

Dale Carnegie & Associates

LEAD!

Membangun Tim
yang Berkinerja
Tinggi

LEAD!

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta**

- (1). Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- (2). Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3). Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4). Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

LEAD!

Membangun Tim yang Berkinerja Tinggi

DALE
CARNEGIE
& ASSOCIATES



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta



KOMPAS GRAMEDIA

LEAD!
How to Build a High-Performing Team
Dale Carnegie & Associates

Original English language edition published by G&D Media.
Copyright © 2021 by Dale Carnegie and Associates.
All rights reserved.

Published by arrangement with Maxima Creative.
Copyright licensed by Waterside Productions. Inc.

LEAD!
Membangun Tim yang Berkinerja Tinggi
Dale Carnegie & Associates

Indonesian Language Translation copyright ©2023 by Penerbit Gramedia Pustaka Utama

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Gramedia Pustaka Utama
Kompas Gramedia Building Blok I Lt. 5
Jl. Palmerah Barat 29–37, Jakarta 10270
Anggota IKAPI, Jakarta 2023

GM 623221039

Alih bahasa: Fairano Ilyas
Penyunting: C. Louis Noviatno
Perwajahan Sampul: Suprianto
Perwajahan Isi: Fajariantanto

www.gpu.id

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak seluruh
atau sebagian isi buku ini tanpa izin tertulis Penerbit

ISBN: 978-602-06-7185-7
ISBN: 978-602-06-7186-4 (PDF)

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab Percetakan

Edisi Digital, 2023

*Bukalah selalu pikiran Anda terhadap perubahan.
Sambutlah perubahan. Dekati. Hanya dengan mengkaji dan
mengkaji ulang opsi dan gagasan Anda
kemajuan dapat Anda peroleh.*

—DALE CARNEGIE

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	1
CARA MENGGUNAKAN BUKU INI	5
PENDAHULUAN	7

Bagian Satu

Tanamkan Jiwa Kepemimpinan dalam Diri Anda:

Tingkatkan Kepemimpinan Batin Anda

1	Kesadaran-Diri	21
2	Akuntabilitas	37
3	Menjadi Orang yang Berfokus pada Orang Lain	59
4	Menjadi Strategis	81

Bagian Dua

Menghadirkan Kepemimpinan pada Orang Lain

Memunculkan yang Terbaik pada Orang

5.	Menerapkan Prinsip Hubungan Manusia	95
6.	Gunakan Alat dan Proses yang Tepat	113

Bagian Ketiga***Menghadirkan Hasil yang Diinginkan***

7. Kepercayaan dan Pertumbuhan Pribadi	151
8. Perubahan Positif dan Pertumbuhan Organisasi	165
9. Keterlibatan dan Ketangkasan	179
10. Arah yang Umum dan Inovasi	191

KESIMPULAN

Hasil Kinerja yang Anda Inginkan	207
----------------------------------	-----

Ucapan Terima Kasih	215
---------------------	-----

KATA PENGANTAR

LET'S GET R.E.A.L

oleh Joe Hart, CEO Dale Carnegie Training

Seperti banyak pemimpin baru, ketika saya baru memasuki dunia bisnis, saya membaca *How to Win Friends and Influence People*. Pesan klasik tentang pentingnya mendahulukan orang lain adalah pesan yang selaras dengan pemikiran saya secara pribadi dan profesional. Saat saya mulai bekerja dengan organisasi the Dale Carnegie, dan akhirnya menjadi CEO, saya mulai benar-benar memahami arti pesan tersebut. Ini bukan sekadar omongan basa-basi, tapi merupakan fondasi dari kepemimpinan yang efektif.

Dale Carnegie memahami bahwa setiap orang mempunyai kelebihan, dan tantangan kita sebagai pemimpin adalah membantu mereka menemukan dan mengembangkannya. Pengalaman saya adalah bahwa orang mampu berbuat lebih banyak daripada apa yang mereka ketahui. Setiap orang mempunyai *blind spots* dalam hal kekuatan dan bakat yang terpendam, dan dibutuhkan pemimpin yang baik untuk menunjukkannya.

Bagaimana pemimpin melakukan hal ini? Jawabannya adalah cara kita berinteraksi satu sama lain. Ini benar-benar mendefinisikan segalanya. Hal ini memengaruhi seberapa banyak pencapaian kita, apakah kita

bahagia atau tidak, dan apakah kita mampu mengilhami orang lain untuk melihat kemampuan mereka sendiri.

Di Dale Carnegie Training, misi kepemimpinan kami sederhana. Kami berusaha untuk membantu orang melihat segala sesuatu dari perspektif yang berbeda—dari sudut pandang orang lain—agar mereka dapat menyelesaikan hal-hal yang tak dapat mereka lakukan sendirian.

Kami ingin mencari tahu, apa yang mendorong pemimpin yang paling efektif. Apa yang membuat mereka mampu memotivasi dan mengilhami orang lain untuk menjadi yang terbaik? Untuk mendapatkan jawabannya, kami melakukan riset yang menjangkau tiga belas negara dan melibatkan ribuan orang. Yang kami temukan benar-benar menarik.

Kami menemukan bahwa ada empat karakteristik yang mendorong para pemimpin terbesar. Karakteristik tersebut membentuk singkatan R.E.A.L.

R: *Reliable* (dapat diandalkan)

E: *Empathetic* (berempati)

A: *Aspirational* (aspiratif)

L: *Learner* (pembelajar)

Dengan kata lain, pemimpin besar melakukan apa yang mereka katakan akan mereka lakukan.

Mereka berempati pada orang lain. Pengikut mereka ingin menjadi seperti mereka. Dan mereka tidak pernah berhenti belajar. Karena itulah kami gembira menulis buku ini. *LEAD!* memungkinkan pemimpin baru membuka pintu menuju potensi diri mereka, dan potensi orang-orang di sekeliling mereka.

Ada satu lagi komponen menuju kepemimpinan besar, dan komponen ini adalah dasar dari segalanya. Komponen ini adalah Kepercayaan.

Pikirkan hal ini sejenak. Kalau kita mempunyai pemimpin yang menunjukkan perilaku tertentu yang biasanya dikaitkan dengan empati—misalnya menanyakan tentang akhir pekan kita atau kemajuan proyek besar kita—tetapi kita tidak memercayainya, kita tidak akan melihatnya sebagai empati. Kita akan melihatnya sebagai perilaku un-

tuk kepentingan-diri. Kita tidak akan terilhami bila kita belajar dari pemimpin yang tidak kita percayai. Kita pastinya tidak akan mau menjadi seperti dia.

Kepercayaan adalah dasar dari segala hal lain, dan itulah yang membedakan merek Dale Carnegie dari merek lain. Dale Carnegie sendiri adalah seseorang yang dapat dipercaya yang menunjukkan integritas secara konsisten. Kedua hal ini, integritas dan konsistensi ucapan dan perbuatan dan cara kita berkomunikasi, berujung pada kepercayaan.

Untuk menjadi orang yang memegang posisi yang pernah dipegang Dale Carnegie dalam organisasi ini adalah kehormatan besar dan tanggung jawab besar. Ini bukan sesuatu yang saya anggap enteng, dan karena itulah saya senang berbagi pesan Dale Carnegie tentang kepemimpinan. *LEAD!* akan membantu Anda melihat segala sesuatu dari perspektif yang berbeda—dari sudut pandang orang lain sehingga Anda dapat menyelesaikan hal-hal yang tak dapat Anda selesaikan sendiri.

Jadilah besar
Joe Hart, CEO

CARA MENGGUNAKAN BUKU INI

Di seluruh dunia, dari benua ke benua, di ruang kelas dan ruang konferensi, para pelatih Dale Carnegie menghabiskan banyak waktu berbagi pesan-pesan abadi buah pikir pendiri kami Dale Carnegie. Apakah itu program pelatihan yang dirancang khusus untuk perusahaan-perusahaan Fortune 500, atau program klasik yang terbuka untuk umum, ada sesuatu yang bersifat abadi tentang pelajaran yang diajarkan Dale Carnegie.

Bersama setiap generasi yang mempelajari pesan-pesannya, gagasannya beradaptasi untuk memenuhi permintaan dunia yang senantiasa berubah. Berkomunikasi secara efektif dengan orang-orang, memotivasi mereka untuk berhasil, membantu mereka untuk menemukan nurani mereka—konsep relasi manusia ini sama relevannya bagi kita saat ini sebagaimana relevannya konsep ini saat pertama kali dikembangkan.

Untuk menerapkan konsep ini di dunia kita yang gemuruh ini, kita membutuhkan kemauan yang sederhana untuk belajar cara menyesuaikan kebenaran abadi dengan realita kita saat ini. Kepemimpinan utamanya adalah pelaksanaan relasi manusia. Prinsip Dale Carnegie telah menarungi uji waktu dalam membantu orang “mendapatkan teman dan memengaruhi orang lain”, yang adalah inti dari arti kepemimpinan.

Contohnya, saat memimpin seminar Dale Carnegie Immersion di Arizona, Instruktur Kim Ewers bertemu dengan seorang peserta yang merasa sangat tidak nyaman dengan materi seminar tersebut. Matt, se-

orang ahli IT, lebih menyukai teknologi daripada manusia, dan ia heran dengan fokus kuat seminar tersebut pada interaksi dengan orang.

Kim meluangkan waktu dengan Matt, memberi masukan kepada Matt tentang manfaat membangun relasi yang kuat, dan bagaimana relasi yang kuat akan membantunya menjalin komunikasi dengan rekan kerja. Setelah memikirkan masukan tersebut, Matt menyadari bahwa meskipun ia merasa lebih nyaman dengan teknologi, ia tak akan bisa menyelesaikan pekerjaannya tanpa berinteraksi dengan orang lain. Ia menyadari bahwa relasi yang positif dan produktif dengan orang lain sangat penting bagi kesuksesan dirinya, dan kebahagiaannya secara umum.

Keesokan harinya, Matt datang lagi dengan sikap yang berubah dan pikiran yang terbuka. Ia kemudian mendapat pujian dari para peserta seminar yang lain, dan mendapatkan penghargaan dalam Hubungan Manusia dan Terobosan dari instrukturinya.

Seperti sebagian besar kebenaran yang elegan, gagasan dalam buku ini mudah dipahami. Kita tidak membutuhkan gelar MBA atau pernah menjadi pemimpin selama seluruh karier kita. Gagasannya mungkin sederhana, tetapi dibutuhkan kerja keras dan upaya untuk menerapkan dan memadukannya menjadi tindakan kita sehari-hari. Bila kita bersedia belajar dan terus-menerus mempraktikkan konsep yang ditemukan di sini, kita akan menjadi pemimpin yang lebih baik.

PENDAHULUAN

Memadukan Kebutuhan Performa dengan Kebutuhan Manusia

Saat itu gelap gulita dan suara runtuhnya bebatuan jatuh masih terdengar. Ini adalah mimpi buruk setiap buruh tambang. Dalam hitungan menit suara tersebut berarti bahwa mimpi buruk telah menjadi kenyataan bagi tiga puluh empat orang yang terjebak di bawah permukaan bumi di Chile pada 2010. Sang mandor, Luis Urzua saat itu tahu bahwa satu-satunya cara untuk bertahan hidup adalah dengan mengembangkan sebuah rencana yang akan menyelamatkan mereka sampai bantuan tiba, dan memberikan harapan realistis bahwa mereka akan selamat meskipun situasinya mengerikan.

Beberapa saat setelah ambruk, Luis mengumpulkan para buruh tambang dan mulai merumuskan. Mereka mengembangkan strategi tiga-cabang dengan tiga tujuan. Menjaga kesehatan orang-orang itu dan juga nyawa mereka, menciptakan ketertiban dan struktur selama mereka menunggu, dan bekerja dengan regu penyelamat dengan memberi mereka informasi yang mereka butuhkan. Ia tahu bahwa ia harus mengawasi, melindungi, dan menyeimbangkan kebutuhan fisik, emosional, dan manusia tiga puluh empat orang, kemungkinan selama beberapa bulan.

Untuk mencapai tujuan fisik *bertahan hidup*, Luis menerapkan pembagian jatah makan yang ketat—setiap orang mendapatkan dua sendok tuna dan setengah gelas susu setiap dua hari. Hal itu membuat mereka bertahan hidup sampai regu penyelamat mampu mengirim makanan ke bawah melalui lubang kecil yang dibor.

Untuk *menciptakan ketertiban dan struktur*, Luis menuntun anak buahnya untuk mengatur tempat di bawah tanah sesuai peruntukan. Menggunakan keterampilannya sebagai seorang ahli topografi, ia membagi areanya menjadi area kerja, ruang tidur, dan area lain. Ia menciptakan “hari” dan “malam” buatan menggunakan lampu besar truk di tambang tersebut untuk mensimulasikan siang hari.

Agar tetap aman, para penambang bekerja mengikis “bagian atas lorong” agar mereka tidak tertimpa bebatuan pada malam hari. Dan untuk *membantu penyelamatan mereka*, mereka menggambar peta yang canggih yang melukiskan keadaan di bawah tanah dan memberikannya kepada regu penyelamat.

Selain mengurus kebutuhan fisik kelompok, ia juga membentuk “tim kepemimpinan” yang menugaskan para pekerja sebagai petugas medis, rohaniawan, dan seseorang ditugaskan untuk mengurus tes medis dan psikologis yang dikirim dari atas guna memantau kesehatan mental dan emosional mereka.

Selama hampir dua bulan, para penambang tersebut hidup, bekerja, dan merayakan kemenangan kecil yang mereka raih sehari-hari.

Akhirnya, orang-orang tersebut diselamatkan setelah 70 hari, dan Luis adalah orang terakhir yang keluar. Mereka semua selamat, dan mereka semua berterima kasih pada Luis Urzua berkat kepemimpinannya.

Sementara ini adalah kasus ekstrem hidup dan mati, pelajaran kepemimpinan yang dapat kita petik berlaku di banyak keadaan yang berbeda.

Tak seorang pun dari kita pernah terjebak dalam sebuah gua selama hampir dua bulan dalam kegelapan. Namun, banyak di antara kita pernah mendengar selentingan tentang merger, “restrukturisasi”, PHK, atau penutupan yang tidak dapat dikonfirmasi atau disangkal oleh siapa pun

dalam manajemen atas. Apa yang harus kita lakukan bila kita mempunyai sebuah tim yang meminta bimbingan kita, tetapi kita pun tidak tahu apa-apa?

Atau ketika atasan kita tiba-tiba mengundurkan diri dan ada kesenjangan yang sangat besar dalam struktur organisasi. Kini terserah Anda untuk memimpin, meskipun kita tidak secara formal mengemban peran tersebut. Adalah cukup mudah untuk menjadi pemimpin yang berempati, yang dapat dipercaya ketika segala sesuatu berjalan dengan baik—tetapi bagaimana sebaliknya? Ketika terjadi kekacauan dan ketidakpastian, niat terbaik pemimpin terkadang hilang. Hal ini berlaku untuk pemimpin di sekitar kita dan untuk diri kita sendiri.

Intinya, kepemimpinan adalah cara untuk mencapai hasil melalui dan dengan orang lain. Hasilnya mungkin terlihat berbeda dari organisasi ke organisasi, dan orang-orang serta metodenya mungkin berubah, tetapi persyaratan dasar seorang pemimpin adalah sama. Pemimpin harus berfokus untuk mengikutsertakan orang-orang atau tim, menyeimbangkan prioritas, mendefinisikan dan mengomunikasikan arah dengan cara yang mengilhami dan mendorong, dan menggunakan sumber daya yang ada sesuai potensi penuhnya.

Pemimpin tidak selalu menjadi orang yang berada di depan yang melambaikan bendera, diikuti oleh band yang berbaris di belakangnya. Kepemimpinan bukan tentang siapa yang mendapat pujian atas pekerjaannya, atau melakukan pekerjaannya sendiri, atau tampak baik di depan pelanggan atau pemangku kepentingan yang lain. Kepemimpinan sejati adalah tentang *kemampuan untuk membuat orang bersedia bekerja sama terkait tujuan dan cara mencapainya, lalu menggunakan kesabaran dan keterampilan untuk memotivasi dan memandu semua orang di sana*.

Kepemimpinan bisa ditetapkan (“selamat, Anda dipromosi”), atau muncul secara alami dalam sebuah kelompok (“kami menghargai bahwa Anda mempunyai banyak pengalaman dan/atau wawasan”). Kepemimpinan bisa tergantung situasi (“Anda satu-satunya yang berpengalaman dengan sistem baru ini”), atau bisa terkait-peran (“Anda memimpin tim sebagai bagian dari pekerjaan Anda”). Namun, dalam setiap kasus, pe-

mimpin harus selalu siap menangani variabilitas perubahan. Manusia berbeda satu sama lain dan tidak konsisten, sumber daya datang dan pergi, dan jumlah informasi yang kita miliki setiap waktu senantiasa berubah.

Pada hari Luis Urzua pergi ke tempat kerja sebelum runtuhnya tambang, ia tidak tahu betapa cepatnya segala hal akan berubah. Untungnya ia mempunyai satu set keterampilan kepemimpinan, nilai-nilai, dan prinsip yang membuatnya mampu merespons sebuah keadaan darurat dengan cepat. Dan ia bersedia mengambil tindakan dan mengemban beban kepemimpinan (dalam kasus ini mengetahui bahwa kelompok tergantung pada kepemimpinan Luis untuk bertahan hidup) padahal ia bisa saja berdiam diri dan menunggu orang lain melakukan sesuatu.

Di Dale Carnegie Training kami melihat pemimpin dari berbagai kalangan menunjukkan keterampilan kepemimpinan yang luar biasa seperti ini dalam berbagai macam situasi. Hal ini tampak paling nyata selama pandemi. Para pemimpin harus menyesuaikan diri dengan ketidakpastian yang berlangsung, sambil menangani tuntutan untuk melindungi orang-orang dan hal-hal dasar. Dalam banyak kasus, kami harus belajar cara mengelola tim yang anggotanya berjauhan yang tidak tahu cara bekerja dalam jarak yang berjauhan. Kepemimpinan adalah tantangan yang cukup besar tanpa metode interaksi perubahan dalam semalam.

Untuk apa bekerja keras? Karena pemimpin memengaruhi kehidupan pengikut mereka, serta seluruh kultur di mana mereka beroperasi. Dari toko kelontong kecil hingga korporasi global, relasi pemimpin dengan orang-orang mereka membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan sebuah perusahaan.

Apa yang Dimaksud dengan Kepemimpinan?

Di Dale Carnegie Training, kami percaya bahwa kepemimpinan adalah tentang bekerja melalui dan dengan orang lain dalam relasi yang saling percaya dan dinamis yang mengilhami, menarik, dan menyelaraskan

upaya untuk mewujudkan hasil organisasi yang diinginkan. Pemimpin besar menangkap energi dan bakat dari orang-orang yang mereka pimpin dan mencapai hasil yang jauh lebih besar daripada pemimpin yang kurang dinamis.

Ini bisa berbeda dari “manajemen”. Sesuai definisinya, “kepemimpinan” adalah tentang menyelesaikan segala sesuatu dari sisi manusia, dan “manajemen” adalah sisi proses. Setiap organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen. Kedua elemen ini dibutuhkan, tetapi secara terpisah, kedua elemen ini tidak cukup.

Dalam pengalaman kami meneliti para pemimpin yang paling sukses dari hampir semua negara di Bumi, kami menemukan lima kualitas yang sama yang membedakan pemimpin unggulan dari yang lain.

Pemimpin yang luar biasa

1. Bertanggung jawab untuk masa depan
2. Membangun kultur kepercayaan
3. Menciptakan kultur untuk kolaborasi
4. Berkomunikasi secara efektif
5. Menunjukkan keandalan

Setiap kualitas ini adalah penting bagi kesuksesan sang pemimpin, tim mereka, dan organisasi. Itulah pokok pembahasan *LEAD!* Kita akan menyelidiki elemen yang membentuk kelima kualitas ini dan bagaimana kualitas tersebut beralih menjadi hasil. Kita akan mengungkapkan elemen pribadi yang membuat seorang pemimpin menjadi efektif, dan bagaimana pemimpin kemudian bisa menggunakan kekuatan pengaruh untuk mendorong orang untuk memberi yang terbaik. Kita akan melihat bagaimana kultur organisasi bisa memengaruhi hasil yang memungkinkan menjadi pemimpin dalam industrinya.

Namun, pada intinya kepemimpinan adalah sebuah upaya manusia. Pemimpin mengambil contoh dari Prinsip Hubungan Manusia yang abadi yang diajarkan Dale Carnegie kepada kita yang berujung pada koneksi, kerja sama, dan kolaborasi. Agar sukses sebagai pemimpin,

seseorang harus memadukan kebutuhan performa dengan kebutuhan manusia. Ini berlaku apakah kita bertanggung jawab atas sebuah tim akunting atau sedang berusaha menyelamatkan nyawa sekelompok buruh tambang yang terjebak di bawah tanah.

Dalam buku ini kita melihat cara menyeimbangkan kebutuhan pemimpin baru untuk memaksimalkan kinerja karyawan dengan kebutuhan mereka sebagai manusia. Namun, ini lebih dari mengetahui dan memahami sisi manusia dari kepemimpinan—ini adalah mencari peluang secara aktif dan sengaja untuk menerapkan pengetahuan ini dan memberdayakan orang-orang di sekeliling kita, karena ini semua adalah tentang mereka. Buku ini akan memberi tahu dan melontarkan tantangan untuk menemukan cara untuk menerapkan apa yang sudah Anda pelajari agar Anda bisa menciptakan sebuah tim yang terlibat, setia, bersemangat, dan produktif.

Siapa pun Bisa Menjadi Seorang Pemimpin

Dale Carnegie Training menawarkan pelatihan kepemimpinan di hampir semua negara di dunia, dan sudah melakukannya selama beberapa dekade. Buku ini adalah cerminan tentang apa yang sudah kami pelajari lintas kultur, industri, demografi, dan hierarki. Kami telah bekerja untuk meringkaskan tantangan kepemimpinan untuk apa pun tantangan yang kita hadapi.

Grafik berikut mengilustrasikan Model Kesuksesan Kepemimpinan Dale Carnegie, dan merupakan kerangka buku ini.

Model Kesuksesan Kepemimpinan Dale Carnegie



Gagasan mengalir dari atribut individu ke aplikasi perilaku yang berujung pada hasil. Fondasi kepemimpinan adalah kemampuan untuk secara aktif dan sengaja meneladani arti kepemimpinan untuk orang lain. Ini mengharuskan kita untuk menggeser pola pikir. Penggunaan alat dan proses dilakukan kemudian.

Namun, tidak cukup untuk meneladani perilaku kepemimpinan ketika kita ingat. Kita sebenarnya menjadi teladan setiap waktu. Orang-orang mengamati kita dan ingin menjadi seperti kita, atau ingin berbeda dari kita. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, kita harus menjalankan hidup kita sebagai seorang teladan yang positif. Ini adalah tentang memiliki Kepercayaan, Empati, dan mendapatkan Kerja Sama Relasi.

Ini berarti sadar-diri, akuntabel, fokus pada orang lain, dan strategis. Bab-bab di Bagian Satu menyelidiki lebih dalam bagaimana seorang pemimpin bisa menjadi teladan yang positif, dan ini semua dimulai dengan refleksi-diri.

30 Prinsip Hubungan Manusia Dale Carnegie

Pada inti segala hal yang kami lakukan di Dale Carnegie Training adalah fondasi Prinsip Hubungan Manusia yang diciptakan Dale Carnegie beberapa tahun yang lalu. Kami terpukau melihat betapa relevannya gagasan ini bagi kehidupan modern. Malah, bila berhadapan dengan tantangan, kami tinggal mengamati prinsip-prinsip ini dan melihat bagaimana prinsip ini dapat memperbaiki situasi. Berikut adalah prinsip-prinsip klasik yang benar-benar mengarungi uji waktu.

Bangun Kepercayaan

JADILAH SEORANG YANG LEBIH RAMAH

1. Jangan mengkritik, mengecam, atau mengeluh.
2. Berikan penghargaan yang jujur dan tulus.
3. Bangkitkan hasrat pada orang lain.
4. Tunjukkan ketertarikan yang tulus pada orang lain.
5. Tersenyum.
6. Ingat bahwa nama seseorang bagi orang tersebut adalah bunyi yang paling manis dan paling penting dalam bahasa apa pun.
7. Jadilah seorang pendengar yang baik. Dorong orang lain untuk berbicara tentang dirinya.
8. Berbicaralah sesuai minat lawan bicara Anda.
9. Buat orang lain merasa penting—dan lakukan hal itu dengan tulus.

Ajak Kerja Sama

PENGARUHI ORANG AGAR BERPIKIR SEPERTI ANDA

10. Satu-satunya cara untuk mendapatkan yang terbaik dari sebuah argumentasi adalah dengan menghindarinya.
11. Hormati pendapat lawan bicara Anda—jangan pernah mengatakan “Anda salah”.
12. Bila Anda salah, akui segera dengan tegas.
13. Mulai dengan cara yang ramah.

14. Buat lawan bicara Anda mengatakan “iya, iya” langsung.
15. Biarkan lawan bicara Anda bicara lebih banyak.
16. Biarkan lawan bicara Anda berpikir bahwa itu adalah idenya.
17. Coba dengan jujur melihat segala sesuatu dari sudut pandang lawan bicara Anda.
18. Bersimpatilah dengan ide dan keinginan lawan bicara Anda.
19. Pilih motif yang lebih mulia.
20. Dramatisir ide Anda.
21. Lontarkan tantangan.

Perubahan Lead

JADILAH SEORANG PEMIMPIN

22. Mulai dengan pujian dan penghargaan yang jujur.
23. Beri perhatian pada kesalahan orang secara tidak langsung.
24. Bicaralah tentang kesalahan Anda sendiri sebelum mengkritik orang lain.
25. Ajukan pertanyaan, alih-alih memberi perintah langsung.
26. Biarkan lawan bicara Anda menyelamatkan muka.
27. Puji setiap perbaikan terkecil dan pujilah setiap perbaikan. Puji-lah dengan tulus, dan beri pujian yang berlimpah.
28. Beri lawan bicara Anda reputasi yang baik yang harus ia pertahankan.
29. Gunakan dorongan. Buat kesalahannya tampak mudah untuk dikoreksi.
30. Buat lawan bicara Anda bahagia dengan hal yang Anda usulkan.

Bagian Satu

Tanamkan Jiwa Kepemimpinan dalam Diri Anda: Tingkatkan Kepemimpinan Batin Anda

Bagian Satu: Tanamkan Jiwa Kepemimpinan dalam Diri Anda akan meliputi bagian pertama dari Model Kesuksesan Kepemimpinan Dale Carnegie—Meneladani perilaku yang ingin kita lihat pada orang lain.

Model Kesuksesan Kepemimpinan Dale Carnegie



Dalam kerangka ini, kami akan memadukan Prinsip Hubungan Manusia pertama dari Dale Carnegie

1. Jangan mengkritik, mengecam, atau mengeluh.
2. Berikan penghargaan yang jujur dan tulus.
3. Bangkitkan hasrat pada orang lain.
4. Tunjukkan ketertarikan yang tulus pada orang lain.
5. Tersenyum.
6. Ingat bahwa nama seseorang bagi orang tersebut adalah bunyi yang paling manis dan paling penting dalam bahasa apa pun.
7. Jadilah seorang pendengar yang baik. Dorong orang lain untuk berbicara tentang dirinya.
8. Berbicaralah sesuai minat lawan bicara Anda.
9. Buat orang lain merasa penting—dan lakukan hal itu dengan tulus.

Secara bersama, gagasan ini akan menciptakan sebuah fondasi yang kuat untuk meningkatkan kepemimpinan batin Anda.

***Tiba waktunya untuk berhenti berbuat,
dan mulai memimpin***

1

KESADARAN-DIRI

“Fran, bolehkah saya berbicara dengan Anda sebentar”? Warren Cantel sedang berdiri di dekat pintu kantor mentornya, Fran Bianco.

Fran Bianco saat itu adalah Direktur Senior Sumber Daya Manusia untuk sebuah jaringan restoran nasional, dan Warren adalah bawahan langsungnya. Seorang lelaki botak berusia empat puluhan, berperut buncit dan memakai kacamata, Warren lebih menyerupai seorang paman yang baik hati daripada seorang pebisnis dingin. Warren adalah seorang analis SDM yang luar biasa, dan Fran mempromosikannya ke dalam manajemen dua bulan sebelumnya tapi Warren setelah itu mengalami kesulitan. Saat Fran memandang wajah Warren yang cemas, Fran bertanya-tanya—dan bukan untuk pertama kali—apakah dia membuat kesalahan dengan mempromosikan Warren.

“Tentu Warren, silakan masuk”. Fran menutup jendela monitor komputernya dan memberi perhatian penuh. “Apa yang bisa saya lakukan untuk Anda”?

Sambil mendesah, Warren duduk. “Masalahnya adalah Carl. Saya memintanya untuk membuat deskripsi kerja untuk acara perekrutan bulan depan dan dia tidak menghiraukan saya. Saya bersikap semanis mungkin kepadanya.... Saya tahu ia mempunyai masalah pribadi di rumah, jadi

saya memberinya kelonggaran. Namun, semakin lama semakin menjengkelkan. Ia berjanji akan memberikan deskripsi itu kepada saya, tetapi ia ingkar janji. Saya merasa dia sama sekali tidak menghormati saya dan saya benar-benar kehabisan akal.”

“Apa yang sudah Anda coba”? tanya Fran.

“Yah, pertama kami mengadakan rapat dan saya menjelaskan apa yang saya butuhkan dan kapan. Saya pikir rapatnya berjalan mulus, tetapi kemudian ketika tenggatnya tiba... tidak terjadi apa-apa. Ia mengabaikannya. Ketika saya menanyakan padanya, ia memberi saya beberapa alasan dan bilang akan menyiapkannya dalam beberapa hari. Beberapa hari kemudian ia memberi alasan lain. Saya mengirim sms dan surel kepadanya untuk mengingatkannya tetapi ia tidak pernah menjawab. Ia malah mengambil cuti tiga hari. Apakah saya harus melakukannya sendiri dan menangani dia kemudian? Saya hanya butuh waktu sekitar satu jam dan deskripsi kerjanya akan siap”.

Fran sudah pernah melihat hal seperti ini pada manajer baru yang dipromosikan dari dalam sebuah kelompok. Sering kali, mantan rekan kerja sulit melihat sang manajer baru sebagai pemimpin, utamanya karena sang manajer kesulitan mengalihkan identitas mereka sendiri sebagai orang yang “melakukan sesuatu” menjadi orang yang “melakukan sesuatu melalui dan dengan orang lain”.

“Saya rasa bukan Anda yang seharusnya melakukan pekerjaan itu Warren. Saya ingin Anda melakukan hal lain sebelumnya.” Fran memahami bahwa agar bawahan Warren menaruh rasa hormat padanya sebagai pemimpin, Warren perlu mengalihkan persepsi dirinya terlebih dulu. “Saya rasa kita harus membantu Anda melihat diri Anda sebagai pemimpin terlebih dulu.”

“Baiklah Fran. Saya percaya pada Anda”. Warren memegang kepalanya yang botak. “Saya akan melakukan apa saja saat ini karena bukan hanya Carl. Seluruh tim juga berkelakuan sama. Katakan apa yang harus saya lakukan.”

Agar kita bisa membuat orang mengikuti kepemimpinan kita, kita harus melihat diri kita sebagai teladan mereka. Kita tidak bisa sekadar menyuruh orang melakukan sesuatu dan berharap mereka melakukannya—atau lebih buruk lagi, kita melakukannya sendiri. Sebaliknya, kita harus menyambut setiap kualitas yang ingin kita tumbuhkan pada bawahan kita. Hal ini mencakup menyelidiki konsep Kesadaran-diri, Akuntabilitas, Fokus-orang lain, dan Pemikiran strategis.

***Transisi ke kepemimpinan
terlebih dulu terjadi dalam pikiran***

Pallavi Jha, Ketua dan Direktur Pelaksana Dale Carnegie Training India, berbagi kearifan berikut untuk pemimpin baru. “Transisi ke kepemimpinan terjadi dalam pikiran. Untuk seseorang yang baru pertama kali belajar menjadi pemimpin, transisinya harus terjadi dalam pikiran. Orang yang tidak berprestasi tidak akan menjadi pemimpin. Dengan asumsi bahwa Anda sudah percaya diri dan asertif, tantangan terbesar adalah Anda harus berhenti melakukan apa yang Anda lakukan untuk menjadi pemimpin. Keterampilan yang membuat Anda dipromosikan bukan keterampilan yang sama dengan keterampilan yang akan membuat Anda menjadi seorang pemimpin yang efektif. Manajer akhirnya akan memimpin rekan kerja mereka sendiri. Ini adalah tantangan relasi. Anda dulu seperti saya dan kini Anda adalah atasan saya”.

Sebagaimana dalam cerita kita bersama Warren Cantel, langkah pertama untuk menjadi pemimpin yang efektif adalah dengan mengalihkan perspektif kita dari “pelaku” menjadi “pemimpin”. Dan itu berasal dari kesadaran diri.

Cynthia Miller* melinangkan air mata. Ia baru saja menerima hasil evaluasi umpan balik 360-derajatnya, dan ia kaget dengan hasilnya. Cynthia, seorang manajer level-senior di sebuah perusahaan farmasi, mengelola divisi akunting dan atasan langsungnya adalah CFO. Seorang

“otak-kiri” yang sangat logis, ia mempunyai pemahaman yang mendalam pada proses dan prosedur akunting dan percaya bahwa bila para bawahannya menerapkan metode tersebut secara konsisten, mereka akan mencapai hasil yang sama.

Ketika Cynthia diminta untuk menilai kepemimpinannya sendiri, ia merasa telah melakukan pekerjaan yang cukup baik dalam memimpin rapat, menjelaskan dengan hati-hati cara melakukan segala sesuatu dengan benar, dan mengangkat semua masalah yang harus ditangani secara kelompok.

“Saya kira mereka menyukai saya!” ujarnya kepada konsultan yang membahas hasilnya bersama dia. Namun, bagian komentar “rahasia” di bagian belakang berisi umpan balik yang sangat jujur yang sulit untuk diabaikan. Para responden mengatakan hal-hal seperti, “Dia orang jahat yang hanya ingin menang sendiri”, dan “Dia mendelegasikan, tapi kemudian tidak memberi kami sumber daya yang kami butuhkan, lalu dia panik dan mengambil alih proyeknya, dan mengeluh bahwa ia harus melakukan semuanya sendiri”.

“Bila Anda tidak melakukan pekerjaan dengan baik, dapat dipastikan bahwa dia akan menyinggungnya dalam rapat”.

Bagaimana mungkin Cynthia begitu keliru menilai persepsi dirinya tentang kepemimpinannya dan persepsi bawahannya?

Lalu, perhatikan contoh Mark Pilsner. Seperti Cynthia, ia adalah seorang pemimpin level-senior, tetapi ia tidak bekerja di perusahaan farmasi melainkan di sebuah organisasi layanan kesehatan yang besar. Mark adalah penghubung antara organisasi dan banyak agensi eksternal yang bekerja sama dengan organisasi dalam melakukan riset. Mark melakukan presentasi setiap hari, diwawancarai, dan ia mewakili perusahaan di mata publik.

Saat memimpin divisinya, Mark menganggap dirinya seorang yang “berterus terang” yang jujur dan terbuka dengan bawahan dan mengharapkan mereka melakukan hal yang sama. Ia akan memberi pujian bila memang pujian patut diberi, tetapi dia tidak akan bertepuk tangan bila orang-orangnya tidak memenuhi standar performa mereka sendiri.

Ia tahu bahwa hal ini membuat dirinya tidak populer, tetapi ia pikir itu adalah harga yang harus ia bayar untuk mendapatkan performa tinggi dari anak buahnya. Evaluasi performa 360-derajat Mark tidak mengejutkan dirinya. Anak buahnya mencapnya “arogan”, “sok tahu”, dan yang paling buruk “tidak sopan”.

Bagaimana hal itu terjadi? Dalam kedua kasus, Cynthia dan Mark adalah pemimpin yang tidak efektif dengan kultur departemen yang merusak performa dan semangat. Dalam satu kasus, umpan balik mengejutkan pemimpin karena Cynthia mengira bahwa caranya memimpin adalah benar. Dalam kasus yang lain, sang pemimpin tahu bahwa dirinya tidak populer, tetapi Mark percaya bahwa ia efektif.

Kita semua, apakah kita seorang pemimpin atau bukan, mempunyai *blind spot*. Ini adalah aspek diri kita yang tidak kita sadari. Terkadang orang lain bisa melihatnya dan kita tidak bisa, dan pada waktu lain ini adalah area pertumbuhan yang belum diungkapkan kepada orang lain.

Blind Spots vs Kesadaran-Diri

Karena kita semua mempunyai *blind spots*, bila kita memperjelasnya hal itu akan membantu kita melihat wilayah kekuatan dan peluang untuk pertumbuhan. Elizabeth Haberberger, Presiden Dale Carnegie Training di St. Louis berbagi cerita yang mengilustrasikan bagaimana menemukan *blind spots* kita sebagai seorang pemimpin dapat membuat perbedaan transformatif.

“Beberapa tahun yang lalu, CEO sebuah perusahaan konstruksi yang bernilai US\$4 miliar merekrut seorang manajer proyek. Kita namakan saja dia Scott, untuk melindungi privasi. Sekitar setahun kemudian, adik laki-laki Scott, Kevin (juga bukan nama sebenarnya) juga direkrut. Selama setahun kemudian kedua kakak beradik ini bekerja sebagai rekan kerja, tetapi pada tahun kedua, Kevin dipromosikan melangkahi Scott. Scott mendatangi CEO dan bertanya, ‘Mengapa Anda mempromosikan adik saya? Saya bekerja di sini lebih lama dan promosi berikutnya seha-

rusnya giliran saya'. CEO mempersilakan Scott untuk duduk dan berkata, 'Saya tidak mempromosikan Anda karena, terus terang, tidak ada yang menyukai Anda. Tidak ada yang memercayai Anda. Anda mahir dalam pekerjaan Anda, tetapi mahir dalam pekerjaan tidaklah cukup. Anda tidak mempunyai relasi dengan tim Anda sebagaimana Kevin'. Scott marah dan bergegas keluar. Sulit untuk menyoroti *blind spot* seseorang, dan sang CEO memiliki keberanian untuk melakukannya.

Keesokan harinya Scott mendatangi kembali ruang kantor CEO dan berkata, 'Anda benar. Saya rasa saya sudah tahu tentang hal ini dari dulu. Namun, saya tidak ingin menjadi orang seperti itu. Saya tidak ingin menjadi orang yang tidak disukai dan tidak dipercayai semua orang. Katakan apa yang harus saya lakukan'. CEO mengirim Scott ke pelatihan kepemimpinan di mana Scott menjadi ingin tahu, bersedia untuk berubah, dan mencoba keterampilan dan pendekatan yang baru. Ia belajar cara mengembangkan hubungan dengan orang-orang, sehingga mereka bersedia bekerja sama dengannya, dan menciptakan kolaborasi. Kini Scott adalah pemimpin senior dalam organisasi mereka”.

Cerita ini mengilustrasikan dengan indah fakta bahwa kita membutuhkan kesadaran-diri dan pengetahuan tentang apa yang harus kita lakukan secara berbeda dan keinginan untuk berubah.

Apa kondisi yang membuat Cynthia menjadi begitu buta tentang kelemahannya? Sekarang setelah ia sadar, apakah ia tahu apa yang harus ia lakukan untuk berubah?

Dalam hal Mark, ia tidak bersedia untuk berubah. Meskipun diberi sarana dan pengetahuan yang akan membantunya memimpin secara berbeda, kemungkinan ia tidak akan melakukannya karena ia tidak merasa perlu berubah.

Pihak yang kalah dalam kedua kasus ini adalah para pengikut mereka. Kepemimpinan Cynthia dan Mark tidak mengilhami orang lain untuk mencapai level produktivitas yang lebih besar. Sebaliknya, mereka mengilhami amarah, kebencian, dan perasaan ngeri untuk datang ke tempat kerja.

Organisasi juga menderita, karena bila kulturnya memperkenankan pemimpin untuk memimpin seperti ini, hal ini bisa menyebar seperti api yang tak terkendali. Hal ini bisa menyebabkan orang mengundurkan diri, dan ini membuang-buang waktu organisasi dan mahal.

Cynthia dan Mark juga kalah. Karena meskipun mereka mungkin tidak menyadari masalahnya, seperti Cynthia, atau menyadarinya tapi tidak peduli, seperti Mark, hampir mustahil untuk tidak terpengaruh oleh lingkungan kerja yang toksik. Hal ini bisa sangat mengurangi kemungkinan mereka akan dipromosikan.

Lalu, apakah ini adalah persoalan memberi para pemimpin ini lebih banyak teknologi, lebih banyak sumber daya, atau lebih banyak pendanaan? Tidak. Ini adalah tentang memberi mereka kesadaran-diri dan alat-alat untuk memberi teladan dalam perilaku positif kepada orang-orang yang mereka pimpin.

Reputasi versus Identitas

Apa perbedaan antara reputasi dan identitas? Reputasi adalah bagaimana orang lain melihat kita dan identitas adalah bagaimana kita melihat diri kita sendiri. Dalam kasus di atas, Cynthia dan Mark masing-masing memiliki identitas seorang pemimpin yang kuat, tetapi reputasi mereka buruk sebagai pemimpin. Dalam contoh kita dengan Warren Cantel, ia tahu ia bukan pemimpin yang efektif, dan bawahannya akan setuju. Yang diilustrasikan contoh-contoh ini adalah perbedaan antara identitas dan reputasi seseorang. Kita harus mempunyai kesadaran-diri untuk menilai secara akurat kemampuan kepemimpinan kita lalu berfokus untuk membangun reputasi sebagai teladan.

Semakin besar kesenjangan antara identitas kita dan reputasi kita, semakin kurang efektif kita dalam memimpin

Bagaimana caranya seorang pemimpin bisa memastikan bahwa identitas dan reputasinya selaras? Langkah pertama adalah kesadaran-diri.

Kualitas yang Menentukan Kesadaran-Diri

Lalu, apa kualitas seseorang yang sadar-diri?

- Mengarahkan-diri
- Mengatur-diri
- Mengembangkan diri
- Percaya diri

Mari kita melihat lebih dekat masing-masing kualitas tersebut di atas.

Kemampuan *mengarahkan-diri* artinya memiliki kesadaran untuk membimbing. Keinginan untuk mencapai tujuan lalu mengambil tindakan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Kita semua mempunyai tujuan yang ingin kita capai, dan perbedaan antara harapan yang muluk dan sebuah tujuan adalah apakah kita benar-benar mengambil langkah-langkah untuk mewujudkannya. Komedian Steve Harvey bercerita tentang saat dia berdiri di sekolah dasar dan dengan suara yang halus dan gagap mengumumkan bahwa ia akan tampil di televisi. Teman-teman sekelas dan gurunya menertawainya. Harvey berkata bahwa ia mengirim televisi baru ke guru tersebut setiap tahun untuk mengingatkan gurunya bahwa ia berhasil mencapai tujuannya melalui kerja keras.

Kemampuan *mengatur diri* artinya memiliki kedewasaan untuk mengendalikan perilaku kita sendiri. Ini tentang menetapkan sebuah struktur, entah itu sebuah anggaran, rencana manajemen waktu, atau sistem lain untuk memandu perilaku kita guna mencapai tujuan kita, lalu menindaklanjutinya. Alan Mulally adalah CEO Ford sejak 2006 dan memimpin perusahaan tersebut dari kerugian sebesar US\$12 miliar ke profitabilitas dalam tiga tahun di tengah Resesi Besar. Dalam kultur “Utamakan Orang”, ia menganjurkan bahwa setiap orang harus mengetahui rencananya, status yang menentang rencana, dan wilayah yang membutuhkan perhatian khusus. Bila orang-orang tidak mau bekerja se-

perti ini, ia merespons dengan tenang “baiklah”. Dan ia dengan lembut menyarankan agar mereka mencari peluang lain. Ia tidak marah karena ia peduli dengan orang-orangnya secara individu, dan menyadari bahwa kultur yang ia ciptakan bukan untuk setiap pemimpin, dan merupakan pergeseran dari cara kerja perusahaan secara tradisional.

Mengembangkan diri adalah tentang pertumbuhan yang berkelanjutan. Ini tentang membaca buku dan mengambil kelas, mempelajari hal-hal baru dan meningkatkan keterampilan yang ada. Indra Nooyi adalah ahli mengajukan pertanyaan, mempunyai rasa ingin tahu yang besar, dan selalu ingin tahu lebih banyak. Mantan CEO Pepsico ini mengatakan bahwa kita tidak boleh puas dengan pengetahuan yang sudah kita miliki, dan harus belajar terus.

Akhirnya, *kepercayaan diri* bukan hanya tentang sifat ekstrover dan memiliki karisma. Kepercayaan diri adalah mengetahui bahwa kita mampu memengaruhi perubahan dalam diri kita dan orang lain. Ketika tambang ambruk di atas Luis Urzua di Chile, ia tidak menghabiskan banyak waktu memikirkan apakah ia mempunyai kualifikasi yang tepat untuk memimpin sekelompok buruh tambang untuk menyelamatkan nyawa mereka, ia mengambil tindakan dengan kepercayaan-diri bahwa ini adalah apa yang diperlukan untuk momen tersebut.

Jangan Meremehkan Diri Anda

Penulis Leo Tolstoy pernah berkata, “Yang menahan kita bukanlah siapa diri kita, melainkan apa yang kita pikir bukan diri kita.” Gaweed E Nakeeb, Pelatih Utama Carnegie di Mesir menasihati pemimpin baru, “Jangan meremehkan diri Anda sendiri. Keluarlah dari zona nyaman Anda. Kita terlalu sering menghamburkan waktu berpikir bahwa kita tidak punya sarana atau sumber daya. Coba saja. Jangan menahan diri Anda. Coba.”

Ia melanjutkan, “Mengetahui cara menjadi pemimpin yang baik adalah sangat mudah. Ada banyak informasi yang tersedia. Ini bukan kekurangan pengetahuan. Ini adalah tentang memiliki sikap dan disiplin

yang tepat untuk menerapkan apa yang perlu Anda terapkan. Ini adalah menekan ego Anda sendiri dan mengatakan, ‘Saya perlu belajar sesuatu yang baru dan terbuka untuk belajar sesuatu yang baru.’”

