

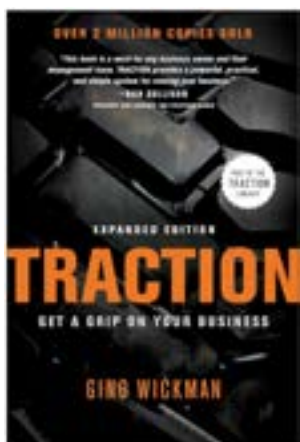
PERPUSTAKAAN TRACTION

INGIN HASIL YANG LEBIH BAIK DAN KESUKSESAN BISNIS YANG LEBIH BESAR?

Setiap anggota tim harus dibekali dengan informasi dan perangkat yang tepat untuk menerapkan EOS atau *Entrepreneurial Operating System*® (Sistem Operasi Kewirausahaan) secara menyeluruh. Dengan Perpustakaan *Traction*, seluruh lapisan perusahaan—dari jajaran kepemimpinan, manajemen, hingga karyawan—akan memahami perannya dan lebih mampu berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan Anda.

CARANYA SEPERTI INI!

BUKU YANG TERSEDIA



Traction



Untuk semua orang



Rocket Fuel



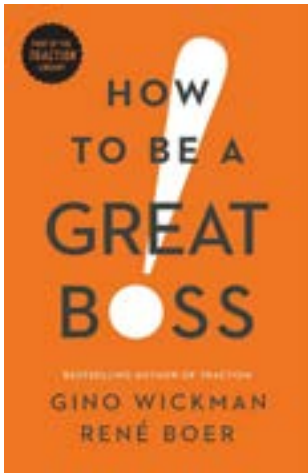
Untuk para visioner dan integrator



*Get a Grip
(Fabel Traction)*



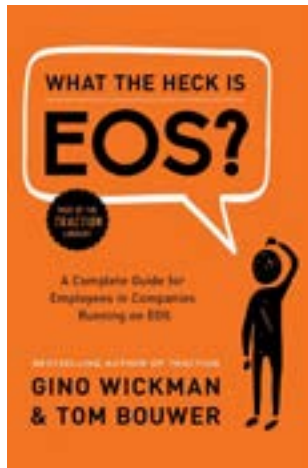
Untuk tim manajemen



*How to Be a
Great Boss*



Untuk para pemimpin,
manajer, dan
supervisor



*What the Heck
is EOS?*



Untuk semua
karyawan, manajer,
dan supervisor

Kunjungi www.eosworldwide.com untuk mendapatkan semua yang Anda butuhkan guna menerapkan EOS secara menyeluruh di perusahaan Anda, mulai hari ini.

DAPATKAN BUKU PELENGKAP!

GET A GRIP: FABEL BISNIS... **CARA MERAIH SEMUA YANG ANDA INGINKAN DARI BISNIS ANDA**

Oleh: Gino Wickman dan Mike Paton



**Saksikan EOS
beraksi – langsung
“di lapangan” pada
sebuah perusahaan
yang sesungguhnya –**

Eileen Sharp dan Vic Hightower yang frustrasi.

Swan Services—perusahaan sukses yang mereka dirikan tujuh tahun lalu—telah mencapai batas pertumbuhannya. Setelah menghadapi konflik besar, mereka memutuskan untuk menerapkan EOS. Lambat laun, mereka mulai memperjelas visi Swan, menyelesaikan serangkaian masalah pelik terkait orang, dan mulai mendapatkan traksi.

**“BUKU INI AKAN MENGUBAH PERUSAHAAN—DAN HIDUP ANDA”
– BO BURLINGHAM, EDITOR SENIOR, MAJALAH INC.**






Sekarang, kutipan dari buku

GET A GRIP

Oleh Gino Wickman & Mike Paton

Cerita keberhasilan sebuah perusahaan dalam menerapkan sistem EOS yang dibahas dalam Traction



BAB 1

INSIDEN

Duduk di dalam mobilnya, Eileen Sharp menatap tajam SUV milik Vic yang terparkir di seberangnya. Sesaat, ia membayangkan menancapkan gas dan menabrak mobil itu. Senyuman tipis tersungging di sudut bibirnya.

Eileen marah dan frustrasi dengan Vic. Untuk pertama kalinya, ia berpikir untuk mengakhiri kemitraan dengan sahabat masa kecilnya. Namun, setelah beberapa saat, ia mampu menenangkan diri dan menemukan kembali tekadnya.

