serta tidak gentar berhadapan dengan paradoks iaitu seseorang yang memberi pendapat yang bertentangan dengan pendapat yang diterima umum. Paradoks membawa maksud kenyataan bercanggah tetapi mengandungi kebenaran. Paradoks adalah sebahagian daripada kehidupan. Sebagai sebuah organisasi atau koperasi, ALK perlu bersatu demi mencapai matlamat organisasi atau koperasi. Tetapi pada masa yang sama, secara individu, organisasi atau koperasi tersebut adalah sebahagian daripada dunia perniagaan yang besar dan kompetitif. Oleh itu, sekiranya mahu menang, koperasi perlu bertindak seperti sebuah perniagaan yang berjaya.

Menurut Jack Welch, pelbagai tindakan yang bercanggah dalam perniagaan dapat ditangani sekiranya kita cuba melihat gambaran yang lebih besar (juga dipanggil helicopter view), malah sebenarnya ia tidak bercanggah sama sekali. Kita perlu bijak mengimbangi keputusan yang sukar dan mudah. Contohnya, kita mungkin mengurangkan kos secara agresif di satu bahagian lain dan pada masa

yang sama meningkatkan perbelanjaan di bahagian lain pula. Sebagai seorang pemimpin 4E, mereka tidak duduk dan menunggu organisasi mereka ditelan oleh syarikat kecil yang bergerak lebih pantas dan cergas. Jack Welch juga menggalakkan orang bawahan beliau untuk mengambil risiko, tetapi tidak menghukum mereka apabila gagal. Sekurang-kurangnya mereka sudah berusaha dan cuba mencabar diri mereka. Sebagai seorang pemimpin yang mengamalkan 4E, beliau perlu menyiasat dan mencari penyebab dan faktor kegagalan atau kerugian ini sehingga ke akar umbi dan pastikan ia tidak berulang lagi atau dihapuskan sama sekali.

Dalam gerakan koperasi, perkara yang boleh diterapkan dalam mengamalkan kuasa kepimpinan 4E ketiga ini iaitu berjiwa cekal, anggota koperasi perlu memilih pemimpin yang bijak membaca perubahan dan persekitaran baru. Secara tidak langsung, koperasi dapat mencapai matlamat dan objektifnya dengan lebih baik. Bagi mencari individu seperti ini, anggota koperasi perlu menyediakan beberapa soalan kepada bakal pemimpin yang dapat menduga cara mereka menangani paradoks dan juga persekitaran yang sentiasa berubah-ubah.

Dalam mengamalkan kuasa kepimpinan 4E ini, pengerusi koperasi perlu mencabar diri sendiri dan ALK untuk memperbaiki cara keputusan yang telah dibuat dalam koperasi tersebut. ALK boleh menyenaraikan semua prosedur, barang-barang, langkah-langkah dan kelulusan yang tidak perlu apabila mahu membuat sesuatu keputusan serta memperbaiki cara dan juga tempoh sesuatu keputusan yang dibuat dalam koperasi tersebut. Sekiranya perjuangan pemimpin 4E ikhlas dan betul, sudah tentu mereka akan berjaya dan secara tidak langsung kejayaan ini akan memudahkan lagi perubahan dilakukan dalam koperasi tersebut. Maka, untuk mencapai matlamat yang luar biasa, koperasi perlu fikirkan sesuatu yang berani dan di luar dugaan (thinking out of box).

iv) Pelaksana yang Cekap (Executes)

Formula 4E tidak dicapai dalam sekelip mata. Selepas mengamalkan formula 3E selama beberapa tahun, Jack Welch merasakan masih ada kekurangan dalam formula ini. Selepas puas berfikir, akhirnya pelaksanaan (executes) dimasukkan sebagai 'E' yang keempat. Jack Welch seorang pemimpin yang berjaya kerana beliau seorang perancang strategi dan pelaksana yang baik. Beliau tidak memandang remeh ataupun terlepas pandang kepada hal-hal yang memerlukan perhatiannya. Beliau percaya tiada sesiapa yang dilahirkan dengan bakat kepimpinan semula jadi. Bakat kepimpinan harus dipupuk dan dibangunkan.

Pemimpin yang hebat harus menjadi seorang pelaksana yang cekap juga. Mereka bukan sahaja berjaya memenuhi matlamat organisasi secara konsisten, bahkan mereka mampu mencapai lebih daripada itu. Pemimpin yang hebat juga bijak menggabung dan memanfaatkan tenaga (energy), daya mendorong (energizes) dan kecekalan (edge) bagi mencapai prestasi yang cemerlang. Hasil perbincangan kumpulan antara Jack Welch dan jabatan sumber manusia GE yang diketuai oleh Bill Conaty dengan mengumpulkan 20 orang Timbalan Presiden



