

#1 *New York Times* Best Selling Author

JOHN C.
MAXWELL

— THE —

5

LEVELS
— OF —
LEADERSHIP

LANGKAH-LANGKAH YANG TELAH TERBUKTI BERHASIL
MEMAKSIMALKAN KEMAMPUAN ANDA

mic

Selamat datang di Lima Level Kepemimpinan!

Beberapa di antara Anda mungkin baru saja ditunjuk untuk mengisi jabatan tertentu, beberapa yang lain mungkin sudah memimpin sebuah perusahaan besar dengan berbagai departemen yang kompleks. Apa pun tanggung jawab Anda, Anda memiliki level Anda masing-masing dalam Kelima Level Kepemimpinan ini. Saat Anda menerapkannya, pengajaran yang dibagikan dalam buku ini akan membuat Anda berhasil dalam perjalanan kepemimpinan Anda.

Inilah saatnya untuk mengembangkan diri lebih lagi dan mengerahkan segenap kemampuan Anda.



John C. Maxwell

—THE—
5
LEVELS
—OF—
LEADERSHIP

KUTIPAN PASAL 72:

Sanksi Pelanggaran Undang-Undang Hak Cipta (UU No. 19 Tahun 2002)

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat(1) atau pasal 49 ayat(1) dan ayat(2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1(satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7(tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat(1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5(lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

—THE—
5
LEVELS
—OF—
LEADERSHIP

LANGKAH-LANGKAH YANG TELAH TERBUKTI BERHASIL
MEMAKSIMALKAN KEMAMPUAN ANDA

JOHN C. MAXWELL

mic
PUBLISHING

PT MENUJU INSAN CEMERLANG

COPYRIGHT ©2012, MIC PUBLISHING, ALL RIGHTS RESERVED

The 5 Levels of Leadership
COPYRIGHT © 2011 by John C. Maxwell

No. Anggota IKAPI 105 / JTI / 08

xiv+382 hal, 15 x 23 cm
MIC 001-03-2012
ISBN 978-602-8482-51-6

This edition published by arrangement with Centre Street, New York, New York, USA.
Indonesia Language Translation COPYRIGHT ©2012, MIC PUBLISHING, ALL RIGHTS
RESERVED, This Licensed Work is published under license.
Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang.

Alih Bahasa : Marlene T.
Cetakan pertama : Maret 2012

Editor : Esther M. Tanuadji
Layouter : Ida
Cover Designer : Stephanie Natalia & Nicko YP.

Diterbitkan oleh MIC
PT Menuju Insan Cemerlang
Landmark Modern Shop House A-17
Jl. Indragiri 12-18 Surabaya
Hotline 08123039000 & 031-71928000
Fax. 031-5048958
SURABAYA

Didistribusikan oleh
Media Distribusi Cemerlang
Landmark Modern Shop House A-17
Jl. Indragiri 12-18 Surabaya
Hotline 031-72478000
SURABAYA

www.mic-publishing.com



micpublishing



MIC_publishing

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menerjemahkan sebagian
atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit
PT Menuju Insan Cemerlang

*Buku ini didedikasikan kepada EQUIP
(www.iequip.org) dan semua orang yang menjadi bagian dari
organisasi kepemimpinan ini. 5 Peraturan EQUIP: setiap hari
kami akan ...*

1. Berpikir global.
2. Mengevaluasi strategi kepemimpinan kami.
3. Menciptakan sumber daya.
4. Menambah rekan-rekan pelatih, mitra, dan donor.
5. Melatih pemimpin hingga ia bisa melatih pemimpin lainnya.

Jutaan pemimpin sudah dilatih berkat bantuan Anda.

Terima kasih banyak!

Daftar Isi

Ucapan Terima Kasih	xiii
ANDA BISA MENYUSUN STRATEGI AGAR BERHASIL DALAM MEMIMPIN	1
Anda Bisa Belajar Menggunakan Peralatan-peralatan Kepemimpinan Praktis	3
Gambaran Singkat Mengenai Lima Level Kepemimpinan	7
Sedikit Ulasan Mengenai Lima Level Kepemimpinan	14
PENILAIAN KEPEMIMPINAN	
<i>Cara Mengukur Level Kepemimpinan Anda Saat Ini</i>	29
LEVEL 1: JABATAN	
<i>Tempat Ini Menyenangkan untuk Disinggahi Namun Anda Sebaiknya Tidak Tinggal di Sini</i>	47
Nilai Lebih Jabatan <i>Anda Diminta untuk Terlibat Dalam Kepemimpinan</i>	51
Sisi Negatif Jabatan <i>Jabatan Tidak Bisa Disamakan Dengan Kepemimpinan Sejati</i>	63
Tindakan Terbaik di Level 1 <i>Memanfaatkan Jabatan Anda Sebaik-baiknya</i>	83
Hukum Kepemimpinan di Level Jabatan	92
Keyakinan yang Membuat Pemimpin Naik ke Level 2	96
Panduan untuk Mengembangkan Diri Hingga Level 1 Terlampaui	102

LEVEL 2: PERKENANAN

<i>Anda Tidak Bisa Memimpin Orang Lain Jika Anda Sendiri Tidak Suka Membina Hubungan Dengan Mereka</i>	107
Nilai Lebih Perkenanan <i>Tempat Kerja Menjadi Lebih Menyenangkan untuk Semua Orang</i>	111
Sisi Negatif Perkenanan <i>Anda Ditekan untuk Membina Hubungan Positif</i>	122
Tindakan Terbaik di Level 2 <i>Cara Memperoleh Perkenanan Orang Lain</i>	135
Hukum Kepemimpinan di Level Perkenanan	153
Keyakinan yang Membuat Pemimpin Naik ke Level 3	158
Panduan untuk Mengembangkan Diri Hingga Level 2 Terlampaui	162

LEVEL 3: PRODUKTIVITAS

<i>Mewujudkan Banyak Hal Membedakan Pemimpin Sejati Dengan Pemimpi</i>	167
Nilai Lebih Produktivitas <i>Sekarang Orang-orang Sudah Memercayai Kepemimpinan Anda</i>	171
Sisi Negatif Produktivitas <i>Beban Kepemimpinan Anda Bertambah Berat</i>	186
Tindakan Terbaik di Level 3 <i>Cara Memanfaatkan Produktivitas Sebaik-baiknya Dalam Memimpin</i>	193
Hukum Kepemimpinan di Level Produktivitas	213
Keyakinan yang Membuat Pemimpin Naik ke Level 4	220
Panduan untuk Mengembangkan Diri Hingga Level 3 Terlampaui	225

LEVEL 4: MENGEMBANGKAN ORANG LAIN

<i>Membantu Pemimpin Lain Mengembangkan Diri Akan Memperluas Pengaruh Anda</i>	231
Nilai Lebih Mengembangkan Orang Lain <i>Kemampuan Organisasi Pun Menjadi Lebih Besar</i>	236
Sisi Negatif Mengembangkan Orang Lain <i>Memimpin di Level 4 Membutuhkan Kedewasaan dan Keahlian yang Sangat Tinggi</i>	253

Tindakan Terbaik di Level 4	
<i>Cara Mengembangkan Orang Lain</i>	265
Hukum Kepemimpinan di Level Mengembangkan Orang Lain	283
Keyakinan yang Membuat Pemimpin Naik ke Level 5	288
Panduan untuk Mengembangkan Diri Hingga Level 4 Terlampaui	294
LEVEL 5: PUNCAK	
<i>Prestasi Tertinggi Kepemimpinan Adalah Mengembangkan Pemimpin Lain Hingga Mencapai Level 4</i>	301
Nilai Lebih Puncak	
<i>Pengaruh Anda Telah Melampaui Jangkauan dan Waktu Anda</i>	305
Sisi Negatif Puncak	
<i>Anda Mungkin Akan Mulai Memercayai Bahwa Segalanya Bisa Berjalan Karena Anda</i>	312
Tindakan Terbaik di Level 5	
<i>Cara Menggunakan Puncak Sebagai Dasar untuk Melakukan Hal yang Lebih Besar dari Diri Anda Sendiri</i>	319
Hukum Kepemimpinan di Level Puncak	331
Membantu Orang Lain Mencapai Level 4 dan 5	
<i>Ciptakan Ujian yang Sangat Berat Bagi Pemimpin yang Anda Kembangkan</i>	336
Panduan untuk Mengembangkan Diri Hingga Level 5 Terlampaui	349
GAMBARAN PEMIMPIN LEVEL 5	
Coach John Wooden	355
CATATAN	375

Ucapan Terima Kasih

Terima kasih kepada:

Penulis saya, Charlie Wetzel;

Stephanie Wetzel, manajer media sosial saya;

Linda Eggers, asisten eksekutif saya.

Anda Bisa Menyusun Strategi Agar Berhasil Dalam Memimpin

Kepemimpinan adalah salah satu hal yang membangkitkan antusiasme saya. Demikian pula mengajarkannya. Saya telah mendedikasikan lebih dari 30 tahun hidup saya untuk membantu orang lain mempelajari apa yang saya ketahui mengenai kepemimpinan. Kenyataannya, saya meluangkan waktu 80 hari setiap tahun untuk mengajarkan kepemimpinan. Selama beberapa tahun terakhir ini, saya telah mengajarkan kepemimpinan ke 6 benua. Topik ini tidak pernah melelahkan. Mengapa? Karena segala hal ditentukan oleh kepemimpinan. Jika Anda ingin membuat pengaruh positif di dunia ini, belajar untuk memimpin lebih baik lagi adalah kunci untuk mewujudkannya.

Selama bertahun-tahun mengajarkan kepemimpinan, saya sering kali diminta untuk mengajarkan satu hal, lebih sering daripada semua pelajaran lainnya, dari West Point hingga Microsoft dan di negara-negara seluruh di dunia. Pelajaran itu menjelaskan bagaimana kepemimpinan mendatangkan hasil dan menunjukkan

cara untuk menyusun strategi Anda belajar menjadi pemimpin. Saya menyebutnya “Lima Level Kepemimpinan”.

Keyakinan saya bahwa segala hal ditentukan oleh kepemimpinan menjadi makin teguh pada tahun 1976. Keyakinan itu membuat saya ada dalam perjalanan kepemimpinan yang masih tetap saya lakukan hingga hari ini. Saya mengawali perjalanan itu dengan mengajukan sangat banyak pertanyaan. Bagaimana *Anda mendefinisikan kepemimpinan? Apakah seorang pemimpin itu? Bagaimana cara kerja pemimpin?* Sayangnya, jawaban kebanyakan orang biasanya tidak membantu. Beberapa menyamakan kepemimpinan dengan jabatan. Namun saya tahu bahwa ada pemimpin yang buruk namun memiliki jabatan yang tinggi dan ada juga pemimpin yang baik namun tidak memiliki jabatan sama sekali. Anda juga pernah tahu beberapa orang semacam itu bukan? Beberapa orang yang lain mengatakan bahwa mereka tidak bisa mendefinisikan kepemimpinan, namun mengaku bisa mengenalinya saat mereka melihatnya. Hal ini mungkin benar, namun tidak membantu mereka yang belajar memimpin.

Kesimpulan awal saya, kepemimpinan adalah pengaruh. Jika seseorang bisa meningkatkan pengaruhnya dalam diri orang lain, mereka bisa memimpin dengan lebih efektif. Ketika memikirkannya, konsep mengenai cara kerja kepemimpinan mulai melekat dalam pikiran saya. Konsep itu saya sebut Lima Level Kepemimpinan, yang saya kembangkan dalam waktu sekitar 5 tahun. Sejak saat itu saya selalu mengajarkannya. Setiap kali menyajikannya, saya sering kali ditanyai: “kapan Anda akan menulis buku mengenai hal ini?” Seperti yang bisa Anda lihat, saya akhirnya menjawab pertanyaan itu.

Anda Bisa Belajar Menggunakan Peralatan-peralatan Kepemimpinan Praktis

Ada sangat banyak buku mengenai kepemimpinan yang berbaris rapi di rak buku. Mengapa Anda harus membaca buku ini? Jawaban saya adalah karena apa yang diajarkan dalam buku ini mendatangkan hasil. Lima Level Kepemimpinan telah digunakan untuk melatih para pemimpin dalam perusahaan dengan berbagai ukuran dan bentuk, mulai dari bisnis kecil hingga perusahaan-perusahaan Fortune 100. Konsep ini telah digunakan untuk membantu organisasi-organisasi nirlaba memahami cara memimpin para pekerja sukarela. Konsep ini pun telah diajarkan di lebih dari 120 negara di seluruh dunia. Setiap kali saya membahasnya, orang-orang mengajukan pertanyaan dan mengamati. Pertanyaan dan pengamatan itu membantu Lima Level Kepemimpinan menjadi lebih kuat dan berkembang makin dalam. Konsep ini telah teruji dan terbukti. Selain itu, konsep ini pun menawarkan beberapa keuntungan lain:

Lima Level Kepemimpinan Menggambarkan Kepemimpinan Dengan Jelas

Bagaimana orang-orang bisa memahami kepemimpinan? Bagi mereka yang tidak berbakat memimpin, kepemimpinan bisa jadi adalah sebuah misteri. Bagi mereka, memimpin orang lain sama seperti

berjalan di sebuah lorong gelap. Mereka tahu ke mana mereka ingin pergi, namun tidak bisa melihatnya dan tidak tahu di mana letak masalah dan lubang-lubang yang bisa membuat mereka jatuh. Bagi banyak akademisi, kepemimpinan adalah latihan teoritis, persamaan yang variabelnya layak diteliti, dipelajari, dan diperdebatkan dengan mendalam hingga detail terkecilnya. Sebaliknya, Lima Level Kepemimpinan benar-benar jelas dan tidak berbelit-belit sehingga semua orang bisa mempelajarinya.



Kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan jabatan.

Lima Level Kepemimpinan Menggolongkan “Memimpin” Sebagai Kata Kerja, Bukan Kata Benda ➤.....

Kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan jabatan. Dulu orang-orang pernah menyamakan kata “*kepemimpinan*” dengan “*manajemen*”. Saya rasa sebagian besar di antara mereka sekarang tahu bahwa ada perbedaan besar antara kedua kata itu. Manajemen bisa berjalan dengan baik saat tidak terjadi perubahan. Kepemimpinan melibatkan orang dan dinamika mereka, yang terus berubah. Manusia tidak pernah statis. Kepemimpinan terus ditantang untuk menciptakan perubahan dan memfasilitasi pengembangan diri. Kedua hal ini membutuhkan pergerakan, seperti yang akan segera Anda lihat, dari satu level kepemimpinan menuju level selanjutnya.

Lima Level Kepemimpinan Dibagi-bagi Lagi Menjadi Langkah-langkah yang Mudah Dipahami

Masalah kepemimpinan mungkin melelahkan dan membingungkan. Di mana kepemimpinan diawali? Proses apa yang seharusnya kita gunakan? Bagaimana kita bisa memengaruhi orang lain? Bagaimana kita bisa mengembangkan tim yang produktif? Bagaimana kita membantu para pengikut kita menjadi pemimpin? Lima Level Kepemimpinan menjawab semua pertanyaan itu menggunakan langkah-langkah yang mudah dipahami.

Lima Level Kepemimpinan Memberikan Strategi yang Jelas untuk Mengembangkan Kepemimpinan

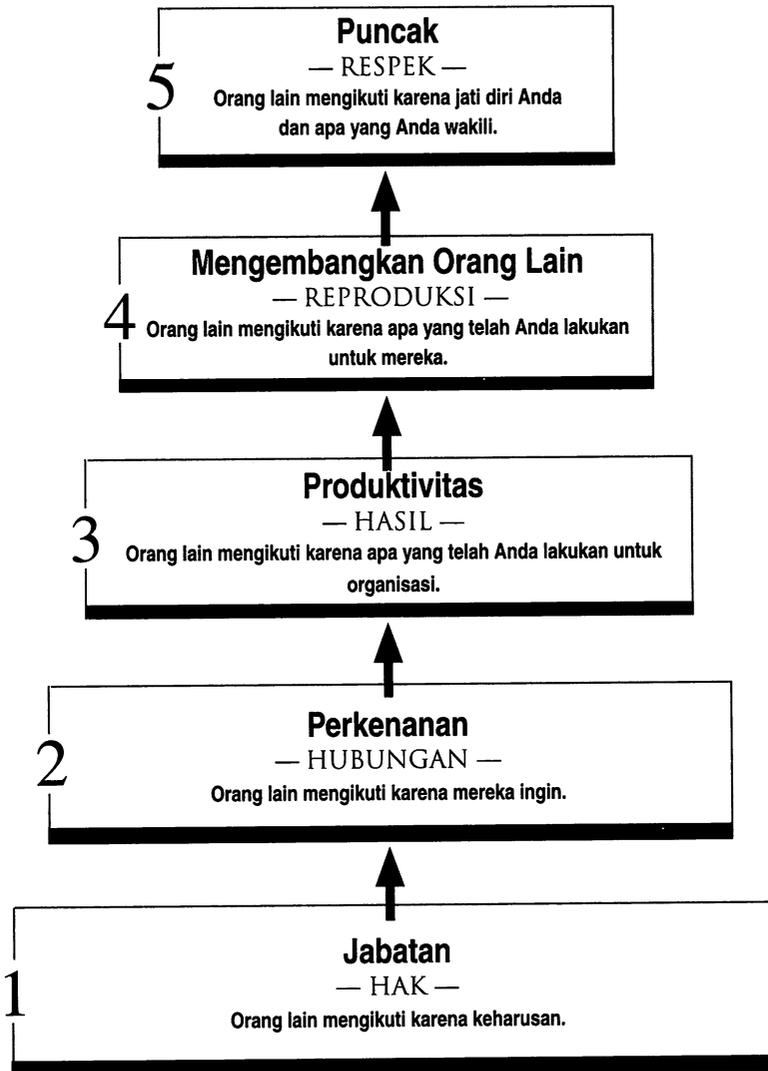
Sering kali, orang-orang menyamakan perjalanan kepemimpinan mereka dengan karier. Seharusnya mereka justru memikirkan perkembangan kepemimpinan mereka! Kepemimpinan yang baik bukan mengenai mengembangkan diri Anda sendiri, melainkan mengenai mengembangkan tim Anda. Lima Level Kepemimpinan menyediakan langkah-langkah yang jelas untuk mengembangkan kepemimpinan Anda. Pimpinlah orang lain dengan baik dan bantulah anggota tim Anda menjadi pemimpin yang efektif — karier Anda pasti sukses.

Lima Level Kepemimpinan Menyelaraskan Praktik, Prinsip, dan Nilai Kepemimpinan

Ketika mengembangkan Lima Level ini, saya yakin bahwa setiap tingkatan adalah praktik yang bisa digunakan untuk memimpin

dengan lebih efektif. Seiring dengan berjalannya waktu dan bertambahnya pengalaman saya menggunakan serta mengajarkan kelima level itu, saya menyadari bahwa itu semua sesungguhnya adalah prinsip. Inilah perbedaannya: praktik adalah tindakan yang mungkin mendatangkan hasil dalam keadaan tertentu namun tidak bisa diterapkan dalam keadaan lain. Prinsip adalah kebenaran eksternal yang bisa dipercayai seperti hukum fisik. Misalnya, ketika Raja Salomo mengatakan, “Jawaban yang lemah lembut meredakan amarah tetapi kata-kata yang tajam menimbulkan amarah,” ia menyatakan sebuah prinsip yang bisa diterima oleh semua orang dan tak lekang oleh waktu. Prinsip itu penting karena prinsip berfungsi sebagai peta yang membuat kita bisa mengambil keputusan yang bijaksana. Bagaimanapun juga, jika kita menerima sebuah prinsip dan menjadikannya sebagai bagian dari pola pikir dan tindakan kita, prinsip itu pun akan menjadi bagian dari nilai kita. Lima Level Kepemimpinan memengaruhi kehidupan kepemimpinan saya setiap hari.

Gambaran Singkat Mengenai Lima Level Kepemimpinan



Setiap bagian dari buku ini didesain untuk membahas salah satu dari Lima Level Kepemimpinan. Dalam bagian-bagian itu, Anda akan mempelajari aspek-aspek dari level itu — baik yang positif maupun negatif, tindakan apa yang sebaiknya Anda ambil di level itu, keyakinan apa yang membantu seorang pemimpin naik ke level selanjutnya, dan bagaimana level itu berhubungan dengan Hukum-hukum Kepemimpinan. Jika Anda sudah mengetahui Hukum-hukum Kepemimpinan dengan sangat baik, pemahaman Anda akan diperdalam saat Anda melihat bagaimana hukum-hukum itu sesuai dengan Kelima Level ini. Namun sekalipun Anda belum terlalu memahami hukum-hukum yang ada, Anda akan memahami konsep mendasar di balik setiap hukum itu dan bagaimana menerapkannya. Saya juga menyediakan panduan pengembangan diri untuk setiap level. Bagaimanapun juga, sebelum kita membahas tiap level lebih dalam lagi, saya ingin memberi Anda gambaran singkat mengenai setiap level, dan bagaimana mereka saling melengkapi, serta membagikan beberapa pemikiran mengenai setiap level.

Level 1 — Jabatan

Jabatan adalah level terendah dalam kepemimpinan — tingkatan awal. Satu-satunya pengaruh yang dimiliki oleh seseorang yang memimpin berdasarkan jabatan adalah pengaruh yang datang bersama dengan jabatannya. Orang lain mengikuti, karena keharusan. Kepemimpinan yang mengandalkan jabatan dilakukan berdasarkan *hak* yang diterima dari jabatan mereka. Memiliki jabatan tidak salah, namun menggunakan jabatan untuk membuat orang lain mengikuti itu salah. Jabatan tidak bisa menggantikan pengaruh.

Orang yang hanya mencapai Level 1 bisa menjadi atasan, namun mereka tidak pernah menjadi pemimpin. Mereka memiliki bawahan, bukan anggota tim. Mereka hanya mengandalkan peraturan, kebijakan, dan bagan organisasional untuk mengontrol orang-orang mereka. Orang-orang mereka hanya bersedia mengikuti sesuai dengan batasan-batasan kewenangan mereka. Orang-orang mereka biasanya hanya melakukan apa yang diminta dari mereka. Saat pemimpin yang mengandalkan jabatannya meminta tambahan usaha atau waktu, biasanya mereka tidak memperolehnya.

Pemimpin yang mengandalkan jabatannya biasanya tidak akan bisa bekerja dengan para sukarelawan, orang-orang yang lebih muda, dan mereka yang berpendidikan sangat tinggi. Mengapa? Karena pemimpin itu tidak memiliki pengaruh dan kelompok orang yang baru saja disebutkan cenderung tidak mau diatur.

Jabatan adalah satu-satunya tingkatan yang tidak membutuhkan kemampuan dan usaha untuk meraihnya. Siapa pun bisa ditunjuk untuk mengisi sebuah jabatan.

Level 2 — Perkenanan

Level 2 hanya didasarkan pada *hubungan dengan orang lain*. Pada level perkenanan, orang lain mengikuti karena itulah keinginan mereka. Saat Anda menyukai orang lain dan memperlakukan mereka seakan-akan mereka bernilai, Anda mulai mengembangkan pengaruh dalam diri mereka. Anda mengembangkan rasa percaya. Lingkungan menjadi jauh lebih positif — baik di rumah, di tempat kerja, saat bermain, atau saat menjadi sukarelawan.

Agenda untuk para pemimpin di Level 2 bukanlah menjaga posisi mereka. Tujuan mereka adalah mengenal orang-orang mereka dan



Anda bisa menyukai orang lain tanpa memimpin mereka, namun Anda tidak bisa memimpin orang lain dengan baik jika Anda tidak menyukai mereka.



menemukan bagaimana bekerja bersama mereka. Para pemimpin menemukan siapa sesungguhnya orang-orang mereka. Pengikut menemukan siapa sesungguhnya pemimpin mereka. Orang-orang membangun hubungan yang kokoh dan bertahan lama.

Anda bisa menyukai orang lain tanpa memimpin mereka, namun Anda tidak bisa memimpin orang lain dengan baik jika Anda tidak menyukai mereka. Itulah inti dari Level 2.

Level 3 — Produktivitas

Salah satu bahaya mencapai level Perkenanan adalah seorang pemimpin akan tergoda untuk berhenti di sini. Namun para pemimpin yang baik tidak hanya sekadar menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Mereka menyelesaikan segalanya! Itulah alasan mengapa mereka harus naik ke Level 3 yang didasarkan pada *hasil*. Pada Level Produktivitas, pemimpin memperoleh pengaruh serta kepercayaan, dan orang-orang mulai mengikuti mereka karena apa yang telah mereka lakukan untuk organisasi itu.

Banyak hal positif mulai terjadi saat seorang pemimpin naik ke Level 3. Pekerjaan diselesaikan, rasa percaya diri dan antusiasme meningkat, laba meningkat, orang-orang tidak lagi meninggalkan

organisasi itu, dan tujuan tercapai. Di Level 3, kesempatan untuk terus meningkatkan hasil mulai terasa pengaruhnya.

Memimpin dan memengaruhi orang lain menjadi menyenangkan di level ini. Kesuksesan dan produktivitas diakui bisa memecahkan banyak masalah. Seperti yang dikatakan oleh Joe Namath, *quarterback* NFL yang melegenda, “Saat Anda menang, sakitnya tidak terasa.”

Di Level 3, pemimpin bisa menjadi orang yang mendorong terjadinya perubahan. Mereka bisa mengatasi masalah-masalah sulit dan menghadapi masalah-masalah yang menyakitkan. Mereka bisa mengambil keputusan sulit yang akan membuat perbedaan. Mereka bisa membawa orang-orang mereka pada tingkatan efektivitas selanjutnya.

Level 4 — Mengembangkan Orang Lain

Para pemimpin menjadi besar bukan karena kekuasaan mereka, melainkan karena kemampuan mereka memberdayakan orang lain. Itulah yang dilakukan oleh para pemimpin di Level 4. Mereka menggunakan posisi, relasi, dan produktivitas untuk berinvestasi dalam pengikut mereka dan mengembangkan mereka hingga para pengikut itu menjadi pemimpin. Hasilnya adalah **reproduksi**; pemimpin Level 4 mereproduksi diri mereka sendiri.



Para pemimpin menjadi besar bukan karena kekuasaan mereka, melainkan karena kemampuan mereka memberdayakan orang lain.



Produktivitas mungkin bisa membuat Anda memenangkan sebuah pertandingan, namun Mengembangkan Orang Lain akan membuat Anda memenangkan kejuaraan. Dua hal selalu terjadi di Level 4. Pertama, kerja sama meningkat sangat tinggi. Mengapa? Karena investasi yang besar dalam diri orang lain memperdalam hubungan dan membantu orang-orang saling mengenal satu dengan yang lain lebih baik, serta memperkuat loyalitas. Kedua, kinerja meningkat. Mengapa? Karena ada jauh lebih banyak pemimpin dalam tim itu dan mereka membantu meningkatkan kinerja semua orang.

Pemimpin Level 4 mengubah hidup orang-orang yang mereka pimpin. Sejalan dengan itu, orang-orang mereka mengikuti karena apa yang telah para pemimpin mereka lakukan untuk mereka secara pribadi, dan hubungan mereka sering kali bertahan seumur hidup.

Level 5 — Puncak

Tingkatan tertinggi dan paling sulit dalam kepemimpinan adalah Puncak. Mungkin kebanyakan orang bisa belajar untuk menapaki dari Level 1 hingga 4, namun Level 5 membutuhkan lebih dari usaha, keahlian, dan perhatian. Level 5 membutuhkan tingkat kemampuan yang lebih tinggi. Biasanya, hanya mereka yang memiliki bakat alamiah untuk memimpinlah yang bisa tiba di level tertinggi ini. Apa yang para pemimpin lakukan di Level 5? Mengembangkan orang lain agar menjadi pemimpin Level 4.

Seseorang yang penuh rasa hormat, menyenangkan, dan produktif bisa memberikan pengaruh besar dalam diri orang lain dan memperoleh pengikut dengan sangat mudah. Mengembangkan

pengikut hingga bisa memimpin sering kali sulit. Kebanyakan pemimpin tidak melakukannya karena tindakan ini membutuhkan usaha lebih banyak, lebih dari sekadar memimpin para pengikut. Bagaimanapun juga, mengembangkan pengikut hingga mereka bisa dan bersedia mengembangkan pemimpin lainnya adalah tugas kepemimpinan yang paling sulit. Namun inilah hasilnya: para pemimpin Level 5 mengembangkan organisasi Level 5. Mereka menciptakan kesempatan yang tidak diciptakan oleh para pemimpin di level lainnya. Kepemimpinan mereka meninggalkan keadaan positif dalam pekerjaan mereka. Orang-orang mengikuti mereka karena jati diri mereka dan apa yang mereka wakili. Dengan kata lain, kepemimpinan mereka memperoleh *reputasi* positif. Sebagai hasilnya, pemimpin Level 5 sering kali memimpin lintas jabatan, organisasi, dan kadang kala juga lintas industri.

Sedikit Ulasan Mengenai Lima Level Kepemimpinan

Karena sekarang Anda telah mengetahui semua level yang ada, saya ingin membagikan sedikit ulasan yang akan membantu Anda memahami bagaimana setiap level itu saling berhubungan satu dengan yang lain.

1. Anda bisa naik satu level, namun Anda tidak akan pernah meninggalkan level sebelumnya.

Karena Anda telah melihat semua level yang ada dan mempelajari hal-hal mendasar mengenainya, Anda mungkin mengira bahwa seorang pemimpin mendaki semua level itu, meninggalkan sebuah level untuk mencapai level selanjutnya, sama seperti kita menapaki anak tangga. Namun sesungguhnya, Anda tidak pernah meninggalkan sebuah level setelah Anda mencapainya. Sebaliknya, Anda menggunakan level itu sebagai dasar untuk membangun level selanjutnya. Pikirkan sejenak, Anda akan memahaminya. Jika Anda mengawali kepemimpinan dengan jabatan lalu membina hubungan dengan orang yang Anda pimpin, apakah Anda meninggalkan jabatan Anda? Tidak. Anda tidak meninggalkan jabatan Anda, namun jika Anda menyelesaikan Level 2 dengan baik, Anda tidak perlu mengandalkan jabatan Anda lagi.



Ketika Anda telah membina hubungan dengan orang lain dan naik ke level selanjutnya, produktivitas, apakah Anda mengabaikan hubungan dengan orang-orang itu? Sebaiknya tidak! Jika itu yang terjadi, Anda akan kembali ke Level 1 lagi.

Para pemimpin tidak meninggalkan satu level dan berpindah pada level selanjutnya. Mereka menambahkan level yang lebih tinggi di atas level mereka saat ini. Itu adalah proses membangun.

2. Level Anda belum tentu sama dengan level orang lain.

Kepemimpinan itu dinamis dan harus disesuaikan saat Anda membina hubungan dengan orang-orang yang berbeda. Hal yang sama pun berlaku untuk Lima Level Kepemimpinan. Misalnya saja, jika diambil 5 orang secara acak dari tempat kerja saya, level kepemimpinan saya bisa jadi berbeda untuk mereka masing-masing. Orang yang baru diterima bekerja hari itu hanya akan mengakui jabatan saya, sementara bagi seseorang dalam siapa saya telah berinvestasi dan telah saya kembangkan sebagai pemimpin, kemungkinan besar saya sudah mencapai Level 4. Di rumah, jika



Orang-orang akan menanggapi Anda berdasarkan level kepemimpinan Anda dalam diri mereka.



saya adalah ayah yang baik, saya mungkin ada di Level 4 bagi anak-anak saya. Jika saya adalah ayah yang tidak pernah hadir dalam hidup mereka, saya mungkin ada di Level 1. Saya mungkin juga ada di Level 2 tetangga saya.

Pernahkah Anda menerima tanggapan yang berbeda-beda saat menjelaskan gambaran Anda akan masa depan organisasi pada tim Anda? Menurut Anda, apa sebabnya? Perbedaan dalam latar belakang mereka? Perbedaan dalam tingkat kecerdasan mereka?

Perbedaan dalam banyaknya pelatihan yang mereka terima atau pengalaman mereka? Kepribadian yang berbeda? Saya yakin semua faktor itu menentukan, namun sering kali, faktor yang paling menentukan adalah level kepemimpinan Anda dalam diri mereka masing-masing. Orang-orang akan menanggapi Anda berdasarkan level kepemimpinan Anda dalam diri mereka. Dan level itu bisa diubah.

Mencapai suatu level kepemimpinan tidak sama seperti memperoleh gelar, atau memecahkan rekor olahraga. Level kepemimpinan tidak diraih lalu ditinggalkan. Dalam level kepemimpinan, Anda bertanding setiap hari untuk membuktikan kemampuan Anda. Satu-satunya perkecualian adalah Level Puncak. Para pemimpin yang telah mencapai Level 5 kadang kala dipuji karena bisa ada di level itu; hanya karena reputasinya, bukan interaksi pribadi. Namun Anda tetap harus menyadari bahwa dalam setiap level, seorang pemimpin tidak otomatis selalu ada di level itu. Anda harus membangun level kepemimpinan Anda dengan setiap orang dan level itu bisa naik atau turun kapan saja.

3. Semakin tinggi level Anda, semakin mudah untuk memimpin.

Inilah berita baiknya. Ketika Anda mulai menapaki level kepemimpinan, Anda akan menemukan bahwa memimpin orang lain pun jauh lebih mudah. Setiap level yang lebih tinggi membuat Anda bisa lebih efektif saat memimpin orang lain, karena mencapai level yang lebih tinggi artinya pengaruh Anda pun meningkat. Ketika pengaruh Anda meningkat, lebih banyak orang mengikuti Anda dan mereka lebih siap untuk mengikuti Anda. Pengaruh yang terbatas artinya kepemimpinan yang terbatas. Pengaruh yang lebih besar artinya efektivitas yang lebih tinggi. Itu bisa dipahami. Namun tetap ada berita buruk: menapaki level-level kepemimpinan itu tidak

mudah! Jika hal ini mudah dilakukan, semua orang akan segera menjadi pemimpin Level 5.

4. Semakin tinggi level Anda, semakin banyak waktu dan komitmen yang dibutuhkan untuk mencapai level selanjutnya.

Mana yang lebih sulit? Menerima jabatan (Level 1) atau membuat orang lain memperkenalkan Anda yang memimpin mereka (Level 2)? Jawabannya cukup jelas. Dibutuhkan waktu, usaha, dan komitmen untuk mengembangkan relasi positif dengan orang lain. Bagaimana dengan berpindah dari Level 2 ke Level 3? Saya yakin mempertahankan produktivitas pasti lebih sulit daripada berkenalan dengan orang baru dan menjadi temannya. Bahkan, mencapai Level 4 jauh lebih sulit dan membutuhkan lebih banyak waktu. Di level ini Anda mengembangkan orang lain agar menjadi pemimpin yang baik. Anda mungkin harus berusaha seumur hidup Anda agar bisa mencapai Level 5 — menjadi pemimpin yang mengembangkan para pemimpin, yang pada akhirnya mengembangkan pemimpin lainnya.

Bertahun-tahun yang lalu saya membaca kartun *Ziggy* yang ditulis oleh Tom Wilson. Tokoh utama dalam komik itu sedang menempuh perjalanan suksesnya dan di atas sana ia bisa melihat tanda yang berbunyi “bersiap-siaplah untuk berhenti dan membayar tarif jalan tol”. Ini mungkin adalah nasihat yang baik untuk semua orang yang ingin menapaki Lima Level Kepemimpinan. Mencapai puncak itu tidak mudah dan setiap kali Anda berhasil naik, Anda membayar harganya. Setiap kali Anda ingin naik ke level selanjutnya, Anda harus lebih berkomitmen, lebih banyak memberi, dan menggunakan lebih banyak energi setiap kali. Demikian pula orang-orang Anda. Tidak ada yang bisa meraih sesuatu yang besar jika ia hanya berusaha sedikit-sedikit saja. Tim yang tidak bersedia berkorban dan melakukan yang terbaik tidak akan memenangkan kejuaraan.

5. Mencapai level selanjutnya sering kali membutuhkan waktu lama, namun Anda bisa kembali ke level sebelumnya dengan cepat.

Seperti yang telah saya katakan sebelumnya, dibutuhkan waktu lama untuk menapaki level-level kepemimpinan. Pernah ada yang bertanya pada saya, “Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin Level 5?”

“Jauh lebih lama dari yang Anda bayangkan”, jawab saya. Membangun sesuatu membutuhkan waktu jauh lebih lama daripada waktu yang dibutuhkan untuk menghancurkannya. Sangat banyak hal harus dilakukan dengan benar agar Anda bisa mencapai level selanjutnya, namun satu kesalahan saja bisa membuat Anda jatuh. Misalnya, pikirkan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk membina hubungan yang mendalam dengan seseorang. Namun jika Anda melakukan sesuatu yang membuat orang itu tidak lagi memercayai Anda, hubungan itu bisa hancur untuk selamanya dalam sekejap saja.

Sementara memikirkan seberapa cepat seseorang bisa jatuh dari sebuah level kepemimpinan bisa membuat Anda marah, gugup, atau khawatir, saya harap hal ini bisa menenangkan Anda: ketika Anda telah mencapai level yang lebih tinggi, level yang ada di bawah Anda menjadi jaring pengaman. Jadi, semakin tinggi level Anda, semakin aman kepemimpinan Anda. Misalnya, jika Anda mengambil keputusan yang salah di Level 3, dan keputusan itu merusak produktivitas Anda atau tim Anda, hubungan yang telah Anda bina bisa menyelamatkan Anda sehingga tidak dipecat. Satu-satunya level tanpa jaring pengaman adalah level terendah: Jabatan. Anda sebaiknya tidak membuat terlalu banyak kesalahan di level ini. Itu jugalah alasan mengapa Anda sebaiknya mencapai level yang lebih tinggi.

6. Semakin tinggi level Anda, semakin besar pula hasilnya.

Anda mungkin mengorbankan banyak agar bisa mencapai level kepemimpinan yang lebih tinggi, namun Anda pun memperoleh lebih banyak. Sebagai seorang pemimpin, hasil investasi Anda meningkat di setiap level. Di Level 2, Anda memperoleh rasa percaya dan hak untuk memimpin. Di Level 3, Anda membuat organisasi Anda lebih produktif. Di Level 4, Anda melipatgandakan produktivitas itu karena setiap kali Anda menambahkan pemimpin lain dalam organisasi itu, Anda menambahkan semua kekuatan dari para pemimpin dalam tim itu. Di Level 5, pertumbuhan dan produktivitas menjadi berlipat ganda karena Anda menambahkan para pemimpin yang tidak hanya memimpin orang lain tetapi juga menciptakan generasi yang terus mengembangkan kepemimpinan dan terus memberikan hasil.

Semakin baik para pemimpin yang dimiliki sebuah organisasi, semakin baik pula keadaan semua orang dalam organisasi itu. Saat produktivitas tinggi, hubungan antara yang satu dengan yang lain baik, antusiasme dan rasa percaya diri baik, serta ada kesempatan besar untuk terus meningkatkan hasil, hasilnya pun berlipat ganda.



Sangat banyak hal harus dilakukan dengan benar agar Anda bisa mendaki ke level selanjutnya, namun satu kesalahan saja bisa membuat Anda jatuh.



7. Mencapai level yang lebih tinggi selalu membutuhkan pengembangan diri lebih lanjut.

Setiap kali seorang pemimpin mencapai level yang lebih tinggi, ia dituntut untuk memiliki keahlian lebih. Oleh karena itu, pemimpin itu harus terus mengembangkan diri agar bisa terus melangkah maju. Namun ada berita baik: setiap level kepemimpinan yang dicapai

akan menjadi dasar bagi seorang pemimpin untuk mengembangkan diri dan membangun kepemimpinannya hingga mencapai level selanjutnya.

Inilah cara kerjanya. Agar bisa mengembangkan diri hingga mencapai level selanjutnya, pemimpin mengambil risiko. Pada level terendah, risikonya lebih kecil dan lebih mudah diatasi. Misalnya, untuk mendaki dari Level 1 menuju ke Level 2, pemimpin mengambil risiko dengan cara membina hubungan. Ketika pemimpin mencapai tingkatan yang lebih tinggi, risikonya menjadi makin besar. Misalnya, pada Level 3, pemimpin mungkin memacu timnya untuk mencapai tujuan yang sangat tinggi dan akhirnya gagal. Anggota timnya bisa saja tidak lagi memercayai pemimpin itu, anggota timnya tidak lagi mengembangkan diri, dan kehilangan semangat. Namun berita baiknya, menghadapi risiko pada level yang lebih tinggi akan membuat keahlian yang dimiliki pemimpin itu berkembang. Orang luar mungkin melihat seorang pemimpin dan berkata, “Wow, ia benar-benar melangkah dan mengambil risiko besar.” Namun para pengamat itu mungkin tidak melihat bahwa pemimpin itu terus mengembangkan diri. Kali selanjutnya ia harus menghadapi risiko, pemimpin ini bisa mengatasinya.

Seorang pemimpin harus memadukan usaha pengembangan diri dan pengalaman kepemimpinan agar ia bisa terus bertumbuh. Jika seorang pemimpin hanya mengandalkan pengalaman, namun tidak belajar dan menyiapkan diri untuk level selanjutnya, kepemimpinannya tidak akan maju. Di sisi lain, jika mereka hanya menyiapkan mental, namun tidak memiliki pengalaman menghadapi risiko, mencoba-coba dan melakukan kesalahan, maka mereka pun tidak

akan mengalami kemajuan. Dibutuhkan kedua hal ini — ditambah sedikit bakat. Namun Anda tidak bisa mengontrol berapa banyak bakat yang Anda miliki. Anda hanya bisa mengontrol apa yang bisa Anda lakukan dengannya.

Anda bisa melihat dinamika ini saat seorang atlet berusaha pindah dari tim universitas ke tim profesional. Mereka semua berbakat. Hal yang mendukung keberhasilan seorang atlet adalah pengembangan diri *dan* pengalaman. Mereka yang hanya mengandalkan pengalaman mereka di universitas sering kali tidak akan bisa berhasil. Mereka yang menyiapkan diri secara mental dan fisik, namun tidak pernah bertanding, sering kali juga memperoleh hasil yang negatif. Dibutuhkan kedua hal ini agar Anda berhasil.

Jika Anda memiliki bakat alam untuk memimpin, Anda mungkin akan antusias untuk mengembangkan diri. Anda senang melihat hal-hal dibangun dari diri Anda. Ini adalah bagian dari diri Anda. Lanjutkan saja. Jika Anda tidak berbakat memimpin, jangan kehilangan harapan. Anda bisa berkembang pesat dengan cara menjadi siswa kepemimpinan yang sangat rajin dan memanfaatkan setiap kesempatan sebaik-baiknya. Apa pun caranya, ingatlah bahwa kesuksesan di level kepemimpinan yang mana pun membantu Anda berhasil di semua level. Jadi bekerjakeraslah agar berhasil di level Anda sekarang. Ini akan menyiapkan Anda untuk masa yang akan datang.



Seorang pemimpin harus memadukan usaha pengembangan diri dan pengalaman kepemimpinan agar ia bisa terus bertumbuh.



8. Tidak menapaki level yang ada akan membatasi Anda dan orang-orang Anda.

Hukum Katup dalam buku *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* menyatakan — kemampuan memimpin menentukan tingkat efektivitas seseorang. Efektivitas Anda untuk menyelesaikan banyak hal dan kemampuan Anda untuk bekerja dalam diri orang lain selalu dibatasi oleh kepemimpinan Anda. Jika kepemimpinan Anda hanya memperoleh nilai 4 dalam skala 1-10, maka efektivitas Anda tidak akan bisa lebih tinggi dari 4. Selain itu, Hukum Respek mengatakan bahwa secara alamiah, orang-orang mengikuti pemimpin yang lebih kuat dari mereka. Itu artinya jika nilai Anda tetap 4, Anda tidak akan pernah menarik dan mempertahankan pemimpin dengan nilai lebih baik dari 3!

Ketika kita berjalan maju, orang-orang yang kita pimpin pun ikut maju, itulah salah satu beban kepemimpinan. Menjadi sebaik yang kita bisa akan menciptakan keadaan yang tepat bagi orang lain untuk menjadi sebaik yang mereka bisa. Saat pemimpin berhenti mendaki, 2 pertanyaan harus diajukan: Bisakah mereka mengembangkan diri? Apakah mereka mau mengembangkan diri? Beberapa orang tidak bisa mengembangkan diri, mereka telah mencapai batas-batas kemampuan mereka. Yang lain tidak mau mengembangkan diri. Masalahnya bukanlah karena mereka tidak mampu, pilihan dan sikap merekalah yang bermasalah. Jika seseorang bersedia mengembangkan diri dan mengubah sikapnya, tidak ada yang bisa membatasinya.

Kemampuan Anda untuk memimpin hari ini adalah apa yang Anda miliki saat ini. Anda tidak bisa mengubah masa lalu, namun Anda bisa mengubah masa depan. Anda memiliki pilihan mengenai kemampuan Anda memimpin, mulai dari hari ini hingga di masa

yang akan datang. Jika Anda belajar untuk menapaki Level-level Kepemimpinan, kemampuan Anda memimpin akan berkembang. Dan hal ini akan memberikan pengaruh positif pada kemampuan kepemimpinan Anda secara keseluruhan. Namun jika Anda memilih untuk tidak mengembangkan diri, Anda sebaiknya mulai membiasakan diri dengan tempat Anda saat ini, karena keadaan Anda tidak mungkin berubah.

9. Saat posisi atau organisasi Anda berubah, Anda pun biasanya tidak bertahan di level yang sama.

Apa yang terjadi ketika seorang pemimpin berganti pekerjaan dan mulai memimpin sekelompok orang baru? Jika Anda mengira bahwa pemimpin itu tetap ada di Level Kepemimpinan yang sama, Anda salah. Setiap kali Anda mulai memimpin orang-orang yang berbeda, Anda mengulangi kembali prosesnya. Orang-orang tidak akan mengenali Anda sebagai pemimpin Level 4, yang Mengembangkan Orang Lain, jika Anda belum pernah bekerja bersama mereka.



Ketika kita berjalan maju, orang-orang yang kita pimpin pun ikut maju, itulah salah satu beban kepemimpinan.



Anda harus membangunnya lagi dari awal. Hal yang sama pun berlaku untuk pemimpin Level 3 dan Level 2. Anda mengawalinya lagi dari Level 1. Namun ada berita baik, jika Anda pernah mencapai Level 4 bersama satu kelompok, Anda sudah tahu cara untuk bisa tiba di level ini. Karena Anda sudah pernah melakukannya, Anda bisa mencapai level itu jauh lebih cepat daripada sebelumnya.

Setiap kali Anda mengawali prosesnya dengan sekelompok orang baru, Anda menjadi lebih ahli. Setelah cukup sering melakukannya, Anda tidak akan takut saat Anda harus mengulanginya bersama

orang lain. Misalnya, selama 25 tahun memimpin di dunia religius, saya bekerja pada 4 organisasi yang berbeda dan harus menapaki level-level kepemimpinan bersama setiap orang di sana. Untungnya saat itu saya bisa mencapai Level 4 dalam diri banyak orang, sekalipun banyak di antaranya bukan anggota organisasi itu. Saat saya mulai mengajarkan kepemimpinan di dunia bisnis, segala hal berubah. Saya mengawalinya kembali di Level 1 bersama banyak orang. Saya tidak membiarkan keadaan itu menakut-nakuti atau membuat saya gentar. Saya bersedia membuktikan diri saya sendiri dan memulainya lagi dari awal. Sekarang, 15 tahun kemudian, saya menikmati kepercayaan dari orang lain yang saya peroleh dari membina hubungan, bersikap produktif dalam dunia itu, dan mengembangkan pemimpin.

Pemimpin yang mengandalkan jabatannya sering kali merasa ragu saat harus mengawalinya lagi dari awal. Mereka melihat kepemimpinan sebagai tujuan, bukan proses — kata benda, bukan kata kerja — mereka ingin mempertahankan apa yang mereka miliki. Mereka berharap untuk melakukannya sekali saja, lalu selesai. Para



"Kepemimpinan adalah menerima orang lain di mana pun mereka berada, lalu membawa mereka ke suatu tempat."

— C.W. Perry —



pemimpin yang baik bersedia untuk menempuh kembali jalan yang telah mereka lalui dalam kepemimpinan karena mereka memahami bahwa kehidupan kepemimpinan selalu menuntut mereka untuk mengulanginya dari awal, lebih dari satu kali.

10. Anda tidak bisa menapaki semua level itu sendirian.

Salah satu ungkapan kegemaran saya adalah: jika Anda menyangka bahwa Anda memimpin namun tidak ada yang mengikuti

Anda, maka Anda hanya sekadar berjalan-jalan. Pemikiran itu menggambarkan keadaan alamiah dari kepemimpinan dan juga mengekspresikan pemikiran paling penting mengenai Lima Level Kepemimpinan. Agar berhasil sebagai pemimpin, Anda harus membantu orang lain mengikuti Anda, meningkat dari level mereka saat itu. Jika orang-orang tidak mengikuti, Anda tidak berpindah dari Level 1 ke Level 2 dan 3. Jika orang-orang yang mengikuti Anda belum menjadi pemimpin, berarti Anda belum mencapai Level 4. Jika orang yang Anda kembangkan belum ada di Level 4 dan mengembangkan satu generasi pemimpin, maka Anda belum mencapai Level 5. Keseluruhan prosesnya melibatkan orang lain dan berfokus untuk membantu mereka. Seperti yang dikatakan oleh C. W. Perry, "Kepemimpinan adalah menerima orang lain di mana pun mereka berada, lalu membawa mereka ke suatu tempat. Itulah inti dari Lima Level Kepemimpinan!"

Sekaranglah Saatnya untuk Pindah ke Level Selanjutnya

Saya yakin bahwa Anda sekarang sudah memiliki pemahaman mendasar mengenai Lima Level Kepemimpinan dan bagaimana cara kerjanya. Namun sekarang saya menduga bahwa Anda mengajukan sebuah pertanyaan pada diri Anda: *pada level berapa kepemimpinan saya dalam diri orang-orang saya?* Saya membuat pernyataan itu karena setiap kali saya mengajarkan Lima Level Kepemimpinan, banyak orang mengajukan pertanyaan itu.

Saya akan segera membantu Anda menemukan jawabannya, namun sebelumnya perhatikan kata-kata saya ini: memahami Lima Level Kepemimpinan dan mengetahui di mana level Anda saat ini dalam diri setiap orang akan membantu menentukan bagaimana Anda

memimpin mereka. Pemimpin yang baik tidak memimpin semua orang dengan cara yang sama. Mengapa? Karena setiap orang itu berbeda dan Anda tidak berada pada level kepemimpinan yang sama dengan semua orang. Pemimpin yang efektif berinteraksi dengan pengikutnya berdasarkan:

- ◆ di mana posisi mereka dengan pengikut itu,
- ◆ di mana pengikut itu melihat posisi pemimpin itu, dan
- ◆ di mana pengikut itu dalam pengembangan kepemimpinannya sendiri.

Semua faktor itu memegang peranan penting saat Anda mengevaluasi kepemimpinan Anda dan berusaha mengembangkannya.

Saya yakin setiap orang bisa mengembangkan kepemimpinannya. Menjadi seorang pemimpin bukan subjek yang mistis. Hal ini bisa didekati dengan sangat praktis dan semua orang bisa mencapai Level kepemimpinan yang lebih tinggi.

Apa potensi Anda? Apakah Anda memiliki kapasitas dan kerinduan untuk menjadi pemimpin Level 3, 4, atau 5? Hanya ada satu cara untuk menemukan jawabannya. Terimalah tantangan kepemimpinan ini, kembangkan diri sebisa mungkin, dan memimpinlah lebih dalam lagi. Jika Anda bersedia menerima tantangan ini, Anda tidak akan pernah menyesalinya karena meningkatkan kemampuan kepemimpinan Anda adalah cara terbaik untuk meningkatkan pengaruh positif Anda pada dunia dan memberi nilai tambah pada orang lain.

Saya yakin buku ini, dengan panduan untuk mengembangkan diri di tiap level, akan membantu mengarahkan Anda dalam setiap prosesnya dan membantu Anda menapaki setiap levelnya. Jadi selamat membaca, selamat mengembangkan diri, dan seperti yang teman saya, Zig Ziglar, katakan, “Sampai Jumpa di Puncak.”

Penilaian Kepemimpinan

Cara Mengukur Level Kepemimpinan Anda Saat Ini

Ini adalah kuis yang terdiri dari 4 bagian dan bertujuan untuk membantu Anda memahami di mana posisi Anda dalam perjalanan kepemimpinan sehubungan dengan Kelima Levelnya. Saya ingin meminta Anda berhenti sejenak dan meluangkan waktu yang dibutuhkan untuk menilai level Anda saat ini. Tidak dibutuhkan waktu lama untuk menyelesaikan Bagian 1 dan 2. Bagian 3 mungkin membutuhkan waktu lebih lama karena melibatkan orang lain, namun tetaplah mulai mengerjakannya. Tujuan utama Bagian 2 adalah memastikan apakah intuisi dan pandangan Anda terhadap diri sendiri sudah benar. Bagian 4 akan memberi Anda gambaran mengenai level kepemimpinan Anda dalam tim Anda dan sebaiknya diisi setelah Anda menyelesaikan bagian 1, 2, dan 3.

Menyelesaikan penilaian ini berarti Anda sudah menyelesaikan pekerjaan mendasar yang membuat Anda ada di posisi yang jauh lebih baik untuk mengembangkan kepemimpinan Anda.

Bagian 1

Karakteristik Setiap Level Kepemimpinan

Bagian pertama ini membahas kepemimpinan Anda secara umum. Bacalah kesepuluh pernyataan berikut ini. Tandai pernyataan yang menurut Anda sesuai dengan keadaan Anda. Jawablah menggunakan intuisi Anda; jangan terlalu banyak berpikir. Jangan ada pernyataan yang tidak Anda baca dan jangan kembali lagi pada pernyataan yang mana pun lalu mengganti jawaban Anda.

Level 1

- Saya tidak perlu mengingatkan orang-orang yang bekerja pada saya bahwa sayalah pemimpinnya.
- Saya melihat setiap orang saya sebagai individu, bukan hanya berdasarkan fungsi atau peranan mereka.
- Hampir setiap hari saya selalu menantikan saat saya bisa berangkat ke tempat kerja.
- Saya tahu bahwa jabatan saya adalah kesempatan untuk belajar, bukan sesuatu yang harus dipertahankan agar saya tetap memilikinya.
- Orang-orang yang bekerja untuk saya bersedia bekerja melebihi deskripsi kerja mereka.
- Saya tahu bahwa menghadapi masalah saat membina hubungan dengan orang lain adalah bagian dari memimpin dan saya menerimanya sebagai bagian dari pekerjaan saya.

- Saya ingin belajar lebih banyak lagi mengenai kepemimpinan dan menjadi pemimpin yang lebih baik.
- Saya melihat pekerjaan saya sebagai tanggung jawab yang harus diselesaikan dan memberikan sangat sedikit fokus pada jenjang karier dan jabatan yang ingin saya raih sepanjang perjalanannya.
- Salah satu tujuan utama saya adalah membantu orang yang bekerja untuk saya.
- Kebanyakan orang merasa bahwa bekerja bersama saya itu mudah.

Jika Anda menandai 8 pernyataan atau lebih, maka Anda mungkin telah menjadi pemimpin Level 1 dan telah mulai bergerak ke tingkatan yang lebih tinggi. Teruskan ke bagian selanjutnya dari penilaian ini. Bagaimanapun juga, jika Anda menandai hanya kurang dari 8 pernyataan, itu artinya Anda belum menguasai Level 1 dan sebaiknya mulai mengembangkan kepemimpinan pribadi dari sini. Mengapa? Karena Anda hanya sebaik tingkatan terendah yang Anda kuasai.

Level 2 

- Orang-orang di luar departemen atau area tanggung jawab saya menghargai pendapat saya dan sering kali meminta nasihat saya.
- Saya tahu kekuatan dan kelemahan saya dan jarang sekali dibutakan saat bekerja.
- Saya benar-benar menyukai kebanyakan orang dan ingin membantu mereka.
- Saya sangat konsisten dan tidak mudah marah saat berinteraksi dengan orang yang bekerja untuk saya.

- Ketika saya mengatakan sesuatu pada orang-orang dalam tim saya, mereka selalu tahu bahwa mereka bisa mengandalkannya karena saya bisa dipercaya.
- Saya telah mengembangkan hubungan yang kuat dengan semua orang yang bekerja untuk saya.
- Orang-orang yang bekerja bersama saya merasa bahwa saya menyenangkan dan berada di dekat saya selalu menyenangkan.
- Saya tidak menunda-nunda ketika harus berdiskusi terang-terangan dengan salah seorang anggota tim untuk membetulkan kesalahan atau mengatasi masalah.
- Saya yakin karyawan menginginkan lebih dari sekadar bayaran yang sesuai untuk pekerjaan mereka hari itu; kebanyakan menginginkan dorongan dan saya memberikannya untuk mereka.
- Saya membina hubungan dengan semua orang yang bekerja untuk saya.

Jika Anda menandai 8 pernyataan atau lebih, maka Anda bisa melanjutkan ke bagian selanjutnya. Jika tidak, Anda sebaiknya tidak mengerjakan dulu penilaian-penilaian lain dalam Bagian 1 karena jawaban Anda menunjukkan bahwa Anda belum menguasai Level 2 dan Anda belum memiliki pola pikir seperti pemimpin Level 2. Jika Anda memutuskan untuk menyelesaikan penilaian Bagian 1 sekarang juga, ingatlah bahwa sekalipun Anda menandai 8 pernyataan atau lebih di bagian-bagian selanjutnya, level kepemimpinan Anda tidak mungkin lebih tinggi dari Level 2 karena Anda belum menguasai level ini. Hal ini juga berlaku saat Anda menandai pernyataan-pernyataan di level-level selanjutnya.



Level 3 

- Saya terus mencapai target dan tujuan pekerjaan saya.
- Orang-orang yang baik selalu ingin bekerja bersama saya dan tim saya.
- Orang melihat saya sebagai ahli dalam bidang saya dan mencari saya untuk belajar.
- Saya terus menetapkan dan mencapai target yang lebih tinggi untuk diri saya sendiri, sekalipun atasan saya tidak menetapkan target itu untuk saya.
- Kinerja saya di tempat kerja sering kali membawa tim saya mencapai tingkatan yang lebih tinggi.
- Saya memberikan yang terbaik dalam semua pekerjaan saya.
- Saya tidak terganggu dengan pemikiran bahwa orang lain mengamati kinerja saya dan mengikuti contoh saya.
- Saya dikenal sebagai orang yang memecahkan masalah dan sering kali menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan sulit.
- Pekerjaan saya sangat konsisten setiap hari.
- Saya memiliki sistem dan rutinitas yang membantu saya menunjukkan kinerja sangat tinggi.

Jika Anda menandai 8 pernyataan atau lebih, teruskan ke bagian selanjutnya. Jika tidak, jawaban Anda menunjukkan bahwa Anda belum menguasai Level 3 dan Anda belum memiliki pola pikir pemimpin Level 3.

Level 4 

- Saya menyediakan dan menjadwalkan program pelatihan dan pengembangan untuk semua anggota tim saya secara berkala dan konsisten.
- Saat tenggat waktu sudah semakin dekat atau ada pekerjaan yang harus segera diselesaikan, kami tidak pernah membatalkan sesi pelatihan dan pengembangan kami.
- Saya terus mengambil risiko dengan cara memberi tanggung jawab dan otoritas yang akan meningkatkan kemampuan.
- Setiap bulan, saya meluangkan waktu cukup banyak untuk membimbing calon pemimpin.
- Saya tahu kekuatan dan kelemahan setiap orang yang saya pimpin, dengan sangat mendalam.
- Saya menyesuaikan cara saya melatih, mengembangkan, dan membimbing dengan orang yang saya bimbing.
- Saya meluangkan waktu yang paling efektif dan sesuai untuk membimbing orang-orang yang memiliki kapasitas, bakat, dan potensi tertinggi.
- Saya biasanya memindahkan orang dari satu jabatan ke jabatan lainnya untuk membantu menemukan tempat yang paling sesuai untuk mereka.
- Saya terus memberikan masukan pada orang lain, tidak hanya selama sesi tinjauan formal saja.
- Orang lain menilai tim atau departemen saya sebagai tim yang paling terlatih (atau salah satu yang terbaik) dalam organisasi.

Jika Anda menandai 8 pernyataan atau lebih, teruskan ke bagian selanjutnya. Jika tidak, jawaban Anda menunjukkan bahwa Anda belum menguasai Level 4 dan Anda belum memiliki pola pikir pemimpin Level 4.

Level 5 

- Saya bisa menyebutkan beberapa orang yang sengaja saya minta agar berbicara tanpa menutupi apa pun pada saya, sekalipun itu sulit, dan mereka sering melakukannya.
- Saya menggunakan pengaruh saya untuk menanamkan nilai dalam organisasi saya.
- Sayalah, atau tim sayalah, yang menentukan arah keseluruhan organisasi.
- Saya telah mengembangkan banyak pemimpin yang mengembangkan pemimpin lainnya.
- Saya menikmati interaksi dan persahabatan dengan beberapa orang pemimpin yang menemani saya dalam perjalanan kepemimpinan.
- Saya masih tetap ada dalam keadaan prima dan memberikan pengaruh positif yang kuat.
- Saya bisa menyebutkan setidaknya satu orang yang siap menggantikan saya jika saya harus meninggalkan posisi saya saat ini.
- Saya memiliki pengaruh di luar organisasi saya.
- Orang-orang dari industri yang berbeda mencari saya untuk meminta nasihat
- Saya menggunakan pengaruh dan sumber-sumber saya untuk memperjuangkan hal-hal yang lebih besar dari diri atau organisasi saya.

Dalam kepemimpinan, Anda hanya sebaik level terendah yang telah Anda kuasai. Jadi, saya hanya ingin mengingatkan Anda bahwa sekalipun Anda memperoleh skor sangat tinggi di tingkatan tertinggi, namun skor Anda di tingkatan terendah sangat buruk, kepemimpinan Anda sesungguhnya ada pada tingkatan yang lebih rendah. Itulah level yang harus Anda perhatikan saat bekerja dengan orang lain untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan Anda.

Bagian 2

Penilaian untuk Anggota Tim Secara Individual — Sudut Pandang Pemimpin

Lingkari jawaban “Ya” atau “Tidak” pada pernyataan-pernyataan di lembar kerja berikut ini. Semua pernyataan ini digunakan untuk menilai level kepemimpinan Anda dengan satu orang saja, yang Anda awasi langsung (bertanggung jawab langsung pada Anda). Anda bisa memperbanyak lembar kerja ini sejumlah anggota tim Anda. Pastikan Anda sudah menyelesaikan Bagian 2 sebelum melanjutkan ke Bagian 3.



Nama Anggota Tim:

Tanggal:

Level 1

- Ya Tidak** Orang ini mengakui Anda sebagai pemimpinnya.
- Ya Tidak** Menurut orang ini, Anda sesuai untuk jabatan yang Anda pegang.
- Ya Tidak** Orang ini mengakui bahwa Anda melihat jabatan Anda sebagai kesempatan untuk memimpin, bukan kesempatan untuk memperoleh keuntungan pribadi.