“Aku tidak akan meninggalkan apa yang telah kami bangun selama sepuluh tahun terakhir,” gumam Eileen. “Kamu tidak bisa begitu saja mengabaikan perusahaan senilai \$7 juta dengan 35 karyawan.”

Meski begitu, apa yang telah dilakukan mitra bisnisnya dalam pertemuan itu benar-benar menjadi titik terendah. Fakta bahwa mitranya mengucapkannya di hadapan para pemimpin lain tak bisa dimaafkan. Ia tidak bisa membiarkannya begitu saja.

Tiba-tiba Eileen menyadari ia sudah terlambat untuk menghadiri resepsi Business Roundtable. Ia menarik napas dalam-dalam dan memeriksa penampilannya di kaca spion. Saat mobilnya keluar dari parkir, ia menggumam, “Bajingan.”

Empat jam sebelumnya, pukul 13.00, Eileen bergegas memasuki ruang konferensi sambil membawa laptop dan tumpukan dokumen. Bertekad untuk memulai rapat komite eksekutif kuartalan Swan Services tepat waktu untuk pertama kalinya, ia bergegas sepanjang pagi dan melewatkan makan siang untuk mempersiapkan presentasi serta berbagai laporan yang akan menceritakan “kisah” selama delapan belas bulan terakhir.

Ini adalah periode sulit pertama sepanjang sejarah Swan Services. Hingga satu setengah tahun terakhir, perusahaan selalu menguntungkan dan berkembang pesat. Swan masih berjalan baik, tetapi pertumbuhan yang stabil mulai terhenti. Segalanya terasa lebih sulit—mendapatkan pelanggan baru, menjaga kepuasan mereka, beroperasi dengan menguntungkan—apa pun itu. Eileen selalu membanggakan etos kerjanya, tetapi belakangan ini tuntutan perusahaannya begitu menyita perhatian sehingga ia sering

melewatkan acara penting bersama suami dan kedua anaknya. Untuk pertama kalinya, Eileen merasa frustrasi, dan ia bisa merasakan anggota tim lain juga merasakan hal yang sama.

Eileen masuk ke ruang konferensi, bersiap untuk meminta maaf, sekali lagi, karena terlambat. Namun, hanya dua dari lima rekannya yang ada di sana. Sue Meecham, VP Penjualan Swan, tampak sedang meninjau angka *pipeline* terbaru. Sementara Art Pearson, teman lama dan rekan bisnisnya sekaligus Plt. Direktur Marketing, sedang menaruh jas dan tasnya di sudut ruangan.

“Halo Sue, hai Art—ada tanda-tanda yang lainnya?” tanyanya.

“Tidak,” jawab Sue. “Kecuali jika kamu menghitung Evan yang baru saja melintas dan terlihat lega karena ternyata dia bukan satu-satunya yang terlambat.”

Eileen memutar bolamatanya, meletakkan materi di depan meja, dan meminta Art untuk membantu menghubungkan laptopnya ke proyektor LCD. Carol Henning, Controller Swan, melangkah masuk. Eileen membagikan folder presentasi kepada ketiga eksekutif tersebut dan mulai menampilkan presentasi PowerPoint yang sudah disiapkannya. VP Operasi, Evan McCullough, masuk dengan terburu-buru

dan tampak berantakan. Tim pun kemudian menunggu.

Vic akhirnya melangkah masuk pukul 13.14, masih berada di tengah percakapan telepon yang tampaknya adalah calon klien. Ia memberi beberapa gerakan berlebihan pada tim, seolah mencoba mengakhiri panggilan. Akhirnya, ia menutup telepon, duduk, dan meminta maaf dengan gayanya yang khas.

“Maaf, teman-teman. Itu orang pengadaan di Shoreline Industries,” katanya. “Aku sudah sedemikian lamanya berusaha merebut kembali kesepakatan itu darinya dan menaruhnya kembali di tangan pembeli kita, sampai rasanya penawarannya sudah kita buat sejak zaman kuda gigit besi.”