GE yang berprestasi terbaik yang ibu pejabatnya di Fairfield, memutuskan pemimpin yang paling banyak menyumbang kepada organisasi terdiri daripada mereka yang cemerlang dalam enam perkara berikut:

i) Pencapaian

Prestasi kerja yang cemerlang merupakan kunci kejayaan seseorang pekerja. Ada pengurus yang bercita-cita tinggi tetapi prestasi kerja mereka tidak seperti yang diharapkan. Tidak salah memiliki cita-cita yang tinggi, malah setiap pekerja perlu mempunyai cita-cita. Bagi mencapai cita-cita, kita perlu berusaha



memperbaiki mutu dan prestasi kerja kita terlebih dahulu, malah berusaha melakukan yang terbaik. Apabila prestasi dan mutu kerja kita berada pada tahap cemerlang, lebih mudah untuk kita memikirkan soal kenaikan pangkat atau jawatan yang lebih tinggi.

ii) Kemahiran

Menurut Jack Welch, kita harus bijak mencari peluang bagi menyumbang ilmu dan kemahiran, sama ada dalam bidang kerja yang berkaitan ataupun dalam bidang kerja yang bersilang fungsi (cross functional). Pengurus-pengurus diberi peluang belajar kemahiran baru dan menyandang tugas baru.

Contohnya dalam koperasi, ALK perlu bijak mengambil peluang untuk mencuba ilmu kemahiran yang baru sama ada dalam skop tugas asal dalam pentadbiran koperasi atau dalam bidang pengurusan aktiviti perniagaan koperasi, untuk memastikan ALK dapat melaksanakan tugas dalam koperasi secara *multi skills* tanpa bergantung kepada satu kemahiran sahaja.

iii) Tanggungjawab

Tanggungjawab di sini bermaksud masa hadapan kita ditentukan oleh sikap dan daya usaha kita sendiri. Setiap orang perlu berusaha membangunkan serta mengasah bakat dan kemahiran masing-masing. Menurut Jack Welch, jangan membuang masa merungut dan mengeluh kerana kerja yang banyak ataupun kerana terpaksa bekerja lebih masa. Tiada sesiapa yang pernah diberi kenaikan pangkat ataupun pengiktirafan hasil daripada rungutan mereka.

iv) Cabaran dan Pengiktirafan

Jack Welch menyarankan supaya para pengurus melakukan sesuatu tugas yang luar biasa dalam kerjaya mereka. Jangan hanya duduk dan menunggu peluang datang kepada kita. Cari tugas yang mencabar dan sukar, bukan yang mudah dan indah sahaja. Lakukan perubahan yang dapat meninggalkan kesan positif kepada perniagaan kita. Secara tidak langsung, perkara-perkara yang kita lakukan ini akan menonjolkan diri kita, seterusnya diberi pengiktirafan oleh pihak pengurusan tertinggi.

Dalam koperasi, pihak pengurusan tidak perlu bergantung kepada arahan tugas yang diberikan oleh ALK sahaja, tetapi pihak pengurusan perlu bijak mencari idea baru dalam memajukan pengurusan perniagaan dalam koperasi. Contohnya jika sebelum ini, pemasaran produk koperasi dibuat secara konvensional, maka pihak pengurusan perlu membuat transformasi pemasaran dalam koperasi mengikut perkembangan teknologi semasa.

v) Mentor dan Contoh Teladan

Jack Welch bersetuju dengan konsep mentor yang diamalkan oleh syarikat GE di United Kingdom iaitu mereka mengaplikasikan konsep mentor muda. Kakitangan yang lebih muda dan berkemahiran dalam teknologi dan Internet akan mengajar pengurus-pengurus yang lebih senior menggunakan Internet. Walaupun biasanya orang muda akan belajar daripada orang yang lebih tua dan berpengalaman tetapi kini keadaan sudah berubah. Orang muda lebih pantas menguasai teknologi yang sering berubah-ubah. Dalam organisasi tanpa sempadan, sesiapa sahaja tanpa mengira pangkat, kedudukan mahupun usia, bebas menghasilkan idea dan belajar antara satu sama lain. Oleh sebab itu, sebagai pengurus, kita harus bersedia bertukar-tukar peranan, kadang-kadang menjadi guru dan ada kalanya menjadi murid pula.

vi) Pengalaman Global dan Budaya Asing

Jack Welch tidak melihat pasaran domestik sebagai satu-satunya pasaran perniagaan, beliau membayangkan seluruh dunia sebagai pasaran yang berpotensi. Beliau mengarahkan supaya pengurus-pengurus GE keluar dari zon selesa mereka dan menggalas tugas di negara lain. Beliau menyarankan tugas yang bersilang budaya. Dengan demikian, pengurus itu berpeluang belajar dan mengajar perkara baru, saling bertukar fikiran dan idea. Secara tidak langsung, hal ini menjadi satu pengalaman dan kecekapan baru yang sangat bernilai.