Level 2

- Ya Tidak** Anda tahu banyak hal mengenai keluarga dan kehidupan pribadi orang ini di luar pekerjaannya.
- Ya Tidak** Anda tahu kekuatan dan kelemahan orang ini.
- Ya Tidak** Anda tahu harapan dan impian orang ini.
- Ya Tidak** Anda berkomitmen untuk membantu orang ini berhasil dalam pekerjaannya.
- Ya Tidak** Orang ini memercayai Anda dan Anda memercayainya.

Level 3

- Ya Tidak** Orang ini menghormati kemampuan dan kualitas profesional Anda.
- Ya Tidak** Orang ini meminta bantuan dan nasihat dari pengetahuan dan pengalaman Anda.
- Ya Tidak** Orang ini telah menjadi lebih produktif karena pengaruh Anda.
- Ya Tidak** Menurut orang ini, timnya lebih produktif karena kepemimpinan Anda.
- Ya Tidak** Menurut orang ini, tim Anda berkontribusi pada gambaran organisasi itu akan masa depannya serta tujuannya

Level 4

- Ya Tidak** Anda memberikan pelatihan khusus yang membantu orang ini meningkatkan kinerjanya.
- Ya Tidak** Anda membimbing orang ini atau menempatkannya pada proses pengembangan yang membantunya menjadi pemimpin yang lebih baik. Anda tahu harapan dan impian orang ini.
- Ya Tidak** Orang ini sekarang memimpin orang lain karena Anda memberinya kesempatan dan melatihnya memimpin.
- Ya Tidak** Orang ini terus setia dan mendukung Anda, serta tidak pernah langsung menuduh Anda.

Level 5

- Ya Tidak** Selain memimpin orang lain, orang ini pun melatih orang-orang yang ia pimpin untuk mengembangkan pemimpin lain, berkat nasihat Anda.
- Ya Tidak** Jika Anda harus melangkah turun, orang ini bisa menggantikan peranan Anda dan kemungkinan besar berhasil.
- Ya Tidak** Orang ini adalah pembela Anda dan memuji Anda di depan orang lain sehingga orang lain sudah menghormati Anda bahkan sebelum Anda bertemu mereka.

Evaluasi 

Dari penilaian ini, Anda bisa belajar 2 hal: pertama, Anda bisa memahami di mana level Anda dalam diri setiap orang yang Anda pimpin. Jika dalam salah satu bagian jawaban “*Tidak*” Anda lebih banyak daripada “*Ya*”, maka Anda belum mencapai level itu dalam diri orang tersebut (Anda ada di level sebelumnya).

Hal kedua yang bisa Anda pelajari adalah dalam bidang apa saja Anda harus mengembangkan diri. Jawaban “*Tidak*” pada pernyataan yang mana pun menunjukkan di mana Anda harus bekerja keras.

Bagian 3

Penilaian Kepemimpinan — Sudut Pandang Anggota Tim

Mintalah setiap orang yang bertanggung jawab langsung pada Anda untuk mengisi lembar kerja berikut ini. Mereka boleh tidak mencantumkan nama jika tidak bersedia. Untuk mengevaluasi penilaian ini, gunakan kriteria yang sama seperti yang Anda gunakan untuk mengevaluasi Bagian 2 dari penilaian yang telah Anda selesaikan.

Ingatlah bahwa sekalipun Anda adalah pemimpin yang sangat baik, tetap saja akan ada karyawan atau sukarelawan yang hanya bersedia menempatkan Anda di Level 1. Anda bisa berusaha merebut hati orang itu hingga ia bersedia menempatkan Anda di Level 2 dan selanjutnya, namun tidak ada jaminan bahwa orang ini akan bersedia memberi Anda kesempatan.



Nama Anggota Tim:

Tanggal:

Bacalah setiap pernyataan ini dan tandai “Ya” atau “Tidak” sesuai dengan pemimpin yang namanya tertulis di atas. Tidak ada jawaban yang benar atau salah. Penilaian ini dirancang hanya untuk mendeskripsikan interaksi Anda dengan orang ini (Anda boleh tidak mencantumkan nama).

Level 1

- Ya Tidak** Anda mengakui orang ini sebagai pemimpin Anda.
- Ya Tidak** Orang ini sangat tepat untuk memegang jabatannya saat ini.
- Ya Tidak** Orang ini melihat jabatannya sebagai kesempatan untuk memimpin, bukan sebagai kesempatan untuk memperoleh keuntungan pribadi.

Level 2

- Ya Tidak** Pemimpin ini memperhatikan dan kadang kala menanyakan keluarga dan kehidupan pribadi Anda di luar pekerjaan.
- Ya Tidak** Pemimpin ini tahu kekuatan dan kelemahan Anda.
- Ya Tidak** Pemimpin ini tahu dan menghargai harapan dan impian Anda.
- Ya Tidak** Pemimpin ini berkomitmen untuk membantu Anda berhasil dalam pekerjaan Anda.
- Ya Tidak** Anda memercayai pemimpin ini dan ia memercayai Anda.



Level 3

- Ya Tidak** Anda menghargai kemampuan dan kualitas profesional orang ini.
- Ya Tidak** Anda mengandalkan nasihat dan keahlian orang ini.
- Ya Tidak** Anda menjadi lebih produktif karena pengaruh pemimpin ini.
- Ya Tidak** Tim Anda lebih produktif karena kepemimpinan orang ini.
- Ya Tidak** Anda dan tim Anda berkontribusi terhadap gambaran organisasi Anda akan masa depannya dan panggilannya.

Level 4

- Ya Tidak** Anda menerima pelatihan khusus dari pemimpin ini dan pelatihan itu membantu meningkatkan kinerja Anda.
- Ya Tidak** Pemimpin ini telah membimbing atau mengembangkan Anda menjadi pemimpin yang lebih baik.
- Ya Tidak** Saat ini Anda bisa memimpin orang lain berkat kesempatan dan pelatihan dari pemimpin ini.
- Ya Tidak** Anda memercayai pemimpin ini dan tidak langsung meragukannya.

Level 5

- Ya Tidak** Anda bisa melatih dan mengembangkan pemimpin lain berkat masukan dan pengaruh dari pemimpin ini.
- Ya Tidak** Anda bisa menggantikan peranan pemimpin Anda ini dan kemungkinan besar berhasil karena ia telah menyiapkan Anda untuk posisi itu.
- Ya Tidak** Pemimpin ini telah mengubah kehidupan Anda dan Anda adalah pembela yang memujinya di depan pemimpin lain.

Ketika Anda telah selesai memberi penilaian, kembalikan dokumen ini pada pemimpin yang namanya tertera di puncak halaman.

Bagian 4

Penilaian Level Kepemimpinan Saat Ini

Jumlah "Ya" di Setiap Level

	Bagian 1	Bagian 2	Bagian 3	Level yang mendominasi
Level 1				
Level 2				
Level 3				
Level 4				
Level 5				

Untuk memperoleh gambaran singkat mengenai kepemimpinan Anda, lakukan hal-hal berikut ini:

1. Dalam kolom yang berlabel Bagian 1, hitunglah jumlah pernyataan yang menurut Anda benar.
2. Dalam kolom yang bertanda Bagian 2, hitunglah jumlah anggota tim Anda di setiap level berdasarkan pada penilaian Anda mengenai mereka.
3. Dalam kolom yang berlabel Bagian 3, hitunglah jumlah orang yang menempatkan Anda di setiap level itu, berdasarkan jawaban mereka pada pernyataan-pernyataan yang ada.
4. Sekarang jumlahkan angkanya secara mendatar. Level kepemimpinan mana yang jumlahnya paling tinggi?

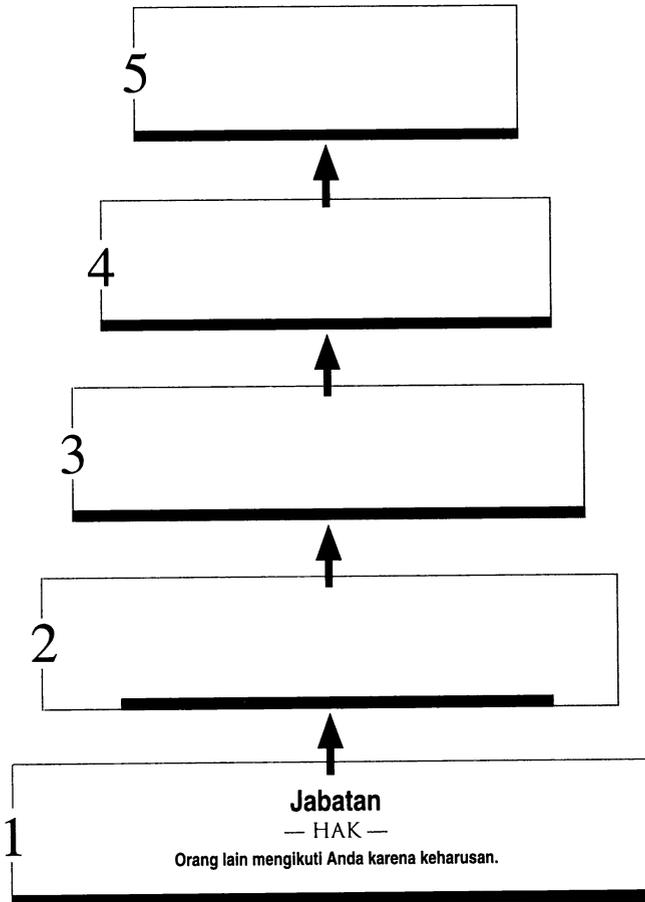


Kemungkinan besar, level dengan jumlah tertinggi menunjukkan level kepemimpinan Anda saat ini terhadap sebagian besar orang dalam tim Anda (Ini tidak selalu benar secara ilmiah. Ini hanyalah alat untuk memberi gambaran mengenai diri Anda sendiri).

Ketika Anda membaca buku ini, ingatlah terus penilaian ini. Panduan untuk mengembangkan diri di akhir setiap bagian buku ini akan membantu Anda mengembangkan kepemimpinan Anda dan naik ke level kepemimpinan yang lebih tinggi dalam diri orang-orang yang Anda pimpin.

Level 1: Jabatan

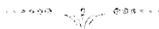
*Tempat Ini Menyenangkan untuk Disinggahi Namun
Anda Sebaiknya Tidak Tinggal di Sini*



Kepemimpinan biasanya diawali dengan Jabatan. Seseorang bergabung dengan Angkatan Bersenjata dan ia pun direkrut, serta bekerja keras untuk memperoleh peringkat “prajurit”. Seseorang lainnya diterima bekerja dan saat itu juga ia menerima jabatan atau deskripsi kerjanya: buruh, penjual, pelayan, petugas administrasi, akuntan, dan manajer. Jabatan adalah titik awal untuk setiap tingkatan kepemimpinan. Kepemimpinan harus dibangun di atas lantai dasar dan pondasi ini. Pengaruh sejati harus dikembangkan di atas pondasi itu.

Kadang kala orang hanya mengandalkan jabatannya untuk memimpin. Ini tidak mengejutkan saat Anda mengingat bahwa posisi kepemimpinan turun-temurun diteruskan dari ayah kepada anaknya dalam keluarga. Pangeran menjadi raja dan keputusan mereka pun menjadi hukum — baik ataupun buruk. Di sebagian besar negara-negara industri, seperti Inggris, rakyat memang mengizinkan keluarga kerajaan untuk memimpin, namun mereka yang menjadi pemimpin sejati biasanya terpilih melalui pemilu. Jabatan memberi Anda kesempatan, namun jabatan biasanya hanya memberikan sangat sedikit kekuasaan, kecuali dalam sebuah sistem di mana hukuman karena tidak mengikuti perintah benar-benar serius.

Memiliki *jabatan* kepemimpinan itu tidak salah. Biasanya, seseorang menerima jabatan kepemimpinan karena seseorang lainnya yang memiliki wewenang melihat bakat dan potensi dalam diri orang itu. Jabatan itu datang disertai hak dan kewenangan untuk memimpin orang lain.



Jabatan adalah titik awal yang sangat baik. Sama seperti setiap tingkatan kepemimpinan, jabatan pun memiliki sisi positif dan negatifnya. Mari kita awali dengan melihat pada hal-hal baik mengenai level Jabatan dalam kepemimpinan.

Nilai Lebih Jabatan

Anda Diminta untuk Terlibat Dalam Kepemimpinan

Dalam hidup ini selalu ada aspek positif dan negatif; setiap level kepemimpinan pun demikian. Jika Anda baru saja memimpin dan sudah menerima jabatan, maka ada beberapa hal yang layak dipuji dalam diri Anda. Akan saya bagikan dengan Anda 4 di antaranya.

1. Jabatan biasanya diberikan karena orang itu memiliki potensi untuk memimpin.

Sering kali seseorang menerima jabatan kepemimpinan karena ia ditunjuk oleh seseorang yang berwenang. Mungkin hal ini sudah jelas. Namun pikirkan pengaruh dari tindakan ini: seseorang yang berwenang merasa yakin bahwa pemimpin yang baru ini bisa memimpin. Itu berita baik, bukan? Jadi jika Anda baru saja mulai namun telah diminta untuk memimpin, Anda patut bergembira karena ada seseorang dengan wewenang yang memercayai Anda.

Saya ingat saat pertama kalinya saya menerima jabatan kepemimpinan. Saya ditunjuk menjadi kapten oleh pelatih basket sekolah menengah saya. Saya benar-benar bersemangat dan menikmati saat itu! Dengan mata terpejam, saya masih bisa mengingat apa yang saya rasakan saat saya mengetahui bahwa Coach Neff percaya pada saya.

Setelah mengumumkan keputusannya, Coach Neff mengatakan pada para pemain lainnya bahwa saya sudah memberi contoh sikap positif dan kerja keras. Namun akhirnya ia mengajak saya berbicara empat mata lalu menjelaskan bahwa jabatan kapten akan memberi saya kesempatan untuk menunjukkan kemampuan saya dalam memimpin. Jabatan ini tidak menjamin bahwa para pemain akan mengikuti saya. Ia mengatakan bahwa saya harus berusaha sendiri untuk membuat mereka bersedia mengikuti saya.

Para pemimpin terbaik mengangkat seseorang menjadi pemimpin berdasarkan kemampuan orang itu untuk memimpin, bukan berdasarkan politik, senioritas atau pelatihan yang sudah diterima. Bukan juga sekadar karena ia menyukai orang itu. John Wooden, pelatih basket legendaris UCLA dan juga seorang pemimpin yang fantastis, sekali waktu mengatakan pada saya bahwa ia tidak menunjuk kapten untuk timnya sebelum tim itu melalui beberapa pertandingan dalam musim itu. Ia menunggu karena ingin melihat pemain mana yang akan melangkah maju dan layak menerima kehormatan itu. Ia sering kali berkata pada timnya, jangan katakan pada saya apa yang akan kamu lakukan, tunjukkan tindakan itu pada saya!

Jika Anda baru saja menerima sebuah jabatan kepemimpinan, saya ucapkan selamat datang dalam langkah pertama dari perjalanan kepemimpinan Anda. Tempatnya sudah disediakan bagi Anda dan Anda diundang untuk terlibat dalam kepemimpinan itu. Nantinya Anda akan memiliki kesempatan untuk mengekspresikan opini Anda dan mengambil keputusan. Tujuan

Para pemimpin terbaik mengangkat seseorang menjadi pemimpin berdasarkan kemampuan orang itu untuk memimpin, bukan berdasarkan politik, senioritas atau pelatihan yang sudah diterima.

awal Anda seharusnya adalah menunjukkan pada pemimpin dan tim Anda bahwa Anda layak menerima jabatan itu.

2. Menerima jabatan artinya kewenangan Anda diakui.

Ketika seseorang menerima jabatan, sejumlah kewenangan atau kekuasaan biasanya mengikuti. Sering kali, pada awalnya, kekuasaan itu sangat terbatas, namun tidak apa-apa karena hampir semua pemimpin harus membuktikan diri mereka sendiri dengan kekuasaan kecil sebelum diberi kekuasaan yang lebih besar.

Kembali pada jabatan resmi pertama saya, sebagai kapten tim basket, saya menerima beberapa hak istimewa. Sebelum pertandingan diawali, saya harus menemui wasit dan kapten tim lawan di tengah lapangan untuk membahas pertandingan itu. Saya bisa meminta waktu untuk beristirahat sejenak (*timeout*) selama pertandingan itu dan saya pun dimintai pendapat oleh sang pelatih saat kami berkumpul membentuk lingkaran dan saling mengaitkan tangan kami satu dengan yang lain. Saya juga berdiskusi dengan para anggota tim di ruang *locker* sebelum dan sesudah setiap pertandingan. Jabatan saya membuat saya diakui dan saya memiliki wewenang. Namun saya pun tahu bahwa pengakuan dan otoritas itu pun memiliki batasan. Seperti yang dikatakan dalam *Infantryman's Journal* (1954) — tidak ada seorang pun yang menjadi pemimpin sebelum hati dan pikiran orang-orang yang ia pimpin benar-benar menerimanya sebagai pemimpin.

Sebagai seseorang yang baru saja memimpin, Anda harus menggunakan kewenangan yang telah diberikan pada Anda dengan bijak, untuk memajukan tim dan membantu orang-orang yang Anda pimpin. Lakukan itu dan orang-orang Anda pun akan mulai memberi Anda kewenangan yang jauh lebih besar lagi. Saat hal ini

terjadi, Anda benar-benar memimpin, bukan hanya sekadar menjabat sebagai pemimpin.

3. Jabatan adalah undangan untuk mengembangkan diri sebagai seorang pemimpin.

Selalu ada hubungan antara menerima sebuah jabatan kepemimpinan dan memenuhi persyaratan yang dituntut oleh jabatan itu. Salah satu persyaratan utamanya adalah pengembangan diri secara pribadi. Saat saya masih kecil, saya mempelajari ini dari ayah saya, yang sering kali berkata, “Siapa yang menerima banyak juga akan dituntut banyak.” Ia yakin bahwa setiap kita telah menerima sangat banyak hal dalam hidup ini dan memiliki tanggung jawab untuk belajar dan mengembangkan diri sehingga bisa menggunakan semua hal yang sudah kita terima itu sebaik-baiknya.

Perjalanan melalui Lima Level Kepemimpinan hanya akan berhasil jika Anda mencurahkan diri Anda untuk terus mengembangkan diri. Jika Anda yakin bahwa jabatan akan membuat seseorang menjadi pemimpin, Anda tidak akan bisa menjadi pemimpin yang baik. Anda akan tergoda untuk berhenti dan bersantai. Anda akan tinggal di tempat Anda saat ini dan menikmati keuntungan dari jabatan Anda, bukan berjuang untuk mengembangkan diri dan menjadi pemimpin sebaik yang Anda bisa.

Saya sering kali bertanya pada sekelompok orang — apakah *satu* hal yang ingin Anda ubah untuk meningkatkan efektivitas organisasi Anda? Biasanya mereka menyebutkan hal-hal yang bisa ditemukan dalam daftar berikut ini: produk, promosi, kebijakan, proses, prosedur, harga, dan SDM. Sangat jarang ada yang mengatakan hal yang paling penting dan memengaruhi dari semua jawaban — DIRI SAYA SENDIRI! Saya akan mengubah diri saya sendiri

untuk mengembangkan organisasi kita. Namun jawaban yang sangat jarang didengar ini sesungguhnya adalah kunci kesuksesan. Jika ingin memimpin, Anda harus mengembangkan diri. Satu-satunya cara untuk memperbaiki sebuah organisasi adalah dengan mengembangkan dan membuat para pemimpinnya menjadi lebih baik. Jika Anda ingin memberikan pengaruh, awali dengan diri Anda sendiri.

Pemimpin yang paling merusak sebuah organisasi adalah pemimpin yang mengira bahwa tujuan mereka adalah memperoleh jabatan kepemimpinan dan mereka telah berhasil mencapainya. Ketika jabatan yang mereka inginkan sudah diraih, mereka berhenti mengembangkan diri. Mereka berhenti berinovasi. Mereka tidak lagi berusaha memperbaiki diri. Mereka mengandalkan hak-hak istimewa mereka dan memperlambat segalanya. Manfaatkan sebaik-baiknya kesempatan untuk memimpin ini dengan cara terus mengembangkan diri. Berusahalah untuk terus mengembangkan diri. Para pemimpin yang baik selalu adalah pembelajar yang baik. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, Anda harus yakin bahwa jabatan kepemimpinan yang Anda terima hanyalah sebuah undangan untuk terus mengembangkan diri. Jika Anda melakukan itu dan menjadi pembelajar seumur hidup, pengaruh Anda akan terus meningkat dan Anda akan memaksimalkan potensi kepemimpinan Anda, betapapun tinggi atau rendahnya jabatan itu.

4. Jabatan kepemimpinan membuat calon pemimpin bisa membentuk dan mendeskripsikan kepemimpinan mereka.

Keuntungan terbesar bagi orang-orang yang diminta menerima jabatan kepemimpinan adalah mereka bebas memutuskan ingin menjadi pemimpin seperti apakah mereka nantinya. Jabatan yang mereka terima mungkin memiliki deskripsi kerja, namun diri mereka sendiri tidak akan dibatasi oleh deskripsi itu.

Ketika pertama kalinya menjadi pemimpin, lembar kepemimpinan Anda kosong dan Anda harus mengisinya — sesuka hati Anda! Anda ingin menjadi pemimpin seperti apa? Jangan hanya sekadar menjadi pemimpin yang reaktif dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang terjadi begitu saja. Pikirkan itu sungguh-sungguh. Apakah Anda ingin menjadi tiran atau pembangun tim? Apakah Anda ingin mematahkan atau mengangkat semangat orang lain? Apakah Anda ingin memberi perintah atau mengajukan pertanyaan? Anda bisa mengembangkan gaya apa pun yang Anda inginkan selama gaya itu sesuai dengan siapa diri Anda sesungguhnya.

Frances Hesselbein, presiden, pendiri, dan pimpinan dari dewan direksi Leader to Leader Institute, mengamati, “Kepemimpinan bukanlah mengenai apa yang Anda *lakukan* melainkan mengenai siapa diri Anda *sesungguhnya*.” Jika Anda melihat kepemimpinan sebagai satu tas penuh trik manipulatif atau perilaku karismatik untuk memenuhi kepentingan pribadi Anda sendiri, maka orang-orang yang Anda pimpin berhak untuk tidak memercayai Anda. Namun jika Anda memimpin berdasarkan karakter dan keutuhan integritas Anda, maka Anda bisa dengan terus terang meminta orang lain menyiapkan diri mereka sendiri untuk memenuhi kebutuhan organisasi Anda dan misinya.

Jika Anda baru saja menjadi pemimpin — atau baru saja menerima jabatan tertentu — sekaranglah waktu yang sangat tepat untuk


“Kepemimpinan bukanlah mengenai apa yang Anda *lakukan* melainkan mengenai siapa diri Anda *sesungguhnya*.”

— Frances Hesselbein —

memikirkan gaya kepemimpinan yang ingin Anda kembangkan (tentu saja, jika Anda sudah berpengalaman memimpin, Anda bisa mengevaluasi ulang cara Anda memimpin dan membuat perubahan. Bagaimanapun



juga, Anda harus melawan pengalaman masa lalu orang-orang Anda dan menunjukkan lebih dari apa yang mereka harapkan). Ketika Anda melangkah maju, apa yang harus Anda pertimbangkan? Tiga hal:

Siapa Saya?

Kepemimpinan yang baik diawali dengan pemimpin yang mengerti siapa diri mereka sesungguhnya. Dalam bukunya *It's Your Ship*, Kapten Mike Abrashoff menyatakan,

“Secara singkat, pengalaman sulit telah mengajari saya bahwa kepemimpinan yang sesungguhnya adalah memahami diri Anda terlebih dahulu, lalu menggunakan pemahaman itu untuk menciptakan organisasi yang berkualitas tinggi. Pemimpin harus memberi bawahan mereka kebebasan untuk mengeluarkan bakat mereka semaksimal mungkin. Namun sering kali mereka justru menciptakan hambatan yang membatasi potensi seseorang. Tindakan yang menghambat ini sesungguhnya berakar dari ketakutan mereka sendiri, tuntutan ego mereka, dan kebiasaan yang tidak produktif. Transformasi tidak akan terjadi sebelum sang pemimpin menggali jauh ke dalam pemikiran dan perasaannya untuk memahami dirinya sendiri.”¹

Pemimpin yang berhasil terus bekerja keras untuk memahami diri mereka sendiri. Mereka tahu kekuatan dan kelemahan mereka sendiri. Mereka memahami temperamen mereka. Mereka tahu pengalaman pribadi yang mana yang paling menyiapkan mereka. Mereka tahu seperti apa kebiasaan kerja serta ritme harian, bulanan, dan musiman mereka. Mereka tahu dengan siapa mereka bisa bekerja dengan baik dan mereka tahu mereka harus berusaha lebih keras untuk menghargai siapa. Mereka tahu ke mana mereka pergi dan cara apa yang akan

mereka gunakan agar tiba di sana. Sebagai hasilnya, mereka tahu apa yang bisa mereka lakukan dan kepemimpinan mereka pun tidak tergoyahkan.

Memahami diri Anda sendiri dengan sangat mendalam tidak bisa dilakukan dalam waktu singkat dan juga tidak mudah. Ini adalah proses yang panjang dan mendalam. Beberapa di antaranya tidak benar-benar menyenangkan. Namun proses ini harus dilalui jika Anda ingin menjadi pemimpin yang lebih baik. Memahami diri sendiri adalah dasar untuk memimpin dengan efektif.

Apa Saja Nilai-nilai Saya?

Ketika berbicara mengenai nilai sebuah kejujuran, Mark Twain sekali waktu menceritakan kisah ini: waktu itu saya masih anak-anak dan sedang berjalan-jalan. Saya melihat semangka 1 gerobak penuh. Saya sangat senang makan semangka, jadi saya pun



Nilai Anda adalah jiwa dari kepemimpinan Anda dan nilai-nilai itu mengontrol perilaku Anda.



menyelinap diam-diam menuju gerobak itu dan mencurinya 1. Lalu saya berjalan ke lorong yang paling dekat dan menggigit semangka itu dalam-dalam. Segera setelahnya, ada perasaan aneh yang muncul. Tanpa ragu-ragu, saya pun mengambil keputusan. Saya berjalan kembali ke kereta tadi, mengembalikan semangka itu — dan mengambil yang sudah matang.

Semua masalah yang kita saksikan di industri perbankan, skandal Enron, dan kegagalan para pemimpin politik membuat saya yakin bahwa kita memahami apa yang bisa terjadi saat seseorang memperlakukan nilai-nilai mereka seperti semangka di dalam gerobak, menukarkan satu nilai dengan nilai yang lain. Saat

pemimpin tidak memiliki dan mempertahankan nilai utama yang kuat, tindakan mereka tidak hanya memengaruhi diri mereka sendiri tetapi juga banyak orang lainnya.

Nilai Anda adalah jiwa dari kepemimpinan Anda dan nilai-nilai itu mengontrol perilaku Anda. Sebelum Anda bisa mengembangkan diri hingga benar-benar menjadi pemimpin yang matang, Anda harus memahami nilai-nilai Anda dengan jelas dan berkomitmen untuk terus memegang nilai-nilai itu sepanjang hidup Anda — karena nilai-nilai itu akan menentukan perilaku Anda dan memengaruhi cara Anda memimpin.

Ketika merenungkan nilai-nilai Anda, tetapkan keyakinan Anda dalam 3 nilai utama ini:

- ◆ **Nilai-nilai etis** — bagi Anda, apakah arti dari “melakukan hal yang benar dengan alasan yang benar”?
- ◆ **Nilai-nilai relasional** — bagaimana Anda membangun lingkungan yang penuh rasa percaya dan hormat pada orang lain?
- ◆ **Nilai-nilai kesuksesan** — untuk tujuan apa Anda layak mencurahkan hidup Anda?

Jika Anda menjawab semua pertanyaan ini dan berkomitmen untuk hidup dengan ketiga nilai itu, Anda akan mengembangkan integritas yang membuat orang-orang tertarik untuk mengikuti Anda dan membuat mereka ingin bergabung dengan tim Anda dan mengikuti kepemimpinan Anda.

Baru-baru ini saya membaca survei yang dilakukan oleh Opinion Research Corporation of Ajilon Finance dan hasilnya

mengonfirmasikan hal ini. Orang-orang Amerika yang bekerja untuk orang lain diminta untuk memilih 1 ciri pemimpin yang paling penting bagi mereka. Beberapa orang menilai keahlian, kompetensi, dan bahkan sikap yang adil itu penting, namun sebagian besar dari para responden tidak memusingkan ketiga hal itu. Inilah hasil dari survei itu.

Urutan	Karakteristik	Persentase
1	Memberi contoh saat memimpin	26%
2	Memiliki etika atau moral yang kuat	19%
3	Memahami perusahaan dengan baik	17%
4	Bersikap adil	14%
5	Cerdas dan kompeten	13%
6	Menghargai karyawan	10%

Jelaslah sudah bahwa jika seorang pemimpin memiliki nilai-nilai etis yang kuat dan hidup berdasarkan nilai-nilai itu, orang lain akan menghormati mereka, bukan hanya sekadar menghormati jabatan mereka.

Pemimpin yang belum matang berusaha menggunakan jabatan mereka untuk menghasilkan kinerja tinggi. Pemimpin yang sudah matang dan memahami dirinya sendiri menyadari bahwa orang-orang yang terus mempertunjukkan kinerja tinggi tidak digerakkan oleh jabatan, kekuasaan, atau peraturan. Kinerja mereka didorong oleh nilai-nilai yang nyata dan tulus.

Tindakan Kepemimpinan Apa yang Ingin Saya Ambil?

Herb Kelleher, yang pernah menjabat sebagai pimpinan dan CEO Southwest Airlines, mengawali kariernya sebagai seorang pengacara.

Di tahun-tahun awal itu, ia mempelajari beberapa hal penting mengenai kepemimpinan. Ia berkata,

“Hal terbaik yang saya pelajari mengenai kepemimpinan datang di hari-hari awal saya menjadi pengacara di pengadilan. Karena ingin belajar dari yang terbaik, saya menemui 2 orang penggugat paling terkemuka di San Antonio dan mereka sedang menangani kasus mereka masing-masing. Penggugat pertama hanya duduk, tidak pernah keberatan dengan apa pun, tidak kasar saat menanyai para saksi, dan membina hubungan dengan para juri sehingga mereka simpati. Penggugat satunya adalah orang yang agresif dan berteriak-teriak. Mereka berdua terlihat selalu memenangkan semua kasus mereka. Saat itulah saya menyadari bahwa kemenangan bisa diraih dengan banyak cara, bukan hanya dengan satu cara saja. Seperti itu jugalah sesungguhnya kepemimpinan itu. Orang-orang dengan kepribadian, pendekatan, dan nilai yang berbeda berhasil bukan karena nilai atau tindakan mereka lebih baik, melainkan karena nilai dan tindakan mereka itu *tulus*.”

Jika Anda ingin menjadi pemimpin yang lebih baik, selain harus memahami diri sendiri dan menentukan nilai-nilai Anda, Anda juga harus hidup berdasarkan nilai-nilai itu.

Ketika memikirkan bagaimana Anda akan mendeskripsikan cara Anda memimpin, pertimbangkan tindakan dan sistem apa yang akan terus Anda terapkan. Apa yang akan Anda lakukan untuk menata diri Anda sendiri? Apa yang akan Anda lakukan setiap hari saat Anda tiba di tempat kerja? Tindakan spiritual apa yang akan Anda ambil agar Anda tetap berada di jalur yang benar? Bagaimana Anda akan memperlakukan orang lain? Apa yang akan menjadi etika kerja Anda? Contoh apa yang akan Anda tunjukkan? Segalanya bisa

dilakukan, Adalah yang menentukannya. Semakin cepat Anda ada dalam perjalanan kepemimpinan Anda, semakin besar pula kemungkinan Anda untuk mencapai tujuan Anda — jika Anda mulai mengembangkan kebiasaan yang baik sekarang.³

Intinya, kesempatan untuk memimpin orang lain adalah kesempatan untuk membuat perbedaan. Kepemimpinan yang baik mengubah kehidupan banyak orang. Kepemimpinan yang baik membentuk tim. Kepemimpinan yang baik membangun organisasi. Kepemimpinan memengaruhi komunitas. Kepemimpinan bisa mengubah dunia, namun jangan pernah melupakan bahwa jabatan hanyalah titik awalnya saja.

Sisi Negatif Jabatan

Jabatan Tidak Bisa Disamakan Dengan Kepemimpinan Sejati

Sama seperti segala hal lainnya dalam hidup ini, level Jabatan dari level-level kepemimpinan pun memiliki aspek negatif. Selain memiliki sisi baik, setiap level kepemimpinan pun memiliki sisi buruknya masing-masing. Anda akan menemukan bahwa di level yang lebih tinggi, sisi positifnya meningkat dan sisi negatifnya berkurang. Karena Jabatan adalah level terendah dari kepemimpinan, jabatan memiliki sangat banyak sisi negatif. Pada Level 1, saya menemukan tujuh sisi negatif yang paling penting.

1. Memiliki jabatan sering kali menyesatkan.

Cara paling mudah untuk menentukan kepemimpinan adalah dengan melihat jabatan. Ketika Anda telah memiliki jabatan, orang akan menghubungkan Anda dengan jabatan itu. Bagaimanapun juga, jabatan sering kali menyesatkan. Jabatan selalu menjanjikan lebih dari apa yang sesungguhnya bisa ia berikan.

Saya mempelajari hal mengenai Level 1 ini ketika menerima jabatan kepemimpinan gerejawi untuk pertama kalinya. Awalnya saya mengira bahwa ditahbiskan menjadi pendeta berarti bahwa saya pun menjadi pemimpin. Ternyata saya salah — salah besar. Saya menyadarinya saat saya mengadakan pertemuan majelis untuk pertama kalinya. Segera setelah saya dengan resmi membuka pertemuan itu sebagai seseorang yang memiliki jabatan kepemimpinan, pemimpin yang sesungguhnya mengambil alih. Namanya Claude. Ia tinggal di desa tempat gereja itu terletak sejak ia dilahirkan dan semua orang mengasihinya. Jelaslah sudah bahwa ia memiliki pengaruh karena para anggota majelis meminta arahan dan pendapatnya mengenai segala hal. Seandainya saya meninggalkan pertemuan itu, saya yakin tidak akan ada seorang pun yang merasa kehilangan. Bahkan, mungkin saja tidak akan ada yang menyadari bahwa saya telah meninggalkan pertemuan itu!

Saya sangat terkejut. Dalam pertemuan pertama itu dan semua pertemuan selanjutnya, semua orang memperhatikan Claude, pemimpin yang *sesungguhnya*. Anggota majelis tidak mengikuti saya, sekalipun saya memiliki jabatan, panggilan, gelar sarjana, kantor, gaji — semua hal yang menunjukkan jabatan saya. Claude tidak memiliki satu pun dari hal itu namun mereka mendengarkan semua ucapannya.

Saya salah karena mengira bahwa saya telah menjadi pemimpin karena memiliki jabatan, bukannya melihat jabatan sebagai kesempatan

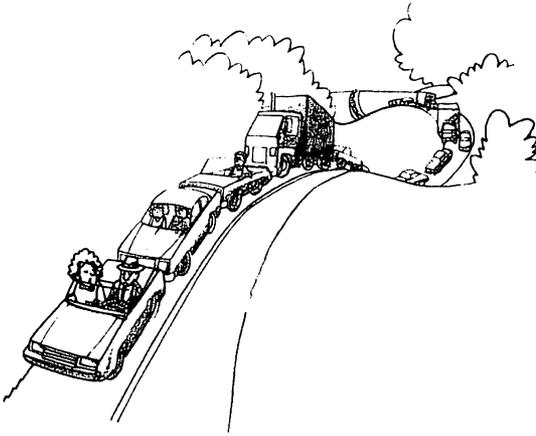

Kepemimpinan itu
tindakan, bukan jabatan.



untuk menjadi seorang pemimpin. Saya tidak memahami bahwa kepemimpinan sudah diberikan pada saya namun belum saya miliki. Saya bersikap hampir sama seperti pengemudi dalam komik ini.⁴

PARADE TAWA

Oleh Bunny Hoest dan John Reiner



“Berada paling depan tidak berarti bahwa kamulah pemimpinnya, Murray.”

Saat itu, saya mendefinisikan *memimpin* sebagai kata benda — sebagai siapa diri saya saat itu — bukan sebagai kata kerja, sebagai tindakan saya. Kepemimpinan itu tindakan, bukan jabatan. Ketika saya tiba di gereja pertama itu, Claude sudah memperoleh pengaruhnya sebagai pemimpin melalui berbagai tindakan positifnya selama bertahun-tahun. Dan sebagai hasilnya orang-orang mengikutinya. Claude, seorang petani yang sangat sederhana, menjelaskannya pada saya, “John, semua huruf sebelum atau setelah sebuah nama sama seperti ekor babi. Tidak ada hubungannya dengan kelezatan daging babi itu.”

Akhirnya saya pun menerima bahwa kepemimpinan adalah tindakan dan saya berusaha mengajarkan konsep itu pada para pemimpin dalam konferensi dan seminar baik di Amerika maupun di luar negeri. Salah satu cara saya melakukannya adalah melalui organisasi internasional nirlaba saya, EQUIP, yang telah melatih lebih dari 5 juta pemimpin di 150 negara. Para pelatih dalam organisasi ini dan juga saya sendiri menemukan tantangan terbesar kami di negara-negara berkembang: memperkenalkan pemikiran bahwa kepemimpinan adalah tindakan, bukan jabatan. Para pemimpin di negara-negara itu sering kali memiliki pola pikir “saya sudah berhasil”. Kami ingin mereka memahami karakteristik mendasar yang paling penting dari kepemimpinan: pemimpin selalu membawa orang lain ke tempat lain. Mereka tidak statis. Tanpa perjalanan, tidak ada kepemimpinan.

2. Pemimpin yang mengandalkan jabatan untuk memimpin sering kali tidak menghargai orang lain.

Orang yang mengandalkan jabatan mereka saat memimpin sering kali selalu berusaha mempertahankan jabatan itu — lebih dari semua hal lain yang mereka miliki. Jabatan mereka lebih penting daripada pekerjaan yang mereka lakukan, nilai yang mereka tambahkan pada bawahan mereka, atau kontribusi mereka pada organisasi itu. Jenis sikap ini tidak menciptakan hubungan yang baik dengan orang lain. Kenyataannya, mereka yang memimpin berdasarkan jabatan sering kali menganggap bawahan mereka itu mengganggu, sebagai orang-orang yang mengerjakan pekerjaan tak berarti dan bisa dengan mudah digantikan dalam organisasi mereka, atau sebagai gangguan yang menghambat tujuan mereka untuk memperoleh promosi ke jabatan selanjutnya. Sebagai hasilnya, semangat dan antusiasme dalam departemen, tim, atau organisasi yang dipimpin oleh orang-orang yang mengandalkan jabatan sangatlah rendah.

Sering kali, untuk membuat diri mereka terlihat lebih baik atau untuk mencegah orang lain naik dan mengancam mereka, orang-orang yang memimpin berdasarkan jabatan membuat orang lain merasa minder. Bagaimana?

- ◆ Dengan cara tidak benar-benar memercayai mereka.
- ◆ Dengan cara mengasumsikan mereka *tidak bisa*, bukan mengasumsikan mereka *bisa*.
- ◆ Dengan cara mengasumsikan mereka *tidak bersedia*, bukan meyakini bahwa mereka *mau*.
- ◆ Dengan cara lebih memusingkan *kekurangan* mereka daripada *potensi* mereka.
- ◆ Dengan cara menganggap mereka sebagai *kewajibkan*, bukan *aset*.

Pemimpin yang mengandalkan jabatan mereka untuk memengaruhi orang lain terlihat tidak bisa bekerja sama dengan baik. Beberapa di antara mereka bahkan tidak *suka* orang lain! Mengapa? Mengajukan pertanyaan ini sama seperti bertanya mana yang lebih dulu ada: telur atau ayam? Apakah mereka tidak bisa bekerja sama dengan baik sehingga akibatnya mereka mengandalkan jabatan mereka? Atau apakah karena mereka hanya mengandalkan jabatan itu, mereka akhirnya tidak pernah meluangkan waktu untuk bekerja dengan baik dengan orang lain? Saya tidak tahu. Mungkin kedua jenis orang yang memimpin berdasarkan jabatan itu ada. Namun satu hal saya yakin: mereka mengabaikan banyak aspek kemanusiaan saat memimpin orang lain. Mereka mengabaikan kenyataan bahwa semua orang memiliki harapan, impian, keinginan, dan tujuan mereka masing-masing. Mereka



Pemimpin selalu membawa orang lain ke tempat lain. Mereka tidak statis. Tanpa perjalanan, tidak ada kepemimpinan.



tidak tahu bahwa sebagai pemimpin mereka harus menyatukan impian mereka dengan keinginan orang-orang mereka — melalui cara yang menguntungkan semua orang. Singkatnya, mereka tidak memimpin dengan baik karena mereka tidak mengakui dan tidak memedulikan bahwa kepemimpinan — apa pun bentuknya, di mana pun tempatnya, apa pun tujuannya — artinya adalah bekerja bersama orang lain.

3. Mereka yang memimpin berdasarkan jabatan mengandalkan peraturan.

Saat pemimpin menghargai jabatan lebih dari kemampuan untuk memengaruhi orang lain, lingkungan organisasi itu biasanya menjadi sangat politis. Ada sangat banyak manuver. Mereka yang memimpin berdasarkan jabatan berfokus pada kontrol, bukan kontribusi. Mereka bekerja untuk memperoleh jabatan. Mereka melakukan segala hal yang bisa mereka lakukan untuk memperoleh staf dan anggaran terbanyak yang bisa mereka peroleh — bukan untuk misi organisasi itu, namun untuk memperbesar dan mempertahankan jabatan mereka sendiri. Saat pemimpin yang mengandalkan jabatan bisa melakukan ini, tindakan ini sering kali memicu orang lain untuk melakukan hal yang sama — karena mereka khawatir bahwa kemenangan orang lain berarti kekalahan mereka. Selain menciptakan lingkaran setan dari manipulasi, asumsi yang berlebihan, dan manuver, hal ini juga menciptakan persaingan dan terputusnya komunikasi antar departemen.

Sebagai pemimpin muda, saya pernah sekali waktu bekerja sebentar di lingkungan yang sangat politis — seperti yang sudah saya gambarkan tadi. Saya merasa seakan-akan saya bekerja di ladang ranjau. Ada sangat banyak peraturan tidak tertulis dan protokol tersembunyi saat membuat janji bertemu dengan atasan atau memilih dengan siapa

Anda makan siang. Orang-orang harus disapa berdasarkan jabatan mereka dan sering kali mereka diperlakukan berdasarkan latar belakang mereka. Tidak perlu dikatakan lagi, saya tidak bisa bekerja dengan baik dalam lingkungan itu. Saya segera mencari tempat yang lebih baik untuk mengembangkan keahlian kepemimpinan saya. Ketika saya menemukan tempat itu dan meninggalkan lingkungan tadi, saya sangat senang. Demikian pula mereka!

Saya belum pernah menemukan organisasi yang sangat politis namun bisa bekerja dengan sangat efisien serta memiliki semangat dan antusiasme yang tinggi. Hampir semua orang yang bisa mengembangkan diri dan tidak mengandalkan jabatan untuk memimpin akan sangat membantu mereka.

4. Pemimpin yang mengandalkan jabatan lebih menuntut hak daripada tanggung jawab.

Salah satu dari karakter TV yang selalu menjadi kegemaran saya adalah Barney Fife, deputi di kota kecil Mayberry dalam *The Andy Griffith Show*. Don Knotts memerankan karakter Barney dan bersama dengan Andy Griffith yang memerankan Sheriff Andy Taylor, ia mempersembahkan salah satu serial TV-nya yang paling berhasil pada masyarakat Amerika. Saya menyaksikan setiap episode, beberapa episode bahkan saya saksikan beberapa kali.



Mereka yang memimpin berdasarkan jabatan berfokus pada kontrol, bukan kontribusi.



Barney Fife adalah contoh dari orang yang memimpin berdasarkan jabatan. Keinginannya untuk merasa penting dan memiliki wewenang menciptakan banyak kisah lucu. Diperengkapi dengan senjata dan tanda pengenalan, ia memanfaatkan setiap kesempatan untuk

mengumumkan bahwa ialah orang yang berwenang. Ia memiliki hak sebagai penegak hukum dan ingin orang-orang mengakuinya. Sayang sekali tidak ada yang memperhatikannya dengan serius (para penonton seharusnya merasa beruntung karena hal ini). Hasilnya adalah kekacauan konyol yang sepertinya selalu mengikutinya ke manapun ia pergi.

Sebaliknya, Sheriff Andy, yang selalu terlihat menenangkan deputinya yang tidak bisa menunjukkan sikap yang benar, memiliki wewenang dan kekuasaan yang sesungguhnya. Namun ia sangat jarang menggunakan jabatannya untuk menyelesaikan banyak hal.

Ia pun tidak membawa senjata. Semua orang tahu bahwa ialah yang sesungguhnya memimpin dan bisa menghadapi keadaan apa pun. Fokus Andy adalah pada tanggung jawabnya pada orang-orang yang ia layani, bukan meminta rasa hormat atau menerima haknya

karena jabatannya. *The Andy Griffith Show* sangat menghibur dan menyenangkan, namun itu juga adalah sebuah pelajaran mengenai kepemimpinan.



“Setengah dari tindakan berbahaya di dunia ini dilakukan oleh orang-orang yang ingin merasa penting ... mereka tidak bermaksud melakukan tindakan berbahaya itu ... mereka terhanyut dalam perjuangan tanpa akhir agar bisa puas dengan diri mereka sendiri.”

— T. S. Eliot —



Penulis puisi T.S. Eliot dengan yakin menyatakan, “Setengah dari tindakan berbahaya di dunia ini dilakukan oleh orang-orang yang ingin merasa penting ... mereka tidak bermaksud melakukan tindakan berbahaya itu ... mereka terhanyut dalam perjuangan tanpa akhir agar bisa puas dengan diri mereka sendiri.” Inilah yang dilakukan oleh pemimpin yang mengandalkan jabatan: tindakan

mereka bertujuan untuk membuat diri mereka terlihat dan merasa penting.

Tidak bisa dihindari lagi, mereka yang mengandalkan jabatannya untuk memimpin mengembangkan mentalitas yang membuat mereka merasa merekalah yang berhak. Bukannya mencari cara untuk melayani orang-orang mereka,

mereka berharap orang-orang merekalah yang melayani mereka. Deskripsi kerja mereka jauh lebih penting daripada perkembangan pekerjaan mereka. Mereka lebih menghargai teritori daripada kerja sama. Sebagai hasilnya, mereka



Memiliki hak untuk melakukan sesuatu sebagai seorang pemimpin tidak berarti bahwa Anda harus selalu mengandalkan hak itu.



biasanya menekankan peraturan dan kebijakan untuk keuntungan mereka dan tidak peduli dengan relasi antara satu dengan yang lain. Hal ini tidak mendukung kerja sama dan tidak menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Memiliki hak untuk melakukan sesuatu sebagai seorang pemimpin tidak berarti bahwa Anda harus selalu mengandalkan hak itu. Mengubah fokus dari hak menjadi tanggung jawab sering kali adalah tanda kedewasaan dalam diri seorang pemimpin. Ketika baru mulai menjabat sebagai pemimpin, banyak di antara kita sangat senang dengan wewenang yang kita miliki dan apa yang bisa kita lakukan dengan wewenang itu. Wewenang itu bisa jadi sangat menarik sehingga kita sangat menikmatinya; kita bahkan keracunan. Itu sebabnya presiden Abraham Lincoln mengatakan, “Hampir semua orang bisa menghadapi kesulitan, namun jika Anda ingin menguji karakter seseorang, beri ia kekuasaan.” Sebagai pemimpin, setiap kita harus berjuang untuk mengembangkan diri dan memimpin

tanpa mengandalkan hak-hak kita. Jika kita bisa mengembangkan kepemimpinan itu sepenuhnya, kita akan mulai mengubah fokus kita — dari menikmati kekuasaan yang kita miliki menjadi menggunakan kekuasaan untuk melayani orang lain.

5. Pemimpin yang mengandalkan jabatannya sering kali kesepian.

Ungkapan “sangat sepi di puncak” pasti adalah hasil pemikiran seseorang yang mengandalkan jabatannya saat memimpin — atau seseorang yang pribadinya cacat! Kepemimpinan tidak membuat seseorang menjadi kesepian. Sang pemimpinlah yang menjadikan dirinya sendiri kesepian.

Mereka yang mengandalkan jabatannya saat memimpin bisa kesepian jika mereka salah mengerti tujuan dari kepemimpinan. Menjadi seorang pemimpin yang baik bukan berarti berusaha menjadi Raja Bukit dan berdiri di atas (dan memisahkan diri) dari orang lain. Kepemimpinan yang baik adalah mengenai berjalan di sisi orang lain dan membantu mereka mendaki bukit itu bersama Anda. Jika Anda ada di puncak bukit sendirian, Anda bisa merasa kesepian. Jika ada orang lain bersama Anda, Anda tidak akan mungkin kesepian.

“Raja Bukit” menciptakan lingkungan kerja yang negatif karena mereka merasa tidak aman dan sangat mudah terancam. Mereka merasa khawatir setiap kali melihat seseorang yang berpotensi mulai bergerak naik. Mereka takut jabatan mereka di puncak terancam. Sebagai hasilnya, mereka membuat bakat orang-orang potensial itu terlihat tak berarti, berusaha mengamankan jabatan mereka dan memastikan diri mereka sendiri berada jauh di atas dan di depan semua orang lainnya. Biasanya, apa hasilnya? Orang-orang yang terbaik, merasa diremehkan dan dianggap bodoh, meninggalkan

departemen atau organisasi itu dan mencari bukit lain yang bisa didaki. Hanya orang-orang dengan kemampuan rata-rata, atau mereka yang tidak termotivasilah, yang bertahan. Orang-orang ini tahu bahwa tempat mereka memang di bawah. Hal ini menimbulkan nilai dan kebiasaan “oposisi” yang memisah-misahkan bahkan mengadu departemen-departemen dan divisi-divisi yang berbeda dalam sebuah organisasi, dan pemimpin yang mengandalkan jabatannya berdiri sendirian di puncak. Pemimpin tidak perlu kesepian. Orang-orang yang merasa kesepian menciptakan keadaan yang membuat mereka merasa kesepian.

6. Pemimpin yang terus mengandalkan jabatannya akan dicap dan dibiarkan terdampar.

Di awal karier, ketika mulai memimpin orang lain, saya mempelajari sesuatu yang sangat berharga. Saya selalu berusaha menyiapkan para pemimpin baru agar berhasil dan saya sering kali memberi mereka segala hal yang bisa saya berikan untuk membantu mereka menjadi pemimpin: jabatan, waktu saya, pengaruh saya, model saya, sumber-sumber yang saya miliki, dan kesempatan untuk memimpin. Namun akhirnya saya menemukan: jika saya tidak memberi banyak atau bahkan tidak memberi apa pun, para calon pemimpin masih tetap bisa berhasil dan menjadi pemimpin yang baik. Jabatan tidak membuat seseorang menjadi pemimpin — kemampuan untuk memimpinlah yang membuat seseorang memperoleh jabatan.



Jika Anda ada di puncak bukit sendirian, Anda bisa merasa kesepian.



Setiap kali seseorang menggunakan jabatannya untuk memimpin orang lain dalam jangka panjang dan tidak berhasil memengaruhi orang-orangnya, Ia akan dicap sebagai orang yang mengandalkan

jabatannya dan jarang memperoleh kesempatan lebih lanjut untuk maju dalam organisasi itu. Ia mungkin dipindahkan ke departemen yang berbeda, namun jarang sekali orang itu bisa memperoleh jabatan yang lebih tinggi.

Jika selama ini Anda mengandalkan jabatan saat memimpin, Anda bisa berubah, dan buku ini akan membantu Anda. Namun, Anda harus tahu bahwa semakin lama Anda mengandalkan jabatan, semakin sulit bagi Anda untuk mengubah pandangan orang lain mengenai gaya kepemimpinan Anda. Bahkan Anda mungkin harus mencari jabatan lain untuk mengulangi dari awal proses mengembangkan pengaruh dalam diri orang lain.

7. Banyak anggota tim dari pemimpin yang mengandalkan jabatannya mengundurkan diri.

Saat seseorang mengandalkan jabatannya untuk memimpin, pasti banyak anggota timnya yang mengundurkan diri. Dalam buku saya, *Leadership Gold*, salah satu bab diberi judul — *Orang Melepaskan Orang Lain (Pemimpinnya, Ed.), Bukan Perusahaannya*. Dalam bab itu saya menjelaskan bahwa sering kali seseorang bersedia menerima sebuah pekerjaan karena ia ingin menjadi bagian dari perusahaan itu, namun biasanya ia berhenti karena ingin menghindari seseorang. Pemimpin yang baik meninggalkan perusahaan saat mereka harus mengikuti pemimpin yang buruk. Karyawan yang baik meninggalkan sebuah perusahaan saat lingkungan kerja mereka buruk. Bertanyalah pada seseorang yang pernah meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja. Kemungkinan besar ia tidak meninggalkan pekerjaannya. Ia meninggalkan rekan kerjanya, orang dengan siapa mereka harus bekerja sama.⁵

Pasti ada orang yang meninggalkan sebuah perusahaan; hal ini tidak bisa dihindari. Pertanyaan yang harus diajukan oleh setiap pemimpin adalah — siapa yang meninggalkan perusahaan itu? Apakah mereka yang memiliki nilai 8, 9, atau 10? Atau apakah mereka yang memiliki nilai 1, 2, dan 3? Jika orang yang meninggalkan perusahaan itu memiliki nilai 8 dan yang menggantikannya hanya memiliki nilai 3, masalah sudah menanti. Perusahaan dengan kepemimpinan Level 1 cenderung kehilangan orang-orang terbaik mereka dan menarik orang-orang yang biasa saja atau bahkan memiliki kemampuan di bawah rata-rata. Semakin banyak pemimpin Level 1 dalam sebuah perusahaan, semakin banyak anggota tim yang mengundurkan diri — yang bernilai tinggi keluar dan digantikan oleh mereka yang nilainya lebih rendah.



Baru-baru ini, Linda Sasser, Direktur Operasional Giant Impact, menulis catatan pada saya. Ia menceritakan dinamika yang terjadi saat seorang karyawan berkualitas tinggi menemukan diri mereka bekerja untuk seorang pemimpin yang mengandalkan jabatannya. Ia berkata bahwa orang-orang ini sering kali menjadi Pemimpin yang Terhilang. Inilah yang Linda tuliskan:

Sepertinya para pemimpin Level 1 juga merasa kesulitan saat harus memimpin karyawan Level 3. Pemimpin yang baik di tingkat menengah membuat para pemimpin yang tidak kompeten merasa tidak nyaman! Jadi sementara karyawan benar-benar akan meninggalkan pemimpin Level 1 yang lemah, pemimpin Level 1 itu pun akan menyingkirkan pengikut Level 3. Saya terperanjat dan sedih saat menyaksikan sendiri bagaimana hal ini terjadi.

Jadi mengapa saya menyebut pengikut Level 3 itu sebagai pemimpin yang terhilang? Mereka adalah pendatang baru yang hebat namun tidak bisa memimpin karena bakat mereka dikubur atau disingkirkan oleh atasan Level 1, oleh karena itu mereka tidak tahu harus mengerjakan apa dan tersesat di antara semua karyawan yang salah ditempatkan.

Benar-benar pemborosan waktu dan bakat. Setiap kali seorang karyawan atau calon pemimpin yang produktif disingkirkan oleh orang yang mengandalkan jabatannya untuk memimpin, organisasi itu dirugikan. Sebuah organisasi tidak akan beroperasi pada tingkatan yang lebih tinggi dari level kepemimpinan orang yang memimpinnya. Hal ini tidak akan terjadi. Jika yang bertanggung jawab adalah seorang pemimpin Level 1, organisasi itu pada akhirnya akan menjadi organisasi Level 1. Jika sang pemimpin ada di Level 4, organisasi itu tidak akan pernah mencapai Level 5 — sebelum pemimpinnya mengembangkan diri hingga mencapai level itu.

8. Pemimpin yang mengandalkan jabatan menerima sisa-sisa, bukan yang terbaik, dari orang-orang mereka.

Dapatkah Anda menyebutkan sebuah perusahaan yang memperoleh yang terburuk dari orang-orangnya namun menjadi yang terbaik dalam bidang usahanya? Dapatkah Anda menyebutkan satu orang pelatih yang memperoleh yang terburuk dari anggota timnya namun memenangkan kejuaraan? Dapatkah Anda menyebutkan seorang guru yang menerima usaha terburuk dari para siswanya namun menjadi guru yang terbaik? Dapatkah Anda menyebutkan satu negara yang memperoleh upaya terburuk warga negaranya namun dihormati di mata dunia? Dapatkah Anda menyebutkan pernikahan di mana masing-masing pasangannya memberikan upaya terburuk namun bisa bertahan dalam jangka panjang? Pasti tidak bisa.

Mengapa? Karena Anda tidak akan berhasil jika bekerja dengan mereka yang memberikan sisa-sisa usaha mereka.

Orang-orang yang hanya mengandalkan jabatan mereka adalah pemimpin yang paling lemah. Mereka memberikan sisa-sisa kemampuan mereka. Mereka mengira bahwa jabatan bisa menyelesaikan segalanya. Sebagai hasilnya, orang-orang mereka juga memberikan usaha yang terburuk. Beberapa orang yang bekerja untuk pemimpin yang mengandalkan jabatannya mungkin awalnya mengerahkan segenap kekuatan, ambisius, inovatif, dan termotivasi, namun mereka biasanya tidak bisa bertahan seperti itu dan akhirnya menunjukkan salah satu dari ketiga gejala ini.

Selalu Melihat Jam

Karyawan yang bisa bertahan di lingkungan kepemimpinan Level 1 menyukai jam dan ingin jam itu bisa dilihat di seluruh ruangnya. Mengapa? Karena setiap saat di tempat kerja dievaluasi berdasarkan jam. Sebelum tengah hari, setiap kali mereka melihat pada jam, mereka berpikir berapa lama mereka sudah bertahan di sana — saya telah ada di sini selama 2 jam. Setelah makan siang, berapa lama lagi waktu yang tersisa — masih ada 2 jam lagi sebelum saya bisa pulang. Jam juga membuat mereka memperhatikan saat-saat yang lebih penting sepanjang hari itu: istirahat dan makan siang.

Dalam lingkungan dengan kepemimpinan Level 1, para karyawan meningkat rasa percaya diri dan antusiasmenya setelah istirahat siang karena mereka bisa mulai menghitung waktu yang tersisa sebelum mereka bisa pulang. Sekitar pukul 4.30, energi di tempat itu benar-benar mulai meningkat. Karyawan bergerak berkeliling kantor untuk menyingkirkan banyak hal. Mereka membersihkan meja mereka sehingga tidak ada yang bisa mencegah mereka untuk pulang tepat pukul 5 sore.

Pada pukul 4.45 mereka berjalan berkeliling, mengunjungi rekan-rekan mereka dan berpamitan. Selain itu, mereka tidak mau dinilai kasar karena berpamitan sambil berjalan cepat-cepat meninggalkan ruangan mereka.

Pada pukul 4.50 mereka pergi ke toilet untuk terakhir kalinya, sekalipun mereka telah berkali-kali ke toilet sepanjang hari itu. Mereka tidak mau menggunakan waktu pribadi mereka yang berharga di kamar mandi saat mereka bisa ke toilet di jam kerja.

Pada pukul 4.55, mereka menukar sepatu kerja dengan sepatu olahraga. Ini memastikan mereka bisa keluar dengan cepat.

Pukul 4.58 mereka mulai bersiap-siap dan menunggu belnya berbunyi.

Pukul 5 sore semua orang sudah pulang. Hal ini telah dikoordinasikan, dipraktikkan, dan dihitung hingga sempurna.

Pada pukul 5.02, tidak ada lagi mobil yang tersisa di tempat parkir. Semua mobil diparkir di tempat yang strategis pada pagi harinya sehingga mereka bisa keluar dengan mudah.

Baiklah, mungkin saya sedikit membesar-besarkan. Namun deskripsi itu tidak terlalu jauh dari kenyataannya. Karyawan yang selalu



Saat orang-orang yang bekerja bersama Anda tidak bisa menunggu kapan mereka bisa berhenti, pasti ada yang salah!



mengamati jam selalu tahu berapa banyak waktu yang tersisa sebelum mereka bisa pulang dan tidak pernah bersedia bekerja sedikitpun setelah jam kerja mereka. Namun pikirkan mengenai ini: saat orang-orang

yang bekerja bersama Anda tidak bisa menunggu kapan mereka bisa berhenti, pasti ada yang salah!

Hanya Berusaha Ala Kadarnya

Karena pemimpin yang mengandalkan jabatannya di Level 1 hanya mengandalkan hak mereka untuk memimpin, dan memaksimalkan manfaat dari jabatan mereka, orang-orang yang bekerja untuk mereka pun sering kali hanya mengandalkan hak-hak mereka sebagai karyawan dan memaksimalkan batasan-batasan deskripsi kerja mereka untuk melakukan pekerjaan itu saja. Jika mereka melakukan itu cukup sering dan dalam jangka waktu cukup lama, mereka hanya akan menjadi karyawan yang biasa-biasa saja. Mereka melakukan hal yang biasa-biasa saja

— cukup untuk menerima gaji, cukup untuk mempertahankan pekerjaan mereka. Bagi mereka, pertanyaan terpentingnya bukanlah “apa yang bisa saya lakukan untuk menjadi karyawan yang bernilai?”. Sebaliknya, mereka bertanya, “Berapa banyak yang harus saya lakukan untuk menerima gaji?” Mereka tidak bertanya, “Bagaimana saya bisa mengembangkan diri agar bisa dipromosikan?” Mereka hanya bertanya, “Bagaimana saya bisa bertahan agar tidak dikeluarkan?”



Orang-orang tidak memberikan yang terbaik untuk pemimpin yang tidak mereka sukai



Saat orang-orang mengikuti seorang pemimpin karena keharusan, mereka hanya akan melakukan apa yang harus mereka lakukan. Orang-orang tidak memberikan yang terbaik untuk pemimpin yang tidak mereka sukai. Mereka hanya menaati peraturan; mereka tidak berkomitmen. Mereka mungkin menolong, namun tidak dengan hati atau otak mereka. Mereka sama seperti karakter kartun yang digambar oleh Randy Glasbergen.⁶



“Saya selalu memberi 110% pada pekerjaan saya, 40% di hari Senin, 30% di hari Selasa, 20% di hari Rabu, 15% di hari Kamis, dan 5% di hari Jumat.”

Orang yang biasa-biasa saja sangat malas untuk datang bekerja. Satu-satunya komitmen yang mereka tunjukkan adalah memaksimalkan cuti mereka dengan alasan apa pun. Beberapa menghabiskan banyak energi berusaha menemukan cara-cara kreatif agar mereka tidak perlu bekerja. Seandainya saja mereka menggunakan energi itu dengan cara yang positif!