Seluruh tim tertawa—bahkan termasuk Eileen. Ia melemparkan folder ke pendiri sekaligus CEO perusahaannya, melangkah ke depan ruangan, mengambil remote, dan memulai presentasinya. Selama enam puluh menit berikutnya, ia memaparkan tanda-tanda masalah yang muncul dalam lima kuartal sejak tahun pertama perusahaan membuat kemajuan besar:

- Pada tahun kedelapan, pendapatan Swan meningkat pada laju tercepat sepanjang sejarah dan, untuk pertamakalinya, melebihi

\$7 juta. Namun, perusahaan tidak berhasil mencapai target pendapatan kuartalan sejak itu. Dengan target pertumbuhan sebesar 14%, pendapatan hanya tumbuh 1,5% tahun lalu, dan stagnan di Q1 tahun ini.

- Profitabilitas menurun. Setelah tahun yang hebat, tim telah banyak berinvestasi untuk terus meningkatkan pertumbuhan, tetapi investasi tersebut belum membuahkan hasil.
- Menemukan penyebab masalah ini cukup sulit. Eileen telah mempelajari masalah ini selama tiga kuartal dan kini merasa nyaman membagikan temuannya kepada tim:
 - ◇ Tim penjualan Swan gagal mencapai target pendapatan baru di tiga dari lima kuartal terakhir.
 - ◇ Pelanggan lama mulai meninggalkan perusahaan—ini fenomena baru. Awalnya terlihat sepele, tetapi tren ini mengkhawatirkan.
 - ◇ Biaya tenaga kerja meningkat signifikan. Swan mulai menambah staf dan meningkatkan kualitas SDM tahun lalu untuk mencapai target pendapatan lima tahun, sebesar \$20 juta.
 - ◇ Meski membayar lebih untuk talenta, beberapa karyawan inti mengundurkan diri secara tiba-tiba dalam beberapa

bulan terakhir. Tidak ada yang menyebut masalah internal saat wawancara keluar, tetapi Eileen meyakini budaya Swan—yang dulunya menyenangkan untuk bekerja keras dan memberikan hasil luar biasa—mulai terkikis.

Tidak satupun dari masalah ini merupakan hal baru. Tim telah membahasnya panjang lebar di pertemuan kuartalan sebelumnya—sering kali dengan begadang hingga malam dan memesan pizza—tetapi jarang mencapai kesepakatan atau rencana aksi. Kesimpulan umum: penyebab utama semua masalah ini seolah berada di luar kendali mereka.

Pada satu kuartal, perekonomian yang disalahkan. Kuartal berikutnya, konversi software. Kuartal sebelumnya, Vic bahkan menyebut istilah “*bad mojo*” dan “*funk*” untuk mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan telah kehilangan “Sentuhan Midas”-nya.

“Memikirkan semua kabar buruk ini membuat kita terpuruk,” katanya, menatap Eileen. “Kita kehilangan percaya diri—dan meskipun beberapa dari kalian mungkin menganggap ini omong kosong metafisik, aku yakin kita harus mengembalikan percaya diri itu dengan segala cara.”

Pada saat itu, Eileen menanggapi pengamatan Vic dengan tenang. Ia sudah lama belajar mengabaikan provokasinya dan tidak terjebak dalam perdebatan besar atas hal-hal sepele. Sebaliknya, ia menganalisis situasi dengan cermat dan menyiapkan rencana untuk pertemuan hari ini. Ia memasuki ruang konferensi dengan tujuan agar tetap positif dan fokus pada solusi untuk tiga belas hal yang menurutnya *bisa* dikendalikan oleh komite eksekutif. Namun pertama-tama, ia harus menyajikan semua bukti yang dikumpulkannya agar tim yakin Swan berhak menuntut lebih.

Eileen menyampaikan kasusnya dengan metodis; semua datanya tak terbantahkan. Meski anggaran lebih besar, upaya pemasaran Swan menghasilkan lebih sedikit prospek berkualitas. Rasio penutupan transaksi oleh tim penjualan menurun dan mereka makin sering menawarkan harga diskon pada kesepakatan yang *berhasil* dimenangkan. Di bagian Operasi, pendapatan per karyawan turun sementara kesalahan dan tenggat waktu yang terlewat meningkat.

Saat menjelaskan detail yang mengkhawatirkan, Eileen melihat suasana di ruang konferensi mulai berubah. Tangan tak lagi bersilang, kepala mulai mengangguk, catatan

diambil. Menjelang akhir presentasi, Vic menjauh dari meja konferensi dan mengangkat tangan secara dramatis, seolah makan terlalu banyak saat Thanksgiving.

“Cukup, bos,” katanya sambil tersenyum. “Kami mengerti.”