Pelaksanaan (executes) merupakan satu proses sistematik merangkumi perbincangan tentang bagaimana dan apa yang mahu dilaksanakan. Pelaksanaan dalam sesebuah organisasi atau koperasi

melibatkan banyak perkara seperti menetapkan matlamat yang betul, merangka strategi yang tepat, mengamalkan komunikasi terbuka, menggubal nilai-nilai koperasi, dan sebagainya. Organisasi atau koperasi perlu menyediakan kaedah bagi mengukur prestasi pelaksana. Mereka perlukan sasaran yang jelas dan tinggi. Dengan itu, pelaksana mengetahui sama ada jabatan, unit ataupun bahagian mereka berjaya melaksanakan matlamat yang ditetapkan. Terdapat sembilan langkah yang boleh diterap dalam budaya pelaksanaan menurut Jack Welch iaitu:


- a) Jadikan pencapaian dan prestasi cemerlang sebagai keutamaan organisasi/koperasi.
- b) Tetapkan dan tentukan nilai-nilai penting organisasi/koperasi.
- c) Rancang dan susun semula struktur organisasi/koperasi bagi memudahkan pelaksanaan.
- d) Laksanakan dasar perbezaan dalam sistem ganjaran.
- e) Jadikan pelaksanaan sebahagian daripada sistem ganjaran.
- f) Bina kepercayaan dan amalkan komunikasi yang ikhlas dan terbuka. Contohnya, Program Work-Out atau seumpamanya.
- g) Bangun dan latih pemimpin-pemimpin terbaik.
- h) Wujudkan sistem operasi sosial yang fokus kepada pelaksanaan.
- i) Nilai semula perniagaan yang lembap dan pekerja yang gagal dari semasa ke semasa.

Bagi mengamalkan kuasa kepimpinan 4E untuk menjadi pelaksana yang cekap, ALK perlu meletakkan sasaran yang tinggi dan raikan bersama bahagian pengurusan apabila berjaya mencapainya. Selain itu, bagi memperbaiki cara koperasi mengendalikan pelaksana, senaraikan penyebab prestasi gagal dicapai dan catatkan isu-isu penting yang berkaitan bagi setiap penyebab tersebut. Perlu libatkan semua orang dalam pelaksanaan. Sekiranya koperasi berjaya menangani isu tersebut, secara langsung ia akan memudahkan koperasi menyelesaikan masalah tingkah laku, norma-norma dan pelbagai faktor lain yang menentukan kejayaan koperasi tersebut. Jika koperasi ingin menjadikan pelaksanaan sebagai satu keutamaan, pemimpin 4E perlu melatih kakitangan bagi

memastikan semua kakitangan memahami peraturan pelaksanaan koperasi tersebut.

Kesimpulan

Kejayaan sesebuah organisasi atau koperasi akan tercapai apabila semua pihak yang terlibat memainkan peranan masing-masing dengan mengamalkan nilai-nilai murni seperti ketelusan, berintegriti, bekerja dalam satu pasukan, bersungguh-sungguh, bertanggungjawab dan menghormati antara satu sama lain dalam setiap urusan. Pemimpin yang bijak merupakan tunjang utama dalam memastikan kejayaan perjalanan aktiviti perniagaan dan tadbir urus koperasi agar berjalan dengan lancar dan teratur.

Kuasa kepimpinan 4E yang diperkenalkan oleh Jack Welch antara amalan kepimpinan terbaik yang boleh diaplikasikan dalam koperasi. Sesungguhnya tanggungjawab ALK adalah besar, ALK hendaklah menjalankan tugas dengan penuh tanggungjawab dan berhemah. Selain itu, pihak pengurusan juga memainkan peranan yang penting dalam pentadbiran koperasi bagi melicinkan perjalanan koperasi. Kesimpulannya, untuk memastikan kejayaan sesebuah koperasi, penilaian harus dibuat oleh anggota ke atas perjalanan koperasi masing-masing sama ada telah benar-benar mencapai objektif asal penubuhannya dengan mengamalkan nilai-nilai dan falsafah yang dibawa oleh gerakan koperasi. 

Rujukan

- Ahmad Zabidi.(2008). *Memimpin diri sendiri*. Selangor: PTS Millennia Sdn. Bhd.
- Ainon Mohd.(2004). *Teori dan teknik kepimpinan*. Selangor: PTS Publication & Distributor Sdn. Bhd.
- Dhika Kusumasari.(2014). *Fakultas kedokteran dan ilmu-ilmu kesehatan jurusan kesehatan masyarakat, Purwokerto*. Kementerian Pendidikan & Kebudayaan Universitas Jenderal Soedirman.
- George Eckes.(2001). *Making six sigma last : Managing the balance between cultural and technical change*. America:John Wiley & Sons, Inc.
- Jeffrey A. Krames.(2005). *Jack Welch and the 4E's of leadership*.Nor Azila(Ed).Petaling Jaya: McGraw Hill.
- John P. Kotter.(1997). *Matshusita leadership*. New York: The Free Press Simon & Schuster Inc.
- Maktab Kerjasama Malaysia.(2010). *Pentadbiran koperasi: Siri pengurusan MKM*. Petaling Jaya: Maktab Kerjasama Malaysia.
- Peter Drucker.(2010). *Managing people and organizations*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.