Pikirannya Melayang

Dalam lingkungan Level 1, selalu ada orang-orang yang mungkin secara fisik bekerja namun pikiran mereka melayang. Mereka tidak memfokuskan pikiran mereka dan datang hanya sekadar untuk menerima gaji. Sikap ini sangat merusak sebuah perusahaan karena hal ini akan menyebar. Saat satu orang tidak fokus dan tidak menerima konsekuensi untuk itu, orang lain sering kali mengikuti mereka. Pikiran yang melayang dan kecerobohan itu menular.

Karyawan yang pikirannya melayang saat bekerja sangatlah umum. The Gallup Organization telah menelusurinya selama bertahun-tahun dan melihat jumlahnya naik antara 15% hingga 20% di Amerika Serikat akhir-akhir ini. Pada tahun 2006, Gallup



Kesuksesan membutuhkan lebih dari apa yang bersedia ditawarkan oleh kebanyakan orang, namun tidak lebih dari yang bisa mereka berikan



memuat hasil sebuah survei dalam *Gallup Management Journal*, yang menunjukkan statistik selama kuartal kedua tahun 2006. Mereka menemukan bahwa di Amerika Serikat, di antara karyawan berusia 18 tahun atau lebih, 15% (sekitar 206 juta orang) pikirannya melayang saat bekerja.

Gallup mengestimasi bahwa hal ini menimbulkan kerugian sebesar \$328 miliar pada perusahaan.⁷ Dalam survei yang lebih baru, Gallup menemukan bahwa lebih dari setengah dari semua karyawan di Jerman pikirannya melayang saat bekerja.⁸

Clarence Francis, yang pernah menjabat sebagai pimpinan General Foods mengatakan, “Anda bisa membeli waktu seseorang, Anda bisa membeli kehadiran fisiknya di tempat tertentu, Anda bahkan bisa membeli jumlah pergerakan ototnya yang penuh keahlian tiap jamnya. Namun Anda tidak bisa membeli antusiasme ... Anda tidak bisa membeli loyalitas ... Anda tidak bisa membeli hati, jiwa, dan pikiran yang sepenuhnya dicurahkan pada pekerjaan itu. Anda harus memperoleh semuanya ini.” Pemimpin yang hanya mengandalkan jabatannya di Level 1 jarang memperoleh lebih dari usaha ala kadarnya dari orang-orang mereka. Itu artinya mereka tidak bisa mencapai tingkat kesuksesan yang tinggi karena prestasi membutuhkan lebih dari itu. Kesuksesan membutuhkan lebih dari apa yang bersedia

ditawarkan oleh kebanyakan orang, namun tidak lebih dari yang bisa mereka berikan. Hal yang sering kali membedakan adalah kepemimpinan yang baik. Hal ini tidak ditemukan di Level 1.

Saat orang-orang yang bekerja untuk sebuah tim, departemen, atau organisasi hanya memberikan sedikit dari diri mereka sendiri, hasilnya pasti biasa-biasa saja atau bahkan lebih buruk lagi. Antusiasme serta rasa percaya diri mereka sangat rendah. Dick Vermeil, yang pernah menjadi pelatih yang memenangkan Super Bowl di NFL menyatakan, “Jika Anda tidak menginvestasikan banyak hal, kekalahan tidak terlalu menyakitkan namun kemenangan pun menjadi tidak terlalu menarik.” Itu adalah deskripsi yang sangat tepat atas lingkungan kerja di bawah kepemimpinan Level 1.

Kelemahan terbesar dari kepemimpinan Level 1 adalah kepemimpinan ini tidak kreatif dan tidak inovatif. Itu adalah kepemimpinan yang berjalan begitu saja. Jika seorang pemimpin mempertahankan *kelemahan* Level 1 dalam jangka panjang, ia akan menemukan dirinya sendiri ada *di luar*. Jika seorang pemimpin gagal di Level 1, tidak ada tempat lagi baginya; ia harus terus berpindah-pindah. Ia harus keluar dan mencari pekerjaan lain.

Tindakan Terbaik di Level 1

Memanfaatkan Jabatan Anda Sebaik-baiknya

Jika Anda memimpin di Level 1 dan mengandalkan jabatan Anda agar segalanya tetap berjalan, apakah Anda ditakdirkan untuk tetap ada di sana selamanya? Tentu saja tidak! Semua pemimpin bisa menggunakan cara yang berbeda untuk belajar memimpin dan menapaki level-level kepemimpinan jika mereka bersedia mengubah cara mereka memimpin di Level 1. Bagaimana Anda memaksimalkan jabatan Anda sementara berubah dari pemimpin yang mengandalkan jabatan menjadi pemimpin yang memperoleh perkenanan orang-orangnya? Dengan cara melakukan 3 hal:

1. Berhentilah mengandalkan jabatan untuk membuat orang lain bekerja.

Tidak ada yang salah dengan memiliki jabatan sebagai pemimpin. Itulah titik awal untuk sebagian besar kepemimpinan. Bagaimanapun juga, memiliki pola pikir yang mengandalkan jabatan adalah sebuah kesalahan besar. Agar menjadi pemimpin yang efektif di Level 1, Anda harus berhenti mengandalkan Jabatan saja untuk mendorong orang lain.

Untuk menyelesaikan banyak hal, pemimpin yang terbaik tidak menggunakan jabatan mereka sama sekali. Mereka menggunakan keahlian lainnya. Untuk membantu para pemimpin baru mempelajari



hal ini, Linda Sasser kadang kala meminta calon pemimpin untuk mulai memimpin sebelum menerima jabatan, jadi ia bisa melihat bagaimana orang ini menghadapinya dan bisa menyiapkan mereka menapaki level-level kepemimpinan. Ini kisahnya:

Saat saya melihat seseorang yang saya rasa siap memimpin, saya memberinya tantangan yang melibatkan pengorbanan, keberanian, dan kerendahan hati. Saya harus memastikan bahwa sebelum sebuah jabatan diberikan, orang ini tahu seperti apa rasanya menjadi seorang pemimpin. Mereka harus memilih untuk memimpin dan mereka harus melihat bahwa kepemimpinan itu tidak semewah kelihatannya. Jadi saya memberi mereka tanggung jawab tanpa jabatan dan saya tidak mengatakan pada anggota lainnya bahwa orang ini akan memimpin mereka. Pemimpin yang baru ini harus menemukan cara untuk meningkatkan kinerja rekan-rekan mereka tanpa memiliki jabatan.

Pada awalnya hal ini sangat sulit bagi mereka. Mereka sering kali kembali pada saya dengan frustrasi dan bertanya, “Bagaimana saya bisa memberitahu mereka apa yang harus dilakukan saat mereka tidak harus mengikuti saya?” Inilah saat yang tepat untuk mengajari calon pemimpin itu. Saya bisa mempertanyakan pola pikir dan cara mereka menyelesaikan masalah. Saya berkata, “Mengapa kamu harus memberitahu mereka apa yang harus dilakukan? Seorang pemimpin bisa menemukan cara untuk membuat orang-orangnya bertindak. Sudahkah kamu menanyakan bagaimana kamu bisa membantu mereka? Tanyakan apa saja masalah yang mereka hadapi. Mungkin ada cara di mana kalian bisa bekerja bersama sebagai sebuah tim dan membuat banyak hal menjadi lebih efisien satu dengan yang lain. Binalah hubungan dengan mereka dan tunjukkan bahwa kamu tertarik pada mereka.”

Seiring berjalannya waktu, sangat menyenangkan melihat proses ini terjadi. Saya selalu kagum melihat apa yang terjadi setelah saya memberi jabatan pada pemimpin baru ini. Rekan kerja yang mereka pimpin biasanya senang saat orang itulah yang menerima jabatan itu. Dan kegembiraan mereka bisa dirasakan di seluruh departemen. Semua hal ini terjadi karena pemimpin yang baru telah belajar bahwa kepemimpinan bukanlah mengenai jabatan atau duduk dalam ruangan pribadi. Kepemimpinan adalah mengenai pengaruh dan kenyataan bahwa Anda bisa memengaruhi orang lain.

Mengandalkan jabatan untuk memaksa orang lain bekerja itu mudah, namun hal ini tidak selalu efektif. Christian Herter, yang pernah menjabat sebagai gubernur Massachusetts, belajar dari pengalaman pahit saat ia menjalankan masa jabatannya yang kedua. Suatu hari, ketika sedang sibuk berkampanye tanpa ada kesempatan untuk makan siang, Herter datang di acara *barbeque* gereja. Ia kelaparan. Ketika mengantre, ia mengulurkan piringnya pada wanita yang menyajikan ayam. Wanita itu meletakkan satu potong ayam di piring Herter dan langsung melayani orang selanjutnya yang mengantre.

“Permisi,” kata Gubernur Herter, “bisa saya minta ayamnya satu potong lagi?”

“Maaf,” kata wanita itu, “satu orang hanya menerima satu potong.”

“Namun saya kelaparan,” kata sang gubernur.

“Maaf, satu orang satu,” jawab wanita itu.

Gubernur itu tidak sombong, namun ia juga lapar. Jadi ia memutuskan untuk sedikit menekan. “Bu, Anda tahu siapa saya?” katanya, “saya adalah gubernur negara bagian ini.”

“Anda tahu siapa saya?” kata wanita itu, “sayalah orang yang bertanggung jawab atas ayamnya. Sekarang, minggir, Pak Gubernur!”

Tidak ada seorang pun yang senang disuruh-suruh atau dipaksa melakukan sesuatu hanya karena yang menyuruh memiliki jabatan. Kebanyakan orang tidak memberi tanggapan yang baik pada pemimpin yang mengandalkan jabatannya. Bagaimana

 Anda bisa tahu apakah Anda mengandalkan jabatan saat memimpin? Tinjaulah konsep berikut ini, yang menunjukkan pola pikir orang yang mengandalkan jabatannya. Pemimpin Level 1 berpikir:

“Anda tidak akan pernah tahu siapa yang benar, namun Anda selalu tahu siapa penanggung jawabnya.”

— Hukum Whistler —



Dari atas ke bawah — Jabatan saya lebih tinggi dari jabatanmu.

Memisahkan — Jangan biarkan orang-orang mendekati Anda.

Berpura-puralah — Hingga Anda tidak lagi perlu berpura-pura karena hal itu telah menyatu dengan diri Anda.

Menunjukkan Kekuatan — Jangan sampai mereka melihat Anda kepayahan.

Dengan Egois — Kamu ada di sini untuk membantuku.

Menggunakan Kekuasaan — Saya menentukan masa depanmu.

Menakut-nakuti — Lakukan ini atau jika tidak kamu tidak boleh ada di sini!

Sesuai Peraturan — Peraturannya mengatakan ...

Sebaliknya, pemimpin di level yang lebih tinggi memiliki pola pikir yang berbeda. Poin-poin berikut ini menunjukkan pola pikir pemimpin Level 2:

Sejajar — Mari kita bekerja bersama-sama.

Inisiatif — Saya yang akan mendekati Anda.

Melibatkan orang lain — Bagaimana pendapat Anda?

Kerja sama — Bersama-sama kita bisa menang.

Kepelayanan — Saya ada di sini untuk membantu Anda.

Pengembangan — Saya ingin memberi nilai tambah pada diri Anda.

Motivasi — Saya yakin Anda bisa melakukan ini!

Inovasi — Mari kita memikirkan sesuatu yang berbeda dengan semua kebiasaan kita.

Untuk menyelesaikan banyak hal, pemimpin Level 2 mengandalkan keahlian membina hubungan dengan orang lain, bukan kekuasaan. Pemimpin Level 2 memperlakukan orang-orang yang dipimpin sebagai orang, bukan bawahan.

Hukum Whistler menyatakan, “Anda tidak akan pernah tahu siapa yang benar, namun Anda selalu tahu siapa penanggung jawabnya.” Menurut saya Whistler pasti kenal baik beberapa orang pemimpin Level 1. Jika Anda harus mengatakan pada orang lain bahwa Anda adalah pemimpinnya, Anda bukan pemimpin. Jika Anda terus mengandalkan jabatan Anda untuk membuat orang bekerja, Anda mungkin tidak akan pernah mengembangkan pengaruh dalam diri mereka, dan kesuksesan Anda akan selalu terbatas. Jika Anda ingin menjadi seorang pemimpin yang lebih baik, jangan mengontrol dan mulailah mengembangkan kerja sama. Pemimpin yang baik berhenti menyuruh-nyuruh orang lain dan mulai memotivasi mereka. Inilah rahasia untuk menjadi pemimpin yang berorientasi pada orang lain, karena bagian terpenting dari kepemimpinan sesungguhnya adalah memotivasi orang lain.

2. Lupakan jabatan demi kemajuan.

Filsuf politis, Niccolo Machiavelli, menulis, “Bukan jabatan yang membuat seseorang menjadi terhormat, namun orang itulah yang membuat jabatannya terhormat.” Ia memahami keadaan alamiah dari kepemimpinan dan kelemahan sesungguhnya dari jabatan. Jika Anda ingin memanfaatkan sebaik-baiknya jabatan Anda di Level 1 dan menghormati jabatan apa pun yang Anda miliki, jangan mengandalkan jabatan itu untuk memimpin orang lain. Jangan mengutamakan/mementingkan hak-hak Anda. Jangan memegang jabatan itu. Dan jangan pernah merasa bahwa Anda layak menerima jabatan Anda. Kepemimpinan itu bukan hak. Kepemimpinan adalah keistimewaan. Kepemimpinan harus terus diperoleh. Jika Anda memiliki pola pikir yang mengandalkan jabatan, itu akan merugikan Anda.

Jika Anda mengikuti putaran pertama pemilihan presiden Amerika Serikat tahun 2008, Anda mungkin memperhatikan 2 contoh yang sangat tepat mengenai bagaimana pola pikir yang mengandalkan jabatan bisa memengaruhi kepemimpinan. Di sisi republikan, Rudy Giuliani adalah orang yang awalnya difavoritkan dalam *polling* itu dan banyak orang yakin bahwa ialah yang akan dinominasikan untuk mewakili partainya. Ia pasti telah mengasumsikan hal yang sama, karena ketika putaran pertama diawali, ia memutuskan untuk tidak mengikuti beberapa ronde. Sebaliknya, ia menunggu hingga kampanye diadakan di Florida. Negara bagian itu memiliki sangat banyak delegasi dan ia merasa bahwa ia bisa memenangkannya dengan mudah, menggunakan momentum itu untuk membawanya maju, dan memenangkan nominasi untuk menjadi presiden. Apa yang terjadi? John McCain, yang tidak diperhitungkan oleh para pengamat politik, bekerja keras sejak awal dan menang beberapa kali; sekarang ia bisa terus meningkatkan usahanya. Saat putaran



pertama Florida dilangsungkan, orang Amerika sudah memihak John McCain dan menjauhi Rudy Giuliani. Pola pikir Giuliani yang mengandalkan jabatan membuatnya kehilangan nominasi itu.

Di sisi Demokrat, Hillary Clinton awalnya sangat difavoritkan dan banyak orang yakin bahwa ia akan menerima nominasi untuk partainya. Berbeda dengan Giuliani, ia bekerja keras dari awal. Namun sepertinya ia merasa bahwa ia akan menang di hari Selasa yang penuh keberuntungan dan terlihat tidak memiliki strategi untuk menghadapi hari-hari setelah tanggal itu. Sementara itu, Barack Obama berkampanye dengan disiplin, memperoleh kesempatan besar untuk terus melangkah maju, dan akhirnya dinominasikan. Seperti yang mereka katakan, yang terjadi selanjutnya sekarang sudah menjadi sejarah.

Pemimpin yang baik tidak meremehkan apa pun. Mereka terus bekerja dan terus memimpin. Mereka memahami bahwa kepemimpinan harus diperoleh dan dipertahankan. Mereka tetap tidak puas dengan cara tertentu karena ketidakpuasan adalah kata yang baik untuk mendefinisikan motivasi. Pemimpin yang baik berusaha menjaga agar organisasi dan orang-orangnya tidak melenceng dari gambaran mereka akan masa depan. Mereka tahu bahwa organisasi kadang kala bisa disibukkan dengan janji bertemu, namun tim hanya bisa dibangun dengan kepemimpinan yang baik.

Anda mungkin telah ditunjuk untuk mengisi sebuah jabatan dan memimpin di Level 1, namun Anda harus memimpin diri Anda sendiri dan orang lain lebih dari itu. Anda harus bersedia melupakan apa yang sudah ada untuk mencapai hal-hal yang bisa diraih. Biarkan impian untuk membuat perbedaan mengangkat Anda dan orang-orang Anda lebih dari batasan-batasan deskripsi kerja dan

peraturan-peraturan yang kecil dan tidak penting. Lupakan mengenai hak-hak kepemimpinan Anda. Berfokuslah pada tanggung jawab Anda untuk membuat perbedaan dalam diri orang-orang yang Anda pimpin. Saat Anda menerima sebuah jabatan, Anda belum selesai. Sekaranglah waktunya untuk mulai bergerak — dan membawa orang lain bersama Anda.



“Mereka yang ingin menggerakkan dunia harus menggerakkan dirinya sendiri terlebih dahulu.”

— Socrates —



3. Lupakan jabatan Anda dan dekati orang-orang Anda.

Pemimpin yang mengandalkan jabatan sering kali mengira bahwa orang-orang merekalah yang seharusnya mendekati mereka dan mengatakan apa yang mereka butuhkan dan inginkan; itu salah. Para pemimpin yang baik tahu bahwa merekalah yang harus mendekati orang-orang mereka.

Filsuf Yunani, Socrates mengatakan, “Mereka yang ingin menggerakkan dunia harus menggerakkan dirinya sendiri terlebih dahulu.” Jika ingin naik ke Level 2 dalam kepemimpinan, keluarlah dari teritori Anda. Anda harus berhenti menjadi “Raja Bukit”, turun dari tempat Anda, dan menemui orang-orang Anda. Anda harus bekerja lebih dari deskripsi pekerjaan Anda, baik dalam pekerjaan yang Anda lakukan maupun dalam cara Anda berinteraksi dengan orang-orang Anda. Anda harus mengambil tanggung jawab untuk mempelajari siapa mereka sesungguhnya, menemukan apa yang mereka butuhkan, dan membantu mereka serta tim mereka meraih kemenangan.

Untuk melakukan sesuatu yang baru dalam hidup ini, tinggalkan zona nyaman Anda. Hal ini termasuk mengambil risiko, yang mungkin menakutkan. Bagaimanapun juga, kita meningkatkan kemampuan kita setiap kali kita meninggalkan zona nyaman kita dan menaklukkan teritori baru. Jika Anda ingin mengembangkan diri sebagai pemimpin, bersiap-siaplah untuk menjadi tidak nyaman. Namun ketahuilah, risiko ini sesuai dengan hasilnya.



Hukum Kepemimpinan di Level Jabatan

Orang-orang sering kali ingin tahu bagaimana sekian banyak konsep dalam berbagai buku saya bisa saling mendukung. Selama tahun-tahun saya mengajarkan Lima Level Kepemimpinan, buku yang paling sering mereka tanyakan adalah *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* — “Hukum apa yang Anda praktikkan di Level 1?” tanya mereka. Sesungguhnya setiap hukum bisa dipraktikkan di setiap tingkatan. Namun hukum-hukum tertentu dipelajari saat seseorang mengembangkan diri dan menapaki Lima Level Kepemimpinan. Saya telah memberi penjelasan akan Hukum-hukum Kepemimpinan yang paling sesuai untuk diterapkan di setiap level. Lima Level Kepemimpinan tetap bisa dipelajari tanpa mempelajari semua hukum ini, namun hukum-hukum itu tetap disediakan untuk referensi dan bisa membantu selama proses pengembangan diri Anda.

Hukum Katup: Kemampuan Memimpin Menentukan Tingkat Efektivitas Seseorang

Semua orang memiliki katup yang membatasi kemampuannya memimpin. Bakat kita tidak sama, namun kita semua menghadapi tantangan untuk mengembangkan diri dan mengerahkan segenap

kemampuan kita untuk memimpin sehingga kita bisa menggeser katup yang membatasi kemampuan kita memimpin di jabatan yang lebih tinggi.

Satu-satunya hal yang menghambat pengembangan diri seorang pemimpin adalah pola pikir yang mengandalkan jabatan. Setiap kali Anda merasa bahwa Anda telah mencapai target, baik jabatan Anda adalah yang tertinggi atau terendah dalam organisasi itu, Anda telah menurunkan standar untuk diri Anda sendiri, meremehkan kemampuan Anda memimpin, dan menumbuhkan pola pikir yang tidak berkembang. Anda tidak bisa mengerahkan segenap kemampuan Anda dalam memimpin dengan cara tetap tinggal di Level 1.

Jika Anda bersedia melupakan jabatan dan berfokus pada potensi Anda, Anda akan menyingkirkan beban berat yang akan menahan Anda. Jika Anda ingin menerobos batasan-batasan katup kepemimpinan dan meningkatkan kepemimpinan Anda, Anda harus bergerak melintasi Level 1.

Hukum Proses: Kepemimpinan Dikembangkan Setiap Hari, Bukan Dalam Satu Hari Saja ➔.....

Jabatan bisa diterima dalam waktu satu hari, namun pengembangan kepemimpinan adalah proses seumur hidup. Mereka yang memiliki pola pikir yang mengandalkan jabatan sering kali mengatakan hal-hal seperti, "Saat ini saya diangkat menjadi pemimpin." Mereka sesungguhnya harus berpikir, "Hari ini saya menerima jabatan sebagai pemimpin. Setiap hari saya akan berusaha menjadi pemimpin yang lebih baik setiap hari." Itulah arti dari menerima Hukum Proses.

Membuat pernyataan semacam itu menekankan bahwa penunjukan sebagai pemimpin hanyalah titik awalnya, dan tetap berada di sana artinya Anda belum mengawali perjalanan kepemimpinan Anda.

Hukum Navigasi: Semua Orang Bisa Mengarahkan KapalNya, Namun Dibutuhkan Seorang Pemimpin untuk Memetakan Perjalanannya

Saat Anda diangkat menjadi pemimpin, sangat bijaksana untuk mengakui betapa Anda ada di awal perjalanan itu dan sangat banyak hal yang masih harus Anda pelajari. Hukum Navigasi adalah penanda yang benar-benar mengingatkan hal itu.

Teman saya, Bill Hybels senang berlayar dan ia adalah seorang pelayar yang cukup berhasil. Beberapa tahun yang lalu, saya, Bill Hybels, dan para istri kami berlayar selama beberapa hari di British Virgin Islands bersama 2 pasangan lainnya. Kapal yang kami sewa datang dengan kapten dan krunya, namun kami juga harus terlibat dalam pelayaran itu. Di hari pertama, Bill memaksa saya mengemudi dan sementara saya berusaha melayarkan kapalnya ia memberi saya instruksi. Tidak mudah, namun setelah beberapa jam, saya mulai terbiasa.

Mengapa saya menceritakan ini? Karena, sebagai pelaut pemula, saya bisa mengemudikan kapalnya, namun jelaslah sudah bahwa saya tidak bisa memetakan perjalanannya. Dibutuhkan seorang pemimpin berpengalaman untuk melakukan itu. Bill bisa melakukannya, namun dalam kisah kami, kapten kapal kamilah yang melakukannya.

Jika Anda ada di Level 1, ketahuilah hal-hal yang belum bisa Anda lakukan dengan baik. Anda bisa belajar untuk memetakan perjalanannya, namun untuk melakukan itu, Anda harus menapaki tingkatan-tingkatan kepemimpinan yang lebih tinggi.

Keyakinan yang Membuat Pemimpin Naik ke Level 2

Untuk berubah dari pemimpin Level 1 menjadi pemimpin Level 2, Anda pertama-tama harus mengubah pola pikir Anda tentang kepemimpinan. Tidak ada pemimpin yang harus tetap mengandalkan jabatannya, sekalipun semakin lama Anda mengandalkan jabatan Anda, semakin lama pula Anda membutuhkan waktu untuk mengubah cara Anda memimpin dan pendapat orang lain tentang Anda. Anda harus belajar.

Inilah 4 pernyataan yang harus Anda terima dalam diri Anda sebelum Anda bisa berubah dari orang yang mengandalkan jabatan untuk memimpin menjadi pemimpin yang diperkenankan untuk memimpin:

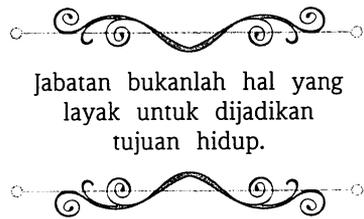
1. Jabatan saja tidak cukup.

Kita hidup dalam kultur yang menghargai jabatan. Kita mengagumi dan menghargai orang-orang yang memiliki gelar seperti doktor, CEO, ketua, PhD, Pemenang Academy Award, sutradara, Pemenang Hadiah Nobel, penjual terbaik tahun itu, presiden, dan penerima penghargaan puisi. Namun apa sesungguhnya arti dari gelar itu? Hampir tidak ada. Gelar itu benar-benar tidak ada artinya dan Anda harus belajar untuk melihat jabatan Anda seperti itu. Orang

yang tujuan kariernya adalah memperoleh jabatan tertentu tidak menyiapkan diri mereka sendiri untuk menjadi pemimpin terbaik sebagaimana mereka bisa.

Pekerjaan yang seseorang lakukanlah yang sesungguhnya penting. Jika pekerjaan itu penting dan memberikan nilai tambah pada orang lain, maka pekerjaan itu tidak perlu disertai jabatan. Sering kali kita bahkan tidak tahu apakah kita akan menerima jabatan atau penghargaan.

Dan untuk semua orang yang telah menerima penghargaan, ada ribuan orang lainnya yang bekerja tanpa penghargaan, yang sesungguhnya layak menerima penghargaan yang lebih besar dari apa yang Anda



terima. Namun mereka terus bekerja tanpa pujian karena pekerjaan itu sendiri dan pengaruh positifnya dalam diri orang lain sudah memuaskan mereka.

Menyadari bahwa gelar sesungguhnya tidak berarti dan Jabatan adalah level kepemimpinan yang terendah akan membuat kita merasa tidak puas saat kita tetap bertahan di Level 1 dan ingin mengembangkan diri. Jabatan bukanlah hal yang layak untuk dijadikan tujuan hidup. Keamanan itu tidak ada artinya. Kepemimpinan harus aktif dan dinamis. Tujuannya adalah untuk menciptakan perubahan positif.

2. Orang, bukan jabatan, adalah aset yang paling berharga dari seorang pemimpin.

Jika ingin menjadi pemimpin yang lebih baik, Anda tidak bisa berfokus pada peraturan dan prosedur untuk menyelesaikan banyak hal atau membuat segalanya berjalan dengan baik. Anda harus membina hubungan. Mengapa? Karena orang-orang-lah yang

menyelesaikan banyak hal, bukan buku panduan yang mereka gunakan. Karena orang adalah kekuatan di balik organisasi apa pun, mereka adalah aset yang paling berharga dan bernilai.

Mempelajari hal ini membuat perbedaan besar dalam kehidupan kepemimpinan saya. Selama beberapa tahun pertama berkarier, saya adalah pemimpin Level 1. Saya sangat berfokus pada jabatan dan semua hal ditentukan oleh jabatan. Saya terus bertanya-tanya, “Apa saja yang menjadi hak saya? Apakah otoritas saya jelas? Di mana jabatan saya dalam bagan organisasional? Bagaimana saya jika dibandingkan dengan para pemimpin lainnya? Bagaimana saya bisa menapaki jenjang kepemimpinan? Siapa yang harus saya ajak berkenalan? Apa langkah selanjutnya dalam karier saya?” Obsesi saya akan jabatan membuat saya frustrasi. Saat Anda berfokus pada jabatan, Anda tidak akan pernah puas jika belum ada di puncak (ironisnya, jika Anda berfokus pada jabatan dan Anda akhirnya berhasil tiba di puncak, Anda pun tidak akan puas dengan jabatan itu).

Dengan berat hati saya harus mengatakan bahwa saat itu saya bersedia menggunakan orang lain untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi dan bukannya menggunakan jabatan saya untuk mengembangkan orang lain. Tindakan itu tidak benar dan tidak mendatangkan hasil. Saat saya akhirnya menyadari bahwa mengandalkan Jabatan dan menyuruh-nyuruh orang lain bukanlah cara terbaik untuk memperoleh yang terbaik dari orang-orang saya, sikap dan tindakan saya mulai berubah. Saya mulai lebih mementingkan orang daripada jabatan mereka. Saya tidak lagi menghentikan mereka; saya mulai memanusiaikan mereka. Segera, orang-orang memperhatikan bahwa sikap saya terhadap mereka telah berubah.

Dibutuhkan waktu untuk mengembangkan keahlian membina hubungan dengan orang lain, yang saya butuhkan untuk menjadi pemimpin yang lebih baik, namun tidak dibutuhkan waktu sama sekali untuk membuat orang lain tahu bahwa saya menghargai dan tertarik pada mereka sebagai seorang pribadi. Jadi itulah perubahan yang juga bisa segera Anda lakukan dan keuntungannya bisa segera dirasakan. Saat orang-orang melihat bahwa sikap saya berubah, tanggapan mereka pada saya pun berubah. Mereka mulai membantu saya, dan ini membuat saya untuk membantu mereka.

3. Seorang pemimpin harus bisa memecahkan semua masalah.

Pemimpin yang mengandalkan jabatannya sering kali mengira bahwa mereka harus bisa memecahkan semua masalah. Selain itu, mengakui bahwa ada hal yang tidak mereka ketahui akan menunjukkan bahwa mereka lemah. Jika mereka menunjukkan kelemahan mereka, bagaimana mereka bisa tetap ada di puncak bukit dan mempertahankan jabatan mereka yang berharga? Agar bisa meninggalkan Level 1, seorang pemimpin harus memiliki pola pikir yang berbeda.

Ketika mengawali karier saya tepat setelah saya lulus kuliah, saya dengan naifnya mengira bahwa saya bisa memecahkan semua masalah. Dalam waktu beberapa bulan, saya menyadari bahwa saya salah. Namun saya tidak berani mengakuinya. Rasa tidak aman dan ketidakdewasaan saya menyebabkan saya bertindak seperti Bapak Solusi, sekalipun masalah itu benar-benar di luar keahlian saya. Selama beberapa tahun, saya berpura-pura dan berharap semoga hal itu menjadi kenyataan saat saya memimpin. Bagaimanapun juga, saya tidak bisa berpura-pura dengan baik dan yang lain bisa merasakan. Dan tentu saja, pendekatan semacam itu tidak membuat Anda memiliki keahlian yang sesungguhnya!

Saya mulai menyadari bahwa pekerjaan seorang pemimpin bukanlah mencari tahu segala hal. Pemimpin harus menarik orang yang mengetahui hal-hal yang tidak ia ketahui. Ketika saya menyadari bahwa pemikiran bersama lebih cerdas daripada pemikiran individual, saya mulai berhenti mengumpulkan orang untuk memecahkan masalah mereka dan mulai meminta mereka membantu saya memecahkan masalah itu. Hal itu mengubah kepemimpinan saya, bukan hanya karena saya bisa menjadi diri saya sendiri dan berhenti berpura-pura bahwa saya tahu lebih dari apa yang saya lakukan, melainkan juga karena hal ini melunakkan kekuatan dari pemikiran bersama.

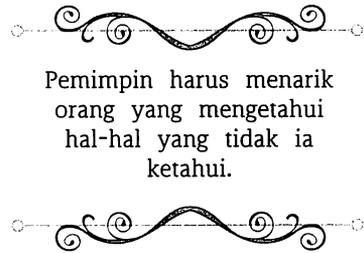
4. Pemimpin yang baik selalu melibatkan orang lain.

Karena pemimpin yang mengandalkan jabatannya sering kali bekerja seorang diri, berdiri di puncak bukit kepemimpinan sementara rekan kerja mereka bekerja bersama-sama di dasar, tim mereka bekerja jauh di bawah kemampuan mereka sesungguhnya. Mengapa? Kepemimpinan yang berdiri sendirian tidak menumbuhkan kerja sama, kreativitas, kolaborasi, atau prestasi tinggi. Benar-benar sangat disayangkan dan benar-benar membuang-buang potensi.

Dalam generasi ayah saya, ada sangat banyak pemimpin yang kesepian dan memiliki motto: “cara saya atau kamu pergi”. Sebagai hasilnya, mereka kehilangan sangat banyak hal. Menapaki Lima Level Kepemimpinan adalah mengenai orang lain. Hal ini artinya membina hubungan baik dengan orang lain. Hal ini mengharuskan para pemimpin menjadi contoh bagi orang lain. Hal ini menantang mereka untuk mengembangkan dan memperlengkapi orang lain. Semakin tinggi tingkatan kepemimpinan Anda, semakin Anda menyadari bahwa kepemimpinan yang baik adalah mengenai

memimpin bersama orang lain, bukan hanya sekadar memimpin orang lain. Hal ini membutuhkan kerja sama. Hal ini membutuhkan keterlibatan orang lain. Hal ini mengharuskan Anda melupakan ambisi pribadi yang egois demi tim dan gambaran organisasi ini akan masa depannya. Hal ini artinya menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri Anda. Ini artinya mendahulukan orang lain lebih dari diri Anda sendiri dan bersedia menunggu serta tidak meninggalkan orang-orang yang Anda pimpin.

Seorang teman mengatakan bahwa saat satu kelompok tentara Amerika Serikat pergi berperang, mereka tidak mengenakan tanda apa pun yang menunjukkan pangkat mereka. Salah satu alasannya adalah mereka tidak ingin pimpinan mereka menjadi target musuh. Namun juga ada alasan lain. Saat tentara pergi berperang, mereka tahu siapa yang memimpin. Rantai komandonya telah ditetapkan dengan sangat jelas. Tidak ada yang membutuhkan pengingat akan hal itu. Namun tidak mengenakan simbol pangkat juga mengirimkan pesan yang sangat jelas dari para pemimpin kepada pengikutnya: kita menghadapi ini bersama-sama. Kita mati bersama atau hidup bersama, apa pun pangkat kita.



Bergerak naik dari Level 1 ke Level 2 membutuhkan perubahan pribadi yang besar dari seorang pemimpin. Dibutuhkan perubahan keyakinan dan sikap terhadap orang lain serta kepemimpinan. Namun inilah kebenarannya: ketika Anda sudah memutuskan untuk melibatkan orang lain dalam perjalanan kepemimpinan, Anda ada di jalan yang benar untuk meraih kesuksesan di level selanjutnya.

Panduan untuk Mengembangkan Diri Hingga Level 1 Terlampaui

Ketika Anda memikirkan kelebihan, kelemahan, keyakinan, dan sikap terbaik dari level Jabatan, gunakan panduan berikut ini untuk membantu Anda merencanakan pengembangan diri Anda.

- 1. Berterimakasihlah pada orang-orang yang memberi Anda kesempatan untuk memimpin.** Jika Anda pernah diminta untuk memimpin, itu adalah tanda bahwa seseorang percaya pada Anda. Baik Anda diminta memimpin itu minggu lalu atau 10 tahun yang lalu, tidak pernah terlambat untuk menunjukkan rasa terima kasih pada orang yang memberi Anda kesempatan itu. Luangkan waktu untuk menulis memo atau e-mail yang mengucapkan terima kasih pada orang itu dan menunjukkan pengaruh positif yang diberikan oleh kepemimpinannya dalam hidup Anda.
- 2. Dedikasikanlah diri Anda untuk mengembangkan kepemimpinan.** Anda tidak akan mengembangkan diri sebagai seorang pemimpin sebelum berkomitmen untuk keluar dari zona nyaman Anda dan berusaha menjadi pemimpin yang lebih baik daripada kepemimpinan Anda saat ini. Deklarasikan komitmen Anda untuk mengembangkan diri, lalu deskripsikan apa yang



akan Anda lakukan untuk mengembangkan diri dan bagaimana Anda akan melakukannya. Setelah itu tanda tangani dan tuliskan tanggalnya. Letakkan komitmen itu di tempat yang bisa Anda gunakan untuk referensi di masa yang akan datang karena hal ini menandai hari Anda membuat komitmen untuk mengerahkan segenap kemampuan Anda sebagai pemimpin dan menapaki Lima Level Kepemimpinan.

3. Gambarkanlah Kepemimpinan Anda. Level 1 adalah tempat terbaik untuk menghabiskan waktu menggambarkan kepemimpinan Anda dan putuskan bentuk yang Anda inginkan. Gunakan ketiga pertanyaan yang ada di bagian Level 1 dari buku ini untuk menggambarkan: ingin menjadi pemimpin seperti apakah Anda:

- ◆ Siapa saya?
- ◆ Apa saja nilai-nilai saya?
- ◆ Kebiasaan kepemimpinan apa yang ingin saya terapkan?

4. Bergeserlah dari jabatan menuju potensi. Di masa lalu, bagaimana Anda mengekspresikan tujuan karier Anda? Apakah Anda melihatnya sebagai sebuah target, seperti jabatan tertentu, atau apakah Anda melihatnya sebagai perjalanan, artinya sebagai tanggung jawab Anda sementara berusaha mewujudkan impian yang lebih besar? Jika Anda menjadikan jabatan sebagai tujuan hidup Anda, ubahlah fokus Anda. Pikirkan kemampuan Anda sebagai pemimpin. Bisa menjadi pemimpin seperti apakah Anda? Jenis pengaruh positif apa yang Anda miliki dalam diri orang yang Anda pimpin? Jenis pengaruh apa yang bisa Anda buat dalam dunia ini? Tuliskan ulang tujuan Anda dengan pola

pikir yang tidak mengandalkan jabatan. Hal ini akan membuat perbedaan dalam kemampuan Anda untuk diajari dan cara Anda memperlakukan anggota tim Anda.

5. Berfokuslah pada gambaran organisasi Anda akan masa depannya.

Salah satu cara untuk mengurangi penekanan pada jabatan adalah dengan lebih berfokus pada gambaran organisasi Anda akan masa depannya dan melihat diri Anda sebagai orang yang membantu melapangkan jalan orang-orang Anda untuk mewujudkan gambaran organisasi itu akan masa depannya. Untuk membantu Anda melakukan hal ini, luangkan waktu untuk menuliskan ulang deskripsi kerja Anda berdasarkan gambaran itu. Tuliskan gambaran organisasi Anda akan masa depannya dan bagaimana tim atau departemen Anda berkontribusi pada gambaran itu. Lalu tuliskan dengan spesifik bagaimana Anda bisa membuat anggota tim Anda melakukan bagian mereka untuk mewujudkan gambaran itu.

6. Bergeraklah dari peraturan pada hubungan. Jika di masa lalu

Anda mengandalkan peraturan, kebijakan, dan prosedur untuk memandu orang-orang yang Anda pimpin, maka Anda harus mengubah pendekatan Anda menjadi lebih relasional. Awalilah dengan mencari hal yang berharga dalam diri semua orang yang Anda pimpin. Lalu tunjukkan betapa Anda menghargai setiap mereka. Orang adalah aset yang paling berharga dari sebuah organisasi. Pastikan Anda pun memperlakukan mereka seperti itu.

7. Mulailah membina hubungan dengan anggota tim Anda. Jika

Anda menunggu orang-orang dalam tim Anda datang meminta Anda memimpin mereka, Anda harus mengubah cara Anda

membina hubungan dengan mereka. Keluarlah dari ruangan Anda dan mulailah menghubungi orang-orang dalam tim Anda. Milikilah tujuan untuk mengenal mereka, tunjukkan bahwa Anda menghargai mereka, doronglah mereka, dan tawarkan dukungan Anda pada mereka.

8. **Janganlah menyebutkan jabatan Anda.** Jika Anda memiliki kebiasaan untuk menyebutkan jabatan dan mengingatkan orang lain mengenai jabatan Anda, berkomitmenlah untuk berhenti melakukan hal-hal itu. Saya bahkan akan menyarankan agar Anda tidak menyebutkan jabatan Anda setiap kali Anda memperkenalkan diri. Jangan berusaha menunjukkan jabatan Anda dan berusahalah menunjukkan bagaimana Anda bisa berkontribusi pada tim atau organisasi Anda.

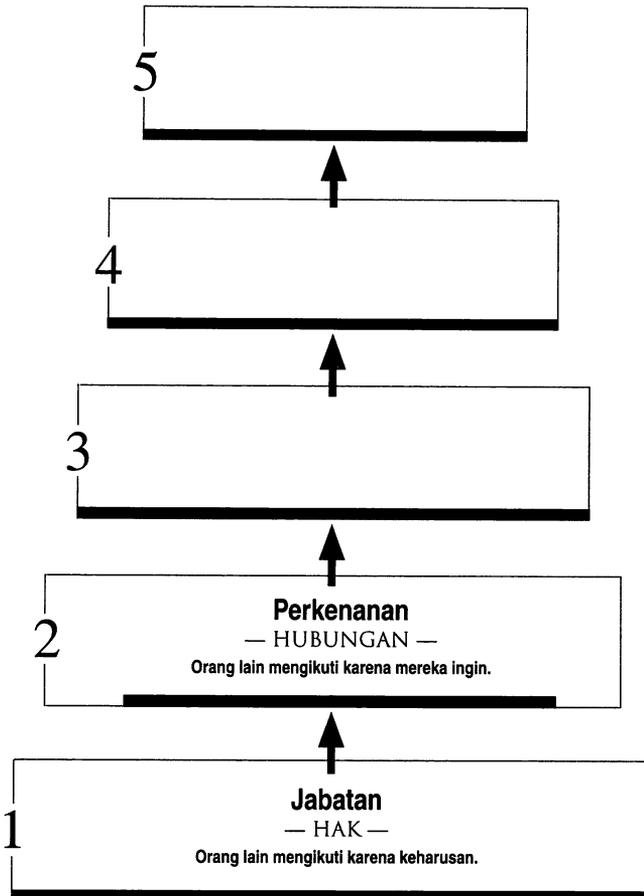
9. **Belajarlh untuk mengatakan “saya tidak tahu”.** Jika awalnya Anda mengira bahwa Anda harus bisa memecahkan semua masalah, ubahlah cara Anda memimpin. Pemimpin yang baik belum tentu bisa memecahkan semua masalah, namun mereka membuat daftar nama dan memberdayakan orang-orang yang bisa memberikan jawaban yang mereka butuhkan. Segeralah mulai menggunakan cara ini. Satu bulan mendatang, saat seseorang meminta bantuan Anda untuk memecahkan masalah dan Anda tidak bisa, akui itu. Lalu mintalah pendapat orang-orang dalam tim Anda. Jika mereka juga tidak bisa memecahkan masalah itu, tanyakan apakah mereka tahu siapa yang bisa. Pecahkan masalah itu bersama-sama.

10. **Temukanlah orang yang bisa melatih Anda memimpin.** Kebanyakan orang merasa bahwa kepemimpinan sulit dikembangkan tanpa bantuan seseorang yang pernah melalui

perjalanan itu. Pikirkan mengenai para pemimpin terbaik yang Anda kenal secara pribadi dan mintalah salah satu dari mereka untuk melatih atau membimbing Anda. Tanyakan apakah Anda bisa bertemu dengan orang itu sebanyak 4 hingga 12 kali satu tahun. Bersiap-siaplah sebelum Anda bertemu, rencanakan pertanyaan apa yang akan Anda ajukan dan tentukan nasihat yang Anda minta itu untuk memecahkan masalah apa. Jika Anda belum siap atau belum menyusun pertanyaan, jangan membuat janji bertemu. Jangan pernah membuang-buang waktu mentor Anda.

Level 2: Perkenanan

*Anda Tidak Bisa Memimpin Orang Lain Jika Anda Sendiri
Tidak Suka Membina Hubungan Dengan Mereka*



Bergerak dari Level Jabatan menuju Level Perkenanan adalah langkah nyata pertama untuk memimpin. Mengapa demikian? Karena kepemimpinan adalah pengaruh, tidak lebih tidak kurang. Para pemimpin yang mengandalkan jabatan mereka untuk menggerakkan orang lain jarang sekali bisa memengaruhi orang-orangnya. Jika bawahan mereka melakukan apa yang mereka minta, itu biasanya karena orang-orang itu merasa bahwa mereka harus melakukan agar menerima gaji, atau untuk mempertahankan pekerjaan mereka, atau agar tidak dihukum, dan sebagainya.

Sebaliknya, saat seorang pemimpin belajar untuk menjalankan perannya di Level Perkenanan, segala hal berubah. Orang-orang melakukan lebih dari hanya sekadar mematuhi perintah. Mereka mulai mengikuti pemimpinnya dan mereka melakukannya karena mereka benar-benar ingin. Mengapa? Karena sang pemimpin mulai memengaruhi orang lain menggunakan hubungan mereka, bukan hanya sekadar jabatannya. Membina hubungan akan membangun dasar agar Anda bisa memimpin orang lain dengan efektif. Mulai membina hubungan dengan orang lain juga akan mencairkan semua kekakuan dalam organisasi karena hubungan yang terbina akan melintasi batasan-batasan deskripsi kerja atau departemen mereka.

Semakin banyak penghalang diatasi dan semakin dalam hubungannya dibina, dasar untuk memimpin orang lain pun menjadi makin luas.

Saat seseorang merasa disukai, diperhatikan, dilibatkan, dihargai, dan dipercayai, ia akan mulai bekerja bersama-sama dengan pemimpinnya dan dengan rekan-rekannya. Hal itu bisa mengubah keseluruhan kondisi tempat kerjanya. Pepatah kuno itu benar-benar tepat: seseorang tidak



Seseorang tidak akan berselisih dengan pemimpin yang memiliki hubungan baik dengannya.



akan berselisih dengan pemimpin yang memiliki hubungan baik dengannya.

Hubungan dengan orang lain adalah kunci penting untuk meraih kesuksesan, baik Anda berusaha untuk menjual, melatih, mengajari, memimpin, atau hanya sekadar berusaha menemukan cara yang tepat untuk melakukan rutinitas harian. Dalam konteks penjualan, Jeffrey Gitomer, penulis dari *The Sales Bible and The Little Red Book of Selling*, menggunakan analogi permainan gunting — batu — kertas untuk menggambarkan betapa pentingnya hubungan dengan orang lain. Ia menulis:

Ini adalah permainan, batu, kertas, gunting dalam penjualan.

Hubungan dengan orang lain lebih kuat daripada harga.

Hubungan dengan orang lain lebih kuat daripada pengiriman yang tepat waktu.

Hubungan dengan orang lain lebih kuat daripada kualitas.

Hubungan dengan orang lain lebih kuat daripada layanan.

Hal itu pun berlaku untuk kepemimpinan. Hubungan dengan orang lain memiliki kekuatan yang sangat dahsyat.

Bergerak ke Level 2 adalah perkembangan penting dalam kepemimpinan, karena disitulah pengikut memperkenankan atasannya untuk memimpin mereka. Untuk pertama kalinya, mereka berubah



Pemimpin yang bergerak naik ke Level 2 mengubah fokus mereka dari *saya* menjadi *kita*.



dari bawahan menjadi pengikut, dan itu artinya ada kemajuan! Ingat, kepemimpinan selalu diartikan sebagai menggerakkan orang lain ke suatu tempat. Mereka tidak statis. Tidak ada perjalanan, tidak ada kepemimpinan.

Nilai Lebih Perkenanan

Tempat Kerja Menjadi Lebih Menyenangkan untuk Semua Orang

Ada banyak nilai lebih dari Level 2, karena fokus untuk membina hubungan membuka sangat banyak pilihan dalam kepemimpinan. Inilah 5 pilihan terbaik saya:

1. Mereka yang diperkenankan untuk memimpin lebih bisa menikmati pekerjaannya.

Pemimpin yang mengandalkan jabatannya sering kali memfokuskan usaha mereka untuk melayani diri sendiri atau organisasi mereka, dan hanya sedikit saja menghargai orang lain. Bagaimanapun juga, pemimpin yang bergerak naik ke Level 2 mengubah fokus mereka dari *saya* menjadi *kita*. Mereka suka membina hubungan dengan orang lain dan memperlakukan masing-masing orang sebagai sebuah pribadi. Mereka membina hubungan dan memperoleh dukungan dari orang-orangnya melalui interaksi, bukan Jabatan mereka. Sikap yang berubah menciptakan perubahan positif dalam lingkungan kerja. Tempat kerja menjadi lebih ramah. Orang-orang mulai saling menyukai satu dengan yang lain. Hubungan mulai dikembangkan dalam tim. Mereka tidak lagi bekerja karena “harus”. Mereka bekerja karena “ingin”. Tempat kerja menjadi jauh lebih bisa dinikmati oleh semua orang — baik pemimpin maupun pengikutnya.



Kunci untuk bergerak naik ke Level Perkenanan adalah memiliki sikap yang tepat. Para pemimpin Level 2 menerapkan sendiri ucapan J. Donald Walters, “Kepemimpinan adalah kesempatan untuk melayani.” Mereka yang diperkenankan untuk memimpin suka untuk membina hubungan dengan orang lain dan ingin membantu mereka. Mereka ingin melihat orang lain sukses. Mereka melayani orang lain dan membuat orang-orang yang bekerja bersama mereka bisa menunjukkan kemampuan terbaik mereka.

Dengan berat hati saya harus mengakui bahwa ketika pertama kalinya memimpin secara profesional, saya terlalu memfokuskan diri pada diri dan organisasi saya sendiri. Saya tahu jabatan yang saya inginkan dan awalnya saya hanya memikirkan bagaimana saya bisa mencapainya. Benar-benar sebuah kesalahan besar. Dibutuhkan waktu beberapa tahun bagi saya untuk mengubah perilaku dan menenangkan diri untuk mengenal orang lain serta menemukan apa yang penting bagi mereka. Hal ini membuat perbedaan besar dalam hidup dan kepemimpinan saya. Sekarang, lebih dari 40 tahun kemudian, saya telah benar-benar berubah. Saat ini, kegembiraan terbesar saya datang dari bekerja bersama tim saya, bukan dari melakukan pekerjaan itu sendirian. Saya telah berubah dari mencintai



Pada Level 2, jalur komunikasi dari atas ke bawah digantikan dengan jalur komunikasi yang sejajar.



pekerjaan saya dan mencari orang untuk membantu saya menjadi mengasihi orang-orang saya dan mencari cara untuk membantu mereka. Sebagai hasilnya, perjalanan itu telah menjadi jauh lebih bisa dinikmati.

2. Mereka yang diperkenankan untuk memimpin meningkat energinya.

Apa yang terjadi saat Anda meluangkan waktu bersama orang-orang yang tidak Anda sukai atau tidak menyukai Anda? Tidakkah itu menguras energi Anda? Lingkungan semacam itu membuat banyak orang patah semangat. Bahkan sekalipun lingkungannya netral, namun Anda bersama dengan orang-orang yang tidak terlalu Anda kenal, Anda akan mengeluarkan banyak energi untuk mengenal mereka. Membina hubungan dengan orang lain selalu membutuhkan energi. Sebaliknya, apa yang terjadi saat Anda menghabiskan waktu Anda bersama dengan orang yang Anda kenal dan Anda sukai? Tidakkah itu memberi Anda energi? Saya tahu persis hal itu. Menghabiskan waktu dengan orang yang saya sukai — baik di tempat kerja, di rumah, atau ketika bermain — benar-benar membuat saya sangat gembira, dan itu selalu membuat saya berenergi.

Hubungan yang baik menciptakan energi dan membuat interaksi bersifat lebih positif. Hasil dari investasi waktu dan usaha Anda untuk mengenal orang lain serta membina hubungan baik dengan mereka sesungguhnya akan dirasakan ketika hubungan itu telah terbangun. Dalam lingkungan yang positif dan berenergi seperti itu, orang-orang bersedia memberikan yang terbaik karena mereka tahu pemimpin mereka menginginkan yang terbaik bagi mereka.

3. Mereka yang diperkenankan untuk memimpin menemukan bahwa jalur-jalur komunikasi sudah terbuka.

Pada Level 2, jalur komunikasi dari atas ke bawah digantikan dengan jalur komunikasi yang sejajar. Hal ini membutuhkan dan mengembangkan komunikasi yang baik. Pada Level Perkenanan, pemimpin mendengarkan orang-orangnya dan orang-orang mendengarkan pemimpin mereka.

Komunikasi antara pemimpin yang baik dan orang-orang mereka di Level 2 digambarkan dalam kutipan dari Jack Welch yang pernah menjabat sebagai CEO General Electric. Ia mendeskripsikan pemimpin yang ideal sebagai:

Seseorang yang bisa mengembangkan gambaran mengenai masa depan yang ia inginkan dari sebuah unit bisnis: aktivitas yang harus mereka lakukan dan nantinya akan mereka lakukan. Seseorang yang bisa menyatakan pada seluruh unit dengan sangat jelas mengenai apa sesungguhnya bisnis yang mereka lakukan dan memperoleh ide serta informasi melalui diskusi — mendengarkan dan bercakap-cakap, di mana semua pesertanya menerima gambaran itu. Dan [seseorang yang] setelah itu bisa tak henti-hentinya menggerakkan orang-orang hingga akhirnya gambaran akan masa depan itu menjadi kenyataan.¹

Welch juga berkomentar, “Lebih dari segala hal lainnya, pemimpin yang terbaik itu terbuka. Mereka naik, turun, dan berkeliling organisasi untuk menjangkau orang lain. Mereka tidak bertahan pada jalur-jalur yang sudah tetap dan pasti. Mereka tidak bersikap formal. Mereka terus terang dengan orang lain. Mereka bisa dihubungi.”²

Saya yakin kebanyakan pemimpin secara alamiah lebih pintar bicara daripada mendengarkan. Saya pun seperti itu di awal perjalanan kepemimpinan saya. Saya ingin mengomunikasikan gambaran saya akan masa depan organisasi saya pada orang lain dan memastikan mereka memahami agenda saya. Saya ingin komunikasi hanya berjalan satu arah — dari saya pada mereka. Namun hanya sangat sedikit orang yang memercayai kepemimpinan saya atau pandangan saya akan masa depan organisasi itu. Saya tidak menyadari bahwa cara untuk membuat orang lain memercayai gambaran saya akan

masa depan sebuah organisasi adalah melalui komunikasi 2 arah. Itu artinya saya harus belajar mendengarkan.

Baru-baru ini saya menemukan penjelasan yang sangat mendalam dari karakter China untuk kata “mendengarkan”. “Mendengarkan”, yang diucapkan sebagai “ting”, disusun dari simbol-simbol yang lebih kecil dan masing-masing memiliki arti yang spesifik.³

Simbol-simbol itu mewakili kata: “Anda”, menunjukkan bahwa fokusnya adalah pada orang lain, bukan pada diri Anda sendiri; “telinga”, alat terpenting yang digunakan untuk mendengarkan; “mata”, yang digunakan untuk menemukan petunjuk non-verbal dalam komunikasi; “perhatian yang tidak terbagi”, yang seharusnya akan seseorang terima saat kita benar-benar mendengarkan semua hal yang ia katakan; dan “hati”, yang menunjukkan bahwa kita terbuka pada orang lain, pada tingkatan emosional, tidak hanya pada tingkatan intelektual. Dengan kata lain, saat saya benar-benar membuka jalur-jalur komunikasi di Level 2 dan benar-benar mendengarkan, inilah hal yang harus saya berikan pada orang lain:

Telinga — Saya mendengarkan ucapan Anda.

Mata — Saya melihat apa yang Anda katakan.

Hati — Saya merasakan apa yang Anda katakan.

Perhatian yang tidak terbagi — Saya menghargai siapa diri Anda dan apa yang Anda katakan.

Memberikan keempat hal itu membuat kita bisa membina hubungan positif dengan dan memberikan alasan yang baik bagi orang lain untuk mengikuti kita.

Selain menciptakan komunikasi yang lebih baik, pemimpin yang berusaha keras untuk membina hubungan di Level 2 juga membina komunitas. Sosiolog, Amitai Etzioni, mengamati, “Saat istilah ‘komunitas’ digunakan, gambaran yang biasanya muncul adalah tempat di mana orang saling mengenal dan memperhatikan satu dengan yang lain — tempat di mana orang bertanya ‘apa kabar’ bukan sebagai formalitas belaka, namun benar-benar memedulikan jawabannya. Kepemimpinan Level 2 menciptakan lingkungan di mana orang-orang mulai bekerja bersama-sama dengan semangat sebagai sebuah komunitas dan untuk berkomunikasi secara terbuka satu dengan yang lain.”

4. Mereka yang diperkenankan untuk memimpin tahu bahwa setiap orang itu sangat berharga dan berfokus pada hal ini.

Kepemimpinan Level 2 digerakkan oleh hubungan. Hal ini hanya bisa terjadi saat orang-orang saling menghargai dan menghormati satu dengan yang lain. Tidak mungkin bisa berhubungan baik dengan orang yang tidak Anda hormati. Sebuah hubungan akan bertambah renggang saat rasa hormat berkurang. Anda bisa memperhatikan orang lain tanpa memimpin mereka, namun Anda tidak bisa memimpin mereka dengan efektif melebihi Level 1 tanpa memedulikan mereka.

Semua pemimpin besar menghargai orang lain dan mereka membuat organisasi mereka menjadi lebih bernilai. Salah satu pemimpin terbesar dalam hidup kita adalah Nelson Mandela. Ia terus menunjukkan kepemimpinan yang sangat menghargai orang lain. Kekuatan dan kerendahan hatinya sangat terkenal, dibicarakan, dan dikagumi banyak orang. Nelson Mandela sangat memperhatikan betapa sikap memegang peranan sangat penting dalam kepemimpinan. Ia mengamati dan berkata, “Anda lihat, saat ada bahaya, seorang pemimpin yang baik ada di garis depan. Namun saat ada prestasi yang dipuji, seorang pemimpin yang baik tetap ada di ruang belakang.” Jika Anda ingin orang-orang di sekitar Anda, bekerja sama, buatlah mereka merasa bahwa mereka itu penting, dan lakukan itu dengan cara bersikap rendah hati.

Baru-baru ini, ketika sedang ada dalam perjalanan menuju Afrika Selatan, saya berhenti di sebuah toko buku di Johannesburg dan membeli buku *Leading Like Madiba: Leadership Lessons From Nelson Mandela*, karya Marin Kalungo-Banda. Saya membacanya selama penerbangan dari Afrika selatan menuju Kenya. Buku itu dipenuhi dengan pujian pribadi dari orang-orang yang telah menyaksikan pemimpin mereka, Nelson Mandela, sangat menghargai



Anda bisa memperhatikan orang lain tanpa memimpin mereka, namun Anda tidak bisa memimpin mereka dengan efektif melebihi Level 1 tanpa memedulikan mereka.



orang lain dan menyemangati mereka. Salah satu kisah kegemaran saya adalah mengenai seorang pebisnis yang berhasil, bernama Peter, yang diundang oleh Presiden untuk datang ke rumahnya dan sarapan bersamanya.

Di hari pertemuan mereka, Peter mengenakan pakaiannya yang terbaik dan meminta Dumi, salah satu sopir perusahaan

mengantarkannya ke rumah Mr. Mandela. Yang membuat Peter terkejut, sang tuan rumah sudah menantinya di lapangan parkir. Peter ingat,

“Saya benar-benar merasa sangat senang dan tersanjung melihat Mr. Mandela sudah menanti saya di luar. Dengan hangat ia menyapa sopir itu dan saya. Lalu dengan gerak-geriknya ia mempersilakan kami masuk ke dalam rumah. Bagaimanapun juga, dalam perilaku dan tata cara tradisional perusahaan, sopir harus kembali dengan sopan dan tetap menunggu di mobil. Mr. Mandela lalu mengajak saya sarapan. Beberapa saat sebelum kami mulai makan, tuan rumah saya sepertinya mencari sesuatu.

Ia bertanya, ‘Peter, kukira kalian berdua?’

Saya pun menjawab, ‘Tidak, Pak, saya datang sendirian.’

‘Bagaimana dengan bapak yang satunya?’ ia bersikeras.

Saya menjawab, ‘Tidak, Pak, ia hanya sopir. Ia akan menunggu di mobil.’

Saat itu Mr. Mandela berdiri dan keluar menuju tempat sopir itu. Ia memperkenalkan dirinya pada si pengemudi itu dan memintanya ikut sarapan bersama kami. Mr. Mandela lalu berjalan ke dapur dan berkata, ‘Dumi akan sarapan bersama kami, tolong ambilkan piring lagi.’”

Peter tidak pernah melupakan apa yang Mandela lakukan. Demikian pula Dumi. Peter lalu berkata, “Saat seorang pemimpin belajar melihat kepribadian yang ada di balik jabatan yang terlihat rendah ini [sopir, satpam, dan pelayan], orang-orang yang melakukan pekerjaan itu tidak hanya sekadar merasa dihargai, mereka menemukan dan berjalan menuju cakrawala baru dalam hidup mereka. Mereka menunjukkan kinerja tinggi dalam pekerjaan mereka. Mereka

merasakan kepuasan pribadi.”⁴ Pengaruh semacam itulah yang diberikan oleh pemimpin besar pada orang lain. Namun Anda tidak harus menjadi pemimpin besar agar bisa memedulikan orang lain. Anda hanya perlu memutuskan untuk melakukan itu!

Tidak ada yang bisa membuat seseorang bersemangat lebih daripada penghargaan dan rasa hormat dari orang lain. Sebagai seorang pemimpin di Level 2, tujuan Anda seharusnya adalah memperhatikan keunikan orang lain dan belajar menghargai perbedaan mereka. Anda harus menunjukkan pada mereka bahwa mereka itu penting, bahwa Anda melihat mereka sebagai sebuah pribadi, bukan hanya sekadar pekerja. Sikap ini memberikan pengaruh positif pada orang lain dan akan memperkuat kepemimpinan Anda.

Di awal karier pelayanan saya, ayah saya memberikan nasihat yang sangat baik. Ia berkata, “Nak, sebagian besar orang yang berjalan masuk ke gereja merasa tidak dihargai, tidak aman, dan tersesat. Tugasmu adalah mengubah perasaan itu.” Saya tidak pernah melupakan itu dan dalam karier saya sepanjang 26 tahun sebagai seorang pendeta, saya selalau berusaha mengikuti nasihat itu. Saya juga mencoba menerapkannya dalam hubungan kerja saya. Saya bahkan melakukan itu di rumah. Setiap hari saya mengatakan pada Margaret, istri saya, betapa ia sangat berarti bagi saya. Saat anak-anak saya beranjak dewasa, kami berusaha menyediakan lingkungan di mana kami menghargai dan mengasihi mereka. Sebagai kakek dan nenek, Margaret dan saya senang melihat cucu kami berhasil sebagaimana orang tua mereka dan setiap hari kami menunjukkan pada mereka betapa mereka sangat berharga bagi kami.

Semua bisnis, pemerintahan, pusat pendidikan, dan institusi keagamaan besar memiliki kesamaan: semua orang menghargai dan

menghormati orang lain. Sebagai seorang pemimpin yang bergerak naik ke Level 2, Anda bisa menjadi contoh bagi organisasi Anda.

5. Perkenanan membuat pemimpin mulai dipercaya.

Pemimpin yang bergerak maju dari Level 1 menuju Level 2 tidak lagi berusaha membuat orang lain tertarik demi mempertahankan jabatan mereka. Mereka menjaga hubungan dengan cara mengembangkan rasa percaya. Hal ini mungkin sulit karena sering kali pemimpin



“Ketika hal yang tidak menyenangkan datang, orang ingin berada di dekat orang-orang yang mereka tahu bisa mereka percayai — orang-orang yang tidak cuek, namun terlibat.”