Saat tawa mereda, Eileen menyarankan agar tim beristirahat sejenak dan kembali lagi untuk siap memecahkan masalah. Ia menuju toilet wanita dengan semangat tinggi. Di sinilah skenario mimpi buruk mulai terjadi.

Eileen mendengar seseorang melangkah dengan cepat ke dalam toilet sebelum pintu ayun tertutup di belakangnya.

“Eh, Eileen?”

“Ya, Sue—ada apa?” tanya sang pemimpin yang merasa terkejut.

“Aku tidak tahu harus bagaimana mengatakannya,” mulai Sue. “Jadi akan langsung kukatakan saja. Aku rasa yang terbaik untuk semua pihak adalah aku meninggalkan Swan, efektif segera.”

INDEKS

A

- Acres of Diamonds 60
akuntabilitas 10
Albert Berriz 283
Asphalt Specialists, Inc. 67
Atlas Oil Company 67
Autumn Associates 67, 71, 81, 109

B

- Bagan Tanggung Jawab 5, 30, 110, 111, 118,
121, 122, 124, 126, 128, 130, 131, 132,
134, 137, 141, 143, 144, 145, 149, 168,
176, 202, 232, 252, 280, 281, 282, 288,
303, 304, 305, 307, 308, 311
Batas pertumbuhan xxxi
Bebatuan
Bebatuan Kuartal x, xvi, xx, 10, 14, 44, 96,
97, 103, 104, 106, 177, 220, 221, 222, 223,
224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231,
232, 233, 234, 240, 241, 242, 243, 244,

245, 248, 253, 257, 258, 260, 261, 267,
268, 269, 275, 278, 280, 281, 282, 285,
288, 291, 292, 303, 304, 305, 307, 308,
310, 311

Bethlehem Steel Company 163

BHAG—Big, Hairy, Audacious Goals 70

Bo Burlingham 291

Broder & Sachse 61, 62, 63

Broder & Sachse Real Estate Services 61

Broder & Sachse Real Estate Services Inc 61

Built to Last 45, 70

C

Capacity to Do It 136

Capital Coating Technologies, Inc. 62

Ceruk 59, 66, 67, 68

Charles Schwab 163, 164, 166

Confidence: How Winning and Losing Streaks
Begin and End 273

D

Daftar Masalah x, 7, 8, 97, 98, 106, 174, 176,
177, 178, 179, 185, 193, 194, 229, 230,
242, 243, 244, 245, 247, 251, 259, 262,
263, 275, 291, 292

Daftar Tugas 185, 191, 242, 258, 261, 262,
263, 264, 268, 283, 292

Dale Carnegie 163

How to Win Friends & Influence People 163

Death by Meeting 236

Douglas Rushkoff 74

Dunia Sembilan Puluh Hari 96, 225, 227,
236, 237, 239, 254, 268, 269, 283

E

entrepreneurial operating system

EOS i, ii, x, xvii, xviii, xix, xx, xxiv, xxxii, xxxiii,
xxxiv, xxxv, 2, 4, 7, 10, 11, 16, 18, 19, 25,
31, 32, 33, 34, 37, 39, 45, 46, 48, 61, 63,
71, 72, 82, 84, 87, 94, 101, 105, 109, 119,
121, 126, 128, 138, 139, 147, 156, 172,
174, 175, 191, 198, 220, 233, 239, 240,
247, 257, 272, 274, 280, 281, 283, 285,
286, 287, 290, 291, 295, 298, 302, 306,
308, 312, 313, 315

F

Fokus Inti 43, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68,
69, 71, 74, 78, 104, 106, 110, 252, 274,
285, 297, 303

G

Get Back in the Box: Innovation from the Inside
Out 74
Get It 136
Gumby 58
GWC 5, 134, 137, 139, 145, 149, 181, 303,
304

H

Harris Interactive/FranklinCovey 101
How to Be a Great Boss 131
hukum Kanter 273

I

Identity Marketing dan Public Relations 77,
81
IDS 182, 191, 245, 258, 259, 260, 262, 266,
285, 303, 305
Image One 45, 63, 66, 67, 68, 76, 78, 87,
214, 215, 234
Implementer EOS 312, 313, 315
indikator yang dapat diukur xx, 15, 90, 92,
135, 154, 278, 282
integrator 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130,
134, 137, 140, 141, 143, 188, 290, 291,
292, 297, 298