Jadilah Pemimpin Berpengaruh

Pemimpin berpengaruh bekerja untuk menarik pengalaman anggota sebuah kelompok untuk menyelesaikan sebuah tugas, dan mempersilakan yang lain untuk turun tangan guna memberikan keahlian mereka, sementara mereka sendiri menarik diri untuk memimpin dari belakang dan mempersilakan para anggota kelompok untuk menjadi pemilik tugas, sehingga pada akhirnya tim bisa berkata, “kami yang melakukan ini,” alih-alih mengatakan “pemimpin yang melakukan ini.” Dalam buku *Good to Great*, penulis Jim Collins memberi banyak contoh CEO dari berbagai perusahaan yang sukses selama beberapa dekade yang sebagian besar di antara kita belum pernah mendengar. Mereka berfokus untuk membangun perusahaan dan tim yang akan sukses, alih-alih menjadi “Pemimpin” yang mewujudkannya.

Di lain pihak, ada *pemimpin yang berkuasa* yang perlu benar, yang perlu menunjukkan bahwa merekalah yang mempunyai keahlian. Mereka memimpin dengan ego, mengecilkan semua orang di sekeliling mereka. Ada banyak pemimpin terkenal yang berfokus memoles reputasi mereka agar mereka bisa tampil di sampul muka majalah dan koran sebagai “Sang Pemimpin” yang berhasil mencapai target. Meskipun mereka mungkin sukses dalam jangka-pendek, dalam sebagian besar kasus mereka tidak membangun pemimpin dan bakat di sekeliling mereka, mereka menjadi sumber kesuksesan yang penting yang tidak bertahan lama.

Seorang pemimpin bisa mempunyai tim yang paling berbakat dan cerdas, tetapi bila ia memiliki keterampilan kepemimpinan dan pemikiran yang tidak efektif, ia tidak akan memperoleh Kepercayaan, Empati atau Kerja Sama Sukarela tim. Tidak ada artinya bila kita punya tim

yang hebat tetapi kita tidak mampu memimpin tim tersebut menuju kesuksesan. Kesadaran-Diri adalah langkah pertama menuju hasil ini.

Kesadaran-Diri Versus Egoisme

Ada perbedaan antara kesadaran-diri dan sifat egois. Kesadaran-diri membuat kita mampu melihat hubungan antara pengalaman masa lalu dan perilaku saat ini. Ketika kita tahu nilai-nilai kita dan pemicu emosional kita, mempunyai gagasan yang jelas tentang pandangan dunia kita dan mengenal kepribadian kita, kita menjadi lebih mampu melihat diri kita sendiri pada orang lain. Ketika kita egois, kita senantiasa menyoroti diri kita sendiri, padahal kepemimpinan bukanlah tentang sang pemimpin, kepemimpinan adalah tentang bagaimana pemimpin melayani orang-orang yang ia pimpin.

Dibutuhkan pemimpin yang menghargai pertumbuhan pribadi untuk berfokus pada kesadaran-diri karena mereka akan melihat hubungan antara pertumbuhan pribadi dan kepemimpinan yang semakin efektif. Semakin tumbuh pemimpinnya, semakin mampu pemimpin berfokus pada orang lain untuk membantu mereka tumbuh, berkembang, dan memunculkan kehebatan mereka.

Apakah Anda Sadar-Diri?

Ironisnya, kebanyakan orang berpikir mereka lebih sadar-diri daripada yang sebenarnya. Pemimpin yang levelnya lebih tinggi khususnya menilai terlalu tinggi keterampilan mereka dibandingkan dengan persepsi orang lain.

Mengapa begitu? Pertama, semakin tinggi posisi kita dalam sebuah organisasi, semakin kecil kemungkinannya kita menemukan orang yang bersedia memberikan umpan balik yang jujur. Orang sering kali akan “mencari muka” pada atasan mereka untuk terlihat baik. Hal ini menyebabkan pandangan yang terdistorsi akan realita.

Selain itu, terkadang kebersediaan seseorang untuk mendengarkan menyusut. Kecenderungannya adalah mengaitkan kesuksesan seseorang pada keterampilan dan bakatnya, dan karenanya orang yang kedudukannya lebih tinggi dalam struktur organisasi seharusnya tahu lebih banyak dan lebih terampil daripada bawahannya—setidaknya dalam benak beberapa pemimpin.

Cara Mengembangkan Kesadaran-Diri

Untuk menjadi pemimpin yang sadar-diri, hal pertama yang harus kita lakukan adalah melihat cermin. Kita harus mengambil setiap kesempatan untuk melakukan penilaian-diri. Kita juga harus meminta pendapat orang lain—dan tidak hanya dari orang-orang yang akan mengatakan hal-hal yang baik. Dapatkan umpan balik dari orang-orang yang berkonflik dengan kita. Ikuti pelatihan dan baca buku. Pikirkan setiap hari interaksi kita dengan orang lain dan bagaimana kita memengaruhi mereka. Kembangkan “rutinitas kesadaran-diri” ketika kita memulai setiap hari dengan niat kita ingin menjadi seperti apa, lalu pikirkan apakah kita berhasil mencapai niat tersebut. Pemimpin tim Dale Carnegie Jonathan Vohar bercerita tentang seorang rekan yang mengambil kesempatan untuk melakukan dua puluh percakapan dengan keluarga, rekan kerja, teman-teman, dan klien untuk mendapatkan masukan tentang bagaimana mereka muncul. Mereka berusaha memahami jenis teladan seperti apa mereka. Percakapan ini berfokus pada memahami kekuatan dan kelemahan. “Pat” melaporkan bahwa ia mencari “kotoran”, hal-hal yang benar-benar tidak menyenangkan yang bisa ia perbaiki. Ia menemukan beberapa wilayah penting, tetapi juga mendengar beberapa kekuatan yang tidak ia kenal sebelumnya. Kekuatan ini menjadi fondasi kesuksesan masa depan.

Identifikasi *Blind Spots*

Sebagaimana kami singgung sebelumnya, *blind spots* bisa mematikan kepemimpinan yang efektif. Riset Dale Carnegie Training mengidentifikasi empat wilayah inti di mana kita bisa tidak menyadari dampak kita. Ini adalah hal-hal yang kita kira kinerja kita bagus, tetapi kenyataannya tidak.

1. Pujian dan penghargaan. Kebanyakan orang mengatakan mereka tidak mendapatkan cukup umpan balik dan terutama pujian dan penghargaan. Dan sebagian besar di antara kita menyadari kita tidak cukup banyak memberi hal-hal tersebut.
2. Akui ketika kita salah. Terkadang kita terlalu berfokus pada mengapa kita melakukannya, atau menutupinya, padahal yang sebenarnya diperlukan adalah ketegasan kita untuk mengakui bahwa kita keliru lalu bekerja untuk mengoreksinya.
3. Dengarkan, hormati, dan hargai pendapat karyawan. Berdasarkan kedudukan kita, pemimpin tidak tahu dan tidak bisa tahu apa yang terjadi di garis depan, dan karena itu kita harus mencari tahu secara aktif dan memercayainya, alih-alih mengabaikannya karena ini mungkin berbeda dari apa yang kita percayai.
4. Karyawan bisa memercayai mereka untuk jujur pada diri mereka sendiri dan orang lain. Meskipun ada waktunya pemimpin tidak boleh berbagi informasi, semakin kita transparan dan jujur, semakin besar kepercayaan dan kesetiaan yang kita bangun dalam tim kita.

Memiliki kesadaran akan *blind spots* ini bisa membantu kita semua untuk melihat dengan lebih jelas kesenjangan antara perilaku kita yang sebenarnya dan perilaku yang kita inginkan, ketika kita berusaha menghadirkan yang terbaik dari orang-orang yang mengharapkan kepemimpinan kita. Pemimpin yang mencoba mengidentifikasi *blind spots* dalam keempat wilayah tersebut dan belajar mengatasinya pada level pribadi

mempunyai potensi besar untuk memengaruhi pengalaman karyawan dari bawahan mereka dan berinteraksi dengan mereka.

Dalam hal mengevaluasi dampak perilaku kita sendiri, camkan tips berikut ini:

- Asumsikan bahwa kita tidak objektif ketika menilai kemampuan kita sendiri. Itu artinya kita butuh bantuan. Ada berbagai alat umpan balik 360-derajat yang tersedia yang dapat memberikan wawasan pada persepsi orang-orang yang bekerja dengan Anda.
- Persiapkan diri Anda untuk menerima umpan balik. Akan sulit untuk mengesampingkan ego, dan banyak orang mendapat manfaat dari mempelajari teknik adaptif yang membantu mereka mendekati dan menerima umpan balik secara konstruktif.
- Hargai niatnya. Meskipun menerima umpan balik yang mengungkapkan *blind spots* rasanya tidak nyaman, ingat bahwa memberikan umpan balik yang konstruktif adalah juga sulit. Kemungkinan, orang-orang yang memberikan umpan balik sedang mencoba membantu.
- Disruptikan rutinitas. Kita buta pada hal-hal di sekeliling kita ketika kita sudah menetapkan cara-cara kita sendiri dan terbiasa dengan rutinitas terkait cara kita bergaul dengan orang lain, termasuk reaksi kita pada isu, cara kita memimpin rapat atau melatih karyawan kita.
- Lakukan saja. Mengingat pentingnya perilaku kepemimpinan ini, tidak ada ruginya bila kita mengambil tindakan untuk memperbaiki perilaku kepemimpinan kita. Sekadar belajar juga bisa mendorong wawasan-diri yang lebih besar, yang artinya ada manfaat dua kali lipat bila kita mengambil tindakan: menyadari dan secara serentak bekerja untuk meningkatkan performa kita menyangkut perilaku penting ini untuk memotivasi karyawan.

Kita tidak akan pernah bisa menghapus sepenuhnya *blind spots* kita; ini adalah bagian dari sifat manusia. Namun, melalui refleksi-diri yang jujur serta upaya yang terfokus, kita bisa dengan aman mengarahkan diri kita untuk menjadi pemimpin luar biasa yang kita inginkan.

Bersama kesadaran-diri, adopsikan apa yang dikenal sebagai “pikiran pembelajar”. Buka pikiran dan rasa ingin tahu, dan jangan merasa terganggu bila salah atau membuat kesalahan. Meskipun kita berusaha keras untuk mempunyai standar yang sangat tinggi, kita harus mengesampingkan ego kita.

Di bab berikut, kita akan membahas tentang elemen penting yang lain terkait kepemimpinan—akuntabilitas.

RANGKUMAN

- Pada intinya, kepemimpinan adalah cara untuk mencapai hasil melalui dan bersama orang lain.
- “Kepemimpinan” adalah tentang sisi manusia dari menyelesaikan segala sesuatu, dan “manajemen” adalah sisi proses.
- Pemimpin yang luar biasa:
 1. Bertanggung jawab atas masa depan
 2. Membangun kultur kepercayaan
 3. Menciptakan kultur untuk kolaborasi
 4. Berkomunikasi secara efektif
 5. Menunjukkan keterandalan
- Agar orang-orang menuruti kepemimpinan kita, kita harus menyambut kualitas yang ingin kita tumbuhkan pada bawahan kita. Ini termasuk menyelidiki konsep Kesadaran-Diri, Akuntabilitas, Fokus-yang Lain, dan pemikiran Strategis.
- Transisi menuju kepemimpinan terjadi dalam pikiran.
- *Blind spots* adalah aspek diri kita yang tidak dapat kita lihat. Terkadang, orang lain dapat melihatnya, dan terkadang tak seorang pun dapat melihatnya.
- Ketika orang lain bisa melihat *blind spots* sementara kita tidak bisa, ada perbedaan antara identitas dan reputasi.
- Semakin besar kesenjangan antara identitas dan reputasi, semakin kurang efektif kepemimpinannya.
- Kunci untuk menyempitkan kesenjangannya adalah meningkatnya kesadaran-diri.
- Kesadaran-diri bisa tumbuh ketika kita terbuka untuk menerima umpan balik dari berbagai sumber.

AKUNTABILITAS

Amplop itu sudah tergeletak di atas meja kerjanya selama tiga hari, dan Warren Cantel tahu bahwa ia harus membukanya. Atasan Warren, Fran, telah mengatur evaluasi umpan balik 360-derajat untuknya, dan hasilnya sudah ada. Warren telah mengisi kuesioner yang panjang, sebagaimana juga rekan kerja Fran dan Warren yang baru dan bawahan langsungnya (yang sebagian besar di antara mereka dulu rekan kerja Warren). Ia telah berjanji dengan Fran untuk meninjau hasilnya keesokan harinya, dan ingin siap-siap dengan masukan para koleganya tentang kemampuan kepemimpinan dirinya.

Warren mengambil amplop tersebut dan membukanya, dan bergumam, "Yah, sebaiknya dibaca sekarang saja." Ia membaca dengan cepat rangkuman hasil di halaman pertama, dan hatinya menciut. Ini sesuai dengan apa yang ia duga. Semua orang membencinya.

"Warren, mereka tidak membenci Anda". Fran membaca hasil survei. "Tentu, ada beberapa hal yang bisa Anda perbaiki. Selalu ada. Namun, ada hal baik juga. Perkenalkan saya menunjukkan pada Anda."

Selama satu jam kemudian, Fran memperlihatkan pada Warren bahwa hasilnya tidak seburuk yang ia sangka. Para atasan Warren (Fran dan atasan Fran) memberi nilai empat dari lima bintang kepada Warren di semua

bidang kepemimpinan. Rekan kerja Warren memberi nilai lebih rendah, yaitu 3,5, terutama karena mereka tidak mengenal Warren dengan baik. Dan ada satu bawahan yang menarik ke bawah nilai rata-rata Warren dengan memberinya satu bintang, tetapi anggota tim yang lain memberi penilaian yang positif. Meskipun hasilnya seharusnya bersifat anonim, Warren yakin bahwa bawahan yang memberinya nilai rendah adalah Carl. Siapa lagi?

“Tidak penting siapa yang memberi Anda penilaian yang mana, Warren.” Fran tersenyum sedikit, seolah-olah ia membaca pikiran Warren. “Yang penting adalah bahwa Anda bertanggung jawab pada tim menyangkut apa yang mereka bilang. Mari kita mengidentifikasi empat bidang pertumbuhan yang dapat Anda bagikan dengan bawahan Anda sebagai hal-hal yang akan Anda kerjakan.”

Secara bersama, Warren dan Fran menyimpulkan bahwa Warren harus membenahi keterampilan pendengarannya, penetapan tujuan yang efektif, dan pengelolaan kemajuan menuju tujuan. Warren lega bahwa tidak ada masalah dengan integritasnya.

“Terima kasih banyak, Fran.” Warren menutup laporannya dan beranjak untuk kembali ke ruangnya sendiri. “Saya merasa jauh lebih baik sekarang. Saya akan menindaklanjuti dengan semua orang dan mengucapkan terima kasih kepada mereka atas partisipasinya dan menyampaikan kepada mereka ketiga rangkuman dari laporan ini.” Saat ia berjalan menuju ruangnya sendiri, ada satu hal yang menggajal. Carl. Bagaimana caranya memperbaiki hubungan dengan seorang bawahan yang sangat marah padanya?

Akuntabilitas Bersifat Pribadi

Ketika mendengar kata “akuntabilitas”, kita sering terpikir tentang meminta “pertanggungjawaban” seseorang atas tindakannya, hasilnya, atau perilaku yang terlihat. Ketika mengirim sejumlah orang untuk ikut pelatihan penjualan, kita meminta pertanggungjawaban mereka dengan memastikan bahwa penjualan meningkat.

Sementara ada komponen publik yang sangat dibutuhkan terkait gagasan tentang akuntabilitas, hal ini sebenarnya dimulai dari dalam. Bertanggung jawab atas ucapan dan perbuatan kita adalah komponen inti dari teladan yang positif. Ini bukan hanya tentang citra akuntabilitas korporat, tetapi juga tentang apa yang kita lakukan dan katakan setiap hari. Integritas kita adalah berkenaan dengan apakah kita melakukan apa yang kita katakan.

Apa yang Anda lakukan saat berada di sebuah restoran dan pelayan tidak mencantumkan salah satu pesanan Anda di tagihan? Apakah Anda membayar tagihan yang kurang tersebut dengan senang hati, berpikir bahwa Anda mendapatkan “diskon”? Atau apakah Anda memberi tahu sang pelayan tentang kesalahan itu dan membayar apa yang Anda pesan?

Apakah Anda berfokus meningkatkan keterampilan dan kemampuan Anda, agar kesalahan yang Anda buat di tempat kerja berkurang? Agar bisa menjadi teladan yang efektif, kita harus terus-menerus meningkat dan tumbuh. Jangan berpuas diri saat kita berhasil meraih promosi yang rasanya layak kita peroleh.

Apakah Anda menetapkan tujuan lalu membuat kemajuan yang nyata menuju tercapainya tujuan Anda tersebut? Atau apakah Anda salah satu orang yang selalu bicara tentang bagaimana “suatu hari” Anda akan berhasil mencapai tujuan pribadi atau profesional?

Bagaimana kualitas keputusan Anda? Apakah Anda mengamati cara Anda membuat keputusan dan secara proaktif mencari cara untuk membuat keputusan yang lebih baik? Atau apakah Anda terus melangkah ke depan tanpa melakukan refleksi-diri?

Menjaga akuntabilitas pada skala yang besar ada hubungannya dengan menjadi orang yang menerima tanggung jawab atas hal-hal kecil.

Anita Zinsmeister, Presiden Dale Carnegie New Jersey Tengah dan Selatan berbagi cerita berikut.

Seorang Wakil Presiden Eksekutif di sebuah perusahaan farmasi besar, melakukan penelitian dan pengembangan dalam farmakologi klinis, adalah bagian dari merger besar di mana perusahaan miliknya menda-

patkan tim lain. Ada banyak ketidakpastian dengan merger ini dan pekerjaannya sangat penting. Mereka adalah spesialis dengan keahlian teknis yang tinggi yang tidak memiliki keterampilan yang memadai dalam berkomunikasi dengan orang lain. Dan dengan banyaknya perbedaan kultural, Anda dapat membayangkan tantangan yang ada saat mereka bekerja bersama. Pemimpin senior ingin memberikan pelatihan tentang relasi guna mempererat hubungan para anggota tim satu sama lain. Ia menyadari bahwa ia perlu bekerja dengan berbagai bagian bisnis itu agar berhasil memengaruhi perubahan. Akhirnya, ia bertanggung jawab atas hasilnya di sini.

“EVP” (Wakil Presiden Eksekutif) melakukan penilaian kebutuhan lalu memperoleh persetujuan untuk mendesain pelatihan. Namun, alih-alih sekadar mengirim tim untuk berlatih untuk ‘diperbaiki dan kembali’, dia ikut pelatihan bersama timnya. Dan ia tidak sekadar duduk saat pelatihan. Ia terjun langsung. Ia membuat catatan lebih banyak dari peserta yang lain, menyapa mereka, memuji, dan menerima umpan balik mereka. Saat ia menjalankan pelatihan dan memperagakan keinginannya untuk memimpin sebuah tim sukses yang bekerja sama dengan baik, timnya melihat komitmen dia terhadap mereka dan menjadi semakin setia dengan kepemimpinannya. Mereka bertransformasi menjadi tim yang berkinerja tinggi. Adalah level akuntabilitas pribadi sang EVP terhadap kesuksesan mereka yang memengaruhi mereka. EVP menyadari bahwa penetapan waktu adalah penting dan cara memfasilitasi perubahan kelompok bukan dengan *memberi tahu* mereka. Ia tahu bahwa ia perlu meneladani tindakan dan sikap yang ia inginkan untuk mereka adopsi. Dan langkah ini membuahkan hasil. Kelompok ini akhirnya dinobatkan dalam organisasi sebagai tim berkinerja tinggi”.

***Seberapa tinggi pun level Anda,
tumbuhkan terus keterampilan Anda
dan teladani perbaikan yang Anda
inginkan dari tim Anda***

Kualitas Akuntabilitas

Lalu, apa kualitas yang dimiliki seseorang yang akuntabel?

- Kompeten
- Menunjukkan kejujuran dan integritas
- Mengelola kemajuan menuju tujuan
- Membuat keputusan yang efektif

Mari kita tinjau hal-hal ini secara lebih dekat.

Seorang yang *kompeten* adalah seorang yang mampu melakukan pekerjaannya. Ini artinya ketika kita diberi tugas, kita bisa melakukannya. Dan bila tidak, maka kita segera pelajari keterampilannya atau meminta pertolongan. EVP yang diuraikan Anita menyadari meskipun dirinya mahir dalam keterampilan berkomunikasi dengan orang, ia perlu menjadi lebih mahir dengan kelompok, meskipun ia dan para anggota tim mempunyai keterampilan teknis. Mereka membutuhkan lebih banyak hal untuk menyelesaikan pekerjaan.

Kejujuran dan integritas adalah bagian yang sangat penting untuk menjadi akuntabel. Kenapa? Karena semua orang membuat kesalahan, dan seseorang yang jujur dan memiliki integritas akan mengakuinya dan bekerja untuk memperbaikinya. Ini adalah salah satu prinsip inti teladan yang kuat. Banyak perusahaan gagal karena orang-orangnya tidak mengakui kesalahan mereka dan menghabiskan lebih banyak waktu menutupinya ketimbang memperbaikinya. Volkswagen tahu mereka mempunyai masalah dengan level emisi dari mobil diesel mereka selama bertahun-tahun dan tidak memecahkan masalah tersebut. Sejak Juni 2020, skandal ini menimbulkan biaya sebesar US\$33,3 miliar bagi perusahaan dan menghancurkan karier banyak orang yang terlibat.

Mengelola kemajuan menuju tujuan adalah elemen penting lain terkait akuntabilitas. Pencapaian tujuan tidak pernah linier. Sering kali hal ini adalah “dua langkah ke depan dan satu langkah ke belakang”. Kemampuan untuk mengelola proses ini dan terus membuat kemajuan menuju tujuan alih-alih menyerah adalah sesuatu yang diteladani oleh

pemimpin yang efektif. Pada 1942 Chester Carlson mematenkan “xerography”, proses di balik mesin kopi, laser, dan printer LED. Perusahaan yang memperkenalkan teknologi ini, Haloid/Xerox, bekerja selama beberapa dekade untuk menciptakan mesin yang bisa berfungsi yang akhirnya diperkenalkan pada 1960. Pada berbagai tahap dalam proses ini semua orang dalam proyek tersebut ingin menyerah. Untungnya, selalu ada pemimpin yang mendorong tim untuk terus bertahan sampai mereka akhirnya sukses dan mengubah cara kerja kita hari ini.

Membuat keputusan yang efektif. Perhatikan bahwa ini tidak mengatakan “membuat keputusan sempurna setiap waktu”. Kita hanya bisa membuat keputusan berdasarkan informasi yang kita miliki saat itu, dan kita dipengaruhi oleh banyak faktor eksternal. Akuntabilitas artinya kita membuat keputusan yang efektif sesering mungkin, lalu mengubahnya ketika keadaannya mengharuskannya. Ketika krisis COVID-19 pertama kali merebak pada awal 2020, Herb Escher, Presiden Dale Carnegie New York Barat mengumpulkan timnya dan mengatakan bahwa ia tidak akan memecat siapa pun dan bahwa mereka akan mengubah cara mereka melayani klien setelah operasi normal perusahaan pelatihan ini ditutup karena regulasi negara. Dengan Herb sebagai pemimpin tim, dan berdasarkan masukan dari basis klien yang setia, mereka membuat keputusan untuk segera beralih dari operasi tatap-muka ke operasi yang melayani klien di ruang virtual, dan dalam beberapa minggu mereka menghasilkan pendapatan yang dibutuhkan untuk membayar gaji dan menjalankan operasi.

Kompetensi

Apa artinya menjadi seorang pemimpin yang “kompeten”? Apakah itu berarti Anda adalah ahli terbaik di bidang tersebut? Belum tentu. Apakah artinya Anda bukan orang berengsek yang arogan? Tidak, artinya lebih dari itu. Pemimpin kompeten artinya kita benar-benar menerima identitas-diri kita sebagai seorang pemimpin. Sebagaimana sudah dikatakan, keterampilan dan atribut yang membuat kita mendapatkan

posisi kepemimpinan belum tentu keterampilan dan atribut yang membuat seorang pemimpin menjadi kompeten.

Elizabeth Haberberger menjelaskannya seperti ini. “Tak seorang pun tahu apa yang ia lakukan. Saya tiba pada kesimpulan ini dari sudut yang unik. Usia saya tiga puluh satu dan saya baru saja membeli operasi saya tahun lalu dan mencoba memahaminya. Pemimpin tampak sepertinya mereka tahu apa yang mereka lakukan. Seorang wanita muda akan terintimidasi oleh pemimpin yang mempunyai kekuasaan dan pengalaman, tetapi, mulanya, tidak seorang pun tahu apa yang mereka lakukan”.

Dalam sebagian besar kasus, tidak ada algoritma khusus untuk keputusan sulit yang harus dibuat pemimpin. Realita kepemimpinan adalah bahwa kepemimpinan adalah tarian antara improvisasi menyelesaikan segala sesuatu berdasarkan pengalaman, mengembangkan informasi dan lingkungan yang senantiasa berubah. Tidak ada buku yang memberi tahu Anda apa yang harus dilakukan organisasi Anda dalam situasi ini untuk memperoleh hasil yang Anda butuhkan.

Jadi, bagaimana cara mengembangkan kompetensi kepemimpinan? Luangkan waktu belajar dan berinvestasi pada diri Anda sendiri. Baca sebanyak mungkin. Warren Buffett, salah satu investor yang paling sukses di dunia, membaca lima hingga enam jam per hari. Membaca adalah salah satu hal yang mengantarkan kesuksesannya, dan ia mendorong orang-orangnya untuk melakukan hal yang sama. Apa yang sebaiknya kita baca? Ada sangat banyak buku. Baca, dengarkan podcast dan pemimpin lain, berjejaring di kafe, kelompok rekan, dan berbicaralah. Sisihkan waktu untuk belajar, dan jangan takut menyuarakan pikiran dan pendapat Anda meskipun Anda tidak merasa tahu apa yang Anda bicarakan. Bila ide Anda tidak pernah disuarakan tidak ada orang yang akan melihat Anda sebagai pemimpin.

Elizabeth berbagi cerita berikut ini. “Setahun yang lalu kami mempekerjakan seseorang. Kami mempunyai sebuah tim kecil dan Jackie adalah yang keenam. Yang lain sudah ada sebelum saya. Jackie adalah seorang bintang rock. Ia baru saja menginjak usia lima puluh, dan benar-benar sukses, dengan pengalaman tiga puluh tahun. Saya mulai me-

rasa tidak aman. Ia akan melapor ke saya? Apakah dia pikir saya seorang idiot? Saya khawatir ia akan bertanya-tanya, “Mengapa saya meninggalkan pekerjaan korporat ini untuk bekerja untuk Anda”? Namun, kami mempraktikkan apa yang kami khotbahkan dalam hal kepemimpinan dan kami melakukan percakapan empat mata dan berbicara tentang kehidupan pribadi dan profesionalnya. Kami sebenarnya melakukan apa yang kami ajarkan di kelas. Setiap minggu kami bertanya, ‘Apa yang Anda butuhkan lebih banyak atau lebih sedikit’? Kami menghubungkan segalanya dengan nilai inti, visi, misi, rencana tiga tahun, dan memeriksa bagaimana kesudahan ini semua minggu ini. Ketika kita merasa tidak aman sebagai pemimpin, kita perlu membiarkan tindakan kita menjadi panduan kita. Sebagai seorang pemimpin kita melakukan hal-hal kecil setiap hari dan minggu. Kita tidak bisa selalu melihat perubahan dalam diri kita sendiri—kita tidak tahu. Kita harus percaya bahwa tindakan kecil yang kita ambil akan melipatganda setelah beberapa waktu dan menciptakan seorang pemimpin yang kuat”.

Kultur Integritas

Cara Kita Melakukan Satu Hal adalah Cara Kita Melakukan Semua Hal

Ryan Turner mengelola sebuah tempat sarapan populer Huntington Beach bernama The Sugar Shack yang dimiliki keluarganya sejak 1960-an. Pada suatu pagi, sepasang lelaki dan perempuan datang dan memesan sarapan di tempat makan terkenal tersebut. Sang lelaki hampir selesai menghabiskan havermutnya ketika ia melihat sehelai rambut di mangkuk. Lelaki dan pasangannya itu berambut pirang, sementara rambut di mangkuk tidak.

Lelaki tersebut memanggil pelayan, yang berbicara dengan Ryan. Sebagaimana diharapkan, pengelola restoran minta maaf sebesar-besarnya. Kebanyakan manajer restoran tidak akan memasukkan havermut tersebut ke dalam tagihan, dan itulah yang dilakukan Ryan. Namun,

Ryan Turner bertindak lebih jauh. Kedua tamunya tersebut tidak perlu membayar sarapannya.

Ia paham bahwa mengakui kesalahan dan menunjukkan iktikad baik untuk memperbaiki kesalahan adalah jauh lebih berharga dari tagihan US\$40. Ryan benar-benar memahami konsep “cara kita melakukan satu hal adalah cara kita melakukan semua hal”. Dan sikap tersebut sudah mendarah-daging ke seluruh stafnya, dan telah menjadi bagian dari kultur restoran. Salah satu prinsip Dale Carnegie adalah “Kalau Anda salah, akuilah segera dengan tegas”.

Meskipun bagian LEAD! yang ini berfokus pada kualitas individu pemimpin, kenyataannya kita benar-benar tidak bisa memisahkan integritas pemimpin dengan perusahaan.

Bila sebuah perusahaan mempunyai kultur “menutup mata”, atau “Ini bukan masalah kami”, mereka kemungkinan akan memilih seorang pemimpin yang juga mempunyai nilai tersebut. Ini adalah salah satu alasan mengapa CEO Volkswagen dipecat akibat skandal emisi diesel. Tentunya, hal itu tidak akan menjadi bagian dari deskripsi pekerjaan, tetapi apa yang cenderung terjadi adalah seorang pemimpin yang berintegritas yang datang ke sebuah organisasi dengan kultur “menutup mata” akan mengalami tantangan yang sangat besar. Perubahannya harus berasal dari level kultural.

Bagaimana ini terjadi? Bila kita pemimpin yang mendukung nilai-nilai kejujuran dan integritas, tetapi kita beroperasi dalam lingkungan yang belum tentu menganut nilai-nilai tersebut, apa yang bisa kita lakukan?

Keberanian Moral

Jawabannya, tentunya, adalah apa yang kita bicarakan di buku ini. Kepemimpinan efektif. Adalah sulit untuk memperbaiki kultur sebuah perusahaan secara keseluruhan atau bahkan tim kita. Namun, pemimpinlah yang mengatur jalan cerita, dan mempunyai dampak signifikan terhadap

kultur. Apa pun itu, yang dibutuhkan adalah menyatakan dengan jelas nilai-nilai yang harus dianut karyawan untuk beroperasi.

Pada bulan Mei 2018, CEO Starbucks Kevin Johnson memerintahkan penutupan semua kedai di AS hari itu agar karyawan mereka yang berjumlah hampir 175.000 bisa menerima pelatihan bias rasial setelah sebuah insiden ketika dua pelanggan berkulit hitam ditangkap setelah hendak menggunakan kamar mandi.

“Saya menghabiskan beberapa hari terakhir di Philadelphia bersama tim kepemimpinan saya, mendengarkan komunitas, mempelajari apa kesalahan yang kami buat, dan langkah-langkah yang perlu kami ambil untuk memperbaikinya,” ujar CEO Starbucks Kevin Johnson. “Sementara hal ini tidak terbatas pada Starbucks, kami berkomitmen untuk menjadi bagian dari solusi. Penutupan kedai kami untuk pelatihan bias rasial adalah satu langkah dalam perjalanan yang membutuhkan dedikasi dari setiap level perusahaan dan kemitraan kami di komunitas lokal kami.”

Beberapa orang mungkin berpendapat bahwa pelatihan satu-hari tidak cukup dan bahwa ini adalah lebih untuk Humas ketimbang perubahan kultural sungguhan. Namun, tidak seorang pun bisa mengklaim bahwa Kevin Johnson tidak menyatakan secara eksplisit nilai-nilai yang ia harapkan dicontohi oleh anggota timnya.

Bagaimana kita tahu apakah seorang pemimpin mempunyai integritas? Hal itu tidak berdasarkan apa yang kita bilang. Dan ini tidak semata sesuatu yang bisa kita amati berdasarkan perilaku yang mereka tunjukkan.

Faktanya adalah, kita tidak pernah bisa tahu apa yang ada dalam benak seseorang. Namun, ketika seorang pemimpin menunjukkan bahwa ia berperilaku menurut sejumlah nilai yang dinyatakan secara eksplisit, terutama dalam kondisi yang merugikan, para pengikut memandang sang pemimpin memiliki integritas dan keberanian. Integritas adalah tentang “menjalankan apa yang kita katakan dan mengatakan apa yang kita jalankan”.

Kejujuran dan Integritas

Kelly Thomas sudah selama lebih dari setahun menabung untuk membayar darmawisata kelulusan SMA putrinya. Tidak seperti banyak gadis remaja, Caylee ingin berkunjung ke Los Angeles bersama ibunya untuk beraudisi untuk America's Got Talent.

Kelly menghabiskan waktu beberapa minggu meneliti setiap aspek perjalanan tersebut. Dari memesan sebuah rumah melalui Airbnb di dekat tempat audisi di Pasadena, hingga menyewa mobil atap terbuka untuk perjalanan dari New Mexico, ini akan menjadi petualangan ibu-anak perempuan yang akan menjadi kenangan seumur hidup.

Segala sesuatu berjalan dengan baik pada tahap pertama perjalanan, saat Kelly dan Caylee mengemudi dari Albuquerque ke Phoenix. Rumah Airbnb pertama tempat mereka menginap baik-baik saja, dan mereka kemudian berangkat untuk menyelesaikan perjalanan ke wilayah Los Angeles raya. Mereka bersorak gembira saat mendekati Pasadena dan melihat tempat audisi Caylee. LA tampak benar-benar besar dan mengintimidasi, dan mereka bergegas mendatangi bungalow sederhana yang mereka pesan.

Sekitar satu jam sebelum *check-in*, mereka menerima pesan melalui aplikasi Airbnb bahwa ada masalah ledeng di bungalow, dan pemilik bungalow merasa tak enak dan akan melakukan *upgrade* ke unit yang lebih besar di dekat bungalow tersebut.

Kelly tidak yakin, karena ia tidak punya waktu untuk meneliti lingkungan tempat tinggal tersebut, tetapi ia merasa ditekan karena mereka sudah berada di Pasadena dengan semua barang milik mereka dan tidak punya tempat menginap malam itu. Ia sudah membayar biaya kamar, jadi ia menyetujui untuk tukar tempat melalui aplikasi Airbnb.

Segala sesuatu menjadi semakin buruk ketika mereka tiba di kamar baru. Tempatnya berada di lingkungan tempat tinggal yang sangat buruk dan tempatnya tak lebih dari kamar yang dihias sekadarnya dengan mebel yang tampaknya diambil dari tempat sampah. Caylee berlinang air mata, dan ketika Kelly mencoba menghubungi pemilik, ia tidak merespons.

Kelly lalu membawa masalah ini ke sistem layanan pelanggan Airbnb, tetapi ia diberitahu bahwa karena ia sudah setuju dengan perubahan ini, Airbnb tidak bisa berbuat banyak. Ia bisa membuka tiket (*open a ticket*) dan setelah ditinjau ia mungkin akan mendapatkan pengembalian sebagian dana. Namun, agennya mengatakan, ia seharusnya membatalkan reservasinya, dan bukan menyetujui perubahan ini.

Ketika Kelly kembali menghubungi pemilik unit, mereka sudah menonaktifkan daftar mereka. Kelly telah ditipu dan kebijakan Airbnb menyalahkan Kelly.

Akhirnya, Kelly mendapatkan pengembalian sebagian dana, tetapi pengalaman itu menyisakan duka pada apa yang seharusnya merupakan liburan yang sempurna.

Cerita ini mungkin tampak seperti pengecualian yang merugikan, tetapi ini bukan sebuah pengecualian. Ada semakin banyak orang dalam “*gig economy*” (sistem pasar bebas di mana perusahaan/organisasi dan para pekerja independen terlibat dalam skema kerja jangka pendek) yang mengambil keuntungan dari industri yang regulasinya buruk untuk menipu publik. Siapa yang bertanggung jawab untuk mencegah hal ini? Situs web Airbnb mempunyai peraturan dan kebijakan tentang pembatalan dan pengembalian dana yang dinyatakan dengan jelas. Namun, ketika Anda terjebak di sebuah kota asing dan tidak punya tempat menginap, sulit untuk tahu apa yang harus Anda lakukan. Meskipun masalahnya bukan kesalahan langsung dari Airbnb atau manajemennya, apakah mereka bertanggung jawab pada pelanggan yang ditipu oleh seseorang yang menggunakan platform mereka?

Kenyataan sebagai seorang pemimpin adalah bahwa ada hal-hal yang terjadi yang merupakan tanggung jawab kita, dan ada hal-hal yang terjadi yang bukan tanggung jawab kita, tetapi merefleksi kita secara negatif, terlepas apakah kita mengetahui hal tersebut sebelumnya atau apakah kita memegang kendali atas situasinya. Meskipun tidak adil, ini adalah bagian dari pekerjaan. Cara kita menangani diri kita sendiri dan reaksi kita terhadap situasi adalah saat kita menunjukkan kemampuan kepemimpinan kita.

Boleh dibilang bahwa fungsi yang paling penting dari kejujuran dan integritas dalam sebuah perusahaan adalah bahwa kedua hal tersebut mencegah masalah dan kesalahan yang tumbuh menjadi persoalan yang lebih besar. Tidak seorang pun ingin menjadi “pengadu”, yang mengingatkan orang lain bila terjadi kesalahan. Namun, perilaku “menutup mata” bisa berubah menjadi menyampaikan kebohongan kecil, yang bisa menjadi kesalahan menutup-nutupi atau menyembunyikan sesuatu.

Pemimpin harus menekankan kejujuran di atas nilai-nilai lain, dan cara melakukannya adalah dengan menjadi teladan dalam transparansi. Mungkin akan terlihat buruk bila kita harus menunda sebuah proyek atau mengakui kesalahan, tetapi hal ini tidak seburuk kemungkinan terjadinya krisis ketika kita mencoba menutup-nutupi kesalahan kita.

Mengelola kemajuan menuju tujuan

Pada awal 2018, riteler video game GameStop mengumumkan sebuah strategi diversifikasi baru yang berani untuk mengimbangi perubahan industri yang menyusutkan laba mereka. Sebelumnya, sumber pendapatan terbesar GameStop berasal dari segmen “pra-kepemilikan” mereka, dan mereka memberi insentif pada pelanggan untuk menjual kembali *video games* bekas dan sistem.

Namun, beberapa tahun belakangan, semakin banyak pemain mulai beralih membeli kopi *digital game* dan bermain online secara kolaboratif. Untuk mengkompensasi hal ini, GameStop melakukan diversifikasi dengan menambahkan 1.300 merek teknologi dan mulai menambah pemasaran pada bisnis koleksi mereka.

Namun, ketika CEO perusahaan jatuh sakit dan harus mengundurkan diri dan seorang CEO baru diangkat dari dalam perusahaan, sasaran baru sang CEO baru adalah memperbaiki persoalan operasional dan mengurangi diversifikasi sambil menutup ratusan toko dalam upaya menghentikan kerugian finansial.

Boleh dibilang bahwa pengurangan ukuran perusahaan disebabkan oleh pergeseran seluruh-industri yang digerakkan oleh teknologi. Na-

mun demikian, pertimbangkan fakta bahwa pada 2019, hampir semua perusahaan teknologi besar bersusah payah mengembangkan platform *video game streaming*, dan perusahaan video game menjadi pusat perlombaan keras untuk menjadi yang pertama yang mampu mengalirkan *gaming* ke perangkat apa pun terlepas dari daya proses. Jelas bahwa ini bukan industri yang sekarat, dan ini adalah industri yang sangat dinamis dengan banyak peluang untuk ekspansi dan inovasi.

Apa pengaruhnya terhadap persepsi kemampuan GameStop untuk mencapai tujuan ini? Bagaimana citra kepemimpinan GameStop terpengaruh oleh fakta bahwa perusahaan yang pernah menjadi pemimpin industri saat ini menutup toko-tokonya dan tertinggal jauh dari pesaingnya? Jaringan penyewaan video Blockbuster menghadapi situasi serupa ketika pelanggan beralih ke video streaming. Mereka gagal sementara Netflix berhasil. Kodak menghadapi situasi serupa ketika konsumen pindah ke fotografi digital dan meninggalkan film. Tentunya ada banyak preseden, tetapi demikian perusahaan ini tak mampu beradaptasi.

Apakah itu sebuah perusahaan internasional seperti GameStop, atau seorang manajer individual yang secara konsisten gagal menepati garis waktu peluncuran produk, membuat kemajuan dan mencapai tujuan—bahkan dalam lingkungan yang dinamis atau bergejolak—adalah bagian yang penting dari akuntabilitas. Ini seperti tim olahraga yang kalah dalam sebuah kejuaraan. Siapa yang harus dipecat? Bukan pemain bintangnya. Pelatih. Sebagai pemimpin, kita bertanggung jawab atas performanya.

Bagaimana kita, sebagai pemimpin, mengelola kemajuan menuju tujuan, pada level individu dan kelompok? Dengan mengingat kelima bagian GOALS dengan akronim yang bermanfaat ini.

G: The GET Step: Putuskan apa yang ingin Anda peroleh dan tuliskan. Buat daftar segala hal yang ingin Anda lakukan dan menjadi, daftar semua tempat yang ingin Anda kunjungi, dan hal-hal yang ingin Anda capai. Apakah Anda ingin kelompok Anda mencapai target penjualan tertentu? Apakah metrik kesuksesan yang harus dicapai bawahan Anda? Tuliskan secara terperinci apa yang ingin Anda capai.

O: The ORGANIZE Step: Setelah mengidentifikasi hasil yang Anda inginkan dari tim Anda, atur rencana Anda dengan mencatat setiap langkah yang dibutuhkan untuk mendapatkan apa yang Anda inginkan. Bila Anda ingin meningkatkan penjualan, contohnya, uraikan itu menjadi langkah-langkah. Catat setiap bawahan Anda dan kontribusi mereka pada tujuan. Siapa yang harus melakukan apa? Buatlah seteliti mungkin dan uraikan menjadi sebanyak mungkin langkah.

Lalu, atur rencana Anda dengan memprioritaskan daftar Anda. Apa yang perlu dilakukan terlebih dulu? Buat sebuah daftar urutan yang akan membantu Anda mencapai tujuan Anda. Bila beberapa butir di daftar Anda tampak berlimpah, uraikan menjadi butir yang lebih bisa dikelola.

A: The ACTION Step: Ambil tindakan setiap hari untuk menggerakkan Anda menuju tujuan Anda. Tuliskan tiga atau empat hal yang paling penting untuk dilakukan setiap hari, minggu, dan bulan untuk menggerakkan Anda menuju tujuan Anda dan rencanakan kapan Anda akan melakukannya. Bertemulah dengan bawahan Anda secara teratur, baik sebagai individu maupun sebagai tim untuk melihat kemajuan segala sesuatu. Pastikan bahwa semua orang tahu apa yang harus mereka lakukan untuk menggerakkan tim menuju tujuan.

L: The LIST Step: Buat daftar saat Anda melangkah. Buat daftar keinginan Anda. Buat daftar cara mendapatkannya. Buat daftar langkah-langkah yang perlu Anda ambil untuk menyelesaikan tindakan Anda. Buat daftar rintangan yang mungkin menghalangi Anda. Dengan menuliskan hal-hal ini, Anda membentuk komitmen untuk melakukannya dan memberi pikiran bawah sadar Anda pekerjaan. Lalu ikuti daftar tersebut. Periksa daftarnya sekurangnya setiap hari dan prioritaskan apa yang harus dilakukan terlebih dulu dan lakukan itu satu per satu.

S: The SUCCESS Step: Nikmati kesuksesan Anda! Setiap kali Anda mencapai sebagian atau seluruh tujuan Anda akan meningkatkan kepercayaan diri Anda dan mendapatkan motivasi untuk melanjutkan dan

menyelesaikan hal lain. Perasaan akan kemajuan adalah penting untuk kebahagiaan kita, dan setiap kali kita mencapai sebagian dari tujuan, kita memperkuat kemampuan kita untuk sukses.

Setelah kita membahas tentang mengelola kemajuan menuju tujuan, kita bisa melanjutkan ke kualitas final yang berkaitan dengan akuntabilitas—pembuatan keputusan yang efektif.

Membuat keputusan yang efektif

Bagaimana kita tahu apakah keputusan yang kita buat adalah keputusan yang efektif? Apakah dari hasil dari keputusan tersebut, atau dari sistem yang kita miliki dengan apa kita membuat keputusan?

Dale Carnegie Training menyarankan keempat pendekatan berikut untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah.

Pertama, tanyakan, “*Apa masalahnya*”? Sementara pertanyaan ini terasa blak-blakan, sebenarnya tidak sesederhana itu. Definisi masalahnya adalah apa yang membentuk solusinya. Kita harus memastikan bahwa kita memecahkan masalah yang sebenarnya.

Contohnya, “Kita tidak punya cukup banyak pelanggan” terdengar seperti pernyataan yang bagus tentang sebuah masalah. Solusinya mungkin adalah, “Dapatkan lebih banyak pelanggan”.

Namun, apakah itu benar-benar masalahnya? Belum tentu. Pertanyaan yang lebih baik mungkin adalah, “Bagaimana cara menarik sejumlah pelanggan baru”? Menyelidiki mengapa kita tidak mampu menarik pelanggan baru berujung pada jawaban dan solusi yang berbeda.

Harley Davidson adalah sebuah pabrik sepeda motor mewah. Mereka terkenal akan sepeda motor yang besar, berat. Namun, pengendara motor masa kini yang lebih muda lebih suka motor yang lebih ringan, lebih ramping. Mereka menginginkan sepeda motor untuk “kemudahan transportasi” alih-alih status yang diperoleh sebagai pemilik Harley*.