— James Stockdale —



lebih mementingkan usaha untuk membuat orang lain terkesan, daripada mempertahankan integritas di hadapan mereka. Sebuah kisah dalam buku karya teman saya, Bill Hybels adalah ilustrasi klasik dari apa yang mungkin terjadi saat pemimpin ingin membuat orang lain terkesan. Bill menulis:

“Ketika Perang Teluk sedang berlangsung, seorang kolonel yang baru saja dipromosikan pindah ke sebuah ruang kantor yang baru saja direnovasi. Ia baru saja tiba dan menata segalanya saat di sudut matanya, ia melihat seorang pesuruh datang, membawa sekotak peralatan.

Karena ingin terlihat penting, ia segera membalikkan badannya lalu mengangkat teleponnya. ‘Ya, Jenderal Schwarzkopf, ya, ya tentu saja. Saya rasa rencana itu sangat baik. Saya benar-benar mendukungnya. Terima kasih karena telah mendengarkan pendapat saya. Sampai ketemu lagi, Norm. Sampai jumpa.’ Lalu ia segera memutuskan sambungan telepon, membalikkan badan, dan bertanya pada pesuruh itu,



'Ada yang bisa saya bantu?'

'Ahh, saya ke sini untuk memasang sambungan telepon Anda.'"⁵

Rasa percaya adalah dasar dari Perkenanan. Jika Anda memiliki integritas dengan orang lain, Anda mengembangkan rasa percaya. Semakin dalam rasa percaya yang Anda kembangkan, semakin kuat pula hubungan itu. Semakin baik hubungan itu, semakin besar kemungkinan seseorang diperkenankan memimpin. Proses membangun itulah yang membutuhkan waktu, energi dan perhatian.

James Stockdale, laksamana yang sudah pensiun berkata, "Ketika hal yang tidak menyenangkan datang, orang ingin berada di dekat orang-orang yang mereka tahu bisa mereka percayai — orang-orang yang tidak cuek, namun terlibat." Itulah kekuatan dari Perkenanan. Saat terjadi kesulitan, hubungan itu menjadi pelindung. Saat ada peluang, hubungan itu menjadi dasar untuk melangkah. Rasa percaya dibutuhkan untuk membuat orang merasa cukup aman saat menciptakan, membagi, mempertanyakan, berusaha, dan mengambil risiko. Tanpanya, kepemimpinan itu lemah dan kerja sama tidak mungkin terjadi.

Sisi Negatif Perkenanan

Anda Ditekan untuk Membina Hubungan Positif

Jika Anda adalah orang yang relasional, seperti saya, Anda mungkin berkata pada diri sendiri, “Sisi negatif apa yang timbul dari membina hubungan, membangun rasa percaya, dan memperoleh perkenanan orang lain untuk memimpin mereka? Bukankah itu semua baik?” Menurut saya tidak. Sementara benar bahwa hal yang positif jauh melebihi hal yang negatif, Level 2 pun masih memiliki sisi negatif. Inilah beberapa yang telah saya amati:

1. Pemimpin yang memperoleh perkenanan terlihat terlalu lunak bagi beberapa orang.

Dalam lingkungan yang sangat banyak berubah, berkinerja tinggi, dan benar-benar melibatkan kepemimpinan, memimpin berdasarkan perkenanan orang lain akan terlihat lunak bagi beberapa orang. Memperhatikan orang lain dan membina hubungan bisa dinilai sebagai kelemahan, khususnya oleh pemimpin yang secara alamiah lebih tertarik pada tindakan (bukan kasih). Oleh karena itu, beberapa orang membuangnya. Benar-benar sebuah kesalahan besar — dan benar-benar membuat kemampuan mereka memimpin cacat.

Saya telah mengamati bahwa kebanyakan orang mengawali kepemimpinan mereka dengan fokus baik pada proses dan prosedur dalam kepemimpinan, artinya dari sisi produktivitas, atau dari aspek-

aspek sosial, atau sisi relasionalnya. Mereka yang mengawali dari proses dan prosedur serta tidak mau mempelajari keahlian yang lebih sosial sering kali tertahan di Level 1. Mereka ingin pergi ke Level 3, Produktivitas, namun tidak bisa meraihnya tanpa mempelajari dan melalui Level 2 terlebih dahulu.

Sebaliknya, mereka yang mengawali dari sisi yang lebih lunak dengan senang hati dan dengan mudah berjalan menuju Level 2, Perkenanan, namun jika mereka tidak melakukan lebih dari sekadar membina hubungan, mereka akan terjebak dan tidak akan pernah bergerak ke Level 3, Produktivitas. Dibutuhkan Perkenanan dan Produktivitas untuk menjadi pemimpin yang baik.

Saya mengawali karier kepemimpinan saya dari sisi yang lunak. Inilah berita baiknya: saya segera membina hubungan dengan orang lain. Berita buruknya: saya tidak mau mengambil keputusan yang sulit. Saya mudah mengasihi orang, namun saat mengasihi orang lain menciptakan tekanan dalam memimpin mereka, saya biasanya berhenti memimpin. Salah satu alasannya ada hubungannya dengan pembawaan saya. Saya dibesarkan di keluarga yang penuh kasih dan sebagai hasilnya, saya salah menduga bahwa saya hanya perlu mengasihi orang untuk menjadikan mereka pemimpin besar. Namun saya juga jatuh dalam jebakan ingin mengambil satu-satunya keputusan yang disetujui dan diterima oleh semua orang. Saya tertahan di Level 2 karena sisi sosial saya menghambat kepemimpinan saya.

Saya akhirnya bisa melihat apa yang tidak saya kerjakan dengan benar saat terjadi krisis dalam diri saya. Saat itu untuk pertama kalinya saya mengembalakan sebuah gereja kecil di pedesaan selatan Indiana. Setiap tahun, jemaat mengadakan semacam jajak

pendapat untuk menentukan apakah pendeta itu akan dipertahankan atau tidak. Sebagai seorang pemimpin muda di tahun pertamanya memimpin di gereja itu, sebagian besar pemikiran dan tindakan saya dipenuhi dengan cara-cara untuk menyenangkan semua orang. Saya mengusahakan segala yang bisa saya lakukan dan saya mengira bahwa saya berhasil.

Lalu hasil jajak pendapat itu pun diumumkan. Seumur hidup, saya tidak akan pernah melupakan hasilnya: 31 ya, 1 tidak, dan 1 abstain. Saya terguncang dan sangat sedih! Saat tujuan Anda adalah menyenangkan semua orang, adanya satu orang yang tidak puas akan terlihat sebagai kegagalan. Saya tidak bisa percaya bahwa ada orang yang tidak menyukai saya. Dan itu hampir sama buruknya dengan seseorang yang tidak memedulikan saya.

“Ayah,” kata saya, “aku tidak tahu apa yang harus aku lakukan. Apakah aku seharusnya tetap tinggal atau haruskah aku pergi?” Saya benar-benar terkejut mendengar ayah saya tertawa.

“Nak, percayalah ucapanku. Kamu harus tinggal,” jawabnya, “itulah hasil terbaik yang bisa kamu dapatkan.”

Saya bertahan di sana, namun saya tidak memimpin dengan benar. Selama beberapa bulan selanjutnya saya terus mengajukan 2 pertanyaan pada diri sendiri: siapa yang tidak suka dengan kehadiran saya di sana? Dan apa yang tidak saya lakukan dengan benar? Ketidakdewasaan membuat saya berpikir bahwa pemimpin yang baik akan selalu dipercayai oleh semua orang. Mereka tidak perlu menghadapi konflik, mereka pun tidak perlu mengambil keputusan yang sulit (dan sementara itu, ia benar. Dalam karier saya, itu adalah hasil terbaik yang pernah saya peroleh).

Saya terperangkap dalam jenis pemikiran yang salah ini selama beberapa bulan. Namun saya lalu menyadari apa masalah saya sesungguhnya: saya berusaha menyenangkan orang lain. Tujuan saya adalah memuaskan semua orang. Itu adalah tujuan yang salah. Sebagai seorang pemimpin, tujuan saya seharusnya adalah membantu orang lain, bukan menyenangkan mereka.

Kesadaran itu mengubah kepemimpinan saya. Untuk pertama kalinya saya terbebas. Saya tidak lagi ada dalam penjara pendapat orang lain, yang sesungguhnya adalah tempat yang sangat tidak sehat. Saya bisa berfokus untuk melakukan apa yang saya yakin adalah hal terbaik untuk organisasi saya dan orang-orangnya. Membuat semua orang bahagia tidak bisa, dan tidak mungkin, diartikan sebagai bertanggung jawab. Kesadaran ini membuat saya jauh lebih berani sekaligus lebih realistis.

Saya harus mempelajari proses dan prosedur dalam kepemimpinan untuk mengimbangi sisi sosial saya. Yang lain harus mempelajari sisi sosial itu dan menambahkannya pada sisi produktivitas yang lebih berkenaan dengan proses dan prosedur. Intinya, Anda membutuhkan keduanya. Jika Anda membina hubungan namun tidak produktif, Anda dan tim Anda tidak akan memperoleh kemajuan apa pun. Jika Anda produktif namun tidak membina hubungan, Anda mungkin akan membuat sedikit kemajuan pada awalnya, namun dalam jangka panjang Anda akan gagal karena Anda akan mengasingkan orang-orang Anda atau membuat mereka kelelahan. Agar berhasil memimpin, Anda harus mempelajari keduanya.

2. Diperkenankan untuk memimpin bisa membuat mereka yang berprestasi merasa frustrasi.

Mereka yang meraih prestasi tinggi ingin menyelesaikan banyak hal dan menyelesaikan itu semua sekarang! Mereka biasanya tidak

ingin melambat dengan alasan apa pun dan karena siapa pun. Diperkenankan untuk memimpin akan membuat mereka melambat. Membina hubungan membutuhkan waktu yang bisa jadi sangat lama.

Jika di ujung ekstrem yang satu Anda menemukan seorang berprestasi tinggi yang mengabaikan hubungan dengan orang lain, di ujung ekstrem yang lain Anda akan menemukan orang yang sangat baik dalam membina hubungan dengan orang lain, namun berakhir di situ. Itu pun tidak sehat. Kenyataannya, alasan yang paling umum mengapa seorang pemimpin tidak bergerak naik ke Level 3 adalah mereka menjadi sangat relasional sehingga tidak lagi bisa melihat bahwa tujuan utama dari kepemimpinan adalah membantu orang lain bekerja bersama, bergerak maju, dan meraih prestasi. Saat permasalahan dalam membina hubungan dengan orang lain menghambat, maka pengikut yang berprestasi tinggi, yang berfokus pada hal-hal terpenting dalam pekerjaan mereka, menjadi tidak nyaman. Mereka sering kali berusaha melakukan salah satu dari 2 hal ini: memaksakan kehendak atau pergi. Agar berhasil sebagai pemimpin, Anda harus memenangkan kedua tingkatan itu.

Jika Anda adalah peraih prestasi tinggi yang mengabaikan hubungan dengan orang lain dalam kepemimpinan Anda, Anda mungkin mengatakan pada diri Anda sendiri, “Saya tidak perlu membina



Jika Anda menginjak kaki orang lain saat mereka sedang berjalan naik, Anda akan membuat mereka ingin menjegal Anda hingga jatuh.



hubungan untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Saya rasa seorang pemimpin tidak benar-benar membutuhkan Level 2.” Inilah tanggapan saya: selama Anda menang, orang lain bersedia mengikuti — sekalipun jika Anda

keras pada mereka maupun mengandalkan jabatan saat memimpin. Bagaimanapun juga, saat Anda menggerakkan orang untuk meraih prestasi namun tidak melambat sama sekali untuk membina hubungan, ada sebagian dalam diri mereka yang ingin melihat Anda kalah. Ada ungkapan yang mengatakan bahwa jika Anda menginjak kaki orang lain saat mereka sedang berjalan naik, Anda akan membuat mereka ingin menjegal Anda hingga jatuh. Setidaknya, jika Anda gagal mereka akan senang lalu meninggalkan Anda.

3. Orang yang diperkenankan untuk memimpin bisa dimanfaatkan.

Kebanyakan pemimpin biasanya tidak membina hubungan saat memimpin. Pemimpin yang mengandalkan jabatannya sering kali menggunakan jabatan itu untuk menjaga jarak dengan bawahan mereka. Peraih prestasi tinggi kadang kala membuat pengikut mereka takut. Namun saat seorang pemimpin membina hubungan, pengikut mereka secara alamiah mendekat pada mereka. Hal ini kadang kala berarti mereka menyalahartikan kebaikan hati sebagai kelemahan. Mereka mengira bahwa dukungan artinya mereka tidak perlu menghormati batasan-batasan. Mereka mengasumsikan bahwa diberdayakan artinya bebas melakukan segala hal yang ingin mereka lakukan. Sebagai hasilnya, mereka memanfaatkan pemimpin mereka.

Saya harus mengakui bahwa hal ini terjadi pada saya. Saat saya mendorong beberapa orang, mereka menggunakannya sebagai dasar untuk tindakan mereka di masa yang akan datang. Yang lain memanfaatkannya. Membina hubungan dekat dengan orang yang bekerja bersama saya telah menghasilkan persahabatan seumur hidup yang benar-benar saya syukuri. Namun hal ini pun menghasilkan kekecewaan seumur hidup.

Ketika Anda membina hubungan dengan orang lain, saya yakin Anda akan menemukan bahwa ada 4 jenis orang:

- ◆ **Pengambil:** mereka yang memaksimalkan manfaat dari sebuah hubungan untuk kepentingan mereka sendiri, namun tidak untuk kepentingan Anda atau orang lain, siapa pun itu. Mereka menggunakan pengaruh Anda, namun menyimpan sendiri hasilnya.
- ◆ **Pembangun:** mereka yang memaksimalkan manfaat dari sebuah hubungan dalam cara yang positif, menjadikan diri mereka sendiri dan diri Anda lebih baik.
- ◆ **Kenalan:** mereka yang menjalani hubungan dengan Anda namun tidak pernah melakukan apa pun dengan hubungan itu. Mereka duduk-duduk, menunggu sesuatu yang baik terjadi bagi mereka, merasa puas hidup dalam kesuksesan orang lain, tidak pernah menerima tanggung jawab untuk mengembangkan diri mereka sendiri.
- ◆ **Teman:** mereka yang menikmati hubungan mereka bersama Anda, menanggapi niat baik Anda, dan tidak pernah mengambil keuntungan yang tidak adil dari hubungan itu.

Membina hubungan adalah sebuah risiko, keadaannya sama seperti saat Anda membuka diri Anda sendiri untuk jatuh cinta. Tentu saja Anda bisa tetap menjaga diri agar tidak pernah disakiti,



“Ciri-ciri terpenting dari kepemimpinan bukanlah kesempurnaan melainkan kredibilitas. Anda harus bisa dipercaya.”

— Rick Warren —



namun Anda juga tidak akan pernah memiliki kesempatan untuk memiliki hubungan yang dalam dan penuh arti, yang akan memperkaya hidup Anda dan hidup orang lain. Saya harap Anda memilih untuk membina hubungan. Saya memilih



hal itu di awal kepemimpinan saya dan sekalipun saya disakiti dan sering kali dimanfaatkan orang lain, saya tidak menyesalinya. Kebanyakan orang menghargai hubungan itu, memperlakukannya dengan benar, dan memberi nilai tambah sangat besar bagi saya.

4. Agar bisa memimpin dengan efektif, mereka yang diperkenankan untuk memimpin membutuhkan keterbukaan.

Penulis dan pendeta, Rick Warren, mengamati, “Anda bisa membuat orang terkesan dari jarak jauh, namun untuk memengaruhi mereka, Anda harus mendekat. Saat Anda mendekat, mereka bisa melihat kecacatan Anda. Bagaimanapun juga,” Warren mencatat, “ciri-ciri terpenting dari kepemimpinan bukanlah kesempurnaan melainkan kredibilitas. Anda harus bisa dipercaya.”

Kebanyakan orang tidak mau mengakui kesalahan mereka, tidak mau menunjukkan kesalahan mereka, dan tidak mau menghadapi kegagalan mereka. Mereka tidak ingin ditemukan. Mereka tidak ingin terlalu dekat pada orang lain karena hal-hal negatif dalam hidup mereka. Saat seseorang menerima jabatan, kekeraskepalaan mereka untuk menyembunyikan kelemahan mereka bisa jadi jauh lebih kuat. Kebanyakan orang merasa bahwa sebagai pemimpin mereka harus menunjukkan kekuatan yang lebih besar. Bagaimanapun juga, jika seorang pemimpin tidak mau kehilangan muka sama sekali di depan orang-orang yang mereka pimpin, mereka tidak bisa membina hubungan yang sejati.

Untuk membina hubungan yang sejati di tingkat Perkenanan, pemimpin tidak boleh berpura-pura. Pemimpin harus bersedia mengakui kesalahan mereka. Mereka harus menyadari kelemahan mereka. Dengan kata lain, mereka tidak boleh menutup-nutupi. Itu adalah tempat yang sangat rentan bagi seorang pemimpin.

Kenyataannya, itu adalah salah satu alasan mengapa banyak pemimpin tidak pernah naik dari Level 1 menuju Level 2.

5. Orang-orang yang secara alamiah tidak suka membina hubungan dengan orang lain sulit memperoleh perkenanan untuk memimpin.

Jika mau jujur, kita harus mengakui bahwa beberapa orang memiliki bakat alamiah untuk membina hubungan dengan orang lain. Mereka bisa berinteraksi dengan baik dengan orang lain dan dengan mudah membina hubungan. Level 2 terjadi begitu saja bagi orang-orang seperti itu, namun bagaimana dengan orang-orang yang tidak memiliki bakat alamiah untuk bekerja bersama orang lain? Bagi mereka, bergerak naik ke Level 2 biasanya tidak terjadi semudah itu. Jika mereka ingin memperoleh perkenanan dari orang lain, mereka harus bekerja keras untuk membuat diri mereka sendiri lebih disukai.

Selama bertahun-tahun, saya telah mengamati orang yang tidak bisa bekerja dengan baik bersama orang lain dan menanyakan alasannya pada diri saya sendiri. Kesimpulan saya adalah bahwa sering kali, orang yang tidak disukai tidak menyukai orang lain. Saya tidak bermaksud mengatakan bahwa mereka membenci orang lain, maksud saya adalah mereka tidak cukup peduli pada orang lain untuk mengkomitmenkan energi yang dibutuhkan untuk membina hubungan yang baik dengan mereka.

Saya yakin orang tidak akan maju bersama orang lain kecuali mereka bersedia untuk ada di belakang orang-orang itu. Bagaimana kita bisa melakukannya? Bagaimana kita bisa menjadi lebih disukai? Dengan melakukan hal-hal ini:

- ◆ Pilihlah untuk memedulikan orang lain. Menyukai orang lain dan memedulikan mereka adalah sebuah pilihan yang ada dalam kontrol Anda. Jika Anda belum memilihnya, pilihlah itu.
- ◆ Carilah sesuatu yang bisa disukai dari semua orang yang Anda temui. Itu ada di sana. Berusahalah menemukannya.
- ◆ Temukan apa yang disukai dari diri Anda dan lakukan segala hal yang bisa Anda lakukan untuk membagikan itu dengan semua orang yang Anda temui.
- ◆ Berusahalah sebisa mungkin setiap hari untuk menunjukkan hal-hal yang Anda sukai dari semua orang dalam hidup Anda.

Jika Anda ingin memperoleh perkenanan orang lain dan memimpin dengan efektif di Level 2, Anda harus menyukai orang lain dan menjadi lebih disukai.

6. Diperkenankan untuk memimpin memaksa Anda untuk menghadapi seseorang seutuhnya.

Pelopor mobil, Henry Ford, sekali waktu bertanya, mengapa saya selalu memperoleh satu orang secara utuh saat yang saya butuhkan sesungguhnya adalah sepasang tangan? Mari kita hadapi: hubungan dengan orang lain itu rumit. Banyak pemimpin lebih suka menghadapi pekerjaan orang-orangnya saja, namun kenyataannya, saat memimpin seseorang, Anda selalu memperoleh orang itu secara keseluruhan — termasuk kecacatan mereka, kehidupan keluarga mereka, masalah kesehatan, dan ciri-ciri unik mereka.

Pemimpin yang baik memahami bahwa inti kepemimpinan adalah menghadapi orang lain dan bekerja bersama hal-hal yang baik, buruk,

dan jelek dalam diri semua orang. Mereka melakukan ini di Level 2. Ahli kepemimpinan Warren Bennis dan Burt Nanus menyatakan,

“Kepemimpinan adalah bisnis manusia. Baik universitas maupun perusahaan benar-benar kehilangan tujuan utama mereka saat mereka terlalu menekankan peralatan kuantitatif formal, masalah yang tidak ambigu, dan kasus-kasus hubungan manusia yang terlalu dipandang remeh. Kami telah menemukan bahwa semakin tinggi jabatan seseorang, semakin tanggung jawabnya bersifat interpersonal dan berhubungan dengan orang lain. Eksekutif puncak kami menghabiskan sekitar 90% dari waktu mereka menghadapi kekacauan yang berhubungan dengan karyawan.”⁶

Saya rasa, jika mau jujur, kita harus mengakui bahwa kacaunya masalah yang berhubungan dengan manusia adalah hal yang bisa membuat kepemimpinan tidak lagi menyenangkan. Sering kali, ketika kita belajar mengenal satu dengan yang lain, kita mulai melihat kecacatan mereka, kita menjadi kecewa. Dan sering kali kita berakhir seperti wanita dalam kisah ini. Ia berusaha untuk terlihat bahagia di sebuah pesta koktail. Seseorang mengamati sebongkah besar berlian yang bersinar di jarinya dan berseru,

“Wow! Berlian itu indah sekali!”

“Ya,” jawabnya, “ini adalah berlian Callahan.”

“Seandainya saja saya juga punya!” seru orang yang mengamati berlian itu.

“Jangan!” jawab wanita itu tajam.

“Mengapa jangan?”

“Karena berlian ini membawa kutukan Callahan.”

“Kutukan Callahan? Apa itu?”

Dengan tarikan napas panjang dan pandangan kesepian dan tidak bahagia, ia berkata, “Mr. Callahan!”

Semakin banyak yang kita ketahui tentang orang lain, semakin kita akan kecewa. Mengapa? Karena setiap kita memiliki kebiasaan yang tidak sempurna dan menyakitkan. Kita semua gagal. Setelah masa jabatan Nixon berakhir, Billy Graham berkata, “Semua orang memiliki sedikit *Watergate* dalam dirinya. Kita harus belajar untuk menerima itu dalam diri orang lain dan masih tetap bekerja bersama.”

Sebagai seorang pemimpin, mungkin Anda tergoda untuk membina hubungan hanya dengan orang yang Anda sukai atau dengan siapa Anda benar-benar sesuai, lalu mengabaikan orang lainnya. Bagaimanapun juga, dengan melakukan itu, Anda mungkin akan kehilangan banyak orang. Anda harus ingat bahwa sementara kesamaan bisa membuat hubungan lebih bisa dinikmati, perbedaan adalah hal yang membuat hubungan itu menjadi menarik. Pemimpin yang baik di Level 2 berhasil menghadapi perbedaan ini dan memaksimalkan manfaat dari hubungan itu untuk keuntungan tim dan organisasi itu.

Pemimpin yang baik bisa menghadapi kebenaran yang sulit ini, melihat kekurangan seseorang, menghadapi kenyataan, dan melakukannya dengan penuh kasih dan ketulusan. Mereka tidak menghindari masalah, mereka memecahkannya. Pemimpin yang bergerak untuk mengakhiri perbudakan, Frederick Douglas sekali

waktu mengatakan bahwa Anda tidak bisa berharap untuk menuai tanpa membajak dan tidak bisa berharap untuk panen tanpa hujan, badai, dan petir. Pemimpin yang membina hubungan memahami bahwa konflik adalah bagian dari kemajuan. Sering kali konflik itu justru membangun.

Hal yang terpenting dari Level 2 adalah bahwa sebagian besar dari sisi negatif kepemimpinan datang dari membina hubungan dengan orang lain. Jika Anda memedulikan orang lain dan memahami mereka, bersiaplah agar segalanya tidak berjalan dengan baik. Jika Anda memasuki Level Perkenanan dengan harapan itu, Anda akan bebas memimpin dengan sikap positif dan pemikiran terbuka. Anda tahu bahwa selama jantung manusia masih berdetak, Anda akan menghadapi keadaan yang kacau dan sulit.

Tindakan Terbaik di Level 2

Cara Memperoleh Perkenanan Orang Lain

Jika Anda menemukan diri Anda berada di tempat di mana Anda harus mulai bekerja untuk memperoleh perkenanan orang lain di Level 2, apa yang harus Anda lakukan? Bagaimana Anda bisa memaksimalkan kesempatan untuk mengembangkan diri sebagai pemimpin yang rasional? Lakukan hal-hal berikut ini:

1. Binalah hubungan dengan diri Anda sendiri sebelum berusaha untuk membina hubungan dengan orang lain.

Salah satu rahasia untuk membina hubungan dengan orang lain adalah memahami dan menyukai diri Anda sendiri. Dalam buku saya, *Winning With People*, saya menyebutnya sebagai Prinsip cermin, yang mengatakan, “Orang pertama yang harus kita periksa adalah diri kita sendiri.” Membina hubungan harus selalu diawali dengan diri Anda sendiri. Apa artinya hal ini?

Orang Pertama yang Harus Saya Kenal Adalah Diri Saya Sendiri — Kepedulian Terhadap Diri Sendiri

Secara alamiah, manusia sepertinya memiliki kemampuan untuk menilai semua orang di dunia, kecuali diri mereka sendiri. Sangat sedikit orang yang secara alamiah memperhatikan diri mereka sendiri. Jadi apa yang harus dilakukan seseorang? Jadilah murid bagi diri Anda sendiri. Pelajari kekuatan dan kelemahan Anda. Mintalah

orang lain mengevaluasi Anda. Pahami cara Anda berpikir, merasakan, dan bertindak dalam segala keadaan. Lalu ketika Anda tahu siapa diri Anda sesungguhnya, lupakan diri Anda sendiri dan berfokuslah pada orang lain. Anda akan mengawali hubungan dengan orang lain dari titik kekuatan mereka.

Orang Pertama yang Harus Saya Hadapi Adalah Diri Saya Sendiri

— *Gambar Diri*

Saya kenal orang-orang yang tidak pernah bisa berteman dengan diri mereka sendiri, satu hari pun dalam hidup mereka. Mereka tidak suka penampilan mereka. Mereka berharap seandainya mereka dikaruniai bakat atau jenis kepribadian yang berbeda. Mereka tidak suka asal usul mereka dan tidak suka ke mana mereka pergi. Ada sangat banyak hal yang bisa Anda ubah dari diri Anda sendiri. Bekerjakeraslah menghadapi hal-hal itu. Namun juga ada sangat banyak hal yang tidak bisa Anda ubah. Terimalah itu. Perhatikan nasihat dari Thomas Jefferson: miliki keyakinan seteguh batu karang atas akal sehat, namun saat menghadapi hal-hal yang hanya disukai untuk sementara saja, ikuti ke mana orang banyak pergi.

Orang Pertama yang Akan Memberi Saya Masalah Adalah Diri

Saya Sendiri — Kejujuran Pada Diri Sendiri

Pemain komedi, Jack Parr, dengan cerdas menjawab, “Saat melihat kembali ke belakang, hidup saya terlihat seperti sebuah pertandingan penuh hambatan, dan hambatan terbesarnya adalah diri saya sendiri.” Kebanyakan orang yang tidak mengalami kemajuan dalam hidup mereka menyalahkan diri mereka sendiri. Mereka tidak memercayai diri mereka sendiri. Mereka menciptakan masalah dan berpura-pura seakan-akan masalah itu adalah kesalahan orang lain. Mereka menginginkan perubahan namun tidak bersedia mengembangkan

diri. Sangat sulit untuk berhasil saat kita tidak memercayai diri sendiri. Bahkan beberapa orang yang berhasil menghindar tidak akan pernah bisa bertahan. Jika ingin membina hubungan, Anda harus jujur — mulailah dengan jujur pada diri sendiri.

*Orang Pertama yang Harus Saya Ubah Adalah Diri Saya Sendiri
— Pengembangan Diri*

Jika ingin mengubah hidup Anda menjadi lebih baik, hal pertama yang harus Anda lakukan adalah mengubah diri Anda menjadi lebih baik. Kritikus Samuel Johnson menasihati bahwa mereka yang tidak tahu banyak tentang keadaan alamiah manusia dan mencari kebahagiaan dengan mengubah segala hal, namun tidak mengubah dirinya sendiri, akan membuang-buang waktu dalam hidupnya dalam usaha yang tidak mendatangkan hasil dan melipatgandakan duka yang sesungguhnya ingin ia hapus. Sering kali kita merasa bahwa sumber masalah kita ada di luar diri kita sendiri. Namun kenyataannya, banyak dari masalah itu datang dari dalam diri kita sendiri.

Orang Pertama yang Bisa Membuat Perbedaan Adalah Diri Saya Sendiri — Tanggung Jawab Pribadi

Setiap usaha penting diawali dengan satu orang yang melangkah maju dan berkomitmen untuk membuat perbedaan. Orang itu menerima tanggung jawab lalu melimpahkannya pada orang lain. Jika Anda tidak menerima tanggung jawab itu, maka jangan harap hidup Anda di masa yang akan datang akan berbeda dengan kehidupan Anda saat ini.

Sangat sulit untuk berhasil saat kita tidak memercayai diri sendiri.

2. Kembangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang lain.

Mereka yang diperkenankan untuk memimpin tidak mengandalkan peraturan. Mereka tidak mengandalkan sistem dan tidak pernah berusaha memimpin dengan tongkat (semua orang yang membutuhkan tongkat harus tahu bahwa pada akhirnya setiap tongkat akan patah). Sebaliknya, setiap kali berurusan dengan orang lain, mereka menggunakan sentuhan pribadi. Mereka mendengarkan, belajar, dan memimpin. Mereka membina hubungan. Mereka memiliki lebih dari sekadar kebijakan pintu terbuka — mereka tahu bahwa pintu akan terayun 2 arah. Mereka melintasinya dan keluar di antara orang-orang mereka untuk membina hubungan.

Herb Kelleher berkata, “Memimpin sebuah organisasi membutuhkan penekanan yang sama beratnya antara jiwa dan sistem. Kepemimpinan yang efektif bersumber pada pemahaman. Jika seorang pemimpin tidak peduli akan kemanusiaan, tidak sensitif terhadap harapan dan aspirasi orang-orang yang ia pimpin, dan tidak mampu menganalisa dorongan-dorongan emosi yang menyebabkan seseorang menunjukkan perilaku terburuk, ia tidak akan bisa menjadi produktif dan berhasil, seberapa pun seringnya tambahan insentif diberikan.”

Cara lain untuk mengatakannya adalah bahwa seorang pemimpin yang baik tidak pernah mengeluarkan orang dari segala hal yang mereka lakukan. Mereka selalu memedulikan orang lain — di mana orang itu berada, apa yang orang itu yakini, apa yang orang itu rasakan. Setiap pertanyaan yang mereka ajukan diekspresikan dalam konteks orang. Mengetahui apa yang harus dilakukan tidak cukup untuk membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik. Hanya karena sesuatu itu benar, tidak berarti bahwa orang lain akan mengizinkan

Anda melakukannya. Para pemimpin yang baik memperhatikan hal itu dan mereka berpikir dan membuat rencana berdasarkan hal itu.

Jika ingin berhasil di Level 2, jangan terlalu banyak memikirkan sistem. Perhatikan juga emosi orang lain. Anda harus lebih banyak memikirkan kapasitas manusia dan tidak boleh terlalu banyak memikirkan peraturan. Anda harus lebih banyak memercayai dan tidak terlalu banyak memikirkan prosedur. Dengan kata lain, Anda harus memikirkan orang lain sebelum berusaha mencapai kemajuan. Untuk melakukan itu sebagai orang yang diperkenankan untuk memimpin, Anda harus menunjukkan suasana hati yang konsisten, mempertahankan sikap optimis, memiliki telinga yang mendengarkan, dan menunjukkan siapa diri Anda sesungguhnya pada orang lain.

3. Praktikkan *the Golden Rule*.

Pemimpin yang mengandalkan jabatannya bisa jadi manipulatif. Saya setuju dengan pendapat yang menyatakan bahwa ada kemungkinan pemimpin yang berusaha mati-matian untuk memberi motivasi pada orang lain bisa menggunakan kepemimpinan untuk keuntungan pribadinya dengan cara mengorbankan orang lain.

Perbedaan antara memanipulasi orang lain dan memotivasi mereka itu sangat tipis. Bagaimanapun juga, orang-orang yang diperkenankan untuk memimpin bisa terus menjaga kecenderungan itu dan tetap bertahan tidak berubah dari memotivasi menjadi memanipulasi, dengan cara mengikuti *the Golden Rule*.



“Memimpin sebuah organisasi membutuhkan penekanan yang sama beratnya antara jiwa dan sistem. Kepemimpinan yang efektif bersumber pada pemahaman.”

— Herb Kelleher —



Saya sering kali memperoleh kesempatan untuk bepergian ke luar negeri dan bicara di hadapan berbagai pendengar dengan latar belakang kebudayaan, bahasa, sejarah, nilai, dan ketertarikan yang berbeda. Bagaimanapun juga, mereka semua meminta saya mengajari mereka tentang integritas dalam membina hubungan dengan orang lain. Dalam keadaan itu, saya selalu mengajarkan *the Golden Rule*: perlakukan orang lain sebagaimana Anda ingin



Apa yang bisa diperoleh dari mempraktikkan *the Golden Rule* dalam kepemimpinan? Semua orang akan merasa dihargai.



diperlakukan. Peraturan sederhana itu bisa dipahami dan diikuti oleh semua orang. Peraturan itu menjadi standar yang bisa diterima dan bisa diterapkan dalam membina hubungan dengan orang lain. Itu adalah salah satu ajaran penting yang bisa ditemukan dalam setiap kebudayaan dan agama. Itu adalah panduan yang paling sederhana, mendalam, dan paling positif untuk menjalani hidup. Lihatlah banyaknya variasi dari *the Golden Rule* yang bisa saya temukan dan keyakinan-keyakinan juga yang menerapkannya.

Kristen: “Segala sesuatu yang kamu kehendaki supaya orang perbuat kepadamu, perbuatlah demikian juga kepada mereka. Itulah isi seluruh hukum Taurat dan kitab para nabi.”⁷

Islam: “Tidak ada diantara kalian, yang akan menjadi orang yang beriman, hingga ia mengharapkan bagi saudaranya apa yang diharapkan bagi dirinya sendiri.”⁸

Yahudi: “Apa yang kau benci, jangan perlakukan terhadap orang lain. Ini hukum (paling penting).”⁹

Budha: “Jangan menyakiti orang, sebagaimana itu akan menyakiti dirimu.”¹⁰

Hindu: “Ini adalah kesimpulan dari dharma (kewajiban), jangan melakukan sesuatu pada orang lain yang akan membuatmu sakit jika dilakukan kepadamu”¹¹

Zoroastrianisme: “Apa pun yang tidak kamu sukai, jangan lakukan itu pada orang lain.”¹²

Konfusius: “Hal yang tak kau inginkan terjadi pada dirimu jangan kaulakukan pada orang lain.”¹³

Baha’i: “Dan jika matamu tidak lagi melihat keadilan, lakukan pada sesamamu seperti apa yang kamu lakukan pada dirimu sendiri.”¹⁴

Yainisme: “Manusia harus memperlakukan semua makhluk seperti ia sendiri pun ingin diperlakukan.”¹⁵

Pepatah Yoruba (Nigeria): “Seseorang yang ingin mengambil tongkat runcing untuk menombak bayi burung harus mencobanya pada dirinya sendiri dan merasakan betapa sakitnya hal itu.”¹⁶

Jelaslah sudah bahwa *the Golden Rule* melintasi batasan-batasan kebudayaan dan agama dan diterima di seluruh penjuru dunia. Apa yang bisa diperoleh dari mempraktikkan *the Golden Rule* dalam kepemimpinan? Semua orang akan merasa dihargai. Hal ini keseluruhan suasana sebuah departemen atau organisasi. Saat pemimpin berubah dari menggerakkan orang lain mengandalkan

jabatannya menjadi menghormati orang lain dalam keadaan ia sudah diperkenankan untuk memimpin, orang-orang mereka tidak lagi merasa sedang dipertaruhkan, mereka merasa dilibatkan.

4. Jadilah motivator utama bagi tim Anda.

Saya sudah bersahabat dengan keluarga Cathy, pimpinan Chick-fil-A, selama bertahun-tahun. Suatu hari, ketika kami sedang makan malam bersama, Truett Cathy, pendiri perusahaan itu, berkata, “Tahukah Anda bagaimana saya bisa tahu saat seseorang harus disemangati? Punggung mereka harus ditepuk agar bisa bernapas!”

Saya belum pernah bertemu dengan orang yang tidak senang dan tidak merasa lebih baik saat disemangati, betapa pun suksesnya, seniornya, berpengalamannya, ataupun tingginya pendidikannya. Contoh paling tepat dari hal ini bisa ditemukan dalam hidup 2 orang penulis dan dosen yang berbakat: C.S. Lewis dan J.R.R. Tolkien. Kedua orang yang saling berteman ini adalah profesor di


“Kata-kata yang manis mungkin singkat dan mudah diucapkan, namun gema yang terdengar tak akan berakhir.”

— Bunda Teresa —



Oxford. Mereka sering kali bertemu untuk saling berbagi kisah fiksi yang mereka tulis. Tolkien sempat patah semangat saat ia menulis *The Lord of the Rings*, namun Lewis terus mendorong temannya ini agar melanjutkan tulisannya. Lewis biasanya mengingatkan, “Tolkien, mana bab selanjutnya? Jangan menyerah sekarang.” Bertahun-tahun setelahnya, Tolkien mengakui bahwa masukan-masukan positif Lewis benar-benar membuat perbedaan besar. “Utang saya padanya benar-benar tak terukur,” tulis Tolkien, “selama bertahun-tahun, ialah satu-satunya orang yang membaca tulisan saya.”

Sebagai pemimpin, Anda memiliki kemampuan besar untuk menyemangati orang lain. Bunda Teresa berkata, “Kata-kata yang manis mungkin singkat dan mudah diucapkan, namun gema yang terdengar tak akan berakhir.” Saya yakin kata-kata penguatan dari Lewis bergema dalam telinga Tolkien ketika ia menulis karya agung fantasinya. Sebagai pemimpin, Anda pun bisa memberikan pengaruh positif semacam itu dalam diri orang lain. Hampir semua orang merasa senang saat ia dikuatkan. Namun penguatan dari pemimpin mereka benar-benar lebih berharga. Kata-kata “saya senang kamu bekerja bersama saya, kamu menambahkan nilai yang sangat besar pada tim ini” akan memberikan arti yang sangat mendalam jika diucapkan oleh seseorang yang sangat penting dalam tim, departemen, atau organisasi.

Jika Anda ingin orang-orang bersikap positif dan selalu senang saat mereka melihat Anda datang, semangatilah mereka. Jika Anda menjadi motivator utama dalam tim Anda, mereka akan bekerja keras dan berusaha keras untuk memenuhi harapan positif Anda.

5. Seimbangkan antara kepemilikan dan keterbukaan.

Banyak orang salah memahami konsep “diperkenankan untuk memimpin” saat mereka mulai terbiasa dengannya. Beberapa orang mengira bahwa berhasil dalam Level Perkenanan artinya memperlakukan orang-orang dalam tim mereka seperti keluarga. Ini salah. Orang-orang tidak menghadapi keluarga mereka dengan akal sehat. Saya tidak. Tingkat komitmen saya dengan mereka jauh lebih dalam daripada komitmen saya dengan orang lain. Apa pun yang mereka lakukan, saya berkomitmen untuk memberi mereka kasih tanpa syarat. Mereka memiliki hak istimewa yang tidak saya berikan pada orang lainnya dan saya terus berkompromi dengan mereka (semua orang yang berkata bahwa mereka tidak pernah/

tidak mau berkompromi pasti belum pernah menikah — atau pernikahannya tidak bertahan). Hal yang membuat sebuah keluarga hebat bukanlah hal yang sama yang membuat sebuah perusahaan besar. Keluarga menghargai komunitas lebih daripada kontribusi. Bisnis menghargai kontribusi lebih daripada komunitas. Tim terbaik menyeimbangkan kedua hal ini.

Beberapa yang lain mengira bahwa diperkenankan untuk memimpin artinya memberi izin pada anggota tim untuk melakukan segala hal yang mereka inginkan. Pemikiran itu juga salah. Memedulikan orang lain tidak berarti bahwa Anda membiarkan mereka bekerja tanpa tanggung jawab. Jika Anda memedulikan orang lain, perlakukan mereka dengan rasa hormat dan binalah hubungan yang positif dengan mereka, Anda sesungguhnya memiliki lebih banyak kesempatan untuk bicara terus terang dan melakukan diskusi yang sulit dengan mereka. Ini akan membantu mereka mengembangkan diri dan menunjukkan kinerja lebih baik.

Semua orang memiliki masalah dan membuat kesalahan di tempat kerja. Semua orang harus mengembangkan diri dan mereka membutuhkan seseorang untuk menemani mereka dan membantu mereka mengembangkan diri. Sebagai pemimpin, Anda memiliki tanggung jawab dan hak istimewa untuk menjadi orang yang


Rasa peduli tanpa keterbukaan menciptakan hubungan yang tidak sehat. Keterbukaan tanpa rasa peduli menciptakan hubungan yang aneh. Namun kepedulian yang diseimbangkan dengan keterbukaan menciptakan hubungan yang terus berkembang.

membantu mereka menjadi lebih baik. Hal itu sering kali diawali dengan diskusi yang terus terang. Namun sebelum Anda melakukan diskusi itu, tanyakan pada diri Anda sendiri apa keadaan alamiah dari masalah itu. Teman saya, Sam Chand berkata bahwa ketika ia menghadapi masalah dengan

seseorang, ia mengajukan sebuah pertanyaan sederhana pada dirinya sendiri, “Orang ini tidak mampu atau tidak mau?” “Tidak mampu” adalah masalah keahlian. Sering kali kita bisa membantu orang-orang ini — tidak selalu, namun sering kali bisa. “Tidak mau” adalah masalah sikap. Jika masalahnya adalah sikap, segeralah mengatakan pada orang itu bahwa ia memiliki masalah, karena inilah kesepakatannya: kita mempekerjakan orang karena apa yang mereka ketahui dan memecat mereka karena siapa diri mereka sesungguhnya.

Saya yakin bahwa semua orang bisa mengubah sikap dan meningkatkan kemampuan mereka. Karena saya yakin akan hal ini, saya mengatakan pada mereka di mana kelemahan mereka. Jika Anda adalah pemimpin dan ingin membantu orang lain, Anda harus bersedia untuk melakukan diskusi yang sulit itu. Jadi bagaimana seorang pemimpin tetap membina hubungan dengan orang lain sambil tetap berusaha menggerakkan mereka? Dengan menyeimbangkan kepedulian dan keterbukaan. Rasa peduli tanpa keterbukaan menciptakan hubungan yang tidak sehat. Keterbukaan tanpa rasa peduli menciptakan hubungan yang aneh. Namun kepedulian yang diseimbangkan dengan keterbukaan menciptakan hubungan yang terus berkembang.

Akan saya bantu Anda memahami bagaimana kepedulian dan keterbukaan bekerja bersama untuk membantu seorang pemimpin berhasil di Level 2:

Kepedulian Menghargai Orang Itu Sendiri Sedangkan Keterbukaan Menghargai Potensinya

Agar bisa berhasil memimpin di Level 2 dan selanjutnya, Anda harus menghargai orang lain. Hal ini adalah dasar dari hubungan yang kokoh. Memedulikan orang lain menunjukkan bahwa Anda

menghargai mereka. Bagaimanapun juga, jika Anda ingin membantu mereka menjadi lebih baik, jujurilah mengenai bidang-bidang yang harus mereka kembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa Anda menghargai kemampuan orang itu. Hal itu membutuhkan keterbukaan.

Salah satu rahasia untuk berterus terang adalah berpikir, bicara, dan bertindak seakan-akan orang itu sudah mencapai potensinya dan memikirkan bagaimana Anda bisa membantu mereka mencapainya.

Berterus terang untuk kebaikan orang lain itu tidak berbahaya. Hal ini bisa diumpamakan seperti pekerjaan seorang dokter bedah. Hal itu mungkin menyakitkan, namun dimaksudkan untuk membantu dan tidak membahayakan. Sebagai seorang pemimpin, Anda harus bersedia dan bisa melakukan hal itu. Jika tidak, Anda tidak akan bisa membantu orang-orang Anda mengembangkan diri dan berubah.

Kepedulian Mengawali Sebuah Hubungan Sedangkan Keterbukaan Memperdalamnya

Hal yang biasanya membantu mengawali sebuah hubungan adalah kesamaan dan rasa peduli. Namun kedua hal itu biasanya tidak cukup untuk mengembangkan sebuah hubungan. Agar sebuah hubungan lebih dalam, dibutuhkan kejujuran dan komunikasi yang terbuka.

Kebanyakan pemimpin yang saya temui melakukan diskusi yang sulit, yang mereka tahu harus mereka lakukan, namun berusaha mereka hindari. Biasanya mereka ragu karena 1 atau 2 alasan: mereka tidak suka perselisihan, atau mereka takut menyakiti orang yang mereka ajak bicara. Namun jika seorang pemimpin bisa menyeimbangkan kepedulian dan keterbukaan, hubungan dengan para pengikutnya akan bertambah dalam dan kuat.

Akan saya beri Anda sebuah contoh. Sheryl melamar pekerjaan di tempat saya karena ia benar-benar adalah seseorang karyawan yang berkembang dengan sangat agresif. Selama 6 bulan, saya menyaksikannya bekerja dan menemukan bahwa ia benar-benar hebat dalam proses dan prosedur kepemimpinan. Ia energik, terorganisir, bisa membuat perencanaan dengan baik, dan selalu menyelesaikan segalanya. Namun ia benar-benar mengabaikan sisi sosial dari kepemimpinan — bagian yang berhubungan dengan membina hubungan dengan orang lain. Ia tidak memenangkan hati orang-orang yang ia pimpin. Sebagai hasilnya, ia tidak bisa memengaruhi orang lain, yang artinya adalah kepemimpinannya akan sangat terbatas.

Saya menjadwalkan pertemuannya sehingga kami bisa berdiskusi dengan terbuka mengenai gaya kepemimpinannya. Saya mengatakan padanya betapa saya menghargai kemampuannya dan betapa saya memedulikannya secara pribadi. Namun saya juga mengatakan di mana kekurangannya dan bagaimana hal itu akan membatasi kemampuannya memimpin orang lain. Saya juga menawarkan untuk melatih sisi relasionalnya. Ia menerima kritik dan bantuan saya, demi kebajikannya.

Beberapa tahun selanjutnya, saya terus bertemu dengannya secara berkala, mengkritik interaksinya dengan orang lain, memberinya tugas membaca buku, dan memintanya melakukan hal-hal yang akan meningkatkan kemampuannya. Ia menjadi lebih berhasil sebagai pemimpin dan mulai memimpin orang di Level 2. Hal itu membuatnya bisa tetap berkembang. Tidak lama kemudian ia mencapai Level 4 dalam diri banyak orang dalam perusahaan itu.

Tidak semua orang memberi tanggapan yang baik pada diskusi yang terus terang. Mari kita hadapi: kejujuran mungkin menyakitkan. Beberapa orang mogok saat Anda mengkritik mereka. Yang lain berhenti dan bekerja di tempat lain. Bagaimanapun juga, jika Anda melakukan diskusi yang terus terang dengan seseorang dan orang itu tetap bertahan di sana dan mengembangkan diri, ia akan menjadi calon pemimpin di Level 3 dan setelahnya, sama seperti Sheryl.

Kepedulian Menggambarkan Sebuah Hubungan Sedangkan Keterbukaan Mengarahkannya

Kepedulian antara satu dengan yang lain menggambarkan hubungan yang kuat. Namun memedulikan satu dengan yang lain tidak berarti bahwa mereka memiliki tujuan bersama dan bergerak bersama-sama. Membuat sebuah tim bergerak bersama untuk mencapai sebuah tujuan adalah tanggung jawab pemimpinnya, dan hal ini sering kali membutuhkan keterbukaan. Teman saya, Colin Sewell, pemilik dari beberapa *dealer* mobil, berkata pada saya, “Pemimpin harus mengambil keputusan terbaik untuk kelompok terbesar. Oleh karena itu, pemimpin tidak menuruti keinginan seseorang jika hal itu merusak tim atau organisasinya.”

Memberikan hasil selalu penting dan pemimpin yang baik tidak pernah melupakan hal itu. Suatu malam, di sebuah *banquet* basket, kepala sekolah menyelamati sang pelatih dan timnya dengan sangat mendalam. Sang pelatih tersenyum sangat lebar dan bertanya kepada kepala sekolah, “Apakah Anda masih akan tetap menyukai saya seperti ini jika kami tidak menang?”

“Saya tetap menyukai Anda,” jawab kepala sekolah itu, “namun saya pasti akan sangat merindukan kehadiran Anda di sini.”

Colin Powell, jenderal Angkatan Bersenjata yang telah pensiun dan pernah menjabat sebagai menteri luar negeri, menyatakan, “Kepemimpinan yang baik melibatkan tanggung jawab untuk kebaikan orang banyak, yang artinya beberapa orang akan marah karena tindakan dan keputusan Anda. Hal ini tidak dapat dielakkan — jika Anda layak untuk dihormati.” Jika Anda ingin memimpin orang dengan baik, Anda harus bersedia mengarahkan mereka dengan terus terang.

Kepedulian Tidak Boleh Mengalahkan Keterbukaan Sedangkan Keterbukaan Tidak Pernah Boleh Menggantikan Kepedulian

Intinya, yang telah sangat jelas, adalah bahwa pemimpin yang baik harus menerima kepedulian dan keterbukaan. Anda tidak bisa mengabaikan salah satunya. Jadi, untuk membantu usaha Anda menjaga keseimbangan antara keduanya, saya telah membuat daftar cek kepedulian/keterbukaan saat bekerja dengan orang lain. Sebelum berdiskusi dengan terus terang, pastikan bahwa Anda bisa menjawab “ya” pada semua pertanyaan ini:



“Pemimpin harus mengambil keputusan terbaik untuk kelompok orang terbesar. Oleh karena itu, pemimpin tidak menuruti keinginan seseorang jika hal itu merusak tim atau organisasinya.”

— Colin Sewell —



- ◆ Apakah saya benar-benar telah berinvestasi cukup banyak dalam sebuah hubungan sehingga saya bisa terus terang dengan mereka?
- ◆ Apakah saya benar-benar menghargai mereka sebagai manusia?

- ◆ Apakah saya yakin bahwa yang bermasalah adalah mereka, bukan saya?
- ◆ Apakah saya yakin bahwa saya mengajak berdiskusi bukan karena saya merasa terancam?
- ◆ Apakah masalah ini lebih penting daripada hubungan yang sudah terbina?
- ◆ Apakah diskusi ini benar-benar untuk kepentingan mereka dan bukan hanya kepentingan saya?
- ◆ Apakah saya bersedia menginvestasikan waktu dan energi untuk membantu mereka berubah?
- ◆ Apakah saya bersedia menunjukkan pada mereka cara untuk melakukan sesuatu, bukan hanya sekadar mengatakan apa yang salah?
- ◆ Apakah saya bersedia dan bisa menetapkan harapan yang jelas dan spesifik?

Jika Anda bisa menjawab “ya” untuk semua pertanyaan itu, maka motivasi Anda mungkin benar dan kemungkinan besar Anda bisa berkomunikasi dengan efektif.

Sebagai seorang pemimpin yang masih muda, saya menemukan bahwa sangat sulit untuk melakukan diskusi yang terus terang dengan orang lain. Saya sering kali menunda tugas-tugas yang sulit itu, berharap bahwa masalah itu akan hilang. Hal itu jarang terjadi. Mungkin Anda pun seperti itu. Jika ya, Anda akan senang mengetahui bahwa Anda masih normal. Bagaimanapun juga, Anda harus tahu bahwa seorang pemimpin bertanggung jawab untuk melakukan diskusi yang terus terang, dengan cara dan sikap yang tepat. Ketika seorang karyawan dipekerjakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan namun ia tidak

melakukannya, hal itu menyakiti tim dan organisasinya. Sekaranglah waktunya pemimpin itu bertindak. Mungkin sangat sulit, namun dalam jangka panjang, hal ini baik untuk organisasinya dan juga untuk orang yang harus tahu apa yang tidak berjalan dengan benar. Kali selanjutnya Anda menemukan diri Anda sendiri di tempat di mana Anda harus melakukan diskusi yang terus terang, ingatlah hal ini:

- ◆ Segera melakukannya — Hancurkan tumpukannya ketika tumpukan itu masih kecil.
- ◆ Lakukan dengan tenang, jangan pernah marah — Gunakan daftar cek kepedulian/keterbukaan.
- ◆ Lakukan secara pribadi — Anda ingin membantu orangnya, bukan membuatnya malu.
- ◆ Lakukan dengan penuh pengertian, dalam cara yang meminimalkan rasa malu atau intimidasi.

Jika tujuan Anda adalah membantu orangnya, kembangkan tim itu dan wujudkan gambaran organisasi itu akan masa depannya. Inilah jalan yang harus Anda lalui sebagai pemimpin.

Ketika Anda bekerja dengan orang lain dan melakukan diskusi yang terus terang, ingatlah satu hal lagi: keterusterangan adalah jalan 2 arah. Jika Anda ingin menjadi pemimpin yang efektif dan juga ingin membuka jalan menuju Level 2, izinkan rekan-rekan kerja Anda berterus terang pada Anda. Anda harus meminta masukan dari mereka, menerima kritik orang lain tanpa merasa terserang, dan belajar dari kritik itu, Anda harus cukup dewasa dan tidak merasa terancam. Ahli kepemimpinan, Warren Bennis, mengamati, “Pemimpin yang efektif

tidak hanya sekadar mendorong perselisihan, mereka menghargainya. Mereka memahami bahwa semua ketidaknyamanan yang mereka alami untuk sementara waktu akibat terus-menerus disalahkan jauh lebih dari sekadar penyeimbang karena komentar negatif yang direfleksikan akan meningkatkan kemampuan pemimpin untuk mengambil keputusan dengan baik.”¹⁷ Memedulikan orang lain, mengambil keputusan yang baik untuk semua orang yang terlibat, dan membina hubungan yang kokoh adalah inti dari Level 2. Itulah perkenanan yang paling berkenan.

Hukum Kepemimpinan di Level Perkenanan

Jika Anda ingin menggunakan Hukum Kepemimpinan untuk membantu Anda mengembangkan diri dan memenangkan Perkenanan di Level 2, pertimbangkan hal-hal berikut ini:

Hukum Pengaruh: Kepemimpinan Sesungguhnya Diukur Berdasarkan Pengaruh — Tidak Lebih Tidak Kurang

Jika Anda mencari hal yang paling mendasar dari kepemimpinan, Anda akan menemukan pengaruh. Pemimpin membantu orang-orang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang menguntungkan semua orang yang terlibat. Bagaimana satu orang bisa meminta banyak orang lainnya untuk melakukan sesuatu dengan senang hati, dengan sempurna, dan dengan konsisten? Dengan cara memengaruhi mereka.

Ketika pertama kalinya mengembangkan Lima Level Kepemimpinan, saya menamainya Lima Level Pengaruh. Mengapa? Karena setiap kali seorang pemimpin menapaki satu Level, pengaruh mereka meningkat. Proses memengaruhi diawali di Level 2, di mana hubungan dibentuk. Itulah di mana kepemimpinan mulai bergerak dari memaksa menjadi mengajak bekerja sama.



Hukum Nilai Tambah: Pemimpin Memberi Nilai Tambah Dengan Cara Melayani Orang Lain

Mengapa orang-orang ingin memimpin? Apakah untuk memperoleh kekuasaan? Agar lebih bebas? Agar menerima gaji lebih besar? Untuk menuruti ego mereka? Sering kali pemimpin mengawali karier mereka dengan motivasi yang egois. Mungkin awalnya tidak baik. Namun hal ini tidak akan menjadi sesuatu yang buruk jika kita bersedia berubah dan berfokus pada orang lain.

Saya telah mengamati bahwa sebagian besar pemimpin Level 1 yang tidak ingin naik ke Level 2, Perkenanan, belum melampaui keegoisan mereka sendiri — yang menginginkan jabatan untuk kepentingan mereka sendiri. Untuk naik ke Level 2, pemimpin harus memahami bahwa pemimpin besar menerapkan Hukum Penambahan. Mereka memimpin untuk melayani orang lain dan memberi nilai tambah pada mereka.

Hukum Dasar yang Kokoh: Rasa Percaya Adalah Dasar Kepemimpinan

Rasa percaya adalah dasar, tidak hanya untuk hubungan kepemimpinan tetapi juga untuk semua hubungan. Anda tidak bisa memengaruhi orang yang tidak memercayai Anda. Anda tidak bisa membina hubungan positif dengan orang lain jika mereka melihat Anda secara negatif. Rasa percaya adalah perekat yang menyatukan orang.

Rasa percaya diawali pada Level 2 dan terus bertambah dalam saat Anda menapaki level-level kepemimpinan yang lebih tinggi. Jika orang lain memercayai Anda, mereka akan bersedia naik ke tingkatan yang lebih tinggi bersama Anda. Tanpa rasa percaya, Anda akan segera menemukan diri Anda kembali di Level 1.

Hukum Magnet: Jati Diri Anda Ditentukan Oleh Siapa yang Tertarik Pada Anda

Saya telah mempelajari dinamika kepemimpinan sejak saya masih seorang remaja. Saya segera mengamati bahwa orang-orang yang memiliki karakter atau ketertarikan yang serupa sering kali memilih untuk meluangkan waktu bersama. Sudah menjadi kenyataan bahwa orang-orang dengan pola pikir yang sama saling tertarik satu dengan yang lain. Orang-orang yang berkumpul bersama cenderung memiliki usia, nilai, dan latar belakang yang sama. Saya juga telah melihat bahwa pemimpin menarik orang lain sesuai dengan siapa diri mereka sesungguhnya, bukan siapa yang ingin mereka tarik.

Ketika Anda memperoleh pengaruh dalam departemen atau organisasi Anda, hal itu bisa menjadi berita baik atau berita buruk. Jika orang-orang yang mulai berkumpul di dekat Anda saling membina hubungan, tidak membatasi diri berdasarkan tanggung jawab mereka, bisa diajari, dan produktif, maka hal itu menunjukkan bahwa Anda sudah memimpin dengan baik. Jika mereka mementingkan jabatan, sempit pemikirannya, dan tidak termotivasi, hal ini menunjukkan bahwa Anda belum memimpin dengan baik. Jika Anda ingin mengubah tim Anda, ubahlah diri Anda sendiri.

Hukum Koneksi: Pemimpin Menyentuh Hati Sebelum Meminta Bantuan

Jika Anda ingin membina hubungan dan memperoleh perkenanan dari orang lain, bekerjakeraslah untuk membina hubungan dengan mereka. Saya mendefinisikan membina hubungan sebagai memiliki kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang orang lain rasakan dengan cara yang meningkatkan pengaruh Anda dalam diri mereka. Itulah hal yang seharusnya Anda lakukan di Level 2 untuk memenangkan mereka dan memperoleh hak untuk memimpin mereka.

Hukum Kepercayaan: Sebelum Bisa Memercayai Gambaran Seorang Pemimpin Akan Masa Depan Organisasi Mereka, Orang-orang Harus Bisa Memercayai Pemimpin Itu Terlebih Dahulu

Pemimpin secara alamiah memiliki gambaran akan masa yang akan datang. Mereka memiliki harapan yang besar. Mereka memiliki impian yang besar. Mereka ingin menang dan meraih kemenangan besar. Namun besarnya gambaran akan masa yang akan datang tanpa disertai tim yang hebat sering kali berubah menjadi mimpi buruk. Kerja sama membuat impian itu terwujud (saya akan membahas cara untuk membangun tim di Level 3).

Sering kali pemimpin membagikan visi mereka pada saya dan bertanya, “Apakah menurut Anda orang-orang saya akan memercayai gambaran saya akan masa depan?” Ketika mereka menanyakan itu, saya tahu mereka tidak memahami Level 2, Perkenanan. Mungkin juga orang-orang mereka belum memperkenalkan mereka untuk memimpin. Mengapa saya berpendapat demikian? Karena mereka

mengajukan pertanyaan yang salah. Seharusnya mereka bertanya, “Apakah orang-orang saya sudah memercayai saya?”

Layak tidaknya gambaran seorang pemimpin akan masa depan sering kali tidak menentukan apakah gambaran itu akan terwujud. Faktor yang menentukan biasanya adalah level sang pemimpin. Sebelum meminta orang lain bergerak maju untuk mewujudkan impian itu, mereka pertama-tama harus memercayai Anda sebagai pemimpin. Sebelum memercayai Anda sebagai pemimpin, Anda harus memperoleh keyakinan mereka dan memperoleh perkenanan untuk memimpin mereka. Itu diawali di Level 2.



Saya mendefinisikan membina hubungan sebagai memiliki kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang orang lain rasakan dengan cara yang meningkatkan pengaruh Anda dalam diri mereka.



Keyakinan yang Membuat Pemimpin Naik ke Level 3

Naik dari Level 1 ke Level 2 adalah kemajuan besar dalam kemampuan memimpin. Seringkali seseorang peraih prestasi atau seseorang yang produktif akan menerima jabatan kepemimpinan di Level 1 dengan harapan orang itu bisa melakukan transisi dari pekerja menjadi pemimpin. Kebanyakan orang yang tidak bisa naik dalam level kepemimpinan tidak berhasil karena mereka tidak pernah memahami nilai penting dari membina hubungan dengan orang yang bekerja bersama mereka dan memperoleh perkenanan mereka untuk memimpin. Bagaimanapun juga, masih ada lebih banyak lagi level-level kepemimpinan yang harus dilalui.

Jika Anda telah naik ke Level 2 dalam diri orang-orang Anda dan mereka yakin bahwa Anda memedulikan mereka. Sekaranglah waktunya untuk mulai berpikir seperti seorang pemimpin Level 3. Untuk mengawalinya, ingatlah ketiga hal ini:

1. Membina hubungan saja tidak cukup.

Sekalipun Level Perkenanan bisa memberi Anda dan tim Anda kepuasan besar, namun Anda tetap tinggal di Level 2 dan tidak pernah maju, Anda tidak akan benar-benar membuktikan diri Anda sendiri sebagai seorang pemimpin. Berita baiknya adalah bahwa

jika Anda telah membina hubungan dengan tim Anda, sekarang Anda memiliki sedikit pengaruh dalam diri mereka. Pertanyaannya sekarang, apa yang akan Anda lakukan dengan pengaruh itu?

Kepemimpinan yang sejati membawa orang lain ke suatu tempat sehingga mereka bisa meraih sesuatu. Untuk itu, pemimpin harus menghubungkan potensi seseorang dengan kinerja mereka. Level Perkenanan adalah dasar bagi kepemimpinan yang baik, namun bukan itu tujuan akhir Anda.