J

Jalur Penyelesaian Masalah x, 7, 8, 21, 174, 178, 179, 180, 187, 191, 193, 245, 263, 288

Jaminan 75, 87, 88, 89

K

Karen Andrews 317

Kartu Skor x, xvii, 6, 15, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 168, 177, 258, 259, 260, 268, 278, 280, 282, 288, 303, 306, 308, 311

Ken Blanchard 175

KISS (keep it simple, stupid) 24

klien EOS 2, 16, 46, 48, 63, 71, 72, 84, 87, 119, 126, 156, 175, 191, 239, 257, 281

Komponen Data x, 5, 6, 151, 153, 162

Komponen Masalah

Daftar Masalah x, 7, 8, 171, 174, 193

Komponen Orang

Penganalisis SDM 4

Komponen Proses x, 9, 195, 196, 198, 214, 215

Komponen Traksi x, 9, 10, 215, 217

Komponen Visi

Vision/Traction Organizer xvi, 3, 35, 101, 186, 232, 272

Kurt Gödel 197

L

laporan laba rugi 154, 159, 165, 273

Lembar Bebatuan 230, 244, 258, 268, 269

LMA 131

Luftmensch x, 219

M

Managing by Values 175

Masalah x, xvi, 6, 7, 8, 21, 37, 44, 62, 75, 97, 98, 106, 111, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 185, 187, 190, 191, 193, 194, 203, 221, 229, 230, 242, 243, 244, 245, 247, 251, 258, 259, 260, 262, 263, 268, 272, 275, 285, 288, 291, 292

Michael Gerber

The E-Myth dan The E-Myth Revisited 24, 27, 197

Michael O'Connor 175

Model EOS 11, 272, 274, 295, 302

N

Nilai-Nilai Inti xix, 4, 12, 13, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 56, 57, 58, 59, 65, 69, 71, 74, 78, 81, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119,

137, 139, 145, 149, 204, 252, 266, 274,
276, 277, 284, 296, 303, 311

P

Patrick Lencioni 21, 37, 175, 236, 257

Pemeriksaan Organisasi 10, 274, 275, 279,
295

Penganalisis SDM xix, 4, 5, 109, 116, 117,
118, 119, 120, 139, 147, 149, 205, 303,
311

Pertemuan Level Sepuluh 10, 236, 256, 257,
258, 265, 267, 268, 269, 291, 292, 303,
305, 306, 311

Prinsip Peter 137

Prosedur 8, 29, 197, 199, 202, 208, 209, 211,
214, 218

Proses akuntansi 201

Proses EOS 10, 18, 25, 32, 33, 37, 45, 82,
101, 128, 138, 274, 280, 298, 302, 306,
313

Proses HR 200

Proses operasi 201, 205

Proses pemasaran 200

Proses penjualan 201

Proses-Proses Inti x, xx, 14, 199, 200, 201,
202, 203, 206, 207, 208, 209, 215, 278,
279, 282, 288

Proses retensi pelanggan 201

Proses Tiga Langkah 9, 303, 309

Proses yang Sudah Terbukti 74, 83, 85

R

RE/MAX First 105, 183

Ritme Pertemuan x, xx, 10, 220, 222, 223, 236, 237, 239, 246, 252, 254, 255, 265, 267, 268, 280, 281, 282, 284, 303, 305, 306, 308

Ronnisch Construction Group iv, 67, 137

Rosabeth Moss Kanter 273

S

Stephen Covey

First Things First 60, 226

T

Tal Ben-Shahar 299

Target Pasar 13, 71, 74, 75, 77, 78, 79, 207, 275, 276

Target Sepuluh Tahun 4, 27, 43, 69, 70, 71, 72, 78, 106, 252, 274, 303

The Benefits Company 274

The Five Dysfunctions of a Team 37, 175

Think & Grow Rich 173, 188

Tiga Faktor Pembeda 74, 80, 81

Tim manajemen 14, 18, 21, 97, 147, 161,
200, 260, 277, 285

U

Unique Ability 109, 290

V

Verne Harnish 43, 226, 316

Vince Lombardi 258

Vision/Traction Organizer 3, 39, 106, 176

Visi Tiga Tahun 4, 27, 44, 72, 90, 91, 92, 93,
95, 96, 106, 237, 252, 253, 303

W

Want It 136

Wave Dispersion Technologies 68

Wolff Group 54, 55, 57, 58, 91

Y

Yogi Berra 70

Z

Zoup iv, 49, 92