Bila Harley Davidson mengajukan pertanyaan, “Bagaimana cara menarik sejumlah pelanggan baru”? Keputusan apa yang akan dibuat dari pertanyaan tersebut? Harley Davidson meluncurkan sepeda motor serba-listrik dan menawarkan les mengemudi ke seluruh negeri.

Bila mereka mengajukan pertanyaan “Bagaimana cara mendapatkan lebih banyak pelanggan”? tanpa memahami *mengapa* orang-orang tidak membeli, mereka mungkin akan menginvestasikan lebih banyak dolar pemasaran pada pelanggan lama yang sama, atau mengiklankan produk mereka saat ini pada generasi yang tidak berminat membeli produk mereka. Sebaliknya, dengan mengidentifikasi masalah yang sebenarnya, mereka mampu membuat keputusan yang lebih efektif.

Kedua, tanyakan, “*Apa penyebab masalahnya*”? Terkadang, jawabannya jelas. Sebagaimana dalam kasus Harley, penyebab masalahnya adalah bahwa pengendara muda menginginkan hal-hal berbeda pada sepeda motor. Industrinya berubah sementara basis pelanggan tradisional mereka semakin menua.

Namun, apa yang terjadi bila penyebab masalah kita tidak didefinisikan dengan benar? Sebuah contoh bagus akan hal ini adalah apa yang terjadi pada GoPro.**

GoPro mendefinisikan industri kamera aksi. Malah, setelah pertumbuhan luar biasa selama satu dekade, perusahaan tersebut menggelar salah satu penawaran perdana paling sukses pada 2014, dan terus mengalami pertumbuhan masif tahun demi tahun. Sampai segala sesuatu berubah. Saham perusahaan yang sebelumnya bernilai US\$98 anjlok menjadi kurang dari US\$8 per lembar saham.

* <https://www.cnn.com/2019/01/25/actually-young-people-really-could-kill-harley-davidson.html>

** <https://www.inc.com/magazine/201802/tom-foster/gopro-camera-drone-challenges.html>

Apa penyebabnya? Apakah karena pengembangan kamera telepon yang bisa mengambil video? Apakah karena investasi yang berlebih pada staf yang terlalu banyak, terlalu banyak insinyur, dan terlalu banyak produk baru? Mungkinkah itu karena pergeseran fokus dari sebuah “perusahaan kamera” ke “perusahaan media” dengan platform “mirip-Hula”.

Sebenarnya kemungkinannya adalah semua hal itu. Namun, inti dari keputusan korporat yang masif ini adalah seorang pemimpin kewirausahaan yang tidak menggunakan proses sistematis untuk membuat keputusan. Ini adalah pola pikir klasik “melompatlah dan jaringnya akan muncul” yang cocok pada usaha rintisan tetapi tidak begitu cocok pada perusahaan publik yang besar. Alih-alih memahami benar-benar kebutuhan pelanggan mereka, mereka berinovasi di bidang yang tidak diminati pelanggan mereka, atau menciptakan sesuatu yang sudah dilakukan perusahaan lain.

Ini mengerucut pada apa yang selama ini kami katakan. Kualitas pemimpin individual mempunyai efek riak yang dramatis ke luar. Dengan membangun kultur “peduli amat dengan risikonya”, para pemimpin GoPro memperkuat fakta bahwa memahami penyebab masalah tidaklah sepenting mengambil tindakan.

Ketiga, kami menyarankan untuk menanyakan “*Apa kemungkinan solusinya?*”? Umumnya, pada awal proses pembuatan keputusan, hanya ada dua, mungkin tiga solusi. Investasi atau tidak. Gunakan pemasok yang ini atau yang itu. Ini menghasilkan solusi lama yang diketahui semua orang. Langkah ini adalah langkah terpenting kedua dalam proses membuat keputusan yang efektif (setelah bagaimana kita mendefinisikan tantangannya).

Pembuat keputusan yang tidak berpengalaman atau tidak efektif melihat opsi-opsi yang ada sebagai opsi yang harus dipilih. Alih-alih menerima beberapa opsi pertama yang ada, pembuat keputusan yang efektif menggali lebih dalam. Mengajukan lebih banyak pertanyaan. Menantang semua asumsi.

Berikut ini adalah contoh tentang mempertanyakan asumsi dan bagaimana hal ini akan berujung pada keputusan yang lebih baik. Becky

dihadapkan dengan tugas yang sulit, yaitu melepaskan salah satu bawahannya. Atasan Becky, Rick, berkata, “Perselisihan terus-menerus antara Amy dan Pete membuat semua orang tidak nyaman. Anda harus menghentikan salah satu dari mereka.”

Mulanya Becky mencoba semua hal. Ia mengirim mereka untuk menjalankan konseling. Ia mendatangkan seorang konsultan untuk mencari akar masalah. Amy memberi tahu sang konsultan bahwa mereka perlu memecat Pete, dan Pete memberi tahu konsultan bahwa mereka perlu memecat Amy. Sang konsultan menyarankan agar keduanya dipecat.

Becky tidak mau melakukan itu, tetapi pilihan lain tidak menyelesaikan masalah. Mereka terus saja bertengkar dan menyabotase satu sama lain di tempat kerja. Becky hanya bisa melihat dua solusi. Memecat Amy atau memecat Pete.

Namun, sebelum melakukan itu, ia memutuskan untuk mempertanyakan asumsinya. Apakah dia benar-benar perlu memecat Amy atau Pete? Mungkin ada alternatif yang belum ia pertimbangkan. Contohnya, apakah salah satu dari mereka bersedia dipindahkan ke lokasi yang berbeda?

Becky duduk dan berbicara dengan mereka secara terpisah. Ketika Becky bertanya apakah salah satu dari mereka bersedia pindah lokasi, Pete berkata bahwa istri dan anak-anaknya sudah betah di komunitas itu dan tidak mungkin ia pindah. Namun, Amy mengungkapkan ketertarikannya. Ia suka bekerja untuk perusahaan ini, tetapi ibunya baru saja jatuh sakit dan ia bimbang antara terus bekerja untuk perusahaan atau pindah ke dekat tempat tinggal orang tuanya.

Kalau Becky menerima salah satu dari dua opsi, memecat Amy atau memecat Pete, ia akan kehilangan kesempatan untuk mempertahankan dua karyawan yang berharga.

Dalam situasi yang sangat mirip, Karen Strickholm memberi bawahannya kartu kredit miliknya, menyuruh mereka untuk pergi ke restoran yang bagus dan tidak kembali sampai mereka menyelesaikan perbedaan mereka kalau tidak mereka berdua harus mencari pekerjaan lain. Tentu saja, mereka menemukan jalan keluar yang dapat diterima semua orang.

Makan siang yang mahal, tetapi uang yang dihabiskan sepadan dengan hasilnya, ujar Karen.

Bob Galvin, CEO yang memimpin pertumbuhan luar biasa Motorola dari 1959–1986 berkata, “Bila Anda mempunyai keputusan yang sulit, saya rasa hal ini karena Anda tidak berpikir cukup kreatif.... Bagaimana caranya membuat keputusan yang terbaik bila Anda tidak mempunyai opsi yang terbaik? [Kita] harus menjalani proses menjadi sangat kreatif untuk mendapatkan opsi yang luar biasa itu. Setelah itu, akan mudah untuk memilih.”

Akhirnya, Dale Carnegie Training bertanya, “Apa solusi terbaik?” Perhatikan bahwa ini berbeda dari mengatakan, “Apa solusi yang sempurna”? Ini maksudnya adalah “dari informasi yang kita miliki saat ini, solusi mana yang sudah kita identifikasi adalah yang terbaik”? Terkadang kita ingin menghindari sebuah keputusan karena kita tidak mempunyai informasi yang cukup. Kita perlu bijak tapi kita tidak akan pernah mempunyai semua informasi yang kita inginkan. Dalam situasi di mana kita tidak bisa menunggu, kita harus memutuskan berdasarkan apa yang kita ketahui.

Dalam kasus Pete dan Amy, Becky menemukan bahwa solusi yang terbaik adalah memindahkan Amy agar bisa lebih dekat dengan ibunya. Solusi yang “sempurna” mungkin adalah bila Amy dan Pete bisa bekerja sama secara akur sehingga tidak ada di antara mereka perlu pergi. Namun, ini bukan opsi dalam kasus ini. Menemukan solusi terbaik berkaitan dengan informasi yang kita miliki pada suatu waktu. Karena itu penting untuk mengajukan pertanyaan yang tepat ketika mencari tahu apa masalahnya, dan menantang asumsi kita tentang penyebab masalah. Informasi itulah yang berujung pada opsi yang ada.

Kita memulai bab tentang akuntabilitas ini dengan pernyataan bahwa akuntabilitas bersifat pribadi. Namun, kita sudah melihat banyak contoh tentang bagaimana para pemimpin dan tindakan mereka memengaruhi seluruh organisasi.

Selanjutnya, mari kita lihat kualitas berikutnya terkait peran sebagai teladan—berfokus pada orang lain.

RANGKUMAN

- Mempertanggungjawabkan hal-hal yang kita ucapkan dan lakukan adalah komponen inti untuk menjadi teladan yang positif.
- Kualitas untuk akuntabel adalah:
 1. Kompeten
 2. Menunjukkan kejujuran dan integritas
 3. Mengelola kemajuan menuju tujuan
 4. Membuat keputusan yang efektif
- Cara kita melakukan satu hal adalah cara kita melakukan segala hal. Menjadi akuntabel adalah gaya hidup.
- Kompetensi dalam kepemimpinan adalah berbeda dari menjadi orang yang terbaik dalam pekerjaan. Dibutuhkan sejumlah keterampilan yang berbeda untuk menjadi seorang pemimpin kompeten. “Berhenti melakukan, mulailah memimpin”.
- Integritas dan keberanian moral artinya menjalani hidup menurut sejumlah nilai yang eksplisit dan menegakkan nilai-nilai tersebut ketika kita melihatnya dilanggar.
- Untuk membuat kemajuan menuju tujuan, gunakan Metode G.O.A.L.S. Dapatkan, Organisasi, Tindakan, Catat, Kesuksesan.
- Empat pendekatan untuk pembuatan keputusan yang efektif adalah menanyakan “apa masalahnya”, “apa penyebab masalahnya”, “apa kemungkinan solusinya”, dan “apa solusi terbaik”?

MENJADI ORANG YANG BERFOKUS PADA ORANG LAIN

“Saya menghargai semua orang yang datang hari ini,” ujar Warren saat berdiri di depan dalam ruang konferensi. “Saya ingin membagikan hasil survei yang Anda lakukan tentang saya, dan memberi tahu Anda apa yang saya putuskan untuk saya lakukan.”

Meskipun pembawaannya tenang, Warren merasa gelisah. Ia tidak suka bicara di depan umum, dan ini lebih buruk. Ia bicara di depan umum tentang kelemahannya sendiri. Atau, “peluang pertumbuhan” sebagaimana sebutan Fran. Namun, bagi Warren, ini lebih terasa seperti kelemahan yang harus ia hadapi seumur hidup.

“Jadi, ehm, yah. Salah satu hal yang akan saya lakukan adalah memperbaiki keterampilan mendengarkan.”

Di bagian belakang ruangan terdengar suara yang bergumam, “Sudah waktunya...” Warren tidak yakin tapi ia menduga itu suara Carl.

Sambil berdehem, ia melanjutkan. “Dan menetapkan tujuan. Tujuan saya maupun Anda. Saya rasa kita bisa sedikit lebih mahir dalam menetapkan tujuan.” Warren menatap wajah-wajah di ruangan dan mereka semua menatapnya kembali dengan raut wajah datar. Satu-satunya wajah yang

berempati adalah Roxanne, sang penyelia pelatihan. Menatap langsung wajah Roxanne, Warren tersenyum tipis dan berkata, “Plus, saya akan berusaha untuk mengelola kemajuan menuju tujuan juga.”

Keheningan di dalam ruangan sangat mencekam dan Warren mulai bertanya-tanya apakah Fran salah. Tampaknya para hadirin tidak menyukainya. “Apa kesalahan yang saya lakukan?” tanya Warren dalam hati. “Mengapa mereka tidak peduli?”

Dari semua hal yang kita bicarakan dalam *LEAD!*, mungkin ini adalah konsep yang paling penting dalam buku ini. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, kita harus berfokus pada orang lain. Memiliki pola pikir “berfokus pada orang lain” adalah prinsip inti dari model kepemimpinan Dale Carnegie. Dale Carnegie merangkumnya dalam prinsip #17, “Cobalah dengan jujur melihat segala sesuatu dari sudut pandang orang lain”, dan prinsip #18, “Bersimpatilah dengan ide dan hasrat orang lain”.

Pemimpin melayani. Itulah yang mereka lakukan

Pelatih Utama Carnegie Clark Merrill berkata, “Memikirkan orang lain adalah pola pikir yang benar. Ketika Anda dipromosikan ke posisi kepemimpinan, Anda perlu mempelajari fokus yang benar-benar baru. Kenyataannya, tidak ada yang peduli pada Anda. Bukan karena mereka tidak menyukai Anda, tapi karena mereka ingin tahu, ‘Apa yang akan Anda lakukan sebagai seorang pemimpin yang akan membuat saya menjadi orang yang lebih baik, di keluarga saya, di tempat kerja saya dan lain-lain?’ Pemimpin akan gagal bila mereka tidak menyadari hal ini. Pemimpin melayani. Itu adalah apa yang mereka lakukan”. Clark menyajikan teknik yang baik untuk memastikan bahwa kita berada dalam keadaan pikiran yang berfokus pada orang lain. Ketika Anda dihadapkan dengan sebuah persoalan atau masalah, bertanyalah pada diri Anda sendiri, “Siapa yang Anda pikirkan?” Tanyakan hal itu pada diri Anda. Apakah Anda memikirkan diri Anda sendiri atau orang lain? Memikirkan orang lain adalah pola pikir yang benar. Ketahui bahwa saat Anda

berbicara, orang-orang berpikir tentang “The WIIFM”. What’s In It for ME (Apa Manfaatnya bagi Saya)?

Kualitas Pemimpin yang Berfokus pada Orang Lain

Apa kualitas kita ketika berfokus pada orang lain?

- Menginspirasi
- Mengembangkan orang lain
- Memengaruhi orang lain secara positif
- Berkomunikasi secara efektif
- Mendorong kerja sama tim, kolaborasi, dan keterlibatan karyawan
- Memfasilitasi perubahan
- Bekerja secara kooperatif
- Memberi pengarahan

Mari kita amati hal-hal ini secara lebih dekat.

Menginspirasi berarti “membangkitkan semangat” kepada orang lain. Ini berbeda dari motivasi, yang bisa dikaitkan dengan janji pemberian imbalan. Ketika kita menginspirasi kita memberi energi pada orang lain bukan karena apa yang kita berikan kepada mereka, tapi karena siapa diri kita sebagai manusia. Sheryl Sandberg menginspirasi jutaan perempuan dengan nasihatnya untuk *Lean In*, judul buku laris yang ia tulis, dan pendekatan yang ia lakukan untuk mengelola Facebook sebagai Chief Operating Officer.

Ketika kita *mengembangkan orang lain*, kita peduli dengan perkembangan orang tersebut secara keseluruhan. Ini belum tentu berkaitan dengan mengembangkan keterampilan yang akan menguntungkan kita, tetapi adalah pemahaman yang lebih dalam bahwa orang mempunyai hasrat bawaan untuk berkembang dan tumbuh. Ini adalah tentang keinginan dan hasrat mereka dan bagaimana kita bisa membantu mereka mencapai tujuan mereka sendiri. Indra Nooyi, mantan CEO Pepsico, menasihati semua pemimpin untuk “membantu orang lain bangkit” se-

bagai salah satu dari tiga pelajaran kepemimpinan kunci yang ia berikan. Pendekatan ini bermanfaat untuk menumbuhkan kemampuan tim (yang tercermin dengan jelas pada pemimpin mereka) serta membangun individunya untuk kesuksesan masa depan mereka.

Ketika kita *memengaruhi orang lain secara positif*, dan tidak memberi tahu mereka apa yang harus mereka lakukan karena jabatan kita, perubahannya sering kali bertahan lebih lama dan bermanfaat. Ketika seorang manajer akun mendatangi ruang kantor atasannya, Lisa Hamilton dan mengatakan kepada sang atasan bahwa ia sangat frustrasi bekerja dengan kliennya dan ingin berganti tugas, Lisa tidak mengatakan kepadanya untuk melanjutkan kerja dengan klien tersebut. Lisa menginspirasi dengan mengatakan, “Yah, kalau itu yang Anda inginkan, kita akan melakukannya. Hanya saja, saya kira Anda siap menghadapi tantangan untuk bekerja dengan klien itu. Saya akan mencari orang lain yang lebih berbakat.” Lisa menggunakan prinsip #21 dari Dale Carnegie, yaitu “Lemparkan tantangan”, dan Hayden, sang manajer akun, menerima tantangan tersebut dan memberdayakan relasinya.

Semua pemimpin berkomunikasi, tetapi ketika seorang pemimpin berfokus untuk didengarkan dan dipahami serta mendengarkan orang lain dan menghubungkan pendengaran untuk memastikan bahwa mereka didengar, maka komunikasinya akan efektif.

Jenis Pendengar yang Berbeda*

Dr. Porter sedang memberi kuliah di kelas psikologi bisnis semester pertama kita ia curiga bahwa para mahasiswa tidak mendengarkan kuliahnya dengan sungguh-sungguh. Ia sedang menguraikan teori motivasi klasik dan memutuskan untuk mengajukan beberapa pertanyaan kepada mereka untuk menyegarkan suasana.

Brad tampaknya ingin berada di tempat lain. Ia duduk sambil menggoyangkan kaki, melihat jam, dan melihat ponselnya setiap sekian menit. “Mr. Lawson. Model ini menyatakan bahwa nilai dari sebuah imbal-

* Dikutip dari *Listen! The Art of Effective Communication* by Dale Carnegie & Associates

an adalah bagian dari apa yang memotivasi perilaku seseorang. Apakah Anda setuju?”

“Oh iya. Tentu.” Brad menjawab sambil terus melihat ponselnya.

Melanie duduk di meja tulisnya, dan sepertinya sedang melamun melihat-melihat keluar. Dr. Porter berjalan mendekati jendela dan berdiri persis di depan pandangan mata Melanie. “Ms. Griffin. Elemen berikutnya dari model ini menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh besarnya upaya yang dilakukan. Bagaimana menurut Anda?”

Ditanya seperti itu membuat Melanie kaget. “Apa? Maaf, saya tidak mendengar Anda.”

“Yang saya katakan,” ujar Dr. Porter melanjutkan, adalah bahwa motivasi adalah faktor dari beberapa hal. Apakah upayanya berharga, upa...”

Tiba-tiba Breanna menginterupsi. “Upayanya dilakukan dan probabilitas mendapatkan imbalan.” Ia bersandar dan tersenyum.

Dr. Porter lalu bertanya pada perempuan yang duduk di sebelahnya, “Ms. Brenner, apa hal yang bagi Anda adalah imbalan yang patut diupayakan?”

Caitlyn memandangnya dengan tatapan kosong melalui bulu matanya yang tebal. Tidak ada.”

Di sebelah Caitlyn, Danny bergumam, “Pantesan saja. Tipe-tipe seperti kalian tidak peduli dengan apa pun.”

Dr. Porter menghampiri meja Danny. “Kalau begitu, Mr. Valdez, apa menurut Anda imbalan yang patut diperjuangkan.”

“Tidur. Karena kelas ini membuat saya merasa ingin tidur.”

Lalu Gene menimpali. “Yang tampaknya terjadi di sini, sebenarnya, adalah bahwa Breanna merasa dirinya mendapatkan imbalan bila ia menunjukkan kepintarannya di kelas, tapi ia juga percaya bahwa bila profesor mengetahui pemahaman (Breanna), ia akan mendapatkan nilai yang lebih baik di kelas. Danny, di lain pihak, tidak merasa dirinya mempunyai kemampuan untuk berhasil di kelas, jadi ia menutupinya dengan sikap permusuhan.”

Di bagian belakang kelas ada seorang perempuan pendiam, Anna. Ia dengan malu-malu mengangkat tangannya. “Dr. Porter? Ibu mencip-

takan model ini dengan rekan ibu, Dr. Lawler, bukan? Bagaimana ibu mengembangkan teori pengharapan klasik Vroom?”

Dr. Porter tersenyum dan berjalan kembali ke bagian depan kelas. Sertainya SESEORANG mendengarkan. “Betul, Ms. Patel. Ed dan saya menambahkan beberapa aspek pada teori Victor Vroom. Mari kita lihat diagram ini....

Tujuh Jenis Pendengar

Sudah berapa kali Anda berbicara dan bertemu dengan mahasiswa seperti di kelas Dr. Porter? Berapa kali Anda bersikap seperti mahasiswa di kelas Dr. Porter?

Skenario di atas mengilustrasikan ketujuh jenis pendengar yang diidentifikasi oleh Dale Carnegie Training.

- Pendengar yang sibuk
- Pendengar yang pikirannya ke mana-mana
- Pendengar penginterupsi
- Pendengar yang peduli amat
- Pendengar yang pendebat
- Pendengar yang mengamati
- Pendengar yang terlibat

Enam jenis pertama tidak seefektif yang ketujuh. Berikut ini adalah deskripsi yang lebih mendalam dari masing-masing jenis.

Pendengar “yang sibuk”

Brad adalah khas pendengar yang “sibuk”. Menggerak-gerakkan kaki dan melihat jam memberi kesan kepada pembicara bahwa Brad tidak memberikan perhatian penuh. Orang-orang seperti ini terkesan terburu-buru dan senantiasa melihat-melihat sekelilingnya atau melakukan hal lain. Juga dikenal sebagai *multi-tasker*, orang-orang seperti ini tidak bisa berdiam dan mendengarkan.

Pendengar yang “pikirannya ke mana-mana”

Pada skenario di atas, Melanie adalah seorang pendengar yang “pikirannya ke mana-mana”. Saat Dr. Porter berbicara, Melanie melamun dan tidak menyimak. Orang-orang seperti ini secara fisik berada di depan Anda, tetapi secara mental tidak. Anda bisa mengetahui hal ini dari tatapan mereka yang kosong. Mereka melamun atau memikirkan hal lain sepenuhnya.

Pendengar “penginterupsi”

Breanna adalah pendengar “penginterupsi”. Ia menunggu kesempatan untuk menyela dan berbicara. Orang-orang ini siap untuk menimpali kata-kata Anda setiap saat. Mereka memperhatikan dan siap menyela dan menyelesaikan kalimat Anda untuk Anda. Mereka tidak mendengarkan Anda. Mereka berfokus mencoba menebak apa yang akan Anda katakan dan apa yang ingin mereka katakan.

Pendengar yang “peduli amat”

Caitlyn adalah contoh khas pendengar yang “peduli amat”. Meskipun ia tidak menggunakan kata-kata tersebut, bahasa tubuh dan sikapnya memberi kesan pada Dr. Porter bahwa Caitlyn tidak peduli sama sekali dengan apa yang dikatakan Dr. Porter. Orang-orang seperti ini seperti tidak tertarik dan kurang menunjukkan emosi saat mereka mendengarkan. Mereka tampak tidak peduli dengan apa pun yang Anda katakan.

Pendengar yang “pendebat”

Cukup jelas bahwa Danny adalah pendengar yang suka “berdebat”. Tidak ramah dan kasar, pendengar pendebat tidak mendengarkan untuk memahami. Ia mendengarkan untuk mendapatkan amunisi yang akan ia gunakan untuk melawan Anda. Orang-orang ini bersenjata dan siap perang. Mereka suka membantah dan menyalahkan orang lain.

Pendengar yang “mengamati”

Gene adalah seorang pengamat. Ia mungkin tidak tahu bahwa gaya mendengarnya tidak efektif. Orang-orang ini senantiasa berperan sebagai penasihat atau terapis, dan mereka siap memberi Anda jawaban yang tidak Anda minta. Mereka kira mereka adalah pendengar hebat dan suka membantu. Mereka senantiasa dalam keadaan mengamati apa yang Anda katakan dan memperbaikinya.

Pendengar yang “terlibat”

Anna adalah contoh seorang pendengar yang “terlibat”. Ini adalah pendengar yang senantiasa sadar. Mereka mendengarkan dengan mata, telinga, dan hati mereka dan mencoba memahami posisi sang pembicara. Ini adalah mendengarkan level tertinggi. Keterampilan mereka dalam mendengarkan mendorong Anda untuk terus berbicara dan memberi Anda kesempatan untuk menemukan solusi Anda sendiri dan mendapatkan ide.

Tidak ada orang yang bisa menjadi pendengar yang terlibat sepanjang waktu.

Sebagai seorang pemimpin, mendengarkan adalah sangat penting. Meskipun kita ingin selalu terlibat dalam pembicaraan sepanjang waktu, kita akan masuk ke dalam kategori lain selama berlangsungnya percakapan. Anda akan menjadi pemimpin jenis yang mana ketika Anda tidak menjadi pendengar yang terlibat? Kesadaran kita tentang apa yang terjadi ketika kita menarik diri dari keterlibatan kita dapat membantu kita mengelola pendengaran kita dengan mengenali saatnya ketika kita masuk ke pola lain. Ingatkah Anda tentang pentingnya kesadaran-diri?

Dapatkan Anda Mendengar Saya Sekarang?

Bagaimana ketika kita bicara dengan orang lain? Meskipun mencoba untuk berkomunikasi dengan pendengar jenis ini bisa agak sulit, ada be-

berapa hal yang dapat kita lakukan untuk menjangkau mereka. Berikut ini adalah beberapa tips tentang cara berbicara dengan masing-masing jenis pendengar.

Pendengar yang “sibuk”

Bila kita berbicara dengan pendengar yang “sibuk”, mungkin kita akan bertanya, “Apakah ini waktu yang tepat”? atau berkata, “Saya butuh perhatian penuh Anda sebentar saja”. Kita harus mulai dengan sebuah pernyataan yang akan menarik perhatian mereka, bicara singkat saja, dan langsung sampaikan pesan inti Anda karena rentang perhatian mereka pendek.

Pendengar yang “pikirannya ke mana-mana”

Bila kita berbicara dengan pendengar yang “pikirannya ke mana-mana”, pastikan bahwa mereka menyimak dan tanyakan apakah mereka memahami apa yang kita katakan. Sementara dengan pendengar yang “sibuk”, kita bisa memulai dengan sebuah pernyataan yang akan menangkap perhatian mereka, dan bicaralah secara singkat dan langsung pada intinya, karena rentang perhatian mereka juga pendek.

Pendengar “penginterupsi”

Bila kita berbicara dengan “penginterupsi”, ketika mereka nyeletuk, berhentilah berbicara dan biarkan mereka bicara, atau mereka tidak akan mendengarkan kita. Ketika mereka selesai bicara, kita dapat menanggapi komentar mereka dan berkata, “Sebagaimana saya katakan tadi...” agar mereka sadar bahwa mereka menginterupsi.

Pendengar yang “peduli amat”

Bila kita berbicara dengan pendengar yang “peduli amat”, dramatisir ide Anda (Prinsip Dale Carnegie #20) dan ajukan pertanyaan pada pendengar Anda agar mereka terus terlibat. Prinsip #25 berlaku di sini, “Ajukan pertanyaan alih-alih memberi perintah langsung”.

Pendengar yang “pendebat”

Bila kita berbicara dengan pendengar yang “pendebat”, ketika ia menyatakan tidak setuju atau menyalahkan orang lain, lihat ke depan dan tidak ke belakang. Bicaralah tentang kemungkinan kita setuju untuk tidak setuju atau tentang apa yang bisa dilakukan secara berbeda ke depannya. Prinsip #10 mengatakan bahwa “satu-satunya cara untuk mendapatkan yang terbaik dari sebuah argumentasi adalah menghindarinya”, terutama ketika kita mencoba untuk bekerja sama.

Pendengar “pengamat”

Bila kita berbicara dengan pendengar “pengamat”, kita bisa memulai dengan mengatakan, “saya perlu berbicara dengan Anda. Saya tidak meminta nasihat”. Hal ini membantu mereka untuk menghapus kecenderungan mereka untuk memberi nasihat dan mendengarkan percakapan agar mereka bisa memahami apa yang kita katakan, alih-alih mendengarkan untuk memecahkan masalahnya untuk kita.

Pendengar yang “terlibat”

Bila Anda berbicara dengan pendengar yang “terlibat”, luangkan waktu untuk menghargai perhatian mereka. Ucapkan terima kasih kepada mereka atas ketertarikan mereka pada Anda dan topik Anda. Pemimpin akan memastikan untuk menghargai perilaku positif yang berfungsi sebagai strategi untuk memberi tahu orang apa yang harus terus mereka lakukan. Menunjukkan apa yang tidak berfungsi dengan baik membuat orang menjadi defensif dan mematahkan motivasi mereka. Memberi tahu mereka apa yang mereka lakukan dengan benar akan memperkuat perilakunya dan memotivasi mereka.

Apa Jadinya Bila Itu Anda

Mungkin Anda mengenali diri Anda dalam satu atau beberapa jenis. Anda tidak perlu khawatir sama sekali. Tidak ada orang yang menjadi

pendengar yang terlibat sepanjang waktu. Berikut ini adalah beberapa tip tentang apa yang harus dilakukan ketika kita memergoki diri kita menjadi jenis pendengar yang kurang efektif.

Pendengar yang “sibuk”

Bila Anda pendengar yang “sibuk”, pastikan bahwa Anda berhenti melakukan apa yang sedang Anda lakukan ketika seseorang berbicara dengan Anda.

Pendengar yang “pikirannya ke mana-mana”

Bila Anda pendengar yang “pikirannya ke mana-mana”, bertindaklah sebagai pendengar yang baik. Waspadalah, tataplah mata lawan bicara Anda, membungkuklah ke depan, dan tunjukkan ketertarikan dengan mengajukan pertanyaan. Hal ini akan mengalihkan pola pikir Anda dan meningkatkan fokus Anda pada pembicara.

Pendengar “penginterupsi”

Bila Anda adalah pendengar “penginterupsi”, pastikan Anda meminta maaf setiap kali Anda memergoki diri Anda menginterupsi. Hal ini akan membuat Anda lebih sadar akan hal itu.

Pendengar yang “peduli amat”

Bila Anda pendengar yang “peduli amat”, berkonsentrasilah pada pesan lengkapnya dan tidak hanya pesan verbal. Pastikan Anda mendengarkan dengan mata, telinga, dan hati. Taruh perhatian pada bahasa tubuh dan coba pahami mengapa orang ini ingin berbicara dengan Anda tentang persoalan ini.

Pendengar “pendebat”

Bila Anda pendengar “pendebat”, usahakan Anda menempatkan diri Anda pada posisi pembicara dan pahami, terima, dan temukan kebijaksanaan pada sudut pandang orang lain.

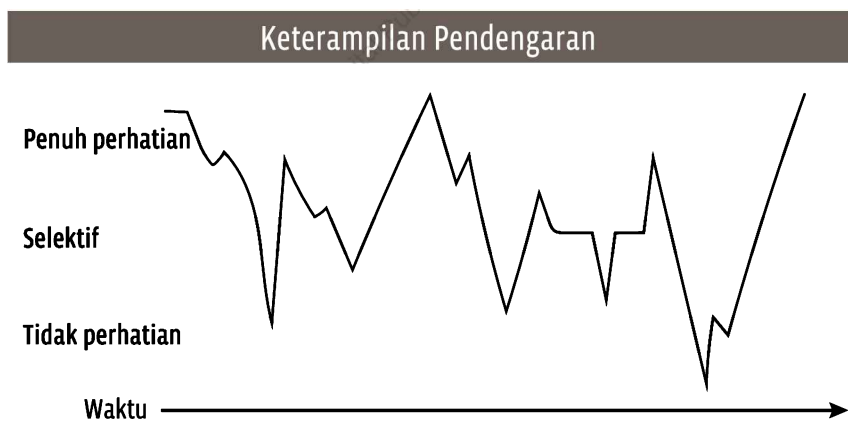
Pendengar “pengamat”

Bila Anda pendengar “pengamat”, bersantailah dan pahami bahwa tidak semua orang mencari jawaban, solusi, atau nasihat. Beberapa orang suka mencari tahu pendapat orang lain tentang ide yang ia ajukan karena hal ini membantunya melihat jawabannya secara lebih jelas.

Pendengar yang “terlibat”

Bila Anda seorang pendengar yang “terlibat”, lanjutkan. Orang-orang benar-benar menghargai sifat Anda ini.

Sebagaimana disebutkan, tidak ada orang yang bisa menjadi pendengar yang “terlibat” sepanjang waktu. Malah, kita semua kadang menjadi pendengar yang penuh perhatian terhadap apa yang dikatakan lawan bicara, kadang selektif dalam fokus kita, dan kadang kita tidak memperhatikan apa yang dikatakan lawan bicara. Berikut ini adalah ilustrasi visual tentang hal itu.



Berapa banyak waktu yang kita habiskan untuk menjadi pendengar yang penuh perhatian, selektif, dan tidak perhatian, adalah tergantung pada banyak faktor. Yang penting adalah kita mempelajari hal-hal yang mengalihkan perhatian kita dan ketika perhatian kita terpecah, kembalikan perhatian kita ke lawan bicara dengan menggunakan saran di atas.

Mendapatkan kepercayaan dari pengikut kita dimulai dengan menjadi orang yang ramah dan disukai. Sebagaimana sudah kita pelajari, tidak ada salahnya bersikap baik di tempat kerja, dan bahkan manfaatnya banyak, karena kepemimpinan pada dasarnya adalah tentang relasi kita dengan orang lain. Beberapa sikap sopan seperti kontak mata dan mendengarkan, tersenyum dan menaruh perhatian pada isyarat nonverbal adalah hal-hal yang akan menyiratkan keramahan. Berhentilah menggunakan ponsel Anda dan berikan perhatian penuh Anda pada lawan bicara. Hal-hal inilah yang akan membuat perbedaan antara seseorang yang merasa dihargai atau tidak dihargai.

Jadilah Pendengar yang Lebih Baik

Prinsip berikutnya adalah *Jadilah Pendengar yang Lebih Baik*. Mudah untuk mengatakan, “dengarkan”! tetapi untuk melakukannya adalah hal lain. Dalam *Japan Sales Mastery*, Dr. Greg Story, Presiden Dale Carnegie Tokyo, menawarkan beberapa tips konkret untuk menjadi pendengar yang lebih baik:

1. Tetaplah berfokus
2. Bersabarlah
3. Tafsirkan kata-kata dan emosi
4. Jangan menginterupsi
5. Jangan menyaring
6. Gunakan humor dengan hati-hati
7. Rangkumkan pesannya
8. Tunggu giliran Anda

Potret daftar ini dengan ponsel Anda, dan lain kali perhatian Anda terpecah dalam sebuah rapat, lihat daftar ini dan caritahu apa yang bisa Anda lakukan agar lebih terlibat.

Bagian berikut adalah alat untuk mengevaluasi keterampilan pendengaran Anda. Ingat apa yang kami katakan sebelumnya tentang *blind spots*. Pertimbangkan untuk meminta seorang teman dekat atau rekan

untuk meninjau jawaban Anda dan bahas jawaban Anda untuk memastikan bahwa persepsi diri Anda akurat.

Evaluasi-Diri Keterampilan Pendengaran

Beri penilaian pada diri Anda sendiri untuk setiap pernyataan dengan menggunakan skala berikut (Pertanyaan 1 hingga 16)

4 = Jarang 3 = Kadang kala 2 = Biasanya 1 = Selalu

- _____ 1. Saya menemukan bahwa orang harus mengulangi informasi yang disampaikan kepada saya.
- _____ 2. Saya mengalami insiden miskomunikasi lebih sering dari orang lain.
- _____ 3. Saya cenderung tidak menghiraukan orang bila ia tidak tepat waktu menepati janji atau bila materinya kering.
- _____ 4. Saya suka memotong pembicaraan orang lain.
- _____ 5. Saya memperhatikan pelanggan menyuarakan rasa frustrasi mereka terhadap saya terkait tiadanya tindak lanjut atau harapan yang tidak terpenuhi.
- _____ 6. Saya mengalihkan pembicaraan orang dengan pertanyaan dan komentar saya.
- _____ 7. Saya cenderung melakukan multi-tugas ketika mendengarkan orang lain.
- _____ 8. Saya merasa tidak nyaman ketika meminta klarifikasi dari pembicara.
- _____ 9. Ketika seseorang menghampiri saya dengan sebuah masalah atau tantangan, saya mempunyai kecenderungan untuk ingin memperbaikinya atau memberi nasihat.
- _____ 10. Saya suka pura-pura memberi perhatian.
- _____ 11. Saya membentuk sebuah respons dalam pikiran saya sebelum lawan bicara selesai berbicara.
- _____ 12. Saya perlu membuat catatan untuk mengingat apa yang dikatakan.

- _____ 13. Saya membuat asumsi berdasarkan penampilan sang pembicara.
- _____ 14. Saya mudah teralih perhatiannya ketika seseorang berbicara pada saya.
- _____ 15. Saya cenderung berbicara paling banyak dalam percakapan.
- _____ 16. Saya mengajukan pertanyaan yang mengindikasikan bahwa saya tidak mendengarkan.

Berikan penilaian pada diri Anda sendiri untuk setiap pernyataan dengan menggunakan skala berikut (Pertanyaan 17 hingga 30):

4 = Jarang 3 = Kadang kala 2 = Biasanya 1 = Selalu

- _____ 17. Saya menunjukkan sikap terbuka dan menerima terhadap lawan bicara.
- _____ 18. Saya terlibat dalam komunikasi yang penting di tempat kerja.
- _____ 19. Ketika seseorang menghampiri saya dengan sebuah pertanyaan, saya berhenti melakukan apa yang sedang saya lakukan dan memberinya perhatian penuh saya.
- _____ 20. Saya berkonsentrasi pada apa yang sedang dikatakan, meskipun tidak menarik bagi saya.
- _____ 21. Saya mendengarkan sudut pandang lawan bicara saya, meskipun saya tidak setuju.
- _____ 22. Saya menatap mata lawan bicara saya.
- _____ 23. Saya mencoba memahami sudut pandang orang-orang yang tidak setuju dengan saya.
- _____ 24. Saya bisa merangkum secara singkat dan akurat apa yang dikatakan orang lain.
- _____ 25. Saya memberi lawan bicara saya kesempatan untuk menjelaskan sepenuhnya sebelum saya merespons.
- _____ 26. Saya mengamati lawan bicara saya untuk mencari petunjuk nonverbal.
- _____ 27. Saya terbuka pada kritik.

- _____ 28. Saya memberi dorongan verbal atau nonverbal kepada lawan bicara.
- _____ 29. Saya memeriksa untuk memastikan bahwa saya menafsirkan pesan lawan bicara dengan benar.
- _____ 30. Saya mencoba untuk “berada dengan” lawan bicara saya dengan menempatkan diri pada posisinya.

Skor Keterampilan Mendengarkan

Tetapkan skor Anda dengan cara berikut:

Pertanyaan 1–16

Selalu: 1 poin

Biasanya: 2 poin

Kadang kala: 3 poin

Jarang: 4 poin

Pertanyaan 17–30

Selalu: 4 poin

Biasanya: 3 poin

Kadang kala: 2 poin

Jarang: 1 poin

Hasil

105–120 Anda pendengar yang terampil. Dapatkan pendapat kedua untuk memastikan Anda mempunyai persepsi yang akurat tentang keterampilan pendengaran Anda.

95–104 Mendengarkan adalah prioritas utama Anda

85–94 Anda mendengarkan ketika hal itu nyaman untuk Anda

75–84 Anda sesekali mendengarkan

Di bawah 75 Anda sangat jujur dan mempunyai potensi besar untuk perbaikan.

Kepemimpinan Bukan tentang Pemimpin

Sebagaimana kami katakan di awal buku ini, kepemimpinan bukan tentang sang pemimpin. Kepemimpinan adalah tentang melayani kebutuhan orang-orang yang dipimpin. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah tentang menjadi orang yang *memupuk kerja sama tim, kolaborasi,*

dan *keterlibatan karyawan*. Phil Jackson, pelatih NBA yang telah memenangkan beberapa kejuaraan, mengatakannya dengan sangat tepat, “Kekuatan tim adalah masing-masing anggota individualnya. Kekuatan masing-masing anggota adalah timnya.” Pemahaman bahwa kita melatih individu agar sang individu dan timnya sukses adalah sangat penting bagi kesuksesan kita. Ungkapan yang berlaku adalah, “ketika kita adalah pemimpinnya, yang penting bukan saya, tapi Anda”.

Seorang pemimpin yang berfokus pada orang lain *memfasilitasi perubahan* alih-alih sekadar mengamanatkan atau melaksanakannya. Perubahan itu sulit, dan sang pemimpin yang bijak memfasilitasinya sebagai sebuah proses bukan kejadian. Facebook awalnya lamban menciptakan platform yang bekerja pada perangkat ponsel. Namun, begitu menyadari peluangnya, mereka habis-habisan membuat sebuah platform yang bisa digunakan di ponsel, dan mereka tidak berhenti bekerja untuk mengoptimalkannya. Mereka tidak pernah mengatakan, “baiklah, kita sudah berbuat cukup untuk ponsel. Sekarang apa lagi?” Mereka menyadari bahwa ini adalah proses yang berkelanjutan, bukan sekadar tujuan yang harus dicapai.

Ketika seorang pemimpin *bekerja sama* dengan orang lain, hal ini akan menciptakan sebuah kultur dan lingkungan yang memfasilitasi kerja sama alih-alih konflik dan perselisihan.

Akhirnya, pemimpin yang berfokus pada orang lain *memberikan arahan*. Ini tidak berarti ia memberi tahu pengikutnya ke mana pengikutnya harus pergi atau bagaimana pengikutnya harus bekerja. Sebaliknya, “memberikan arahan” artinya membantu ketika dibutuhkan dan berbagi visi yang kuat tentang tujuan kelompok.

Joe Cardello, Pelatih Utama dan Direktur Pelatihan di Dale Carnegie Training di Florida Tenggara mempunyai contoh yang bersifat sangat pribadi mengenai hal itu. Ia berkata, “Sejujurnya, saya mengikuti Dale Carnegie Training karena disuruh ibu saya. Kami mempunyai bisnis keluarga dan meskipun saya mahir dalam pekerjaan saya, saya tidak mempunyai keterampilan dalam hal yang berkaitan dengan manusia.

Untungnya, ibu saya memberikan pada saya masukan yang saya butuhkan dan saya mengikuti pelatihannya. Begitu saya belajar cara berurusan dengan orang, mata saya terbuka. Saya akhirnya mengelola dan membesarkan bisnis keluarga saya. Lalu kami menjualnya dan saya bergabung dengan Dale Carnegie Training dan kini mengajar orang-orang bahwa relasi adalah kunci untuk segala hal.”

Ia melanjutkan, “Anda harus berfokus pada orang. Banyak insinyur dan ilmuwan yang mengikuti pelatihan, berfokus pada tugas dan pekerjaan. Ini bukan tentang pekerjaan, ini adalah menginspirasi orang untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka. Seperti apa relasi Anda dengan orang-orang yang terlibat? Bagaimana bila perilaku yang Anda tunjukkan adalah seakan-akan mereka adalah sahabat karib Anda di tempat kerja? Relasi adalah akar penyebab dari kesuksesan kita sebagai pemimpin. Ketika orang mendapat promosi, tenaga penjualan terbaik akan menjadi manajer penjualan yang terburuk. Insinyur terbaik menjadi manajer terburuk. Mengapa? Karena mereka tidak diajarkan tentang kepemimpinan. Mereka terlalu mengandalkan kemampuan mereka melakukan tugas. Dan itu bukan pekerjaan seorang pemimpin.” Ingat, tugas seorang pemimpin adalah menyelesaikan pekerjaan melalui dan dengan orang lain.

“Bila Anda ingin melihat penerapan prinsip ini, amati mahasiswa junior perguruan tinggi dan komunikasi digital mereka. Mereka membuka perangkat mereka dan membuka media sosial secara online. Hal ini tentang apa? Tentang mereka. Pendapat mereka. Ide mereka. Pendapat mereka tentang apa yang Anda lakukan.

“Sebaliknya, kita perlu mengamati perilaku kita dan mengajukan pertanyaan. Cara terbaik untuk berurusan dengan orang adalah dengan mengajukan pertanyaan tentang mereka alih-alih memperlakukan mereka seolah-olah mereka adalah stereotip.”

Mark Marone, Direktur Riset dan Pemuka Pemikiran untuk Dale Carnegie mengidentifikasi dua belas pertanyaan untuk membantu Anda mengungkapkan harapan profesional dan impian karyawan Anda sambil memahami dan menghargai mereka sebagai individu:

1. Dari semua tugas yang Anda lakukan dalam seminggu atau sebulan, apa yang menambahkan energi Anda?
2. Apakah Anda mempunyai pekerjaan yang menyita perhatian Anda sedemikian rupa sampai Anda lupa waktu?
3. Bila Anda bisa mengisi seluruh minggu Anda dengan pekerjaan yang Anda sukai, seperti apa rupa minggu Anda?
4. Tugas seperti apa yang berada dalam daftar “kerja” Anda ketika Anda menunda pekerjaan?
5. Apakah Anda melakukan pekerjaan yang ingin Anda berikan kepada orang lain?
6. Bagian mana dari pekerjaan Anda yang Anda kuasai?
7. Bagian mana yang tidak Anda kuasai?
8. Bila Anda berpikir tentang pekerjaan yang Anda lakukan setiap minggu atau bulan, apa lima hal utama yang Anda lakukan?
9. Apa yang paling Anda sukai—dan paling tidak sukai—dari pekerjaan Anda saat ini?
10. Bila Anda boleh melakukan pekerjaan apa pun dalam perusahaan, apa pekerjaan itu?
11. Bila Anda boleh melakukan pekerjaan apa pun di dunia, apa pekerjaan itu?
12. Apakah ada sesuatu yang menghalangi Anda mencapai tujuan Anda?

Memberikan Arahan

Salah satu hal yang tersulit yang mungkin dihadapi pemimpin baru adalah mempelajari cara mengarahkan orang lain. Alasannya adalah karena kita sering mengaitkan “memberikan arahan” dengan “*micromanaging*”. Kenyataannya, semakin jelas kita dalam memberikan arahan, semakin besar kebebasan yang diperoleh bawahan kita dalam merampungkan tugas. Hal ini tercapai dalam jadwal pertemuan empat-mata dan pertemuan yang tidak direncana. Dalam contoh kita tentang Warren Cantel, ia bisa menunjukkan kualitas sebagai pemimpin yang berfokus

pada orang lain dengan cara memberikan arahan yang jelas pada timnya saat rapat, dan saat pertemuan empat-mata. Namun, ia juga bisa melakukannya dengan memperhatikan perilaku yang ia ingin lihat lebih sering dan mengakuinya. “Eric, Anda telah melakukan pekerjaan dengan baik mendapatkan lembar waktu departemen secara tepat waktu. Saya benar-benar menghargainya.”