2. Saat membina hubungan, masing-masing pihak harus mengembangkan diri.

Di sepanjang bab ini, saya menulis tentang membina hubungan. Ketika melakukannya, saya berfokus pada betapa orang harus mengembangkan diri saat membina hubungan antara satu dengan yang lain. Namun juga dibutuhkan jenis pengembangan lain agar hubungan itu berarti. Orang-orang harus mengembangkan diri bersama-sama. Mengembangkan diri saat membina hubungan antara satu dengan yang lain mengharuskan kita untuk menyesuaikan diri. Mengembangkan diri bersama-sama harus disengaja, tidak akan terjadi begitu saja.

Jika Anda menikah, atau sedang menjalin hubungan jangka panjang, maka Anda mungkin memahami bagaimana dinamika ini terjadi. Saat pertama kalinya bertemu pasangan Anda, Anda saling mendekati satu dengan yang lain, karena Anda saling tertarik, memiliki kesamaan dan pengalaman bersama. Anda mengawali hubungan itu. Bagaimanapun juga, sebuah hubungan tidak bisa bertahan jika Anda tidak pernah melampaui pengalaman awal itu. Agar tetap bersama, Anda harus mempertahankan hubungan itu,

Anda harus mengembangkan diri bersama. Jika Anda masing-masing tidak mengembangkan diri, kemungkinan besar Anda akan berpisah.

Demikian pula, jika Anda ingin terus memimpin, Anda harus membantu orang-orang Anda dan mengembangkan diri bersama mereka. Jangan mengira bahwa Anda telah selesai di bagian relasional hanya karena Anda telah membina hubungan yang baik dengan orang-orang Anda. Masih ada pekerjaan lain yang harus dilakukan.

3. Hubungan yang sudah dibina layak untuk dipertaruhkan agar gambaran akan masa depan terwujud.

Membina hubungan dengan orang lain bisa jadi membutuhkan kerja keras. Namun agar berhasil sebagai pemimpin dan untuk naik ke tingkatan kepemimpinan yang lebih tinggi, Anda harus bersedia mempertaruhkan hubungan yang telah Anda kembangkan untuk keseluruhan kondisinya. Pemimpin harus bersedia berkorban demi gambarnya akan masa depan. Jika meraih impian itu sesuai harganya dengan membina tim, hubungan itu pun layak dipertaruhkan.

Membina hubungan lalu mempertaruhkan hubungan itu untuk memajukan tim menciptakan tekanan bagi seorang pemimpin. Tekanan itu akan memaksa Anda mengambil keputusan: menurunkan kualitas masa depan yang Anda inginkan atau mengembangkan orang-orang Anda agar mencapainya. Jika Anda ingin melakukan hal-hal yang besar, ajaklah orang-orang Anda keluar dari zona nyaman mereka. Mereka mungkin gagal. Mereka mungkin jatuh. Mereka mungkin menunjukkan kemarahan mereka dengan cara melawan Anda atau berhenti. Risiko selalu mengubah sebuah hubungan. Jika Anda mengambil risiko dan menang, maka orang-orang Anda memperoleh rasa percaya diri. Anda memiliki pengalaman bersama

yang membuat hubungan itu lebih kuat. Keyakinan meningkat dan tim itu siap untuk menghadapi tantangan yang lebih sulit lagi. Bagaimanapun juga, jika Anda mengambil risiko dan gagal, Anda kehilangan kredibilitas dalam hubungan dengan orang-orang Anda dan harus membina ulang hubungan itu.

Risiko selalu ada dalam kepemimpinan. Selalu ada risiko setiap kali Anda berusaha bergerak maju. Risiko itu tetap sama besarnya sekalipun Anda sudah melakukan hal yang benar. Namun tidak ada kemajuan tanpa risiko, jadi Anda harus terbiasa dengannya.

Intinya, Anda bisa melambat di awal kepemimpinan Anda untuk membina hubungan di Level 2 atau Anda bisa bergerak maju cepat-cepat dan berusaha untuk langsung melompat ke Level 3, namun jika Anda melakukan ini, nantinya Anda tetap harus kembali untuk membina hubungan itu. Anda harus tahu bahwa melakukan hal itu menghambat kemampuan Anda untuk terus mengembangkan diri dan sesungguhnya dibutuhkan waktu lebih lama untuk membina tim itu daripada jika Anda melakukannya dengan cara yang benar.

Pendiri Starbucks, Howard Schultz berkata, “Jika seseorang membina hubungan dengan sebuah perusahaan di mana mereka bekerja, jika mereka membentuk ikatan emosional dengan perusahaannya dan memercayai impian perusahaan itu, mereka akan mencurahkan hati mereka untuk membuatnya menjadi lebih baik.” Saya yakin bahwa hal itu benar. Apa kaitan utama antara orang-orang dan perusahaan itu? Pemimpin dengan siapa mereka bekerja. Pemimpin itu adalah wajah, hati, dan tangan dari perusahaan itu setiap hari. Jika pemimpinnya membina hubungan dan peduli, hal itu membuat perbedaan besar.

Panduan untuk Mengembangkan Diri Hingga Level 2 Terlampaui

Ketika memikirkan kelebihan, kekurangan, sikap terbaik, dan keyakinan yang berhubungan dengan Level Perkenanan dalam kepemimpinan, gunakan panduan berikut ini untuk membantu Anda mengembangkan diri sebagai pemimpin.

1. **Pastikanlah Anda memiliki sikap yang benar terhadap orang lain.** Masalah utama dalam Level Perkenanan dalam kepemimpinan adalah seberapa Anda menyukai orang lain dan seberapa mereka menyukai Anda. Berita baiknya, Anda bisa mengontrol seberapa dalam rasa suka Anda pada orang lain dan secara umum, jika Anda benar-benar menyukai orang lain, mereka akan menemukan bahwa Anda menyenangkan. Ini mungkin terdengar terlalu sederhana, namun ambillah keputusan untuk menyukai semua orang mulai dari hari ini dan seterusnya — sekalipun jika mereka tidak menyukai Anda. Tuliskan keinginan Anda itu lalu tandatangani dan tuliskan tanggalnya. Bila perlu, letakkan itu di depan Anda untuk mengingatkan Anda agar memprioritaskan orang lain.
2. **Terhubunglah dengan diri Anda sendiri.** Untuk menjadi seseorang yang bisa membina hubungan baik dengan orang lain, Anda harus menjadi orang dengan siapa Anda biasanya suka

meluangkan waktu bersama. Dengan menggunakan kelima komponen yang tertulis dalam bab ini untuk membina hubungan dengan diri Anda sendiri, susunlah rencana pengembangan diri yang akan membantu Anda mengembangkan hal-hal berikut ini:

Kepedulian pada diri sendiri — kenali kepribadian Anda, temperamen, bakat, kekuatan, dan kelemahan Anda.

Gambar diri — hadapi semua masalah pribadi yang Anda miliki sehingga Anda bisa melihat diri Anda dengan positif.

Kejujuran pada diri sendiri — lihatlah pada diri Anda sendiri secara realistis dan putuskan untuk menghadapi kenyataan, seberapa pun hal itu menyakitkan.

Pengembangan diri — buatlah komitmen untuk mengembangkan kemampuan Anda untuk membina hubungan.

Tanggung jawab pribadi — sadarilah bahwa Anda bertanggung jawab atas tindakan dan sikap Anda sendiri.

- 3. Pahami asal usul Anda.** Apakah Anda secara alamiah adalah orang yang mudah membina hubungan dan cenderung untuk mementingkan hubungan dengan orang lain lebih daripada produktivitas? Atau apakah Anda adalah seorang peraih prestasi yang cenderung mengutamakan produktivitas lebih daripada hubungan dengan orang lain? Anda harus memahami siapa diri Anda dan belajar untuk melakukan keduanya: membina hubungan dan memberikan hasil.

4. **Tunjukkanlah bahwa setiap orang dalam tim Anda bernilai.** Luangkan waktu dan temukan hal-hal positif yang bisa dengan jujur Anda katakan mengenai setiap orang dalam tim Anda. Lalu luangkan waktu sepanjang minggu depan untuk mengatakan pada semua orang setidaknya satu hal positif tentang diri mereka sendiri.

5. **Evaluasilah di mana posisi Anda bersama tim Anda.** Tuliskan daftar nama anggota tim Anda. Sekarang, untuk setiap nama, tentukan seberapa baik Anda mengenal orang itu dengan cara menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini (yang saya ambil dari material yang dikembangkan oleh Perusahaan Eli Lilly berdasarkan Lima Level Kepemimpinan).

Apa saja yang Anda tahu tentang orang ini, yang tidak berhubungan dengan pekerjaan?

Apa yang dihargai oleh orang ini?

Apa tiga hal yang penting bagi orang ini?

Apa yang diharapkan orang ini dalam hidupnya?

Jika Anda belum tahu hal-hal itu dalam diri salah seorang anggota tim Anda, luangkan waktu lebih banyak lagi untuk mengenal orang itu. Luangkan waktu dalam minggu ini untuk mengenalnya lebih baik.

6. **Terimalah orang itu apa adanya sebagai bagian dari kepemimpinan.** Jika ingin menjadi pemimpin yang baik, Anda tidak bisa menggunakan waktu dan keahlian mereka namun mengabaikan pribadi mereka. Itu tidak adil dan juga tidak benar. Belajarlah menerima tanggung jawab untuk membantu orang lain dan menghadapi sisi kacau dari kepemimpinan, atau

tinggalkan jabatan Anda dan jangan berharap untuk menjadi pemimpin (namun Anda juga jangan berdiri di luar lapangan dan mengkritik cara orang lain memimpin).

7. **Bersenang-senanglah.** Salah satu cara terbaik agar orang-orang yang berorientasi pada tujuan bisa mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi pada orang lain adalah dengan berusaha membuat tempat kerja menjadi lebih menyenangkan. Jika Anda lebih berorientasi pada tugas daripada berorientasi pada orang lain, masukkan “bersenang senang” dalam daftar hal yang harus Anda lakukan. Hal itu akan membuat tempat kerja lebih menyenangkan bagi Anda, sekaligus membuat Anda lebih disukai.

8. **Berikanlah perhatian Anda yang tidak terbagi.** Saat ini, banyak orang di tempat kerja merasa tidak dimanusiakan dan tidak dihargai di tempat kerja. Mereka yakin bahwa pemimpin dan organisasi di mana mereka bekerja tidak peduli pada mereka secara pribadi. Untuk melawan hal itu, saat membina hubungan dengan orang lain, perhatikan mereka baik-baik dan dengarkan dengan sungguh-sungguh. Cara terbaik untuk menunjukkan bahwa Anda memedulikan seseorang adalah memberi mereka perhatian Anda yang tidak terbagi. Dan untuk melakukannya Anda hanya perlu meluangkan waktu.

9. **Jadilah orang yang selalu menyemangati tim Anda.** Orang-orang secara alamiah tertarik pada orang yang memberi mereka rasa percaya diri dan membuat mereka bangga dengan diri mereka sendiri. Anda bisa menjadi pemimpin yang melakukan itu jika Anda bersedia menjadi orang yang memberi semangat. Cobalah. Selama 2 minggu ke depan, katakan sesuatu yang memotivasi pada seseorang dalam tim Anda setiap hari. Lalu

saksikan tanggapan orang itu. Lakukan itu dengan semua orang dalam tim Anda, dan selain ingin bekerja bersama Anda, mereka pun akan menyelesaikan lebih banyak pekerjaan.

10. Tunjukkanlah kepedulian dan keterbukaan. Jika Anda memedulikan orang-orang Anda, sebaiknya Anda jujur dengan mereka, dengan cara yang membantu mereka. Saat Anda



"Jika seseorang berhubungan dengan sebuah perusahaan di mana mereka bekerja, jika mereka membentuk ikatan emosional pada perusahaannya dan memercayai impian perusahaan itu, mereka akan mencurahkan hati mereka untuk membuatnya menjadi lebih baik."

— Howard Schultz —

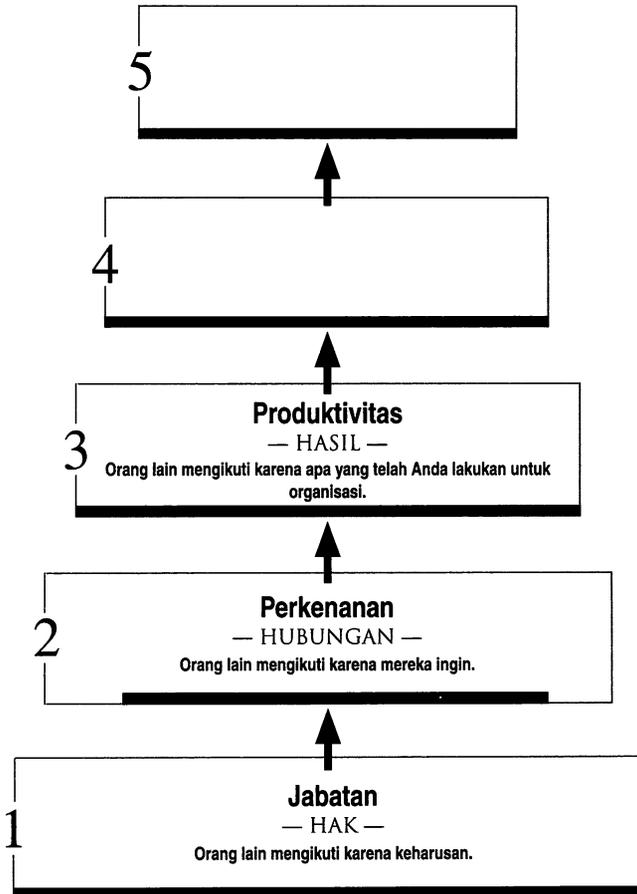


melihat bahwa seseorang dalam tim Anda melakukan kesalahan atau gagal, segera jadwalkan untuk bicara dengan orang itu. Gunakan daftar cek kepedulian/keterbukaan untuk memastikan Anda melakukannya dengan benar. Dan ingat, Anda tidak mungkin salah jika mempraktikkan *the Golden Rule*.



Level 3: Produktivitas

*Mewujudkan Banyak Hal Membedakan Pemimpin Sejati
Dengan Pemimpi*



Level Produktivitas adalah tempat di mana kepemimpinan benar-benar naik dan mencapai level yang baru. Produktivitas menjadi batasan dan membedakan antara pemimpin yang bisa membuat pengaruh besar dalam sebuah organisasi dengan orang-orang lain yang memiliki jabatan namun tidak memberi pengaruh apa pun. Pemimpin yang baik selalu mewujudkan banyak hal. Mereka memberikan hasil. Selain secara individual mereka produktif, mereka juga bisa membantu tim mereka menjadi produktif. Kemampuan ini memberikan rasa percaya diri, kredibilitas, dan pengaruh yang terus meningkat pada pemimpin Level 3.

Tidak ada seorang pun yang bisa membohongi Level 3. Baik Anda memberikan hasil untuk organisasi itu dan memberi kontribusi pada hal-hal terpentingnya (apa pun itu), atau tidak. Thomas Watson, pendiri IBM mengamati, “Sepanjang zaman, pemimpin yang luar biasa, adalah mereka yang menetapkan sendiri target mereka dan terus melampaui target itu.” Itu adalah gambaran yang sangat baik dari pemimpin Level 3. Mereka memotivasi diri mereka sendiri dan produktif. Sebagai hasilnya, mereka mulai memiliki kemampuan untuk terus mengembangkan diri dan menciptakan keadaan penuh kesuksesan, yang membuat tim ini lebih baik dan lebih kuat.

Kepemimpinan di Level 3 menarik orang-orang lain yang juga sangat produktif, inilah nilai lebih dari kepemimpinan di Level 3. Mereka yang produktif tertarik pada orang lain yang juga produktif. Mereka saling menghormati satu dengan yang lain. Mereka senang bekerja bersama-sama. Mereka menyelesaikan banyak hal bersama-sama. Hal ini pada akhirnya membuat organisasi itu berkembang.

Pemimpin bisa mencapai Level 1 (memperoleh jabatan) karena berbagai macam alasan: mereka terlihat menjanjikan, mereka memiliki koneksi, mereka menggunakan siasat, mereka lebih senior, organisasinya tidak punya pilihan lain, sebutkan saja. Seseorang bisa menjadi pemimpin karena alasan itu. Baik pemimpin yang memiliki bakat alami untuk membina hubungan dengan orang lain atau yang dengan susah payah mempelajari keahlian ini masing-masing bisa naik ke Level 2. Namun beberapa orang tidak pernah naik dari



Produktivitas menjadi batasan dan membedakan antara pemimpin yang bisa membuat pengaruh besar dalam sebuah organisasi dengan orang-orang lain yang memiliki jabatan namun tidak memberi pengaruh apa pun.



jika Anda ingin naik ke level kepemimpinan yang lebih tinggi, Anda harus produktif. Tidak ada cara lain.

Level 2, Perkenanan, ke Level 3, Produktivitas. Mengapa? Karena mereka tidak produktif. Jika itu masalahnya, penyebabnya biasanya adalah karena mereka tidak bisa mengatur jadwal mereka atau tidak memiliki disiplin pribadi, etika kerja, atau keahlian yang dibutuhkan agar mereka bisa produktif. Bagaimanapun juga,

Nilai Lebih Produktivitas

Sekarang Orang-orang Sudah Memercayai Kepemimpinan Anda

Dengan adanya produktivitas, seseorang pemimpin benar-benar menjadi efektif. Dibangun di atas dasar hubungan yang kuat, kepemimpinan yang produktif akan benar-benar mengembangkan tim dan organisasi mereka. Ada sangat banyak nilai lebih dari Level 3. Inilah 6 di antaranya:

1. Kepemimpinan yang produktif membuat orang-orang memercayai sang pemimpin.

Produktivitas selalu membedakan antara mereka yang sukses dan yang tidak. Produktivitas juga menjadi garis pembatas dalam kepemimpinan. Hal ini juga menjadi garis kualifikasi untuk kepemimpinan. Peter Drucker, bapak manajemen modern, meng gambarkannya seperti ini, “Karyawan sebuah perusahaan bisa dibedakan dalam 2 kelompok: mereka yang produktif dan mereka yang memberi Anda alasan mengapa mereka tidak produktif.”



“Karyawan sebuah perusahaan bisa dibedakan dalam 2 kelompok: mereka yang produktif dan mereka yang memberi Anda alasan mengapa mereka tidak produktif.”

— Peter Drucker —



Pemimpin sejati tahu cara untuk menjadi produktif dan mengajarkan cara itu pada orang-orangnya. Ucapan mereka didukung oleh tindakan mereka. Mereka memberikan hasil. Kepemimpinan mereka bertahan karena kinerja mereka, bukan karena bakat terpendam mereka yang tidak pernah ditunjukkan. Mereka menjadi contoh. Reputasi mereka dibangun di atas hasil kerja mereka dan hasil itu biasanya membungkam orang-orang yang mengkritik mereka.

Colin Powell dengan yakin dan jelas menyatakan, “Anda bisa menerbitkan sebanyak mungkin memo yang berisikan kalimat-kalimat motivasi yang Anda inginkan, namun jika orang-orang dalam organisasi Anda tidak melihat Anda memberikan usaha terbaik Anda setiap hari, mereka pun tidak akan memberikan usaha terbaik mereka.” Pemimpin Level 3 *menemani* orang-orang mereka ke tempat di mana ia ingin mereka ada, mereka tidak *menyuruh* orang-orang itu pergi ke sana. Pemimpin itu bisa diumpamakan sebagai pemandu wisata, bukan agen perjalanan. Mengapa? Karena tindakan kita akan jauh lebih dipercayai daripada ucapan kita. Oleh karena itu, bisa tidaknya seorang pemimpin dipercayai dapat dilihat dari contoh yang ia tunjukkan.

Baru-baru ini saya membaca kisah tentang Epaminondas, seorang jenderal besar sepanjang sejarah. Ia adalah pemimpin besar Thebes, yang sangat cerdas dalam menyusun taktik dan berhasil mengalahkan orang-orang Sparta yang sudah memiliki nama besar. Kemenangannya memberikan pujian besar padanya, namun beberapa penduduk kota itu pun mulai memusuhinya.

Musuh dari Epaminondas tidak bisa menemukan cara untuk menghancurkan atau membuat orang-orang tidak lagi menghormatinya, jadi mereka pun berusaha mempermalukannya.

Mereka memberinya tanggung jawab untuk mengumpulkan sampah di kota itu; sebuah pekerjaan yang sangat tidak dihargai di sebuah kota yang kaya.

Sekalipun Epaminondas tahu bahwa orang-orang menyuruhnya melakukan pekerjaan itu untuk membuatnya marah dan mempermalukannya, ia dengan tenang menerimanya lalu mengerjakannya dengan bersungguh-sungguh. Epaminondas berkata, "Jika posisi itu tidak membuat saya dihormati, saya akan membuat pekerjaan itu dihormati."¹

Saya menduga bahwa kisah ini hanyalah sebuah mitos, namun kisah ini bisa menjelaskan maksud saya dengan sangat baik. Jika kita memberikan pekerjaan berkualitas tinggi dan membantu orang lain menjadi produktif, kepemimpinan kita pun bisa dipercayai.

Hal ini pun berlaku dalam karier saya. Saat diwisuda dan menerima gelar sarjana, 2 gereja meminta saya menjadi pendeta. Gereja pertama terletak di Maysville, Kentucky. Gereja ini menawarkan saya gaji yang sangat besar, sangat banyak tunjangan, dan merupakan tempat yang sangat sempurna untuk mengawali karier pelayanan saya. Gereja satunya terletak di Hillham, Indiana. Gereja ini sangat kecil, sangat terpencil, dan tidak bisa menggaji saya.



Bisa tidaknya seorang pemimpin dipercayai dapat dilihat dari contoh yang ia tunjukkan.



Saya lebih memilih Hillham daripada Maysville. Mengapa? Saya ingin membuktikan pada diri saya sendiri dan orang-orang bahwa saya bisa memimpin orang lain dan membangun jemaat. Menurut

nasihat ayah saya, Hillham adalah tempat yang jauh lebih baik untuk belajar. Itu adalah salah satu keputusan terbaik saya sebagai pemimpin.

Selama 3 tahun kepemimpinan saya, gereja itu bertumbuh dan berkelimpahan dalam banyak bidang. Banyak orang mulai menghadiri ibadah untuk pertama kalinya, mereka bertumbuh secara rohani, dan kami dikenal sebagai gereja yang pertumbuhannya paling cepat dalam denominasi itu. Kami bahkan harus membeli tanah dan membangun gedung baru.

Di Hillham saya pun belajar untuk naik dari Level 1, Jabatan, ke Level 2, Perkenanan, lalu ke Level 3 Produktivitas. Rekan-rekan saya di sana mulai memercayai kepemimpinan saya dan kesempatan yang lebih besar pun segera terbuka untuk saya. Itu adalah beberapa alasan mengapa saya mengatakan bahwa setiap pemimpin muda harus belajar memimpin di tempat seperti Hillham.

Walt Mason menulis sebuah puisi yang berjudul *The Welcome Man*. Puisi ini menggambarkan kredibilitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin Level 3. Inilah petikannya:

*Dalam dunia ini, ada orang yang tidak pernah ditolak,
ke mana pun ia ingin pergi.
Ia diterima dengan tangan terbuka di kota yang sangat padat,
dan juga di pedesaan di mana petani memperoleh penghasilan.
Ia disambut dengan senang hati di padang gurun,
dan jauh di jantung rimba.
Ke mana pun ia pergi, selalu ada tangan yang terbuka —
orang itu adalah kurir yang mengantarkan barang-barang pesanan.²*

Orang-orang menyambut peraih prestasi yang mengantarkan barang-barang — mereka yang memberikan hasil.

2. Kepemimpinan yang produktif menjadi contoh dan standar yang bisa dilihat dengan jelas oleh orang lain.

Mereka yang produktif dan meraih prestasi selalu memengaruhi orang lain yang bekerja bersama dan untuk mereka. Untuk menggambarkan hal ini, saya ingin membagikan kisah yang selalu menjadi kegemaran saya. Kisah ini berjudul *“Juallah, jangan sibuk mengeja”*.

Seorang penjual yang baru saja dipekerjakan menuliskan laporan penjualan pertamanya pada kantor pusat. Departemen penjualan sangat terkejut karena jelaslah sudah bahwa penjual baru ini sangat tidak berhati-hati! Inilah yang ia tulis:

“Say mliat hal-hal yang dak mreka liat mreka kira sratus rupiyah dan harganya tapi say brhasil mbuat orang itu mbli skarang say berangkat ke Chicawgo.”

Sebelum sang manajer penjualan sempat menegurinya, surat dari Chicago ini datang:

“Say sampe dan brhsil menjwal lima milyar.”

Manajer penjualan ini ingin memecat penjual tadi, namun ia takut. Bagaimanapun juga, ia lebih takut lagi akan apa yang terjadi jika ia tidak memecat penjual tadi, jadi ia pun menyerahkan masalah ini pada presiden perusahaan.

Pagi berikutnya, anggota departemen penjualan yang angkuh itu sangat terkejut melihat pengumuman yang ditempel di papan pengumuman. Di atas kedua laporan yang ditulis oleh penjual yang tidak hati-hati itu diletakkan memo dari presiden ini:

“Kita sudah membuang-buang waktu berusaha untuk mengeja namun tidak berhasil menjual. Sekarang lihatlah berapa yang berhasil dijual. Saya minta semua orang membaca surat yang ditulis oleh Si Tangguh yang sedang ada dalam perjalanan untuk melakukan pekerjaan besar bagi kita. Kalian harus berangkat dan bekerja seperti apa yang sudah ia lakukan.”³

Oke, saya akui bahwa kisah ini tajam, namun saya senang karena kisah ini menunjukkan betapa produktivitas sangat menentukan bagi banyak perusahaan. Si Tangguh dalam kisah ini mungkin tidak mencapai Level 3 dalam hal Mengeja, namun jelaslah sudah bahwa ia adalah seseorang yang sangat produktif di Level 3. Sebagai hasilnya, presiden perusahaan itu menjadikan contohnya sebagai standar yang harus diikuti.

Itulah cara kerja kepemimpinan. Produktivitas membuat seseorang memimpin. Jika orang itu sudah menyelesaikan pekerjaan yang lebih lambat, yaitu membina hubungan di Level 2, kepemimpinannya benar-benar akan melejit!

Saya mempelajari hal ini melalui pengalaman pahit. Saat selesai kuliah, ada begitu banyak hal yang tidak saya ketahui. Jika ada yang mencoba menulisnya, daftar hal itu pasti sangat panjang hingga menyerupai sebuah buku. Saya hanyalah seorang anak kecil dan tidak menyadari betapa sedikitnya yang saya ketahui. Namun saya suka membina hubungan dengan orang lain dan saya bekerja keras.

Saya bisa memberikan hasil. Sebagai hasilnya, dunia yang baru pun segera terbuka untuk saya. Saya sangat terkejut sekaligus senang ketika orang-orang mulai meminta saya membagikan kisah saya dalam konferensi mereka. Sebagai hasilnya, pengaruh saya mulai bertambah luas dan segera para pemimpin pun mulai mengunjungi gereja kami dan mengajukan lebih banyak lagi pertanyaan. Sering kali yang datang adalah pemimpin yang jauh lebih tua dan jauh lebih berpengalaman daripada saya. Menurut saya mereka sangat rendah hati. Namun hal ini pun memotivasi saya untuk lebih banyak lagi membantu orang lain. Saat itulah saya mulai mengembangkan sumber-sumber. Saya ingin terus membantu orang lain sekalipun tidak lagi bertemu mereka. Ini pada akhirnya mendorong saya untuk menulis buku dan menerbitkannya.

Saya menceritakan ini bukan untuk menyombongkan diri. Saya ingin menunjukkan bahwa *semua orang* yang produktif memiliki kesempatan lebih besar untuk memengaruhi orang lain. Itulah kekuatan dari Level 3, Produktivitas. Jika Anda bisa membina hubungan baik dengan orang lain dan Anda produktif, Anda bisa menjadi pemimpin yang efektif.

Pemimpin yang produktif adalah contoh bagi orang-orang yang mereka pimpin dan produktivitas mereka menjadi standar bagi tim mereka. Presiden Abraham Lincoln mengetahui hal ini. Selama Perang Sipil Amerika, presiden ini bersyukur karena Jendral John C. Fremont selamat akibat perintahnya. Ia berkata bahwa perintah itu diberikan dengan dasar: “kesalahan terbesar Fremont adalah ia mengisolasi dirinya sendiri dan tidak mengizinkan seorang pun menemuinya”. Lincoln tahu bahwa pemimpin harus ada di antara orang-orangnya, menggunakan kemampuannya untuk memotivasi mereka dan menunjukkan pada mereka standar apa yang digunakan

untuk mengukur kinerja mereka. Saat seorang pemimpin produktif, orang-orangnya pun akan produktif. Seorang pemimpin menjadi produktif karena ia memberikan hasil — baik dari diri mereka sendiri maupun dari tim mereka. Mereka membuka jalan dan yang lain mengikuti.

3. Kepemimpinan yang produktif membuat gambaran akan masa depan menjadi jelas dan realistis.

Pemimpin yang baik terus mengomunikasikan gambaran akan masa depan organisasi mereka. Mereka tak henti-hentinya melakukannya dengan jelas dan kreatif. Namun itu tidak berarti bahwa semua orang yang menerima pesan itu memahami dan menerimanya. Level Produktivitas dalam kepemimpinan menggambarkan masa depan dalam bentuk tindakan. Ini membantu orang-orang lebih memahami gambaran itu. Saat pengikut melihat hasil yang positif dan melihat target mereka tercapai, mereka lebih memahami arti dari mewujudkan impian.

Suatu hari, selama Perang Revolusi Amerika, George Washington perlahan-lahan mendekati sekelompok tentara yang berusaha mengangkat sebatang balok agar bisa diletakkan di posisi yang sangat tinggi. Kopral yang mengawasi pekerjaan mereka terus menyemangati, namun para tentara itu tetap tidak bisa mencapainya. Setelah melihat bahwa mereka tidak berhasil, Washington bertanya pada kopral itu mengapa ia tidak bergabung dan membantu.

Kopral itu pun segera menjawab, “Anda tahu kan bahwa sayalah Kopralnya?”

Dengan sangat sopan Washington menjawab, “Maaf Pak Kopral, saya tahu itu.”

Washington turun dari kudanya dan mulai bekerja dengan para tentara itu hingga baloknya terpasang di tempat yang benar. Sambil menyeka keringat di wajahnya, ia berkata, “Jika kalian membutuhkan bantuan lagi, hubungi saja Washington, jenderal kalian, dan saya akan datang.”

Pemimpin Level 3 membantu orang-orang mereka melihat seperti apakah sesungguhnya produktivitas itu. Jika setiap hari mereka produktif, tim itu sudah satu langkah lebih dekat untuk mewujudkan gambaran mereka akan masa depan. Produktivitas memotivasi anggota tim. Produktivitas membuktikan bahwa usaha mereka sudah benar. Produktivitas membuat gambaran mereka akan masa depan menjadi lebih jelas; dan kejelasan itu menarik. Produktivitas juga memperjelas gambaran mereka akan masa depan, karena rasa percaya diri dan keahlian yang lebih tinggi, orang-orang yang melakukan pekerjaan itu tahu bahwa mereka sesungguhnya bisa mencapai lebih banyak daripada yang pernah mereka bayangkan.

4. Kepemimpinan yang produktif memecahkan banyak masalah.

Banyak orang yang menjabat sebagai pemimpin berusaha memecahkan masalah mereka menggunakan sistem. Atau mereka membayar orang lain agar memecahkan masalah itu bagi mereka. Namun sesungguhnya, pemimpin tidak bisa mendelegasikan pemecahan masalah pada orang lain. Mereka harus aktif saat menghadapi tantangan, mengobarkan semangat, memperbaiki kesalahan, dan mengarahkan orang lain. Pemimpin di Level Produktivitas melakukan itu. Ketika efektivitas mereka mulai terlihat dan menyebar dalam tim itu, produktivitas mulai memecahkan banyak masalah — lebih banyak daripada yang bisa dilakukan oleh manajemen atau konsultan.



“Tidak ada yang lebih membangun rasa percaya diri daripada prestasi.”

— Thomas Carlyle —



Ahli sejarah dan penulis esai, Thomas Carlyle, mengamati, “Tidak ada yang lebih membangun rasa percaya diri daripada prestasi.” Produktivitas itu memotivasi. Orang yang puas dengan diri mereka sendiri sering kali memberikan hasil yang baik. Dan hasil yang baik menciptakan kemampuan untuk terus mengembangkan diri dan semangat serta antusiasme yang tinggi.

Selama bertahun-tahun saya bertanya-tanya mana yang lebih dahulu tercipta: semangat dan antusiasme yang tinggi atau produktivitas yang tinggi. Saya pernah mendengar argumentasi yang baik untuk menjawab pertanyaan semacam ini. Saya sudah melihat bahwa semangat dan antusiasme yang tinggi memicu produktivitas. Saya juga pernah melihat bahwa produktivitas menciptakan semangat dan antusiasme yang tinggi. Saya tidak bisa mengatakan bahwa yang satu menyebabkan yang lain dan atau yang satu adalah akibat yang lain, namun satu hal saya yakin: saat Anda benar-benar tidak produktif, semangat serta antusiasme akan segera lenyap. Teruslah produktif dan semangat serta antusiasme yang tinggi pun akan terus ada dalam jangka panjang.

Pemimpin yang bisa memberikan hasil positif di Level 3 selalu memberikan pengaruh positif pada tim mereka. Pemimpin yang tidak bisa memberikan hasil selalu merugikan tim. Selama Perang 1812, Jendral Amerika, William Winder, memimpin pasukannya untuk berperang melawan orang Inggris — sekalipun tentara Inggris jumlahnya 4 kali lebih banyak daripada tentara Amerika. Dalam prosesnya, ia ditawan. Bagaimanapun juga, orang Inggris menyadari bahwa Winder tidak bisa memimpin dan bisa dijadikan bulan-bulanan. Winder pun dibebaskan. Inggris pun melanjutkan menyerang ibu kota Amerika dan mereka bisa dengan mudah mengatasi tentara Amerika yang kembali dipimpin oleh Winder

dan menghancurkan sebagian besar dari ibu kota itu. Seandainya Winder sudah mencapai Level 3 sebelum menerima komando sebagai Jenderal, mungkin tentaranya bisa menghentikan tentara Inggris dalam pertempuran. Winder hanya merugikan Amerika.

Organisasi yang produktif, dipimpin oleh pemimpin Level 3, sangat sulit dikalahkan. Efektivitas, semangat, serta antusiasme mereka sangat tinggi. George C. Marshall yang pernah menjabat sebagai jenderal, berkata, “Semangat dan antusiasme adalah pola pikir. Itu adalah keyakinan yang kokoh, keberanian, dan harapan. Itu adalah rasa percaya diri, energi yang besar, dan kesetiaan ... itulah kekuatan yang tetap bertahan, semangat yang terus bertahan hingga akhir — keinginan untuk menang. Dengan semangat dan antusiasme, segala hal bisa terwujud, tanpa semangat dan antusiasme, segalanya ... tidak ada artinya lagi.”

5. Kepemimpinan yang produktif menciptakan kemampuan untuk terus mengembangkan diri.

Saat sebuah organisasi yang dipimpin dengan baik terus mempertahankan semangat dan antusiasme yang tinggi, mereka memperoleh kemampuan untuk terus mengembangkan diri — kemampuan yang menjadi sahabat semua pemimpin. Kemampuan untuk terus mengembangkan diri membantu seorang pemimpin bekerja. Dengan kemampuan ini, segala hal pun menjadi lebih mudah. Itulah alasan mengapa saya menyebutnya hal yang membuat segalanya bertambah besar. Tanpa kemampuan untuk terus mengembangkan diri, segala hal lebih sulit dilakukan daripada yang seharusnya. Dengan kemampuan untuk terus mengembangkan diri, segala hal bisa dilakukan dengan lebih mudah.

Istri saya dan saya tinggal di pantai Florida, di sisi sungai yang mengalir ke samudra sekitar 1,6 km dari rumah kami. Jadi setiap hari kami menyaksikan gelombang dan aliran sungai. Kadang kala saya berenang di sungai dan saya menemukan bahwa. Saat saya berenang searah dengan arus, kemajuan saya tidak ada hubungannya dengan kecepatan dan kekuatan kayuhan saya. Saat saya berenang melawan arus saya pun bergerak sangat lambat, seberapa pun kerasnya saya berusaha. Saat gelombangnya pasang, semua kapal naik, saat gelombangnya surut, semua kapal turun. Arus memang sulit dilawan.

Kepemimpinan yang terus meningkatkan hasil pun demikian. Saat Anda memilikinya, kinerja Anda sesungguhnya lebih baik daripada kemampuan Anda. Misalnya, pikirkan apa yang terjadi dengan Apple saat perusahaan itu memperkenalkan iPhone. Mereka menciptakan gelombang besar yang terus meningkatkan hasil mereka dan memperluas pangsa pasar mereka, tidak hanya dalam *smartphone*,


Saya mendefinisikan semangat dan antusiasme sebagai — rasa percaya pada sang pemimpin.



tetapi juga dalam komputer. Setelah bertahun-tahun memperoleh gelar sebagai perusahaan yang pasarnya sangat kecil namun sangat setia, mereka sekarang menjadi pemimpin pasar dan terus bertambah kuat.

Itulah alasan mengapa saya sering kali menyarankan agar pemimpin mengurangi waktu mereka berusaha menyelesaikan masalah dan lebih berfokus untuk menciptakan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil.

Level 3 adalah kesempatan untuk terus meningkatkan hasil. Pemimpin yang ada di Level Produktivitas memahami kesempatan untuk terus meningkatkan hasil dan menggunakannya demi kebaikan organisasi mereka. Mereka juga memahami bahwa tidak semua orang dalam sebuah organisasi membantu menciptakan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil. Saat membicarakan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil, kita akan menemukan 3 kelompok orang. Mereka adalah:

Orang-orang yang Merusak Kesempatan untuk Terus Meningkatkan Hasil

Kebanyakan orang tidak memadamkan apa pun, namun mereka juga tidak mengawali apa pun. Mereka hanya mengalir. Jika kesempatan untuk terus meningkatkan hasil makin meningkat, mereka pun ikut bergerak. Jika kesempatan itu hilang, mereka pun berhenti. Hampir semua produktivitas dan efektivitas mereka didasarkan hanya pada tindakan orang lain yang mewujudkan banyak hal dalam organisasi. Untuk alasan itu, mereka membutuhkan pemimpin yang baik, yang produktif dan menciptakan lingkungan yang produktif. Itulah salah satu alasan mengapa saya mendefinisikan semangat dan antusiasme sebagai — rasa percaya pada sang pemimpin.

Orang-orang yang Tidak Memanfaatkan Kesempatan untuk Terus Meningkatkan Hasil

Orang-orang jenis kedua sesungguhnya mengurangi semangat dan antusiasme serta tidak memanfaatkan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil dalam sebuah organisasi. Selain tidak produktif, mereka pun membuat orang lain tidak bisa produktif. Orang-orang ini menyebabkan masalah dan, baik itu disengaja maupun tidak, mereka merugikan organisasi.

Orang-orang yang Menciptakan Kesempatan untuk Terus Meningkatkan Hasil

Jenis terakhir, mereka yang menciptakan kemampuan untuk terus mengembangkan diri, adalah pemimpin Level 3. Mereka produktif. Mereka mewujudkan banyak hal. Mereka menciptakan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil. Tindakan mereka sesuai dengan nasihat yang diberikan oleh pelatih rugby legendaris dari Alabama, Bear Bryant, yang mengatakan, “Jangan memusingkan apakah Anda akan memperoleh teman atau tidak, jangan khawatir pula apakah akan ada orang yang memusuhi Anda. Anda harus lebih mengkhawatirkan apakah Anda akan menang atau tidak, karena jika Anda menang, musuh Anda tidak bisa menyakiti Anda dan jika Anda kalah, teman-teman Anda akan meninggalkan Anda.”

Jika Anda membina hubungan kokoh yang memperkenalkan Anda untuk memimpin dengan dasar jabatan Anda dan menambahkan produktivitas, Anda akan memperoleh kesempatan untuk terus meningkatkan hasil. Ketika hal ini terjadi, Anda akan menemukan bahwa pekerjaan Anda lebih cepat mendatangkan hasil. Itulah nilai lebih dari Level 3.

6. Kepemimpinan yang produktif adalah dasar untuk membangun tim.

Siapa yang bersedia meninggalkan tim yang selalu menjadi juara? Tidak ada! Siapa yang bersedia meninggalkan tim yang selalu menjadi juru kunci? Semua orang! Orang-orang senang menjadi bagian dari tim yang menjadi juara.

Pemenang menarik orang lain — beberapa orang baik, beberapa yang lain jelek, beberapa lagi biasa saja. Kunci untuk membangun tim pemenang adalah menemukan, memilih, dan mempertahankan orang-orang terbaik dari orang-orang yang tertarik pada Anda. Berita baiknya, jika Anda mencapai Level 3, Anda tahu apa artinya “produktif” karena Anda menjalaninya. Berita buruknya, memiliki orang berbakat dalam tim tidak menjamin kesuksesan. Anda masih tetap bisa kalah dengan pemain yang baik, namun Anda tidak bisa menang jika pemain Anda buruk. Perbedaannya adalah membina mereka menjadi sebuah tim, yang akan saya bahas di bagian akhir bab ini. Ingatlah hal ini: jika Anda belum terbukti produktif, Anda tidak akan menarik dan mempertahankan orang-orang yang produktif. Itulah alasan mengapa Anda harus berhasil di Level 3.



“Jangan memusingkan apakah Anda akan memperoleh teman atau tidak, jangan khawatir pula apakah akan ada orang yang memusuhi Anda. Anda harus lebih mengkhawatirkan apakah Anda akan menang atau tidak, karena jika Anda menang, musuh Anda tidak bisa menyakiti Anda dan jika Anda kalah, teman-teman Anda akan meninggalkan Anda.”

— Paul “Bear” Bryant —



Sisi Negatif Produktivitas

Beban Kepemimpinan Anda Bertambah Berat

Sama seperti segala hal lainnya dalam hidup ini, Level Produktivitas dalam kepemimpinan pun memiliki sisi negatif. Di Level 3, prestasi lebih mudah diraih. Namun kepemimpinan itu sendiri tidak menjadi mudah. Inilah 4 sisi negatif yang saya temukan di Level 3.

1. Menjadi produktif bisa membuat Anda mengira bahwa Anda adalah seorang pemimpin saat sesungguhnya pemimpinnya bukan Anda.

Semua pemimpin besar pasti produktif. Namun tetap ada orang produktif yang bukan pemimpin. Kesuksesan pribadi tidak selalu bisa disamakan dengan kesuksesan tim. Kepemimpinan ditentukan oleh apa yang dilakukan seseorang bersama dan untuk orang lain. Kepemimpinan diawali dengan membuat tim itu lebih baik dan lebih produktif. Kepemimpinan diukur berdasarkan prestasi tim itu, bukan dari usaha individual seseorang. Kepemimpinan yang baik tidak pernah diukur berdasarkan apa yang seseorang lakukan oleh dan untuk dirinya sendiri.

Saya tahu banyak orang yang produktif namun tidak mau atau tidak mampu memimpin orang lain. Beberapa orang tidak bisa membina hubungan baik dengan orang lain. Beberapa yang lain tidak mau bertanggung jawab atas orang lain atau meluangkan waktu untuk

membantu orang lain menjadi produktif. Misalnya, Ted Williams adalah salah satu pemukul terhebat dalam *baseball*. Ia adalah pemain terakhir yang memiliki rata-rata memukul lebih dari .400 dalam satu musim. Namun ia tidak bisa menjadi pelatih memukul yang baik. Saat pemainnya tidak memukul dengan baik, ia biasanya berkata, “Teruslah memperhatikan bolanya.” Itulah nasihat yang biasanya diberikan oleh seseorang yang koordinasi fisiknya sangat baik dan berhasil karena berfokus pada bola dan bisa tahu jenis lemparan dengan cara mengamati pergerakan bola tersebut. Dalam pikirannya, semuanya sesederhana itu. Ia hanya perlu mengamati bolanya. Pemainnya, yang kemampuannya belum setinggi itu, membutuhkan lebih banyak instruksi. Ted Williams adalah pemain yang hebat, namun ia tidak pernah menjadi pemimpin yang hebat dalam *baseball*.

Banyak organisasi di seluruh dunia melakukan kesalahan karena mengangkat orang-orang yang sangat produktif sebagai pemimpin. Sayangnya mereka tidak bisa memimpin. Saya pernah melakukan itu. Saya pernah melihat seseorang mewujudkan banyak hal dan saya pun berpikir, “*Wow, orang ini pasti bisa memimpin dengan sangat baik*”, namun akhirnya saya melihat orang itu terus mewujudkan banyak hal untuk dirinya sendiri namun mengabaikan dan mematahkan semangat timnya. Itu bukan kepemimpinan.

Mengapa kesalahan ini sangat sering terjadi? Karena agar bisa memimpin dengan efektif Anda harus bisa efektif dengan diri Anda sendiri. Itulah salah satu persyaratan untuk memimpin, namun bukan itu satu-satunya persyaratannya. Pemimpin yang baik harus mengawalinya dengan Jabatan di Level 1, memperoleh perkenanan orang lain di Level 2, menunjukkan produktivitasnya di Level 3, *dan* bersedia membawa semua anggota tim ke tingkatan yang lebih tinggi.

2. Pemimpin yang produktif merasakan beban yang berat berupa tanggung jawab untuk memberikan hasil.

Sekali waktu saya melihat ilustrasi yang menggambarkan pertemuan penjualan di mana pembicaranya berkata, “Kita berbisnis seakan-akan kita sedang mengadakan pertunjukan — produktiflah dan kamu akan diminta untuk tampil lagi, jangan produktif dan kami sudah menyiapkan hadiah selamat berpisah untuk Anda.” Hal ini lucu, namun benar untuk para pemimpin. Jika sebuah tim rugby tidak menang, pelatihnya dipecat. Jika perusahaan tidak menghasilkan keuntungan, CEO nya diberhentikan. Jika politisi tidak bekerja dengan baik untuk para konstituennya, ia tidak akan dipilih lagi. Dalam semua organisasi, tanggung jawab untuk memberikan hasil ada di pundak pemimpin. Ucapan Bernard Law Montgomery, jenderal Inggris dalam Perang Dunia II, benar, “Tidak ada seorang pemimpin pun, betapa pun hebatnya ia, yang bisa terus memimpin jika ia tidak menang.”

Produktivitas bisa diukur. Perkembangan organisasi itu jelas. Laba bisa dihitung. Pemimpin yang tidak berhasil meningkatkan laba harus bertanggung jawab. Pemimpin yang membuat laba bertambah akan dihargai — dan diminta untuk meraih prestasi lebih besar lagi. Kinerja tinggi membutuhkan komitmen tinggi.

Jujur, banyak pemimpin yang sudah mencapai Level 3 merasa lelah memimpin karena beratnya tanggung jawab yang mereka emban. Kebanyakan pemimpin mengalami hari-hari ketika mereka berharap tidak ada seorang pun yang menyaksikan kinerja mereka, mencari mereka meminta petunjuk, atau meminta mereka mewujudkan sesuatu. Bagaimanapun juga, pemimpin yang efektif memahami bahwa harga dari kepemimpinan adalah mengemban tanggung jawab untuk membuat tim mereka berhasil. Itu adalah beban yang

dirasakan oleh setiap pemimpin mulai di Level 3. Anda harus memutuskan apakah Anda bersedia membawanya atau tidak.

3. Kepemimpinan yang produktif harus mengambil keputusan yang sulit.

Sebuah perusahaan besar baru-baru ini mengangkat seekor anjing yang tersesat sebagai wakil presiden senior. Ketika ditanyai apa alasannya, jajaran direktur itu menjawab, “Kemampuannya untuk bersosialisasi dengan semua orang, tanggapannya yang cepat saat punggungnya ditepuk, ketertarikannya untuk mengamati orang lain bekerja, dan keahlian khususnya untuk terlihat bijak saat tidak mengatakan apa pun membuatnya memiliki bakat alamiah untuk jabatan itu.” Seandainya saja kepemimpinan bisa semudah itu!

Setiap kali Anda melihat sebuah organisasi yang berhasil, pemimpinnya pasti sudah mengambil keputusan sulit — dan terus membuat keputusan-keputusan sulit. Kesuksesan adalah perjalanan menanjak. Kepemimpinan yang efektif tidak bisa begitu saja diperoleh. Sebagai pengusaha minyak yang kaya raya dan pengacara untuk masalah lingkungan, T. Boone Pickens berkata, “Ambillah keputusan. Itulah ciri-ciri terpenting dalam diri seorang pemimpin.”



“Tidak ada seorang pemimpin pun, betapa pun hebatnya ia, yang bisa terus memimpin jika ia tidak menang.”

— Bernard
Law Montgomery —



Jika Anda ingin memimpin di level yang lebih tinggi, bersiap-siaplah untuk mengambil keputusan-keputusan sulit. Pada Level 2, pemimpin sering kali harus membuat keputusan sulit mengenai orang. Pada Level 3, pemimpin tetap mengambil keputusan itu, namun juga mengambil keputusan-keputusan sulit dalam produksi. Hal ini

membuat kepemimpinan menjadi jauh lebih sulit lagi. Saya telah menceritakan pada Anda bahwa di awal karier, saya hampir-hampir tidak bisa mengambil keputusan.

Anda mungkin akan merasa lebih enak jika saya mengatakan bahwa ketika mengingat kembali segalanya, hal-hal yang saya sesali karena tidak mengambil keputusan ternyata lebih banyak daripada hal-hal yang saya sesali karena saya mengambil keputusan yang salah. Jangan jatuh dalam jebakan yang juga membuat saya terperangkap karena menunda mengambil keputusan saat saya seharusnya mengambil keputusan itu.



Ketika mengingat kembali segalanya, hal-hal yang saya sesali karena tidak mengambil keputusan ternyata lebih banyak daripada hal-hal yang saya sesali karena saya mengambil keputusan yang salah.



Keputusan sulit apa yang harus diambil seorang pemimpin di Level 3? Sebagian besar di antara keputusan yang harus Anda ambil itu berkenaan dengan diri Anda sendiri! Saya menemukan bahwa sekitar 25% dari keputusan yang saya ambil di Level 3 berhubungan dengan tim saya. Yang lain adalah keputusan pribadi yang membutuhkan perubahan, kejujuran, dan disiplin pribadi. Seperti yang dikatakan oleh penulis Amerika, Mark Twain, “Melakukan hal yang benar itu mengagumkan. Mengajari orang lain agar melakukan hal yang benar jauh lebih mengagumkan — dan jauh lebih mudah.” Hal itu tepat sekali.

Sebagai pemimpin di Level 3, ambillah keputusan sulit untuk ...

- ◆ berhasil *sebelum* Anda berusaha membantu orang lain meraih keberhasilan,
- ◆ menetapkan standar yang lebih tinggi daripada standar yang Anda tetapkan untuk orang lain,

- ◆ membuat orang lain bisa mengandalkan Anda,
- ◆ menetapkan tujuan yang nyata dan mencapainya,
- ◆ bertanggung jawab atas produktivitas pribadi,
- ◆ segera mengakui kesalahan dengan rendah hati,
- ◆ hanya meminta hal yang sudah pernah Anda lakukan,
- ◆ mengukur kesuksesan Anda berdasarkan hasil, bukan keinginan,
- ◆ menjauhi keadaan di mana Anda tidak efektif.

Saya mengamati bahwa ketika dihadapkan dengan keputusan-keputusan sulit di Level 3, banyak pemimpin yang tidak bisa mengambil keputusan-keputusan sulit itu. Tidak mengambil keputusan pada akhirnya akan membuat mereka tidak bisa memimpin diri mereka sendiri maupun orang lain. Mereka tidak memahami hal ini sehingga akhirnya segalanya pun terlambat. Potensi kepemimpinan mereka pun terkekang dan mereka tidak bisa tetap berada di Level 3.



Melakukan hal yang benar itu mengagumkan. Mengajari orang lain agar melakukan hal yang benar jauh lebih mengagumkan — dan jauh lebih mudah.

— Mark Twain —



Saya ingat bagaimana saya menghadapi setiap keputusan sulit ini di Level 3. Dibutuhkan waktu lama sebelum saya bisa mengambil beberapa di antara keputusan itu. Jelaslah sudah bahwa segalanya tidak mudah bagi saya. Kadang kala hal itu masih tetap tidak mudah. Namun setiap keputusan menciptakan terobosan pribadi dalam perjalanan kepemimpinan saya.

Saya mendorong Anda untuk menang di area kepemimpinan ini. Kegigihan — bahkan di saat-saat Anda merasa bahwa Anda seakan-akan menjadi musa di hadapan Laut Merah yang terbelah dan orang-orang Israel yang menunggunya mengambil langkah pertama

untuk memimpin mereka menyeberang serta berkata pada diri sendiri, “Mengapa harus saya yang mengawalinya?” Mengawalinya mungkin tidak selalu mudah atau menyenangkan, namun itu adalah hal yang dituntut dari seorang pemimpin. Hal ini membuka jalan bagi orang-orang yang mengikuti dan memperbesar peluang mereka untuk berhasil menyelesaikan perjalanan itu.

4. Kepemimpinan yang produktif menuntut Anda tetap memperhatikan Level 2.

Bertanggung jawab atas produktivitas tim tidak berarti bahwa pemimpin bisa berhenti memedulikan orang-orang yang mereka pimpin. Ingat, naik ke level kepemimpinan yang baru tidak berarti bahwa Anda melupakan level sebelumnya begitu saja.

Pemimpin di Level Produktivitas menghadapi godaan besar untuk mengabaikan membina hubungan karena berusaha meraih hasil yang besar. Namun jika dalam jangka panjang mereka tidak membina hubungan, mereka akan menghanguskan hubungan mereka dengan orang-orang mereka dan pada akhirnya menemukan diri mereka kembali ke Level 1 lagi. Jangan terjebak. Teruslah membina hubungan dan memperhatikan orang-orang Anda sambil terus memberikan hasil.

Tindakan Terbaik di Level 3

Cara Memanfaatkan Produktivitas Sebaik-baiknya Dalam Memimpin

Siapa pun juga akan merasakan bahwa naik ke Level 3 dengan dasar hubungan yang kokoh di Level 2 bukanlah hal yang mudah. Banyak orang menemukan bahwa mereka tidak bisa melakukannya. Jika Anda memperoleh kesempatan itu, maka inilah yang harus Anda lakukan untuk memaksimalkannya.

1. Pahami bagaimana bakat Anda berkontribusi pada gambaran organisasi Anda akan masa depannya.

Salah satu kunci menuju level Produktivitas dalam kepemimpinan adalah memahami bagaimana bakat dan kemampuan Anda bisa digunakan dengan produktif agar organisasi Anda memiliki gambaran yang lebih besar akan masa depannya. Bagian itu pribadi. Dalam bab sebelumnya, saya sudah membahas pentingnya memahami diri sendiri dan memutuskan gaya kepemimpinan Anda. Hal ini berbeda. Jika Anda adalah pemimpin, Anda harus memiliki gambaran akan masa depan kepemimpinan Anda dan gambaran itu harus disesuaikan dengan gambaran akan masa depan organisasi yang Anda layani, setidaknya selama Anda bekerja di sana.

Saya membutuhkan waktu lama untuk mengetahui di mana kekuatan saya sesungguhnya dan bagaimana saya bisa melayani organisasi yang saya pimpin. Dibutuhkan usaha untuk menemukannya dan prosesnya sering kali kacau. Namun pada akhirnya saya memahami bahwa saya memiliki karunia dan kemampuan khusus (demikian pula Anda). Ada hubungan yang sangat kuat antara karunia dan efektivitas sebagai pemimpin di Level Produktivitas. Jika saya ingin mengerahkan segenap kemampuan saya sebagai pemimpin, saya harus tahu apa yang bisa saya berikan pada organisasi itu. Hal yang sama pun berlaku untuk Anda.

Contohnya, ada 4 area di mana saya secara pribadi memberikan kontribusi paling banyak pada sebuah organisasi atau tim:

- ◆ memengaruhi orang lain (kepemimpinan),
- ◆ membina hubungan dengan orang lain (relasi),
- ◆ berkomunikasi dengan orang lain (bicara),
- ◆ menciptakan sumber untuk membantu orang lain (menulis).

Mereka menjadi kekuatan saya. Itu semua adalah kunci produktivitas saya dan di mana hasil terbaiknya akan terwujud.

Mengetahui hal ini tidak membuat saya berpuas diri lantas tidak mau belajar dan mengembangkan diri. Komitmen saya untuk belajar dan mengembangkan diri tetap sama seperti komitmen saya di awal tahun 1970-an, ketika saya mengawali rencana pengembangan diri pribadi saya. Perbedaannya, sekarang saya mengonsentrasikan usaha saya untuk mengembangkan diri di 4 area ini. Setelah menemukan untuk apa saya diciptakan, saya pun mulai memfokuskan usaha saya.

Semakin Anda terfokus dengan bakat Anda, semakin cepat tingkat pertumbuhan Anda dan semakin Anda bisa mengerahkan segenap kemampuan Anda untuk menjadi pemimpin yang produktif. Jika Anda ingin memaksimalkan kemampuan Anda di Level 3, ikuti nasihat Walt Disney, yang mengatakan, “Lakukan pekerjaan Anda dengan sangat baik sehingga mereka yang melihat Anda melakukan pekerjaan itu akan kembali untuk melihat Anda melakukannya lagi dan mengatakan pada orang lain bahwa orang-orang itu harus melihat Anda melakukan pekerjaan Anda.”

Jika Anda ingin tim atau departemen Anda bekerja dengan baik, Anda harus bekerja dengan baik. Produktivitas harus diawali dari pemimpinnya. Berfokuslah di sana terlebih dahulu dan Anda akan memperoleh kesempatan untuk membantu orang lain mengembangkan diri dan mengerahkan segenap kemampuan mereka.

2. Gambarkan masa depan dari hal-hal yang harus diraih.

Menggambarkan impian adalah salah satu bagian dari kepemimpinan. Komunikasi yang membingungkan dan tidak jelas akan menyebabkan arahan yang tidak jelas, yang menyebabkan keputusan diambil dengan ceroboh. Pemimpin yang produktif menciptakan hubungan yang jelas antara gambaran organisasi itu akan masa depannya dan produktivitas harian sebuah tim. Mereka menunjukkan bagaimana hasil jangka pendek akan memengaruhi hasil jangka panjang. Komunikasi mereka jelas dan mereka terus menunjukkan jalan untuk tim mereka.

Gambaran akan masa depan yang menarik itu harus bisa dijelaskan dengan baik, membuat orang mengembangkan diri dan menantang. Gambaran itu sesuai dengan nilai-nilai tim. Fokus utama gambaran itu adalah tujuan, bukan tindakan. Gambaran itu sesuai dengan karunia tim itu dan saat gambaran itu dikomunikasikan dan dipahami, semua orang menjadi berenergi!

Bagaimana pemimpin membuat tim mereka berhasil mewujudkan gambaran mereka akan masa depan? Dengan membantu mereka melakukan 3 hal:

Pemimpin Level 3 Membantu Orang-orangnya Mewujudkan Gambaran Akan Masa Depan Organisasi Mereka

Di semua organisasi yang saya pimpin, saya menemukan bahwa kita harus mendefinisikan atau mendefinisikan ulang arti kesuksesan bagi orang-orang yang bekerja di sana. Misalnya, ketika saya menjadi pendeta senior salah satu gereja di San Diego pada tahun 1981, kesuksesan artinya berusaha mengembangkan jemaat dari 1.000 orang menjadi 2.000 orang. Ketika saya menjadi pemilik Injoy Stewardship Services, kesuksesan artinya membantu gereja-gereja memperoleh \$1 juta untuk mewujudkan gambaran akan masa depan mereka. Ketika mendirikan EQUIP, kesuksesan artinya bekerja untuk membawa pengembangan kepemimpinan jangka panjang di semua negara di seluruh dunia dan memberikan sumber-sumber



Komitmen tim diawali dari komitmen pemimpinnya.



pada pemimpin setempat dalam bahasa mereka sendiri. Bagaimana sebuah organisasi bisa berhasil jika orang-orangnya tidak tahu apa yang menjadi target mereka?

Pemimpin Level 3 Membantu Orang-orangnya Berkomitmen untuk Mewujudkan Gambaran Akan Masa Depan Organisasi Mereka

Komitmen tim diawali dari komitmen pemimpinnya. Tim tidak bisa menang sebelum pemimpin mereka berketetapan hati untuk melakukan segala hal yang bisa mereka lakukan hingga mereka berhasil, serta mendedikasikan produktivitas mereka untuk memajukan organisasi itu hingga gambaran mereka akan masa depan terwujud. Ketika mereka telah berkomitmen untuk menggunakan waktu, bakat, dan sumber-sumber untuk mewujudkan gambaran mereka akan masa depan, mereka memperoleh kredibilitas dan orang-orang mereka diyakinkan untuk mengikuti mereka. Hanya setelah itulah dasar untuk membangun tim diletakkan.

Pemimpin Level 3 Membantu Orang-orangnya Meraih Kesuksesan

Tidak ada yang lebih memotivasi seseorang selain kemenangan. Pekerjaan seorang pemimpin adalah membantu timnya meraih kesuksesan. Ketika orang-orang dalam tim itu mengalami kesuksesan kecil, kesuksesan itu memotivasi mereka untuk terus maju dan mencapai kesuksesan yang lebih besar. Jika Anda ingin orang-orang Anda termotivasi untuk menang, hargai dan pujilah kesuksesan kecil yang mereka raih setiap hari. Setiap kali ada kesempatan, jadikan itu bagian dari kemenangan Anda, pujilah mereka sebisa mungkin. Selain memotivasi orang lain, hal itu pun membantu mereka menikmati perjalanannya.

3. Mulai mengembangkan orang-orang Anda menjadi sebuah tim.

Saat Anda mencapai Level 2 dalam diri orang-orang dalam organisasi Anda, mereka mulai senang *berkumpul* bersama-sama. Namun saat Anda mencapai Level 3, mereka mulai *bekerja* bersama-sama. Produktivitas membuat Anda bisa membangun tim. Hal ini

hanya bisa diraih oleh pemimpin yang bersedia mendorong dan memimpin orang-orangnya.

Dalam bukunya, *Principle Centered Leadership*, Stephen R. Covey, menceritakan bagaimana Colombus sekali waktu diundang ke sebuah *banquet*, di mana ia diberi tempat yang paling terhormat di meja. Seorang penjaga yang iri hati padanya dengan kasar bertanya, “Sudahkah Anda menemukan India? Tidak adakah orang lain yang bisa menyelesaikan tugas itu?”

Colombus tidak menjawab namun mengambil telur dan meminta orang itu membuatnya berdiri di atas salah satu ujungnya. Mereka semua mencoba, namun tidak ada yang berhasil. Colombus pun lalu menetakkan telur itu ke atas meja hingga salah satu ujungnya retak lalu memberdirikannya di atas meja.

“Kalau seperti itu caranya, semua orang pun bisa!” sergah si penjaga.

“Ya, karena sekarang Anda sudah tahu caranya,” jawab Colombus cepat-cepat dengan nada marah, “dan ketika saya sudah menunjukkan pada Anda jalan menuju Dunia Baru, mengikutinya pun sangat mudah.”

Membangun tim adalah salah satu aspek kesukaan saya dalam memimpin orang lain. Mengapa? Karena tim yang baik selalu melebihi jumlah semua bagian-bagiannya dan bisa meraih hal yang lebih besar daripada seseorang yang bekerja seorang diri. Bekerja sebagai tim benar-benar menyenangkan! Saya sangat menyukai kerja sama dan membangun tim sehingga saya sudah menulis beberapa buku mengenainya, termasuk *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*. Ada sangat banyak hal yang bisa dibahas mengenai kerja



sama — dan tempat yang tersedia di sini pasti tidak cukup, namun saya ingin memberi tahu Anda hal-hal penting yang harus Anda pikirkan tentang membangun tim sementara Anda berjuang untuk memimpin dengan baik di Level 3 (dan saya pun telah menuliskan Hukum-hukum Kerja Sama yang berlaku untuk setiap hal itu sebagai referensi Anda):

*Anggota Tim Harus Saling Mendukung Satu Dengan yang Lain
— Pemimpin Harus Memfasilitasi Hal Ini*

Steven Covey dengan yakin dan jelas menyatakan, “Pekerjaan seorang pemimpin adalah membangun tim yang saling melengkapi, di mana setiap kekuatan dibuat menjadi efektif dan setiap kelemahan dibuat tidak berarti.” Itulah idealisme yang harus menjadi tujuan setiap pemimpin — orang-orang bekerja bersama, masing-masing memberikan kekuatan mereka untuk membuat tim itu lebih baik dan menutupi kelemahan satu dengan yang lain. Bagaimana hal ini bisa terjadi? Pertama, Anda harus tahu kekuatan dan kelemahan setiap pemain.

John Wooden, pelatih besar yang melatih tim bola basket UCLA, sekali waktu berkata pada saya, “Sebagian besar dari mahasiswa saya yang menjadi anggota tim bola basket UCLA lebih sering menembak daripada saat mereka masih menjadi anggota tim sekolah menengah mereka.” Saya pun dulunya adalah pemain basket jadi saya tahu bahwa seorang pemain yang bisa seperti itu di tingkat pendidikan yang lebih tinggi itu tidak biasa.



“Pekerjaan seorang pemimpin adalah membangun tim yang saling melengkapi, di mana setiap kekuatan dibuat menjadi efektif dan setiap kelemahan dibuat tidak berarti.”

— Stephen Covey —



“Bagaimana Anda bisa mencapai hal itu?” tanya saya.

“Beberapa hari pertama latihan,” katanya menjelaskan, “saya biasanya mengamati para pemain menembakkan bola dari berbagai tempat di lapangan. Ketika saya sudah menemukan tempat di mana tembakan mereka paling banyak masuk, maka saya akan membawa mereka ke tempat itu dan berkata, saya ingin kamu menembak dari sini. Saya akan merancang strategi yang membuat hal itu terjadi.”

Coach Wooden juga menunjukkan tempat di atas lantai di mana mereka harus mengoper bola dan bukan menembakkannya. Dengan demikian, ia memaksimalkan kekuatan (dengan menyuruh mereka menembak) dan mengubah kelemahan menjadi kekuatan (dengan meminta mereka mengoper bola pada seseorang yang sedang berada di tempat kekuatannya). Kebiasaan ini benar-benar menjelaskan salah satu kalimat Wooden yang paling terkenal, “Mereka yang mencetak gol memiliki sepuluh tangan.” Dengan kata lain, dibutuhkan semua pemain untuk membantu satu orang pemain mencetak gol. Dan dibutuhkan seorang pemimpin untuk membantu mereka menemukan cara untuk melakukannya serta memimpin mereka di sepanjang prosesnya.

Hukum-hukum Kerja Sama yang Berlaku:

Hukum Nilai Penting: satu orang terlalu sedikit untuk meraih prestasi besar.

Hukum Gunung Everest: tuntutan untuk bekerja sama meningkat seiring dengan bertambah buruknya keadaan yang dihadapi.

Hukum Katalisator: tim pemenang memiliki pemain yang mewujudkan banyak hal.

Hukum Pemain Cadangan: tim yang hebat memiliki kedalaman.

Hukum Hasil Investasi: investasi dalam tim akan memberikan hasil seiring dengan berjalannya waktu.

Anggota Tim Harus Memahami Misi Mereka — Pemimpin Harus Mewujudkannya

Pemimpin yang baik tidak pernah mengasumsikan bahwa anggota tim mereka memahami misi mereka. Mereka tidak akan melakukan segalanya begitu saja. Tidak diragukan lagi, itulah alasan Vince Lombardi, pelatih NFL yang melegenda, selalu membuka pidatonya dengan kalimat, “Ini adalah rugby.” Itulah alasan mengapa di awal setiap musim Coach Wooden selalu mengajarkan cara yang tepat untuk memasang kaus kaki: dengan demikian para pemainnya tidak akan cedera. Para pelatih itu memastikan bahwa pemain mereka tahu apa saja yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan misi mereka.

Ketika Anda memimpin orang di Level 3, jangan menganggap bahwa mereka tahu apa yang Anda tahu atau memercayai apa yang

Anda yakini. Jangan mengasumsikan mereka memahami bagaimana seharusnya kontribusi dari bakat dan usaha mereka pada misi tim itu. Sering-seringlah mengomunikasikannya.

“Ini adalah rugby.”

— John Wooden —

Hukum-hukum Kerja Sama yang Bisa Diterapkan:

Hukum Kondisi Keseluruhan: tujuan lebih penting daripada peranan.

Hukum Tempat yang Tepat: semua pemain memiliki tempat khusus di mana mereka bisa memberikan nilai tambah paling banyak.

Hukum Kompas: gambaran akan masa depan memberi arahan dan rasa percaya diri pada anggota tim.

Hukum Harga yang Harus Dibayar: sebuah tim tidak bisa mengerahkan segenap kemampuannya tanpa membayar harga.

*Anggota Tim Harus Menerima Masukan Tentang Kinerja Mereka
— Pemimpin Harus Mewujudkannya*

Teman saya, seorang pengusaha, mendengar saya membicarakan pelatih basket yang mengadakan latihan secara berkala selama waktu istirahat untuk membantu tim itu menyiapkan diri untuk babak kedua. Di atas papan tulis di ruang *locker*, pelatih itu biasanya menulis tiga kolom: melakukan hal yang benar — melakukan hal yang salah — akan diubah. Teman saya memutuskan untuk melakukan hal itu dengan perusahaannya di pertengahan tahun; ia menyebutnya “istirahat peralihan semester”.

Ia menghadiri pertemuan dengan penuh persiapan, membuat daftarnya sendiri untuk setiap kolom. Namun sebagai pemimpin yang efektif di Level 3, hal pertama yang ia lakukan adalah meminta semua orang dalam timnya untuk membagikan pendapat mereka. Ia hanya menambahkan butirnya sendiri pada daftar itu saat semua orang berdiam diri. Kenyataannya, mereka hampir tidak pernah berdiam diri. Pertemuan itu berhasil. Inilah hasilnya:

- ◆ Ia tidak memimpin berdasarkan dugaannya sendiri. Ia tahu di mana timnya berdiri dan apa pendapat mereka tentang pekerjaan mereka selama 6 bulan pertama.
- ◆ Ia memperoleh pola pikir yang baru dan mengetahui hal-hal yang baru. Ini membuatnya dan timnya bisa memiliki gambaran yang sama akan masa depan organisasi mereka.
- ◆ Tim itu bisa melakukan penyesuaian di tengah peralihan antara semester pertama dan kedua sebelum segalanya terlambat. Pertemuan yang sama di akhir tahun tidak akan memberikan nilai lebih yang sama.
- ◆ Tim itu memenangkan semester kedua tahun itu karena pemikiran mereka datang dari hati mereka. Mereka sendirilah yang menuliskan apa yang ada di papan tulis.

Proses itu sangat efektif sehingga hal ini terus diulangi setiap tahun. Semua orang selalu ingin tahu keadaan mereka. Mereka ingin berhasil; dan jika tidak berhasil, sering kali mereka ingin tahu bagaimana mereka bisa menyesuaikan diri agar keadaan mereka bisa lebih baik. Kebanyakan orang bersedia berubah jika mereka yakin bahwa perubahan akan membantu mereka menang. Pemimpin yang produktif menerima tanggung jawab untuk menuntun para anggota tim mereka di sepanjang prosesnya.

Hukum-hukum Kerja Sama yang Berlaku:

Hukum Mata Rantai: kekuatan sebuah tim ditentukan oleh mata rantainya yang paling lemah.

Hukum Apel Busuk: sikap busuk menghancurkan tim.

Hukum Keterandalan: rekan satu tim harus bisa saling mengandalkan di saat-saat kritis.

Hukum Papan Skor: sebuah tim bisa menyesuaikan diri ketika mengetahui posisinya.

Anggota Tim Harus Bekerja di Lingkungan yang Mendukung Pengembangan Diri dan Memotivasi — Pemimpin Harus Mewujudkannya

Beberapa tahun yang lalu, ketika saya sedang ada di Venesia, kami mengunjungi tempat yang dulunya adalah istana. Di sana ada sebuah ruangan besar di mana 1.500 orang bertemu secara berkala untuk mengambil keputusan-keputusan penting. Pemandu kami menunjuk pada lukisan indah di setiap dinding. Setiap lukisan mewakili jangka waktu tertentu dalam sejarah kota itu, di mana para pemimpin Venesia telah mencapai kemenangan besar karena mereka mengambil keputusan yang berani lalu bertindak. Kami berdua termotivasi. Hal ini mengingatkan saya betapa seorang pemimpin harus menciptakan keadaan yang memotivasi, menantang, dan meningkatkan kemampuan orang-orangnya.

Ketika Anda memimpin di Level 3, pastikan bahwa tujuan Anda adalah mengangkat orang lain dan membantu mereka melakukan yang terbaik. Benjamin Franklin, salah seorang proklamator kemerdekaan Amerika Serikat, adalah seorang pemimpin yang memahami hal ini. Dalam sebuah surat yang ia tulis pada John Paul Jones, Franklin memberi nasihat pada petugas yang baru mengenai cara untuk memimpin orang lain.

Setelah ini, amati baik-baik kesempatan untuk lebih banyak memuji anggota tim dan teman-temanmu daripada yang sesungguhnya layak mereka terima, serta mengakui lebih banyak kesalahan daripada yang seharusnya kamu tanggung; kamu pun akan menjadi kapten yang hebat. Mengkritik dan menghina orang-orang yang berurusan denganmu akan menghilangkan teman, menambah musuh, dan dengan sendirinya merusak kinerjamu.

Saat ini, pengetahuan dan pengalaman Franklin itu pun masih tetap berlaku. Ia tahu cara menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri dan memotivasi. Pemimpin yang efektif di Level 3 melakukan hal ini dengan baik. Ini adalah kunci menuju produktivitas.

Kadang kala saya dikritik sebagai pemimpin yang terlalu positif dan terlalu banyak memuji orang. Saya rasa kritik itu benar. Ada saat-saat di mana saya membangun anggota tim saya lebih tinggi daripada kinerja yang mereka tunjukkan. Kadang kala hal ini merugikan saya. Meyakini yang terbaik dalam diri orang lain bisa memberi hasil positif, namun tidak selalu. Keyakinan besar atas kemampuan orang lain adalah kekuatan namun sekaligus juga kelemahan saya. Namun itu adalah kelemahan yang tidak ingin saya hilangkan karena keuntungannya pun sangat besar. Selain itu, saya lebih memilih untuk

hidup sebagai orang yang positif sekalipun kadang kala kelelahan daripada terus bersikap ragu-ragu dan negatif. Saya yakin bahwa dalam banyak hal dan sering kali, Anda memperoleh apa yang Anda harapkan dalam hidup ini. Saya tidak mau mengharapkan yang terburuk untuk diri saya sendiri atau untuk siapa pun juga. Agar bisa positif dan berhasil, semua orang membutuhkan lingkungan yang positif.

Pemimpin lebih menentukan suasana daripada semua orang lainnya. Dalam sebuah tim, departemen, atau organisasi. Sikap mereka menular. Jika mereka positif, memotivasi, dan bersedia mengembangkan diri, demikian pula orang-orang mereka. Jika Anda ingin berhasil di Level 3, tunjukkan pengaruh yang Anda miliki dan gunakan itu untuk kebaikan semua orang.

Hukum Kerja Sama yang Berlaku:

Hukum Identitas: nilai bersama mempertegas jati diri.

Hukum Komunikasi: interaksi memperkuat tindakan.

Hukum Titik Balik: perbedaan antara 2 tim yang sama berbakatnya adalah kepemimpinan.

Hukum Rasa Percaya Diri dan Antusiasme yang Tinggi: ketika Anda menang, sakitnya tidak terasa.

Mengembangkan sekelompok orang menjadi sebuah tim yang produktif tidaklah mudah. Jika memang benar demikian, semua tim olahraga profesional akan menjadi pemenang dan setiap bisnis akan memperoleh laba besar. Membuat semua orang bekerja bersama-sama untuk mencapai gambaran yang sama akan masa depan adalah sebuah tantangan, namun usaha itu sesuai dengan hasilnya. Menjadi bagian dari sekelompok orang yang melakukan sesuatu yang bernilai tinggi adalah salah satu pengalaman hidup yang paling memuaskan.

Sebagai pemimpin, Anda bisa membantu orang lain mengalaminya. Jangan menolak kesempatan besar itu.

4. Prioritaskan hal-hal yang memberikan keuntungan besar.

Apa kunci dari menjadi produktif? Memprioritaskan. Agar menjadi pemimpin Level 3 yang efektif, Anda harus belajar untuk tidak hanya sekadar menyelesaikan banyak hal, tetapi menyelesaikan hal-hal yang benar dengan benar. Itu artinya mengetahui cara memprioritaskan waktu, tugas-tugas, sumber-sumber daya, dan bahkan orang.

Jim Collins, penulis dari *Good to Great*, mengakui bahwa prioritas yang efektif diawali dengan menghilangkan hal-hal yang seharusnya tidak Anda lakukan. Ia menulis,

“Kebanyakan dari kita sibuk memimpin, namun tidak disiplin. Hal-hal yang harus kita lakukan terus bertambah banyak, kita berusaha menciptakan kesempurnaan untuk terus meningkatkan hasil dengan cara melakukan lebih, lebih, dan lebih banyak lagi. Namun hal ini biasanya tidak mendatangkan hasil. Bagaimanapun juga, mereka yang mengembangkan perusahaan dari baik menjadi hebat membuat daftar hal yang seharusnya tidak mereka lakukan - bukan hal yang harus dilakukan. Disiplin mereka untuk menghentikan semua hal tak berguna dan tidak penting itu benar-benar mengagumkan.”⁴

Tepat sekali. Perusahaan terbaik mengalokasikan sumber-sumber mereka hanya pada beberapa bidang — bidang-bidang di mana mereka bisa berhasil.

Bertahan dalam bidang yang menjadi kekuatan Anda — di mana usaha Anda memberikan hasil paling besar — dan keluar dari

bidang-bidang kelemahan Anda adalah kunci produktivitas pribadi. Jika Anda bisa membantu orang-orang dalam tim Anda melakukan hal yang sama, maka Anda pun bisa berhasil dalam kepemimpinan di Level 3. Selama bertahun-tahun saya telah mengandalkan prinsip-prinsip Pareto sebagai panduan untuk membantu saya memutuskan apa saja yang layak dijadikan fokus dan apa yang tidak. Prinsip Pareto pada dasarnya mengatakan bahwa 20% teratas dari prioritas Anda akan memberi hasil 80% dari keseluruhan produktivitas.

Untuk membantu saya memahami apa saja 20% teratas dari prioritas saya, saya mengajukan ketiga pertanyaan ini pada diri saya:

- ◆ apa yang diminta dari saya? (apa yang harus saya lakukan),
- ◆ apa yang memberi saya hasil paling besar (apa yang seharusnya saya lakukan),
- ◆ apa yang paling memuaskan saya (apa yang senang saya lakukan).

Jika Anda ada di awal karier atau kepemimpinan Anda, daftar hal yang harus Anda lakukan mungkin akan sangat banyak. Tujuan Anda ketika sudah menapaki level-level kepemimpinan adalah menggeser waktu dan perhatian Anda pada hal yang sebaiknya dan ingin Anda lakukan. Jika Anda memimpin cukup baik untuk jangka waktu yang cukup lama dan membina tim yang hebat, jawaban untuk ketiga pertanyaan ini seharusnya sama. Saya merasa sangat beruntung karena saya sudah melaluinya. Hanya ada beberapa hal yang seharusnya saya lakukan, namun sesungguhnya tidak saya nikmati.



“Prioritas yang efektif diawali dengan menghilangkan hal-hal yang seharusnya tidak Anda lakukan.”

— Jim Collins —



Ketika memimpin tim Anda, tujuan Anda seharusnya membantu semua orang melakukan hal yang sebaiknya mereka lakukan dan mereka sendiri senang melakukannya, karena itulah tempat di mana mereka bisa paling efektif. Singkatnya, berusaha mempekerjakan, melatih, dan menempatkan orang-orang sedemikian hingga ...

80% waktu mereka digunakan untuk bekerja di zona kekuatan.

15% waktu mereka digunakan untuk bekerja di zona belajar.

5% waktu mereka digunakan untuk bekerja di luar zona kekuatan.

0% waktu mereka digunakan untuk bekerja di zona kelemahan.

Untuk memfasilitasi hal ini, Anda harus benar-benar memahami orang-orang Anda, memahami kekuatan dan kelemahan mereka, dan bersedia melakukan diskusi terus terang dengan mereka. Jika Anda telah menyelesaikan pekerjaan Anda di Level 2, maka Anda harus siap, bersedia, dan bisa melakukan hal-hal itu.

5. Bersedia dan bersiaplah untuk menjadi orang yang mendorong terjadinya perubahan.

Kemajuan selalu membutuhkan perubahan. Itu kenyataannya. Kebanyakan pemimpin ingin menciptakan kemajuan. Itu adalah salah satu hal yang membuat mereka menjadi pemimpin. Bagaimanapun juga, hanya ketika pemimpin mencapai Level 3 lah mereka ada di tempat di mana mereka bisa mulai melakukan perubahan. Mengapa? Anda memperoleh jabatan sebagai pemimpin di Level 1. Anda telah membina hubungan yang kuat dengan orang-orang dalam tim Anda di Level 2. Ketika Anda telah membantu tim itu mencapai hasil di Level 3, Anda memiliki kredibilitas dan momentum untuk mulai melakukan perubahan. Sangat sulit untuk melakukan perubahan saat sebuah organisasi tidak melakukan apa pun. Mulailah bergerak,

jangan pikirkan arahnya, dan Anda akan menemukan bahwa jauh lebih mudah untuk melakukan perubahan untuk bergerak *ke arah yang benar*. Kesempatan untuk terus meningkatkan hasil menyediakan energi yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan.

Kepemimpinan bisa mengubah sebuah organisasi. Dibutuhkan seorang pemimpin untuk menciptakan perubahan positif. Dan cara terbaik untuk mulai menjadi orang yang mendorong terjadinya perubahan adalah sama seperti saat Anda berusaha membina sebuah hubungan. Anda harus menemukan kesamaan. Semua pemimpin yang ingin melakukan perubahan pasti terdoda untuk menunjukkan perbedaan dan berusaha meyakinkan orang lain mengapa harus dilakukan perubahan. Namun hal ini biasanya tidak mendatangkan hasil. Sebaliknya, berfokuslah pada kesamaan dan mulailah dari sana. Untuk mengawalinya, carilah kesamaan dalam bidang-bidang berikut ini:



Kesempatan untuk terus meningkatkan hasil menyediakan energi yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan.



- ◆ **Gambaran akan masa depan:** saat mereka memiliki gambaran yang sama akan masa depan, Anda bisa yakin bahwa orang-orang berdiri bersama dan mereka melihat hal yang sama. Jika gambaran mereka akan masa depan organisasi mereka sama dengan gambaran Anda akan masa depan organisasi Anda sekalian, Anda sekalian akan melihatnya dengan jelas dan semua orang ingin melihatnya terwujud; Anda bisa bekerja sama dengan baik.
- ◆ **Nilai:** sangat sulit untuk berjalan bersama orang lain dalam waktu yang sangat lama jika nilai-nilai Anda tidak sama. Temukan nilai yang dimiliki orang lain dan berusahalah

untuk mencari titik temu di mana Anda memiliki standar yang sama.

- ◆ **Relasi:** tim yang hebat memiliki anggota yang berkomitmen satu dengan yang lain, sama seperti mereka berkomitmen pada gambaran mereka akan masa depan. Jika Anda telah menyelesaikan pekerjaan di Level 2, Anda seharusnya sudah memiliki dasar yang sama di bidang ini.
- ◆ **Sikap:** jika Anda ingin membuat orang-orang bekerja bersama-sama untuk melakukan perubahan positif, mereka harus bersikap positif dan gigih. Jika tidak, masalah sudah menanti di depan mereka.
- ◆ **Komunikasi:** agar perubahan terjadi, komunikasi harus terbuka, jujur, dan terus berlangsung. Saat orang-orang tidak tahu apa yang terjadi, mereka mulai menduga-duga. Dugaan mereka sering kali salah. Katakan apa yang sedang terjadi sehingga semua orang memiliki gambaran yang sama.

Jika Anda bisa berbagi pendapat, ketertarikan, dan tujuan yang sama dalam kelima bidang ini dengan seluruh anggota tim Anda, sekalipun Anda sekalian mungkin memiliki pendapat yang berbeda mengenai banyak hal lainnya, Anda bisa melangkah maju dan mengawali perubahan. Menjadi orang yang mendorong terciptanya perubahan itu tidak mudah. Namun saya bisa menjamin bahwa jika anggota tim Anda tidak mendukung Anda dalam kelima bidang ini, perubahan akan sangat sulit dilakukan.

6. Jangan pernah lupa bahwa tujuan Anda sesungguhnya adalah memberikan hasil.

Ada perbedaan besar antara pemimpin Level 3 dan kritikus yang hanya sekadar berteori tentang produktivitas. Pemimpin menjadikan produktivitas sebagai targetnya. Mereka tahu bahwa hasil itu penting

— seberapa pun besarnya hambatan yang mereka hadapi, seperti apa pun keadaan ekonominya, masalah apa yang dialami orang-orang mereka, dan seterusnya. Mereka memperjuangkan produktivitas dan tetap bisa diandalkan, tetap produktif, apa pun yang terjadi. Bahkan saat mereka berhasil sekalipun! Pembuat mobil Henry Ford mengamati,

“Lebih banyak orang yang gagal karena kesuksesan daripada karena kegagalan. Orang-orang itu awalnya mengatasi berbagai tantangan, mengalahkan berbagai kesulitan, berkorban, dan berkeringat. Mereka membuat yang tidak mungkin menjadi mungkin, lalu datang kesuksesan kecil. Namun mereka tiba-tiba jatuh dari posisi mereka yang sudah lebih tinggi itu. Kekuatan mereka berkurang, mereka tergelincir, lalu hilang. Tidak ada yang bisa menghitung berapa banyak orang yang telah dihentikan dan dikalahkan oleh pengakuan dan penghargaan!”⁵

Para pemimpin yang baik di Level 3 terus berusaha. Jika mereka memperoleh kesempatan untuk terus meningkatkan hasil, mereka tidak berdiam diri dan mengalir begitu saja. Mereka terus berusaha keras dan memperbesar kesempatan itu sehingga bisa mencapai hal-hal yang jauh lebih besar lagi. Mereka pun membantu orang-orang mereka melakukan hal yang sama. Bagaimana mereka bisa tetap terfokus dan menyelesaikan sangat banyak hal — baik di saat sukses maupun gagal? Sekali lagi, Henry Ford menasihatkan: milikilah impian jangka panjang yang sangat besar untuk Anda capai dalam waktu yang sangat panjang sehingga semua pujian yang Anda terima saat ini terlihat tidak ada artinya jika dibandingkan dengan apa yang sesungguhnya berusaha Anda raih. Lebih baik melakukan sesuatu yang tidak bisa dinilai dengan pujian yang digemari banyak orang, sesuatu yang sangat besar sehingga Anda bisa mengawalinya

dengan baik sebelum barisan pemandu sorak menemukan betapa cemerlangnya impian Anda. Dengan demikian, Anda bisa bebas bekerja dan melanjutkan perjalanan Anda menuju kesuksesan yang jauh lebih besar lagi.

Pemimpin yang mencapai Level 3 pasti pernah berhasil, namun tidak semua memanfaatkan kesuksesan itu untuk naik ke level selanjutnya. Agar bisa seperti itu, mereka harus tetap terfokus dan produktif — sambil menumbuhkan dan menjaga hubungan baik. Pemimpin yang benar-benar berkualitas menggunakan level Produktivitas sebagai dasar untuk mencapai Level 4, di mana mereka mengembangkan orang lain untuk menjadi pemimpin yang baik.

Hukum Kepemimpinan di Level Produktivitas

Jika Anda ingin menggunakan Hukum Kepemimpinan untuk membantu Anda mengembangkan diri dan memenangkan Perkenanan di Level 3, maka pertimbangkan hal-hal berikut ini:

Hukum Respek: Secara Alamiah, Orang-orang Mengikuti Pemimpin yang Lebih Kuat dari Mereka

Secara alamiah, orang-orang tidak mengikuti seseorang yang kepemimpinannya lebih lemah daripada diri mereka sendiri. Orang-orang mengikuti orang lain yang mereka hormati, seseorang yang bisa mereka percayai. Jika mereka tahu bahwa kesuksesan orang lain lebih besar daripada kepemimpinan mereka, mereka dengan senang hati akan mengikuti kepemimpinan orang itu. Mengapa? Karena hal yang pemimpin itu lakukan bagi organisasinya kemungkinan besar juga akan tercurah dalam hidup dan pekerjaan orang-orang yang mengikutinya. Semua orang yang terlibat akan menang.

Di Level 2, Anda berusaha membangun rasa percaya dalam sebuah hubungan, hasil positifnya sering kali tidak kasat mata; seperti: semangat, antusiasme, dan rasa percaya. Namun, hasil dari

kepemimpinan yang baik terlihat sangat jelas di Level 3. Orang-orang melihat bahwa organisasi menjadi lebih baik, produktivitas meningkat, dan laba yang diterima lebih besar. Mereka melihat kekuatan Anda dan mengetahui apa saja yang bisa Anda lakukan. Mereka mulai memercayai Anda. Mereka menghormati kepemimpinan Anda dan mengikuti Anda bukan hanya karena Anda memperlakukan orang lain dengan baik, melainkan juga karena apa yang Anda lakukan untuk tim dan organisasi Anda.

Hukum Magnet: Jati Diri Anda Ditentukan Oleh Siapa yang Tertarik Pada Anda

Secara umum seseorang akan tertarik pada orang lain yang memiliki kesamaan dengan diri mereka sendiri. Orang yang serupa berkumpul bersama. Sering kali saya meminta pemimpin membuat daftar 3 atau 4 karakteristik yang paling mereka harapkan dalam anggota tim mereka. Setelah itu, saya bertanya, “Apakah Anda memiliki karakteristik yang sama?” Mengapa saya bertanya demikian? Karena biasanya, yang tertarik pada kita adalah mereka yang serupa dengan jati diri kita, bukan mereka yang sesungguhnya kita harapkan agar tertarik pada kita. Oleh karena itu, jika kita ingin membuat orang-orang yang kita harapkan tertarik pada kita, kita pun harus menunjukkan karakteristik yang sama dengan karakteristik mereka.

Ketika Anda mencapai Level 3 dan menciptakan tim yang sangat produktif, Anda mulai menarik orang-orang lain yang produktif. Hebatnya, ini akan membantu Anda membuat tim Anda yang sudah produktif menjadi jauh lebih produktif lagi. Memperkenalkan orang lain yang juga produktif pada tim akan meningkatkan standar dan membuat semua orang menjadi jauh lebih produktif. Jika ada anggota

tim yang tidak mau atau tidak bisa produktif, ada banyak orang lain yang sudah mengantre di pintu Anda, bersedia menggantikan mereka.

Hukum Contoh: Orang-orang Melakukan Apa yang Mereka Lihat

Pemimpin biasanya sangat diperhatikan oleh orang yang mereka pimpin, khususnya jika mereka memimpin dengan cara memberi contoh. Tindakan mereka akan selalu diperhatikan. Jika Anda produktif, itu baik. Tidak ada hal yang lebih memotivasi orang lain dengan cara yang positif daripada melihat seorang pemimpin yang positif sedang memberi contoh. Saat orang-orang melihat pemimpin mereka produktif, mereka tahu bahwa mereka pun diharapkan untuk produktif; dan setiap kali hasil dituntut dari mereka, produktivitas yang lebih tinggi pun terjadi. Pemimpin yang baik di Level 3 tahu bahwa mereka menunjukkan caranya dengan cara mempraktikkan sendiri cara itu karena orang-orang melakukan apa yang mereka lihat.

Hukum Kemenangan: Pemimpin Menemukan Cara Agar Tim Itu Bisa Menang

Jika Anda akan bertanding bola basket dan bisa memilih siapa pun juga di dunia ini untuk menjadi anggota tim Anda, siapa yang akan Anda pilih? Bagaimana jika Anda bertanding rugby? Atau jika Anda akan berbisnis? Atau mengawali sebuah organisasi nirlaba? Kemungkinan besar orang yang Anda pilih adalah para pemimpin besar dalam bidang mereka. Mengapa Anda menginginkan mereka

dalam tim Anda? Karena peluang Anda untuk menang menjadi sangat besar saat Anda bekerja bersama pemimpin yang pernah meraih kemenangan.

Pemimpin terbaik di Level 3 selalu menemukan cara untuk menang. Mereka produktif! Mereka tetap produktif setiap hari, dalam jangka panjang, sekalipun tugas itu terasa membosankan, sekecil apa pun peluang mereka untuk berhasil, apa pun hambatan yang mereka hadapi, atau seperti apa pun keadaannya. Jika Anda adalah salah satu orang yang terus menerus produktif, maka semua orang akan ingin ada dalam tim Anda, dan memimpin pun menjadi jauh lebih menyenangkan.

Hukum Peluang Besar untuk Terus Meningkatkan Hasil: Kesempatan untuk Terus Meningkatkan Hasil Adalah Sahabat Baik Seorang Pemimpin

Kepemimpinan jauh lebih mudah jika dilakukan di Level 3 daripada di Level 2. Mengapa? Level 3 adalah tempat di mana kesempatan untuk terus meningkatkan hasil mulai terasa pengaruhnya. Produktivitas menciptakan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil. Kesempatan ini akan memberi Anda hasil yang lebih besar. Hasil yang lebih besar menciptakan kesempatan yang jauh lebih besar lagi. Produktivitas menciptakan siklus positif yang terus menerus berlangsung. Adanya kesempatan untuk terus meningkatkan hasil akan membuat sebuah organisasi bisa mengatasi masalah, pemikiran negatif, kesalahan-kesalahan yang



Tidak ada hal yang lebih memotivasi orang lain dengan cara yang positif daripada melihat seorang pemimpin yang positif sedang memberi contoh.



pernah dilakukan, hal-hal yang kecil dan tidak penting, serta rintangan yang akan muncul.

Jika Anda menemukan diri Anda sendiri ada di Level 3, memperoleh kesempatan untuk terus meningkatkan hasil, jangan beristirahat atau berdiam diri. Sekaranglah saat untuk terus berusaha keras. Jangan pernah menyalahgunakan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil. Teruslah bekerja habis-habisan. Seperti yang dikatakan oleh Jim Collins, jagalah agar rodanya terus berputar.

Hukum Prioritas: Pemimpin Tahu Bahwa Aktivitas Tidak Bisa Disamakan Dengan Prestasi 

Menurut seorang penjual buku agenda harian, hanya sepertiga dari pekerja Amerika Serikat membuat jadwal harian. Ternyata, yang benar-benar melakukan rencana yang mereka tulis dalam agenda mereka tidak sampai 10%. Benar-benar mengecewakan.

Kebanyakan pemimpin merasakan tekanan yang sangat berat karena ia harus menyelesaikan banyak hal. Pemimpin yang produktif memahami bahwa aktivitas tidak bisa disamakan dengan prestasi. Orang-orang bisa dengan mudah bekerja keras sepanjang hari, setiap hari, tanpa menyelesaikan hal-hal penting yang bisa membuat diri mereka sendiri dan tim mereka produktif. Apa kuncinya? Prioritas. Pemimpin Level 3 melakukan hal yang benar dengan cara yang benar di saat yang tepat untuk alasan yang benar. Mereka tahu bahwa sebuah perusahaan yang menoleransi semua tindakan karyawannya pada akhirnya tidak akan mencapai atau menyelesaikan apa pun. Mereka membuat rencana, lalu bertindak.

Hukum Pengorbanan: Agar Bisa Naik, Seorang Pemimpin Harus Berkorban

Paul Harvey, si penyiar radio, berkomentar, “Anda bisa mengetahui apakah Anda sedang berada di jalan menuju kesuksesan; sepanjang jalan Anda selalu menanjak.” Memanjat ke tingkatan tertinggi kepemimpinan tidaklah mudah. Dibutuhkan usaha dan juga pengorbanan. Anda tidak akan bisa melalui level Anda saat ini menggunakan keahlian yang Anda gunakan untuk melalui level sebelumnya. Anda harus menyerahkan hak istimewa dan sumber daya Anda agar bisa naik. Anda harus berhenti melakukan beberapa hal yang Anda sukai namun tidak memberikan hasil besar atas waktu yang Anda gunakan; dan akan ada beberapa orang yang sesungguhnya ingin Anda ajak naik namun tidak bersedia menemani Anda.

Saat mendaki, pemimpin harus belajar melupakan banyak hal dan hanya mempertahankan hal-hal yang terpenting. Tak seorang pun pemimpin yang pernah mencapai puncak bisa berkata, “Mencapai puncak ternyata jauh lebih mudah dan hanya membutuhkan waktu lebih singkat daripada yang saya duga.” Sementara Anda berusaha memanjat lebih tinggi, persiapkan diri Anda untuk mengorbankan banyak hal agar Anda bisa menjadi pemimpin yang lebih baik.


“Anda bisa mengetahui apakah Anda sedang berada di jalan menuju kesuksesan; sepanjang jalan Anda selalu menanjak.”

— Paul Harvey —



Hukum Kepercayaan: Sebelum Bisa Memercayai Gambaran Seorang Pemimpin Akan Masa Depan Organisasi Mereka, Orang-orang Harus Bisa Memercayai Pemimpin Itu Terlebih Dahulu 

Kebanyakan pemimpin tahu tujuan mereka dan bagaimana tim mereka bisa mencapai sesuatu yang mereka yakini. Apakah Anda memiliki gambaran akan masa depan organisasi Anda? Bagaimana Anda tahu apakah anggota tim Anda akan memercayainya? Dengan cara mencari tahu apakah mereka telah memercayai Anda!

Sebelum bisa memercayai gambaran seorang pemimpin akan masa depan organisasi mereka, orang-orang harus bisa memercayai pemimpin itu terlebih dahulu. Rasa percaya itu timbul dari 2 hal: hubungan Anda dengan mereka dan hasil yang Anda tunjukkan pada mereka. Mereka ingin memastikan bahwa Anda memedulikan mereka dan mereka ingin melihat Anda produktif. Mereka bisa memercayai kedua hal ini saat mereka melihat Anda memberi contoh. Saat mereka menikmati pribadi Anda dan menilai Anda produktif, mereka memiliki dasar untuk memercayai Anda.

Keyakinan yang Membuat Pemimpin Naik ke Level 4

Kepemimpinan adalah perjalanan yang menarik. Pemimpin yang paling berbakat dan berdedikasi akan terus terdorong untuk naik ke level yang lebih tinggi. Mereka merasa terpanggil untuk terus mengembangkan diri dan juga membantu orang lain mengembangkan diri mereka. Keyakinan mereka mendorong mereka untuk mendaki, namun hal yang sesungguhnya membawa mereka ke level selanjutnya adalah perilaku mereka.

Jika Anda ingin mencapai level selanjutnya itu, terimalah pemikiran berikut ini sementara Anda masih ada di Level 3:

1. Produktivitas saja tidak cukup.

Memimpin sebuah tim yang produktif adalah sebuah prestasi besar. Mencapai target mungkin sangat memuaskan. Namun ada level kepemimpinan yang lebih tinggi, yang tidak hanya sekadar menyelesaikan pekerjaan dengan efektif atau memberi nilai tambah pada hal-hal terpenting bagi organisasi Anda. Hal apa yang lebih baik daripada memberikan hasil kerja dengan kualitas sangat tinggi disertai sebuah tim berproduktivitas tinggi? Mengembangkan orang lain sehingga mereka bisa memimpin bersama Anda. Pemimpin besar mengukur diri mereka sendiri berdasarkan apa yang mereka

selesaikan melalui orang lain. Untuk mencapai hal ini, mereka harus mengembangkan orang lain berdasarkan nilai dan kebiasaan kepemimpinan. Itulah fokus dari pemimpin di Level 4.

Selama bertahun-tahun saya puas hanya dengan menjadi pemimpin Level 3. Jujur, ketika pertama kalinya belajar untuk menjadi pemimpin yang produktif di Level 3, saya mengira bahwa saya telah mencapai tingkatan tertinggi dalam kepemimpinan. Saya senang saat saya bisa menunjukkan produktivitas dan mengembangkan tim saya. Namun saya lalu merasa terdorong untuk naik ke tingkatan yang lebih tinggi. Saya menyadari bahwa saya bisa melakukan lebih banyak lagi. Saya bisa mengembangkan orang untuk menjadi pemimpin yang memberi pekerjaan berkualitas tinggi sesuai dengan kemampuan



Pemimpin besar mengukur diri mereka sendiri berdasarkan apa yang mereka selesaikan melalui orang lain. Untuk mencapai hal ini, mereka harus mengembangkan orang lain berdasarkan nilai dan kebiasaan kepemimpinan.



mereka. Saat melakukannya, selain saya akan meningkatkan kapasitas organisasi itu dan mengurangi beban kepemimpinan saya, saya pun akan memberi nilai tambah yang akan sangat menguntungkan orang-orang yang saya pimpin. Hal itu segera menjadi fokus dan kegembiraan terbesar saya.

Jika Anda telah mencapai Level 3 bersama anggota tim Anda dan memimpin tim yang produktif, selamat. Anda telah mencapai lebih daripada yang pernah dicapai oleh kebanyakan orang. Namun jangan berpuas diri dengan produktivitas itu. Carilah level yang lebih tinggi di mana Anda bisa membantu mengubah kehidupan orang lain.

2. Orang adalah aset yang paling berharga dari sebuah organisasi.

Sebagian besar dari aset sebuah organisasi akan turun nilainya. Fasilitas rusak. Peralatan menjadi ketinggalan zaman. Perlengkapan habis digunakan. Aset apa yang memiliki potensi terbesar untuk terus meningkat nilainya? Orang! Namun hanya jika mereka dihargai,



Perusahaan menjadi lebih baik saat orang-orang mereka menjadi lebih baik. Itulah alasan mengapa berinvestasi dalam diri orang lain selalu memberi hasil yang lebih besar bagi sebuah organisasi.



ditantang, dan dikembangkan oleh seseorang yang bisa berinvestasi dalam diri mereka dan membantu mereka mengembangkan diri. Jika tidak, mereka sama seperti uang yang disimpan tanpa menerima bunga. Potensi mereka besar, namun mereka tidak benar-benar mengembangkan diri.

Orang tidak akan secara otomatis meningkat nilainya atau mengembangkan diri begitu saja. Pengembangan diri harus disengaja. Di mana pengembangan diri terjadi dalam 5 Level Kepemimpinan? Di Level 4. Di level inilah pemimpin mulai Mengembangkan Orang Lain. Jika Anda ingin mencapai level selanjutnya dalam kepemimpinan Anda, berpikirlah melebihi Produktivitas dan mulailah memikirkan bagaimana Anda bisa membantu orang-orang dalam tim Anda mengembangkan diri dan menggunakan potensi mereka.

3. Mengembangkan pemimpin adalah cara yang paling efektif untuk mewujudkan gambaran akan masa depan.

Bagaimana Anda membuat sebuah organisasi menjadi lebih baik? Berinvestasilah dalam diri orang-orang yang bekerja di dalamnya.

Perusahaan menjadi lebih baik saat orang-orang mereka menjadi lebih baik. Itulah alasan mengapa berinvestasi dalam diri orang lain selalu memberi hasil yang lebih besar bagi sebuah organisasi.

Segala hal ditentukan oleh kepemimpinan. Semakin banyak pemimpin yang dimiliki sebuah organisasi, semakin besar kekuatan organisasi itu. Semakin baik pemimpin yang dimiliki oleh sebuah organisasi, semakin besar kekuatan organisasi itu. Investasi dalam diri orang lain tidak akan ada habisnya. Setiap kali Anda meningkatkan kemampuan seseorang dalam organisasi Anda, Anda meningkatkan kemampuannya untuk mewujudkan gambaran akan masa depannya. Segala hal menjadi lebih baik saat pemimpin yang baik memimpin organisasi itu dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Jika Anda ingin lingkungan kerja yang menyenangkan, capailah Level 2. Jika Anda ingin lingkungan kerja yang produktif, capailah Level 3. Jika Anda ingin lingkungan kerja pemenang, capailah Level 4.

4. Melihat orang lain mengembangkan diri adalah kepuasan terbesar dari seorang pemimpin.

Saat sedang menginjak akhir usia 30 tahunan, saya menemukan diri saya sendiri berusaha mencapai sebuah gambaran yang sangat besar akan masa depan organisasi saya, yang membutuhkan lebih banyak dari diri saya daripada yang bisa saya berikan. Satu-satunya solusi yang bisa saya lihat adalah melatih dan mengembangkan orang lain untuk membantu membawa beban itu. Namun sesuatu yang mengagumkan terjadi. Hal yang awalnya saya lihat sebagai kebutuhan segera menjadi sumber kepuasan dalam diri saya.

Hanya ada sedikit hal yang lebih baik daripada melihat orang lain bisa mengerahkan segenap kemampuan mereka. Jika Anda membantu orang lain menjadi lebih besar dan lebih baik karakternya, pada akhirnya kemampuan mereka akan bertambah. Orang sama seperti pohon: berikan apa yang mereka butuhkan untuk terus tumbuh dalam jangka waktu yang cukup lama dan mereka pun akan bertumbuh, mulai dari karakter mereka hingga kemampuan mereka, serta menghasilkan buah.

Jika Anda berinvestasi dalam diri orang lain, mereka tidak akan kembali ke keadaan mereka sebelumnya. Anda pun tidak akan kembali ke keadaan Anda sebelumnya. Saat membantu orang lain, Anda pun pasti akan ikut terbantu.

Panduan untuk Mengembangkan Diri Hingga Level 3 Terlampaui

Ketika Anda memikirkan nilai lebih, sisi negatif, perilaku terbaik, dan keyakinan yang berhubungan dengan level Produktivitas dalam kepemimpinan, gunakan panduan berikut ini untuk membantu Anda mengembangkan diri sebagai pemimpin:

1. **Milikilah karakteristik yang Anda harapkan dari anggota tim Anda.** Beberapa orang pemimpin melakukan kesalahan yang sama seperti yang beberapa orang tua lakukan. Mereka mengharapkan orang lain mengikuti ucapan/perintah mereka, bukan tindakan mereka. Masalahnya, orang-orang bertindak sesuai dengan apa yang dicontohkan. Jika Anda ingin orang-orang yang berdedikasi, penuh pemikiran yang mendalam, dan produktif dalam tim Anda, tunjukkan karakteristik itu terlebih dahulu. Luangkan waktu untuk membuat daftar semua karakteristik yang Anda harapkan dalam diri anggota tim Anda. Lalu bandingkan karakter Anda dengan apa yang tertera dalam daftar itu. Setiap kali Anda menemukan ketidaksesuaian, tepat di sisi butir itu, tulislah apa yang harus Anda lakukan agar memiliki karakteristik yang Anda harapkan. Misalnya, jika Anda ingin orang lain berdedikasi, tulislah: “saat memecahkan

masalah atau melakukan sesuatu, saya tidak akan menyerah sebelum tugas itu selesai” atau “saya akan datang lebih pagi dan pulang lebih malam agar bisa menjadi contoh bagi tim saya”.

2. **Ubahlah produktivitas pribadi menjadi kepemimpinan.** Menjadi anggota yang produktif tidak berarti bahwa Anda pasti bisa menjadi pemimpin yang produktif. Bagaimana membedakannya? Buktinya bisa ditemukan dalam pengaruh Anda pada seluruh anggota tim. Apakah anggota lain dalam tim itu mengembangkan diri atau lebih produktif akibat kehadiran Anda? Jika tidak, mengapa? Pikirkan apa saja yang bisa Anda lakukan untuk membantu orang lain menjadi lebih baik, baik secara pribadi maupun secara tim. Jangan lagi berfokus pada produktivitas Anda sendiri dan mulailah membantu orang lain untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi.
3. **Pahamilah tempat yang tepat bagi setiap orang agar mereka masing-masing bisa produktif.** Salah satu ciri khas pemimpin Level 3 yang berhasil adalah mereka tidak hanya sekadar memahami di mana mereka bisa memberi nilai tambah paling besar untuk tim, tetapi juga di mana semua orang lainnya juga memberi nilai tambah. Luangkan waktu untuk menemukan area kontribusi setiap anggota tim (termasuk area kontribusi Anda sendiri), dan temukan bagaimana mereka semua bekerja bersama untuk memaksimalkan efektivitas tim Anda.
4. **Teruslah menggambarkan keadaan organisasi Anda di masa depan.** Kapan terakhir kalinya Anda menggambarkan keadaan organisasi Anda di masa yang akan datang? Jika itu bukan hari ini, Anda mungkin sudah terlambat. Anda harus terus

menggambarkan keadaan dan keberhasilan organisasi Anda di masa depan pada Anggota tim. Luangkan waktu di mana Anda bisa mengomunikasikannya dengan baik dan sampaikan gambaran itu sesering mungkin.

5. **Bangunlah tim Anda.** Ketika Anggota tim mulai memahami gambaran akan keadaan tim itu di masa yang akan datang dan mulai mempelajari kekuatan dan peran mereka, mereka bisa dibentuk menjadi tim yang produktif. Hal ini bisa dicapai dengan cara menciptakan lingkungan yang mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja. Agendakan untuk bertemu dengan tim Anda setiap hari (atau setidaknya setiap minggu) untuk memberi masukan akan kinerja mereka. Jangan menghukum tindakan yang mengambil risiko. Pujilah usaha orang lain, bantulah mereka belajar dari kegagalan mereka, dan hargai kesuksesan mereka.

6. **Agar masalah Anda terpecahkan, gunakanlah kemampuan untuk terus meningkatkan hasil.** Apa cara yang paling efektif untuk memecahkan masalah? Menggunakan kemampuan untuk terus meningkatkan hasil. Bagaimana seorang pemimpin menciptakan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil? Dengan membantu tim itu memperoleh kemenangan di bawah kepemimpinannya. Jika Anda tidak ingin membantu tim Anda menang, maka Anda belum memiliki pola pikir seorang pemimpin Level 3. Temukan tantangan-tantangan kecil yang harus dihadapi oleh anggota tim Anda secara individual dan bisa mereka menangkan. Lalu carilah tantangan yang bisa dimenangkan oleh orang-orang itu sebagai tim. Semakin sering mereka menang sebagai tim, semakin Anda bisa meningkatkan

kesulitan tantangan itu; dan semakin besar pula kesempatan yang bisa Anda raih untuk terus meningkatkan hasil.

7. **Pahamilah bagaimana anggota tim memengaruhi kemampuan untuk terus meningkatkan hasil.** Setiap tim memiliki orang yang membuat, menghentikan, dan menghilangkan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil. Sebagai pemimpin, Anda harus bisa menemukan siapa ada dalam kelompok mana dan memimpin tim itu dalam cara yang memaksimalkan mereka yang menciptakan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil, memotivasi mereka yang tidak memanfaatkan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil, dan mengurangi mereka yang merusak kesempatan untuk terus meningkatkan hasil. Mulailah dengan mengelompokkan orang-orang dalam tim Anda:

- ◆ Mereka yang menciptakan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil (orang-orang produktif yang mewujudkan segalanya):
- ◆ Mereka yang tidak memanfaatkan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil (orang-orang yang hanya ikut-ikutan dalam perjalanan):
- ◆ Mereka yang merusak kesempatan untuk terus meningkatkan hasil (orang-orang yang menyebabkan masalah dan merusak semangat dan antusiasme):

Berikan sebagian besar waktu dan energi Anda pada orang-orang yang menciptakan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil dan tempatkan mereka secara strategis sehingga mereka bisa memberikan pengaruh paling besar. Setelah itu, mintalah mereka membantu memimpin orang-orang yang tidak memanfaatkan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil sementara Anda

memotivasi orang-orang itu. Sementara itu, berdiskusilah terus terang dengan mereka yang merusak kesempatan untuk terus meningkatkan hasil. Bagaimanapun juga, jika mereka tidak bisa naik mengatasi tantangan itu, keluarkan mereka dari tim. Jika mereka tidak bisa dikeluarkan, kucilkan mereka sehingga kerusakan yang akan mereka ciptakan bisa diminimalkan.

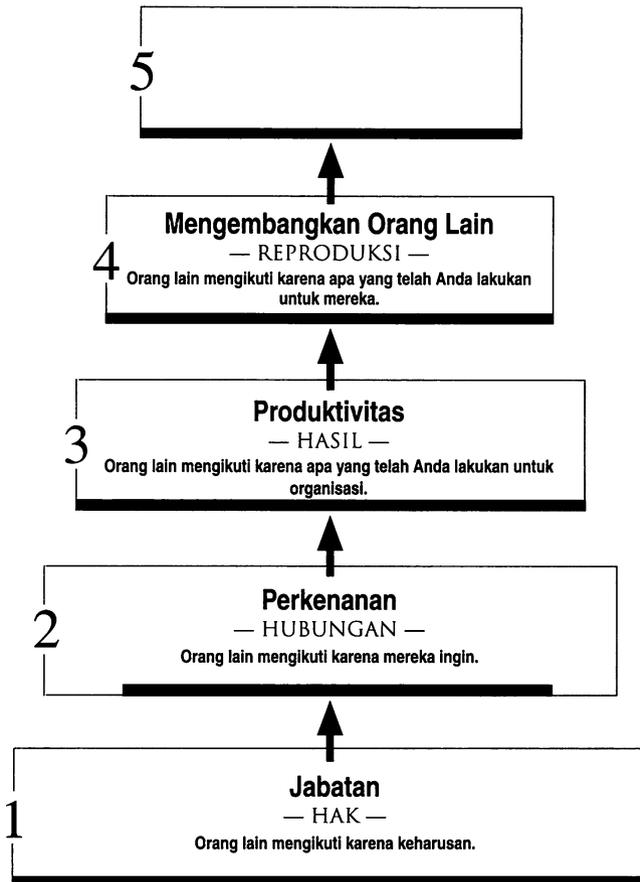
8. **Praktikkanlah Prinsip Pareto.** Jika Anda ingin produktivitas Anda dimaksimalkan, bekerjalah sesuai dengan peraturan 80/20. Pertama, berfokuslah pada usaha Anda secara keseluruhan. Luangkan waktu untuk menuliskan semua tanggung jawab Anda. Lalu urutkan tanggung jawab itu berdasarkan kepentingan mereka sesuai dengan pengaruh yang mereka buat demi kebaikan dari organisasi. Anda harus memastikan bahwa bagian terbesar dari waktu dan usaha Anda difokuskan pada bidang-bidang di puncak daftar itu. Kedua, praktikkan prinsip 80/20 setiap hari. Buatlah daftar hal-hal yang harus Anda lakukan setiap hari. Lalu fokuskan 80% waktu Anda untuk mengerjakan 20% hal yang tertera paling atas. Ketiga, fokuskan tim Anda pada 20% prioritas. Secara berkala (mungkin setiap hari atau setiap minggu) tinjaulah prioritas tim bersama mereka dan pastikan 80% dari usaha tim itu terfokus pada 20% hal terpenting.

9. **Terimalah peran Anda sebagai orang yang mendorong terjadinya perubahan.** Pemimpin yang efektif di Level 3 bertanggung jawab untuk mengambil keputusan dan mengawali perubahan agar tim itu bisa berhasil. Jika Anda adalah seorang pemimpin, terimalah tanggung jawab ini. Teruslah berusaha mencari cara untuk mengembangkan tim lalu ambillah langkah pertama. Awalilah hari ini juga dengan cara meluangkan waktu

- 1 jam untuk memikirkan 5 cara untuk melakukan perubahan demi kebaikan. Jika terjadi kesalahan, bertanggung jawablah.
10. **Janganlah mengabaikan Level 2.** Ada sangat banyak hal yang harus dilakukan di Level 3. Karena itu, banyak pemimpin tidak lagi bisa melihat elemen-elemen manusiawi dalam kepemimpinan. Sementara Anda bekerja dalam level produktivitas, jangan lupa untuk tetap membina relasi dengan orang-orang Anda. Hadirlah di antara mereka dan luangkan waktu bersama mereka. Bila perlu, luangkan waktu untuk membina hubungan dengan mereka dalam jadwal Anda. Lakukan segala hal yang dibutuhkan agar Anda tidak kehilangan apa yang sudah Anda bangun di Level 2.

Level 4: Mengembangkan Orang Lain

*Membantu Pemimpin Lain Mengembangkan Diri Akan
Memperluas Pengaruh Anda*



Pemimpin yang efektif memahami bahwa hal yang membuat mereka sampai ke level kepemimpinan mereka saat ini sudah tidak lagi memadai untuk membawa mereka ke level selanjutnya. Mereka memahami bahwa jika mereka ingin menjadi pemimpin yang lebih baik, mereka harus bersedia untuk terus mengembangkan diri dan berubah. Setiap langkah dalam menapaki 5 Level Kepemimpinan membutuhkan perubahan pola pikir dan perubahan dalam cara seseorang memimpin.

Di Level 3, penekanannya jatuh pada produktivitas pribadi dan perusahaan. Kemampuan untuk menciptakan tim, departemen, atau organisasi dengan produktivitas tinggi menunjukkan level kepemimpinan yang lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh kebanyakan orang lainnya. Namun untuk mencapai level-level kepemimpinan yang tertinggi, yang menciptakan organisasi yang berkuasa dan sangat berpengaruh, pemimpin harus berubah, dari orang yang hanya mementingkan produktivitas menjadi orang yang mengembangkan orang lain. Mengapa? Karena orang adalah aset yang paling berharga bagi semua organisasi.

Di Level 4, pemimpin yang baik menginvestasikan waktu, energi, uang, dan pemikiran mereka untuk mengembangkan orang lain



Untuk mencapai level-level kepemimpinan yang tertinggi, yang menciptakan organisasi yang berkuasa dan sangat berpengaruh, pemimpin harus berubah, dari orang yang hanya mementingkan produktivitas menjadi orang yang mengembangkan orang lain.



sebagai pemimpin. Mereka mengamati semua orang dan berusaha mengukur potensi mereka yang bisa dikembangkan — tanpa memedulikan jabatan, usia, atau pengalaman orang itu. Semua orang memiliki potensi untuk dikembangkan. Kebiasaan menilai dan mengembangkan orang lain

melipatgandakan nilai lebih organisasi mereka karena membuat seseorang menampilkan kinerja terbaiknya sering kali memicu tim untuk menampilkan kinerja terbaiknya juga. Mengembangkan satu orang hingga menjadi pemimpin yang berhasil menjadi dasar untuk mengembangkan orang lain hingga berhasil.

Peter Drucker mengamati,

“Mengontrol sebuah organisasi dengan baik bisa disamakan dengan mengambil keputusan yang benar tentang orang lain. Keputusan semacam itu menunjukkan seperti apa sesungguhnya manajemen yang kompeten itu, apa nilai-nilainya, dan apakah mereka melakukan pekerjaan itu dengan bersungguh-sungguh. Sekalipun pihak manajemen berusaha keras menyembunyikan keputusan mereka, dan beberapa masih tetap berusaha keras, keputusan tentang karyawan tidak bisa disembunyikan, mereka terlihat jelas. Eksekutif yang tidak berusaha mengambil keputusan yang tepat mengenai karyawannya akan memperoleh kinerja yang buruk. Organisasi mereka pun tidak akan menghormati mereka lagi.”¹

Bagaimana cara untuk menerapkan penekanan pada orang lain dan keputusan akan orang lain? Pemimpin yang Mengembangkan Orang



Kebiasaan menilai dan mengembangkan orang lain melipatgandakan nilai lebih organisasi mereka karena membuat seseorang menampilkan kinerja terbaiknya sering kali memicu tim untuk menampilkan kinerja terbaiknya juga.

Lain menggeser fokus mereka dari produktivitas seseorang pada cara-cara untuk mengembangkan kemampuan orang itu. Selain itu, produktivitas pribadi hanya menerima bagian 20% dari fokus mereka. Sisanya, 80%, diarahkan untuk mengembangkan dan memimpin orang lain. Ada kemungkinan mereka yang sangat

produktif akan merasa kesulitan untuk melakukan perubahan ini karena mereka sudah terbiasa mengerjakan sendiri segalanya, namun itu adalah perubahan yang bisa merevolusi sebuah organisasi dan memberinya masa depan yang jauh lebih cemerlang.

Nilai Lebih Mengembangkan Orang Lain

Kemampuan Organisasi Pun Menjadi Lebih Besar

Saat Anda mampu memimpin orang di Level 4, nilai lebih dari memimpin menjadi lebih kuat dan kemampuan organisasi itu meningkat drastis. Inilah kelebihan utama dari memimpin di Level Mengembangkan Orang Lain:

1. Mengembangkan orang lain akan membuat Anda berbeda dengan kebanyakan pemimpin lainnya.

Kebanyakan pemimpin mencari cara untuk mengembangkan organisasi mereka. Di mana biasanya mereka memfokuskan perhatian mereka? Di Level 3. Mereka bekerja untuk meningkatkan produktivitas. Fokus itu salah. Bagaimana Anda mengembangkan sebuah perusahaan? Dengan mengembangkan orang-orangnya. Jika Anda *benar-benar* ingin mengembangkan organisasi Anda dan potensinya, berfokuslah untuk mengembangkan pemimpinnya.

Teman saya yang juga berprofesi sebagai penulis, Denis Waitley, sekali waktu membagikan pemikiran yang mengagumkan mengenai pengembangan pribadi. Ia mengatakan bahwa orang-orang harus yakin bahwa impian mereka itu bernilai. Ia pun berkata bahwa

keyakinan ini juga membutuhkan keyakinan yang membuat Anda merasa bahwa mencurahkan usaha, waktu, dan energi untuk mengembangkan diri sendiri itu tidak sia-sia. Hal ini juga bisa diterapkan saat kita mengembangkan orang lain. Kita harus memercayai nilai-nilai mereka. Kita harus menghargai impian mereka. Kita harus yakin bahwa mereka layak menerima waktu, usaha, energi, dan sumber-sumber daya yang dibutuhkan untuk mengembangkan mereka. Sayangnya, banyak pemimpin tidak memiliki keyakinan itu.

Salah satu pemimpin yang saya kagumi adalah Jim Blanchard, yang sudah memimpin Synovus selama bertahun-tahun. Pada tahun 1999, *Fortune* memberi gelar perusahaan ini sebagai tempat terbaik untuk bekerja di Amerika. Saya yakin salah satu alasan mengapa Synovus sangat sukses dan menjadi tempat yang sangat menyenangkan untuk bekerja adalah karena dedikasi mereka untuk mengembangkan orang lain. Hal ini diawali dengan Blanchard, yang menyatakan bahwa ia senang membaca buku dan bersedia menerima semua kesempatan untuk menerima pelatihan kepemimpinan. Blanchard menjelaskan,

“25 tahun yang lalu, kami mengambil keputusan bahwa ... kami tidak akan melakukan kesalahan karena menugaskan pekerjaan pada seseorang yang tidak siap menerimanya karena kami belum melatih mereka ... Melatih dan menyiapkan pemimpin, mengajari mereka hal-hal yang mendasar, dan berusaha untuk menyemangati mereka agar mencapai level kepemimpinan tertinggi yang bisa mereka capai adalah pendekatan dan investasi yang baik bagi sebuah perusahaan. Jelaslah sudah bahwa hal ini mendatangkan hasil. Kami belajar satu hal: dalam sebuah perusahaan, mengembangkan pemimpin adalah keuntungan yang paling dihargai dan nilainya terus bertambah tinggi. Saat pemimpin saat ini, atau calon pemimpin

menyadari bahwa Anda berinvestasi untuk mengembangkan mereka, mereka akan merasakan bahwa hal ini jauh lebih berharga bagi mereka daripada uang. Menurut pendapat saya, investasi itu pun lebih penting daripada usaha keras seorang supervisor untuk memperhatikan dan memberi memotivasi anak buahnya sepanjang karier mereka, sekalipun mungkin usaha itu adalah hal terpenting di urutan kedua setelah investasi tadi.”²

Kalimat itu benar-benar menggambarkan dengan sangat tepat seperti apa sesungguhnya melompat dari Level 2 dan 3, di mana seorang pemimpin membina hubungan dengan orang lain dan membantu mereka menjadi produktif dalam karier mereka, menuju Level 4 di mana pemimpin membantu orang-orangnya mengembangkan potensi mereka dan menjadi pemimpin sesuai dengan kemampuan mereka.



“Tanda dari seseorang yang bisa mengembangkan diri adalah kesediaannya untuk terus berproses.”

— Jim Blanchard —



Blanchard mengatakan bahwa tanda dari seseorang yang bisa mengembangkan diri adalah kesediaannya untuk terus berproses. “Ketika Anda melihat orang-orang yang ingin terus belajar,” kata Blanchard, “Anda bisa memastikan bahwa mereka ada di jalur yang benar. Dan ketika Anda bicara pada orang-orang yang tidak lagi menginginkan instruksi sama sekali, kemungkinan besar mereka sudah menghantam tembok. Mereka tidak lagi bisa maju.”

Jika Anda menginginkan yang terbaik untuk organisasi Anda, berinvestasilah dalam diri orang-orangnya. Itulah potensi terbesar organisasi Anda. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, kemampuan

untuk mengembangkan orang lain sering kali adalah hal yang membedakan 2 organisasi yang saling berkompetisi menggunakan sumber daya yang hampir sama. Robert Reich, yang pernah menjabat sebagai Sekretaris Buruh, menyatakan, “Jika perusahaan tidak bisa meningkatkan kemampuan karyawan, mereka akan berusaha untuk memenangkan kompetisi menggunakan uang mereka. Semua orang bisa menyamai uang. Namun satu-satunya sumber daya yang tidak bisa disamai orang lain adalah dedikasi, kerja sama, serta keahlian dari karyawan perusahaan itu. Kembangkan hal-hal itu dan Anda akan menjadi pemimpin yang jarang ditemui.”