Ide terkait berfokus pada orang lain berhubungan langsung dengan beberapa Prinsip Hubungan Manusia Dale Carnegie.

4. Tunjukkan ketertarikan pada orang lain.
7. Jadilah pendengar yang baik. Dorong orang lain untuk berbicara tentang diri mereka sendiri.
8. Bicaralah sesuai minat lawan bicara.
11. Hormati pendapat orang lain—jangan pernah mengatakan “Anda salah”.
12. Bila Anda salah, akui segera dan dengan tegas.
13. Mulailah dengan ramah.
15. Biarkan lawan bicara Anda bicara lebih banyak.
16. Biarkan lawan bicara Anda merasa bahwa itu adalah ide dia.
17. Cobalah secara jujur untuk melihat segala sesuatu dari sudut pandang lawan bicara Anda.
18. Bersimpatilah dengan ide dan keinginan lawan bicara Anda.
22. Mulailah dengan pujian dan penghargaan yang jujur.
25. Ajukan pertanyaan alih-alih memberi perintah langsung.
26. Biarkan lawan bicara Anda menyelamatkan muka.
28. Beri lawan bicara Anda reputasi baik yang harus ia amalkan.

Di bab ini, kita berbicara tentang kualitas sebagai pemimpin yang berfokus pada orang lain. Selanjutnya mari kita amati kualitas final yang berujung pada menjadi teladan. Bersikap strategis.

RANGKUMAN

- Memiliki pola pikir “berfokus pada orang lain” adalah prinsip inti dari model kepemimpinan Dale Carnegie.
- Kualitas sebagai pemimpin yang Berfokus pada Orang Lain adalah:
 1. Menginspirasi
 2. Mengembangkan orang lain
 3. Memengaruhi orang lain secara positif
 4. Berkomunikasi secara efektif
 5. Memupuk kerja sama tim, kolaborasi, dan keterlibatan karyawan
 6. Memfasilitasi perubahan
 7. Bekerja secara kooperatif
 8. Memberikan arahan
- Ini bukan tentang pemimpin. Pemimpin melayani orang-orang yang mereka pimpin. Itulah yang mereka lakukan.
- Mengajukan pertanyaan lalu mendengarkan jawabannya adalah cara untuk menjadi berfokus pada orang lain.
- Ketujuh jenis pendengar adalah: Pendengar yang “sibuk”, pendengar yang “pikirannya ke mana-mana”, pendengar “Penginterupsi”, pendengar yang “Peduli Amat”, pendengar yang “Pendebat”, pendengar yang “Mengamati”, dan pendengar yang “Terlibat”.
- Idealnya adalah menjadi pendengar yang “Terlibat”.
- Tidak seorang pun bisa menjadi pendengar yang terlibat setiap saat. Penting untuk mengetahui apa yang mengalihkan perhatian kita dan mengembalikan fokus pada orang lain.

4

MENJADI STRATEGIS

“Apa yang Anda inginkan, Warren”? Fran menambahkan krim ke kopi yang baru saja ia tuangkan. “Bila menyangkut hubungan kerja Anda dengan Carl dan seluruh tim Anda, apa hasil akhir yang Anda inginkan”?

Warren menyeruput kopinya dan memikirkan hal itu. Ia dan Fran sudah berbicara minggu lalu tentang berfokus pada orang lain. Mungkin ini adalah kesempatan untuk menunjukkan apa yang telah ia pelajari. “Saya rasa apa yang saya inginkan adalah untuk menjadi jenis pemimpin yang mereka inginkan. Seseorang yang bisa menginspirasi mereka untuk menggapai masa depan yang lebih baik dan memecahkan masalah yang muncul”. Senyum lebar Fran membesarkan hati Warren. “Saya ingin menjadi GPS yang mengantarkan kita ke tujuan kita”.

“Persis”! Fran menyandarkan diri di kursi, tersenyum. “Baik, Warren. Anda mengatakan bahwa Anda ingin menjadi pemimpin yang strategis”.

Sementara kita tidak pernah memikirkannya dengan cara itu, ia mengangguk setuju. Ia belajar di perguruan tinggi bahwa strategi adalah seni pergi dari A ke B. Ia ingin menjadi pemimpin yang mampu mengantarkan mereka ke sana. “Oke, jadi, bagaimana cara melakukannya”?

Melihat Menembus Sisi Papan yang Lain

Dalam seni bela diri, khususnya karate, seni *tameshiwari* adalah aksi mematahkan sesuatu dengan tangan kosong, kaki atau bahkan kepala. Peragaan fokus dan kekuatan yang dramatis ini adalah ciri khas dari apa yang dipikirkan orang ketika mereka berpikir tentang karate.

Sementara Dale Carnegie Training tidak merekomendasikan agar Anda mencoba mematahkan papan, praktik *tameshiwari* mempunyai beberapa prinsip yang berlaku untuk kepemimpinan. Agar mampu mematahkan sebuah papan secara efektif, contohnya, kita harus mengambil beberapa langkah mental sebelum beraksi.

Pertama, kita harus *berkomitmen pada aksinya* sepenuhnya dan secara total. Bila kita “menarik pukulan” kita setengah jalan, kemungkinan besar kita akan cedera dan gagal mematahkan papan.

Kedua, kita harus mempunyai *kepercayaan diri penuh atas kemampuan kita* untuk berhasil. Apakah kita percaya bahwa kita *mampu* melakukannya atau kita percaya kita *tidak mampu* melakukannya, kemungkinan besar kita benar. *Tameshiwari* adalah berkaitan dengan keberanian untuk berkomitmen secara mental—tidak membiarkan keraguan memasuki otak kita bahkan selama sepersekian detik. Keraguan akan mengancam kesehatan kita, karena entah tangan kita atau papan tersebut, salah satunya akan patah.

Akhirnya, kita harus melihat menembus sisi yang satu lagi dari papan tersebut. Jangan berfokus pada papannya; fokuskan pikiran dan mata kita pada apa yang ada di sisi yang satu lagi. Lalu, ketika kita mengambil tindakan cepat, di situlah kepalan kita berada.

***Anda Harus Menaruh Perhatian
Anda Pada Tempat yang Ingin
Anda Jangkau, Bukan pada Tempat
yang Tidak Anda Inginkan***

Sebagai seorang pemimpin, kita ingin berfokus pada tujuan akhir, lalu memandu orang lain untuk ke sana.

Menggunakan analogi lain, ketika seseorang balapan mobil, mobil pergi ke mana mata dan fokus mereka mengarah. Bila mereka berfokus pada sebuah dinding yang mereka coba hindari, mobil akan mengarah ke dinding. Kita harus lebih strategis, dan menaruh perhatian kita ke tempat yang ingin kita jangkau, bukan ke tempat yang tidak ingin kita jangkau. Pemain hoki hebat Wayne Gretzky berkata, “Saya ikuti ke mana bolanya bergerak, bukan ke mana bola itu sebelumnya berada.” Fokus itu penting.

Bab ini lebih berfokus pada kualitas kepemimpinan pribadi dalam upaya menjadi pemimpin baru yang strategis, alih-alih arahan strategis dari perusahaan.

Apa Kualitas Kita Kapan Kita Strategis?

- Inovatif
- Memecahkan masalah
- Berfokus ke depan
- Menggunakan kewenangan dengan tepat

Mari kita mengamati masing-masing hal di atas secara lebih cermat.

Untuk mencapai tempat di mana mereka perlu berada, seorang pemimpin harus *inovatif*. Pertumbuhan jarang linier, dan kemajuan membutuhkan pemikiran yang inovatif untuk mewujudkannya. Sering kali, orang mengira bahwa inovasi artinya menciptakan sebuah ide baru atau menghasilkan sebuah produk baru. Namun, tanyakan saja pada wirausahawan yang sukses apakah kesuksesannya adalah berkat ide baru, dan kemungkinan Anda akan mendapatkan jawaban yang adalah parafrase dari kutipan terkenal Edison yang mengatakan bahwa “inovasi adalah 1% inspirasi dengan sebuah ide baru dan 99% perspirasi (keringat) dari

bekerja luar biasa keras dengan cara baru”. Ide adalah mudah dan penting. Pekerjaan kerasnya adalah melaksanakannya sampai sukses.

Setiap pemimpin mempunyai masalah. Seorang pemimpin yang efektif *memecahkan masalah* dengan baik, dan bertanggung jawab atas hasilnya. Penting untuk berbagi pujian saat segala sesuatu berjalan dengan baik dan menerima tanggung jawab ketika kesalahan terjadi. Ini berlaku pada semua level organisasi, karena kita tidak bisa duduk-duduk saja menunggu atasan kita memecahkan masalah kita. Seorang tenaga pembersih di sebuah rumah sakit di Nevada menarik perhatian ketika membeli tiga puluh alat pel. Atasan dia mengira ia mencuri, jadi ia mengkonfrontir Harley, sang pesuruh. Harley menjelaskan bahwa ia khawatir bahwa ia mungkin membawa kuman dari satu kamar ke kamar lain ketika ia mengepel lantai. Jadi, ia mengalokasikan satu alat pel untuk setiap ruangan ketika ia membersihkan lantai. Harley mengilustrasikan mengemban tanggung jawab pribadi untuk memecahkan masalah sebelum masalah tersebut terjadi.

Berfokus ke depan artinya tidak terus-menerus memikirkan masa lalu. Berfokus ke depan artinya bergerak melampaui “seperti inilah cara kita melakukan sesuatu selama ini” dan meninggalkan *status-quo*. Jonathan Vehir, seorang ahli inovasi di Dale Carnegie menceritakan bahwa ia dan mitra bisnisnya menginvestasikan uang untuk mengembangkan salah satu aplikasi pemecah-masalah yang pertama untuk perangkat ponsel. Sayangnya, perangkat ponsel itu adalah Palm Pilot, dan infrastruktur App Store belum diciptakan saat itu, sehingga idenya tidak menjadi apa-apa dan merupakan kegagalan besar. Pelajaran yang bisa dipetik di sini adalah, “jangan menciptakan aplikasi lagi”! Dan pelajaran ini salah. Tetap berfokus pada masa depan membuat kita tidak terjebak di masa lalu.

Akhirnya, seorang teladan *menggunakan kewenangan dengan tepat*. Ini adalah garis tipis antara sikap terlalu keras dan terlalu lunak, tetapi seorang teladan yang kuat bekerja untuk memilih yang paling tepat. Alan Mulally, mantan CEO Ford mengatakan bahwa kita harus “keras terhadap angka tapi lembut terhadap orang”, yang artinya adalah hasil itu penting, tetapi begitu juga orang, jadi kita harus memperlakukan

mereka dengan hormat. Memamerkan kekuasaan, mendominasi karena jabatan atau memperlakukan orang seakan-akan mereka di bawah kita tidak ada hubungannya dengan kepemimpinan. Pemimpin yang efektif tahu kapan mereka harus menantang orang-orang mereka untuk menjadi lebih baik dan kapan ia harus mengangkat mereka. Sebagaimana dikemukakan oleh Indra Nooyi dari Pepsico, “Kita perlu membantu orang-orang untuk bangkit.” Dan hal itu tidak akan terjadi bila kita menyalahgunakan kewenangan kita.

Apa yang Dimaksud dengan Pemimpin Strategis?

Sederhananya, strategi adalah seni beralih dari A ke B. Ketika perusahaan Anda ingin mengembangkan sebuah produk baru, strategi adalah kemampuan untuk beralih dari tahap ide ke tahap ke produk yang dieksekusi penuh.

Seorang pemimpin yang mempunyai pola pikir strategis mempunyai kemampuan untuk menyeimbangkan visi yang jelas untuk masa depan (berfokus ke depan) dengan kemampuan untuk mengeksekusi tugas yang akan menuntunnya ke tujuan tersebut, dan mengatasi tantangan yang menghadangnya.

Pemimpin strategis memengaruhi pengikut, dan pengaruh diikuti oleh kekuasaan. Dengan kekuasaan kita punya dua opsi. Kita bisa menggunakannya untuk menundukkan bawahan atau memberdayakan mereka. Ini tergantung pada niat kita, dan berkaitan dengan kualitas “menggunakan kewenangan dengan tepat”.

Kita semua sudah melihat contoh-contoh tentang pemimpin yang dominan pada semua level organisasi yang berfokus pada kekuasaan *mereka* dan hasil *mereka* dan jabatan *mereka*. Hal itu bisa berhasil dalam jangka-pendek dan mungkin penting bagi seorang penyendiri. Akan tetapi, jenjang dalam sebuah kawatan serigala menyadari bahwa semua anggota kawatan mempunyai peran untuk dimainkan guna menggerakkan sebuah strategi ke depan. Pemimpin yang efektif memfokuskan kelompok untuk mengembangkan dan melaksanakan strategi untuk

membantu mencapai level berikutnya. Dan mereka memfokuskan semua orang untuk mengembangkan rencana yang lebih baik saat sumber daya dan kondisi berubah.

Sembilan Langkah Proses Inovasi

Dale Carnegie Training menawarkan kesembilan proses langkah untuk inovasi, sebagaimana dikemukakan oleh Greg Story, Presiden Dale Carnegie Tokyo:

Langkah 1. Visualisasi

Ini membutuhkan pemikiran yang keras dan jelas di seputar “seharusnya”, masa depan ideal yang ingin kita capai.

Ini terdengar sederhana, tetapi ada banyak bagian interaksi dalam mesin korporat, dan kita perlu memvisualisasi cara kita membuat mereka bekerja bersama untuk mencapai hasil yang ideal.

Waktu, biaya dan aspirasi kualitas senantiasa berada dalam ketegangan. Kita harus hati-hati dengan apa yang kita inginkan, karena kalau kita memilih target yang salah, kita akan mengenainya!

Langkah 2. Mencari fakta

Kita menentukan situasi “apa adanya”, yaitu keadaan kita saat ini, dan mengumpulkan data untuk menetapkan titik tolak. Ini adalah langkah penting untuk memungkinkan pengukuran, tetapi juga untuk mempromosikan proses curah pendapat.

Sulit untuk beralih dari visi ke ide kualitas dalam sekejap. Kita perlu mengumpulkan informasi dan menggunakannya sebagai basis untuk meluncur ke depan guna menghasilkan ide.

Langkah 3. Masalah atau mencari peluang

Kita sekarang tahu di mana kita dan ingin ke mana kita, jadi mengapa kita belum sampai ke sana? Apa yang menahan kita? Langkah ini membutuhkan identifikasi lalu memprioritaskan masalah atau peluang yang

kita hadapi. Cara hebat untuk memulai pertanyaan dahsyat adalah “Dengan cara apa kita bisa....”

Langkah prioritas ini adalah penting dalam kehidupan orang-orang sibuk. Kita tidak bisa melakukan segalanya, tetapi kita bisa melakukan hal yang paling penting. Kita hanya perlu mengetahui dengan jelas tentang apa hal itu.

Langkah 4. Mencari ide

Sasarannya, alasan yang menghalangi kita, dan informasi kunci tentang aspek yang penting dari bisnis kita harus berfungsi sebagai fondasi untuk bercurah pendapat tentang ide kreatif yang kita butuhkan.

Akan tetapi, ada syarat yang perlu kita terapkan di sini; kita harus menggunakan Pemikiran Lampu Hijau. Ini artinya kita menginginkan banyak ide dan tidak menilai secara negatif kualitas ide tersebut pada tahap ini.

Kita menginginkan sejumlah besar ide dan kemudian memilah yang terbaik. Meskipun seseorang dalam kelompok mengajukan kontribusi yang paling konyol, bodoh, yang melecehkan kecerdasan Anda, kita sebaiknya diam saja.

Ide gila itu mungkin akan memancing ide yang benar-benar kreatif dan berguna dari seseorang, jadi jangan mematahkan usul apa pun di tahap ini. Dorong orang-orang untuk menulis ide mereka sebelum membagikannya dengan kelompok dan gunakan fasilitator yang baik untuk memastikan semua ide tersebut bertahan lama.

Langkah 5. Cari solusi

Kini kita menggunakan Pemikiran Lampu Merah. Kita menjadi berhati-hati, kita membuat keputusan tentang apa ide yang terbaik dan kita kini berfokus pada kualitas setiap ide.

Ada banyak cara untuk tiba pada proses ini, apakah itu konsensus, pemungutan suara, metode kriteria, atau pengarahan. Metode yang dipilih bervariasi dari satu isu ke isu yang lain, dan kultur perusahaan akan memainkan peran.

Langkah 6. Mencari penerimaan

Ide bersifat bebas, tetapi pelaksanaannya biasanya dikaitkan dengan biaya, dan di sini kita perlu melibatkan para pembuat keputusan. Sebuah ide mungkin membutuhkan program percobaan atau dilaksanakan secara spontan. Apa pun, tidak usah repot melakukan pekerjaan apa pun kecuali bila manajemen senior mendukung Anda. Pikirkan siapa orang-orang yang mungkin mendukung Anda dan siapa yang mungkin menolak upaya Anda. Masukkan orang-orang ini ke rencana Anda.

Langkah 7. Pelaksanaan

Kini kita melaksanakan idenya untuk beralih dari “apa adanya” ke “bagaimana seharusnya”. Ini membutuhkan proses perencanaan. Prosesnya tidak perlu rumit, tetapi perlu ditulis, mencantumkan nama pada tugas, dan menetapkan garis waktu yang tegas. Pikirkan tentang apa yang perlu terjadi, siapa yang akan bertanggung jawab atas pelaksanaannya, kapan ini harus dilaksanakan, dan siapa yang perlu diberitahu tentang kemajuannya.

Langkah 8. Tindak lanjut

Memantau apakah orang-orang melakukan apa yang mereka katakan mereka lakukan selalu menarik. Niat baik tidak cukup. Orang harus dimintai pertanggungjawaban mereka untuk peran mereka, bila tidak proyeknya akan terbengkalai. Atur rapat tindak lanjut setiap 30, 60, dan 90 hari.

Langkah 9. Evaluasi

Bila kita mempunyai titik tolak yang tepat dan tujuan yang jelas, dan kita melaksanakan proyeknya dengan baik, maka kita berada dalam posisi yang tepat untuk membuat penilaian tentang mengidentifikasi dan menilai hasil akhir.

Ini terdengar sederhana ketika kita membacanya tetapi terkadang ketidakjelasan di awal akhirnya akan menghantui kita. Senantiasa berta-

nya: Apakah kita melanjutkan apa adanya atau apakah kita perlu memodifikasi untuk kesuksesan lebih jauh?

Dalam bagian pertama *LEAD!*, kita sudah bicara tentang bagaimana kualitas pribadi pemimpin penting untuk efektivitas pemimpin tersebut. Ini adalah peran yang menantang untuk dimainkan, tapi peran yang patut diupayakan.

Di Bagian Dua *LEAD!* kita akan mengamati beberapa alat dan teknik khusus yang digunakan untuk memunculkan yang terbaik dari orang lain.

RANGKUMAN

- Kualitas Pemimpin Strategis adalah:
 1. Inovatif
 2. Memecahkan masalah
 3. Berfokus ke depan
 4. Menggunakan kewenangan dengan tepat.
- Seorang pemimpin yang mempunyai pola pikir strategis mempunyai kemampuan untuk menyeimbangkan visi yang jelas untuk masa depan (berfokus ke depan) dengan kemampuan untuk melaksanakan tugas yang akan menuntunnya ke tujuan itu, dan mengatasi tantangan yang dihadapinya.
- Pemimpin yang strategis memengaruhi pengikut dengan dua cara—secara langsung dan tidak langsung.
- Dengan kekuasaan, kita mempunyai dua opsi. Kita bisa menggunakannya untuk menundukkan bawahan atau memberdayakan mereka. Karena kita tidak bisa melakukannya sendirian, pemimpin yang baik memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.
- Kesembilan langkah Proses Inovasi adalah: visualisasi, mencari fakta, mencari masalah atau peluang, mencari ide, mencari solusi, mencari penerimaan, pelaksanaan, tindak lanjut, dan evaluasi.

Bagian Dua

Menghadirkan Kepemimpinan pada Orang Lain Memunculkan yang Terbaik pada Orang

Jack Welch, mantan ketua dan CEO General Electric, berkata, “Sebelum Anda menjadi seorang pemimpin, kesuksesan adalah tentang menumbuhkan diri Anda sendiri. Ketika Anda menjadi seorang pemimpin, kesuksesan adalah tentang menumbuhkan orang lain.”

Sementara fondasi dari Model Kesuksesan Kepemimpinan Dale Carnegie adalah meneladani atribut yang kita inginkan pada orang lain, ini tidak cukup untuk mencapai hasil yang kita inginkan sebagai seorang pemimpin atau sebuah organisasi. Bagian kedua dari menjadi seorang

teladan adalah menunjukkan kemampuan untuk menumbuhkan orang lain sebagai pemimpin.

Mari kita melihat diagram lagi (lihat halaman berikut)

Model Kesuksesan Kepemimpinan Dale Carnegie



Sekalinya kita dengan sengaja memperagakan atribut pribadi Kesadaran-Diri, Akuntabilitas, bertindak Fokus pada orang lain, dan bekerja Strategis, bidang fokus berikutnya adalah Menerapkan Prinsip Hubungan Manusia yang diuraikan oleh Dale Carnegie dalam *How to Win Friends and Influence People*, dan menggunakan Alat dan Proses yang Tepat sebagaimana kami ajarkan dalam program Dale Carnegie Training di seluruh dunia.

Doug Stewart, seorang pelatih Dale Carnegie dan pemimpin penjualan di North Carolina, menguraikan pendekatan fundamentalnya kepada peserta pembinaan dalam program Dale Carnegie untuk menjadi pemimpin yang lebih efektif. “Saat mereka memikirkan tantangan kepemimpinan mereka, saya meminta pada mereka untuk meninjau tiga puluh prinsip Dale Carnegie dan memilih satu yang akan mereka terapkan pada situasinya. Lalu saya bertanya pada mereka apakah mereka punya keberanian untuk menerapkannya. Bila mereka berani, kami membahas tentang tantangan yang mungkin mereka hadapi saat menerapkan

prinsipnya”. Doug melaporkan bahwa pendekatan ini sukses luar biasa membantu kesuksesan pemimpin. Dan meskipun tampaknya sederhana, kekuatan prinsip ini adalah bahwa Dale Carnegie berhasil menyaring pemikiran dan pengetahuan yang terbaik selama beberapa abad tentang orang-orang yang bekerja bersama menurut tiga puluh prinsip. Dan delapan tahun setelah ia menulis buku yang mengungkapkan prinsip-prinsip ini, buku ini tetap menjadi buku terlaris karena pendekatan ini bekerja dengan cara yang mudah dipahami dan diterapkan.

Bagian dua dari *LEAD!* mengalihkan fokus dari kualitas batin sang pemimpin keluar ke hal-hal yang dibutuhkan untuk memunculkan yang terbaik pada pengikut kita.

5.

MENERAPKAN PRINSIP HUBUNGAN MANUSIA

“Warren, silakan masuk”. Fran meminggirkan pekerjaannya dan mengisyratkan Warren untuk duduk di depannya. “Bagaimana rapatnya?”

Warren tampak kecewa saat ia duduk. “Sangat buruk. Semua orang saling berdebat dan bertengkar dan ini adalah perebutan kekuasaan yang tidak berkesudahan.” Ia mendesah. “Saya terlalu baik untuk menjadi pemimpin yang baik. Josh Branson tidak pernah mempunyai masalah ini karena semua orang takut dengan temperamennya.”

Warren sedang membicarakan salah seorang analis di divisi lain yang terkenal sebagai pemimpin tirani. Josh Branson mempunyai reputasi sebagai orang yang akan meninggalkan percakapan begitu saja ketika ia sudah jengkel, meskipun lawan bicaranya belum selesai bicara. Ia akan memotong pembicaraan orang dalam rapat, menerima telepon di tengah presentasi, dan bahkan mengejek orang lain. Ia beberapa kali dipanggil ke ruang kantor Fran karena orang-orangnya mengeluh tentang dia, tetapi perilakunya tidak separah itu sampai ia perlu dipecat.

Fran menggelengkan kepala. “Anda tidak terlalu ‘baik’ untuk menjadi seorang pemimpin, Warren. Kami sudah mempersiapkan Anda untuk menjadi seorang teladan dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan.

Dan evaluasi Anda menunjukkan bahwa bawahan Anda semuanya menyukai Anda dan menghormati Anda. Saya rasa sudah waktunya kita melebarkan sayap dan mempersiapkan Anda untuk mengembangkan orang lain.”

Dalam *How to Win Friends and Influence People*, Dale Carnegie memaparkan seperangkat “Prinsip Hubungan Manusia” yang sama relevannya hari ini sebagaimana relevannya prinsip ini ketika ia pertama kali menulisnya. Mempelajari cara menggunakannya bisa mentransformasi sepenuhnya cara kita berinteraksi dengan orang lain sebagai pemimpin, dan dalam semua relasi kita.

Seluruhnya ada tiga puluh prinsip, dan kami membaginya dalam tiga kategori yang merepresentasikan Piramida Kepemimpinan.



Ini mulai dari dasar dengan fokus untuk menjadi orang yang lebih ramah, yang membantu membangun kepercayaan. Seperangkat prinsip berikutnya berfokus pada cara memengaruhi orang untuk berpikir seperti Anda agar kita bisa menjalin kerja sama. Seperangkat prinsip yang ketiga berfokus pada hal-hal yang bisa Anda lakukan untuk menjadi seorang pemimpin, yang penting untuk mengubah cara memimpin.

Di sisa bab ini kita akan meneliti dan lebih berfokus pada masing-masing kategori ini.

Bangun Kepercayaan/Jadilah Orang yang Lebih Ramah Prinsip 1-9

Paul adalah seorang manajer menengah yang memimpin sebuah tim pengembangan produk lintas fungsional. Karena produknya dikembangkan oleh dua kelompok berbeda, ia mempunyai akuntabilitas pada dua atasan yang berbeda untuk proyek ini. Tiba waktunya untuk menyampaikan laporan terkini kepada para atasannya tentang status proyek dan reaksi para atasannya menyoroti pentingnya Prinsip 1-9. Alih-alih mengirim surel atau teks grup yang ia anggap impersonal, Paul memutuskan untuk mampir di ruang kantor masing-masing atasannya.

Pertama, ia mendatangi ruangan Caleb, dan mengetok pintu. “Hei Caleb, apakah Anda ada waktu? Saya ingin menyampaikan laporan terkini tentang kemajuan proyek Chiron.”

Caleb tidak menengadahkan, tetapi ia mengisyaratkan Paul untuk masuk ke dalam. “Iya, silakan. Saya sedang mengerjakan sesuatu untuk kepala divisi. Ayo, silakan masuk.”

Paul masuk dan duduk di kursi di sebelah meja kerja Caleb dan menunggu sampai Caleb siap. Caleb terus melihat bolak-balik antara papan ketik dan lembar cetakan di meja, dan monitor.

“Jadi, apa kabar?” tanya Caleb, sambil melihat layar komputer. “Apakah Anda sudah membereskan masalah penjadwalan dengan Nancy?”

Paul menyadari bahwa Caleb tidak memberikan perhatian penuh, jadi ia menjawab, Iya, masalah tersebut sudah beres. Kalau ini bukan waktu yang tepat, saya akan datang kembali nanti....”

“Tidak, jangan. Saya bisa melakukan keduanya. Jadi, kapan Anda akan memulai fase prototipe?”

Paul sebenarnya tidak mau menyampaikan laporannya dengan cara seperti ini, ke seorang atasan yang tidak menyimak sepenuhnya dan bahkan tidak menatapnya. Namun, ia tidak melihat adanya pilihan lain sehingga ia melanjutkan. “Sebenarnya, kita lebih cepat dari jadwal. Phan datang setiap hari untuk memeriksa ulang....”

Saat Paul berbicara, Caleb mengetik, mengganggu, berkata, “uh huh,” sesekali dan mengulang kata-kata Paul untuk menunjukkan bahwa ia mendengarkan. Namun, di akhir laporan, saat Paul hendak pergi, ia merasa kecewa. Paul antusias ingin menyampaikan kabar bahwa proyeknya lebih cepat daripada jadwal yang telah ditetapkan, tapi ia malah merasa kecil hati dan kurang dihargai.

“Lain kali, saya akan kirim surel saja ke dia, meskipun ia kemungkinan tidak akan membaca,” gerutu Paul dalam hati saat berjalan menyusuri lorong.

Saat berhenti di depan pintu atasannya yang lain, Paul menarik napas dalam dan menjernihkan pikirannya untuk memulai kembali. Mengetuk pintu lalu mengintip ke dalam, ia bertanya, “Omar, apakah Anda punya waktu sebentar?”

Omar membalikkan kursinya dan tersenyum. “Oh, Paul! Hai, tentu. Mari masuk. Saya sedang mengerjakan laporan untuk kepala divisi. Namun, ini bisa ditunda. Apa kabar?”

Paul masuk dan duduk, lega bahwa Omar tampaknya senang melihatnya. “Saya baik-baik saja, terima kasih.”

“Putri Anda hendak menyanyi solo di konser sekolah semalam. Dimana konsernya?”

Paul nyengir dan berkata, “Luar biasa. Ia khawatir lupa kata-katanya, tapi ia berhasil. Saya sangat bangga padanya, dan ia sangat senang mendapat tepukan tangan dari hadirin. Terima kasih atas perhatian Anda.” Lalu, telepon Omar berbunyi tanda ada teks masuk. “Apakah Anda perlu menjawab? Saya bisa menunggu.”

“Oh tidak, tidak. Saya benci telepon butut itu. Selalu mengeluarkan bebunyian. Saya bahkan tidak pernah melihatnya ketika ada orang di ruangan saya. Jadi, apakah ada kabar baru tentang Chiron? Selentingan-nya adalah bahwa kalian telah rampung sebelum jadwal?”

Paul lalu membuka map dan menyampaikan laporan terkini kepada Omar, gembira bahwa Omar senang mengetahui betapa kerasnya tim bekerja. Paul melihat bahwa Omar terus memberi perhatiannya saat mendengar laporannya, dan menginterupsi hanya ketika ia punya perta-

nyaan tentang sesuatu yang perlu penjelasan. Saat mereka mulai berbicara tentang fase berikutnya dari proyek tersebut, Omar bertanya pada Paul apakah ada tantangan yang mungkin harus dihadapinya dan apa yang membuatnya bersemangat.

Saat pertemuannya berakhir, Omar berdiri dan mengantarkan Paul ke pintu dan menepuk pundak Paul saat Paul melangkah keluar. “Terima kasih banyak atas laporannya, Paul. Saya sangat senang mendengar bahwa segala sesuatu berjalan dengan baik dan saya antusias ingin melihat prototipenya. Saya menghargai upaya Anda untuk memberikan laporan terkini tentang proyek dan fokus Anda untuk memotivasi tim sebelum jadwal. Tolong sampaikan pada tim untuk melanjutkan kerja baik mereka.”

Saat berjalan menyusuri lorong menuju ruangnya sendiri, terpicir oleh Paul betapa bedanya kedua pengalaman yang ia peroleh. Salah satu pemimpin terkesan acuh tak acuh dan tidak peduli. Pemimpin yang lain tampak ramah dan menaruh perhatian pada pekerjaannya dan pada Paul, dan ini menginspirasi Paul.

Saat Anda berpikir tentang percakapan antara Omar dan Paul, perhatikan prinsip mana yang digunakan oleh Omar.

Jadilah orang yang lebih ramah

1. Jangan mengkritik
2. Berikan penghargaan yang jujur dan tulus
3. Bangkitkan pada orang lain sebuah hasrat
4. Tunjukkan ketertarikan yang tulus pada orang lain
5. Senyumlah
6. Ingat bahwa nama seseorang adalah suara yang paling manis dan paling penting bagi orang tersebut, dalam bahasa apa pun.
7. Jadilah seorang pendengar yang baik. Dorong orang lain untuk bicara tentang diri mereka sendiri.
8. Berbicaralah sesuai minat lawan bicara Anda
9. Buat lawan bicara Anda merasa penting—dan lakukan itu dengan tulus.

Jalin Kerja Sama/Pengaruhi Orang untuk Berpikir Seperti Anda Prinsip 10-21

Profesor Harvard Laura Huang menceritakan kisah tentang saat ketika Elon Musk meminta agar dia dan rekannya pergi meninggalkan pertemuan. Ia dan seorang rekan peneliti datang untuk mendengarkan pidato tokoh penting bisnis tersebut, dan entah bagaimana mereka berhasil mendapatkan informasi kontak Elon Musk dan membuat janji temu dengannya. Mereka ingin berbicara dengan Elon tentang tantangan yang dihadapi usaha rintisan dalam industri ruang angkasa sebagai bagian dari riset mereka.

Ketika pertemuan hendak berlangsung, Musk tidak mengenal para professor tersebut dan tidak tahu mengapa mereka berada di ruangnya. Laura Huang menuturkan bahwa setelah tiga puluh detik berada dalam pertemuan, Musk berkata, “Tidak. Pergi dari kantor saya.” Laura benar-benar bingung, dan menatap Musk dengan pandangan kosong dan bertanya, “Tidak?” “Tidak,” jawab Musk.

Laura melanjutkan, “Saat itulah saya memperhatikan: mata Musk tidak tertuju pada kami. Matanya berfokus pada kado yang dibawa Byron. Ternyata, Musk tidak tahu bahwa kami adalah akademisi. Ia kira kami adalah dua wirausahawan yang mencoba mendapatkan uang miliknya atau dukungan untuk perusahaan yang baru kami mulai, dan bahwa kadonya adalah prototipe produk kami.

Pertemuan itu tampaknya akan berakhir dengan buruk—sampai saya melakukan sesuatu secara spontan yang membuat Musk merasa geli: Saya terkekeh. “Anda pikir kami sedang mencoba menjual sesuatu, bukan? Kami tidak menginginkan uang Anda,” ujar saya padanya.

Kebanyakan orang kemungkinan akan mengangguk dengan sopan dan pergi, tetapi tawa saya membuat Musk terpana. Tawa saya terjadi secara spontan. Tak terduga, dan membuat Musk bingung. Lalu ia mulai tertawa.

“Terus terang,” ujar Huang, “pertemuannya berlangsung seru. Kami mengobrol, berdebat, bicara ngalor ngidul dan bahkan berpelukan ketika pertemuan berakhir. Saat hendak pergi, Musk memberi kami informasi kontak seseorang yang memimpin operasi SpaceX untuk membantu riset kami.”

Formula Gaya Bicara Pemimpin

Contoh ini menyoroti poin penting dalam kepemimpinan. Kalau kita tidak bisa membuat orang mendengarkan kita, kita tidak akan punya peluang untuk memimpin mereka. Kita akan “ditolak”. Kalau mereka bahkan tidak memberi peluang kepada kita untuk berhubungan dengan mereka, Anda tidak akan mampu memengaruhi mereka untuk berpikir seperti Anda.

Bagaimana kalau ada “formula rahasia” yang dapat kita gunakan ketika berbicara dengan orang—apakah hal itu dalam kelompok atau secara individu—yang akan membantu kita secara seketika nyambung dengan mereka pada level pribadi? Ada. Namanya adalah Formula Gaya Bicara Pemimpin Dale Carnegie dan ini adalah alat yang sangat efektif untuk terhubung dengan orang lain. Berikut ini adalah sebuah grafik.

Formula Gaya Bicara Pemimpin

Insiden+Wawasan+Relevansi = **Tindakan dan Hasil yang Diinginkan**



Kunci untuk Gaya Bicara Pemimpin yang Efektif

- **Insiden:** Uraikan situasi yang Anda hadapi. Tetapkan siapa, apa, dan mengapa.
- **Wawasan:** Jelaskan wawasan untuk insidennya berdasarkan mengambil atau tidak mengambil tindakan.
- **Relevansi:** Jelaskan tindakan apa yang diambil dan relevansinya.

Seorang siswa Dale Carnegie—seorang administrator sekolah yang sudah berbicara dengan banyak kelompok anak sekolah di Amerika Serikat dan Kanada—menggambarkan kekuatan gaya bicara seperti ini: “Saya langsung memperhatikan bahwa agar mereka tetap tertarik, saya harus bicara tentang orang pada mereka. Begitu saya mulai berbicara secara umum dan memaparkan ide abstrak, beberapa anak perempuan akan duduk gelisah di kursi mereka. Lalu seorang anak laki-laki akan menyeringai pada teman sekelasnya. Dan tak lama kemudian anak laki-laki yang lain akan melemparkan sesuatu di ruang kelas”. Ketika ia menceritakan sesuatu, para siswa terpicat.

Ketika sekelompok eksekutif bisnis Amerika di Paris mendaftarkan diri untuk mengikuti kursus Dale Carnegie, latihan pertama mereka adalah berbicara dua-menit tentang “Cara Sukses”. Sebagian besar dari mereka memulai dengan memuji berbagai kebajikan tradisional. Mereka mengkhotbahi, mengulahi, dan membosankan hadirin. Jadi, sang instruktur menghentikan kelas dan berkata, “Kami tidak mau dikuliah. Tak seorang menyukainya. Ingat, Anda harus penuh semangat dan ringkas. Kalau tidak, tak seorang pun akan peduli dengan apa yang Anda katakan. Sederhana itu. Selain itu, ingat bahwa salah satu hal yang paling menarik di dunia adalah pengungkapan-diri yang jujur. Jadi, ceritakanlah ke mana saja Anda, dan siapa diri Anda—Anda pantas menceritakannya—karena Anda mengalaminya. Ceritakan kepada kami tentang kesuksesan Anda dan kegagalan Anda. Orang-orang akan senang mendengarnya, mengingatnya, dan bertindak. Dan lagi pula, akan jauh lebih mudah bagi Anda untuk menyampaikan hal ini daripada berkhotbah, karena Anda sudah mengetahuinya jauh di lubuk hati.”

Dalam waktu dua menit Anda bisa menceritakan insiden singkat yang pernah Anda alami, dan saat melakukan ini, hadirin menyimak sepenuhnya. Anda menangkap perhatian mereka dengan cerita itu, sesuatu yang tak akan dapat Anda capai dengan fakta, angka, teori, konsep, grafik, dan bagan. Ceritakan pengalaman Anda itu dengan singkat dan berfokus pada apa yang terjadi. Pastikan Anda menyusunnya pada waktu dan tempat di awal. “Tahun lalu, setelah rapat dewan, atasan saya me-

manggil saya ke ruang kantornya...”. Atau “Lima tahun yang lalu saya sedang duduk-duduk di kafetaria bersama rekan-rekan saya...”. Sajikan langsung kejadiannya tanpa kata-kata pembukaan yang tidak perlu seperti, “Perkenalkan saya menceritakan pada Anda suatu saat ketika atasan saya benar-benar tidak puas dengan kinerja saya...”. Langsung saja pada intinya, ceritakan kejadiannya dengan singkat dengan cara yang membuat hadirin bisa mengalami apa yang Anda alami, merasakan apa yang Anda rasakan, dan bereaksi sebagaimana Anda bereaksi.

Lalu, pastikan hadirin memahami inti ceritanya. Ceritakan pada mereka wawasan Anda, momen “aha” Anda, hal yang Anda petik dari pengalaman tersebut. Lalu berikan mereka relevansi yang menjawab pertanyaan, “terus”? Dengan kata lain, mengapa Anda menceritakan pada kami kisah ini dan wawasan Anda? Apa hubungannya dengan situasi atau tantangan yang Anda sampaikan?

Contohnya:

“(INSIDEN) Tahun lalu, setelah rapat dewan bulan Juni, atasan saya memanggil saya ke ruang kantornya. Saya lihat bahwa dia mencoba untuk tetap tenang. Ini membuat saya gugup. Tiba-tiba wajah saya terasa panas, dan saya merasakan cucuran keringat mengalir di punggung saya. Ia menjelaskan perilaku saya yang tidak ia sukai saat berlangsungnya rapat dewan. Ia mengatakan bahwa saya datang ke rapat lima menit setelah rapat dimulai, dan saya masuk ke ruang rapat membawa *sandwich* yang saya makan selama rapat berlangsung. Lalu pada dua kesempatan saya menginterupsi pertanyaan yang diajukan oleh anggota dewan untuk mempertahankan inisiatif saya. Saya malu ketika atasan saya mengatakan pada saya bahwa dia malu dengan kelakuan saya. Atasan saya lalu mengatakan bahwa saya perlu memperbaiki penampilan profesional saya dan menunjukkan sikap hormat pada anggota dewan kalau saya ingin tetap berada di organisasi ini. Aduh. (WAWASAN) Saya menyadari bahwa saya telah memperlakukan rapat dewan seperti rapat lain. Apa yang saya lakukan adalah perilaku

normal untuk rapat tim reguler, tetapi itu bukan tim reguler. Ini adalah dewan yang memberikan panduan, dukungan, persetujuan, dan pendanaan untuk organisasi kami. (RELEVANSI) Ketika kita bekerja untuk memahami berbagai pemangku kepentingan dan khalayak dengan siapa kita bekerja, penting untuk mengetahui apa yang diharapkan dari kita. Bila Anda tidak tahu apa yang diharapkan dari Anda, tanyakan atasan Anda atau seorang rekan, yang akan menghindarkan Anda dari perbuatan yang memalukan atau bahkan menyelamatkan pekerjaan Anda.

Beberapa orang bertanya-tanya bagaimana mereka bisa menceritakan kisah lengkap dalam waktu kurang dari dua menit. Untuk contoh yang baik tentang betapa efektifnya meringkas kalimat, pikirkan pernyataan terkenal astronot Neil Armstrong ketika ia pertama kali berjalan di bulan: “Ini merupakan satu langkah kecil untuk manusia...” Penekanannya adalah pada kegiatan fisik sehari-hari. Ia menjelaskan momen itu dengan sesuatu yang bisa dipahami semua orang. Setelah ia menjelaskan dengan singkat, sisa pernyataan mengalir secara alami. “Satu lompatan besar bagi umat manusia” sebuah kalimat yang akan tampak mengkhotbah dan sok bila ia tidak terlebih dahulu meletakkan dasar kehidupan sehari-hari. Armstrong berhasil menceritakan sebuah kisah hanya dalam 12 kata yang bergema di seluruh dunia hingga hari ini.

Pengaruh Orang untuk Berpikir seperti Anda

10. Satu-satunya cara untuk mendapatkan yang terbaik dari sebuah argumen adalah dengan menghindarinya.
11. Tunjukkan penghargaan terhadap pendapat orang lain. Jangan pernah mengatakan, “Anda salah”.
12. Bila Anda salah, akui dengan cepat dan tegas.
13. Mulailah dengan cara yang ramah.
14. Buat lawan bicara Anda mengatakan, “ya, ya” segera.
15. Biarkan lawan bicara Anda lebih banyak bicara.

16. Biarkan lawan bicara Anda merasa ide itu miliknya.
17. Cobalah dengan jujur untuk melihat sesuatu dari sudut pandang orang lain.
18. Bersimpatilah dengan ide dan keinginan orang lain.
19. Beri tujuan yang lebih mulia.
20. Dramatisir ide-ide Anda.
21. Berikan tantangan.

Ingatlah bahwa kedua belas prinsip ini adalah tentang menjalin kerja sama, yaitu tentang bekerja sama menuju tujuan yang sama. Hal itu sangat berbeda dengan manipulasi. Tujuannya di sini bukan untuk memanipulasi orang lain melalui penipuan, sanjungan palsu, dan kebohongan. Ini tentang pengakuan autentik dari orang lain dan apa yang mereka bawa ke sebuah percakapan. Ini bukan tentang membuktikan mereka salah atau menciptakan sikap defensif. Intinya adalah bekerja untuk memahami perspektif mereka, dan membiarkan mereka mencapai apa yang terbaik untuk Anda berdua. Prinsip 17, “berusahalah *dengan jujur* untuk melihat sesuatu dari sudut pandang orang lain”, mengingatkan kita akan pentingnya menyadari bahwa untuk benar-benar bekerja sama, tujuannya harus menjadi kepentingan kedua orang untuk mencapai tujuan yang sama. Dan kami melakukannya secara efektif dengan secara jujur terlibat dengan orang lain sebagai mitra penuh dalam prosesnya.

Pimpin Perubahan/Jadilah Pemimpin

Prinsip 22–30

Holly telah bekerja di meja depan resepsionis untuk sekelompok pengacara selama lima tahun. Setiap kali klien datang, ia akan melayani mereka dan membuat mereka merasa nyaman karena ia paham bahwa orang pergi ke pengacara hanya kalau ada masalah. Pengacara utama grup, Myles, selalu mahir dalam memberikan pujian kepada Holly di

depan klien. “Saya tidak tahu apa yang akan kita lakukan tanpa dia,” kata Myles sering kali. “Semua klien kami sangat mencintainya dan ia dapat membuat mereka merasa diterima.” Dengan melakukan ini, Myles dan pengacara lainnya memberi Holly motivasi yang baik yang harus ia pertahankan. Dengan cara ini, apabila mereka perlu mengoreksi perilakunya di kemudian hari, hal tersebut terjadi dengan maksud yang baik. Orang-orang jauh lebih bersedia untuk mendengar umpan balik korektif dari kita ketika itu bukan satu-satunya hal yang pernah mereka dengar dari kita. Studi menunjukkan bahwa rasio pujian terhadap kritik perlu berkisar antara empat banding satu hingga delapan banding satu agar dapat secara efektif mengubah perilaku dan mempertahankan antusiasme dan moral. Inilah sebabnya mengapa prinsip pertama untuk menjadi seorang pemimpin adalah, “Mulailah dengan pujian dan penghargaan yang jujur”.

Pelatih bola basket Phil Jackson adalah contoh sempurna dari seorang pemimpin yang menunjukkan prinsip-prinsip ini. Secara luas dianggap sebagai salah satu pelatih terhebat dalam sejarah NBA, Jackson adalah pemain yang kompeten (dengan dua gelar juara) dan pelatih yang kompeten (dengan sebelas tim juara). Keterampilannya sebagai pemain yang membuatnya menjadi seorang pemain panutan, dan keterampilannya sebagai pemimpin yang membuatnya menjadi pelatih yang efektif.