2. Mengembangkan orang lain memastikan bahwa perkembangan akan terus terjadi.

Meraih kesuksesan itu tidak mudah. Ribuan bisnis baru didirikan setiap tahun namun gagal beberapa saat kemudian. Mereka yang berhasil bertahan pun menemukan bahwa mempertahankan kesuksesan mereka itu pun tidak mudah. Banyak perusahaan diperkirakan bisa bertahan untuk selamanya. Itu salah. Bahkan perusahaan besar sekalipun, yang terlihat tak terkalahkan, tidak bisa bertahan selamanya. Apa yang memberi peluang terbesar bagi sebuah perusahaan untuk terus berkembang dan mempertahankan keberhasilan? Mengembangkan dan melatih karyawannya. Hanya dengan membantu orang-orang Anda mengerahkan segenap kemampuan merekalah Anda dan organisasi Anda bisa mengerahkan segenap kemampuan Anda.

Di tahun-tahun awal saya memimpin, saya tidak memahami ini. Memperlengkapi dan mengembangkan orang lain bukanlah hal yang saya prioritaskan. Ketika saya menemukan Level Produktivitas dalam kepemimpinan, saya mencurahkan energi saya, yang sepertinya

tidak terbatas. Saya bisa bekerja dalam waktu yang panjang dan saya senang saat orang lain memuji etos kerja dan produktivitas saya. Kata-kata seperti “bagaimana kamu bisa menyelesaikan sebanyak itu?” terdengar sangat indah di telinga saya. Namun setelah saya meninggalkan sebuah organisasi musik itu berhenti. Saya menyadari bahwa saat saya tidak lagi mengerjakan sendiri sebuah tugas, tugas itu tidak bisa diselesaikan dengan baik. Sebagai hasilnya, banyak hal yang saya bangun tidak lagi berhasil, bahkan hilang setelah saya tidak ada lagi di perusahaan itu. Saya gagal melalui ujian kepemimpinan! Hal ini benar-benar membuat saya terkejut. Teman saya seorang penulis, Ken Blanchard, berkata, “Ujian atas kepemimpinan Anda bukanlah apa yang terjadi saat Anda ada, namun apa yang terjadi saat Anda tidak ada.” Saya ingin tahu apa rahasianya. Mengapa beberapa organisasi terus berhasil sekalipun pemimpin mereka sudah digantikan, namun tetap saja ada organisasi lain yang hancur?

Saya memperoleh pelajaran tentang kepemimpinan di tempat yang benar-benar tidak saya duga. Suatu malam, Margaret dan saya menyaksikan sirkus dan di dalam lingkaran tempat pertunjukan diadakan, berdiri seorang pria yang mulai memutar piring di atas tongkat (jika Anda satu generasi dengan saya, Anda mungkin pernah melihat ini dilakukan dalam sebuah acara hiburan). Setelah memutar piring pertama, ia mulai memutar piring lain di atas tongkat kedua. Lalu ia pun memutar satu piring lagi, dan satu piring lagi, hingga akhirnya ada enam piring yang berputar. Selama beberapa menit kemudian, ia mulai memutar setiap tongkat yang ada lebih cepat lagi, berusaha menjaga agar semua piringnya berputar sehingga tidak ada yang berhenti lalu jatuh. Semakin banyak piring yang diputar, semakin ia tergepoh-gepoh berusaha menjaga agar semua piring itu tidak jatuh.



Tiba-tiba saya menyadari bahwa saya pun demikian! Saya melakukan sendiri segalanya, dan selama saya bekerja dengan cepat, saya bisa melakukan semuanya secara bersamaan. Namun ketika saya berhenti, segalanya akan hancur. Dengan tidak melatih siapa pun juga untuk memutar piring kepemimpinan, saya membuat diri saya sendiri lelah dan membatasi potensi organisasi saya. Benar-benar sebuah kesalahan besar. Itulah saat saya mulai memprioritaskan untuk mengembangkan orang lain. Hal ini telah merombak kepemimpinan saya dan memberikan pengaruh yang sangat besar pada setiap organisasi yang saya pimpin.

Saya rasa sebagian besar di antara kita awalnya mengira bahwa sang pemimpin selalu terhubung dengan segala hal yang penting dalam sebuah organisasi. James A. Belasco and Ralph C. Stayer yang berprofesi sebagai penulis menyamakan pola pikir ini dengan sekelompok kerbau, di mana semua orang menunggu diberitahu apa yang dipikirkan dan diinginkan oleh sang pemimpin. Namun, menurut pendapat mereka, sebuah organisasi yang efektif tidak boleh menyamakan diri dengan sekelompok kerbau itu serta harus bersikap lebih seperti sekelompok angsa yang terbang dalam formasi V dan membagikan beban mereka. Buku mereka, *Flight of the Buffalo* menyatakan,

Bukannya mengembangkan pola pikir kerbau yang sudah uzur, saya mengembangkan pola pikir kepemimpinan yang baru, seperti angsa. Dibentuk dari pengalaman kepemimpinan yang sudah melalui ujian nyata yang sangat berat, pola pikir itu dibangun di atas dasar prinsip-prinsip kepemimpinan berikut ini:

- ◆ Pemimpin mentransferkan kepemilikan atas pekerjaan pada mereka yang menyelesaikan pekerjaan itu.
- ◆ Pemimpin menciptakan keadaan di mana setiap orang ingin bertanggung jawab.
- ◆ Pemimpin melatih pengembangan kemampuan pribadi.
- ◆ Pemimpin memacu diri mereka sendiri dan mendorong yang lain agar belajar dengan cepat juga.³

Saat pemimpin melakukannya dengan cara seperti itu, semua orang bisa memimpin — setidaknya di beberapa bidang, sesuai kemampuan mereka.

Jika Anda belum menjadikan pengembangan orang lain sebagai prioritas, saya mendorong Anda agar melakukannya sekarang. Hal ini membutuhkan waktu dan komitmen, namun Anda bisa melakukannya. Jika Anda pernah berhasil memimpin di Level 1,2, dan 3, Anda bisa naik ke Level 4. Anda harus menggeser fokus Anda dari “melakukan” menjadi “mengembangkan”. Anda harus percaya pada orang lain dan Anda pun harus membagi bebannya. Jika Anda ingin berubah menjadi seperti itu, Anda bisa. Jangan pernah lupa bahwa kepemimpinan adalah seni membantu orang berubah dari siapa sesungguhnya diri mereka menurut pendapat mereka, menjadi seperti siapa mereka seharusnya.

Stephen Covey mengamati, “Orang-orang dan organisasi tidak bisa berkembang pesat tanpa delegasi dan pekerjaan yang dilakukan sendiri oleh karyawannya karena mereka dibatasi oleh kemampuan atasannya dan ini menunjukkan kekuatan dan kelemahan pribadi.” Jangan biarkan diri Anda menjadi katup yang membatasi organisasi Anda. Berikan organisasi Anda kesempatan terbaik untuk meraih

masa depan yang cemerlang dengan cara mengembangkan pemimpin lain.

3. Mengembangkan orang lain akan memberdayakan mereka untuk menyelesaikan tanggung jawab kepemimpinan mereka.

Banyak pemimpin, yang sesungguhnya tidak bisa memimpin namun menerima jabatan, menjadi katup yang membatasi tim atau organisasi mereka. Saat itulah Prinsip Peter berperan: orang akan menunjukkan ketidakmampuan mereka. Karena mereka tidak bisa memberdayakan dan memotivasi orang lain, tanggung jawab mereka tidak selesai dan orang-orang mereka tidak berkembang. Namun ada jenis orang lainnya yang juga memasang katup pada diri orang-orang yang ia pimpin: orang kompeten yang tidak ingin membagi tanggung jawab.

Secara alamiah, mengembangkan orang lain artinya membagikan tanggung jawab untuk menyelesaikan banyak hal. Saya mengatakan hal ini karena mengembangkan orang lain lebih dari hanya sekadar mengajari. Hal ini mengubah. Hal ini mengundang seseorang masuk dalam proses kepemimpinan karena banyak hal hanya bisa dipelajari melalui pengalaman. Sejarah memberikan banyak contoh dari orang-orang yang karunia terbesarnya adalah menghilangkan batasan-batasan, mendorong, dan mengembangkan bakat orang lain. John Quincy Adams berkata, “Jika tindakan Anda memotivasi orang lain untuk memimpikan hal yang lebih besar, belajar lebih banyak, melakukan lebih banyak hal, dan menjadi lebih baik, Anda adalah pemimpin. Saat Anda memberi tanggung jawab dan wewenang pada seseorang, mereka tidak hanya belajar, mereka juga mulai menyelesaikan tanggung jawab kepemimpinan mereka. Tindakan itu mengubah organisasi dan orang-orangnya.”

Saat pemimpin yang sudah mapan berfokus untuk Mengembangkan Orang Lain dan memberdayakan orang lain untuk memimpin, semua orang memperoleh keuntungan. Keuntungan pertama diperoleh orang-orang yang dipimpin. Ketika pemimpin yang baru mulai berkembang, mereka menjadi lebih baik dalam pekerjaan mereka dan membantu semua orang yang bekerja bersama mereka untuk melakukan hal yang sama. Saat pemimpin baru ini mulai membina hubungan dengan orang-orang mereka di Level 2, mereka memperlakukan orang-orang mereka dengan lebih baik dan kondisi kerjanya pun bertambah baik. Saat mereka mencapai Level 3, mereka menjadi lebih produktif.



Jangan biarkan diri Anda menjadi katup yang membatasi organisasi Anda. Berikan organisasi Anda kesempatan terbaik untuk meraih masa depan yang cemerlang dengan cara mengembangkan pemimpin lain.



Pihak kedua yang juga memperoleh keuntungan adalah organisasinya. Dengan bertambahnya pemimpin yang baik, kekuatan organisasi itu bertambah besar. Setiap pemimpin yang dikembangkan memberi tambahan tenaga kuda pada organisasi itu. Memperluas kepemimpinan organisasi itu juga membuat organisasinya bisa memperluas usahanya dan menciptakan peluang-peluang baru.

Keuntungan terbesar diperoleh sendiri oleh pemimpin yang mengembangkan orang lain karena pemimpin baru membantu menanggung bebannya. Semua pemimpin merasakan tanggung jawab untuk memimpin. Mereka tahu bahwa pemimpin diharapkan untuk produktif, apa pun yang terjadi. Mereka merasa bertanggung jawab pada perusahaan dan pemimpin mereka untuk mewujudkan gambaran mereka akan masa depan perusahaan mereka. Jika ada pemegang saham, mereka merasa bertanggung jawab untuk

menghasilkan keuntungan bagi para pemegang saham itu. Mereka merasa bertanggung jawab pada orang-orang yang mereka pimpin. Mereka ingin membantu mereka berhasil. Pada akhirnya mereka tahu bahwa pekerjaan para karyawan mereka dipertaruhkan.

Saya mengajarkan bahwa segala hal ditentukan oleh kepemimpinan. Itu prinsip. Kebanyakan orang menerapkan konsep itu pada produktivitas, namun hal ini juga bisa diterapkan pada tanggung jawab. Saat masih memiliki 3 perusahaan, saya merasakan beban tanggung jawab kepemimpinan saya setiap hari. Saya bertanggung jawab untuk menunjukkan arah yang dituju oleh perusahaan itu, nilai yang kami bangun, dan kesuksesan terpenting bagi organisasi itu. Setiap pemimpin yang memiliki sangat banyak tanggung jawab dalam sebuah organisasi pun merasakan beban itu. (semua orang yang tidak merasakannya harus memeriksa motivasi mereka, karena mereka mungkin tidak terlalu memusingkan tanggung jawab mereka).

Ketika Anda mengembangkan orang lain, dan mereka mulai ikut membawa beban kepemimpinan, Anda harus memberi mereka harapan yang tepat. Tunjukkan pada mereka bahwa Anda bertanggung jawab atas mereka namun mereka pun tidak bisa mengkhianitaskan Anda. Maksud saya, Anda menerima tanggung jawab untuk menyediakan pelatihan dan peralatan, menawarkan kesempatan, serta menciptakan sebuah lingkungan yang mendukung pengembangan mereka. Namun mereka pun harus bertanggung jawab atas pengembangan diri mereka melalui pilihan-pilihan, sikap, dan komitmen mereka. Jika tidak, Anda akan membayar dengan kegagalan bersama mereka. Namun risiko itu layak untuk dihadapi karena keuntungan jika mereka berhasil sangat besar. Saat hal ini benar-benar mendatangkan hasil dan orang-orang mencari kesempatan, mengembangkan diri, dan memimpin, keadaannya mengagumkan.

Melinda Gates, sang dermawan, memahami dinamika ini saat ia masih sangat muda. Ketika ia diwisuda di Ursuline Academy pada tahun 1982, ia berkata, “Jika Anda berhasil, itu karena di suatu tempat, suatu saat, seseorang memberi Anda hidup atau pemikiran yang membuat Anda mengawalinya di arahan yang tepat.” Hal ini benar untuk setiap kita. Tidak ada pemimpin yang begitu saja menjadi pemimpin. Semua orang diberi kesempatan untuk mulai memimpin oleh seseorang lainnya. Itu adalah pemberian. Cara kita membalasnya adalah dengan bertanggung jawab dan melakukan yang terbaik untuk memimpin orang lain dengan efektif dan integritas.

Farzin Madjidi, profesor kepemimpinan di Pepperdine University mengakui, “Kita membutuhkan pemimpin yang memberdayakan orang dan menciptakan pemimpin lainnya. Seorang manajer tidak lagi bisa hanya sekadar memastikan bahwa semua orang memiliki sesuatu yang harus dilakukan dan produktif. Saat ini, semua karyawan harus memercayai dan merasa seakan-akan merekalah pemilik dari pekerjaan mereka. Untuk menumbuhkan sikap ini, karyawan harus mengambil keputusan yang paling memengaruhi mereka. Itulah bagaimana keputusan terbaik dibuat. Itulah inti dari memberdayakan.” Sesungguhnya



“Jika Anda berhasil, itu karena di suatu tempat, suatu saat, seseorang memberi Anda hidup atau pemikiran yang membuat Anda mengawalinya di arahan yang tepat.”

— Melinda Gates —



Madjidi sedang menggambarkan kepemimpinan di Level 4 — kepemimpinan yang memberdayakan yang lain untuk membagi bebannya. Dalam sebuah organisasi yang sehat, yang dipimpin oleh pemimpin Level 4, penghargaan diberikan karena pemimpin memberdayakan orang lain, bukan karena menginjak-injak orang lain.

Jika Anda ingin memperbaiki sebuah organisasi, perbaiki pemimpinya. Jika Anda ingin mengembangkan sebuah organisasi, kembangkan pemimpinya. Saat Anda meningkatkan jumlah pemimpin yang Anda miliki dan Anda memperbaiki kualitas kepemimpinan mereka, potensi organisasi Anda akan meningkat drastis.

4. Mengembangkan orang lain membuat kepemimpinan seseorang meluas dan melibatkan banyak hal.

Banyak pemimpin tidak bersedia membagikan tanggung jawab dengan orang lain karena mereka tidak ingin kehilangan kekuasaan mereka. Namun saat Anda membagikan kepemimpinan dengan orang lain, Anda masih akan tetap memimpin. Sebaliknya, tindakan ini sesungguhnya memberi Anda sesuatu yang bisa Anda dapatkan *hanya* dengan mengembangkan orang lain: waktu Anda. Ketika Anda mengembangkan orang lain dan memberdayakan mereka untuk memimpin, tanggung jawab mereka bertambah luas, demikian pula tanggung jawab Anda. Namun Anda juga bisa lebih bebas untuk melakukan hal-hal lain yang jauh lebih penting: berpikir, memberikan gambaran akan keadaan organisasi di masa yang akan datang, dan menyusun strategi.



Anda harus berubah dari perfeksionis menjadi pragmatis jika ingin menjadi pemimpin yang efektif.



Pemimpin selalu membutuhkan waktu yang berkualitas untuk berpikir. Namun karena kebanyakan pemimpin lebih suka bertindak, mereka sering kali tidak menyediakan waktu semacam itu. Ketika Anda mengembangkan pemimpin lain, dan memberdayakan mereka untuk memimpin, mereka melakukan pekerjaan yang dulunya adalah

pekerjaan Anda dan Anda bisa menggunakan waktu itu untuk membawa tim atau organisasi Anda pada level selanjutnya. Semua orang memperoleh keuntungan.

Menyerahkan tanggung jawab atas sebuah tugas pada orang lain sering kali sulit, khususnya jika Anda merasa bahwa mereka tidak akan bisa melakukan pekerjaan itu sebaik Anda. Namun itu tidak bisa dijadikan alasan. Anda tidak bisa menjadi pemimpin Level 4 yang efektif sebelum Anda bersedia melepaskan sejumlah tanggung jawab Anda. Jadi, apa prinsip terbaik yang bisa digunakan untuk memindahkan tanggung jawab kepemimpinan pada orang lain? Saya menggunakan prinsip 80%. Jika seseorang dalam tim saya bisa melakukan pekerjaan saya dengan kualitas 80% dari kualitas yang saya hasilkan (atau lebih baik), akan saya berikan tanggung jawab itu padanya. Anda harus berubah dari perfeksionis menjadi pragmatis jika ingin menjadi pemimpin yang efektif.

5. Mengembangkan orang lain memberikan kepuasan pribadi yang mendalam.

Dalam bukunya *Man, The Manipulator*, Everett Shostrom mengutip seorang guru yang mempelajari rahasia untuk menjangkau orang lain dan mengubah kehidupan mereka:

Saya benar-benar merasa lega saat saya mulai memahami bahwa seorang anak muda membutuhkan lebih dari hanya sekadar mata pelajaran. Saya tahu matematika dengan baik dan saya bisa mengajarkannya dengan baik. Saya dulunya mengira bahwa itulah pekerjaan saya. Sekarang saya tidak mengajari mereka matematika. Saya menerima kenyataan bahwa saya tidak bisa sepenuhnya berhasil di mata beberapa anak di antara mereka. Ketika saya tidak harus selalu bisa menjawab semua pertanyaan mereka, saya

sepertinya justru memiliki lebih banyak jawaban daripada saat saya berusaha menjadi sang ahli. Anak muda yang membuat saya benar-benar memahami hal ini adalah Eddie. Suatu hari saya bertanya padanya mengapa ia merasa bahwa keadaannya saat ini jauh lebih baik daripada tahun sebelumnya. Jawabannya memberikan arti pada orientasi saya, dan benar-benar mengubahnya. "Karena saat bersama dengan Anda saya menjadi senang pada diri saya sendiri," katanya.⁴

Kepuasan terbesar dalam hidup ini datang dari memberi pada orang lain. Saat-saat yang paling memberikan kepuasan adalah saat-saat ketika kita melupakan diri kita sendiri dan berfokus pada orang lain. Saat-saat itu akan menjadi jauh lebih menguntungkan saat kita juga menambahkan pengembangan orang lain di Level 4 pada hubungan kokoh yang telah kita kembangkan di Level 2. Kedekatan dan kehangatan yang dihasilkan bisa memberikan pengalaman terkaya dalam hidup kita. Sering kali kita akan menjadi sangat dekat dengan orang lain saat kita membantu mereka mengembangkan diri.

Sahabat baik saya adalah orang-orang yang telah membantu saya menampilkan kemampuan terbaik saya. Saya pun bersahabat baik dengan orang-orang yang telah saya bantu untuk menampilkan kemampuan terbaik mereka. Perjalanan pengembangan diri kami dipenuhi dengan tawa dan air mata, kemenangan dan kekalahan, harapan dan kepedihan, pertanyaan dan jawaban. Saya sangat menghargai catatan-catatan singkat mereka yang mengucapkan terima kasih karena saya telah membantu mereka mengembangkan diri hingga berhasil.

Howard Schultz, pendiri Starbuck's berkata, "Kemenangan jauh lebih berarti ketika diraih bukan karena usaha satu orang, melainkan berkat usaha mereka bersama. Kegembiraan itu terus bertahan ketika

semua orang memimpin dengan hati mereka. Kemenangan tidak lagi menjadi kesuksesan mereka pribadi tetapi kesuksesan bersama.” Pernyataan itu bisa memberikan gambaran yang sangat tepat tentang perasaan saya terhadap orang-orang terdekat dalam hidup saya: keluarga dan lingkaran dalam saya. Tadi malam saya makan malam bersama beberapa orang dari mereka — mereka semua pernah saya kembangkan. Kami tertawa bersama, saling bertukar foto, berbagi kisah, dan bertukar pikiran. Malam itu berlalu sangat cepat.

Mark dan Stephanie Cole hadir. Saya membantu dalam upacara pernikahan mereka. Sekarang, bertahun-tahun kemudian, Mark



“Kemenangan jauh lebih berarti ketika diraih bukan karena usaha satu orang, melainkan berkat usaha mereka bersama. Kegembiraan itu terus bertahan ketika semua orang memimpin dengan hati mereka. Kemenangan tidak lagi menjadi kesuksesan mereka pribadi tetapi kesuksesan bersama.”

— Howard Schultz —



telah menjadi orang yang selalu saya cari, orang kepercayaan saya, dan saya selalu mendiskusikan hal-hal yang pribadi dan rahasia dengannya. Proyek-proyek yang membutuhkan perhatian penuh seorang pemimpin selalu saya berikan padanya. Istrinya, Stephanie, tidak pernah menghalanginya bepergian bersama saya setiap kali saya membutuhkannya. Benar-benar karunia. Apa yang bisa saya lakukan tanpa mereka?

David dan Lori Hoyt pun hadir. David menangani semua seminar saya dengan penuh perhatian dan sangat profesional, memperkenalkan saya dengan sangat baik pada sangat banyak orang. Lori menunjukkan kasih dan dukungannya pada saya setiap kali saya bersama dengannya.

Charlie and Stephanie Wetzel juga hadir. Charlie telah membantu saya menulis selama 16 tahun. Dengan catatan penjualan buku melebihi 20 juta eksemplar, saya mengakui bahwa ia telah menjadi pemberi pengaruh terbesar dalam lingkaran saya. Stephanie adalah Ahli Media Sosial saya. Ia mengelola blog saya serta akun Twitter dan Facebook saya. Beberapa orang dalam industri penerbitan memujinya karena berkat usahanya buku saya laris terjual.

Yang terakhir, Patrick and Linda Eggers pun hadir. Patrick dulunya adalah anggota dewan direksi saya. Ia telah menjadi teman yang sangat baik selama lebih dari 30 tahun. Selain badannya cukup besar sehingga ia bisa menjadi *bodyguard* saya dan otaknya cukup cerdas karena ia pernah bekerja sebagai ilmuwan roket, ia pun sangat jujur. Istrinya, Linda, telah menjadi asisten saya selama 15 tahun. Ia adalah teman yang sangat baik bagi istri saya, Margaret, dan saya. Linda tahu apa yang saya pikirkan sebelum saya memikirkannya dan menanganinya segalanya untuk kami.



“Tujuan hidup kita bukanlah meraih kemenangan. Tujuan hidup kita adalah untuk mengembangkan diri dan berbagi. Saat Anda melihat kembali semua hal yang telah Anda lakukan dalam hidup ini, kepuasan yang Anda terima karena telah memuaskan orang lain akan jauh lebih mendalam daripada kepuasan karena mengalahkan mereka.”

— Harold Kushner —



Ketika saya melihat berkeliling meja tadi malam, saya memikirkan 3 hal: pertama, orang-orang yang pernah saya bantu untuk mengembangkan diri ini benar-benar membuat saya juga berkembang. Pada awalnya, bantuan yang saya berikan lebih besar daripada bantuan yang mereka berikan pada saya. Saat ini, bantuan

yang mereka berikan lebih besar daripada bantuan yang saya berikan pada mereka. Mengembangkan orang lain selalu mendatangkan hasil yang besar!

Kedua, mereka adalah teman-teman sejati. Saat-saat kami bersama satu dengan yang lain menjadi saat-saat yang paling kami nikmati. Pada tahun 2010, kami semua pergi ke Israel bersama dan bersenang-senang. Perjalanan hidup seharusnya tidak dilalui seorang diri. Saya sangat senang saya bisa melalui sebagian besarnya bersama mereka.

Ketiga, kepuasan terbesar saya datang bukan dari semua buku yang saya tulis, perusahaan yang saya dirikan, atau penghargaan yang saya terima. Kepuasan terbesar saya datang dari orang-orang yang saya kasihi dan khususnya dari orang-orang yang telah saya bantu untuk mengembangkan diri.

Harold Kushner, pendeta agama Yahudi dengan yakin dan tegas menyatakan, “Tujuan hidup kita bukanlah meraih kemenangan. Tujuan hidup kita adalah untuk mengembangkan diri dan berbagi. Saat Anda melihat kembali semua hal yang telah Anda lakukan dalam hidup ini, kepuasan yang Anda terima karena telah memuaskan orang lain akan jauh lebih mendalam daripada kepuasan karena mengalahkan mereka.” Kata-kata itu sangat bijak. Membantu orang lain mengembangkan diri memberikan sukacita, kepuasan, dan energi yang sangat besar bagi seorang pemimpin. Jika kepemimpinan Anda bisa mencapai Level 4, Anda akan menciptakan komunitas di mana kemenangan dirayakan, rasa syukur diungkapkan dengan jelas, dan semua orang loyal. Level 4 adalah level yang paling menyenangkan yang bisa seorang pemimpin capai.

Sisi Negatif Mengembangkan Orang Lain

Memimpin di Level 4 Membutuhkan Kedewasaan dan Keahlian yang Sangat Tinggi

Ini adalah alasan mengapa banyak orang tidak mengembangkan orang lain: karena mengembangkan orang lain itu tidak mudah! Dan tidak ada jaminan bahwa tindakan ini akan mendatangkan hasil. Semua pemimpin pasti pernah memiliki pengalaman pahit karena berinvestasi dalam diri orang lain, namun hasilnya ternyata buruk. Anda mencurahkan diri Anda pada beberapa orang namun tidak terjadi apa pun. Beberapa orang hanya bersedia menerima bantuan Anda tanpa bersedia memberi apa pun sebagai balasannya. Yang lain berusaha namun tidak berhasil memenuhi harapan Anda. Dan kadang kala Anda memberikan yang terbaik pada seseorang, namun saat ia menjadi bintang, ia pun pergi dan menjadi bagian dari organisasi lain! Apa lagi yang lebih buruk daripada itu? Mengapa kita tidak sebaiknya mengabaikan mereka agar mereka tidak bisa bergabung dengan organisasi lain? Jika itu pemikiran Anda, ingatlah bahwa Anda hanya bisa menjadi pemimpin jika Anda memimpin dengan segenap kemampuan Anda. Anda harus berinvestasi dalam diri orang-orang Anda.

Mengembangkan orang lain membutuhkan tingkat kedewasaan yang sangat tinggi. Tindakan ini juga membutuhkan keahlian tingkat tinggi. Beberapa orang pemimpin mungkin akan merasa kesulitan



dan akhirnya mundur. Inilah penyebab utama dari kegagalan di Level 4:

1. Keegoisan bisa membuat pemimpin tidak lagi berusaha mengembangkan orang lain.

Kedewasaan adalah kemampuan untuk memikirkan tidak hanya diri Anda sendiri, melihat hal-hal dari sudut pandang orang lain, dan lebih mendahulukan kebutuhan mereka dari pada kebutuhan Anda sendiri. Keegoisan membuat seseorang tidak bisa mencapai tingkat kedewasaan itu.

Teman saya, Gerald Brooks, berkata, “Saat menjadi pemimpin, Anda melupakan hak untuk memikirkan diri sendiri.” Menjadi pemimpin Level 4 mengharuskan kita menyadari bahwa kita sekarang memiliki kewenangan untuk melayani orang lain dengan cara khusus namun kita pun harus tetap melatih kemampuan itu. Anda tidak akan bisa melayani jika hanya memikirkan diri sendiri.

Jika Anda ingin memimpin di Level 4, Anda harus memfokuskan 80% perhatian Anda pada orang lain dan membantu mereka mengembangkan diri, belajar, dan meraih prestasi. Jika Anda selalu berfokus pada diri sendiri dan keinginan Anda, maka Anda akan merasa bahwa orang-orang Anda hanya menghambat Anda mencapai tujuan Anda. Kebutuhan *mereka* akan terlihat sebagai

“Saat menjadi pemimpin,
Anda melupakan hak
untuk memikirkan diri
sendiri.”

— Gerald Brooks —

hambatan untuk mencapai tujuan *Anda*. Dan Anda meluangkan sebagian besar dari waktu Anda merasa kecewa pada orang lain karena mereka tidak Anda masukkan dalam agenda Anda yang egois dan akan selalu membuat Anda kecewa.

Max Depree, ahli dan penulis kepemimpinan, mengatakan, “Pemimpin adalah pelayan yang menyingkirkan hambatan yang mencegah orang-orangnya melakukan pekerjaan mereka.” Benar-benar deskripsi yang sangat hebat. Jenis pola pikir Level 4 itu membutuhkan kedewasaan. Pola pikir itu membuat kita setiap hari bekerja dengan mengutamakan orang lain dalam pikiran dan tindakan kita. Pola pikir itu juga membuat kita bertanya, “Pada siapa saya bisa memberi nilai tambah hari ini?” dan “Apa yang bisa saya lakukan untuk orang lain?” Itu bukan pola pikir seorang pemimpin yang tidak dewasa. Itu adalah pola pikir seseorang yang mengembangkan orang lain.



“Pemimpin adalah pelayan yang menyingkirkan hambatan yang mencegah orang-orangnya melakukan pekerjaan mereka.”

— Max Depree —



Jika Anda ingin naik ke Level 4 dalam kepemimpinan, atasi keegoisan Anda, keluarlah dari diri Anda sendiri, dan tirulah perilaku pembicara dan penjual ahli, Zig Ziglar, yang mengatakan, “Jika Anda bersedia membantu orang lain memperoleh apa yang mereka inginkan, mereka akan membantu Anda memperoleh apa yang Anda inginkan.”

2. Rasa tidak aman bisa membuat pemimpin merasa terancam saat orang lain mengembangkan diri.

Teman saya, Wayne Schmidt, wakil presiden dari Wesley Seminary di Indiana Wesleyan University, sekali waktu mengatakan pada saya, “Kemampuan individual, seberapa pun tingginya itu, tidak bisa menjamin bahwa orang itu tidak akan merasa terancam.” Ucapannya tepat sekali. Pemimpin yang merasa terancam terus merusak diri mereka sendiri dan juga orang lain. Karena mereka mengkhawatirkan jabatan dan tempat mereka, mereka tidak bisa berinvestasi dalam

diri orang lain. Mengapa? Karena mereka takut bahwa seseorang akan menggantikan mereka. Untuk alasan itu, pemimpin yang tidak menghadapi dan mengatasi rasa terancam mereka biasanya tidak bisa mencapai Level 4 dalam kepemimpinan.

Jika Anda merasa bahwa merasa terancam bisa menghambat langkah Anda untuk naik ke level Mengembangkan Orang Lain, maka bersiap-siaplah untuk mengembangkan ketiga area ini:

Ego

Pemimpin yang jujur dengan diri mereka sendiri tahu bahwa mereka tidak bisa memecahkan semua masalah. Mereka tahu bahwa kesuksesan adalah paduan dari kontribusi semua orang dalam sebuah tim. Kesuksesan datang ketika orang-orang bekerja bersama-sama, setiap orang memainkan peranannya. Oleh karena itu, mereka tidak berusaha menjawab sendiri semua pertanyaan. Mereka tidak berusaha

 mengambil semua keputusan. Mereka melihat kemenangan sebagai usaha bersama dan tujuan mereka bukanlah membuat orang lain menyanjung mereka. Tujuan mereka adalah membuat orang lain merasa lebih baik akan diri mereka sendiri.

“Kemampuan individual, seberapa pun tingginya itu, tidak bisa menjamin bahwa orang itu tidak akan merasa terancam.”

— Wayne Schmidt —

 Bagaimana Anda tahu bahwa ego Anda menghalangi jalan Anda untuk naik ke Level 4? Ketika Anda bertemu dengan tim Anda:

- ◆ Apakah anggota tim Anda mengungkapkan pemikiran dan ide mereka dengan bebas?
- ◆ Apakah ide yang terbaik biasanya bukan ide Anda?
- ◆ Jika Anda sering mengontribusikan pemikiran, apakah arah

diskusinya sering kali berubah dari ide Anda pada ide yang terbaik dan Anda puas dengan hal itu?

Bagaimana dengan saat tim Anda berprestasi:

- ◆ Saat tim Anda sukses, apakah semua anggota lain dalam tim itu memperoleh sebagian besar dari pujiannya?
- ◆ Apakah ada rasa kebanggaan bersama atas pekerjaan yang sudah diselesaikan?
- ◆ Ketika terjadi kesalahan, apakah Anda secara pribadi menanggung bagian terbesar dari kesalahan itu?

Jika Anda bisa dengan jujur menjawab semua pertanyaan itu, ego mungkin bukan masalah Anda. Jika Anda menjawab “tidak” pada sebagian besar dari pertanyaan itu, berhati-hatilah. Anda mungkin harus menghadapi ego Anda. Lingkungan kerja yang positif dipimpin oleh pemimpin yang tidak merasa terancam, membuat para anggota timnya memperoleh pujian. Pemimpin Level 4 merasakan kegembiraan yang tulus saat orang lain berhasil. Saat orang lain bersinar, mereka pun bersinar.

Kontrol

Tom Peters si penulis mengamati, “Tidak ada hal yang lebih tidak berguna daripada seseorang yang pada akhirnya mengatakan, ‘Saya berhasil melalui hari ini tanpa mengacau.’” Mengapa seseorang memiliki keinginan semacam itu? Karena mereka takut melakukan kesalahan. Banyak karyawan yang merasa terancam berusaha untuk tidak membuat kesalahan dengan cara melakukan pekerjaan sesedikit mungkin atau dengan cara bersembunyi. Pemimpin yang merasa terancam sering kali menghadapi masalah ini dengan cara yang berbeda. Mereka mengandalkan kontrol atau kekuasaan.

Mereka mengira bahwa jika mereka mengatur orang-orang mereka hingga pada detail terkecilnya, mereka bisa melakukan pencegahan sehingga orang-orang mereka tidak membuat kesalahan.

Sayangnya, pemimpin yang mengontrol tidak memahami bahwa kemajuan hanya datang dari mengambil risiko dan melakukan kesalahan. Mereka sebaiknya menerapkan nasihat dari seseorang seperti Chuck Braun dari Idea Connections Systems yang mengembangkan konsep *The Mistake Quota* (batasan kesalahan). Saat melatih orang, ia mengatakan pada para siswanya bahwa ia memberi mereka kesempatan untuk melakukan kesalahan sebanyak 30 kali setiap *training*. Braun berkata bahwa ia bisa mendengar desahan penuh kelegaan di ruangan itu ketika orang-orang lebih tenang dan mulai terlibat.

Pemimpin yang baik bergerak maju dengan cepat, membuat terobosan, dan melakukan kesalahan. Mereka pun mengharapkan hal yang sama dari orang-orang mereka. James M. Kouzes dan Barry Z. Posner yang berprofesi sebagai penulis mengatakannya seperti ini, “Pemimpin adalah pelopor — orang-orang yang bersedia melangkah ke area yang tidak diketahui. Mereka adalah orang-orang yang bersedia mengambil risiko, berinovasi, dan melakukan percobaan untuk menemukan cara yang baru dan lebih baik untuk mengerjakan tugasnya.” Agar berhasil sebagai pemimpin di Level 4, Anda harus menerima sikap itu dan tidak lagi berusaha mengontrol orang lain.

Karena Anda tidak bisa mencegah terjadinya kesalahan, mengapa tidak menunjukkan sikap bahwa Anda dan tim Anda bisa belajar dari kesalahan? Itulah satu-satunya cara seseorang bisa memperoleh keuntungan dari kesalahan. Jadi, jangan berusaha untuk mengotak-

ngotakkan orang. Berusahalah membuat mereka memaksimalkan kelemahan dan kegagalan mereka. Seperti yang dikatakan oleh Jack Welch, yang pernah menjabat sebagai CEO dari General Electric, “Peran seorang pemimpin bukanlah mengontrol orang lain atau tetap bertahan di atas, namun untuk memandu, membuat orang lain merasa antusias, dan bersemangat.” Itulah yang dilakukan oleh pemimpin Level 4.

Rasa Percaya

Pemimpin yang berbeda melihat rasa percaya dengan cara yang berbeda. Pemimpin yang merasa aman melihatnya sebagai perekat yang menyatukan hubungan dan membuat bisnis mendatangkan hasil. Stephen M. R. Covey, penulis dari *The Speed of Trust*, mengatakan bahwa rasa percaya menghasilkan kecepatan karena rasa percaya memicu kolaborasi, loyalitas, dan pada akhirnya mendatangkan hasil. Bandingkan hal ini dengan kata-kata Al Neuharth, yang dahulu pernah menjabat sebagai CEO rantai surat kabar, *Gannet*, dan penulis dari *Confessions of an S.O.B.* Ia menulis, “Karena sekarang saya sudah ada di puncak, saya tahu orang lain biasanya ingin menjatuhkan saya ... saya yakin bahwa Peraturan Emas S.O. B. harus diterapkan: *apa pun yang Anda lakukan pada orang lain, harapkan mereka untuk melakukan hal yang sama pada Anda.*” Saya tidak tahu pendapat Anda, namun saya tidak ingin hidup dengan sikap semacam itu.

Pemimpin yang merasa terancam tidak mau memercayai orang lain, mereka pun tidak membuat orang lain memercayai mereka. Sebagai hasilnya, mereka tidak berinvestasi dalam diri orang lain dan tidak menjadi pemimpin level 4. Sebagai pemimpin, Anda tidak boleh menyalahkan rasa percaya. Ketika Anda sudah kehilangan rasa percaya itu, barulah Anda menyadari betapa hal itu sangat bernilai. Anak perempuan saya, Elizabeth mempelajari hal ini saat

ia masih duduk di sekolah menengah atas dan menjadi pemandu sorak. Karena badannya kecil, Elizabeth menjadi *flyer*. Itu artinya ia selalu ada di puncak piramida mereka atau dilemparkan ke udara. Dengan mengabaikan rasa takutnya, ia terbang. Bagaimana ia bisa mengambil risiko semacam itu? Karena ada rasa percaya. Ia telah berlatih dengan rekan-rekannya selama berjam-jam. Ia telah dilemparkan dan ditangkap dengan selamat berkali-kali. Di tahun seniornya, seorang rekannya yang tidak perhatian tidak menangkapnya dan membiarkannya jatuh. Sejak saat itu Elizabeth pun berubah. Ia selalu ragu setiap kali dilemparkan.



“Peran seorang pemimpin bukanlah mengontrol orang lain atau tetap bertahan di atas, namun untuk memandu, membuat orang lain merasa antusias, dan bersemangat.”

— Jack Welch —



Jika ingin menjadi pemimpin yang Mengembangkan Orang Lain, Anda harus memercayai orang lain dan membuat mereka memercayai Anda. Tidak ada cara lain untuk berhasil di Level 4.

3. Pandangan jangka pendek bisa membuat pemimpin tidak bisa melihat keharusan untuk mengembangkan orang lain.

Berapa kali Anda mempertimbangkan untuk memberikan tugas pada seseorang lalu berpikir bahwa *segalanya akan jauh lebih mudah jika tugas itu saya kerjakan sendiri?* Pasti sering. Mengapa? Karena itu lebih mudah. Melakukan sendiri pekerjaan itu selalu lebih cepat dan lebih mudah daripada mengembangkan orang lain untuk melakukannya. Namun itu adalah pola pikir jangka pendek! Untuk menjadi orang yang mengembangkan orang lain, Anda harus bersedia menggunakan pola pikir jangka panjang. Jika Anda membayar harganya sejak awal, hasilnya akan sangat besar pada akhirnya. Pada Level 4, pertanyaannya bukanlah apa yang bisa Anda

lakukan? Pertanyaannya adalah siapa yang bisa Anda kembangkan? Berinvestasi dalam diri orang lain membutuhkan sangat banyak waktu dan energi.

Pola pikir jangka pendek, seperti keegoisan dan rasa terancam, adalah tanda lain dari ketidakdewasaan dalam diri seorang pemimpin. Mengembangkan Orang Lain mengharuskan kita untuk memikirkan kondisinya secara keseluruhan. Dibutuhkan kesabaran. Membantu orang lain menjadi pemimpin yang kompeten selalu membutuhkan waktu lebih lama daripada yang Anda kira dan lebih sulit daripada yang Anda perkirakan. Namun Anda pun tetap saja harus melakukannya. Jika tidak, Anda akan membatasi kemampuan Anda sendiri, kemampuan orang-orang Anda, dan kemampuan organisasi Anda.

4. Kurangnya komitmen bisa membuat pemimpin tidak bisa bekerja keras untuk mengembangkan orang lain.

Hampir semua orang bisa memimpin orang lain mengandalkan jabatannya. Banyak orang bisa memimpin orang lain menggunakan relasi. Hanya sedikit orang yang beruntung bisa produktif dan menyatukan sebuah tim untuk mencapai target. Namun lebih sedikit lagi orang yang bisa dan bersedia mengembangkan orang lain agar menjadi pemimpin. Itulah alasan mengapa kebanyakan pemimpin hanya memimpin para pengikut. Semua orang yang bisa membina hubungan dengan baik dengan orang lain, memiliki produktivitas pribadi, dan mengomunikasikan gambaran akan keadaan organisasi itu di masa yang akan datang pasti bisa menarik pengikut. Bagaimanapun juga, menarik, mengembangkan, dan memimpin pemimpin lain jauh lebih sulit. Kebanyakan pemimpin tidak bersedia mencurahkan usaha yang sangat besar yang dibutuhkan dan melakukan pengorbanan yang dibutuhkan untuk melakukannya.

Dalam organisasi yang saya pimpin, mengembangkan orang lain benar-benar diprioritaskan. Saya mengatakan pada para pemimpin yang bekerja bersama saya, “Pekerjaanmu adalah bekerja keras menyelesaikan pekerjaanmu.” Maksud saya adalah saya ingin pemimpin menemukan cara untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sangat sempurna, merekrut sebuah tim, mengembangkan tim itu, mencontohkan kepemimpinan, menemukan calon-calon penerus, melatih dan mengembangkan orang itu, serta memberdayakannya untuk memimpin di tempat mereka. Ketika seseorang melakukan itu, mereka telah berlatih untuk melakukan pekerjaan mereka dan siap untuk melakukan pekerjaan selanjutnya.



Untuk menjadi orang yang mengembangkan orang lain, Anda harus bersedia menggunakan pola pikir jangka panjang.



Itu benar-benar harapan yang sangat tinggi atas seorang pemimpin. Dalam beberapa organisasi, para pemimpinnya tidak bisa menyelesaikan sendiri pekerjaan mereka, apa lagi mengembangkan orang lain untuk melakukan pekerjaan itu. Namun itulah yang dilakukan oleh kepemimpinan di Level 4. Dalam dunia kepemimpinan saya, Mengembangkan Orang Lain adalah target dari semua pemimpin yang saya pekerjakan. Jika mereka tidak bersedia atau tidak bisa melakukan pekerjaan mereka dengan baik, saya mungkin harus mengambil pekerjaan itu dari mereka dan memberikannya pada orang lain yang bisa. Jadi para pemimpin saya tidak pernah memiliki tujuan untuk mempertahankan pekerjaan mereka. Pertanyaan yang harus mereka jawab adalah, “Apakah kamu akan kehilangan pekerjaan karena mengembangkan orang lain atau



apakah kamu akan kehilangan pekerjaan itu karena kamu tidak mengembangkan orang lain?” Sang pemimpin harus memilih.

Organisasi nirlaba saya, EQUIP, ada untuk membantu para pemimpin di seluruh dunia mengembangkan orang lain untuk memimpin di Level 4. Setiap 6 bulan, EQUIP mengirimkan 2 orang pelatih ke salah satu negara untuk melatih para pemimpin. Selama 2 hari, mereka memberikan materi pelatihan dalam sebuah konferensi untuk mengatur dan memperlengkapi para pemimpin setempat. Di akhir konferensi itu, para pemimpin diberi materi pelatihan dalam bahasa mereka sendiri, yang bisa mereka bawa dan gunakan untuk melatih para calon pemimpin dalam lingkup pengaruh mereka. Mereka juga diberi tambahan buku lain untuk membantu mereka terus mengembangkan diri selama 6 bulan, sebelum sesi pelatihan EQUIP selanjutnya diadakan. Selama para pemimpin setempat ini berkomitmen untuk melatih orang-orang mereka dan menjadi pemimpin Level 4, mereka bisa terus menerima pelatihan dari EQUIP. Dengan demikian, selama 10 tahun terakhir, EQUIP bisa melatih jutaan pemimpin secara internasional.

Di banyak negara di mana EQUIP bekerja, konsep ini awalnya terdengar aneh bagi orang-orang. Banyak pemimpin khususnya di negara-negara berkembang, sangat mengandalkan batasan-batasan jabatan dan tanggung jawab. Tujuan mereka adalah memperoleh jabatan dan kekuasaan, menarik sebanyak mungkin pengikut, dan melakukan segala hal yang harus dilakukan untuk mempertahankan kekuasaan itu. Pemikiran untuk memberikan diri mereka sendiri dengan cara mengembangkan dan memberdayakan orang lain

untuk memimpin benar-benar berlawanan dengan kebiasaan pada umumnya. Namun banyak orang memahaminya. Mereka melakukannya. Dan mereka melihat besarnya pengaruh dari Mengembangkan Orang Lain. Hal ini mengubah organisasi dan bahkan mengubah nilai serta kebiasaannya. Namun melakukan hal ini membutuhkan kedewasaan dan keahlian yang sangat tinggi. Hal ini pun membutuhkan komitmen yang sangat mendalam.



Tindakan Terbaik di Level 4

Cara Mengembangkan Orang Lain

Hanya pemimpinlah yang bisa mengembangkan orang lain hingga menjadi pemimpin. Seseorang yang memiliki maksud baik namun tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman kepemimpinan sama sekali tidak bisa melatih orang lain untuk memimpin. Orang-orang yang mempelajari kepemimpinan tanpa mempraktikkannya tidak bisa memperlengkapi orang lain untuk memimpin, sama seperti pembaca buku masakan yang tidak pernah mencoba sendiri resep itu di dapur. Ia tidak akan bisa mengajari orang lain memasak. Tidak ada seorang pun yang benar-benar memahami kepemimpinan hingga ia melakukannya. Dengan kata lain ...

Dibutuhkan seorang pemimpin untuk **MENGENALI** pemimpin lain (Merekrut dan Menempatkan).

Dibutuhkan seorang pemimpin untuk **MENUNJUKKAN JALAN BAGI** pemimpin lain (Menjadi Contoh dan Memperlengkapi).

Dibutuhkan seorang pemimpin untuk **MENGEMBANGKAN** pemimpin lain (Mengembangkan, Memberdayakan, dan Mengukur).

Dengan kebenaran itu, tujuan saya dalam bagian Mengembangkan Orang Lain ini adalah memberi Anda jalan yang jelas dan bisa diikuti sementara Anda berusaha mengembangkan orang lain untuk

memimpin. Saya berasumsi bahwa Anda telah memimpin orang lain di suatu tempat dengan cara tertentu. Jika benar (atau pernah), ketujuh langkah berikut ini pasti bisa Anda terima. Jika tidak, Anda harus memperoleh pengalaman memimpin di Level 1,2,3 sebelum Anda bisa menerapkan sikap terbaik di Level 4 ini.

Jika Anda ingin memaksimalkan level Mengembangkan Orang Lain dan mengembangkan pemimpin, ikuti panduan berikut ini:

1. Perekrutan — temukan orang terbaik.

Merekrut adalah tugas pertama dan yang paling penting dalam mengembangkan orang lain dan menciptakan organisasi pemenang. Pelatih rugby universitas, Bobby Bowden berkata, “Jika Anda menemukan pemain terbaik dan melatih mereka dengan baik, Anda akan menang.” Dalam olahraga di universitas, pelatih yang paling berhasil adalah mereka yang merupakan perekrut terbaik. Anda tidak bisa mengembangkan orang-orang yang tidak berpotensi — betapapun kerasnya Anda berusaha melakukannya. Jadi, orang yang Anda rekrut harus memiliki bakat alamiah dalam bidang di mana mereka akan dikembangkan, menunjukkan keinginan untuk mengembangkan diri, dan sesuai untuk organisasi itu.

Kunci keberhasilan dalam merekrut orang lain adalah memiliki gambaran yang jelas mengenai siapa yang Anda cari. Bertahun-



“Jika Anda menemukan pemain terbaik dan melatih mereka dengan baik, Anda akan menang.”

— Bobby Bowden —

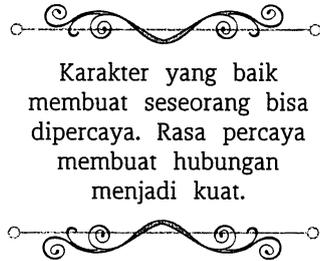


tahun yang lalu, Charlie Grimm menjadi manajer dari klub Liga Utama Baseball, Chicago Cubs. Linda Ellerbee yang berprofesi sebagai pembicara menuturkan kisah mengenai bagaimana pada suatu musim the Cubs tidak bisa menang karena tidak memiliki pemukul

yang baik. Dikisahkan bahwa suatu hari Grimm menerima telepon dari seorang agen olahraga yang dengan sangat bersemangat berkata, “Charlie, saya telah menemukan *pitcher* termuda dan terhebat di dunia ini. Ia membuat semua pemukul menerima *strike out*, 27 kali berturut-turut. Bahkan hanya ada 2 pukulan yang tidak ditangkapnya karena terlalu melebar ke samping. Itu terjadi di *base* kesembilan. *Pitcher* itu sekarang ada di sini bersama saya. Apa yang harus saya lakukan?”

“Ajak orang yang bisa melakukan pukulan yang terlalu melebar ke samping itu bergabung dengan tim saya,” jawab Grimm, “kami mencari pemukul.”

Hal ini mungkin terdengar terlalu sederhana, namun sangat tepat: jauh lebih mudah untuk menemukan sesuatu saat Anda tahu apa yang Anda cari. Ketika Anda mencari sebuah alat di atas sebuah meja yang berantakan, jauh lebih cepat dan mudah untuk menemukannya jika Anda tahu seperti apa bentuknya. Jika Anda berusaha menemukan sebuah kaleng dalam *pantry* Anda, Anda bisa menemukannya jauh lebih cepat dan lebih mudah jika Anda tahu warna dan ukurannya.



Hal yang sama pun berlaku bagi para calon pemimpin. Jika Anda tahu siapa yang Anda cari, kemungkinan Anda untuk menemukan mereka akan bertambah besar. Merekrut seseorang yang bukan pemimpin untuk dikembangkan dalam kepemimpinan sama seperti meminta seekor kuda memanjat pohon. Ia tidak akan bisa. Jika Anda ingin calon pemanjat pohon, carilah tupai. Jika Anda ingin calon

pemimpin, temukan seseorang dengan ciri-ciri seorang pemimpin yang baik.

Saya menggunakan keempat hal ini untuk menemukan calon pemimpin:

Hubungan

Mari kita awali dengan hal yang paling mudah: tidak dibutuhkan waktu lama untuk menentukan apakah Anda menyukai orang yang melamar sebuah pekerjaan atau minta dibimbing. Apakah kita harus menyukai mereka? Tentu saja. Jika Anda tidak suka dengan orang itu, Anda tidak akan bisa membimbing mereka dengan efektif. Sangat sulit untuk meluangkan waktu bersama orang lain, terbuka dengan mereka, dan berinvestasi dalam diri mereka jika Anda tidak menyukai mereka dan tidak ingin ada di dekat mereka.

Jika Anda benar-benar ingin merekrut atau mempromosikan seseorang, mintalah anggota tim Anda meluangkan waktu dengan orang itu, mungkin dalam keadaan yang tidak formal. Setelah mereka lebih mengenal orang itu, carilah tahu apakah anggota tim Anda menyukai orang itu dan akan senang saat harus bekerja sama dengannya. Jika tidak, mungkin mereka bukan orang yang tepat. Prinsip Persahabatan, yang saya gambarkan dalam buku saya, *Winning With People* selalu berlaku: saat keadaannya baik, orang-orang akan bekerja dengan orang yang mereka sukai, saat keadaannya tidak baik, mereka akan tetap bersedia bekerja dengan orang yang mereka sukai. Hubungan itu penting.

Karakter

Karakter yang baik membuat seseorang bisa dipercaya. Rasa percaya membuat hubungan menjadi kuat. Hubungan yang kuat membuat

orang itu bisa dibimbing. Anda tidak akan bisa mengembangkan seseorang yang karakternya tidak Anda percayai.

Karakter adalah hal yang menutup celah antara mengetahui dan melakukan. Karakter menyesuaikan keinginan dengan tindakan. Karakter itu menarik dan juga penting untuk kepemimpinan yang baik dan bisa dipercaya. Jika saya merasa bahwa seseorang yang akan saya rekrut tidak memiliki karakter yang kuat, saya tidak akan melanjutkannya.

Jim Rohn mengamati, “Orang-orang yang baik itu ditemukan, bukan dibentuk.” Ia menemukan sebuah perusahaan yang memiliki slogan, “Kami tidak mengajari orang untuk menjadi baik, kami mempekerjakan orang-orang baik.” Menurutnya cara itu sangat cerdas dan menghemat banyak waktu. Itu juga adalah kepemimpinan yang baik. Jika Anda berharap bisa mengubah karakter seseorang saat Anda membimbingnya, Anda akan kecewa.

Kemampuan

Selama babak penyisihan NBA, saya mendengar Charles Barkley, komentator dan seseorang yang dulunya pernah menjadi pemain, membedakan seorang pemain bintang dan pemain pendukung. “Pemain bintang *selalu* bisa memenuhi persyaratan yang dibutuhkan untuk membantu tim itu *kapan saja*,” kata Barkley menjelaskan, “pemain pendukung hanya bisa melakukannya *kadang-kadang* saja.” (penekanan ditambahkan). Apa yang membedakan kedua jenis pemain ini? Kemampuan.

Kepuasan di Level 4 timbul saat Anda menampilkan yang terbaik dalam diri orang lain. Rasa frustrasi akan timbul saat Anda berusaha menampilkan apa yang belum ada. Jika Anda ingin mengembangkan

orang lain dan membantu mereka menjadi pemimpin yang baik, Anda seharusnya tidak bertanya apa yang *ingin* mereka berikan, tanyakan apa yang *bisa* mereka berikan — karena mereka memiliki potensi



“Orang-orang yang baik itu ditemukan, bukan dibentuk.”

— Jim Rohn —



untuk memberikannya. Menemukan kapasitas orang lain itu tidak mudah. Hal itu sangat sulit, khususnya saat saya mengawali karier kepemimpinan saya. Namun dengan bertambahnya pengalaman, saya mulai melihat pola dalam diri orang-orang.

Ketika mencari calon pemimpin, berusahalah menilai kemampuan mereka di bidang-bidang berikut ini:

- ◆ Tekanan — kemampuan mereka untuk menahan dan mengatasi tekanan, kegagalan, tenggat waktu, dan rintangan.
- ◆ Keahlian — kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas tertentu.
- ◆ Pemikiran — kemampuan mereka untuk menjadi kreatif, menyusun strategi, memecahkan masalah, dan beradaptasi.
- ◆ Kepemimpinan — kemampuan mereka untuk mengumpulkan pengikut dan membangun tim.
- ◆ Sikap — kemampuan mereka untuk tetap positif dan gigih sekalipun kedaannya negatif.

Sebagai pemimpin, tujuan Anda seharusnya adalah menemukan kapasitas mereka, mencari tahu menurut mereka seberapa kemampuan mereka, dan memotivasi, memberi tantangan, dan memperlengkapi mereka sedemikian rupa hingga mereka menutup celah antara kedua hal itu.

Kontribusi

Beberapa orang memiliki faktor X. Mereka adalah pemenang. Mereka berkontribusi melebihi tanggung jawab pekerjaan mereka dan meningkatkan kinerja tim mereka. Saat Anda menemukan orang-orang dengan karakteristik ini, rekrutlah mereka. Mengembangkan mereka itu sangat menyenangkan dan segala hal yang Anda berikan pada mereka akan kembali berlipat ganda.

Salah seorang semacam itu dalam hidup saya adalah Mark Cole, yang sebelumnya pernah saya sebutkan. Ia sudah bekerja bersama saya selama 12 tahun dan tercatat bisa memperbaiki segala hal yang ia sentuh. Semua orang yang bekerja bersamanya bekerja lebih baik. Mengembangkan dirinya benar-benar menyenangkan karena ia memiliki hati yang melayani dan keahlian superior. Benar-benar kombinasi yang mengagumkan!

Sekali waktu saya sedang makan siang bersama coach Lou Holts, dengan senyum lebar ia berkata, “Saya pernah memiliki pemain yang baik maupun yang buruk. Saya bisa menjadi pelatih yang lebih baik dengan pemain yang baik.” Hal yang sama pun berlaku bagi para pemimpin. Jika Anda ingin menjadi pemimpin yang lebih baik, rekrutlah pemain yang lebih baik. Jika Anda ingin mengembangkan pemimpin yang lebih baik, rekrutlah orang yang memiliki potensi sesuai dengan keempat hal ini.

2. Penempatan — tempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat.

Red Auerbach memenangkan sembilan kejuaraan NBA sebagai pelatih Boston Celtics dan total 16 kejuaraan sebagai pelatih, manajer umum, dan pimpinan *front office*. Hanya ada beberapa orang pelatih olahraga yang bisa mendekati prestasinya. Ketika ditanyai tentang kesuksesan timnya, Auerbach berkata,

“Ketika baru pertama kalinya melatih, orang-orang meminta saya untuk memasang lima pemain terbaik saya di lapangan. Namun segera saya belajar bahwa bukan itu kunci untuk meraih kemenangan. Kunci kemenangan bukanlah memasang 5 orang pemain terbaik. Kuncinya adalah memasang 5 orang pemain yang kerjasamanya paling baik. Kami memenangkan kejuaraan karena mereka bermain bersama-sama. Mereka tidak selalu pemain terbaik kami.”

Dengan kata lain, merekrut pemain yang baik saja tidak cukup. Seorang pemimpin harus tahu di mana tempat terbaik bagi para pemain itu dan memasang mereka di sana. Untuk melakukan itu, mereka harus memiliki gambaran yang jelas akan kekuatan dan kelemahan setiap orang dan memahami bagaimana mereka memenuhi kebutuhan tim itu.

Jim Collins sang penulis telah membantu banyak orang memahami prinsip ini. Dalam bukunya, *Good to Great*, ia menulis tentang nilai penting dari menempatkan orang yang tepat di bangku yang tepat dalam bis. Orang-orang yang berhasil pasti sudah menemukan tempat yang tepat. Pemimpin yang berhasil membantu orang-orang mereka menemukan tempat yang tepat itu. Kadang kala hal ini mengharuskan kita memindahkan orang dan menemukan di mana mereka bisa memberikan kontribusi paling besar. Kadang kala itu artinya berusaha dan gagal. Sebagai pemimpin, Anda harus melakukannya tanpa terlalu mengambil hati. Menempatkan orang dengan benar adalah sebuah proses dan Anda harus memperlakukannya seperti itu. Namun jika Anda tidak

“Saya pernah memiliki pemain yang baik maupun yang buruk. Saya bisa menjadi pelatih yang lebih baik dengan pemain yang baik.”

— Lou Holts —

melakukannya, Anda tidak akan membantu orang-orang Anda melakukan yang terbaik. Anda pun tidak akan menciptakan tim berkaliber juara, seperti yang dilakukan oleh Red Auerbach.

3. Menjadi contoh — menunjukkan cara untuk memimpin pada orang lain.

Saya pernah membaca kisah tentang seorang wanita yang mengajak anak laki-laknya yang masih kecil untuk menemui pemimpin India, Mahatma Gandhi.

“Mahatma,” pintanya, “tolong beritahu anak saya agar ia berhenti makan kembang gula.”

“Kembalilah 3 hari lagi,” kata Gandhi.

Tiga hari berlalu dan wanita itu kembali dengan mengajak anaknya.

“Berhentilah makan kembang gula!” kata Gandhi pada anak kecil itu.

Dengan kebingungan wanita itu bertanya, “Mengapa kami harus kembali setelah 3 hari? Bukankah Anda bisa meminta anak saya berhenti makan kembang gula saat kami pertama kalinya datang?”

“Saat itu saya belum bisa memintanya berhenti makan kembang gula,” jawab sang pemimpin, “saat itu saya juga masih makan kembang gula.”⁵

Saya telah menulis bahwa menjadi contoh dari hal yang ingin Anda lihat dalam diri orang lain itu sangat penting, jadi saya tidak akan

mengatakan banyak hal mengenainya di sini. Bagaimanapun juga, ketika saya memikirkan tentang mengembangkan orang lain, inilah beberapa hal yang saya yakin harus saya tunjukkan dengan utuh untuk membantu orang lain mengembangkan diri di Level 4:

Ketulusan — inilah dasar untuk mengembangkan orang lain.

Kepelayanan — inilah jiwa dari mengembangkan orang lain.

Pengembangan diri — inilah ukuran untuk mengembangkan orang lain.

Kesempurnaan — inilah standar untuk mengembangkan orang lain.

Antusiasme — inilah elemen yang bisa membuat seseorang makin berkembang

Kesuksesan — inilah tujuan dari mengembangkan orang lain.

Akan saya sebutkan satu hal lagi: ketika membahas Level 3 di mana Anda berfokus pada Produktivitas, saya menyebutkan bahwa kita tidak boleh mengabaikan hubungan dengan orang lain di Level 2. Demikian pula, ketika berfokus di Level 4, Mengembangkan Orang Lain. Jangan mengabaikan contoh yang Anda berikan di Level 3.

4. Memperlengkapi — membantu yang lain melakukan pekerjaan mereka dengan baik.

Pemain film komedi, Jack Benny, sekali waktu ditunjuk menjadi manajer honorer dari tim *baseball* Hollywood All-Stars. Ketika tim itu bersiap-siap untuk melakukan pertandingan persahabatan melawan sebuah tim profesional di Los Angeles, Jack menyerahkan tongkat pada pemukul pertamanya dan berkata, “Naiklah ke *plate* dan beri kami *home run*.”

Pemukul itu *strike out* dan dengan kekecewaan besar, Jack Benny mengundurkan diri dari jabatannya sebagai manajer.

“Bagaimana saya bisa melatih mereka,” katanya dengan cepat dan cerdas, “jika mereka tidak mengikuti perintah?”

Mengatakan apa yang harus seseorang lakukan saja tidak cukup. Itu tidak akan mengembangkan mereka. Sebaliknya, seorang pemimpin harus *membantu* mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Peter Drucker menyatakan, “Satu-satunya alasan mengapa promosi tidak berjalan dengan baik adalah karena orang yang dipromosikan tidak bisa berpikir secara menyeluruh dan membantu yang lain memikirkan apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan baru itu.”



“Seorang pemimpin memimpin agar mereka yang dipimpin bisa mengembangkan potensi mereka sebagai manusia dan akhirnya menjadi makmur.”