Phil Jackson melatih superstar NBA Michael Jordan, Kobe Bryant, dan Shaquille O’Neal. Mereka termasuk para pemain paling berbakat yang pernah meramaikan pertandingan akbar, tetapi mereka juga memiliki sifat kepribadian dan konflik antarpribadi yang membuat mereka sulit untuk dilatih. Faktanya, sebelum bekerja dengan Phil, tidak satu pun dari superstar ini yang pernah memenangkan kejuaraan NBA.

Jadi, bagaimana dia melakukannya? Bagaimana Phil Jackson memanfaatkan beragam keterampilan dan tantangan mereka dan mengubah para pemain ini menjadi tim pemenang? Dengan menyadari bahwa itu adalah tanggung jawabnya untuk menghadirkan yang terbaik dari setiap pemain lalu melenturkan gaya kepemimpinannya untuk memenuhi kebutuhan setiap orang.

Michael Jordan, misalnya, adalah seorang pekerja keras yang luar biasa di *gym*. Ia bisa memberikan semangat kepada rekan satu timnya untuk berusaha lebih keras dengan menjadikan dirinya sebagai contoh. Kobe Bryant adalah tipe pemain yang sama. Bandingkan dengan Shaq, yang memiliki gaya yang jauh lebih santai. Ia bukan pekerja paling keras di *gym* dan perlu dilatih secara berbeda. Malah, Pelatih Jackson menyadari bahwa perhatian Shaq terbelah antara menjadi musisi rap dan bola basket dan ia melontarkan sebuah tantangan. Berhenti nge-rap dan Anda bisa menjadi MVP liga. Shaq melakukannya, dan menjadi MVP liga pada tahun 2000.

Dan di sepanjang perjalanan karier, mereka semua memberikan lebih dari yang diharapkan dari kejuaraan NBA.

Contoh ini mengilustrasikan cara memberikan dukungan pada bawahan langsung kita dengan cara yang unik baginya. Ini lebih dari sekadar menjadi manajer efektif yang memberi orang informasi dan cara untuk melakukan pekerjaan mereka. Ini tentang mengenali kekuatan dan kelemahan yang melekat pada setiap individu dan menginspirasi mereka untuk bermain dengan kekuatan mereka.

“Di masa-masa yang bergejolak seperti selama pandemi Covid, seluruh dunia berubah. Namun, dengan cara yang penting, tidak terjadi perubahan, karena orang dan pemimpin tidak benar-benar berubah. Anda hanya dapat memimpin pada hari Anda memimpin, apa pun yang terjadi. Kepemimpinan sejati itu seperti ibuprofen—ia tahu ke mana harus pergi ketika Anda sakit kepala atau sakit lutut. Buka halaman buku Dale Carnegie dan itu akan mengatasi apa pun yang membuat Anda sakit”.

—JOE CARDIELLO, PELATIH UTAMA DAN DIREKTUR PELATIHAN
DI PELATIHAN DALE CARNEGIE FLORIDA TENGGARA

Jenis Kepemimpinan Tidak Kompeten yang Paling Umum

Ketika melihat contoh di atas, kita dapat membandingkannya dengan berbagai jenis pemimpin yang tidak kompeten. Ada kasus nyata di mana atasan meneriaki Anda, merendahkan Anda, dan pada dasarnya memperlakukan Anda dengan sangat buruk. Kepemimpinan yang buruk semacam ini sudah cukup buruk, tetapi ada bentuk-bentuk yang lebih subversif.

Kepemimpinan *Laissez faire* (kepemimpinan di mana atasan tidak benar-benar memimpin, dan membiarkan segala sesuatu berjalan dengan sendirinya) tidak konstruktif atau destruktif. Dan menurut *British Journal of Management*,^{*} ini adalah jenis kepemimpinan yang tidak kompeten dan paling umum di dunia bisnis saat ini. Ini diikuti oleh kepemimpinan pendukung yang tidak setia (atau seolah-olah mendukung di depan Anda dan kemudian tidak setia di belakang Anda), sementara perilaku kepemimpinan tirani adalah yang paling tidak umum.

Apa yang lebih buruk daripada memiliki bos *laissez faire*? Memiliki pemimpin yang tidak hadir. Bagi banyak orang, gagasan memiliki seorang pemimpin yang memungkinkan mereka melakukan apa yang mereka inginkan terdengar ideal. Namun, penelitian^{**} menunjukkan bahwa memiliki bos yang mengabaikan Anda bahkan lebih buruk daripada memiliki bos yang memperlakukan Anda dengan buruk.

Sebuah survei tahun 2015 terhadap 1000 karyawan menunjukkan bahwa delapan dari sembilan keluhan teratas tentang pemimpin berkaitan dengan perilaku yang *tidak hadir*; yang paling dikhawatirkan karyawan adalah apa yang *tidak dilakukan* bos mereka. Jelas, dari perspektif karyawan, kepemimpinan absen adalah masalah yang signifikan, dan hal

* <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>

** Zeitschrift für Psychologie (2014), 222, pp. 221-232. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000189>. © 2014 Hogrefe Publishing.

itu bahkan lebih menyusahkan daripada bentuk kepemimpinan buruk lainnya yang lebih terang-terangan.

Apa yang dapat kita pahami dari ini semua terkait bagaimana kita meneladani kepemimpinan? Bahwa seorang pemimpin akan dinilai sebagai kompeten atau tidak kompeten, bukan dari kepribadiannya atau apakah ia disukai, tetapi *seberapa nyata dia mendukung para pengikutnya*. Memberi pengikutnya apa yang mereka butuhkan untuk berhasil, terlibat, dan bersemangat tentang kepemimpinan adalah apa yang mendefinisikan pemimpin yang kompeten di mata pengikut. Apa yang dibutuhkan pengikut? Daftar sembilan prinsip di bawah ini dari Dale Carnegie memberi kita tindakan langsung yang membantu kita memenuhi kebutuhan dasar orang-orang yang kita pimpin. Tentu ada hal lain juga, seperti arah yang jelas, keputusan yang cepat, gaji dan lain sebagainya. Namun, inilah daftar yang diteladani pemimpin besar setiap hari.

Jadilah Pemimpin Idaman

22. Mulailah dengan memberikan pujian dan penghargaan yang jujur.
23. Tunjukkan kesalahan orang secara tidak langsung.
24. Bicaralah tentang kesalahan Anda sendiri sebelum mengkritik orang lain.
25. Ajukan pertanyaan, alih-alih memberi perintah langsung.
26. Biarkan orang lain menyelamatkan mukanya.
27. Puji perbaikan sekecil apa pun dan pujilah setiap perbaikan. Ekspresikan “semangat dalam memberikan persetujuan Anda dan limpahkan pujianmu”.
28. Berikan lawan bicara Anda reputasi yang baik untuk ia pertahankan.
29. Berikan dorongan. Buat kesalahan tampak mudah diperbaiki.
30. Buat orang lain senang melakukan hal yang Anda sarankan.

Dalam bab ini kami telah membahas beberapa komponen penting dalam membangun kepercayaan, membangun kerja sama, dan memimpin perubahan. Kita melakukan hal itu dengan berfokus untuk menjadi

orang yang lebih ramah, memengaruhi orang untuk berpikir seperti kita, dan dengan menjadi pemimpin dan memberi orang dukungan yang mereka butuhkan. Di bab berikutnya, kami akan membahas alat dan teknik yang menurut kami paling bermanfaat untuk dimiliki sebagai pemimpin.

RANGKUMAN

- Belajar menggunakan Prinsip Hubungan Manusia Dale Carnegie dapat sepenuhnya mengubah cara kita berinteraksi dengan orang lain sebagai pemimpin, dan dalam semua hubungan kita.
- Ada tiga puluh prinsip secara keseluruhan, yang dibagi menjadi tiga kategori yang mewakili Piramida Kepemimpinan.
- Formula Gaya Bicara Kepemimpinan adalah sebagai berikut: Insiden—90% + Wawasan—5% + Relevansi—5%
- Kepemimpinan yang efektif adalah tentang mengenali kekuatan dan kelemahan yang melekat pada setiap individu dan menginspirasi mereka untuk bermain dengan kekuatan mereka.
- Apa pun yang terjadi di sekitar kita, kita hanya bisa memimpin pada hari kita memimpin.

6.

GUNAKAN ALAT DAN PROSES YANG TEPAT

“Saya ingin minuman dingin besar dengan susu gandum dan dua sloki vanila bebas gula.” Sudah tiga minggu sejak Fran Bianco bertemu dengan Warren Cantel dan dia menantikan untuk mendengar bagaimana Warren mengimplementasikan alat yang dia berikan kepadanya. Mereka bertemu di kedai kopi di tempat kerja untuk saling bertukar cerita terkini.

“Biarkan saya mengambilkannya untuk Anda, Fran.” Warren menghampiri Fran dan menyerahkan kartu kreditnya ke kasir. “Dan mengutip ucapan pada film terkenal, saya akan pesan apa yang dia pesan.”

Mereka mengambil kopi mereka dan duduk. Fran kagum—sepertinya Warren bahkan TERLIHAT berbeda.

“Jadi, bagaimana kabarnya Warren?”

“Jauh lebih baik. Sebagaimana yang Anda lihat, saya sudah memiliki banyak kualitas di bagian bawah piramida. Seperti hal-hal ‘jadilah orang yang lebih ramah’. Saya sekarang perlu naik ke level ‘menjalin kerja sama’. Itu yang selama ini hilang.”

“Sejujurnya, dipromosikan dari dalam grup adalah hal yang biasa. Mungkin sulit untuk membangun kepemimpinan dengan kelompok yang sebelumnya adalah rekan-rekan Anda.” Fran menyeruput kopinya. “Na-

mun, saya mempromosikan Anda karena saya tahu Anda siap untuk pekerjaan ini. Saya telah melihat bagaimana Anda mengelola mantan bawahan langsung Anda, dan merasa yakin bahwa Anda dapat tumbuh lebih besar lagi sebagai seorang pemimpin. Jadi, katakan pada saya apa yang selama ini Anda lakukan.”

“Satu hal yang saya lakukan adalah menerapkan Formula Gaya Bicara Kepemimpinan ketika saya memimpin rapat. Jadi, misalnya, hari Selasa dua minggu yang lalu kami mengadakan rapat untuk membahas Pelatihan Inklusi baru yang akan kami luncurkan kuartal depan. Sebelum berbicara dengan Anda, ini hal yang menakutkan. Semua orang sangat negatif tentang program khusus yang saya pilih, tetapi saya tahu bahwa mereka sebenarnya belum membacanya. Jadi, yang saya lakukan adalah memulai rapat dengan berbagi cerita ketika saya pertama kali mendapat pekerjaan—bukan di sini, tapi di tempat lain—di mana saya dicemooh karena aksen saya. Saya tidak hanya memberi tahu mereka apa yang terjadi, tetapi saya membantu semua orang di tim mengingat bagaimana rasanya dikucilkan karena sesuatu. Setelah bercerita, saya kemudian meminta satu hal kepada mereka. Baca dokumen pelatihan. Baca saja dengan pikiran terbuka bahwa pelatihan ini mungkin membantu orang lain tidak merasakan perasaan buruk karena tidak dapat menyesuaikan diri.”

“Wah, kedengarannya seperti aplikasi yang sempurna dari Formula Mendongeng. Bagaimana hasilnya?”

“Semua orang di tim melakukannya, kecuali satu orang. Dan minggu lalu anggota tim berbagi cerita tentang bagaimana mereka merasa dikucilkan, yang benar-benar meningkatkan antusiasme untuk proyek ini.”

“Warren, itu bagus!” Fran tidak ingin merongrong wibawa Warren dengan menanyakan siapa satu orang yang tidak mau ikut, karena dia tidak ingin rapat berubah menjadi “Warren pergi ke atasannya untuk melaporkan perilaku seorang bawahan langsung”. Jadi, dia berkata, “Oke, jangan beri tahu saya siapa yang tidak ikut, tetapi beri tahu saya bagaimana Anda menanganinya.”

“Yang saya lakukan adalah menggunakan cara ‘memberikan umpan balik’ yang Anda sampaikan pada saya”. Warren mencondongkan tubuh ke

depan di kursinya, meneguk es kopinya sendiri, dan melanjutkan. “Sebelum saya memanggil orang itu ke kantor, saya membayangkan komunikator macam apa mereka. Haruskah saya bicara lebih blak-blakan, atau lebih halus?”

Fran mengangguk. “Bagus.”

“Kemudian saya merenungkan perilaku yang tidak ingin saya ubah, dan menemukan cara untuk memuji mereka tentang hal ini sebelum mengkritik perilaku mereka. Saya berkata, ‘Saya sangat menghormati apa yang Anda bawa ke grup. Anda memiliki gagasan yang jelas tentang kesetaraan dan keadilan, dan saya menghargai itu.’ Saya kemudian menyebutkan bahwa kita membutuhkan semua orang berkomitmen bila kita ingin sukses, dan berbicara tentang waktu di mana saya merasa harus melakukan hal-hal yang sebenarnya tidak ingin saya lakukan karena saya bukan bagian dari keputusannya. Kemudian saya memberi tahu mereka bahwa, ‘satu hal yang saya perhatikan adalah bahwa Anda cenderung langsung bicara tentang apa yang tidak adil terlebih dahulu dalam rapat. Jadi, ketika saya meminta semua orang untuk melihat materi pelatihan, Anda langsung menolak karena merasa tidak adil bahwa seluruh tim tidak punya masukan untuk memilih program yang saya pilih.’”

Fran terkesan! Ini adalah penerapan yang fantastis dari apa yang Fran ajarkan pada Warren! “Jadi, bagaimana hasilnya?”

Warren menyeringai, “Saya menggunakan keterampilan mendengarkan yang jitu untuk mencari tahu apa yang menjadi akar masalah dan pada akhirnya ia setuju untuk setidaknya melihat materi pelatihan dan kita akan bertemu lagi pada hari Selasa untuk membicarakannya. Saya hanya perlu memberi tahu dia bahwa saya terbuka untuk memilih program lain bila ada alasan kuat untuk tidak menggunakan program yang saya pilih.”

“Itu sangat bagus, Warren. Saya bangga pada Anda. Sekarang mari kita telusuri lebih dalam tentang beberapa alat dan proses tambahan yang dapat Anda gunakan saat Anda terus tumbuh sebagai pemimpin.”

Alat dan Proses Kepemimpinan

Mari kita lihat penerapan alat dan proses yang memungkinkan Anda menjadi pemimpin yang efektif. Bab ini mempelajari beberapa materi yang kami ajarkan di Program Pelatihan Kepemimpinan Dale Carnegie kami di seluruh dunia. Ribuan orang di hampir setiap jenis organisasi telah mempelajari alat dan proses ini untuk menjadi pemimpin yang lebih efektif.

Mekanisme Berpikir

Dalam contoh kita sebelumnya, Warren ditugaskan untuk memilih program Pelatihan Inklusi untuk tempat kerjanya. Karena ia secara sepihak memilih program lalu hanya mempresentasikan pilihannya kepada mereka, ia mengalami penolakan. Ironisnya, bila ia mengikutsertakan mereka dalam proses pemilihan program, dia akan lebih diterima.

Yang diperlukan hanyalah pemahaman tentang dua jenis pemikiran.

Sebagai seorang pemimpin, kita bertanggung jawab atas dua jenis pemikiran dasar. Kami menyebutnya “lampu hijau” dan “lampu merah”.

Dengan Pemikiran Lampu Hijau, kita berada dalam mode berpikir kreatif tanpa hambatan. Ini bukan tentang menilai informasi, tetapi lebih pada opsi curah pendapat. Ini tentang kuantitas informasi yang dikumpulkan, bukan kualitasnya. Apakah dilakukan dalam bentuk latar tim atau kita sendiri, Pemikiran Lampu Hijau ditandai oleh dihasilkannya dengan cepat banyak ide.

Begitu opsi dibuat dan dikumpulkan, maka saatnya beralih ke Pemikiran Lampu Merah. Ini adalah fase evaluasi di mana kita mengevaluasi ide-ide kita berdasarkan kemampuannya. Pemikiran Lampu Merah mengikuti Pemikiran Lampu Hijau, dan kedua proses tersebut harus selalu dipisahkan. Bila lampu lalu lintas berwarna hijau dan merah, kami tidak tahu harus berbuat apa! Begitu pula dengan mekanisme berpikir dalam otak kita. Itu sebabnya kita perlu berhati-hati dalam melakukan satu atau yang lain, tetapi tidak keduanya pada saat yang bersamaan.

Salah satu cara agar Warren dapat menghindari konflik dalam tim adalah dengan melakukan sesi curah pendapat lampu hijau sebelum memilih program. Dengan bertemu dengan tim dan meminta masukan kepada semua orang tentang pilihan program, ia akan bisa mengumpulkan banyak informasi dan ide. Lalu, mereka akan menggunakan Pemikiran Lampu Merah untuk mengevaluasi opsi-opsi tersebut. Lalu, ia bisa melimpahkan tugas mencari program pelatihan untuk tim sehingga mereka bisa memilih program yang ideal sebagai sebuah kelompok. Ini akan membangun komitmen, karena orang mendukung dunia yang mereka bantu ciptakan.

Proses Pelimpahan

Bila kepemimpinan adalah proses menyelesaikan segala sesuatu melalui orang lain, maka pemberian tugas adalah salah satu cara untuk menyelesaikan sesuatu tanpa melakukan semuanya sendiri melalui proses pelimpahan tugas.

Para pemimpin dapat memilih untuk melimpahkan tugas karena berbagai alasan. Melimpahkan:

- Memungkinkan kita untuk mengalihkan sebagian beban kerja kita dan membebaskan kita untuk mengerjakan tugas lain.
- Memberikan kesempatan untuk mengembangkan orang-orang kita.
- Memungkinkan kita untuk memanfaatkan keterampilan khusus atau preferensi orang lain pada staf kita.
- Memungkinkan kita untuk mendistribusikan beban kerja, sehingga mempercepat proses menyelesaikan segala sesuatu.

Berikut adalah proses pelimpahan tugas:

Identifikasi kebutuhan: tentukan apa yang Anda pilih untuk dilimpahkan dan buat gambaran tentang hasil yang diinginkan.

Pilih orangnya: identifikasi kepada siapa Anda akan melimpahkan tugas dan kekuatan apa yang dimiliki orang itu agar berhasil, atau kekuatan apa yang akan ditingkatkan untuk membantu mereka mencapai tujuan mereka (ini terkadang terjadi sebelum mengidentifikasi kebutuhan).

Rencanakan metode pelimpahan: pikirkan apa hasil yang diinginkan dari rencana pelimpahan? Apa realita situasi saat ini? Apa tujuan realistis yang perlu dicapai?

Adakan pertemuan pelimpahan: Pastikan untuk mengidentifikasi visi/tujuan orang kepada siapa Anda akan melimpahkan tugas. Identifikasi hasil spesifik yang harus dicapai. Uraikan aturan dan batasannya, dan tinjau standar kinerja yang spesifik.

Buat rencana tindakan: Orang yang Anda limpahi tugas harus mengembangkan rencana tindakan yang menjelaskan langkah-langkah yang harus diambil, kapan akan selesai, dan siapa yang bertanggung jawab untuk menyelesaikannya.

Tinjau rencana: Berdasarkan rencana yang mereka buat, tinjau dan buat penyesuaian yang diperlukan sampai Anda berdua setuju.

Laksanakan rencana: Pastikan bahwa semua orang yang terkait memahami bagian mereka dalam pekerjaan, berkomitmen, dan bertindak bersama untuk mewujudkan rencana tersebut.

Tindak lanjut: Pemimpin yang sukses menindaklanjuti tujuan dan mengidentifikasi penyimpangan dari tujuan yang diharapkan. Berkon-sentrasilah pada faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan proyek, dan berikan tindakan korektif yang akan diambil. Jangan menunggu sampai proyek selesai baru Anda menindaklanjuti. Ini harus menjadi proses yang berkelanjutan untuk mendukung orang yang menangani proyek tersebut.

Selama Penugasan

- Ciptakan terus lingkungan pemberdayaan, kepercayaan, keyakinan, pengembangan, dan dukungan.
- Biarkan karyawan memprakarsai tindakannya dan melaksanakan tanggung jawab mereka tanpa banyak campur tangan, tetapi dukung mereka bila perlu.
- Saat memeriksa kemajuan, biarkan karyawan mengarahkan diskusi; lebih banyak mendengarkan daripada berbicara.
- Cobalah untuk membantu karyawan belajar memecahkan masalah dan menjawab pertanyaan sendiri bila memungkinkan.
- Bila karyawan terus kembali kepada Anda berulang kali dengan pertanyaan yang sama, selidiki situasinya dan cobalah untuk mendapatkan umpan balik tambahan. Amati apakah Anda telah menjelaskan sesuatu dengan jelas atau tidak, bila ada masalah pemahaman, atau ada masalah kepercayaan diri, atau bila karyawan membutuhkan pengembangan lebih lanjut.

Ketika memberikan tugas, kami menanamkan dalam benak anggota tim kami bahwa mereka bertanggung jawab atas hasil yang dilimpahkan. Dalam setiap keputusan, besar atau kecil, ada risikonya. Ini adalah margin penyimpangan yang wajar dan diizinkan dari standar kinerja. Bila tidak ada kebebasan seperti itu, karyawan mungkin akan menyimpulkan bahwa kewenangan yang diperlukan diberikan bukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, dan mereka akan merasa dikelola secara mikro dan kehilangan antusiasme untuk proyek tersebut.

Perhatikan perbedaan tipis antara “pemberian tugas” dan “pelimpahan tugas”. Yang pertama adalah tentang menyelesaikan sesuatu, tetapi yang terakhir bisa menjadi cara yang ampuh untuk membantu mengembangkan orang. Ketika memberikan tugas, kita memberikannya kepada orang terbaik untuk pekerjaan itu guna menyelesaikan sebuah tugas. Namun, pelimpahan tugas akan meningkatkan peluang pengembangan bagi orang yang bekerja dengan kita. Dalam hal ini, pemeriksaan

(*check-in*) mungkin lebih seperti sesi pelatihan yang mendukung daripada memberi tahu orang apa yang harus dilakukan.

“Cameron” adalah seorang manajer tingkat menengah yang sudah punya banyak tugas ketika atasannya memintanya untuk menangani sebuah tim yang bertanggung jawab untuk menerapkan cara baru untuk mendesain produk dalam organisasi. Cameron memprotes bahwa ia tidak menginginkan proyek itu. Atasannya dengan lembut mengingatkannya bahwa ia selama ini meminta untuk lebih sering diekspos dalam organisasi, dan lebih sering berinteraksi dengan kantor lain di seluruh dunia. Meskipun proyek ini membutuhkan beberapa keterampilan dan pendekatan baru, dengan dukungan dari atasannya Cameron akan sukses bersama tim, dan menanamkan proses baru dalam organisasi. Pengakuan atas keberhasilannya dengan tugas yang menantang ini mempromosikannya ke peran yang baru dan lebih besar tiga bulan kemudian.

Kinerja dan Hasil

Meminta pertanggungjawaban orang atas tindakan mereka bisa menjadi salah satu hal tersulit bagi seorang pemimpin. Terutama bila mereka adalah “orang baik” seperti Warren.

Kent Kakaor baru saja direkrut sebagai Manajer Umum sebuah hotel di Nashville, Tennessee dan tugasnya adalah mengubah properti itu. Dia pernah melakukan ini di awal kariernya, tetapi kemudian ia mengambil jeda lima belas tahun untuk membesarkan anak-anaknya sebagai ayah yang tinggal di rumah. Setelah bertahun-tahun menjadi “ayah yang baik” dan “orang baik”, Kent bertanya-tanya apakah ia masih memiliki apa yang diperlukan untuk mengubah hotel yang gagal menjadi lebih baik.

Sesampainya di sana, ia terkejut melihat betapa buruk kondisinya. Tidak heran properti itu merugi. Lobi dipenuhi dengan pelacur dan klien mereka, pengedar narkoba, dan semua orang sudah terbiasa sehingga polisi bahkan tidak datang lagi ketika mereka menelepon. Apa gunanya, ketika orang-orang berengsek akan kembali dalam waktu satu jam?

Hal pertama yang dilakukan Kent adalah memanggil setiap stafnya untuk mengenal mereka lebih baik. Dia menggunakan proses yang kami ajarkan yang disebut The Innerview, yang berbeda dari *interview* (wawancara).

Innerview

Banyak pemimpin merasa bahwa memiliki hubungan yang lebih dalam dengan tim mereka meningkatkan kemampuan mereka untuk menciptakan lingkungan yang menghadirkan komitmen alih-alih kepatuhan. Melakukan “Innerview” adalah metode yang telah terbukti untuk memperdalam hubungan kita dengan orang-orang kita melalui percakapan santai.

Dalam proses ini, pemimpin berbicara dengan anggota timnya dengan cara yang menghasilkan informasi dan koneksi. Ini tidak dirancang untuk mengevaluasi atau menilai anggota tim, seperti wawancara tradisional, tetapi hanya mengajukan pertanyaan untuk tujuan memahami kesamaan.

Clark Merrill, Pelatih Utama Carnegie, berbagi cerita tentang betapa kuatnya Innerview. “Ketika melakukan latihan Innerview, saya meminta orang-orang untuk berpasangan, dan saya meminta mereka untuk mencari seseorang dari generasi yang berbeda. Dalam satu mata kuliah, peserta ini berkata, ‘Saya tidak tahu mengapa saya ada di sini, dan saya hanya akan membuktikan bahwa latihan ini tidak akan memberi hasil.’ Jadi, saya memasangkannya dengan seseorang yang sama sekali berbeda dari dia. Mereka mengajukan pertanyaan Innerview dan dalam sesi tanya jawab, saya menanyakan kelanjutannya. Dia terkejut melihat seberapa baik hasilnya. Dia berkata, ‘Wah, saya tidak percaya apa yang baru saja saya pelajari. Partner saya berpikir dengan cara yang tidak pernah saya pikir sebelumnya. Saya anggap saja saya tahu apa yang akan ia pikirkan. Saya mencoba membuktikan bahwa ini hanya buang-buang waktu. Namun, hal tersebut memberi tahu saya bahwa ketika saya kembali bekerja, saya perlu berbicara dengan orang-orang saya... tidak, saya akan

mendengarkan mereka.’ Ia kembali bekerja dan semua orang terkejut. Mereka bertanya kepadanya, ‘Apa yang terjadi pada Anda?’”

Ingatlah bahwa Innerview bukan tentang Anda bertanya dan orang lain menjawab. Percakapan ini harus menjadi dialog yang melibatkan Anda berdua sehingga Anda berdua belajar sesuatu dan menemukan kesamaan.

Tiga Jenis Pertanyaan Wawancara

1. Pertanyaan faktual

Ini adalah pertanyaan yang biasanya bersifat percakapan dan berkisar pada informasi faktual. Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini terkadang ditemukan dalam arsip personalia. Contoh pertanyaan faktual adalah:

- Di mana Anda tumbuh besar?
- Apa jenis kegiatan yang Anda ikuti sebagai seorang anak?
- Ceritakan tentang pekerjaan pertama Anda.
- Apa minat Anda di sekolah?
- Ceritakan tentang keluarga Anda.
- Apa yang Anda lakukan untuk bersenang-senang?

2. Pertanyaan kausatif

Ini adalah pertanyaan untuk menentukan motif atau faktor penyebab di balik beberapa jawaban atas pertanyaan penyebab. Pertanyaan-pertanyaan ini biasanya adalah “mengapa” dan “apa”. Contoh pertanyaan kausatif adalah:

- Mengapa Anda memilih sekolah tersebut?
- Apa yang menyebabkan Anda mempelajari itu?
- Apa yang membawa Anda ke pekerjaan Anda saat ini?
- Arah apa yang Anda tuju setelah sekolah menengah?
- Bagaimana Anda terlibat dalam hobi itu?

3. Pertanyaan berbasis nilai

Ini adalah pertanyaan-pertanyaan untuk membantu terhubung dengan sistem nilai seseorang. Pertanyaan-pertanyaan ini dirancang untuk membantu seorang pemimpin mendengar apa yang dirasa penting oleh seseorang. Itu juga merupakan pertanyaan yang jarang diajukan orang, tetapi memberikan pandangan yang lebih luas tentang batin seseorang. Contoh pertanyaan berbasis nilai adalah:

- Ceritakan tentang seseorang yang memiliki pengaruh besar dalam hidup Anda.
- Bila Anda harus melakukannya lagi, bila ada, apa yang akan Anda lakukan secara berbeda?
- Bila ada titik balik besar dalam hidup Anda, apakah itu?
- Ada banyak pasang surut saat Anda menjalani hidup. Apakah ada di antara keduanya yang memiliki pengaruh signifikan terhadap Anda?
- Kata-kata bijak apa yang akan Anda berikan kepada seorang anak muda bila dia meminta nasihat Anda?
- Bagaimana Anda merangkum filosofi pribadi Anda dalam satu atau dua kalimat?

Tujuan Innerview bukanlah untuk menuntaskan semua pertanyaan secepat mungkin, juga bukan untuk meliputi semua pertanyaan. Tujuannya adalah untuk memahami orang lain, mencari kesamaan dan mengenal mereka sebagai manusia, bukan hanya jabatan, peran, atau tanggung jawab mereka. Kepemimpinan adalah tentang hubungan. Innerview membantu membangun hal itu di kedua arah.

Setelah Innerview, Anda berada dalam posisi yang jauh lebih baik untuk menerapkan alat dan proses yang diperlukan untuk memimpin individu.

Dalam contoh kita dengan Kent, ia mengumpulkan staf hotel dan mengadakan pertemuan. Ia menggunakan Kepemimpinan dengan menggunakan formula gaya bicara pemimpin untuk menetapkan visi seperti apa hotel yang ia inginkan, dan kemudian memberi semua orang

satu tugas. Singkirkan orang-orang yang berengsek. Pelacur dan pengedar narkoba akan diminta untuk meninggalkan tempat itu. Tamu yang terlibat dalam perilaku seperti itu akan diminta untuk pergi. Bila seseorang merasa tidak nyaman melakukan ini, mereka bisa datang ke Kent untuk pelatihan. Dan bila tamu itu menolak, Kent dengan senang hati datang dan bersikap keras terhadap mereka.

Keesokan malam Charley, manajer *front desk* sift malam, datang ke Kent. “Saya ingin melakukannya, tapi saya tidak tahu caranya.”

Enam Tingkat Umpan Balik Positif atau Pujian Kosong vs Pujian Solid

Ada enam tingkat umpan balik positif, yang terkadang kita sebut pujian. Pujian adalah “ekspresi kekaguman yang sopan”. Umpan balik positif membuat seseorang tahu apa yang mereka lakukan dengan benar—hal-hal yang kita ingin pastikan agar mereka tetap melakukannya—bahkan saat mereka mengubah perilaku lain. Pujian dan umpan balik membantu pengikut Anda tumbuh dan berkembang, selama mereka menganggapnya tulus dan spesifik untuk mereka.

Keenam tingkat tersebut berkisar dari memberikan umpan balik tentang hal-hal yang tidak bersifat pribadi hingga hal-hal yang sangat pribadi.

6. **Tingkat Visi:** Ini adalah bentuk pujian tertinggi, karena merupakan yang paling mendunia. “Anda benar-benar mendapatkan konsep layanan pelanggan”.
5. **Tingkat Identitas:** Ini adalah hal-hal yang menjadi inti seseorang. “Anda adalah anggota penting dari tim teknik”.
4. **Tingkat Keyakinan:** Ini adalah kualitas yang lebih internal tentang orang tersebut. “Anda memiliki pandangan yang positif”.

3. **Tingkat Keterampilan:** “Anda hebat dengan Photoshop”.
2. **Tingkat Perilaku:** Hal-hal yang dapat diamati. “Anda tidak menyela ketika Janet memberi tahu Anda tentang masalah dengan proyek itu”.
1. **Tingkat Lingkungan:** Hal-hal seperti mobil, pakaian, rumah, atau kantor Anda. “Saya suka karya seni baru di dinding”.

Ketika Anda memberikan umpan balik, berusahalah untuk membawa umpan balik Anda ke tingkat yang lebih tinggi karena tingkat yang lebih rendah memiliki dampak yang lebih kecil daripada yang lebih tinggi. Apakah Anda lebih suka dipuji tentang warna baju Anda atau menerima umpan balik positif yang mengakui seberapa baik Anda mewujudkan visi tersebut. Semakin tinggi tingkat umpan balik, semakin seseorang merasa dipahami dan diakui berdasarkan siapa mereka, alih-alih hal-hal yang mudah terlihat.

Berikut adalah beberapa contoh cara kerjanya.

Alih-alih mengatakan “(presentasi) PowerPoint Anda sangat terperinci” (lingkungan), cobalah mengatakan “Saya sangat menghargai cara Anda mengajukan pertanyaan kepada anggota tim lain untuk melibatkan mereka dalam proyek” (perilaku).

Atau “Anda benar-benar pandai mengatur sesuatu” (keterampilan), menjadi “Anda adalah orang yang sangat terorganisir (identitas)”. Atau bahkan, “Anda membantu kami semua menjadi lebih terorganisasi (visi)”.

Perhatikan seberapa efektif umpan baliknya ketika didukung dengan sesuatu yang Anda perhatikan.

Bandingkan:

“Anda benar-benar bertanggung jawab”

dengan

“Saya suka bagaimana Anda ingat untuk tepat waktu untuk pertemuan kita meskipun Anda sedang mengatasi masalah pelanggan itu” (perilaku). “Anda benar-benar bertanggung jawab” (identitas).

Bandingkan:

“Anda adalah pendengar yang baik”

dengan

“Anda adalah pendengar (keterampilan) yang hebat. Senang memiliki seseorang sekaliber Anda di organisasi kami” (identitas).

Mengapa? Identitas seseorang hanya dapat dibentuk dengan bukti dari apa yang sebenarnya Anda perhatikan. Mereka akan benar-benar percaya bahwa Anda berpikir ia adalah orang yang bertanggung jawab karena Anda menunjukkan contoh ketika ia bertanggung jawab.

Pikirkan tentang bagaimana perasaan Anda ketika Anda mendapatkan “pujian kosong” seperti “Anda pria yang hebat!”

Berlawanan dengan “pujian yang solid” seperti “Wow Anda ingat ulang tahun kerjaku. Anda adalah seseorang yang bijaksana!”

Waspadalah terhadap pujian/umpan balik kosong!

Ingatkah Anda ketika kita berbicara tentang bos *laissez faire* yang membiarkan orang melakukan apa yang mereka inginkan dan memberikan pujian yang tidak memiliki substansi? Kita tidak boleh memberi tahu seseorang karyawan, “Anda yang terbaik!” tanpa umpan balik khusus karena ini tidak ada artinya. Hal ini juga tidak memperkuat perilaku tertentu yang kita ingin dorong terus. Yang terbaik dalam hal apa? Apa yang harus mereka terus lakukan? Meskipun ini adalah permulaan dan mungkin lebih baik daripada tidak memberikan umpan balik positif sama sekali, tujuannya adalah untuk sebisa mungkin menjelaskan secara spesifik, efektif, dan dapat dipercaya.

Jebakan lain adalah memberi tahu seorang karyawan yang sebenarnya tidak bermanfaat bahwa ia luar biasa. Orang-orang mengetahui perasaan kita yang sebenarnya tentang mereka, dan kalau kita memberikan pujian palsu, akan janggal rasanya. “Evaluasi kinerja saya buruk, tetapi ia mengatakan betapa hebatnya kinerja saya.”

Ketika kita tidak dapat menemukan apa pun untuk dipuji, kita perlu menggali lebih dalam. Bahkan perilaku yang diharapkan bisa diakui secara tulus. “Saya menghargai bahwa Anda di sini setiap pagi siap menerima telepon.”

Cara Memberikan Pelatihan ke Tingkat Kinerja yang Lebih Tinggi

Tidak ada maksud untuk mengatakan bahwa satu-satunya jenis umpan balik yang harus kita berikan adalah umpan balik yang positif. Ada seni untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, tetapi pelatihan ini adalah bagian penting dari lingkaran umpan balik. Sebagaimana dinyatakan oleh Dale Carnegie, sebaiknya kita memberi tahu seseorang tentang kesalahannya secara tidak langsung (prinsip #23) dan mulai dengan kesalahan Anda sendiri (prinsip #24).

Edgar dan Erika

Taruhlah Anda mempunyai dua karyawan, Edgar dan Erika. Anda memberi mereka proyek untuk dikerjakan, tetapi alih-alih melakukannya secara tepat waktu, mereka malah menundanya.

Karena orang berbeda, kita belum tentu bisa memberi mereka umpan balik dengan cara yang sama. Ini contohnya.

Pertama Anda memanggil Edgar. Ia komunikator yang blak-blakan. Bila kita berbicara terlalu lama atau berbicara dengan dia dengan gaya menguliah, kita akan melihat pandangannya menjadi kosong. Bila kita tidak cukup blak-blakan, ia tidak akan mendengar kita.

“Edgar. Saya sangat menghargai ketika Anda kemarin membantu Kurt dengan masalah komputernya. Hal itu sangat membantu. Namun, saya masih menunggu Anda dan Erika untuk mengirim saya informasi yang saya minta beberapa minggu yang lalu. Biasanya Anda mengerjakan proyek semacam itu dengan benar dan saya akan menghargainya bila Anda lebih fokus pada tugas yang saya berikan kepada Anda sebelum membantu orang lain.”

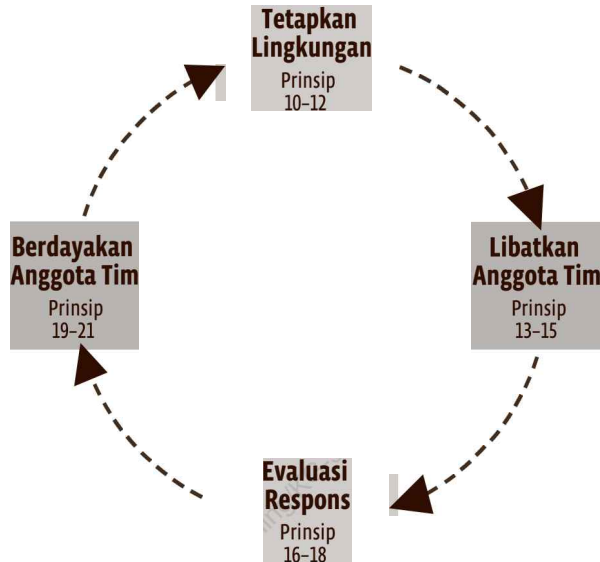
Yang Edgar dengar hanyalah, “Saya sangat membantu kemarin. Di masa depan ia ingin saya melakukan proyek-proyek itu lebih dahulu.” Ia tidak akan mendengar bahwa kita membutuhkannya untuk menyelesaikan proyek dengan segera.

Jadi, kami memutuskan untuk tidak membuat kesalahan yang sama dengan Erika. Kami memanggilnya masuk. “Erika. Saya ingin tahu di mana informasi yang saya minta pada Anda dan Edgar beberapa minggu yang lalu. Seharusnya Anda bertanggung jawab dan tidak mengerjakannya dalam waktu yang terlalu lama.”

Erika adalah seorang komunikator yang tidak blak-blakan, dan kemungkinan akan kesal bahwa dirinya telah mengecewakan kami sehingga ia merasa kewalahan. Umpan baliknya terlalu langsung. Ia mungkin akan duduk di depan komputernya, tetapi ia kemungkinan akan terlalu kesal dengan dirinya sendiri untuk bekerja secara efektif. Jadi, bagaimana caranya memberikan umpan balik yang bersifat lebih membangun? Di sinilah Proses Pembinaan Dale Carnegie masuk. Grafik berikut mengilustrasikan hubungan antara proses dan Prinsip Hubungan Manusia Dale Carnegie.

Proses Pelatihan Dale Carnegie

Proses Pembinaan



Langkah pertama. Tetapkan lingkungan (prinsip 10–12)

Pastikan anggota tim yang Anda latih terbuka untuk proses pelatihan. Kita tidak boleh menyalahkan mereka dan kita harus menunjukkan rasa hormat kepada mereka, dan kalau perlu berbagi cerita tentang masa ketika kita berkutat dengan hal yang sama.

Langkah Kedua. Libatkan anggota tim (prinsip 13–15)

Pelatih yang baik membantu anggota tim menemukan peluang untuk peningkatan dan menyadari bahwa mereka dapat melakukannya sendiri. Mendapatkan persetujuan dan meminta anggota tim untuk mengungkapkan ide-ide mereka akan melibatkan mereka dalam proses.

Langkah ketiga. Evaluasi respons (prinsip 16–18)

Idealnya, anggota tim mulai “memiliki” ide tersebut. Pelatih harus mengevaluasi apa yang dikatakan anggota tim dan bekerja untuk melihat segala sesuatu dari sudut pandang anggota tim dan bersimpati dengan situasinya untuk membangun landasan bagi langkah berikutnya.

Langkah Empat. Berdayakan anggota tim (prinsip 10–12)

Selama langkah terakhir ini anggota tim akan mulai mengambil tindakan. Mereka perlu didorong dengan pertanyaan “mengapa” dan/atau tantangan yang kuat.

Dalam contoh Kent, ia mendengarkan manajer *front desk* dan seperti apa pengalamannya hingga saat ini. Kent berbagi dengan manajer *front desk* beberapa cerita yang relevan semasa ia menjadi GM di sebuah hotel di Las Vegas dan betapa takutnya ia pada awalnya untuk menghadapi hal-hal yang tidak diinginkan yang ada di hotel (Langkah Pertama). Ia kemudian membagikan beberapa strategi yang ampuh untuknya, dan bertanya kepada manajer tersebut apa pendapatnya tentang ide-ide itu (Langkah Kedua). Mereka membicarakan beberapa hal yang sudah dicoba sebelumnya, dan Kent menyatakan simpati dengan sudut pandangnya (Langkah Tiga). Itulah saatnya bagi manajer tersebut untuk mencobanya sendiri, dan dengan diawasi Kent, manajer tersebut mendatangi sekelompok orang yang sedang berkerumun di lobi dan meminta mereka untuk pergi. Kent kemudian menantang manajer tersebut untuk melakukan ini setiap malam selama seminggu dan melaporkan kembali kepadanya bagaimana progresnya (Langkah Empat).

Mendukung Kinerja Puncak

Tentu saja kinerja tidak pernah linier. Terkadang, terlepas dari upaya terbaik kami, orang tidak berkinerja sebagaimana yang diharapkan. Beberapa tim Warren Cantel tidak akan membaca materi yang diminta.

Beberapa karyawan hotel Kent akan terus menutup mata dari tamu yang berengsek.

Apa alasannya mengapa beberapa karyawan yang sudah memahami dengan sangat jelas tujuan dan harapannya, mereka mungkin “meleset” dalam hal kinerja (*output*) mereka?

Berikut adalah beberapa kategori alasan.

- Orang-orang tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan.
- Orang kekurangan sumber daya yang mereka butuhkan.
- Ada penghargaan untuk kinerja yang tidak diinginkan.
- Tidak ada konsekuensi untuk kinerja yang diinginkan.

Dalam kasus Kent, orang-orangnya tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perilaku ekstrem seperti itu di tempat kerja. Mereka ketakutan dan tidak tahu harus berbuat apa. Jadi, ia memberi mereka sumber daya yang mereka butuhkan. Dan, sampai sekarang, tidak ada konsekuensi untuk melakukannya, dan imbalan karena tidak melakukannya sehingga karyawan hanya bisa “menutup mata” dan tetap mempertahankan pekerjaan mereka.

Margin Kesalahan yang Wajar

Sebagai seorang pemimpin atau pelatih, mengharapkan kesempurnaan akan menyebabkan kekecewaan. Sama seperti saat Anda mengemudi, Anda tidak selalu berada tepat dalam dua garis (markah) jalan. Terkadang Anda membelok untuk menghindari sesuatu. Terkadang Anda keluar jalur saat mengganti musik. Hal itu biasa terjadi, dan selama Anda tidak menabrak pagar pembatas jalan atau mobil lain, tidak apa-apa. Demikian pula, bila anggota tim memiliki penyimpangan dalam garis, hal itu adalah peluang untuk pelatihan. Namun, bila ia menyimpang ke luar garis secara konsisten (atau menabrak pagar pembatas), hal itu adalah penyimpangan kinerja yang jelas. Bagaimana Anda bisa tahu apakah

kinerja di bawah standar adalah masalah pelatihan atau sesuatu yang lebih?

Mengevaluasi Kinerja di Bawah Standar

Ketika seseorang yang tampaknya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan tidak berkinerja sesuai harapan, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Pertanyaan apa yang harus Anda tanyakan pada diri sendiri untuk mengevaluasi dampak Anda terhadap situasi tersebut?
- Apa lagi yang harus Anda tanyakan untuk mengevaluasi situasi? (Ini mungkin mencakup variabel lain selain dampak Anda sendiri.)
- Apa yang harus Anda coba amati di tempat kerja?
- Bagaimana Anda bisa menghindari membuat asumsi?

Dengan kata lain, pertama-tama lihat diri Anda sendiri. Apa peran Anda dalam kinerja mereka yang di bawah standar? Sudahkah Anda melakukan bagian Anda dalam menyampaikan harapan dengan jelas? Bila jawabannya ya, saatnya mencari di tempat lain. Apakah ada hal lain yang terjadi dengan karyawan itu? Mungkin beberapa masalah pribadi yang tidak Anda ketahui? Bawa mereka masuk dan bicaralah dengan mereka. Jangan berasumsi bahwa kinerja di bawah standar itu disengaja atau merupakan hasil dari “sikap buruk”.

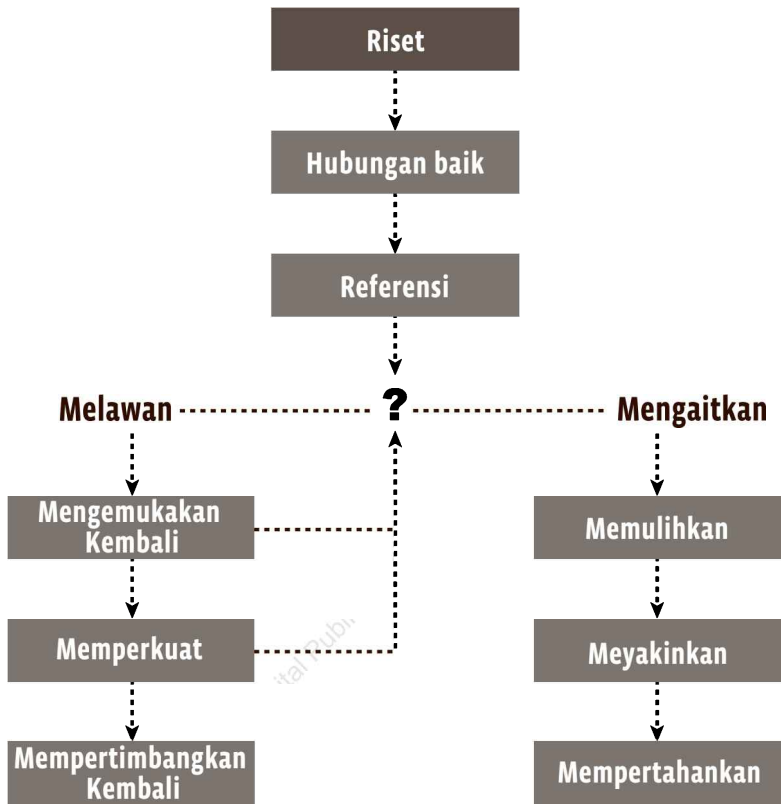
Randah telah bekerja dengan timnya selama tiga hari tiga malam untuk menyiapkan proposal yang akan diajukan ke calon klien. Membuat proposal tersebut membutuhkan kerja keras dan kerja hingga larut malam, tetapi proposal itu diajukan tepat waktu dan—bila diterima—akan membantu mereka mencapai tujuan mereka. Ketika bos Randah melihat proposal itu, ia kesal dengan kesalahan ketik dan beberapa format yang tidak konsisten. Ia menjadwalkan pertemuan dengan tim karena sangat

kecewa dengan apa yang ia lihat sebagai kualitas yang buruk dan bermaksud untuk menegur mereka. Sebelum pertemuan, Randah mengingatkan bos bahwa tim telah bekerja hampir tanpa henti untuk menyelesaikan proposal tersebut, dan telah melakukan segala kemungkinan, mengingat waktu klien yang singkat, untuk memastikan proposal yang paling sempurna. Karena sang atasan tidak menyadari hal itu, ia mengubah pendekatannya pada pertemuan dengan pujian dan penghargaan yang tulus, lalu meminta tim untuk bertanya jawab tentang apa yang berhasil dan apa yang bisa diperbaiki di kemudian hari. Selama percakapan, tim menyarankan bahwa lain kali, mereka perlu mendatangkan seseorang dari luar tim untuk meninjau proposal sebelum mereka mengirimnya untuk memastikan proposal akhir yang lebih berkualitas. Atasan dan tim meninggalkan rapat dengan perasaan puas bahwa kerja keras tim telah diakui, dan mereka akan melakukan yang lebih baik di kemudian hari.

Kerangka Kerja Penanganan Penyimpangan Kinerja (Prinsip #22-30)

Pelatihan Dale Carnegie telah mengembangkan kerangka kerja yang efektif untuk menangani penyimpangan kinerja. Bentuknya seperti ini:

Kerangka Kerja Penanganan Penyimpangan Kinerja



Riset

Kerjakan PR untuk memastikan Anda memiliki semua fakta sebelum bertemu. Jangan membangun kasus, tetapi kumpulkan informasi. Selain itu, cobalah untuk tetap berpikiran terbuka dan melihat melampaui fakta untuk lebih memahami motivasi. Riset dimulai dengan pertanyaan, “Apakah orang itu layak diselamatkan?” Jawaban Anda menentukan langkah Anda selanjutnya.

Mulailah dengan Hubungan Baik

Hubungan baik adalah sumber niat baik dan rasa saling percaya yang terakumulasi selama periode perlakuan adil yang panjang (Innerview yang kita bahas sebelumnya membantu mengisi sumber itu). Saat bertemu dengan orang itu, mulailah dengan membuat mereka nyaman dan mengurangi kecemasan mereka. Salah satu cara untuk melakukannya adalah memulai dengan penghargaan yang jujur yang didukung oleh bukti. Pilih perilaku yang telah Anda amati daripada memberikan pujian.

Referensi Penyimpangan atau Masalah Kinerja

Pada langkah ini fokuslah pada masalah dan bukan orangnya. Hilangkan kata ganti orang dan depersonalisasi masalahnya. Yang salah itu tindakannya, bukan orang yang melakukannya. Beri orang lain kesempatan untuk menjelaskan apa yang terjadi dan kemudian beritahu mereka tentang apa yang Anda ketahui tentang masalah tersebut.

Dengarkan untuk memahami dan menentukan apakah ia menerima tanggung jawab atau menyalahkan dan menghindari tanggung jawab. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan fakta dan informasi untuk secara akurat mengidentifikasi masalah dan mengapa itu terjadi. Dengan mengurangi sikap defensif dan tidak langsung mengambil kesimpulan, perspektif yang berbeda muncul ke permukaan dan akar penyebab masalah dapat diidentifikasi.

Momen kebenaran adalah ketika orang tersebut akan **mengaitkan** diri dengan masalahnya atau **menolak** dengan cara tertentu. Tindakan, sikap, dan perilaku mereka dalam keputusan ini akan menentukan langkah Anda selanjutnya.

Ketika orang tersebut mengaitkan diri dengan masalah, persoalan, atau penyimpangan kinerjanya, dan bertanggung jawab, lanjutkan ke langkah berikutnya.

Pulihkan Kinerja

Tujuan langkah ini adalah untuk menuntaskan masalahnya, untuk mengurangi kemungkinan persoalannya terjadi lagi, dan untuk memulihkan kinerja orang itu. Tujuan ini juga mencakup merancang cara untuk menjaga agar masalahnya tidak terjadi lagi.

Langkah ini ditangani secara berbeda dengan karyawan yang bertanggung jawab dan karyawan yang suka menyalahkan dan menghindari tanggung jawab. Dengan karyawan yang bertanggung jawab, pelatihan digunakan untuk mendorong dia untuk menyarankan cara untuk memperbaiki situasi. Karyawan dapat dilibatkan dalam analisis masalah dan proses pembuatan keputusan. Untuk karyawan yang suka menyalahkan atau menghindari, pertama-tama tegaskan kembali ekspektasi kinerja lalu latih karyawan itu untuk menerima tanggung jawab guna memulihkan akuntabilitas.

Tenteramkan

Langkah ini difokuskan pada orang itu. Tentunya, seseorang yang telah berbuat salah merasa, sampai taraf tertentu, seperti seorang pecundang dan cenderung kurang bersemangat untuk menangani kesempatan berikutnya dengan rasa percaya diri. Oleh karena itu, pemimpin harus membantu karyawan melihat situasi dalam konteks yang berbeda.

Yakinkan karyawan tentang nilai dan pentingnya dia bagi organisasi dan bahwa dia mendapat dukungan dan dorongan Anda. Karyawan harus meninggalkan rapat dengan perasaan termotivasi untuk mencapai kinerja yang optimal karena dia memiliki relasi yang kuat dengan organisasi.

Tujuan untuk karyawan yang suka menyalahkan dan menghindari adalah untuk memiliki rasa akuntabilitas dan pemahaman tentang harapan organisasi. Karyawan juga harus memahami bahwa Anda tertarik, dan berkomitmen pada, kesuksesan dan pertumbuhan mereka.

Mempertahankan

Bila Anda menangani langkah-langkah sebelumnya dengan baik, Anda meningkatkan kemungkinan Anda untuk mempertahankan orang itu, komitmennya, dan semangat seluruh tim Anda. Langkah-langkah tersebut membangun kepercayaan dan meningkatkan level komitmen dan etos kerja.

Ketika orang **menolak** upaya Anda untuk memperbaiki situasi atau kinerja, atau menolak untuk mengaitkan diri dengan masalah tersebut, maka kita perlu beralih ke langkah Menyatakan Kembali.

Menyatakan kembali

Anda sekarang menyatakan kembali fakta, keseriusan, kebijakan, dan solusi yang tepat untuk masalah tersebut. Langkah ini memberi orang itu satu kesempatan lagi untuk melakukan hal yang benar.

Memperkuat

Ketika orang menolak untuk menerima tanggung jawab, Anda mungkin harus secara formal mengingatkan mereka dengan beberapa cara sebelum tindakan lebih lanjut. Mungkin ada kebijakan dan prosedur yang didokumentasikan di organisasi Anda untuk hal ini.

Mempertimbangkan kembali

Terkadang Anda menemukan bahwa karyawan tersebut tidak cocok untuk tugas, proyek, atau departemen tertentu. Anda dapat menyelidiki kekuatan, minat, dan tujuan karyawan itu dan mencari tugas lain yang lebih cocok dalam organisasi. Adalah tidak adil bagi karyawan dan organisasi untuk melanggengkan situasi di mana individu merasa bahwa mereka tidak akan pernah bisa berhasil. Upaya terakhir—setelah upaya untuk melatih mereka untuk kinerja yang diinginkan—adalah mengelu-

arkan mereka dari area tanggung jawab ini; untuk mengganti, menugaskan kembali, atau melepaskan mereka dari organisasi.

Contoh Kerangka Kerja Penanganan Penyimpangan Kinerja dalam Tindakan

“Terima kasih sudah datang, Carl.” Warren Cantel menyapa lelaki itu saat ia memasuki kantor. “Silakan duduk.” Ia telah melakukan penelitian sebelum pertemuan itu dan siap untuk membahas masalah kinerja Carl. Ia terlebih dulu, sudah membangun hubungan baik. Apakah istri Anda menyukai mobil baru miliknya? Apa itu lagi... Honda?”

“Ia sangat menyukainya, Saya sering bertanya padanya apakah saya boleh meminjam mobil itu, tapi setiap kali saya ingin meminjam mobil itu, ia selalu menolak dengan alasan ia harus pergi ke suatu tempat. Carl tertawa dan Warren mengangguk setuju. “Katakan saja padanya Anda ingin mengantar anak-anak latihan sepak bola. Ia akan dengan senang hati membiarkan Anda mengemudikannya.”

“Anda punya hak itu.” Bahu Carl yang tegang mulai rileks. Tiba waktunya untuk merujuk pada masalah.

“Jadi, saya ingin berbicara dengan Anda tentang deskripsi pekerjaan. Apa yang terjadi?” Warren kemudian berhenti untuk membiarkan Carl bicara.

“Ya. Jadi, masalahnya, ini jauh lebih sulit daripada yang kita duga. Beberapa deskripsi pekerjaan ini belum diperbarui sejak tahun delapan puluhan dan tidak menggunakan bahasa inklusif. Saya harus melakukan banyak penelitian untuk memastikan saya menggunakan terminologi yang tepat.” Karena Carl berfokus menjelaskan masalahnya dan tidak bersikap defensif, Warren merasa bahwa mereka telah sampai ke akar masalahnya.

“Oh itu masuk akal. Kami benar-benar menghadapi tenggat waktu yang ketat. Apakah saya bisa membantu Anda menyelesaikannya minggu ini? Apa yang Anda butuhkan dari saya untuk mewujudkannya?” Ia ingin sekali membantu memulihkan performanya.

“Saya merasa tidak enak tentang ini, Warren. Saya tidak tahu. Mungkin bila kita minta Leah untuk membantu saya? Ia ahli dalam masalah kepemimpinan ini”.

Warren senang mendengar bahwa Carl merasa tidak enak karena tidak menepati tenggat waktu. Sekarang ia perlu menenteramkan dan mempertahankannya. “Saya menghargai itu, Carl. Anda benar-benar telah meluangkan waktu ekstra untuk hal ini yang saya tidak tahu terjadi. Seharusnya tidak ada masalah untuk meminta Leah membantumu.”

“Jadi, yang akan kami lakukan adalah meminta Leah untuk membantu Anda meneliti deskripsi kerjanya untuk memastikan mereka semua patuh dan menggunakan bahasa inklusif dan kalian bisa mengirimkannya kepada saya pada hari Senin. Apakah itu memungkinkan?” Ia senang bahwa ia hanya perlu menyatakan kembali masalah ini dan tidak perlu mempertimbangkan kembali seluruh masa depan Carl di tim.

Carl tersenyum dan tampak benar-benar lega. “Kedengarannya bagus, Warren. Terima kasih.”

Dalam bab ini kita berbicara tentang alat yang dapat digunakan oleh pemimpin baru untuk melatih dan memimpin karyawan ke tingkat kinerja yang lebih tinggi.

RANGKUMAN

- Ada dua jenis pemikiran: Lampu Hijau dan Lampu Merah.
- Lampu Hijau adalah mode berpikir kreatif tanpa hambatan. Ini bukan tentang opsi eliminasi, ini tentang menghasilkannya.
- Lampu Merah adalah mode evaluasi. Ini adalah fase cerdas di mana Anda mengevaluasi ide-ide Anda berdasarkan kepantasannya.
- Para pemimpin dapat memilih untuk memberikan tugas karena berbagai alasan.
 - Memungkinkan kita untuk mengalihkan sebagian beban kerja dan membebaskan kita untuk mengerjakan tugas lain.
 - Memberikan kesempatan untuk mengembangkan orang-orang kita.
 - Memungkinkan kita untuk memanfaatkan keterampilan khusus atau preferensi orang lain pada staf kita.
 - Memungkinkan kita untuk mendistribusikan beban kerja, sehingga mempercepat proses menyelesaikan sesuatu.
- Berikut proses pelimpahan tugas:
 - Identifikasi kebutuhan
 - Pilih orangnya
 - Rencanakan metode pelimpahan tugas
 - Selenggarakan pertemuan pelimpahan tugas
 - Buat rencana tindakan
 - Tinjau rencana
 - Laksanakan rencana
 - Tindak lanjut
- “Innerview” adalah metode yang terbukti untuk memperdalam hubungan kita dengan orang-orang kita melalui percakapan informal yang berfokus pada menemukan kesamaan.
- Enam tingkat umpan balik positif adalah:
 - Lingkungan
 - Perilaku

- Keterampilan
- Keyakinan
- Identitas
- Visi
- Lihat kerangka kerja efektif untuk menangani penyimpangan kinerja di halaman 145.

Di Bagian Satu Model Kepemimpinan Dale Carnegie, kita melihat kualitas kepemimpinan pribadi yang memungkinkan kita untuk meneladani apa yang ingin kita lihat pada orang lain: Kesadaran Diri, Akuntabilitas, Fokus pada Orang Lain, dan Menjadi Strategis.

Di Bagian Kedua Model Kepemimpinan Dale Carnegie, kita membahas bagian kedua tentang menjadi teladan—penerapan Prinsip Hubungan Manusia dan penggunaan Alat dan Proses yang Tepat untuk memimpin individu dan kelompok.

Di Bagian Tiga, kita mulai melihat bagaimana semua yang telah kita pelajari sampai saat ini mengarah pada hasil yang diinginkan, sehingga ketika kita menyatukan ketiga bagian itu, kita dapat mencapai tujuan individu dan organisasi yang paling penting bagi kita.

Bagian Ketiga

Menghadirkan Hasil yang Diinginkan

Amazon. Google. Facebook. Uber. Ini hanya beberapa perusahaan yang dianggap sebagai “pendisrupsi industri”. Mereka mendefinisikan ulang, atau dalam beberapa kasus mendefinisikan, cara bisnis dilakukan dalam industri mereka.

Namun, seperti McDonald’s dan Walmart sebelum mereka; ketika sebuah perusahaan mengubah wajah bisnis, apakah perusahaan yang mendorong perubahan itu? Ataukah para pemimpinnya?

Di Dale Carnegie Training, kami percaya bahwa para pemimpin organisasi adalah yang mendorong perusahaan ke arah yang membuat orang lain ingin mengikutinya. Perusahaan terdiri dari orang-orang, dan orang-oranglah yang menjadi pemimpinnya.

Buku ini tidak ditulis untuk tim eksekutif Amazon, Google, Facebook atau Uber. Buku ini ditulis untuk pemimpin yang ingin berkembang dalam organisasi yang ingin mampu mencapai hasil yang akan

mendukung tujuan organisasi. Untuk setiap Jeff Bezos, Sundar Pichai, Mark Zuckerberg, dan Dara Khosroshahi ada ribuan pemimpin yang bekerja *untuk* mereka yang pekerjaannya membantu mencapai tujuan perusahaan. Demikian pula, Anda mungkin bukan pemimpin puncak dalam organisasi Anda, tetapi proyek yang Anda pimpin penting untuk kesuksesan organisasi.

Itulah sebabnya mengapa fondasi yang kami letakkan dalam buku ini, dan dalam Model Kesuksesan Kepemimpinan kami adalah fondasi kepemimpinan pribadi. Nilai Anda sebagai pemimpin adalah hal yang memungkinkan Anda memengaruhi orang-orang di sekitar Anda dan mencapai hasil yang memengaruhi kesuksesan perusahaan.

Mari kita lihat model kita lagi, dan bagaimana ide-ide yang telah kita selidiki dalam buku ini mengarah pada hasil kepemimpinan.

Model Keberhasilan Kepemimpinan Dale Carnegie



Serangkaian hasil tertentu muncul sebagai pemimpin individu yang meneladani perilaku kepemimpinan, mengembangkan keterampilan kepemimpinan pribadinya, dan menerapkan Prinsip Hubungan Manusia bersama dengan alat dan proses untuk mengembangkan pemimpin baru. Hasilnya adalah hasil kinerja yang menjadi tujuan kita. Namun, sebelum mencapai hasil tersebut, kita perlu mencapai hasil kepercayaan dan pertumbuhan pribadi, perubahan positif dan pertumbuhan organisasi, keterlibatan dan ketangkasan, dan arah yang dipahami secara umum yang sering didorong oleh inovasi.

Tiga C

Agar benar-benar efektif, para pemimpin harus merangkul dan mencontoh perilaku yang terbukti mendapatkan *connection* (hubungan), mendorong *cooperation* (kerja sama), dan memungkinkan *collaboration* (kolaborasi). Secara khusus ini berarti:

- Menjalin hubungan dengan membangun kepercayaan dan hubungan kolaboratif
- Mendapatkan kerja sama dengan memengaruhi orang lain secara positif
- Memimpin perubahan dengan mendorong kolaborasi yang diperlukan untuk mencapai hasil

Bagian Tiga LEAD akan memberi Anda alat untuk mengembangkan tiga C.

Survei mengatakan...

Baru-baru ini, Dale Carnegie Training melakukan survei daring terhadap lebih dari 3.300 karyawan tetap dari berbagai industri, ukuran perusahaan, dan posisi dalam organisasi—dari kontributor individu hingga CEO—di empat belas negara perwakilan dari seluruh dunia. Tujuan

utama dari studi kepemimpinan lintas kultur ini adalah untuk mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan utama yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di AS dan dunia

Survei tersebut mengharuskan responden untuk memilih karakteristik kepemimpinan positif yang paling mungkin untuk menginspirasi dan memotivasi mereka untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka. Karyawan juga ditanya mana dari perilaku kepemimpinan atasan langsung mereka yang paling penting, dan menilai kinerja supervisor mereka terkait perilaku tersebut. Responden juga memberi tahu kami sejauh apa mereka dapat mengandalkan pemimpin mereka untuk jujur dengan diri mereka sendiri dan orang lain, dan akhirnya, mereka melaporkan tingkat kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka dan rencana mereka untuk tetap bekerja dengan pemberi kerja mereka saat ini.

Sementara beberapa perbedaan ada di berbagai negara dan wilayah, data mengungkapkan sejumlah kesamaan yang luar biasa dalam cara karyawan berpikir tentang pemimpin mereka—dan karakteristik kepemimpinan secara umum—yang berguna bagi kita semua untuk dipertimbangkan saat kita memimpin orang lain.

Dalam hal perilaku kepemimpinan yang penting untuk *melibatkan karyawan*, empat temuan tingkat tinggi muncul dari penelitian ini:

1. Pemimpin harus memberikan pujian dan penghargaan yang tulus kepada karyawan mereka

Memberikan pujian dan penghargaan bisa hilang dalam kesibukan sehari-hari untuk memenuhi tenggat waktu proyek atau jadwal pengiriman berikutnya, tetapi penghargaan, pujian, dan pengakuan yang sederhana dan tulus sangat penting untuk memotivasi karyawan di seluruh dunia. Sekali lagi, data mendukung apa yang dikemukakan Dale Carnegie delapan puluh tahun lalu. Bahwa untuk menjadi seorang pemimpin, kita harus “Memulai dengan pujian dan penghargaan yang jujur” (prinsip #22). Mengapa? Delapan puluh lima persen responden di seluruh dunia mengatakan bahwa mendapatkan penghargaan yang tulus dari pengawas

mereka agak atau sangat penting bagi keinginan mereka untuk memberikan karya terbaik mereka. Lebih dari tiga perempat (76%) mengatakan seorang pemimpin yang memberikan pujian dan penghargaan yang jujur lebih besar kemungkinannya untuk menginspirasi mereka, daripada seseorang yang lebih fokus untuk menyelesaikan pekerjaan. Ini sangat penting di AS dan Kanada, di mana karyawan cenderung termotivasi secara khusus oleh pujian dan penghargaan dibandingkan dengan karyawan di wilayah lain di dunia.

Apa artinya bagi kita: Memberikan sejumlah pujian yang beralasan, jujur, dan penghargaan yang tulus secara terus-menerus adalah bahan bakar yang dibutuhkan orang-orang Anda untuk terus berjalan. Atau seperti yang dikatakan Mr. Carnegie, “Pujilah peningkatan sekecil apa pun dan pujilah setiap peningkatan. Berilah energi semangat ketika Anda memberikan pujian (prinsip #27).

2. Pemimpin sebaiknya mengakui ketika mereka salah

Semua orang terkadang berbuat salah. Itulah hidup, dan membuat kesalahan adalah bagian dari kehidupan. Cara kita menangani situasi di mana kita menyadari bahwa kita salah, mengatakan banyak tentang orang seperti apa kita ini. Dibutuhkan kejujuran, integritas, dan keberanian tingkat tinggi untuk mengakui kesalahan kita. Mungkin itulah sebabnya mengapa begitu sedikit pemimpin yang mengakui kesalahannya, terlepas dari prinsip #12 Dale Carnegie, yang menyarankan kita bahwa, “Bila Anda salah, akui dengan cepat dan tegas”. Lebih dari delapan dari sepuluh responden di seluruh dunia (81%) mengatakan bahwa memiliki seorang pemimpin yang mau mengakui kesalahan adalah penting atau sangat penting untuk menginspirasi mereka untuk memberikan upaya terbaik mereka di tempat kerja. Mengakui ketika kita salah menunjukkan bahwa lingkungannya aman untuk mengambil risiko yang diperhitungkan, membuat kesalahan, lalu belajar darinya. Ini menciptakan lingkungan “keamanan psikologis”, atau lingkungan di mana anggota tim merasa aman untuk mengambil risiko di depan satu sama lain, yang

terbukti membuat tim berkinerja tinggi. Dan sementara para pemimpin yang baik biasanya membuat keputusan yang tepat, bahkan pemimpin yang terbaik pun pasti akan memiliki kesempatan untuk membuktikan keandalan, kepercayaan, dan integritas mereka dengan mengakui kesalahan mereka.

Apa artinya bagi kita: Jangan buang energi mencoba menutupi kekeliruan atau kesalahan. Sikap ini hanya memperburuk keadaan. Ketika kita salah kita harus mengakuinya, meminta maaf (sesuai kebutuhan), memperbaikinya, belajar darinya, dan menjadi teladan bagi orang lain dalam cara kita menanggapi kesalahan.

3. Pemimpin yang efektif benar-benar mendengarkan, dan menghormati serta menghargai pendapat karyawan mereka

Orang ingin berkontribusi pada misi dan membuat perbedaan; hal itu hanya bisa terjadi ketika para pemimpin mendengarkan. Tanpa itu karyawan akan merasa putus hubungan dan ditolak. Dale Carnegie menasihati kita untuk “Jadilah pendengar yang baik. Dorong orang lain untuk berbicara tentang diri mereka sendiri” (prinsip #7). Dua dari tiga perilaku kepemimpinan teratas yang paling sering diidentifikasi karyawan dalam penelitian ini sebagai hal yang vital bagi motivasi mereka adalah “benar-benar didengarkan” dan “pendapat mereka dihormati” oleh pemimpin mereka. Itulah sebabnya prinsip Dale Carnegie #25 menyarankan kita untuk “Ajukan pertanyaan alih-alih memberikan perintah langsung”. Peluang untuk komunikasi langsung yang sering antara pengusaha dan karyawan mereka tidak pernah lebih banyak daripada dengan teknologi yang tersedia. Bila digunakan dengan bijak, pemimpin yang mendengarkan memiliki dampak yang luar biasa. Henry David Thoreau menulis, “Pujian terbesar yang pernah diberikan kepada saya adalah ketika seseorang bertanya kepada saya apa yang saya pikirkan, dan memperhatikan jawaban saya”.

Apa artinya bagi kita: Sebagai pemimpin, kita harus ingat ungkapan klise lama bahwa kita memiliki satu mulut dan dua telinga, yang berarti

kita harus mendengarkan setidaknya dua kali lebih banyak daripada berbicara. Jangan pernah meremehkan efek besar dari mendengarkan pada kemampuan kita untuk memimpin secara efektif.

4. Karyawan menginginkan pemimpin yang bisa mereka percaya untuk jujur dengan diri mereka sendiri dan orang lain

Studi ini meneliti kepercayaan dengan dua cara, yang digambarkan sebagai keandalan eksternal dan internal. *Dapat diandalkan* secara eksternal mengacu pada pemimpin yang dapat diandalkan, melakukan apa yang mereka katakan, dan mengatakan apa yang mereka lakukan—orang bisa mengandalkan mereka. Secara keseluruhan, hanya sekitar tiga puluh persen responden yang mengatakan bahwa atasan langsung mereka selalu bisa diandalkan untuk jujur dan bisa dipercaya ketika berhadapan dengan orang lain. Dibandingkan dengan responden Asia atau Eropa, responden dari Amerika Utara dan Selatan lebih cenderung mengatakan bahwa atasan langsung mereka selalu jujur. Namun, dengan dua pertiga responden mengatakan bahwa mereka tidak bisa bergantung pada manajer mereka untuk jujur, masih ada pekerjaan yang harus kita lakukan!

Pemimpin yang *dapat diandalkan secara internal* menunjukkan konsistensi dalam keyakinan dan tindakan mereka. Mereka jujur pada diri mereka sendiri dan menghindari berperilaku dengan cara yang bertentangan dengan prinsip dan keyakinan inti mereka. Sekali lagi, hanya tiga puluh persen karyawan dari seluruh dunia yang mengatakan bahwa pengawas mereka selalu dapat dipercaya untuk mengatakan dan melakukan hal-hal yang sesuai dengan keyakinan mereka, dan Amerika Utara dan Selatan menunjukkan lebih banyak pemimpin yang dipandang positif dalam hal ini dibandingkan dengan di Asia dan Eropa.

Apa artinya bagi kita: Kepercayaan adalah dasar dari setiap hubungan. Pemimpin yang mengerti bahwa kepercayaan didasarkan pada lebih dari sekadar mengatakan yang sebenarnya ketika ditanya berada di jalan yang

benar untuk menciptakan kultur yang melibatkan karyawan. Dengan kata lain, kita harus berkomitmen untuk melakukan apa yang kita yakini benar, dan memenuhi komitmen kita untuk memotivasi orang-orang kita. Hal itu tidak selalu mudah dilakukan, tetapi kepemimpinan tidak mudah.

7.

KEPERCAYAAN DAN PERTUMBUHAN PRIBADI

Warren tidak bisa menahan diri untuk melirik jam di dinding. Saat itu pukul 3:30 dan Carl telah berjanji untuk membawa deskripsi pekerjaan itu pada pengujung hari. Ia mengikuti saran yang diberikan Fran kepadanya dan membawa Carl untuk Innerview lalu menjalankan proses umpan balik dan sepertinya Carl mendukungnya. Namun, mengingat ia sudah melimpahkan tugas ini beberapa kali kepada Carl dan tidak mendapatkan hasil, Warren tidak yakin. Ia harus bisa memercayai Carl untuk melakukan pekerjaan itu, melakukannya dengan benar, dan menghormati komitmennya untuk memenuhi tenggat hari ini. Warren membuka surel kantornya mungkin untuk kedua puluh kalinya sore ini, Warren memeriksa apakah ia mendapat pesan dari Carl.

Kepercayaan

Dalam pengalaman kami, masalah dengan kepercayaan terbagi dalam tiga bidang besar: Karakter, Kompetensi, dan Komitmen. Mari kita lihat masing-masing secara lebih mendalam.

Karakter

Ini berkaitan dengan keterandalan eksternal yang telah kami sebutkan sebelumnya. Ini adalah hal pertama yang terlintas dalam pikiran ketika kita memikirkan “masalah kepercayaan”. Ini masalah kejujuran dan integritas. Melakukan hal yang benar ketika tidak ada yang melihat. Tidak berbohong atau berbuat curang. Lebih dari itu, ini adalah keterandalan internal, di mana kita melakukan apa yang kita tahu adalah hal yang benar untuk dilakukan, bahkan ketika itu sulit atau tidak populer.

Linda adalah atasan langsung Armando dan mereka pergi ke konferensi bersama. Perusahaan telah memberi mereka akun pengeluaran untuk digunakan dalam perjalanan. Konferensi tersebut diadakan di kota tempat Linda dibesarkan, dan beberapa teman serta keluarganya datang menemuinya saat ia berada di kota tersebut.

Bila Armando melihat Linda menggunakan akun tersebut untuk hal-hal yang tidak berhubungan dengan bisnis, seperti belanja pribadi atau mengajak teman makan malam dan menyebutnya sebagai “pertemuan bisnis”, kemungkinan besar ia akan kehilangan kepercayaan pada Linda sebagai seorang pemimpin. Ia tahu bahwa memakai rekening kantor untuk pengeluaran pribadi itu tidak jujur, curang, dan tidak dapat dibenarkan, meskipun ia tahu bahwa orang lain melakukannya. Mengamati atasannya melakukan hal-hal ini membuat Armando merasa kebetatan, dan ia merasakan konflik antara sistem nilainya sendiri dan apa yang ditunjukkan oleh pemimpinnya. Bahkan bila Linda mengatakan, “Semua orang melakukannya,” ia tidak setuju dengan praktik tersebut dan hal itu berdampak buruk pada perusahaan secara keseluruhan. Bila Anda adalah orang yang jujur dan Anda bekerja untuk perusahaan tempat “semua orang” berbuat curang, apa artinya? Meskipun itu hanya “satu gelas anggur dengan seorang teman”, begitu ada bukti bahwa seseorang tidak dapat dipercaya, maka keraguan muncul di bidang lain.

Sebaliknya, taruhlah Linda sangat jujur, dan ketika keluarganya datang berkunjung, Armando mengamatnya menggunakan kartu kreditnya sendiri untuk pengeluaran mereka dan mencatat dengan cermat pengeluaran bisnis yang sah, ia dapat menyimpulkan bahwa Linda—

dan perusahaan yang diwakilinya sebagai seorang pemimpin—dapat dipercaya. Ini adalah fondasi kepercayaan yang sangat penting ketika kita menempatkan kesuksesan dan karier kita di tangan para pemimpin kita.

Gaweed El Nakeeb, pelatih Dale Carnegie di Mesir, mengatakannya seperti ini. “Ini adalah salah satu alasan mengapa begitu banyak orang menyukai Dale Carnegie Training. Kami memiliki standar yang kuat dalam hal pelatih yang menerapkan prinsip. Contohnya, integritas. Setiap pelatih harus menerapkan integritas baik di dalam maupun di luar kelas. Aktivitas itu selalu menantang Anda untuk menerapkan secara pribadi apa yang kami latih”.

Sebagai pemimpin, sangat penting bagi kita untuk “menjalankan apa yang kita katakan”. Bila kita mengatakan satu hal, tetapi melakukan sesuatu yang lain, orang akan langsung melihatnya. Kecuali bila kita menjalankan apa yang kita katakan, kita adalah teladan yang salah untuk tim kita. Bila tidak memiliki integritas, kita menciptakan kebusukan yang menyebar ke seluruh organisasi berdasarkan tindakan kita.

Kompetensi

Bidang kedua di mana para pemimpin bisa kehilangan kepercayaan adalah bidang kompetensi. Ada beberapa hal yang lebih mematahkan semangat daripada atasan yang tidak tahu pekerjaannya. Pemimpin tidak selalu harus memiliki kinerja yang terbaik—malah lebih baik bukan orang yang berkinerja terbaik, karena memimpin dan melakukan pekerjaan adalah hal yang sangat berbeda—tetapi ia harus memiliki pengertian inti tentang syarat pekerjaan itu. Bila Anda bekerja di militer dan bertanggung jawab atas sekelompok pilot, Anda perlu tahu cara menerbangkan pesawat.

Sering kali ada kesenjangan kompetensi ketika tingkat pertumbuhan suatu perusahaan atau kelompok terjadi dengan cepat. Bila Anda bekerja di sebuah perusahaan dengan satu produk dan tiba-tiba berkembang menjadi lima produk, dibutuhkan waktu untuk kompetensi—dan kepercayaan pada kompetensi—untuk mengejar ketinggalan.

Dalam skenario di atas, ketika sebuah perusahaan berkembang pesat, para pemimpin tingkat senior sering didatangkan untuk mengepalai divisi baru, atau orang-orang dipromosikan dengan cepat. Hal ini kemudian, menyoroti kesenjangan perkembangan dalam tim, di mana beberapa orang tidak tumbuh dengan kecepatan yang sama seperti yang lain. Orang-orang yang cocok ketika perusahaan masih kecil tidak selalu memiliki pengalaman atau keterampilan untuk menangani keputusan rumit yang perlu dibuat seiring pertumbuhan perusahaan. Ini berujung pada masalah kepercayaan berbasis kompetensi, karena para pemimpin senior tidak merasa bahwa beberapa pemimpin junior dapat menangani pekerjaan itu. Mereka berhenti melimpahkan tugas, mulai mengelola secara mikro, dan membalikkan beberapa keputusan yang telah dibuat sebelumnya. Fokus perusahaan menjadi terkoyak, karena lebih banyak waktu dan upaya dihabiskan untuk mengelola orang dan lebih sedikit untuk mengarahkan ke depan sebagai perusahaan.

Sebagai bagian dari rotasi pemantauan perkembangannya, Aika ditempatkan sebagai penanggung jawab tim penjualan. Bukan rahasia lagi bahwa ia bukan seorang tenaga penjualan di organisasi tersebut. Betul, ia menjual sepatu kets pada suatu musim panas ketika masih kuliah, tetapi menjual dalam perniagaan (bisnis) adalah hal yang sama sekali berbeda. Jadi, ia membuatnya menjadi bagian yang penting pada tiga bulan pertama dalam tugas ini untuk terlibat dalam penjualan “bersama” beberapa hari dalam seminggu dengan anggota timnya. Ia memperhatikan, mengajukan banyak pertanyaan tentang pendekatan mereka, dan belajar tentang bagaimana prosesnya bekerja secara langsung. Hal ini juga menciptakan kesempatan bagi Aika untuk melakukan percakapan “Innerview” dengan timnya, dan bagi timnya untuk menyadari bahwa meskipun penjualan adalah bidang baru baginya, Aika memiliki banyak pengetahuan di bidang lain, termasuk manajemen produk dan pemasaran. Upaya ini tidak hanya membantunya mempelajari apa yang dihadapi timnya sehingga dia dapat mendukung mereka, tetapi juga menciptakan fondasi kepercayaan yang kuat untuk hubungan kerja.

Komitmen

Akhirnya, bidang kepercayaan ketiga adalah komitmen, atau loyalitas. Hal ini berkaitan dengan pemimpin yang merasakan loyalitas dari pengikutnya, dan perasaan pengikut bahwa pemimpinnya loyal kepada mereka.

Sampai beberapa dekade yang lalu, konsep loyalitas di tempat kerja praktis sebuah keniscayaan. Anda memulai karier dengan sebuah perusahaan, melakukan pekerjaan Anda dengan rajin selama empat puluh tahun, dan pensiun dengan arloji emas dan uang pensiun. Seperti itulah dunia.

Tentu saja segala sesuatu telah berubah sejak saat itu, dan hanya sedikit orang yang memiliki karier linier seperti itu. Konsep loyalitas telah berubah. Seorang atasan tidak lagi bisa menyuruh seseorang untuk melakukan sesuatu “karena saya mengatakannya” dan mengharapkan kepatuhan dan loyalitas. Dan, meskipun seorang karyawan melakukan “semua hal yang benar”, ia tidak dapat lagi mengharapkan jaminan pekerjaan yang tersirat, sebuah pelajaran yang dipetik atau oleh sejumlah besar orang selama pandemi COVID-19.

Pentingnya Kepercayaan

Simon sangat gembira. Hari itu adalah hari pertamanya di register di tempat kerja barunya di toko dolar. Ia telah mencari pekerjaan selama berbulan-bulan dan akhirnya mendapatkan pekerjaan ini. Ia telah menjalankan pelatihan daring dan program orientasi yang sangat terburu-buru di mana ia “membayangi” beberapa karyawan lain untuk waktu yang singkat. Kebanyakan dari mereka tidak berbicara bahasa Inggris sebagai bahasa utama mereka dan ia tidak yakin ia siap menangani register sendirian. Namun, manajer Simon, Sue, memberinya tugas itu, jadi ia harus siap, bukan?

Sue sebenarnya adalah manajer regional yang bertindak sebagai manajer toko saat mereka mencari karyawan baru. Ada persoalan berkait-

an dengan karyawan di toko ini, di mana para karyawan banyak yang mengundurkan diri. Ketika Simon diwawancarai, Sue senang bahwa ada pelamar yang baik dan langsung menerima lamaran Simon.

Pada akhir satu sif, ketika mereka menutup register Simon, ia mendapat potongan US\$212. Simon mulai panik! Itu lebih banyak daripada pendapatan dia selama seminggu penuh bekerja di sana.

Ini adalah momen kebenaran dalam kepemimpinan Sue. Semua karyawan lain mengamati untuk mengetahui cara dia menanganinya. Mungkinkah Simon mengambil uang itu? Apakah itu jelas-jelas sebuah kesalahan?

Sue meminta Simon untuk mengikutinya kembali ke register, dan mengumumkan kepada karyawan lain saat mereka berjalan, “Catatan pembukuan Simon kurang US\$212. Asal kalian semua tahu, ini adalah pelanggaran yang bisa berujung pemecatan.” Para karyawan yang lain tidak saling menatap, malah menundukkan kepala.

“Ulurkan tanganmu ke dalam register, Simon. Apakah ada uang kertas yang tercecer.”

Simon melakukannya dan merasa lega menemukan dua lembar uang US\$100. “Wah!” katanya saat mereka kembali ke kantor Sue untuk menghitung uangnya. “Jauh lebih baik kekurangan US\$12 daripada US\$212!”

Sue berbalik kepadanya dan berkata, “Tidak juga, Simon. Kebijakan kami adalah bila kekurangannya lebih dari US\$5, itu masalah disiplin.”

Pesan apa yang dikirim Sue sebagai seorang pemimpin? Ada banyak tingkat kegagalan dalam insiden ini, tetapi mungkin yang terburuk adalah kurangnya kepercayaan pada Simon dan tidak melihat insiden itu sebagai peluang untuk berkembang bagi Simon atau tim. Sikap Sue membuat Simon berhenti keesokan harinya, dan mungkin merupakan salah satu alasan mengapa begitu sulit untuk mempertahankan karyawan.

Dari contoh ini kita melihat betapa pentingnya kepercayaan sebagai hasil dari kepemimpinan yang efektif. Ketika kita mengembangkan diri kita sebagai seorang pemimpin dengan meneladani kualitas yang ingin kita lihat pada bawahan langsung kita lalu menerapkan Prinsip

Hubungan Manusia, alat dan proses yang kita selidiki sejauh ini dalam buku ini, kita mengembangkan kepercayaan timbal balik. Ketika kita tidak melakukannya, kepercayaan itu tidak ada. Tanpa kepercayaan, kepemimpinan gagal.

Hasil penting lainnya adalah Pertumbuhan Pribadi. Ketika kita menunjukkan kepemimpinan yang efektif, baik kita maupun bawahan langsung kita memiliki kesempatan untuk tumbuh sebagai manusia.

Pertumbuhan diri

“Hai, Marty, nama saya Jenny dan saya adalah pendidik kesehatan dan pelatih yang dipekerjakan oleh perusahaan Anda untuk bekerja dengan Anda semua untuk meraih tujuan kesehatan Anda. Banyak perusahaan saat ini menyadari hubungan antara kesehatan karyawan dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Jadi, beritahu saya apa tantangan terbesar Anda yang berkaitan dengan kesehatan Anda.”

Marty tidak yakin tentang manfaat pembinaan kesehatan ini. Sepertinya ini hanya cara lain bagi perusahaan untuk berpura-pura peduli tanpa harus mengatasi masalah sebenarnya, tetapi ia memutuskan untuk mengikutinya saja.

“Sejujurnya, Jenny, masalahnya adalah level energi saya. Saya seorang ayah dengan tiga anak kecil dan seorang istri yang tinggal di rumah bersama mereka. Kami baru saja membeli *townhouse* dan meskipun tidak banyak pekerjaan pekarangan atau semacamnya, istri saya memiliki banyak pekerjaan untuk saya di akhir pekan yang tidak dapat ia lakukan sendiri. Jadi, antara bekerja empat puluh jam lebih seminggu di sini, serta perjalanan pulang pergi, lalu pertandingan sepak bola dan pekerjaan rumah dan seorang istri yang ingin waktu bersama saya juga... yang harus saya urus terlalu banyak. Saya tidak cukup tidur, apalagi punya waktu untuk makan dengan benar atau berolahraga atau melakukan apa pun untuk mengurus diri sendiri.”

Jenny tersenyum dan berkata, “Terima kasih telah menceritakan hal itu pada saya. Saya senang Anda menyinggung tentang betapa sulit-

nya untuk berfokus pada kebutuhan dan pengembangan pribadi Anda sendiri. Perusahaan terbaik—perusahaan tempat karyawan senang bekerja dan di mana mereka paling lama bertahan—adalah perusahaan yang berfokus pada pertumbuhan dan perkembangan pribadi orang-orangnya.”

Meskipun kita mungkin tidak dalam posisi untuk melaksanakan pembinaan kesehatan di seluruh perusahaan, kita bisa menciptakan kultur pengembangan pribadi bawahan langsung kita.

Menghabiskan waktu, uang, dan sumber daya lainnya pada jenis inisiatif pertumbuhan pribadi yang tidak secara langsung terkait dengan pekerjaan seseorang sangat membantu membangun jenis kepercayaan yang menciptakan loyalitas.

Sembilan Langkah Menuju Pertumbuhan Pribadi

Sebagai seorang pemimpin, ada sembilan langkah yang dapat Anda gunakan dengan bawahan langsung Anda untuk membantu pertumbuhan mereka. Ini adalah Proses Inovasi Dale Carnegie, dan ini didasarkan pada Proses Pemecahan Masalah Kreatif Osborn-Parnes—cara terstruktur untuk menghasilkan cara-cara kreatif dan inovatif untuk mengatasi masalah.

1. Visualisasi: Membayangkan masa depan yang “seharusnya” ideal.
2. Pencarian Fakta: Menentukan “sebagaimana adanya” dengan mengumpulkan data tentang keadaan saat ini.
3. Pencarian Masalah: Mengidentifikasi dan memprioritaskan masalah atau peluang.
4. Pencarian Ide: Pemikiran Lampu Hijau untuk melahirkan ide (*brainstorming*).
5. Pencarian solusi: Pemikiran Lampu Merah untuk menentukan solusi atau pendekatan terbaik.
6. Temuan Penerimaan: Memperoleh persetujuan dan dukungan dari orang lain.

7. Pelaksanaan: Menempatkan solusi ke dalam tindakan (eksekusi).
8. Tindak Lanjut: Pelaksanaan Pemantauan.
9. Evaluasi: Mengidentifikasi dan menilai hasil akhir.

Dalam kasus Marty, ia bekerja dengan Jenny dan menjalankan ke sembilan langkah.

1. Visualisasi: Membayangkan masa depan yang “seharusnya” ideal

“Akan sangat bagus bila saya memiliki energi yang cukup untuk segala hal dalam hidup saya. Ini termasuk olahraga, makan yang benar, menghabiskan waktu berkualitas bersama istri dan anak-anak saya, menyelesaikan pekerjaan rumah saya dan menjadi efektif di tempat kerja”.

2. Pencarian Fakta: Menentukan “sebagaimana adanya” dengan mengumpulkan data tentang keadaan saat ini

Di minggu berikutnya, Marty melewati dan mengidentifikasi keadaan saat ini. Ia berbicara dengan istrinya, anak-anaknya, rekan kerjanya, bosnya, dan melihat tingkat energinya saat ini di berbagai bidang kehidupan. Ia menghabiskan waktu melacak bagaimana ia sebenarnya menghabiskan waktunya, dan mencatat semua aktivitas yang terjadi di rumah tangganya. Ia menulis semuanya untuk bertemu dengan Jenny.

3. Pencarian Masalah: Mengidentifikasi dan memprioritaskan masalah atau peluang

Bekerja dengan Jenny membuat Marty dapat melihat letak masalah dan peluang. Mereka mengidentifikasi hal-hal seperti kurangnya tempat untuk berolahraga, pilihan makanan yang tidak sehat di tempat kerja, di mana anak-anak bermain sepak bola, menghabiskan terlalu banyak waktu untuk tugas akhir pekan, dan tidak ada waktu sendirian dengan istrinya melakukan hal-hal yang memberi energi

pada mereka berdua. Ia akhirnya menghadapi tantangan “Bagaimana saya bisa memiliki kebiasaan yang lebih sehat di tempat kerja”?

4. Pencarian Ide: Pemikiran Lampu Hijau untuk melahirkan ide (*brainstorming*)

Marty dan Jenny menggunakan Pemikiran Lampu Hijau untuk bertukar pikiran. Mereka datang dengan ide-ide seperti berolahraga di kantor, istirahat makan siang di gym, membeli *microwave* untuk kantornya untuk memanaskan makanan sehat, mendapatkan meja berdiri, mendapatkan alat *treadmill*, parkir lebih jauh dari pintu, selalu naik tangga, dan banyak lagi. Selama seminggu kemudian, ia berbicara dengan teman dan koleganya dan bertanya kepada mereka tentang apa yang mereka lakukan, untuk ditambahkan ke daftarnya. Ia menuliskan setiap ide, bahkan yang menurutnya agak gila.

5. Pencarian solusi: Pemikiran Lampu Merah untuk menentukan solusi atau pendekatan terbaik

Dalam pertemuan berikutnya dengan Jenny mereka menerapkan Pemikiran Lampu Merah untuk memilih solusi terbaik. Mereka memutuskan untuk tidak berolahraga di kantornya dan mendapatkan *microwave* di sana, karena ia merasa perlu keluar dari kantor. Marty bersumpah tidak akan menyentuh makanan cepat saji dan makan siang mesin penjual otomatis. Dan ia menerima saran istrinya bahwa ia membuat rencana untuk bermain bola raket (*racquetball*) dengan teman-temannya sementara sang istri mengantar anak-anak bermain sepak bola; dengan kesepakatan bahwa ia bisa menjaga anak-anak sementara istrinya pergi untuk berleha-leha.

6. Temuan Penerimaan: Memperoleh persetujuan dan dukungan

Marty berbicara dengan timnya dan memberi tahu mereka bahwa ia akan mengambil waktu istirahat makan siang setiap hari untuk berolahraga dan makan siang yang sehat. Ia meminta agar mereka tidak mengganggunya dengan panggilan telepon atau pesan kecuali da-

lam keadaan darurat. Ia meminta mereka untuk membantu mendukungnya dan mengingatkannya akan komitmennya. Mereka senang mendengar ia merawat dirinya sendiri dengan lebih baik dan mereka setuju. Ia dan istrinya berencana membuat jadwal setiap Minggu malam untuk menyelaraskan kapan ia akan bermain bola raket dan kapan ia bisa meluangkan waktu untuknya.

7. Pelaksanaan: Menempatkan solusi ke dalam tindakan (eksekusi)

Bulan depan, Marty menerapkan solusi tersebut. Itu tidak selalu mudah atau sempurna, tetapi dengan dukungan dan selalu diingatkan timnya, ia lebih sering berhasil daripada ketika ia sibuk dengan pekerjaan dan melewatkan latihan olah raganya. Ketika ia kemudian bertemu dengan Jenny, Jenny terkejut melihat betapa tampannya Marty. Berat badan Marty turun beberapa kilogram, tetapi lebih dari itu ia tampak lebih siaga dan berenergi.

8. Tindak Lanjut: Memantau Pelaksanaan

Untuk menjaga semuanya tetap berada pada jalurnya, Marty menelepon Jenny setiap minggu untuk melihat pelaksanaannya. Ketika salah satu proyek timnya terlambat dan ketika istrinya sakit, misalnya, ia harus membuat beberapa modifikasi pada rencana tersebut, tetapi ia mampu mengatasi setiap situasi untuk membuat pilihan yang lebih sehat.

9. Evaluasi: Mengidentifikasi dan menilai hasil akhir

Dua bulan kemudian Jenny dan Marty bertemu lagi untuk membicarakan keadaannya. Mereka menilai hasil akhir dari program yang mereka mulai beberapa bulan lalu, dan menemukan bahwa Marty merasa lebih berenergi daripada sebelumnya, dan bahwa ia berkomitmen untuk mempertahankan pendekatan yang kini terasa seperti bagian dari rutinitas hariannya.

Proses sembilan langkah ini berguna untuk mengatasi segala jenis situasi yang menantang dan dikembangkan berdasarkan apa yang dilakukan orang secara alami ketika mereka memecahkan masalah atau menciptakan peluang dengan sukses. Saat kita menggunakan proses ini, kita mengalami pertumbuhan pribadi, baik untuk diri kita sendiri sebagai pemecah masalah, pemimpin, dan pelatih, maupun untuk orang-orang yang kita pimpin. Hal ini terjadi baik melalui interaksi langsung dengan orang-orang kita, atau melalui cara kita meneladani perilaku yang sesuai dalam situasi yang menantang. Bila ingin merasa aman, kita bisa tetap berada di zona nyaman kita. Namun, bila kita ingin tumbuh sebagai pemimpin, kita perlu keluar dari zona nyaman kita dan melebarkan sayap. Ini berarti hilangnya keamanan sementara. Dengan kata lain, setiap kali kita tidak tahu sepenuhnya apa yang kita lakukan, kita harus tahu bahwa kita tumbuh dan menjadi pemimpin yang lebih baik. Dan itu adalah hasil yang penting.

Dalam bab ini, kita berbicara tentang bagaimana Kepercayaan dan Pertumbuhan Pribadi merupakan komponen penting dari kepemimpinan. Pada bab berikutnya, kita akan membicarakan hasil kedua dari empat hasil: Perubahan Positif dan Pertumbuhan Organisasi.

RANGKUMAN

- Masalah dengan kepercayaan terbagi dalam tiga bidang luas: Karakter, Kompetensi, dan Komitmen.
- Karakter adalah soal kejujuran dan integritas. Yaitu melakukan hal yang benar ketika tidak ada yang melihat. Tidak berbohong atau berbuat curang.
- Kompetensi adalah memiliki pemahaman inti tentang pekerjaan seorang bawahan langsung serta memiliki keterampilan kepemimpinan inti.
- Komitmen berhubungan dengan pemimpin yang merasakan loyalitas dari pengikutnya, dan perasaan pengikut bahwa pemimpinnya setia kepada mereka.
- Proses Inovasi Dale Carnegie melibatkan sembilan langkah untuk pertumbuhan pribadi. Yaitu:
 1. Visualisasi: Membayangkan masa depan yang “seharusnya” ideal.
 2. Pencarian Fakta: Menentukan “apa adanya” dengan mengumpulkan data tentang keadaan saat ini.
 3. Pencarian Masalah: Mengidentifikasi dan memprioritaskan masalah atau peluang.
 4. Pencarian Ide: Pemikiran Lampu Hijau untuk melahirkan ide (bertukar pikiran).
 5. Pencarian Solusi: Pemikiran Lampu Merah untuk menentukan solusi atau pendekatan terbaik.
 6. Penemuan Penerimaan: Mendapatkan persetujuan dan dukungan.
 7. Pelaksanaan: Menerapkan solusi ke dalam tindakan (eksekusi).
 8. Tindak Lanjut: Pelaksanaan Pemantauan.
 9. Evaluasi: Mengidentifikasi dan menilai hasil akhir.

8.

PERUBAHAN POSITIF DAN PERTUMBUHAN ORGANISASI

Saat itu tahun 2006 dan pembuat mobil ikonik Ford Motor Company sedang kesulitan. Nama yang dulunya sinonim dengan “mobil berotot keren” seperti Mustang—dan proses pengembangan terobosan seperti Ford Taurus pertama—terjebak dalam gejolak ekonomi yang menyebabkan industri otomotif diberi dana talangan oleh pemerintah.

Ford memiliki senjata rahasia yang memungkinkannya menjadi satu-satunya perusahaan mobil AS yang berhasil membalikkan kerugian mereka menjadi keuntungan tanpa menerima uang talangan pembayar pajak. Senjata rahasia itu adalah CEO baru, Alan Mulally.

Selama masa kepemimpinan Mulally di Ford, perusahaan yang sebelumnya mengalami kerugian per kuartal sebesar US\$5,8 miliar—dan hampir bangkrut—bangkit dan menghasilkan laba miliaran setiap tahun; mulai tahun 2009 hingga setelah kepergiannya pada tahun 2014. Meskipun angkanya cenderung menurun beberapa tahun terakhir, pemulihan dari keadaan hampir bangkrut menjadi keuntungan selama Resesi Besar—tanpa menyatakan kebangkrutan atau menerima dana talangan pemerintah, sambil secara aktif mengubah kultur organisasi—adalah luar biasa.

Bagaimana Mulally melakukannya? Melalui kepemimpinan yang efektif dan pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip bagaimana orang—dan perusahaan—bereaksi terhadap perubahan. Ia meringkaskannya menjadi dua kata: “Bekerja bersama”. Hal itu mungkin terdengar sederhana, tetapi tidak mudah.

Pemimpin hebat harus menguasai manajemen perubahan. Hal ini berlaku di setiap level organisasi, dari manajer lini pertama hingga eksekutif C-suite.

Namun, memimpin perubahan bisa sulit, dan diperumit oleh tren lain di tempat kerja: kelompok kerja dan tim lintas fungsi yang tersebar dalam jarak beberapa mil, melintasi zona waktu, dan bahkan batas internasional. Tanpa interaksi tatap muka yang nyata dan kesadaran kultural yang kuat, akan menjadi hal yang lebih menantang bagi para pemimpin di setiap level untuk menciptakan keselarasan, mempertahankan akuntabilitas, dan mencapai tujuan.

Mulally lebih tahu tentang hal ini dari siapa pun. Dengan organisasi yang menjangkau seluruh dunia, lini produk yang beragam, dan tenaga kerja multinasional, memahami seluruh perusahaan secara keseluruhan merupakan sebuah tantangan. Selain Ford, ada Ford Eropa, Ford Asia dan sejumlah divisi dan anak perusahaan lainnya termasuk Volvo, Jaguar dan Aston Martin. Dan hanya ada sedikit koordinasi, atau bahkan kerja sama antara—dan di dalam—banyak bagiannya.

Langkah pertama untuk mengelola perubahan adalah menyatukan divisi regional yang berbeda ini menjadi satu perusahaan global.

Majalah Forbes menjelaskannya seperti ini. “Apa yang saya pelajari adalah kekuatan visi yang menarik,” [ujar Mulally]. Prioritas pertama Mulally adalah menyusun visi yang bisa didukung seluruh perusahaan. Visi tersebut harus berani, menarik, dapat ditindaklanjuti, dan ringkas. Mulally memahami kekuatan kesederhanaan. Mulally merancang visi dua kata... yang ia sebut, ‘One Ford’. One Ford memiliki beberapa komponen, seperti mengonsolidasikan, menyatukan, dan menyederhanakan operasi global Ford. Kedua kata ini—One Ford—adalah bagian dari percakapan sehari-hari Mulally, rapat, wawancara, dan surel. Ia bahkan

membawa kata-kata itu di kartu berlaminasi. Seorang analis otomotif mengatakan visi Mulally adalah ‘persis apa yang dibutuhkan pasukan—arah yang jelas.’”

Menurut Fast Company, dalam pertemuan awal dengan wartawan, Mulally ditanya apakah ia tertarik untuk melakukan merger. “Ya!” serunya dengan senyum lebar saat semua wartawan membuka buku catatan mereka. “Kami akan bergabung dengan diri kami sendiri”.**

Menerima Perubahan

Menerima perubahan adalah inti dari filosofi kesuksesan Dale Carnegie. Sebagaimana halnya keterampilan interpersonal yang dibutuhkan untuk membangun hubungan kerja yang terpercaya dan lingkungan kerja yang aman secara psikologis yang mendukung inovasi dan membuat pelaksanaan perubahan menjadi lebih mudah.

Pemimpin bertanggung jawab untuk mengomunikasikan visi yang diinginkan itu. Ingatlah bahwa mentang-mentang para pemimpin dan manajer dalam suatu organisasi memahami perlunya perubahan, hal itu tidak berarti bawahan langsung, rekan kerja, atau bahkan atasan mereka juga paham.

Orang perlu diyakinkan bahwa perubahan itu memiliki nilai dan layak untuk disambut. Mendramatisir visi keadaan pascaperubahan dan menjelaskan bagaimana perubahan akan memungkinkan organisasi untuk lebih mampu memenuhi tujuannya akan bermanfaat. Dale Carnegie memberi tahu kita untuk “Mendramatisir ide-ide kita”, dalam Prinsip #20. Yang ia maksud adalah memberikan perhatian pada cara mengomunikasikan kebutuhan akan perubahan dengan cara yang menghubungkannya dengan tujuan organisasi, menarik motif karya-

* <https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2014/05/16/steve-jobs-and-alan-mulally-unleashed-innovation-with-two-simple-words/#7d54ac0e6275>

** <https://www.fastcompany.com/1680075/saving-an-iconic-brand-five-ways-alan-mulally-changed-ford-s-culture>

wan, dan membuat tujuan perubahan menjadi jelas dan menciptakan akuntabilitas. Jangan memberi mereka fakta atau berbicara panjang lebar menguliah; ciptakan sesuatu yang jelas dan dramatis yang dapat dilihat dan dirasakan orang. Ketika melakukan ini, kita memperhatikan Sisi Perubahan Manusia.

Sisi Manusia dari Perubahan

Sebagaimana yang kami singgung, *LEAD!* adalah sebuah buku yang berorientasi pada tindakan yang didesain untuk membantu Anda menerapkan apa yang Anda pelajari. Untuk itu, ikuti kuis berikut untuk menguji pemahaman Anda tentang “sisi manusia dari perubahan”. Jawablah benar atau salah untuk pertanyaan berikut.

1. Tanggapan kita terhadap perubahan sebagian didasarkan pada cara pengelolaan perubahan.
2. Bila kita telah mengalami banyak perubahan belakangan ini, kita mungkin bereaksi terhadap perubahan secara lebih negatif daripada biasanya.
3. Perasaan kita tentang perubahan dapat dihindari.
4. Semakin besar ruang lingkup perubahan, semakin lama mungkin bagi kita untuk menerima atau mendukungnya.
5. Beberapa orang merespons positif setiap perubahan.
6. Bila perasaan kita tentang suatu perubahan diakui oleh pemimpin perubahan, kita lebih cenderung memercayai orang tersebut.
7. Alasan utama orang menolak perubahan tertentu adalah karena visinya tidak jelas.
8. Bila orang-orang terlibat dalam setiap tahap perubahan, mereka akan lebih cepat menerima dan mendukung.
9. Kepemimpinan perubahan yang efektif menyeimbangkan orang, proses, dan fokus organisasi.
10. Mengomunikasikan dengan jelas mengapa dan bagaimana keadaan saat ini tidak memadai (yang mendorong kebutuhan un-

tuk berubah) mendukung terjadinya perubahan dari yang semula menolak menjadi menerima.

11. Alasan lazim mengapa perubahan gagal adalah tiadanya upaya yang memadai yang dicurahkan untuk mengelola aspek manusia dari sebuah perubahan.
12. Bila suatu perubahan direncanakan dan dikelola dengan baik, perubahan itu akan berhasil

Mari kita lihat jawabannya

1. Tanggapan kita terhadap perubahan sebagian didasarkan pada cara perubahan dikelola. BENAR. Reaksi kita terhadap perubahan dibentuk oleh cara perubahan itu dikelola dan dilaksanakan, dan hal ini memiliki lebih banyak dampak daripada fakta sederhana dari perubahan itu sendiri.
2. Bila kita mengalami banyak perubahan belakangan ini, kita mungkin bereaksi terhadap perubahan secara lebih negatif dari biasanya. BENAR.
Semakin banyak perubahan yang kita alami, semakin stres bagi kita sebagai manusia, dan akhirnya kita mulai memberontak terhadap perubahan hanya karena kita kelelahan dengan semua perubahan.
3. Perasaan kita tentang perubahan bisa dihindari. SALAH. Sementara reaksi kita bisa dikelola, emosi kita tidak bisa dihindari. Meskipun kita tidak memperlihatkan perasaan kita, kita masih merasakannya.
4. Semakin besar cakupan perubahan, semakin lama waktu yang kita perlukan untuk menerima atau mendukungnya. BENAR. Sederhananya, lebih mudah bagi kita untuk menerima perubahan kecil daripada perubahan besar.
5. Beberapa orang merespons secara positif setiap perubahan. SALAH. Bahkan orang-orang yang memiliki kecenderungan bawaan untuk menerima perubahan atau memandang segala sesuatu secara positif mungkin mengalami kesulitan dengan beberapa perubahan.

6. Bila perasaan kita tentang suatu perubahan diakui oleh pemimpin perubahan, kita akan lebih besar kemungkinannya untuk memercayai orang itu. BENAR. Ketika orang menunjukkan simpati dan empati, kita tahu bahwa mereka berusaha untuk memahami perspektif kita, yang membantu membangun kepercayaan.
7. Alasan utama orang menolak perubahan tertentu adalah karena visinya tidak jelas. BENAR. Sulit bagi orang untuk mendukung tujuan bila mereka tidak mengerti tujuannya, bagaimana mereka akan sampai di sana, mengapa itu penting, atau mungkin yang paling penting, apa artinya bagi mereka.
8. Bila orang-orang terlibat dalam setiap tahap perubahan, mereka akan lebih cepat menerima dan mendukung. SALAH. Bila perubahannya rumit, bila terjadi banyak perubahan belakangan ini, atau bila perubahan itu menggerakkan mereka keluar dari zona nyaman mereka, mereka mungkin menolak perubahan bahkan ketika terlibat secara aktif.
9. Kepemimpinan perubahan yang efektif menyeimbangkan orang, proses, dan fokus organisasi. BENAR. Sebagai pemimpin, kita tidak bisa hanya melihat salah satu dari ketiga hal ini secara terpisah. Kita harus melihat semua hal itu untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan.
10. Mengomunikasikan dengan jelas mengapa dan bagaimana keadaan saat ini tidak memadai (yang mendorong kebutuhan untuk perubahan) mendukung terjadinya perubahan dari yang semula menolak menjadi menerima. BENAR. Menurut Dale Carnegie, “Bangkitkan dalam diri orang lain keinginan yang kuat” untuk keadaan masa depan, sehingga mereka dapat melihat mengapa mereka harus meninggalkan apa yang benar saat ini (prinsip #3).
11. Alasan lazim mengapa perubahan gagal adalah tidak cukupnya upaya yang dicurahkan untuk mengelola aspek manusia dari perubahan tersebut. BENAR. Begitu banyak upaya manajemen perubahan berfokus pada perubahan itu sendiri, dan bukan pada dampak perubahan pada orang-orang, itulah sebabnya orang menolak perubahan. Jadi, upayanya gagal.

12. Bila suatu perubahan direncanakan dan dikelola dengan baik maka perubahan tersebut akan berhasil. SALAH. Beberapa perubahan adalah ide yang buruk pada awalnya, beberapa adalah ide bagus yang dilaksanakan pada waktu yang salah, dan yang lainnya dilakukan untuk alasan yang salah.

Bila beberapa jawaban ini mengejutkan Anda, baca terus untuk mempelajari lebih lanjut tentang sisi perubahan manusia dan cara menerapkannya pada kepemimpinan Anda.

Reaksi terhadap Perubahan

Reaksi orang terhadap ide perubahan bervariasi. Beberapa orang akan menerimanya, segera melihat potensinya. Orang lain akan menolaknya, tidak peduli seberapa logis kebutuhan akan perubahan. Sebagian besar waktu, reaksi emosional orang berkisar dari pasif hingga aktif dan berubah seiring waktu dan lintas individu. Berikut adalah beberapa reaksi emosional umum terhadap perubahan.

- **Kaget:** Semacam gangguan mental ketika saat pertama kali menghadapi prospek perubahan. Ketika kita “kaget” kita mungkin mengalami kesulitan memproses/mengingat informasi.
- **Penyangkalan:** Ketika kaget awal hilang, diganti dengan rasa tidak percaya dan berharap perubahan itu tidak benar-benar terjadi.
- **Kemarahan:** Saat ketidakpercayaan memudar dan bukti bahwa perubahan akan benar-benar terjadi mengurangi penyangkalan, kemarahan mungkin muncul.
- **Tawar-menawar:** Saat kemarahan mereda, orang yang menghadapi perubahan mungkin mencoba menegosiasikan syarat perubahan, termasuk peran, ruang lingkup, dan proses mereka.
- **Kekesalan:** Kekesalan dapat terjadi ketika, bahkan setelah menyampaikan kekhawatiran dan mencoba menawar, orang menyadari bahwa tidak semua yang mereka minta disetujui.

- Merelakan: Ketika realitas perubahan menjadi lebih jelas, orang mengalami perasaan harus merelakan apa yang telah mereka anut selama ini (keadaan saat ini dan berharap mereka dapat menghentikan atau mengubah perubahan).
- Eksplorasi: Setelah merelakan, orang mulai “menjelajahi” realitas perubahan dan menguji seperti apa keadaan masa depan.
- Penerimaan: Setelah menjelajahi, orang memiliki visi yang lebih jelas tentang perubahan dan harapan dan mulai menerima dan bahkan bersemangat untuk perubahan.

Tidak semua orang bereaksi terhadap perubahan secara konsisten, dan orang yang berbeda akan bereaksi terhadap perubahan yang sama dengan cara yang berbeda. Namun, kita semua menjalani tahap ini, dan dengan kecepatan yang berbeda. Anda mungkin hanya menghabiskan sepersekian detik dalam beberapa fase proses, tetapi menghabiskan dua minggu di fase lain.

Contohnya, bayangkan atasan Anda memberi tahu Anda bahwa gaji Anda akan naik dua kali lipat mulai akhir bulan depan. Rasanya Anda ingin langsung “menerima” dengan gembira, tetapi Anda pasti akan kaget pada awalnya dan bertanya-tanya apakah gaji Anda benar-benar akan naik atau ini hanya lelucon ngawur. Anda bahkan mungkin marah karena atasan Anda tidak menaikkan gaji Anda dari dulu, atau Anda mencoba menawarkan agar gaji Anda dinaikkan pada akhir bulan ini. Mungkin Anda kesal karena atasan Anda tidak menaikkannya tiga kali lipat, tetapi kemungkinan Anda akan meninggalkan gaji lama, mulai berpikir tentang bagaimana Anda akan menghabiskan gaji baru, dan bersemangat menyambut gaji Anda yang baru. Tidak peduli berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk diterima, Anda melewati semua tahap ini sebelum Anda tiba di titik akhir.

Selidiki bagaimana perasaan Anda bila mengetahui bahwa gaji Anda akan dipotong setengah mulai akhir bulan depan. Bisakah Anda membayangkan rasa kaget? Penyangkalan? Amarah? Tawar Menawar? Keke-salan? Merelakan? Eksplorasi? Dan akhirnya Penerimaan? Anda mung-

kin perlu waktu lebih lama untuk menerima perubahan ini. Atau Anda dapat menghindari perubahan dengan meninggalkan perusahaan. Hal itu adalah sebuah kemungkinan.

Jelas bahwa mengenali respons ini dan mengelola proses perubahan adalah penting bagi para pemimpin di setiap level sehingga mereka bisa memastikan bahwa perubahan itu sepositif mungkin. Akan tetapi, keberhasilan atau kegagalan perubahan sering kali dapat sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan senior dan pendekatannya terhadap perubahan dan pertumbuhan.

Pelatih Dale Carnegie Gaweed El Nakeeb mengatakannya seperti ini. “Ketika kita memimpin tim, penting—sangat penting—untuk memperhatikan bagaimana kita *tidak setuju* dan bukan bagaimana kita *setuju*. Bagaimana kita tidak setuju ketika membuat perubahan membuat perbedaan, meskipun kita memiliki aturan atau proses yang ditetapkan (aturan mayoritas, misalnya). Mekanisme dalam membuat keputusan tidak berarti bahwa orang tidak akan merasa kecut atau marah bila mereka menentang perubahan tersebut.” Dengan kata lain, jangan berharap banteng tidak menyerang Anda, hanya karena Anda seorang vegetarian.

Di Dale Carnegie Training kami mengajarkan proses perencanaan yang membantu para pemimpin untuk mencegah masalah semacam ini. Apakah itu perubahan organisasi, seperti rantai hamburger yang mengadopsi hamburger vegetarian, atau di tingkat tim yang melaksanakan proyek, proses perencanaan delapan langkah berikut ini efektif untuk mencegah masalah.

Proses perencanaan

1. Hasil yang diinginkan
2. Situasi saat ini
3. Tujuan
4. Langkah Tindakan
5. Kerangka Waktu
6. Sumber Daya

7. Hambatan dan Kontinjensi

8. Pemantauan dan Pengukuran

1. Dengan memulai dengan hasil yang diinginkan terlebih dahulu, pemimpin (atau para pemimpin) mampu memperjelas visi untuk masa depan. Di sinilah gaya bicara yang efektif dapat berperan. Ketika seorang pemimpin dapat menciptakan cerita yang berdampak emosional yang melibatkan pemimpin tersebut, mereka dapat lebih efektif membayangkan hasil yang diinginkan.

Elizabeth Haberberger, Presiden Dale Carnegie St. Louis, berbagi cerita tentang seorang pemimpin baru yang menemukan kekuatan ini.

Direktur SDM di sebuah perusahaan manufaktur mengikuti kursus kepemimpinan Dale Carnegie. Selama kursus, dia, serta semua orang di kelas, harus menceritakan pada kelompok sebuah momen yang mendefinisikannya sebagai seorang pemimpin. Sebelum presentasi, setiap orang memiliki kesempatan untuk menyampaikan pikiran mereka dan berlatih dengan partner mereka. Tepat sebelum berdiri untuk berbicara di depan kelas ia menyadari bahwa, “momen menentukan saya bukan yang ini. Saya perlu memberi tahu momen menentukan yang sebenarnya”. Alih-alih mengatakan apa yang ia rencanakan, ia berdiri dan berbicara dari hati. Seluruh kelas terpicat dan sangat terharu! Presentasinya begitu berdampak dan mengharuskan hati sehingga ia memenangkan Penghargaan Kinerja Luar Biasa untuk kelas tersebut, meskipun ia kurang latihan! Tanggapannya? “Saya tidak pernah tahu saya bisa menyentuh orang secara emosional sebelum presentasi itu. Sekarang saya dapat menggunakan ini sebagai pemimpin dalam Sumber Daya Manusia.”

2. Selanjutnya, lihat situasi saat ini. Dalam kasus Marty dan pembinaan kesehatan, ia meluangkan waktu untuk menilai keadaan. Dalam

kasus Burger King, sebelum meluncurkan Impossible Whopper (vegetarian), penjualan mereka tertinggal jauh di belakang pesaing mereka, dan mereka bisa melihat data bahwa semakin banyak orang mengurangi konsumsi daging mereka dan mencari alternatif yang enak.

3. Menetapkan tujuan adalah langkah selanjutnya. Sebagaimana kami sebutkan sebelumnya, tujuan harus bisa dicapai, dan ini sering berarti memilih tujuan yang lebih besar dan mengurainya menjadi tujuan yang lebih kecil, yang kemudian bisa dilimpahkan kepada ahlinya. Bila Marty memutuskan ia perlu menurunkan berat badannya sebanyak empat puluh pound, atau menurunkan kadar kolesterol jahatnya tiga puluh poin, itu mungkin tampak seperti tantangan besar yang tidak dapat diatasi. Akan tetapi, dengan berfokus pada istirahat makan siang dan pertandingan sepak bola, hal itu terasa lebih mudah diatur.
4. Langkah selanjutnya setelah tujuan ditetapkan adalah menetapkan langkah tindakan. Ini terjadi di seluruh organisasi, dari pimpinan puncak hingga karyawan garis depan. Setiap orang perlu tahu persis apa yang harus mereka lakukan untuk mencapai tujuan. Bagi Marty, itu berarti ia berkomitmen untuk berolahraga saat makan siang, dan makan siang yang sehat (bukan makanan cepat saji yang tidak sehat), dan bermain bola raket selama latihan sepak bola anak-anaknya.
5. Ini berujung pada kerangka waktu. Kapan langkah-langkah tindakan akan rampung untuk mencapai tujuan. Dalam kasus Warren Cantel, ia belajar bahwa ia perlu lebih spesifik tentang kapan setiap pengiriman harus diselesaikan, daripada hanya berharap bahwa orang lain mungkin atau mungkin tidak mencapai tujuannya. Sebagai pemimpin kita harus memahami dengan jelas tentang “X oleh Y,” dengan kata lain, apa yang secara spesifik perlu dilakukan, dan kapan.

6. Apakah anggota tim memiliki sumber daya yang mereka butuhkan? Dari pendanaan hingga persediaan, untuk mencapai suatu tujuan, seseorang membutuhkan sumber daya untuk melakukannya. Dalam kasus Burger King, mereka perlu diyakinkan bahwa masalah pasokan yang dihadapi Impossible Foods di awal tahun telah diselesaikan sebelum mereka berkomitmen untuk meluncurkan Impossible Whopper secara nasional. Apakah mereka memiliki sumber daya yang mereka butuhkan? Bila Anda meminta anggota tim Anda untuk mengadaptasi sistem perangkat lunak manajemen penjualan yang baru, apakah mereka memiliki akses ke internet di luar kantor mereka? Di ponsel mereka? Bisakah teknologi mereka menangani sistem baru? Apakah pelatihan dan dukungan tersedia untuk mereka? Apakah sistem itu berkomunikasi dengan sistem lain? Pastikan bahwa Anda telah mengetahui total biaya untuk seluruh rencana dan bahwa Anda memperhitungkan biaya manusia, material, dan waktu sebelum Anda mengeksekusi.
7. Meskipun mengidentifikasi **rintangan** dan **kontijensi** tidak pernah sempurna, penting untuk memiliki gagasan yang jelas tentang rintangan yang mungkin muncul. Di sinilah analisis SWOT bisnis klasik bisa berguna. Ketika Anda mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan internal perusahaan Anda, serta Peluang dan Ancaman eksternal, Anda akan lebih mampu melihat rintangan dan kemudian menentukan cara Anda mengatasinya. Dalam kasus Burger King, menyadari bahwa pesaing mereka memiliki akses ke pesaing yang layak adalah rintangan serius yang harus mereka atasi bila mereka ingin memberikan penawaran yang unik—dan penjualan yang menyertainya meningkat sesuai rencana mereka. Memahami rintangan itu penting, begitu juga memahami rencana kontinjensi yang akan kita laksanakan bila kita menemui rintangan tersebut. Buat rencana apa yang harus dilakukan bila terjadi hal yang buruk, dan kemungkinan besar kita akan mampu mengatasi rintangannya.

8. Akhirnya, dengan tujuan apa pun, kita perlu memiliki sistem untuk memantau dan mengukur. Dalam kasus Marty pada bab sebelumnya, mereka mengukur kesuksesan Marty dalam hal level energi yang dirasakan sendiri, dan bisa memantaunya berdasarkan jumlah permainan dan latihan bola raket per minggu. Untuk Burger King, memantau hal-hal seperti kunjungan toko, penjualan produk baru, pembelian berulang, dan jumlah pembelian pelanggan rata-rata akan memungkinkan mereka melihat kesuksesan dan area pertumbuhan dengan inisiatif perubahan mereka.

Intinya adalah bahwa kita tidak bisa membiarkan perubahan terjadi dengan sendirinya. Sangat penting untuk membangun rencana kita secara matang menggunakan proses perencanaan. Meluangkan waktu untuk memastikan eksekusi yang sukses adalah investasi yang bijaksana dalam kesuksesan kita. Sebagai pemimpin, kita tidak bisa menciptakan level perubahan dan pertumbuhan yang dibutuhkan organisasi kita untuk mencapai tujuan mereka, tanpa memikirkan orang dan prosesnya.

Pada bab berikutnya, kita akan membahas hasil lain dari kepemimpinan yang efektif: Keterlibatan dan Ketangkasan Karyawan.

RANGKUMAN

- Bila kita tetap berada di zona nyaman, kita tidak akan tumbuh sebagai pemimpin.
- Menerima perubahan berarti bahwa orang perlu diyakinkan bahwa perubahan itu memiliki nilai dan layak untuk dilakukan.
- Untuk melakukan ini, para pemimpin harus berfokus pada sisi perubahan orang sebanyak yang mereka lakukan pada sisi logistiknya.
- Ketika orang menghadapi perubahan, mereka mengalami emosi ini, yang tidak dapat dihindari:
 - Kejutan
 - Penolakan
 - Kemarahan
 - Tawar-menawar
 - Penolakan
 - Melepaskan
 - Eksplorasi
 - Penerimaan
- Proses Perencanaan Dale Carnegie adalah:
 1. Hasil yang diinginkan
 2. Situasi saat ini
 3. Tujuan
 4. Langkah Tindakan
 5. Kerangka Waktu
 6. Sumber Daya
 7. Rintangan dan Kontinjensi
 8. Pemantauan dan Pengukuran

9.

KETERLIBATAN DAN KETANGKASAN

“Warren, senang bertemu dengan Anda lagi.” Fran terpesona dengan penampilan Warren Cantel yang berbeda. Ia benar-benar terlihat berbeda. Jelas bahwa pelatihan kepemimpinan yang diberikan Fran pada Warren telah membuahkan hasil. Postur Warren lebih tinggi dan ia memiliki aura percaya diri yang sebelumnya tak ada.

“Anda juga, Fran. Apakah itu foto baru keluarga Anda?” Warren melihat foto yang baru dibingkai di mejanya, dan Fran memberi tahunya bahwa foto itu diambil dalam perjalanan hiking akhir pekan di pegunungan. Sebagaimana Fran, Warren menarik kursi di seberang meja Fran dan duduk. Dalam beberapa bulan yang singkat sejak ia pertama kali berada di sini, ia berhasil mengangkat semangat timnya.

“Jadi, Warren, bagaimana keadaannya?”

“Sangat baik, Fran. Sebagaimana Anda ketahui, masalah saya dengan Carl dituntaskan beberapa minggu yang lalu dan ia menyelesaikan deskripsi pekerjaan tepat waktu, yang kami gunakan di bursa perekrutan yang kami selenggarakan. Kami mendapatkan beberapa kandidat yang sangat bagus yang kami wawancarai. Leah dan Carl sedang menangani wawancaranya dan mereka sangat bersemangat!”

“Saya terkesan dengan cara Anda menjalankan peran kepemimpinan Anda, Warren.”

Ia tersenyum tulus atas pujian itu. “Yah, itu tim yang bagus. Namun, Anda sudah tahu itu.”

Fran memang tahu. Apa yang tadinya merupakan kelompok yang retak dan bercerai-berai, berubah menjadi tim yang saling mendukung dan kompak. Saat Warren menggambarkan berbagai hubungan antara orang-orang di tim, Fran tersenyum, mengetahui bahwa ia memberi masukan yang tepat untuk mempromosikan Warren. Yang dibutuhkan Warren hanyalah beberapa pelatihan dan menggunakan prinsip-prinsip yang sudah lama dipelajari Fran.

Bagaimana Warren dan Fran menciptakan karyawan yang sibuk seperti itu? Dengan membangun kultur *“people first”*, demikian Alan Mullaly menyebutnya.

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan Karyawan didefinisikan sebagai perasaan komitmen, semangat, dan energi yang diterjemahkan menjadi:

- Upaya tingkat tinggi
- Kegigihan bahkan dengan tugas yang paling sulit
- Lingkungan kerja yang kolaboratif
- Karyawan berkomitmen untuk bekerja untuk mencapai hasil

Karyawan yang sibuk terlibat dalam keputusan yang memengaruhi mereka, dan percaya bahwa pemimpin mereka mempunyai minat yang tulus terhadap kesejahteraan karyawan. Organisasi beroperasi dengan kejujuran dan integritas, dan ada kejelasan tentang bagaimana peran pemimpin mendukung kesuksesan organisasi. Mereka juga mempunyai sumber daya yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar.

Keterlibatan karyawan adalah relevan di setiap level kepemimpinan. Di Dale Carnegie Training, kami mengidentifikasi Kontinum Keterlibatan yang berkisar dari Tidak Terlibat hingga Terlibat dengan langkah-langkah di antaranya. Semakin terlibat seorang karyawan, semakin keras mereka bekerja, semakin bahagia mereka, dan semakin lama mereka bekerja untuk perusahaan. Dari hasil sebuah perspektif, semakin mereka terlibat, semakin efektif mereka untuk Anda.

Bayangkan Anda sedang bermain tarik tambang. Tim Anda ada di pihak Anda. Di ujung tali yang satu lagi adalah salah satu organisasi pesaing Anda di pasar. Orang-orang di tim Anda yang terlibat sepenuhnya akan menarik dengan sekuat tenaga. Orang-orang yang patuh mungkin akan mencondongkan badan ke belakang, mengandalkan berat badan mereka untuk menarik tali. Orang-orang yang tidak peduli kemungkinan hanya berdiri di sana, dan bila kita beruntung, tangan mereka memegang tali. Dan yang tidak terlibat mungkin mendorong tali ke arah pesaing! Untuk memenangkan permainan ini, kita tahu siapa yang kita inginkan dalam tim kita (dan siapa yang kita inginkan di tim pesaing)!

Kontinum Keterlibatan



Yang Memengaruhi Keterlibatan

Apa saja hal-hal yang memengaruhi keterlibatan karyawan? Banyak hal yang berkaitan dengan hal-hal yang telah kita bahas dalam buku ini. Ketika seorang pemimpin menjadi teladan, memberi karyawan alat yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan, menyandingkannya dengan peluang pertumbuhan pribadi dan pengakuan serta penghargaan, keterlibatan meningkat. Berikut adalah area utama yang kami temukan memengaruhi keterlibatan:

- Hubungan dengan Pengawas
- Tujuan dan sasarannya jelas
- Pemimpin peduli dengan perasaan karyawan
- Karyawan merasa diberdayakan

Kultur Utamakan Orang

Untuk mencapai hal ini, organisasi harus mengembangkan kultur “mengutamakan orang”. Berdasarkan pendekatan Alan Mulally, kami menggambarkan seperti ini:

Semua orang tahu rencananya + Semua orang tahu status rencananya + Semua orang tahu area yang membutuhkan perhatian khusus = pertumbuhan yang menguntungkan dan/atau kesuksesan pertumbuhan untuk semua.

Pendiri Google Larry Page dan Sergey Brin mengatakannya sebagai berikut: “Kami mempunyai misi sosial yang lumayan, dan kebanyakan perusahaan lain tidak. Saya pikir itu sebabnya orang suka bekerja untuk kami dan menggunakan layanan kami.... Tujuan perusahaan seharusnya membuat karyawan mereka begitu kaya sehingga mereka tidak perlu bekerja, tetapi memilih untuk bekerja karena mereka percaya pada perusahaan. Mudah-mudahan, saya percaya pada dunia yang berkelimpahan, dan di dunia itu, banyak karyawan kami tidak harus bekerja, mereka cukup kaya, mereka mungkin bisa bertahun-tahun tanpa bekerja. Mengapa mereka bekerja? Mereka bekerja karena mereka suka melakukan sesuatu, mereka percaya pada apa yang mereka lakukan.”

Ketangkasan Organisasi

Untuk mencapai ini dan menciptakan perusahaan yang dipenuhi dengan karyawan yang terlibat, para pemimpin harus menyiasati ketang-

kasan organisasi. Ketangkasan membutuhkan keterbukaan terhadap informasi dan pembelajaran baru, sikap positif terhadap perubahan, dan keyakinan bahwa itu bisa berhasil.

Ada banyak hal yang dapat menghambat kemampuan organisasi untuk menjadi tangkas: birokrasi yang memperlambat proses, politik internal yang memperpanjang pengambilan keputusan, silo yang menyembunyikan akar penyebab masalah dan memiliki solusi, dan kurangnya kepercayaan yang membuat sulitnya komunikasi. Ketika hambatan terhadap ketangkasan itu ada, tidak mudah untuk memperbaikinya, meskipun hambatan itu bisa diatasi.

Kecuali bila kita menduduki jabatan tinggi di organisasi, kendali dan pengaruh kita terhadap apa yang terjadi di organisasi tidak besar. Namun, bila kita mengembangkan kultur dalam tim kita yang mendorong komunikasi terbuka dan memberdayakan orang untuk menemukan cara baru untuk melakukan sesuatu, kita mendukung ketangkasan.

Pemimpin di setiap tingkat perlu mengumpulkan dan bertindak berdasarkan informasi, dan membuat keputusan dengan cepat, serta menerapkan perubahan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan lingkungan bisnis yang berkembang pesat. Tidak terkecuali di tingkat organisasi mana kita berada, kemampuan untuk beradaptasi dan berubah dapat membantu organisasi menjadi lebih tangkas.

Relasi Adalah Inti dari Ketangkasan

Fondasi untuk ketangkasan adalah inti dari pendekatan Dale Carnegie terhadap relasi dan keterampilan interpersonal yang mulai ia ajarkan beberapa dekade lalu.

Ketangkasan mencakup mencari informasi baru dan menerima perubahan terus-menerus secara kolaboratif.

Alat dan proses yang efisien yang memanfaatkan keunggulan yang ditawarkan teknologi saat ini, ditopang dengan data yang akurat, adalah sangat penting. Organisasi perlu secara proaktif mengajukan pertanyaan yang tepat, mengumpulkan, berbagi, dan menganalisis informasi—dorongan untuk perubahan—lalu membuat keputusan dan bertindak. Proses Inovasi yang kami bagikan di bab tujuh membantu kami melakukan ini dengan lebih efektif dan efisien.

Namun, tidak satu pun data akan membantu Anda menjadi tangkas bila tidak ada keinginan tulus untuk mendengarkan apa yang disampaikan sebuah data. Dan mereka yang kurang percaya diri sering kali tidak memiliki keberanian untuk benar-benar mendengarkan. *Itulah sebabnya mengapa dibutuhkan lebih dari sekadar orang pintar dan data yang bagus untuk menjadi tangkas.* Seiring dengan alat dan proses yang baik, dibutuhkan kombinasi yang tepat untuk mampu bangkit kembali dari kemunduran (ketahanan), kemampuan untuk memahami dan bekerja dengan orang lain (kecerdasan sosial), dan kapasitas untuk bertindak, selaras dengan tujuan organisasi yang jelas, untuk menciptakan dasar yang kuat untuk ketangkasan.

Pemimpin yang tangkas berharap untuk beroperasi di lingkungan di mana perjalanan ke depan tidak ditentukan sebelumnya; dipahami bahwa informasi baru bisa mendorong terjadinya penyesuaian tujuan sewaktu-waktu. Tujuan yang berpusat pada pelanggan adalah petunjuk arah yang memungkinkan karyawan untuk terus menavigasi menuju tujuan akhir, bahkan saat jalan berbelok secara tak terduga. Fokus yang jelas untuk menciptakan nilai bagi pelanggan memberikan arah yang benar bagi semua orang, dan mendukung ketangkasan dalam beberapa cara.

Pertama, fokus yang jelas memberikan alasan untuk perubahan: untuk memenuhi tujuan secara lebih lengkap dengan *memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih efisien dan efektif*. Ini, pada gilirannya, memberdayakan karyawan yang terlibat untuk menyarankan perubahan yang akan meningkatkan daya tanggap dalam memberikan nilai bagi pelanggan. Tujuan juga membantu menghubungkan karyawan dengan pelang-

gan mereka, dan pelanggan semakin menjadi sumber modal intelektual yang baik untuk menciptakan nilai bersama.

Contohnya, selama Resesi Besar pada akhir tahun 2000-an, ketika penjualan mobil menurun, Hyundai menyadari bahwa orang tidak membeli mobil baru karena mereka takut kehilangan pekerjaan. Jadi, mereka menciptakan program *Assurance Job Loss Protection* yang inovatif yang membantu Hyundai mendapatkan pangsa pasar yang signifikan dan tumbuh menjadi merek utama AS. Program tersebut memungkinkan pembeli mobil baru untuk mengembalikan mobil mereka bila mereka kehilangan pekerjaan, yang membantu menghilangkan ketakutan pembeli selama krisis ekonomi. Hyundai kemudian mengadaptasi program ini di tengah krisis ekonomi yang menyertai pandemi COVID-19 pada tahun 2020.*

Kedua, memiliki tujuan bersama (tujuan yang berpusat pada pelanggan) yang sebenarnya sudah dipertimbangkan sebelum metrik fungsional membantu menguraikan silo dan juga membantu orang menanggulangi konflik. Ketika terjadi ketidaksepakatan menyangkut strategi dan taktik, komitmen bersama untuk mewujudkan tujuan bisa membantu orang-orang untuk terus berdialog, bekerja sama mencari solusi. Ketika prioritas yang berbeda mengancam untuk memperumit proses pembuatan keputusan, tujuan yang berpusat pada pelanggan memberi orang cara yang andal untuk menilai kepentingan relatif mereka, membuat keputusan yang saling menguntungkan, lalu menjelaskan keputusan tersebut kepada orang lain dengan percaya diri.

Contohnya, sebuah perusahaan kosmetik mengembangkan persona pelanggan khas mereka berdasarkan siapa yang secara teratur membeli produk mereka, dan menamainya “Kate”. Mereka mengembangkan deskripsi yang kaya tentang hidupnya, sikapnya dan kebutuhannya, dan membagikannya ke seluruh organisasi. Mereka mempunyai gambar orang imajiner ini di ruang rapat mereka, dan ketika ada perdebatan,

* <https://www.forbes.com/sites/dalebuss/2020/03/31/hyundai-reprises-assurance-program-for-coronavirus-era/#26c3a60a1951>

mereka akan bertanya, “Apa yang Kate inginkan?” Ini membantu tim menciptakan solusi yang lebih baik berdasarkan kebutuhan pelanggan.

Akhirnya, memiliki tujuan yang berpusat pada pelanggan dengan apa karyawan bisa menghubungkan pencapaian mereka akan membantu setiap orang melihat nilai dari apa yang mereka lakukan. Pekerjaan yang didorong oleh tujuan ini meningkatkan keterlibatan—dan karyawan yang terlibat membantu membuat organisasi menjadi lebih tangkas. Ketika arahnya jelas, orang-orang yang diberdayakan akan secara alami menciptakan cara-cara baru dan lebih baik untuk mencapai tujuan secepat mungkin.

Li, salah satu pemimpin tim pengembangan produk, berfokus untuk membuat kehidupan pelanggan menjadi lebih baik sehingga mereka dapat mengubah organisasi dan dunia mereka, dan ia berusaha mendorong tim dengan berbicara tentang mengubah dunia. Namun, setelah berbicara dengan timnya, Li menemukan bahwa mengubah dunia bukanlah hal yang paling penting bagi setiap anggota tim. Tujuan masing-masing individu adalah menciptakan sesuatu yang keren, pengakuan, pencapaian, membuat perbedaan, bekerja dengan tim yang baik, dan banyak lagi. Jadi, Li melakukan serangkaian percakapan individu untuk memahami tujuan setiap individu, lalu menyimpan daftar anggota tim dan apa yang memotivasi mereka. Li merujuk daftar ini sebelum berbincang dengan mereka sehingga ia bisa membantu mereka melihat pekerjaan mereka melalui lensa tujuan mereka, dan bukan miliknya sendiri. Hal ini membantu meneguhkan komitmen setiap anggota timnya.

Ketangkasan Karyawan yang Terlibat

Pemimpin yang tangkas mempunyai kemampuan untuk berubah dalam menanggapi wawasan tentang kebutuhan pelanggan dan lingkungan bisnis yang terus berkembang—dan mereka melakukannya dengan cepat, tanpa memancing penolakan atau kebencian di antara karyawan.

Informasi baru adalah dorongan untuk perubahan, tetapi penelitian Dale Carnegie menunjukkan bahwa hanya tiga puluh persen responden

survei yang sangat setuju bahwa organisasi mereka memiliki kapasitas untuk bertindak dalam menanggapi perubahan. Bayangkan peluang yang terlewatkan untuk pertumbuhan bagi tujuh puluh persen perusahaan lainnya. Dale Carnegie pernah menasihati kita untuk, “Jaga agar pikiran Anda terbuka untuk berubah setiap saat. Hanya dengan memeriksa dan mengkaji ulang pendapat dan gagasan Anda, Anda dapat maju.” Ini adalah jantung dari ketangkasan bagi seorang individu, dan untuk semua individu yang membentuk sebuah organisasi.

Meningkatkan kapasitas sebuah organisasi untuk mengambil tindakan mencakup mendukung kolaborasi dan kecerdasan kreatif yang mendorong inovasi, dan secara efektif memimpin perubahan berkelanjutan. Tanpa kemampuan untuk bekerja sama untuk mengeksplorasi dan mengembangkan solusi baru, kita dibatasi oleh apa yang bisa kita lakukan sendiri. Tujuannya adalah untuk mendorong “abrasi kreatif” yang produktif di mana ide individu dapat bergesekan dengan ide lain dan memicu solusi yang lebih inovatif. Inilah nilai Mekanisme Berpikir yang kita bahas di Bagian 1.

Ketangkasan membutuhkan keterbukaan terhadap informasi dan pembelajaran baru, sikap positif terhadap perubahan, dan keyakinan bahwa itu bisa berhasil. Ini berkembang dalam lingkungan kepercayaan dan keamanan psikologis, di mana orang diberdayakan, dilibatkan, dan terhubung dengan tujuan yang berpusat pada pelanggan. Dan hal itu membutuhkan seperangkat alat, proses, kecerdasan kreatif dan sosial yang efektif, dan kepemimpinan perubahan yang kompeten.

Pemimpin yang tangkas membebaskan orang untuk bereksperimen, beradaptasi, dan berinovasi. Ketika laju perubahan semakin cepat dan mendapatkan momentum, imperatif ini menjadi profil yang lebih tinggi, tetapi pada kenyataannya, imperatif ini selalu menjadi bagian dari atribut yang mengedepankan orang dan perusahaan. Tentu saja ada lebih banyak kebebasan dalam organisasi usaha rintisan, itulah sebabnya mereka cenderung jauh lebih tangkas dan mengapa organisasi mapan dengan proses, infrastruktur, birokrasi, dan struktur cenderung lebih lambat dan lebih kaku. Akan tetapi, jangan biarkan hal ini menghalangi

Anda untuk bekerja menjadi tangkas atau menanamkan ketangkasan dalam tim Anda. Kenali batasan di mana Anda harus bekerja, dan batasan yang dapat Anda lewati untuk melibatkan orang dan menciptakan inovasi.

Dalam bab ini, kita berbicara tentang bagaimana menciptakan tenaga kerja yang terlibat memungkinkan sebuah organisasi menjadi tangkas. Di bab berikutnya, kita akan menggabungkan semuanya dan membahas perencanaan arah bersama.

RANGKUMAN

- Keterlibatan Karyawan didefinisikan sebagai perasaan komitmen, semangat, dan energi yang diterjemahkan ke dalam upaya tingkat tinggi, ketekunan bahkan dengan tugas yang paling sulit, lingkungan kerja yang kolaboratif, dan karyawan yang berkomitmen untuk bekerja untuk mencapai hasil.
- Kontinum keterlibatan berkisar dari melepaskan diri, tak peduli, hingga Patuh, hingga Terlibat.
- Beberapa hal yang memengaruhi keterlibatan adalah: Relasi dengan Pengawas, Tujuan dan sasaran jelas, Pemimpin peduli dengan perasaan karyawan, Karyawan diberdayakan.
- Karyawan yang terlibat sangat tangkas. Seiring dengan alat dan proses yang baik, dibutuhkan kombinasi yang tepat dari ketahanan, kecerdasan sosial, dan kapasitas untuk bertindak, selaras dengan tujuan organisasi yang jelas, untuk menciptakan fondasi yang kuat untuk ketangkasan.
- Kultur mengutamakan orang lain adalah kultur di mana Semua orang tahu rencananya + Semua orang tahu status rencana itu + Semua orang tahu area yang memerlukan perhatian khusus, dan ini berujung pada pertumbuhan yang menguntungkan dan/atau sukses untuk semua.
- Ketika Anda mengembangkan kultur dalam tim Anda yang mendorong komunikasi terbuka dan memberdayakan orang untuk menemukan cara baru untuk melakukan sesuatu, Anda mendorong ketangkasan, yang menghasilkan inovasi.

10.

ARAH YANG UMUM DAN INOVASI

Robin dan Barry sudah mengawasi pembangunannya selama berminggu-minggu. Waralaba Five Guys Burgers and Fries baru saja akan dibuka di lingkungan mereka, dan mereka bersemangat untuk mencobanya. Five Guys, sebuah restoran dalam kategori “burger yang lebih baik” dari restoran hamburger, direncanakan menjadi pesaing utama In-n-Out Burgers di kota mereka. Malah, waralaba ini menyalip rantai regional untuk menjadi waralaba burger nomor satu di kategorinya. Karena Robin dan Barry menyukai In-n-Out, mereka sangat menantikan hari pembukaan Five Guys.

Hari besar akhirnya tiba. Robin dan Barry masuk dan melihat dekorasi kotak-kotak merah dan putih. Ada tanda-tanda di mana-mana dengan testimoni dari pelanggan Five Guys di kota lain. Dapur terbuka dan Robin dan Barry dapat melihat para juru masak sibuk memenuhi pesanan. Menunya sederhana, hanya burger, kentang goreng, dan hot dog. Namun, dengan *topping* gratis seperti keju, daging babi asap, sayuran panggang dan bawang, saus, dan bumbu cajun untuk kentang goreng, Five Guys sesumbar bahwa ada lebih dari 250.000 cara untuk memesan burger. Mereka bahkan memiliki pilihan vegetarian, hanya dengan keju atau sayuran panggang. Five Guys juga menawarkan kacang

kulit gratis untuk disantap sementara pengunjung menunggu pesanan mereka siap.

Sejarah Five guys

Five Guys Burgers and Fries dibuka di Virginia pada tahun 1986 sebagai bisnis keluarga lokal. Usaha ini dirintis oleh Jerry Murrell ketika dua putra tertuanya akan lulus sekolah menengah dan mengatakan kepadanya bahwa mereka tidak tertarik untuk melanjutkan ke perguruan tinggi. Jerry setuju, dengan satu syarat. Ia akan mengambil uang yang mereka simpan untuk biaya kuliah dan membuka bisnis keluarga. Perusahaan ini diberi nama Jerry dan (saat itu) empat putranya, Jim, Matt, Chad, dan Ben. Ketika keluarga itu memiliki putra kelima, Tyler, Jerry menganggapnya sebagai orang “kelima”.

Setiap anak mempunyai peran yang berbeda di perusahaan. Jim membantu mengelola seluruh operasi, Matt membuka lokasi baru, Chad melatih para manajer, Ben menangani TI, dan Tyler mengelola hubungan dengan vendor. Pada mulanya, para putra menjalankan bisnisnya sementara Jerry melanjutkan “pekerjaan hariannya”. Setelah bisnisnya melejit, ia berhenti dari pekerjaannya dan sekarang menjalankan bisnis tersebut bersama putra-putranya. Mereka semua mengandalkan kekuatan dan minat mereka yang membantu mereka menjadi pemimpin yang sukses.

Five Guys memimpin apa yang dikenal sebagai kategori “burger yang lebih baik” (hamburger dalam kisaran US\$8) restoran cepat saji, segmen US\$2,2 miliar yang tumbuh enam belas persen pada tahun 2013. (Five Guys mewakili hampir setengah dari segmen tersebut.) Keseluruhan kategori burger adalah industri bernilai US\$40 miliar di AS, yang didominasi oleh McDonald’s, Burger King, dan Wendy’s. Pertumbuhan di sana lebih lambat (3,2% tahun lalu). Namun, Ronald dan Burger King tidak perlu khawatir. Mereka bersaing untuk mendapatkan pelanggan yang berbeda. Para pelanggan yang mengunjungi kedai burger cepat saji lebih mementingkan harga dan kecepatan daripada kualitas. Dengan kata

lain, Anda tidak pergi ke tempat makanan cepat saji untuk mendapatkan bahan makanan berkualitas tinggi. Anda pergi ke sana untuk mendapatkan makanan Anda dengan murah dan cepat.

Dengan menawarkan kualitas yang lebih baik, burger yang lebih mahal, dan mendefinisikan diri mereka sebagai “*fast casual*”, Five Guys memilih arena permainan yang berbeda; arena yang mengandalkan kekuatan dan minat mereka. Itu perbedaan penting bagi pemimpin mana pun. Cara Anda memimpin tergantung pada permainan yang Anda mainkan.

Sebagaimana yang kami sebutkan sebelumnya bahwa pemimpin ofensif tim sepak bola harus mengembangkan metode yang berbeda dari metode defensif mereka, dan bahwa cara Phil Jackson memimpin Kobe berbeda dari cara dia memimpin Shaq, masing-masing pemimpin di waralaba Five Guys yang berbeda harus memimpin secara berbeda dari satu sama lain. Mereka harus jujur pada diri mereka sendiri dan kepada orang-orang dan komunitas di mana mereka memimpin. Five Guys di komunitas kelas atas di California mempunyai jenis karyawan yang berbeda dari Five Guys di lingkungan yang lebih perkotaan. Sementara manajemen (yaitu proses yang berkaitan dengan pekerjaan) karyawan yang sebenarnya kemungkinan distandardisasi dari perusahaan, cara memimpin restoran tergantung pada konteksnya. Bagaimana seorang pemimpin dapat memberi energi, terlibat, dan terhubung dengan bawahan langsungnya? Jawabannya akan berbeda tergantung pada susunan karyawan dan situasi di mana kita memimpin. Dan sementara kita mungkin perlu memimpin orang dengan cara yang berbeda, satu hal yang membuat tim tetap bersama adalah kesamaan arah.

Merencanakan Arah Bersama

Melanie menerima telepon dari putranya yang sedang panik, Robert. Suami Melanie, Paul, berada di rumah sakit karena patah pergelangan kakinya. Robert meminta Melanie untuk segera datang ke rumah sakit dekat *gym*, dan membawa informasi asuransi mereka. Melanie juga perlu memastikan bahwa keputusan yang perlu dibuat mengenai pilihan

operasi untuk memperbaiki pergelangan kaki Paul yang hancur tidak dipengaruhi oleh rasa sakitnya atau obat penghilang rasa sakit yang ia minum. Ia tahu *climbing gym* tempat Paul dan Robert latihan saat kecelakaan itu terjadi, jadi ia pergi ke rumah sakit, yang berada di tengah-tengah antara rumahnya dan *gym* itu. Saat berjalan masuk ke rumah sakit, ia bertanya pada Robert di mana mereka berada. Robert berkata ia akan mengantarnya ke unit UGD begitu Melanie sampai di pintu depan. Stephanie memberi tahu Robert bahwa ia ada di pintu depan, tetapi Robert tidak bisa melihatnya. Ternyata ambulans telah membawa Paul ke rumah sakit lain yang lebih dekat dengan *gym* dan yang lebih jauh dari rumah mereka, tetapi Stephanie tidak mengetahuinya. Begitu mereka mengetahui kesalahannya, Stephanie melompat ke dalam mobilnya dan pergi ke rumah sakit lain tersebut.

Sayangnya, jenis kesalahan ini sering terjadi pada tim. Sebuah tim akan mengerjakan sebuah proyek, dan orang-orang akan mengerjakannya dengan cara yang berbeda, yang pada akhirnya menyebabkan kebisingan, frustrasi, penundaan, dan pengerjaan ulang, karena sementara semua orang mungkin bergerak ke suatu arah, arahnya tidak sama.

Ketika para pemimpin efektif, hasil pentingnya adalah sebuah arah yang dipahami oleh semua orang. Jadi, sang pemimpin harus menciptakan arah (idealnya dengan tim), lalu memastikan bahwa semua orang terlibat dan berkomitmen untuk hal itu. Tampaknya cukup sederhana, tetapi hal ini sering diabaikan saat kita terburu-buru untuk menyelesaikan sesuatu. Dua elemen kunci untuk membuat semua orang terlibat dan berkomitmen pada arah yang sama adalah Pernyataan Tujuan Tim dan Rencana Strategis.

Pernyataan Tujuan Tim: Deskripsi mengapa kita ada. Pernyataan ini mengilhami kita, mengarahkan tindakan kita, dan memandu keputusan kita. Ini adalah alasan mengapa kita bekerja dalam tim atau proyek.

Pernyataan tujuan harus:

1. Singkat
2. Dapat diulang (mudah diingat)
3. Unik (versus generik)
4. Memiliki dampak emosional (refleksi dari nilai-nilai organisasi/tim)

Untuk membuat sebuah pernyataan tujuan dengan tim Anda, lakukan Pemikiran Lampu Hijau tentang “mengapa” atau alasan keberadaan tim atau proyek. Gali lebih dalam pertanyaan ini untuk melampaui hal yang jelas “untuk membangun alat baru”. Selidiki mengapa alat itu penting, selidiki manfaatnya bagi pelanggan, organisasi, dan dunia. Setiap kali seseorang menyarankan suatu tujuan, tanyakan “mengapa hal itu penting?” Ketika Anda cukup sering mengajukan pertanyaan ini, Anda akhirnya akan mendapatkan jawaban yang kira-kira seperti ini, “untuk menciptakan dunia yang indah”! Itu indikasi yang cukup bagus bahwa Anda sudah cukup mengembangkannya. Begitu Anda menyelesaikan Pemikiran Lampu Hijau Anda, lakukan beberapa Pemikiran Lampu Merah yang cermat untuk menyelidiki pernyataan mana yang membuat tim bersemangat. Kriteria keempat, “Memiliki dampak emosional”, bisa membuat perbedaan antara proyek yang membosankan dan/atau tim dan sesuatu yang menciptakan kegembiraan dan antusiasme. Tujuan pendiri Apple Steve Jobs bukanlah untuk menciptakan komputer dan telepon, tujuan dia adalah untuk “membuat suara dering di alam semesta”. Meskipun ia adalah pemimpin yang tidak sempurna, tentu saja, kemampuannya untuk menginspirasi karyawan dan pelanggan dengan tujuannya mengubah cara kita hidup dan berinteraksi dengan satu sama lain.

Output Rencana Strategis: Karyawan yang memahami hubungan antara tujuan, sasaran, dan hasil organisasi lebih besar kemungkinannya untuk mengambil tindakan yang tepat tanpa perlu diberitahu apa yang harus

dilakukan setiap saat karena mereka memahami bagaimana tindakan mereka memengaruhi hasil.

Kunjungilah beberapa kantor atau bisnis dan Anda mungkin akan melihat “pernyataan misi” atau “visi perusahaan” di dinding di suatu tempat. Dalam banyak kasus, plakat berdebu ini diciptakan oleh para pemimpin berkomitmen yang berusaha melakukan hal yang benar. Sayangnya, sering kali pernyataan misi/visi selesai, digembar-gemborkan, diukir pada sekeping kuningan, digantung di dinding lobi dan segera dilupakan ketika orang-orang “kembali bekerja”.

Sementara perpustakaan penuh dengan buku tentang perencanaan strategis, dan orang-orang akan memperdebatkan perbedaan antara pernyataan misi dan visi selama berjam-jam, kami tidak akan membahas hal ini di sini. Yang penting adalah bahwa jawaban atas “mengapa kita ada (tujuan)” dan “ke mana kita akan pergi (visi)” itu penting, tetapi tidak cukup untuk memastikan tim Anda tahu ke mana mereka pergi. Anda mungkin pernah belajar tentang perencanaan strategis, atau organisasi Anda memiliki proses perencanaan strategis, dan Anda harus menggunakannya, selama hal itu memasukkan unsur-unsur yang diperlukan.

Pastikan bahwa rencana strategis Anda memiliki hal seperti di bawah ini untuk menyelaraskan tujuan dan berkomunikasi dengan tim Anda tentang bagaimana mereka akan dipantau dan diukur. Penting agar tujuan Rencana Strategis selaras dengan visi dan nilai-nilai organisasi. Dari sana Anda dapat menjalankan proses penetapan tujuan untuk tim Anda dan mendapatkan hasil yang Anda inginkan dengan menetapkan ukuran yang jelas untuk karyawan. Dan di sinilah keajaiban terjadi. Ketika aktivitas dan ukuran sejalan dengan “mengapa” dan “ke mana kita pergi”, ini memastikan bahwa tim selaras dan menuju ke arah yang sama. Hal ini juga memungkinkan pemimpin untuk memastikan bahwa tim melakukan hal yang benar dengan cara yang benar dengan memantau aktivitas tersebut sesuai dengan pengukuran.



Sebuah contoh

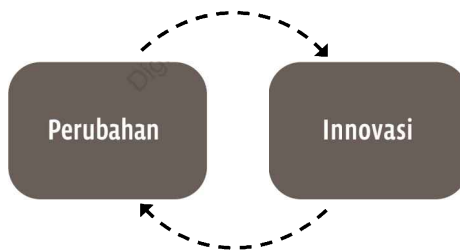
Sebuah pabrik pakaian besar menciptakan strategi inovasi mereka untuk berbagi dengan organisasi. Mereka mampu meningkatkan rencana menjadi dua kata kunci: “pergi keluar”. Mereka tidak hanya menyuruh orang untuk berjalan-jalan, mereka meminta semua orang di organisasi untuk mencari ide-ide baru di luar pengalaman normal mereka dengan menyelidiki. “Pergi keluar” berarti setiap orang harus berbicara dengan orang lain, melihat industri lain, melihat apa yang dilakukan konsumen. Dengan kata lain, para karyawan diminta untuk meninggalkan bilik atau ruang konferensi mereka, meninggalkan komputer mereka, jalur perakitan, atau mesin jahit mereka dan mencari cara lain untuk melakukan sesuatu atau menciptakan produk baru. Kedua kata ini berlaku untuk semua orang di organisasi apakah mereka CEO atau menjahit pakaian dalam. Berdasarkan kedua kata ini dan nilai-nilai organisasi, setiap pemimpin diminta untuk membuat strategi untuk divisi, departemen, dan tim mereka, yang akan memperlihatkan bagaimana mereka akan “pergi keluar”. Dari strategi ini, tim akan membuat aktivitas mereka (misal-

nya “berbicara dengan konsumen”) dan menentukan pengukuran untuk aktivitas tersebut (misalnya “setiap minggu bertanya kepada dua konsumen apa yang mereka suka dan tidak suka tentang sepatu mereka”).

Arahan bersama tidak perlu rumit. Idealnya ini harus sesuatu yang dapat dipahami orang, dan sesuatu yang membuat mereka terlibat secara emosional dalam pekerjaan, sehingga rencana itu lebih dari sekadar daftar tugas yang menjengkelkan. Arah bersama juga harus menjadi sesuatu yang membuat semua orang bersemangat untuk pergi ke arah yang sama.

Inovasi Mendorong Perubahan

Area terakhir di mana kepemimpinan yang efektif terlihat pada tingkat organisasi adalah Inovasi. Siklus Inovasi-Perubahan tampak sedemikian rupa sehingga perubahan mendorong kebutuhan akan inovasi, lalu inovasi mendorong perubahan lebih lanjut.



Ubah Inovasi

Untuk memahami bagaimana inovasi mendorong perubahan, ada manfaatnya melihat pendekatan Kurt Lewin terhadap manajemen perubahan yang dikenal sebagai Force Field Analysis.* Dalam model ini, dua jenis

* Lewin, K. (1946). Force Field Analysis. Buku Pegangan Tahunan 1973 untuk Fasilitator Kelompok, 111–13.

kekuatan diperiksa: kekuatan yang mendorong perubahan dan kekuatan yang menolak perubahan. Kekuatan yang mendorong perubahan disebut *kekuatan pendorong* dan kekuatan yang berusaha mempertahankan *status quo* disebut *kekuatan penahan* atau *kekuatan penentang*. Menurut model tersebut, agar terjadi perubahan, kekuatan pendorong harus melebihi kekuatan penahan, sehingga mengganggu keseimbangan.

Bagaimana hal ini berlaku bagi kita sebagai pemimpin? Ketika seorang pemimpin menciptakan kultur inovasi dan menolak dorongan untuk mengatakan “tetapi kami selalu melakukannya seperti ini”, maka tim mencari cara untuk meningkatkan dan menciptakan solusi baru yang lebih baik.

***Dengan memberdayakan pekerja Anda
untuk mencoba pendekatan yang
berbeda, solusi baru dapat ditemukan,
dan itulah yang menyebabkan
pertumbuhan.***

Inovasi Disrupsi untuk Pemimpin Baru

Seseorang tidak harus menjadi CTO untuk mengembangkan teknologi yang mendisrupsi *status quo*. Ben Pate adalah seorang instruktur di sebuah studio seni bela diri pada tahun 2006 dan ia merasa frustrasi karena sulit menjadwalkan dan mengelola klien. Seorang pembuat kode yang rajin dengan gelar dalam ilmu komputer, Ben menciptakan platform manajemen klien untuk membantu studionya berjalan lebih efisien. Tak lama kemudian, studio lain mulai meminta platform tersebut dan akhirnya Pate dan istrinya membentuk perusahaan Zen Planner. Zen Planner digunakan di ribuan studio dan kotak Crossfit di seluruh Amerika Serikat.

Meskipun terjadi kehebohan di media, untuk menjadi inovator Anda tidak perlu mendisrupsi seluruh industri Anda. Anda cukup berfokus menjalin relasi dengan pelanggan utama Anda dan memberdayakan tim Anda untuk menemukan cara inovatif untuk melayani mereka dengan lebih baik.

***Setiap inovasi tidak perlu disruptif
Dunia membutuhkan perubahan/inovasi
yang disruptif dan adaptif***

Apakah Anda Memperbaiki atau Mendisrupsi?

Sebenarnya, tidak ada satu reaksi yang tepat terhadap perubahan. Kita semua memiliki preferensi yang berbeda. Lakukan penilaian berikut untuk menentukan Orientasi Perubahan Anda.

Taruh tanda centang di sebelah satu deskriptor di setiap baris yang menurut Anda menggambarkan diri Anda dengan baik ketika Anda menghadapi perubahan. Jawab dengan jujur untuk mendapatkan penilaian yang lebih akurat. Lalu, jumlahkan tanda centang di setiap kolom dan taruh angka itu di baris Total.

1	Lebih memilih Perubahan daripada <i>status quo</i>		Lebih suka perubahan yang bertahap atau inkremental	
2	Menikmati mengambil risiko		Mengikuti aturan	
3	Lebih memilih solusi yang melanggar semua aturan		Lebih memilih solusi yang teruji dan terbukti	
4	Menikmati spontanitas		Nikmati prediktabilitas	
5	Bekerja secara spontan dan tidak berurutan		Bekerja dengan cara yang tepat dan metodis	
6	Nyaman menantang keadaan saat ini		Nyaman dengan tradisi	
7	Berusaha untuk menguji struktur, aturan, dan norma		Mencari stabilitas	
8	Advokasi untuk individualitas		Advokasi untuk kolaborasi	
9	Menginginkan perubahan yang luas		Menginginkan struktur	
	Total:		Total:	

Orientasi perubahan paling tepat dinyatakan sebagai kontinum, dengan perubahan dan orang-orang masuk pada kontinum.



Dalam penilaian di atas, bila kolom di sebelah kiri memiliki lebih banyak centang, Anda lebih suka mendisrupsi. Bila ada lebih banyak centang di kolom kanan, preferensi Anda adalah memperbaiki. Bila jumlah tanda centang sama, Anda berada di bagian tengah kontinum.

Kebanyakan orang tidak berada di ujung kontinum mana pun dan berada di antara kedua ekstrem. Dan kebanyakan orang cenderung condong berada di salah satu ujung kontinum atau ujung lainnya. Di mana Anda berada dalam kontinum dibandingkan dengan orang-orang yang bekerja dengan Anda mungkin berdampak pada cara Anda bekerja bersama.

Orang-orang yang berada di sisi “Mendisrupsi” dari kontinum dapat memvisualisasikan “gambaran besar”, dan dapat berfungsi sebagai pendukung perubahan yang diperlukan, merupakan pemikir atau visioner kreatif, dan mampu mengatur ulang sistem dengan menciptakannya kembali.

Orang-orang yang berada di ujung spektrum “Memperbaiki” mendorong analisis, berfungsi sebagai penyimpan “sejarah”, dapat berfungsi untuk memperlambat proses perubahan sehingga keputusan yang efektif dapat dibuat, mengharapkan kerja sama, dan cenderung lebih praktis.

Memahami bahwa yang satu tidak benar dan yang lain salah adalah penting, meskipun kita merasa seperti itu. Meskipun sensasional, inovasi terjadi tidak hanya karena orang yang mendisrupsi, juga tidak hanya karena orang yang memperbaiki. Lihatlah inovasi mana pun yang berhasil dan Anda akan melihat kombinasi keduanya. Oven *microwave* adalah ide yang disruptif ketika pertama kali ditemukan, dan yang *microwave* pertama seukuran dengan kulkas besar. Hanya dengan perbaikan terus-menerus *microwave* menjadi lebih aman, lebih kecil, lebih murah, dan sangat berguna untuk memanaskan kembali makanan sehingga perangkat ini berada di sebagian besar dapur saat ini. Airbnb tentunya mendisrupsi bisnis penginapan. Namun, mereka tidak akan berhasil tanpa terjadinya ratusan perbaikan dalam cara perusahaan beroperasi—dalam aplikasi, model bisnis, peraturan pemerintah, ekspansi dari kota ke kota, kemitraan, pemasaran, layanan ekstensi, dan seterusnya—untuk mencapai titik di mana layanan ini mudah digunakan dan sangat populer.

Ketahuiilah bahwa di mana pun Anda berada dalam kontinum, Anda memiliki peran yang berharga untuk dimainkan dalam inovasi. Dan ini berlaku untuk semua orang di tim Anda. Tantangan Anda sebagai pemimpin adalah mencari tahu cara untuk mendapatkan keseimbangan yang tepat antara disrupsi dan perbaikan untuk mencapai tujuan dan sasaran inovasi tim Anda.

Inovasi Tidak Pernah “Selesai”

Sebuah ide penting adalah konsep bahwa inovasi bukanlah sesuatu yang “selesai”. Agar tetap segar dan relevan, inovasi harus konstan. Ini tidak berarti bahwa kita mengubah sesuatu hanya demi mengubahnya. Sebaliknya, kita perlu memiliki sistem untuk menciptakan kultur inovasi, dan tidak hanya di tingkat organisasi. Inovasi perlu terjadi di seluruh perusahaan. Meskipun Anda bukan Chief Innovation Officer, Anda bisa memimpin upaya inovasi yang bisa menciptakan perubahan.

Jonathan Vekar menceritakan kisah tentang tiga asisten administrasi yang bekerja di sebuah departemen dengan kultur yang sangat negatif sehingga karyawan tidak sabar untuk dipindahkan ke grup lain. Namun, ketiga admin ini tidak memiliki kemewahan ini... mereka terjebak. Jadi, mereka memutuskan untuk mengubah situasi. Mereka menggunakan Proses Inovasi untuk menilai situasi mereka, menyelesaikan masalah, menghasilkan solusi, lalu melaksanakan rencana yang cukup sederhana. Masing-masing admin ini secara teratur berjumpa dengan rekan-rekan mereka untuk berbincang di meja kerja mereka... itu adalah tempat berkumpul yang alami karena tidak ada dinding di bilik mereka. Percakapan ini tak pelak berujung pada keluhan yang disampaikan para rekan kerja tentang tim, pekerjaan, pemimpin, kultur, dll. Para admin mengajukan pertanyaan sehalus mungkin selama percakapan, “Jadi, apa yang akan Anda lakukan?” Mereka tidak menanyakannya dengan kemarahan, tetapi dengan halus dan sugestif. Pertanyaan sederhana ini mengubah nada percakapan dari merengek dan mengeluh, dan memungkinkan orang untuk menciptakan cara berbeda dalam bekerja, dan memimpin. Malah, ketiga admin ini meneladani perilaku yang mereka inginkan untuk diikuti seluruh departemen. Dan mereka berhasil. Seiring waktu, kulturenya membaik, tingkat pergantian karyawan melambat, dan semangat meningkat. Perhatikan bahwa hal ini tidak memerlukan intervensi dari Chief Culture Officer, Chief Innovation Officer, Chief Talent Officer, atau Chief Executive Officer. Tidak ada kepala divisi yang terli-

bat. Hanya tiga orang yang memutuskan untuk mengemban tanggung jawab untuk memimpin orang melakukan cara kerja yang berbeda.

Proses Inovasi Dale Carnegie

Langkah-langkah Proses Inovasi Dale Carnegie seharusnya sudah mulai terlihat lazim. Ini adalah langkah-langkah yang sama yang telah kita bahas dalam proses perubahan pribadi dan organisasi. Lagi pula, apa itu inovasi selain menemukan solusi baru untuk masalah yang mendesak? Memimpin sebuah inovasi adalah memimpin orang ke dalam dan melalui perubahan.

Berikut langkah-langkahnya:

1. Visualisasi: Membayangkan masa depan ideal yang “seharusnya”
2. Pencarian Fakta: Menentukan “apa adanya” dengan mengumpulkan data tentang keadaan saat ini
3. Mencari tahu Masalahnya: Mengidentifikasi dan memprioritaskan masalah atau peluang
4. Menemukan Ide: Pemikiran Lampu Hijau untuk ide (bertukar pikiran)
5. Mencari Solusi: Pemikiran Lampu Merah untuk menentukan solusi atau pendekatan terbaik
6. Mengupayakan Penerimaan: Mendapatkan persetujuan dan dukungan
7. Pelaksanaan: Melaksanakan solusi (eksekusi)
8. Tindak Lanjut: Memantau Pelaksanaan
9. Evaluasi: Mengidentifikasi dan menilai hasil akhir

Untuk menggunakan proses ini, Anda harus terhubung dengan pelanggan utama Anda dan memandu mereka menyusuri beberapa langkah pertama. Cari tahu apa yang mereka inginkan dari perusahaan Anda sebagai perusahaan ideal. Tentukan keadaan saat ini. Temukan apa masalah dan peluangnya. Lakukan tukar pikiran untuk mencari solusi.

Laksanakan ini, dan lihat cara kerjanya. Prosesnya bekerja dengan baik terlepas apakah “pelanggan” adalah pemangku kepentingan internal atau pengguna akhir eksternal. Dan itu efektif, apakah Anda adalah Chief Innovation Officer, kepala departemen, atau asisten administrasi dalam kultur yang tidak menyenangkan.

Dalam bab ini, kami memberikan pendekatan untuk menunjukkan bagaimana pemimpin yang efektif menetapkan arah bersama yang memungkinkan solusi inovatif untuk memecahkan masalah.

RANGKUMAN

- Kemampuan untuk merencanakan proyek, baik besar maupun kecil, sederhana dan rumit, sangat penting dalam lingkungan bisnis saat ini.
- Dua cara untuk membuat semua orang bergabung dan berkomitmen pada arah yang sama adalah Pernyataan Tujuan Tim dan Output Rencana Strategis.
- Pernyataan Tujuan Tim harus Singkat, Dapat Diulang, Unik, dan Memiliki dampak emosional.
- Manajemen proyek yang sukses mencakup langkah-langkah berikut: Seharusnya, Apa Adanya, Tujuan, Langkah Tindakan, Biaya, Jadwal, Pelaksanaan, Tindak Lanjut/Pengukuran.
- Sebuah ide penting adalah konsep bahwa inovasi bukanlah sesuatu yang “selesai”. Agar tetap segar dan relevan, inovasi harus konstan.
- Siklus Inovasi-Perubahan adalah sedemikian rupa sehingga perubahan mendorong inovasi, lalu inovasi mendorong perubahan lebih lanjut.
- Tidak ada satu reaksi yang tepat terhadap perubahan.
- Memimpin inovasi adalah tentang memimpin orang ke dalam dan melalui perubahan.
- Untuk menjadi inovator, Anda tidak perlu mendisrupsi seluruh industri Anda. Anda hanya perlu berfokus menjalin relasi dengan pelanggan utama Anda dan memberdayakan tim Anda untuk menemukan cara inovatif untuk melayani mereka dengan lebih baik.

KESIMPULAN

HASIL KINERJA YANG ANDA INGINKAN

Model Kesuksesan Kepemimpinan Dale Carnegie



Saat melihat kembali Model Sukses Kepemimpinan Dale Carnegie, kita bisa melihat seberapa jauh kita telah melangkah. Dari cara berperilaku, apa yang harus dilakukan, dan hasil yang muncul, kita telah menyelidiki beberapa pendekatan dan teknik berbeda untuk membawa kepemimpinan Anda ke tingkat berikutnya. Dan secara keseluruhan, pesan utama dari *LEAD!* adalah bahwa prinsip-prinsip abadi itu diajarkan oleh Dale Carnegie bertahun-tahun yang lalu masih berlaku. Lagi pula, seberapa jauh pun teknologi berubah dan norma-norma sosial berkembang, manusia tetaplah manusia.

Jadi, meskipun semua kotak di sisi kiri model itu penting, tanpa hasil, kotak-kotak tersebut hanya bagus untuk dimiliki. Dan meskipun hasil jangka pendek mungkin tercapai dengan mengabaikan semua kotak di sebelah kiri dan menjadi pemimpin tirani, untuk hasil berkelanjutan yang memaksimalkan output dari orang-orang dalam organisasi, kita perlu bekerja keras untuk mengembangkan keteladanan kita, penerapan Prinsip Hubungan Manusia kita, serta alat dan prosesnya, serta memperhatikan hasilnya. Para pemimpin hebat memperhatikan semua hal dalam model, bukan dengan tujuan disukai atau menciptakan kultur yang “baik”, tetapi dengan tujuan menciptakan hasil luar biasa yang bermanfaat bagi semua orang dalam organisasi, baik pemegang saham, pelanggan, atau karyawan. Kami percaya bahwa setiap orang ingin berkontribusi pada sesuatu yang hebat, dan dengan mencapai hasil, kami memungkinkan orang untuk memenuhi potensi mereka yang sebenarnya.

Di bawah Model Kesuksesan Kepemimpinan adalah premis sederhana yang kami kerjakan setiap hari di Dale Carnegie: kami percaya bahwa setiap orang memiliki kehebatan yang melekat. Dan kami juga percaya bahwa adalah tugas para pemimpin untuk melihat dan membuka kehebatan orang-orang yang kami pimpin. Tidak lebih, tidak kurang. Kesempatan itu adalah amanah yang diberikan kepada kita yang memimpin, apakah itu peran formal kita karena jabatan dan posisi kita dalam bagan organisasi, atau karena kita melayani sebagai pemimpin informal dari siapa orang-orang meminta bimbingan berdasarkan tindakan kita, dan kepercayaan itu rapuh. Namun, dengan kesempatan inilah

kita bisa mengubah kehidupan, organisasi, komunitas, dan bahkan dunia secara positif. Bayangkan warisan yang dapat Anda tinggalkan ketika Anda mengemban tanggung jawab ini.

“Ada berbagai lensa untuk melihat dunia Anda. Ada lensa orang, lensa keuntungan, lensa efisiensi, dan lensa pelanggan. Selama Anda memiliki lensa orang-orang Anda terlebih dahulu, Anda akan membuat keputusan yang baik”.

—ELIZABETH HABERBERGER, PRESIDEN,
PELATIHAN DALE CARNEGIE DI ST. LOUIS

Melihat ke depan

Organisasi yang berkinerja terbaik tahu bahwa kepemimpinan yang efektif bukanlah sebuah kemewahan; kepemimpinan penting untuk kesuksesan mereka.

Pemimpin membentuk kultur. Para pemimpin yang efektif menyadari bahwa tindakan mereka mungkin memiliki konsekuensi baik yang disengaja maupun tidak, jadi mereka berhati-hati mempertimbangkan kultur yang akan dibentuk oleh tindakan mereka. Mereka menyadari bahwa dengan menciptakan iklim positif yang menginspirasi anggota tim, mereka memengaruhi anggota tim untuk memberikan kontribusi terbaik.

Para pemimpin berkomitmen untuk mengembangkan orang-orang mereka dan membantu orang-orang menemukan *blind spot* mereka. Para pemimpin hebat berkomitmen penuh pada kesuksesan orang-orang mereka dan bersedia menginvestasikan waktu dan energi untuk mereka. Mereka secara intuitif melihat potensi dan tahu bagaimana menghadirkan yang terbaik dari orang-orang mereka. Mereka menyadari bahwa hanya dengan menghadirkan kehebatan anggota tim mereka, tim mereka bisa menunjukkan potensi tinggi.

Pemimpin menjalin dan memelihara relasi yang produktif. Kepemimpinan bukanlah kegiatan yang menyendiri, dan fokusnya bukan pada pemimpin; kepemimpinan adalah tentang bagaimana para pemimpin memperlakukan orang-orang yang bekerja dengan mereka dan bagaimana mereka membuat orang lain merasa tentang diri mereka sendiri dan pekerjaan. Hal ini memungkinkan para pemimpin untuk memengaruhi dan dipengaruhi oleh orang lain untuk mencapai hasil terbaik. Untuk menyelesaikan sesuatu dengan dan melalui orang lain, para pemimpin harus menunjukkan bahwa mereka benar-benar peduli dengan orang-orang yang bekerja dengan mereka. Inilah yang menginspirasi anggota tim untuk melangkah lebih jauh.

Pemimpin perlu memberi orang kepercayaan diri untuk menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri. Orang lebih suka bekerja untuk seseorang yang membangkitkannya daripada yang menjatuhkannya. Mereka harus memperlakukan orang lain dengan baik dan dengan hormat. Dalam banyak kasus, orang tidak berhenti dari pekerjaan, mereka berhenti bekerja untuk pemimpin, terutama para pemimpin yang tampaknya tidak peduli dengan mereka dan tidak berkomitmen untuk pertumbuhan mereka.

Mengapa Ini Membuat Perbedaan

Kita sering mempromosikan karyawan berkinerja terbaik ke posisi kepemimpinan, dengan asumsi mereka dapat segera berubah menjadi pemimpin yang efektif. Faktanya adalah bahwa keterampilan dan pola pikirnya sangat berbeda dan membutuhkan kompetensi yang berbeda. Organisasi menghadapi dua tantangan: kehilangan hasil kerja dari peran karyawan sebelumnya, sementara mendapatkan pemimpin yang belajar di tempat kerja.

Begitu pemimpin baru berhasil menguasai dasar-dasarnya, bagaimana mereka mengembangkan tim mereka untuk mencapai potensi penuh dan memenuhi tujuan organisasi? Bagaimana mereka membimbing

tim melewati periode perubahan? Bagaimana mereka menjadi pemimpin yang inovatif?

Kepemimpinan adalah tentang relasi. Pendekatan unik yang berpusat pada hubungan dari Dale Carnegie untuk pengembangan kepemimpinan memberi Anda perangkat komprehensif yang akan membantu Anda menjadi tipe pemimpin yang dibutuhkan dalam angkatan kerja saat ini. Buku ini menggabungkan keterampilan keras yang sangat penting dan perilaku terbukti yang dibutuhkan para pemimpin, sambil juga berfokus mengadopsi sikap yang benar yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang terlibat.

Anggap buku ini sebagai langkah Anda selanjutnya dalam upaya pengembangan seumur hidup untuk menjadi lebih efektif. Dan langkah selanjutnya, kami mengundang Anda untuk bergabung dengan pelatihan kepemimpinan Dale Carnegie yang menargetkan tahap tertentu dari pengembangan seorang pemimpin dan keterampilan yang dibutuhkan untuk sukses di setiap tahap.

- Karena kepemimpinan adalah tentang relasi dengan orang lain, hanya kursus Dale Carnegie yang didasarkan pada Prinsip Hubungan Manusia Dale Carnegie yang terbukti abadi, universal, dan memandu semua yang kita lakukan.
- Kami memberikan keterampilan praktis yang dapat langsung diterapkan, bukan hanya teori, kata kunci, mode, atau “rasa bulan ini”.
- Kami menyadari bahwa menjadi seorang pemimpin berarti bertanggung jawab atas lebih dari diri Anda sendiri, dan itu membuat stres. Itu sebabnya kami memberikan latihan untuk membantu mengurangi stres dan kekhawatiran.
- Pekerjaan kami didasarkan pada kebijaksanaan dan keahlian yang diperoleh dari mengembangkan pemimpin lebih lama dari siapa pun di bidang ini.
- Daripada mencoba membuat orang menjadi seseorang yang bukan dirinya, kami membantu orang menghadirkan kehebatan mereka—diri sejati dan pemimpin batin mereka.

- Kami menyediakan keahlian dari organisasi yang menulis buku tentang pengaruh dan menjalin relasi.
- Pemimpin tidak bisa dan tidak boleh mencoba melakukan semuanya sendiri. Kami memberikan pengetahuan dan keterampilan untuk membantu para pemimpin menyelesaikan pekerjaan dengan dan melalui orang lain.

Kami mengundang Anda untuk mengetahui lebih lanjut di DaleCarnegie.com

Jalan Menuju Pengembangan Kepemimpinan

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan dan mencari pemimpin dengan kompetensi untuk menangani berbagai tantangan yang mereka hadapi dalam lingkungan bisnis saat ini. Kompetensi khusus menjadi penting tergantung di mana pemimpin berada dalam perkembangannya:

- Anggota tim yang berpotensi tinggi yang dipertimbangkan untuk dijadikan pemimpin perlu mengembangkan dan menunjukkan kepercayaan diri dan keterampilan interpersonal yang penting untuk kesuksesan dalam peran baru mereka.
- Pemimpin baru membutuhkan bantuan untuk bertransisi dari melakukan pekerjaan sendiri menjadi memimpin tim mereka. Kompetensi pada tahap pengembangan kepemimpinan ini antara lain menggunakan otoritas secara tepat, mampu mengarahkan diri sendiri, mengembangkan orang lain, dan meminta pertanggungjawaban orang.
- Pemimpin yang berpengalaman meraih kesuksesan bagi organisasi dengan bekerja untuk menghadirkan kehebatan orang-orang mereka. Mereka melakukan ini dengan berfokus pada kompetensi “tingkat berikutnya” yang menangani jenis tantangan yang mereka hadapi dalam peran mereka: memimpin orang melalui per-

ubahan, delegasi yang membantu mengembangkan orang-orang di tim mereka, inovasi, dan banyak lagi.

Apa pun pengalaman kepemimpinan Anda atau pada level apa Anda di perusahaan Anda—dari manajer lini depan hingga CEO—elemen Model Sukses Kepemimpinan Dale Carnegie akan membantu Anda menjadi pemimpin yang lebih baik dan memungkinkan Anda memecahkan masalah dengan lebih baik. Itu penting bagi Anda. Yang paling penting adalah bagaimana Anda menggunakan prinsip-prinsip yang diajarkan di sini untuk meraih hasil yang Anda inginkan. Anda ingin jadi pemimpin seperti apa? Niatkan hal itu, dan jadilah pemimpin itu sekarang juga. Kami percaya tidak ada waktu yang lebih tepat dari saat ini untuk mulai menjadi pemimpin itu. Kami tahu Anda memiliki potensi untuk menjadi pemimpin yang hebat karena setiap orang memiliki potensi itu dengan caranya sendiri yang unik. Kami berharap Anda sukses dalam perjalanan kepemimpinan Anda.

“Pengetahuan bukanlah kekuatan sebelum diterapkan”.

—DALE CARNEGIE

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada anggota tim Dale Carnegie berikut yang telah berkontribusi pada buku ini:

- Joe Hart, *President & CEO*
- Christine Buscarino, *Chief Marketing Officer*
- Dr. Greg Story, *President, DC of Tokyo*
- Mariah Suddarth, *Trainer & Marketing Manager*
- Mark Marone, *Director, Thought Leadership*
- Clark Merrill, *Carnegie Master Trainer*
- Herb Escher, *President, DC of Western New York*
- Elizabeth Haberberger, *President, DC of St. Louis*
- Joe Caridiello, *Master Trainer & Director of Training, Southeast Florida*
- Gaweed El Nakeeb, *Carnegie Master Trainer*
- Vimi Appadoo, *Master Trainer and Managing Director, Mauritius*
- Anita Zinsmeister, *Trainer & President, DC Central and Southern NJ*
- Pallavi Jha, *Chairperson & Managing Director, DC India*
- Doug Stewart, *Trainer & Sales Leader, DC of Greater North Carolina*
- Jonathan Vehar, *Operations & Innovation, DC of Greater North Carolina*

LEAD!

Dale Carnegie & Associates

Membangun Tim yang Berkinerja Tinggi

Pendekatan Dale Carnegie yang unik dan kuat dalam pelatihan kepemimpinan didasarkan pada kebijaksanaan dan kepakaran yang didapat dari pengalaman membentuk pemimpin yang lebih lama dibanding organisasi profesional lain.

Buku ini diperuntukkan baik bagi para pemimpin yang sudah berpengalaman maupun yang baru, yang ingin lebih efektif dalam memotivasi serta menginspirasi tim. Pemaparannya akan membantu Anda memahami alat-alat dan teknik-teknik untuk mengatasi tantangan-tantangan yang umum ditemui dalam kepemimpinan serta mengubah pola pikir dan perilaku untuk menjadi contoh pemimpin yang lebih positif serta percaya diri. Buku ini menawarkan nasihat praktis, strategi, dan contoh riil dari para pemimpin unggulan di seluruh dunia, yang akan memandu Anda menjadi pemimpin yang membawa timnya menuju kesuksesan.



Penerbit
Gramedia Pustaka Utama
Kompas Gramedia Building
Blok I, Lt. 5
Jl. Palmerah Barat 29-37
Jakarta 10270

@bukugpu X @bukugpu www.gpu.id

SELF-IMPROVEMENT

16+



623221039



9 786020 671857
978-602-06-7186-4

Harga P. Jawa Rp119.000