— Socrates —



Bagaimana seorang pemimpin memperlengkapi orang-orangnya untuk melakukan pekerjaan mereka dengan berhasil? Metode terbaik yang pernah saya temukan adalah 5 langkah dalam proses memperlengkapi. Inilah cara kerjanya:

- Langkah 1 — Saya melakukannya (kompetensi)
- Langkah 2 — Saya melakukannya dan kamu bersama saya (memberi contoh)
- Langkah 3 — Kamu melakukannya dan saya bersamamu (melatih)
- Langkah 4 — Kamu melakukannya (memberdayakan).
- Langkah 5 — Kamu melakukannya dan seseorang belajar padamu (reproduksi)

Jika Anda menggunakan metode ini, selain memperlengkapi para pemimpin, Anda akan mulai mengajari mereka cara untuk memperlengkapi orang lain, yang menyiapkan mereka untuk menjadi pemimpin Level 4.

5. Mengembangkan — mengajari mereka untuk hidup dengan baik.

Salah satu hal yang sering saya dengar dari pemimpin di Amerika, yang bekerja bersama orang-orang yang masih berusia 20 tahunan adalah bahwa orang-orang itu sangat berbakat — namun tidak ahli. Beberapa menduga bahwa alasan mengapa generasi ini harus berjuang agar bisa menemukan cara yang tepat untuk menanggapi hal-hal mendasar dalam hidup ini adalah karena rusaknya keluarga dan tidak adanya figur ayah yang kuat di rumah. Apa pun penyebabnya, pemimpin Level 4 bertanggung jawab untuk membantu orang-orang belajar cara untuk hidup dengan baik. Jika yang dipelajari oleh pemimpin baru yang Anda bantu hanyalah cara untuk berhasil di tempat kerja, Anda tidak benar-benar mengembangkan orang itu hingga berhasil, karena masih ada sangat banyak hal selain pekerjaan dan karier dalam hidup ini.



“Satu-satunya alasan mengapa promosi tidak berjalan dengan baik adalah karena orang yang dipromosikan tidak bisa berpikir secara menyeluruh dan membantu yang lain memikirkan apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan baru itu.”

— Peter Drucker —



Filsuf Yunani, Socrates berkata, “Seorang pemimpin memimpin agar mereka yang dipimpin bisa mengembangkan potensi mereka sebagai manusia dan akhirnya menjadi makmur.” Hal itu pun harus menjadi tujuan Anda saat mengembangkan orang lain.

The Center for Creative Leadership mengamati bahwa 3 elemen utama yang menggerakkan pengembangan kepemimpinan dalam diri orang lain: penilaian, tantangan, dan dukungan. Apa arti ketiga hal ini bagi Anda sebagai pemimpin yang mengembangkan orang lain?

Penilaian

Sebagai Pemimpin Level 4, Anda harus terus mencari cara untuk menutup lubang dalam keahlian orang yang Anda pimpin dan kembangkan. Tanyakan pada diri Anda sendiri:

Di mana orang ini sepertinya akan gagal?

Hal-hal apa yang tidak bisa dilihat oleh orang ini?

Apa yang dikatakan oleh intuisi saya mengenai pola pikir orang ini? Mengapa orang ini tidak mengerahkan segenap kemampuannya?

Siapa yang diikuti oleh orang ini dan mungkin menuntunnya ke arah yang salah?

Kapan orang ini bisa bekerja dengan baik?

Kapan orang ini gagal?

Petunjuk apa yang bisa saya temukan dan memberi saya gambaran yang mendukung mengenai di mana orang ini membutuhkan bantuan?

Di mana titik kekuatan orang ini?

Seorang pemimpin Level 4 yang baik akan selalu mencari kelemahan dan pemikiran yang salah dari orang ini, bukan untuk menjadikan orang tersebut sebagai bulan-bulanan melainkan untuk memperkuat dan membantunya agar berhasil.

Tantangan

Jika Anda telah melakukan pekerjaan Anda di Level 2, yaitu membina hubungan yang kuat dengan orang lain, dan Anda telah membuktikan diri Anda di Level 3 dengan cara menjadi contoh keberhasilan dan produktivitas, ada kemungkinan sangat besar bahwa mereka akan memercayai kepemimpinan Anda dan menerima tantangan Anda untuk mengembangkan diri. Untuk melakukan itu, mintalah orang yang Anda pimpin melakukan hal-hal berikut ini:

Membaca buku-buku mengenai bidang kekuatan mereka.

Menghadiri konferensi yang akan memotivasi mereka.

Menerima tugas-tugas baru yang menantang di titik kekuatan mereka.

Mempraktikkan kedisiplinan yang sulit, yang perlahan-lahan akan membangun karakter.

Bertemu dengan Anda secara berkala untuk menerima bimbingan.

Intinya, Anda harus menantang mereka dalam setiap bidang kehidupan mereka di mana Anda melihat mereka harus dikembangkan. Sebelum mengawali prosesnya, pastikan mereka berkenan.

Dukungan

Tidak ada seorang pun yang berjalan maju dalam hidup ini tanpa bantuan dan dukungan orang lain. Salah satu keistimewaan dari memimpin di Level Mengembangkan Orang Lain adalah membantu pemimpin baru menemukan cara yang tepat untuk menangani kesulitan-kesulitan dalam hidup. Saya melakukannya terutama dengan menyediakan waktu bagi orang yang saya bimbing untuk menemui saya setiap kali mereka membutuhkannya. Untuk

kepentingan itu, mereka harus mengatur agenda mereka dengan cara mengajukan pertanyaan yang sulit dan spesifik. Saya menjawabnya semampu saya dan sebagai gantinya, kali selanjutnya kami bertemu, saya meminta orang itu menceritakan bagaimana mereka menerapkan apa yang sudah mereka baca.

Seseorang tidak akan bisa memaksimalkan kemampuannya memimpin saat hidupnya berantakan. Keahlian hidup yang baik membantu seseorang menciptakan dasar yang kuat untuk membina keluarga, karier, dan kehidupan spiritual. Saya mengakui bahwa saya merasa paling gembira saat saya melihat orang-orang mengerahkan segenap kemampuannya untuk memimpin namun saya pun merasa sangat puas saat saya mengetahui bahwa saya telah membantu seseorang untuk menikmati hidupnya dan menjalaninya dengan baik.



Saat Anda memercayai orang-orang yang akan Anda berdayakan, beri mereka sedikit bagian dari diri Anda dan letakkan itu dalam tangan mereka.



6. Memberdayakan — membuat orang lain bisa meraih kesuksesan.

Ada ucapan presiden Theodore Roosevelt yang seringkali dikutip, “Eksekutif terbaik adalah orang yang bisa merasakan cukup dalam untuk memilih orang terbaik untuk melakukan hal yang ingin ia selesaikan, dan cukup bisa menahan diri untuk tidak ikut campur sementara mereka melakukannya.” Hal yang ia gambarkan adalah pemberdayaan. Tindakan ini membantu orang-orang melihat apa yang bisa mereka lakukan tanpa bantuan Anda dan memberi mereka kebebasan untuk melakukannya.

Saya harus mengakui bahwa sebagai pemimpin, sangat sulit untuk tidak ikut campur. Apalagi jika Anda memahami dengan sangat

baik pekerjaan yang Anda delegasikan dan Anda tahu bahwa orang yang mengerjakannya baru. Namun menyerahkan pekerjaan untuk diselesaikan oleh orang lain adalah tautan yang sangat penting untuk memberdayakan dan pada akhirnya memberdayakan mereka sebagai pemimpin.

Saat Anda memberi kebebasan pada pemimpin untuk menyelesaikan tugas mereka, Anda harus memercayai dan yakin pada mereka. Rasa percaya menciptakan ikatan antara Anda dan mereka. Saat Anda memercayai orang-orang yang akan diberdayakan, beri mereka sedikit bagian dari diri Anda dan letakkan itu dalam tangan mereka. Saat mereka menanggapi dengan baik, kerentanan yang dibagikan menciptakan ikatan antara Anda sekalian dan memperdalam hubungannya.

Saat Anda meyakini orang lain, Anda memotivasi mereka. Tidak ada hal yang lebih memotivasi seseorang daripada keyakinan pada mereka; dan keyakinan itu harus tulus. Berpura-pura seakan-akan Anda percaya tidak akan memberdayakan. Anda pun tidak bisa meminjam keyakinan orang lain karena itu tidak akan ada artinya. Anda harus menggunakan pengalaman yang Anda miliki bersama mereka dan pengembangan diri yang telah mereka tunjukkan. Selain membantu mereka, hal ini juga akan membantu Anda. Jika Anda tidak memercayai mereka, Anda tidak akan bisa melepaskan mereka untuk meraih prestasi.

Saat Anda memercayai orang lain, Anda meningkatkan kemungkinan mereka memberikan hasil yang lebih besar. Mengapa? Karena semua orang berfokus pada tujuan. Mereka bisa bekerja lebih baik saat diberi tenggat waktu dan mereka biasanya bisa memenuhi harapan

pemimpin itu. Tanpa keyakinan, orang-orang hanya sekadar berubah tanpa tujuan. Dengan keyakinan mereka bisa mendatangkan hasil.

7. Mengukur — mengevaluasi orang-orang yang sudah Anda kembangkan untuk memaksimalkan usaha mereka.

Banyak orang melihat pada tim-tim olahraga yang menjadi juara dan mereka seringkali berusaha menyamakan kesuksesan tim tersebut dengan kehebatan pelatihnya. Namun pertandingan tidak dimenangkan berdasarkan pengetahuan pelatihnya. Pertandingan dimenangkan berdasarkan apa yang sudah dipelajari oleh para pemain. Sebagai pemimpin, bagaimana cara Anda mengukurnya? Dengan menilai seberapa jauh anggota tim Anda bisa berfungsi tanpa tergantung pada pemimpinnya.

The Center for Organizational Effectiveness in Cincinnati, Ohio, menyatakan bahwa ada tingkat kemampuan yang berbeda dalam pemberdayaan, berdasarkan seberapa jauh ketergantungan para anggota sebuah tim pada pemimpinnya. Inilah 6 hal yang mereka temukan, dari yang paling tergantung hingga yang paling tidak tergantung.

1. Periksalah. Laporkan. Akan saya beritahu kamu apa yang harus kamu lakukan.
2. Periksalah. Laporkan beberapa alternatif, masing-masing dengan kelebihan dan kekurangannya serta berikan pendapatmu.
3. Periksalah. Laporkan apa yang ingin kamu lakukan, namun jangan lakukan itu sebelum saya menyetujuinya.
4. Periksalah. Laporkan apa yang ingin kamu lakukan dan lakukan itu kecuali jika saya melarang.
5. Bertindaklah. Laporkan apa yang kamu lakukan.
6. Bertindaklah. Kamu tidak perlu melakukan apa-apa lagi.

Saat Anda mengembangkan anggota tim Anda, Anda bisa mengukur di mana posisi mereka dalam pengembangan kepemimpinan berdasarkan posisi mereka menurut keenam tolok ukur itu. Jelaslah sudah bahwa tujuan Anda adalah membantu mereka menjadi pemimpin yang bisa bertindak tanpa membutuhkan masukan Anda. Saat pemimpin yang Anda kembangkan mencapai tolok ukur itu, maka mereka, dan juga Anda, siap untuk memimpin mereka di level tertinggi dalam kepemimpinan, Level 5, yang akan saya bahas dalam bagian terakhir dalam buku ini.



Hukum Kepemimpinan di Level Mengembangkan Orang Lain

Ketika Anda berusaha menguasai Level Mengembangkan Orang Lain dalam kepemimpinan, ingatlah bagaimana Hukum-hukum Kepemimpinan berperan:

Hukum Proses: Kepemimpinan Dikembangkan Setiap Hari, Bukan Dalam Satu Hari Saja 

Seberapa pun besarnya keinginan Anda untuk menjadi pemimpin yang baik, mengembangkan kepemimpinan Anda membutuhkan waktu. Kepemimpinan dikembangkan setiap hari, bukan dalam satu hari saja. Mengembangkan orang lain pun membutuhkan waktu. Anda tidak bisa melakukannya menggunakan pola pikir *microwave*. Anda harus bersedia melakukannya langkah demi langkah. Anda harus meluangkan waktu berjam-jam untuk membimbing, juga menunggu selama berbulan-bulan, bertahun-tahun, dan kadang kala berpuluh-puluh tahun agar seseorang berkembang menjadi pemimpin yang baik. Namun hasil yang diperoleh sepadan. Ingatlah bahwa pembimbingan bukanlah sebuah pertandingan. Jika Anda berlari cepat-cepat dan berusaha untuk selesai paling awal. Anda akan selesai sendirian. Pemimpin yang berhasil di Level 4 mencapai garis *finish* bersama orang-orang yang mereka kembangkan.

Hukum Nilai Tambah: Pemimpin Memberi Nilai Tambah Dengan Cara Melayani Orang Lain

Sebagai pemimpin muda, saya mengira bahwa *pasti menyenangkan jika ada orang-orang yang mengikuti saya dan gambaran saya akan masa depan, serta membantu saya mewujudkannya*. Saya tidak sabar menunggu orang lain mendahulukan saya dalam kehidupan mereka. Semua alasan saya memimpin ternyata salah. Pemimpin yang baik mendahulukan orang-orang mereka, bukan diri mereka sendiri.

Jika Anda ingin menjadi pemimpin besar, layani orang-orang yang Anda pimpin. Pastikan bahwa kesuksesan mereka adalah kesuksesan Anda juga. Singkirkan semua hambatan di jalan mereka menuju keberhasilan. Berinvestasilah dalam diri mereka sehingga mereka sukses. Pertahankan pola pikir seorang pelayan. Banyak orang mengejar keberhasilan. Hanya sedikit orang yang mengejar kesuksesan orang-orang mereka — dan mereka beruntung jika melakukannya.


Pembimbingan bukanlah sebuah pertandingan. Jika Anda berlari cepat-cepat dan berusaha untuk selesai paling awal. Anda akan selesai sendirian.


Hukum Lingkaran Dalam: Kemampuan Seorang Pemimpin Ditentukan oleh Orang-orang Terdekatnya

Tingkat tertinggi dari pencapaian dalam hidup ini tidak bisa diraih oleh seseorang yang bekerja sendirian. Kita semua saling membutuhkan. Jika Anda adalah pemimpin dengan gambaran yang besar akan keadaan organisasi Anda di masa depan, Anda tidak akan

bisa mencapainya tanpa sekelompok pemimpin — lingkaran dalam Anda. Orang-orang ini membantu Anda memimpin, meraih prestasi, dan hampir seperti keluarga Anda. Jika Anda ingin memiliki lingkaran dalam yang hebat, mulailah mengembangkan orang lain. Anda hanya bisa meraih hal-hal yang besar dengan cara mengembangkan pemimpin dan mengundang mereka untuk mengejar gambaran tentang masa depan itu bersama Anda.

Niccolo Machiavelli berkata, “Metode pertama untuk mengukur kecerdasan seorang penguasa adalah dengan mengamati orang-orang yang ada di dekatnya.” Lihatlah pada orang-orang yang paling dekat dengan Anda. Apa kaliber mereka? Apa yang bisa dikatakan tentang integritas mereka? Lingkaran dalam seorang pemimpin adalah gambaran yang paling akurat dari hidupnya. Jika Anda tidak suka apa yang Anda lihat, investasikan diri Anda lebih banyak lagi dalam diri para calon pemimpin dan bantulah mereka meraih kesuksesan. Pada akhirnya mereka akan melakukan hal yang sama untuk Anda.

Hukum Pemberdayaan: Hanya Pemimpin yang Tidak Merasa Terancam yang Bersedia Memberikan Kekuasaan Pada Orang Lain

Sekali waktu saya mendengar dalam sebuah wawancara Jack Welch berkata bahwa ketika masih memimpin di GE, ia mengamati bahwa ada 2 jenis pemimpin: mereka yang menyembunyikan pemain utama mereka dan mereka yang mempromosikan para pemain utama itu. Ia mengatakan bahwa pemimpin yang menyembunyikan orang-orang terbaik mereka memiliki semangat yang egois. Sebaliknya, mereka yang mempromosikan dan memberdayakan orang lain memiliki semangat yang baik hati.

Seseorang tidak mencapai Level 4 sebelum mereka bersedia memberdayakan pemimpin, mempromosikan mereka, dan membebaskan mereka untuk memimpin. Orang ini harus benar-benar merasa tidak terancam dan memiliki pola pikir penuh kelimpahan. Jika Anda ingin sukses di Level Mengembangkan Orang Lain, atasi rasa terancam Anda sehingga Anda bisa memberdayakan pemimpin lain.

Hukum Pertumbuhan yang Meledak: Untuk Mengembangkan, Pimpinlah Pengikut — untuk Melipatgandakan, Pimpinlah Pemimpin 

Produktivitas seorang pemimpin dan pengaruhnya pada organisasi mulai terjadi saat seorang pemimpin mencapai Level 3. Kedua hal itu berlipat ganda di Level 4. Setiap kali Anda mengembangkan orang lain dan membantu mereka menjadi pemimpin, selain memperoleh kemampuan mereka, dan memberikan tambahan kekuatan pada organisasi Anda, Anda pun melibatkan kemampuan semua orang yang mereka pimpin. Tidak ada cara yang lebih cepat atau lebih efektif untuk melipatgandakan waktu, usaha, dan sumber-sumber daya Anda selain mengembangkan pemimpin.


"Metode pertama untuk mengukur kecerdasan seorang penguasa adalah dengan mengamati orang-orang yang ada di dekatnya."
— Niccolo Machiavelli —


Hukum Kepercayaan: Sebelum Bisa Memercayai Gambaran Seorang Pemimpin Akan Masa Depan Organisasi Mereka, Orang-orang Harus Bisa Memercayai Pemimpin Itu Terlebih Dahulu 

Banyak orang mengandalkan gambaran organisasinya akan masa depan untuk memotivasi orang-orang mereka. Sesungguhnya, yang diikuti oleh orang-orang itu adalah pemimpinnya, dan mereka selalu memercayai pemimpinnya sebelum mereka memercayai gambarannya akan masa depan organisasi mereka.

Hampir tidak ada hal yang lebih memotivasi dan memberi energi daripada pemimpin yang berusaha melayani orang-orang mereka dan ingin melihat orang-orang itu mengerahkan segenap kemampuan mereka dan akhirnya menjadi pemimpin. Saat pemimpin bertindak sesuai dengan jabatan mereka di Level 1, membina hubungan baik di Level 2, menunjukkan contoh produktivitas di Level 3, dan berinvestasi dalam diri orang-orang mereka dengan cara mengembangkan mereka di Level 4, orang-orang menjadi tidak hanya sekedar mengetahui gambaran akan masa depan organisasi mereka. Mereka merasakan gambaran itu. Mengapa? Karena gambaran itu datang dari kehidupan sang pemimpin. Orang-orang merasa bahwa hal itu memotivasi dan membangkitkan energi. Dan mereka memercayainya.

Keyakinan yang Membuat Pemimpin Naik ke Level 5

Jika Anda berhasil mencapai Level 4, Anda memimpin di Level yang sangat tinggi, lebih tinggi daripada 90% dari semua pemimpin lainnya. Namun masih ada satu level lagi yang lebih tinggi, yang mungkin bisa Anda capai. Hanya kurang dari 1 % dari semua pemimpin yang bisa mencapainya. Untuk menyiapkan diri Anda dalam pendakian terakhir, terimalah keyakinan-keyakinan berikut ini, yang akan mulai menyiapkan pola pikir Anda untuk meraihnya:

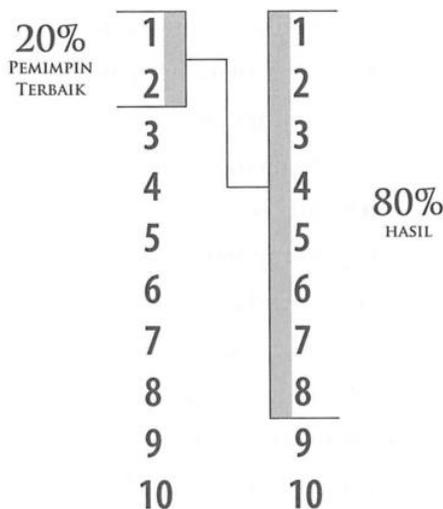
1. Tujuan tertinggi dari kepemimpinan adalah mengembangkan pemimpin lain, bukan memperoleh pengikut dan menyuruh mereka bekerja.

Menyelesaikan sebuah pekerjaan mungkin penting dan memuaskan, dan memimpin orang lain serta membuat mereka membantu Anda mewujudkan gambaran akan masa depan organisasinya mungkin mengagumkan, namun mengembangkan orang lain jauh lebih mengagumkan; dan hal ini pun harus menjadi tujuan Anda sebagai pemimpin.



Saya yakin saya telah memberikan contoh yang sangat akurat dengan cara menunjukkan bagaimana pemimpin menjadi lebih produktif dengan cara berfokus pada pengembangan kepemimpinan. Namun saya rasa saya tetap harus mengatakan bahwa pengembangan dalam kehidupan pribadi seorang pemimpin adalah tujuan tertinggi dari pengembangan kepemimpinan. Saat Anda membantu orang lain menjadi pemimpin, Anda mengubah kehidupan mereka. Anda mengubah cara mereka melihat dunia. Anda meningkatkan kemampuan mereka. Anda meningkatkan potensi mereka. Anda mengubah cara mereka berinteraksi dengan orang lain. Jika mereka menjadi pemimpin yang baik, Anda membantu mereka mengembangkan bukan hanya hidup mereka saja, tetapi juga kehidupan semua orang lain yang mereka sentuh. Saya yakin itulah cara Anda mengubah dunia menjadi lebih baik.

Bagaimana seorang pemimpin bisa melakukan ini? Dengan menerapkan Prinsip Pareto. Dalam Level 3, saya menggambarkan bagaimana prinsip 80-20 bisa digunakan untuk meningkatkan produktivitas. Prinsip yang sama pun bisa digunakan saat mengembangkan pemimpin. Sebagai pemimpin Level 4, Anda harus memfokuskan 80% dari perhatian Anda untuk mengembangkan 20% persen pemimpin yang Anda miliki. Fokus itu akan memberikan hasil terbesar bagi Anda. Sekelompok pemimpin akan memberikan keuntungan jauh lebih besar bagi sebuah organisasi daripada ratusan pengikut.



Berfokus mengembangkan 20% teratas, kelompok orang-orang terbaik Anda, juga menyiapkan Anda agar berhasil di Level 5 karena pemimpin dengan potensi terbesar, yang memberi Anda hasil terbesar dari investasi Anda, juga memiliki kecenderungan terbesar untuk mengubah dan mengembangkan pemimpin lain, yang menjadi penekanan di Level 5.

2. Untuk mengembangkan pemimpin, Anda harus menciptakan nilai dan kebiasaan kepemimpinan.

Sekalipun Anda benar-benar berfokus untuk mengembangkan pemimpin dan mempraktikkan prinsip 80-20, Anda tidak akan bisa naik ke Level 5 sebelum Anda juga menciptakan nilai dan kebiasaan kepemimpinan. Jim Blanchard melakukan ini di Synovus. Dalam sebuah wawancara dengan George Barna, Blanchard membahas hal ini dan berkata, “Menurut saya, hal yang

Pengembangan dalam kehidupan pribadi seorang pemimpin adalah tujuan tertinggi dari pengembangan kepemimpinan.

terpenting sekaligus paling sulit adalah menciptakan nilai dan kebiasaan di mana kepemimpinan benar-benar dianggap sangat penting dalam sebuah organisasi. Orang-orang dalam perusahaan harus menyadari bahwa ini adalah perusahaan yang berorientasi pada pertumbuhan dan hal terbaik yang harus kita kembangkan di sini adalah diri Anda sendiri, karena Anda adalah yang akan membuat perusahaan ini menjadi lebih baik dengan perkembangan Anda sendiri ... Jadi, menurut saya, mengembangkan nilai dan kebiasaan yang memedulikan pentingnya mengembangkan pemimpin itu sangat penting.” Blanchard lalu mengajukan sejumlah pertanyaan penting yang membantu pimpinan perusahaan menentukan apakah mereka bekerja untuk menciptakan nilai dan kebiasaan kepemimpinan serta menekankan pengembangan kepemimpinan. Ia bertanya,

“Berapa persen dana yang dialokasikan untuk pengembangan kepemimpinan?

Pelatihan formal apa yang mereka lakukan?

Sejauh apa mereka menghargai kepemimpinan?

Apakah mereka memiliki banyak mentor yang baik?”⁶

Jika Anda ingin mulai menciptakan nilai dan kebiasaan Pengembangan Kepemimpinan yang menumbuhkan pemimpin Level 5, lakukan hal-hal berikut ini:

Perjuangkan kepemimpinan — gambarkan dan jadilah contoh kepemimpinan yang baik.

Ajarkan kepemimpinan — latihlah pemimpin secara berkala dan konsisten.

Latihkan kepemimpinan — bantulah para calon pemimpin untuk merencanakan dan mengambil keputusan, serta mengalami kegagalan dan keberhasilan.

Pandulah kepemimpinan — tinjaulah kembali kinerja pemimpin baru dan perbaiki kesalahan mereka.

Hargai kepemimpinan — hargai kepemimpinan yang baik dengan bayaran, sumber daya, dan pengakuan.

Jika Anda menjadikan organisasi Anda memiliki tujuan untuk memenangkan, mengajarkan, melatih, dan menghargai kepemimpinan, orang-orang akan ingin menjadi pemimpin yang baik. Mereka akan berusaha membantu orang lain menjadi pemimpin yang baik, dan potensi organisasi itu untuk mewujudkan impian mereka akan meledak.

3. Mengembangkan pemimpin adalah komitmen seumur hidup, bukan komitmen sebuah pekerjaan.

Pemimpin Level 4 mengembangkan orang lain. Pemimpin Level 5 terus mengembangkan pemimpin seumur hidup mereka dan pemimpin yang mereka hasilkan pun mengembangkan pemimpin lainnya. Hal ini menjadi gaya hidup yang mereka praktikkan di mana-mana dan sepanjang waktu, bukan sebuah program yang mereka terapkan atau tugas yang terus mereka lakukan. Membimbing adalah mantel yang mereka kenakan dengan senang hati dan membuat mereka berusaha untuk memberi nilai tambah pada orang lain. Mereka menghargainya karena mereka telah beralih dari mengejar jabatan menjadi mengejar peranan yang penting.

Kita hidup dalam dunia yang sangat manja. Jika Anda seringkali bertanya pada diri sendiri, “Bagaimana kita bisa memenuhi sangat banyak keinginan?” maka sadarilah bahwa kebutuhan terbesar tidak akan pernah bisa dipenuhi sebelum kita memperlengkapi pemimpin yang bisa bekerja untuk memenuhi kebutuhan itu. Itulah salah satu alasan mengapa saya melatih pemimpin. Saya yakin itu adalah hal

yang layak menerima komitmen seumur hidup. Saya harap Anda bersedia menerima tantangan untuk mengembangkan orang lain dan membesarkan pemimpin. Jika ya, Anda tidak akan menyesalinya.



Panduan untuk Mengembangkan Diri Hingga Level 4 Terlampaui

Saat Anda merefleksikan nilai lebih, kekurangan, perilaku terbaik, dan keyakinan yang berhubungan dengan level Mengembangkan Orang Lain dalam kepemimpinan, gunakan panduan berikut ini untuk membantu Anda mengembangkan diri sebagai pemimpin:

1. Bersedialah untuk terus mengembangkan diri Anda sendiri.

Tidak ada hal yang lebih buruk daripada seorang guru yang tidak bisa diajari. Sebagai pemimpin, Anda akan mereproduksi diri Anda. Jika Anda tetap bisa diajari, orang-orang Anda akan tetap bisa diajari. Jika pikiran Anda tertutup, demikian pula pola pikir orang-orang yang Anda bimbing. Bagaimana Anda bisa terus mengembangkan diri dan memiliki pemikiran yang terbuka? Pertama, miliki pola pikir yang bisa diajari, yang mengatakan, “Semua orang bisa mengajari saya sesuatu. Segala hal bisa mengajari saya sesuatu.” Kedua, buatlah rencana pengembangan diri untuk Anda pribadi. Anda tidak akan bisa membantu orang



Tidak ada hal yang lebih buruk daripada seorang guru yang tidak bisa diajari.



lain mengembangkan diri jika Anda tidak terus mengembangkan diri. Inilah berita baiknya. Jika Anda sudah berinvestasi dalam pengembangan pribadi Anda,

coba tebak, Anda telah menyelesaikan sebagian besar dari kerja kerasnya. Teruslah belajar.

2. **Putuskanlah bahwa nilai dari orang-orang yang dikembangkan itu sepadan dengan usaha Anda.** David Sedaris, yang berprofesi sebagai pemain komedi dan penulis, mengatakan, “Saya tidak tahu cara mengubah orang lain, namun saya sudah punya banyak calon pemimpin yang siap dikembangkan jika sewaktu-waktu saya harus menemukan caranya.”⁷ Kita tidak bisa Mengembangkan Orang Lain dengan cara seperti itu. Anda tidak boleh Mengembangkan Orang Lain dengan alasan orang-orang selalu menciptakan masalah dan Anda ingin mereka berubah. Anda harus Mengembangkan Orang Lain karena orang-orang itu layak dikembangkan dan Anda bersedia menghadapi masalah demi membantu mereka. Jika Anda belum mengambil keputusan, ambillah keputusan itu sebelum Anda terlibat dalam prosesnya.

3. **Bekerjalah menghadapi rasa tidak aman Anda.** Pemimpin yang takut terlihat buruk atau takut digantikan jarang sekali mengembangkan pemimpin lain. Jika gambaran itu sesuai dengan Anda, maka Anda harus menghadapi masalah-masalah itu sehingga Anda bisa naik ke level kepemimpinan yang lebih tinggi. Luangkan waktu dengan orang yang Anda percayai dan mengenal Anda dengan baik untuk membicarakan masalah-masalah Anda. Mintalah bantuan dan keyakinan mereka. Bila perlu, mintalah nasihat dari seorang profesional. Lakukan segala hal yang dibutuhkan karena pemimpin yang merasa terancam tidak mengembangkan orang lain dan pemimpin yang tidak mengembangkan orang lain tidak akan pernah menjadi pemimpin Level 4.

4. **Temukanlah orang terbaik yang bisa Anda rekrut untuk dikembangkan menjadi pemimpin.** Kebanyakan pemimpin menghabiskan waktu dan energi mereka pada orang-orang yang salah: 20% orang dengan kinerja terburuk. Orang-orang yang biasanya menghabiskan waktu paling banyak adalah para pembuat masalah, orang-orang yang selalu mengeluh, dan mereka yang selalu menderita. Sering kali orang-orang ini sesungguhnya *tidak mampu* memimpin dan memajukan organisasi itu. Pemimpin Level 4 memfokuskan waktu dan energi terbaik mereka pada 20% orang dengan kinerja terbaik, orang-orang yang *tidak membutuhkan* perhatian, namun akan memanfaatkan sebaik-baiknya jika mereka diperhatikan. Lihatlah orang-orang dalam lingkup pengaruh Anda. Siapakah orang-orang yang memiliki potensi terbesar untuk memimpin dan membuat pengaruh? Merekalah orang-orang yang harus menjadi target untuk dikembangkan.

5. **Berkomitmenlah untuk meluangkan segenap waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan pemimpin.** Mengembangkan orang lain membutuhkan sangat banyak waktu.

Untuk memimpin di Level 4, Anda mungkin harus mendedikasikan waktu sama banyaknya dengan setengah dari waktu Anda untuk mengembangkan orang jika Anda ingin berinvestasi dalam diri mereka dengan sungguh-sungguh. Untuk melakukan itu, pertama-tama bangunlah sistem pendukung untuk membebaskan diri Anda; saat



"Saya tidak tahu cara mengubah orang lain, namun saya sudah punya banyak calon pemimpin yang siap dikembangkan jika sewaktu-waktu saya harus menemukan caranya."

— David Sedaris —



Anda harus melakukan sendiri segalanya, Anda hanya memiliki sedikit waktu untuk membimbing orang lain. Kedua, tentukan jumlah waktu yang Anda berikan pada seseorang berdasarkan kemampuannya. Seorang pemimpin dinilai berdasarkan investasi yang ia buat dalam diri orang lain, bukan apa yang bisa ia lakukan secara pribadi. Investasi itu harus dilakukan dengan bijaksana dan harus menjadi prioritas utama.

6. **Mulailah proses pengembangan pribadi.** Benjamin Franklin mengamati, “Mata seorang tuan melakukan jauh lebih banyak pekerjaan daripada kedua tangannya.” Kemampuan untuk melihat, membedakan, dan menganalisa sangat penting untuk mengembangkan orang lain. Pemimpin Level 4 tahu kemampuan orang-orangnya dan bekerja dengan fleksibel bersama mereka. Mereka bisa membimbing orang-orang yang memiliki bakat, temperamen, dan gaya yang berbeda. Sementara pemimpin kebanyakan berusaha memimpin semua orang dengan cara yang sama, pemimpin Level 4 menggunakan cara yang berbeda-beda untuk memimpin mereka. Hal ini membutuhkan kreativitas dan rasa percaya diri.



Sekalipun pengembangan diri diawali dari dalam, hal ini harus terlihat dari luar.



Selain itu, pemimpin Level 4 juga membawa struktur dan stabilitas pada proses pengembangan. Ketika Anda melakukannya, ingatlah panduan berikut ini:

- ◆ *Proses itu harus dilakukan setiap hari.* Rahasia kesuksesan Anda ditentukan oleh jadwal harian Anda. Tidak pernah ada seorang pun yang bisa melakukan sebuah keahlian dengan baik jika keahlian itu jarang ia latih.

- ◆ *Proses itu harus terukur.* Sekalipun pengembangan diri diawali dari dalam, hal ini harus terlihat dari luar. Oleh karena itu, tujuan dari pengembangan diri haruslah sesuatu yang bisa dilihat dan dibenarkan oleh Anda dan orang yang Anda bimbing. Jika mereka tidak tahu tempat yang mereka tuju, bagaimana mereka bisa tahu apakah mereka sudah tiba di sana?
- ◆ *Proses itu harus memasukkan hal-hal yang mereka hargai.* Jika Anda memasukkan hal-hal yang mereka inginkan, orang-orang akan termotivasi untuk meraihnya.
- ◆ *Proses itu harus sesuai dengan kekuatan Anda.* Saat orang-orang meminta saya membimbing mereka, pertanyaan pertama saya adalah, “Dalam bidang apa?” Saya hanya ahli dalam beberapa hal saja dan hanya bisa membantu orang lain di bidang-bidang kekuatan saya. Saat Anda bersiap-siap untuk mengembangkan orang lain, ajari mereka dalam area kekuatan itu dan doronglah orang yang Anda bimbing untuk mencari orang lain yang bisa membantu mereka dalam bidang-bidang di mana Anda tidak bisa memberi bantuan.
- ◆ *Prosesnya harus sesuai dengan impian mereka.* Dalam buku saya, *Put Your Dream to the Test*, saya menyatakan bahwa semakin kuat alasan seseorang harus mencapai impian mereka, semakin besar kemungkinan mereka untuk berhasil meraihnya. Alasan yang kuat juga meningkatkan kemungkinan bahwa seseorang akan menindaklanjuti proses itu dengan cara mengembangkan dirinya.

7. **Janganlah pernah bekerja seorang diri.** Salah satu rahasia mengembangkan orang lain di Level 4 adalah menyuruh orang

yang Anda bimbing ada di dekat Anda sesering mungkin sehingga mereka bisa mempelajari pola pikir Anda dan bagaimana Anda bertindak dalam segala keadaan. Tujuan Anda awalnya adalah agar mereka mengamati cara Anda memimpin, namun sesegera mungkin, beri mereka tanggung jawab yang bisa Anda pantau. Segera setelah mereka siap, berdayakan mereka untuk bertindak sendiri.

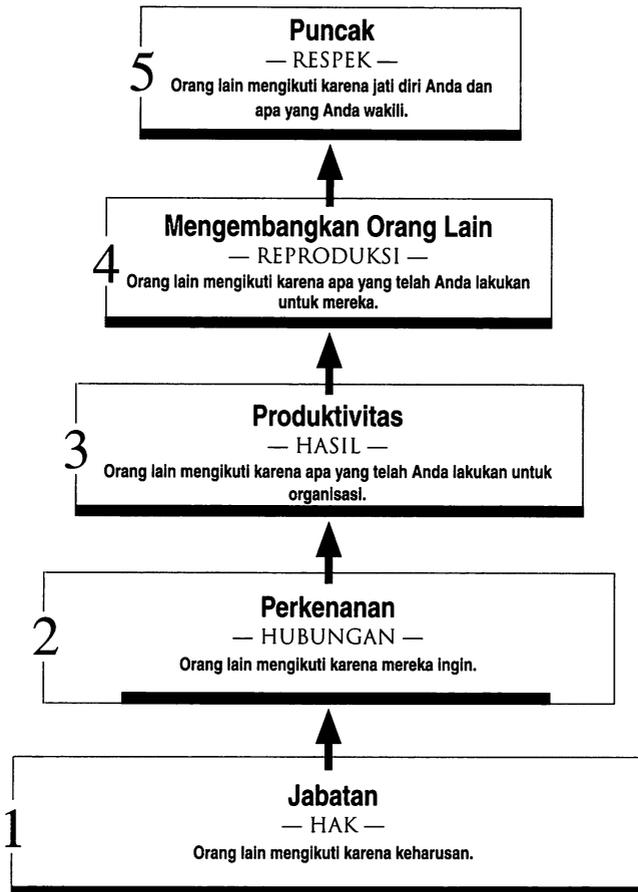
8. **Padukanlah proses dan prosedur dengan sisi sosial dari pengembangan.** Pemimpin Level 4 harus terus menghadapi masalah-masalah yang berhubungan dengan orang lain dan masalah-masalah bisnis. Mereka harus bisa menangani keduanya dengan efektif. Itu adalah sebuah seni. Ketika Anda berusaha mengembangkan orang lain, pertahankan pendekatan relasional; hargai mereka dan beri nilai tambah pada mereka. Saat itu juga, lakukan hal yang harus Anda lakukan untuk mencapai hal-hal yang terpenting bagi orang Anda. Tuliskan filosofi yang akan membantu Anda melakukan keduanya. Jika hal ini membantu, tuliskan prioritas Anda dan urutkan berdasarkan nilai pentingnya sebagai panduan.
9. **Terimalah tanggung jawab untuk memotivasi orang lain.** Sementara benar bahwa orang-orang yang Anda kembangkan harus bisa memotivasi diri mereka sendiri, pemimpin pun menciptakan energi dan memotivasi orang lain untuk meraih prestasi. Saat Anda bekerja untuk mengembangkan orang lain, berusahalah untuk menciptakan proses yang melibatkan emosi, yang mendorong orang-orang yang Anda bimbing untuk mengambil risiko dan menikmati pengalaman mereka. Sangat banyak pemimpin tidak terhubung dengan orang-orangnya. Mereka memiliki mentalitas “sudah pernah, tidak mau berubah”

yang mengasingkan dan tidak menyesuaikan diri. Sebaliknya, jika Anda memiliki pola pikir “sudah pernah, masih mau terus belajar”, orang-orang akan tertarik pada Anda dan ingin melakukan yang terbaik saat mereka berurusan dengan Anda.

10. **Tetaplah bisa dihubungi sebagai pemimpin, contoh, dan pelatih.** Pintu dan hati yang terbuka mengundang orang untuk masuk dalam kehidupan seorang pemimpin. Keterbukaan itu hanya datang saat seorang pemimpin mengawali dan menerima tanggung jawab atas hal itu. Saya mendorong Anda agar menerima tanggung jawab itu, karena menerima tanggung jawab akan membuat Anda mengembangkan hubungan khusus dengan orang-orang Anda. Keterbukaan, kerendahan hati, dan transparansi selalu menarik. Semua ciri-ciri itu membuat orang lain bisa mengajukan pertanyaan, mengambil risiko, dan menjadi diri mereka sendiri. Dan hal itu membutuhkan pengembangan kepemimpinan pada tingkatan yang benar-benar baru.

Level 5: Puncak

*Prestasi Tertinggi Kepemimpinan Adalah Mengembangkan
Pemimpin Lain Hingga Mencapai Level 4*



Sangat sedikit pemimpin yang bisa mencapai Level 5 — Puncak. Selain kepemimpinan di level ini adalah puncak dari kepemimpinan yang baik pada keempat level lainnya, memimpin di level ini pun membutuhkan keahlian tinggi dan bakat untuk memimpin. Mengembangkan pemimpin lain hingga mereka bisa mencapai Level 4 membutuhkan sangat banyak hal. Itulah yang dilakukan oleh pemimpin Level 5. Orang-orang yang mencapai Level 5 sudah memimpin dengan sangat baik dalam waktu yang sangat lama sehingga keadaan yang mereka ciptakan dalam organisasi yang mereka layani saat ini adalah hasil dari kepemimpinan mereka.

Pemimpin di level puncak berbeda dengan semua orang lainnya. Mereka lebih baik dari semua orang lainnya dan sepertinya selalu memberikan kesuksesan ke mana pun mereka pergi. Kepemimpinan di level yang sangat tinggi ini mengembangkan keseluruhan organisasi dan menciptakan keadaan yang menguntungkan semua anggotanya, memberikan kontribusi pada kesuksesan mereka. Pemimpin Level 5 seringkali memiliki pengaruh yang melintasi organisasi dan industri di mana mereka bekerja.



Orang-orang yang mencapai Level 5 sudah memimpin dengan sangat baik dalam waktu yang sangat lama sehingga keadaan yang mereka ciptakan dalam organisasi yang mereka layani saat ini adalah hasil dari kepemimpinan mereka.



Kebanyakan pemimpin mencapai Puncak di akhir karier mereka. Namun Level Puncak bukanlah tempat untuk berhenti dan mengamati kesuksesan yang telah diraih. Itu adalah tempat untuk melakukan reproduksi, di mana pengaruh yang mereka berikan paling besar. Itulah alasan mengapa pemimpin yang mencapai Puncak harus

memaksimalkan kesempatan ini selagi mereka bisa, memecahkan sebanyak mungkin masalah, dan memperluas pengaruh mereka untuk membuat perbedaan positif melebihi organisasi dan industri mereka sendiri.

Nilai Lebih Puncak

Pengaruh Anda Telah Melampaui Jangkauan dan Waktu Anda

Saat menulis tentang Level 1, saya mengatakan pada Anda bahwa ketika Anda menapaki Kelima Level Kepemimpinan, nilai lebih setiap level akan terus meningkat sementara sisi negatifnya akan berkurang. Bagaimanapun juga, Level 5 tidak sesuai dengan pola itu. Di Puncak, saya hanya melihat 3 kelebihan utama. Namun sekalipun nilai lebih ini hanya sedikit, masing-masing sangat berharga dan memberikan pengaruh besar.

1. Kepemimpinan puncak menciptakan organisasi Level 5.

Banyak organisasi sepertinya harus berusaha keras agar bisa bertahan. Beberapa organisasi lain bekerja keras menapaki jalan mereka untuk mengembangkan diri atau meningkatkan laba. Sementara itu, hanya sedikit organisasi yang bisa mengungguli semua organisasi lainnya dan sepertinya beroperasi pada level yang sangat tinggi. Apa rahasianya? Kepemimpinan. Organisasi yang hebat memiliki pemimpin yang juga hebat dan organisasi terbaik yang memaksimalkan kemampuan mereka, organisasi Level 5, menjadi seperti apa keadaan mereka saat ini karena mereka dipimpin oleh pemimpin Level 5.

General Electric telah dijadikan contoh bisnis selama berpuluh-puluh tahun. Tahun demi tahun, nama perusahaan ini disebut-sebut

dalam majalah *Fortune* sebagai salah satu dari 10 perusahaan dengan kepemimpinan terbaik. Mengapa? Karena selama bertahun-tahun, perusahaan ini dipimpin oleh Jack Welch, pemimpin Level 5, dan penekanannya adalah untuk mengembangkan pemimpin lain agar menjadi pemimpin Level 4, pemimpin yang memproduksi pemimpin lain.

Karena pemimpin Level 5 memberdayakan banyak orang untuk melibatkan lebih banyak hal dalam kepemimpinan mereka; mereka mengangkat katup kepemimpinan semua orang dalam perusahaan mereka. Karena mereka menghasilkan sangat banyak pemimpin dan terus melakukannya dalam jangka panjang dalam karier mereka, organisasi mereka mengembangkan pola pikir yang sangat besar. Orang-orang dalam organisasi itu menerima sangat banyak peluang, dan akan terus memperoleh peluang itu. Dengan dikembangkannya setiap pemimpin dan dikejanya setiap kesempatan, organisasi itu terus menjadi lebih kuat. Pada saatnya, kepemimpinan menjadi bagian dari DNA mereka dan bahkan saat seorang pemimpin turun atau pensiun, ada sangat banyak pemimpin yang siap dan mampu menggantikan karena organisasi Level 5 sudah menghasilkan sangat banyak pemimpin, yang sudah mengantre dan siap menggantikan.

Karena pemimpin Level 5 telah bekerja keras melalui setiap level agar tiba di posisi Puncak, mereka memahami dan mempraktikkan kepemimpinan di Level yang tinggi. Transisi dari satu level ke level lainnya mengubah mereka, dan sebagai hasilnya, mereka memiliki pemikiran yang membantu mereka mengenali di mana posisi pemimpin lain dalam proses ini dan membantu pemimpin itu menemukan cara yang tepat untuk menangani berbagai macam perubahan yang dibutuhkan untuk naik ke level selanjutnya.

2. Kepemimpinan puncak menciptakan keadaan yang diakibatkan dalam organisasi kepemimpinan.

Pemimpin Level 5 ingin melakukan lebih dari hanya sekadar menjalankan organisasi dengan baik. Mereka ingin melakukan lebih dari sekadar meraih keberhasilan. Mereka ingin menciptakan keadaan yang adalah hasil dari kepemimpinan mereka. Walter Lippmann, sang wartawan benar saat ia mengatakan, “Ujian akhir dari seorang pemimpin adalah ia meninggalkan keyakinan dan keinginan dalam diri orang-orang lain untuk mengikuti dirinya.” Jika Anda mencapai Puncak kepemimpinan, Anda memiliki kesempatan untuk memberikan pengaruh melampaui masa jabatan Anda dan mungkin melampaui masa hidup Anda sendiri. Anda melakukan itu dengan cara mengembangkan sebuah generasi pemimpin yang akan mengembangkan generasi selanjutnya dari para pemimpin.



“Ujian akhir dari seorang pemimpin adalah ia meninggalkan keyakinan dan keinginan dalam diri orang-orang lain untuk mengikuti dirinya.”

— Walter Lippmann —



Pemimpin Level 5 diukur dari kemampuan pemimpin yang mereka kembangkan, bukan kemampuan kepemimpinan mereka sendiri. Cara mereka memimpin pun ikut berubah. Larry Bossidy, yang pernah menjabat sebagai CEO dari Allied Signal memahami hal ini saat ia bertanya,

“Bagaimana keadaan saya sebagai pemimpin? Jawabannya adalah bagaimana keadaan orang-orang yang Anda pimpin. Apakah mereka belajar? Apakah mereka berhasil mengatasi konflik? Apakah mereka berinisiatif untuk melakukan perubahan? Saat pensiun, Anda tidak akan ingat apa yang Anda lakukan di awal tahun 1994 ... Anda hanya akan ingat berapa banyak orang yang sudah Anda kembangkan.”

Tidak hanya itu saja, Anda pun akan mengingat seberapa baik Anda mengembangkan mereka dan seberapa efektifnya mereka bisa terus memimpin setelah Anda tidak lagi memimpin. Dalam organisasi Level 5, saat pemimpin puncaknya melangkah turun, biasanya ada sangat banyak pemimpin yang siap untuk naik dan memegang kekuasaan. Dan masa depan organisasi itu pun berbeda dengan masa depan organisasi yang hanya memiliki lebih sedikit pemimpin.

3. Kepemimpinan puncak menyediakan dasar yang lebih luas untuk memimpin.

Di Amerika, kami yakin bahwa semua orang memiliki hak untuk bicara. Namun dalam masyarakat yang bebas sekalipun, orang-orang pun tidak akan langsung mendengarkan pendapat Anda begitu saja. Pemimpin Level 5 telah menyelesaikan tanggung jawab mereka dan memperoleh hak itu. Karena mereka memimpin dengan baik dan mengembangkan orang lain untuk melakukan hal yang serupa, pengaruh mereka meluas melebihi jangkauan mereka. Orang-orang di luar lingkup pengaruh langsung mereka mendengar tentang mereka dan mencari mereka untuk meminta nasihat. Pemimpin Level 5 bisa bicara dengan penuh kewenangan melintasi batas-batas industri atau bidang keahlian mereka. Orang-orang menghargai mereka karena jati diri mereka dan apa yang mereka wakili. Hal ini memberi mereka dasar yang lebih kokoh dan pengaruh yang lebih luas. Mereka seringkali memiliki kesempatan untuk memberikan pengaruh yang lebih luas pada masyarakat atau untuk mengembangkan kepemimpinan, meningkatkan batasan-batasan kepemimpinan, membuat orang-orang melihat kepemimpinan dengan cara



Di Amerika, kami yakin bahwa semua orang memiliki hak untuk bicara. Namun dalam masyarakat yang bebas sekalipun, orang-orang pun tidak akan langsung mendengarkan pendapat Anda begitu saja.



baru, dan mencurahkan diri mereka sendiri dalam generasi pemimpin selanjutnya.

Pikirkan para pemimpin besar dalam pemerintahan, bisnis, pendidikan, dan iman. Pengaruh mereka jauh melebihi organisasi yang mereka pimpin. Otoritas Nelson Mandela hampir tak terbatas. Semua orang menghargainya. Jack Welch tidak lagi memimpin General Electric, namun nasihat kepemimpinannya dicari oleh banyak orang di seluruh dunia. Selama berpuluh-puluh tahun, presiden Amerika Serikat meminta nasihat dari Billy Graham. Pengaruh mereka sangat luas dan reputasi mereka legendaris.

Pengaruh yang sangat luas ini datang disertai dengan integritas dan tanggung jawab untuk melayani. Pemimpin Level 5 memahami bahwa jabatan tertinggi dalam kepemimpinan bukanlah tempat untuk dilayani oleh orang lain, namun untuk melayani orang lain. Itu bukanlah tempat untuk menerima, namun tempat untuk memberi.

Margaret dan saya baru-baru ini melihat bukti dari kepeleyanan semacam itu saat kami mengunjungi Museum Nobel di Stockholm, Swedia. Pemandu kami menceritakan kisah dari para pria dan wanita hebat yang telah membuat dunia kita menjadi tempat yang lebih baik untuk ditinggali. Salah satu penerima hadiah Nobel itu adalah Albert Einstein. Sekali waktu ia berkata,

“Keberadaan kita di dunia ini aneh. Setiap kita datang untuk sebuah kunjungan singkat, tidak tahu alasannya, namun kadang kala terlihat memiliki tujuan ilahi. Dari sudut pandang kehidupan sehari-hari, bagaimanapun juga, ada satu hal yang benar-benar kita ketahui: manusia hidup untuk kepentingan orang lain — khususnya untuk kepentingan orang-orang yang kebahagiaan dan kesejahteraannya

menentukan kebahagiaan kita, dan juga untuk sangat banyak jiwa tak dikenal yang takdirnya ditentukan oleh simpati orang lain. Seringkali dalam satu hari saya menyadari seberapa besar kehidupan di dalam dan di luar diri saya dibangun di atas kerja keras rekan-rekan saya, baik yang masih hidup maupun yang sudah mati, dan betapa saya harus benar-benar berusaha untuk mengembalikan sebanyak yang sudah saya terima.”

Reputasi Einstein jauh melebihi ruang kuliah dan bidang fisika. Pengaruhnya terus berlanjut sekalipun ia sudah lama meninggal. Itulah yang terjadi dengan pemimpin dan pemikir di kalibernya. Itulah yang terjadi dengan pemimpin yang mencapai Puncak.

Perjalanan kepemimpinan yang membawa orang-orang melalui proses seumur hidup bisa digambarkan dalam 3 frasa ini: *belajar, memperoleh, mengembalikan*. Orang-orang di awal perjalanan kepemimpinan mereka, yang mengawalinya dengan jabatan, harus mengambil keputusan. Apakah mereka sekarang akan belajar untuk memimpin lebih baik, atau apakah mereka akan tetap mengandalkan jabatan itu, menjaga posisi mereka, dan menjadi raja bukit untuk mempertahankan apa yang telah mereka peroleh? Mereka yang memilih untuk belajar memasuki tahap *belajar* dan perlahan-lahan mulai menapaki level-level kepemimpinan. Biasanya, saat mereka mencapai level Produktivitas, mereka mulai menerima pengakuan dan hasil dari kepemimpinan. Itulah saat ketika sebagian besar pemimpin memasuki fase *menerima*. Banyak orang yang menjadi puas dan tetap bertahan di sana. Mereka mendaki tangga organisasi, dihormati rekan-rekan mereka, dan memperoleh gaji cukup besar. Hanya pemimpin yang memutuskan untuk mengembalikan pada orang lain dan mengembangkan pemimpin lainlah yang bisa memasuki fase *mengembalikan*. Pemimpin yang mendedikasikan

diri mereka sendiri untuk mengembangkan pemimpin lain dan mencurahkan diri mereka dalam tugas itu, memberikan usaha dan sumber-sumber terbaik mereka untuk membangkitkan pemimpin lain. Merekalah satu-satunya orang yang memiliki kesempatan untuk naik ke level Puncak.

Di mana pun posisi Anda dalam perjalanan kepemimpinan, saya mendorong Anda untuk belajar sebisa mungkin dan terus belajar. Saat Anda telah mencapai tahap belajar, jangan berhenti di sana lalu memimpin orang lain hanya untuk keuntungan Anda sendiri. Mulailah memberi pada orang lain dan mengajari mereka cara untuk memimpin sehingga Anda bisa memasuki tahap *memperoleh*. Saat Anda melakukannya dalam waktu yang cukup lama dan dengan baik, Anda pun akan memberi diri Anda kesempatan untuk mencapai Level 5 dan merasakan kelebihanannya.

Sisi Negatif Puncak

Anda Mungkin Akan Mulai Memercayai Bahwa Segalanya Bisa Berjalan Karena Anda

Setiap level kepemimpinan memiliki sisi negatif. Level ini pun demikian. Namun inilah berita baiknya: hanya sedikit pemimpin yang menjadi korban dari kekurangan di level Puncak. Mengapa? Karena Puncak tidak bisa dicapai tanpa kedewasaan tinggi. Setiap hal yang dipelajari seorang pemimpin di level sebelumnya menjadi batasan-batasan yang membantu mempertahankan mereka agar tidak keluar jalur. Bagaimanapun juga, inilah berita buruknya. Mereka yang terkena pengaruh sisi negatif Puncak jatuh dengan tragis. Mereka bisa meninggalkan segala hal yang telah mereka bangun untuk mencapai titik ini.



Ironis, namun salah satu bahaya terbesar bagi pemimpin di level Puncak sama seperti sisi negatif dari pemimpin level dasar yang mengandalkan jabatannya: mengira bahwa tujuan mereka telah tercapai.



Inilah 3 hal negatif yang harus Anda perhatikan saat mencapai Puncak:

1. Berada di Puncak bisa membuat Anda merasa bahwa tujuan Anda sudah tercapai.

Ironis, namun salah satu bahaya terbesar bagi pemimpin di level Puncak sama seperti sisi negatif dari pemimpin level dasar yang

mengandalkan Jabatannya: mengira bahwa tujuan mereka telah tercapai. Jika Anda mulai memimpin dengan pola pikir tujuan, dan terus membawanya sementara Anda berjalan naik melalui Lima Level Kepemimpinan, Anda mungkin mengira bahwa Puncak adalah tempat untuk beristirahat, menghirup aroma mawar, dan memaksimalkan hak-hak istimewa Anda. Jika Anda berpikir seperti itu, berhati-hatilah!

Dalam bukunya, *How the Mighty Fall*, Jim Collins menulis bahwa mereka yang jatuh seringkali memiliki pola pikir menerima, yang diperkuat oleh kesombongan. Ia menulis bahwa pemimpin semacam itu, merasa layak menerima kesuksesan, mereka tidak melihat kesuksesan sebagai sebuah kesempatan, sesuatu yang bisa hilang, atau bahkan harus diperoleh dengan susah payah saat menghadapi tantangan yang mengancam; mereka merasa bahwa kesuksesan akan terus ada, apa pun yang dilakukan, atau tidak dilakukan oleh organisasi mereka.

Keputusan seorang pemimpin selalu memengaruhi — membuat keadaan menjadi lebih baik atau lebih buruk. Pemimpin yang telah mencapai puncak profesi mereka atau puncak organisasi mereka tidak bisa mengabaikan segalanya begitu saja. Betapa pun baiknya keadaan mereka di masa lalu, mereka masih tetap harus membuat strategi, menimbang keputusan, merencanakan, dan mengeksekusi di tingkat yang tinggi. Kesempatan untuk terus meningkatkan hasil bisa mengatasi sangat banyak masalah, namun kesempatan yang sangat besar pun tidak bisa terus menggantikan kecerobohan, kesombongan, atau kebodohan.

Mereka pun sebaiknya tidak memperlakukan organisasi mereka sebagai milik pribadi — sekalipun memang benar bahwa *organisasi*

itu milik mereka. Dalam setiap organisasi, orang-orang bekerja mengandalkan rasa percaya. Jika Anda adalah pemimpinnya, Anda tidak bisa mengambil keputusan hanya dengan memikirkan diri sendiri dan ketertarikan pribadi Anda. Banyak hal akan dituntut dari orang-orang yang menerima banyak.

Orang-orang yang mencapai puncak dalam bidang mereka selalu menghadapi bahaya karena mereka mengira bahwa sudah tidak ada lagi yang bisa mereka pelajari. Jika hal

ini terjadi pada Anda, Anda akan segera berakhir. Agar efektif, pemimpin harus selalu belajar. Jangan pernah berhenti berjuang — teruslah berusaha untuk menjadi lebih baik lagi. Itulah pola pikir



yang harus Anda bawa dalam kepemimpinan Anda setiap hari. Jika Anda sudah tidak lagi belajar, nasib Anda berakhir.

2. Berada di Puncak bisa membuat Anda meyakini usaha Anda sendiri.

Tidak ada hal yang lebih konyol daripada pemimpin yang merasa dirinya terlalu penting dan mulai meyakini bahwa merekalah karunia Tuhan bagi orang lain. Namun hal ini terus terjadi. Sejarah dipenuhi dengan kisah mereka yang kehilangan kontrol akibat kekuasaan dan jabatan mereka.

Salah satu pemimpin semacam itu adalah Raja Gustavus Adolphus dari Swedia. Ia dikenal sebagai komandan militer yang sangat cerdas dan ketika memerintah, ia memajukan Swedia, yang awalnya hanya memiliki kekuasaan kecil, menjadi negara yang sangat berkusa di Eropa serta mengantarkan Swedia menuju masa-masa yang disebut *the Golden Age of Sweden*. Namun seperti banyak pemimpin kuat

lainnya, ia mulai merasa bahwa segala hal yang ingin ia lakukan pasti akan berhasil dengan sendirinya.

Saat sang Raja bertempur dalam Perang Tiga Puluh tahun, ia ingin menguasai Laut Baltik. Agar berhasil, ia berketetapan untuk membangun kapal yang ukuran dan keindahannya mengalahkan semua kapal lain. Ia memutuskan ukuran kapal itu dan apa saja senjata yang akan dibawanya, sekalipun ia tidak memiliki keahlian untuk berlayar, lalu memberikan desainnya itu pada pembuat kapal. Kata-kata berikut ini ditulis untuk mengisahkan perjalanan itu, “Tidak ada pujian yang lebih mengesankan dan lebih sungguh-sungguh atas kebesarannya daripada sebuah kapal dengan dekorasi yang paling mengagumkan yang pernah berlayar di lautan.”

Kapal itu bernama *Vasa*, sesuai dengan nama rumah dari penguasa itu. Ketika perang makin membara, sang raja pun tidak sabar untuk meluncurkan kapal itu. Ujian dilakukan untuk memeriksa kestabilannya, namun sang raja itu tidak mau menunda rencananya dengan alasan apa pun. Segera, pada tanggal 10 Agustus 1628, *Vasa* diluncurkan untuk menempuh perjalanan pertamanya. Ribuan orang menyaksikan kapal itu perlahan-lahan meninggalkan pelabuhan di Stockholm. Namun segera setelah angin kencang menerpa, kapal itu mulai oleng. Kapal itu miring, kemasukan air, dan tenggelam beberapa ratus meter dari pantai, tidak sampai 1,5 kilometer dari tempat ia mulai berlayar! Jelaslah sudah bahwa rasa percaya diri sang raja tidak cukup untuk menjaga impiannya tetap mengapung.

Setiap kali seorang pemimpin mulai meyakini usahanya sendiri, ia sedang dalam bahaya. Saat seseorang mencapai level yang sangat tinggi dalam profesinya, ia pun mulai memercayai sejumlah mitos. Orang-orang merasa bahwa pemimpin itu mulai mencari-

cari perhatian. Sering kali itu hanya dibesar-besarkan. Tidak ada pemimpin Level 5 yang lebih baik daripada orang-orang yang memuji mereka. Dan tidak ada pemimpin, berapa pun lama atau baiknya mereka telah memimpin, bisa mengalahkan hukum-hukum kepemimpinan. Hukum itu sama seperti gravitasi. Mereka berlaku untuk Anda, baik Anda memercayainya maupun tidak.

Jika Anda menjadi pemimpin Level 5, jangan pernah lupa bahwa sama seperti semua orang lainnya, Anda pun mengawalinya dari dasar, sebagai pemimpin yang mengandalkan jabatan. Anda harus membina hubungan dengan orang lain. Anda harus membuktikan produktivitas Anda. Berinvestasi dalam hidup orang lain pun hanya bisa dilakukan jika Anda berusaha. Milikilah rasa percaya diri namun bersikaplah rendah hati. Jika Anda berhasil, itu terjadi karena ada sangat banyak orang yang membantu Anda di sepanjang prosesnya.

3. Mencapai Puncak bisa membuat Anda kehilangan fokus.

Saat seorang pemimpin mencapai Level 5, mereka menerima sangat banyak kesempatan. Semua orang ingin mendengar apa yang ingin dikatakan oleh pemimpin itu. Namun sering kali kesempatan ini sesungguhnya adalah gangguan. Mereka tidak akan mendukung organisasi atau maksud pemimpin itu.

Dalam *Good to Great*, Jim Collins menceritakan kisah yang menggambarkan bagaimana hal ini bisa terjadi. Ia memberikan contoh dari pengalaman Lee Iacocca yang pernah menjabat sebagai pimpinan Chrysler. Collins menulis,

“Mari kita jadikan Lee Iacocca sebagai contoh. Ia menyelamatkan Chrysler dari tebing kehancuran, melakukan salah satu perubahan yang paling mengagumkan, dan paling layak dipuji di sepanjang

sejarah bisnis Amerika Serikat. Penjualan bersih Chrysler naik 2.9 kali lipat sepanjang setengah dari masa jabatannya. Sayang sekali fokusnya lalu berubah. Ia berusaha membuat dirinya sendiri menjadi salah satu CEO yang paling banyak dipuji sepanjang sejarah bisnis Amerika Serikat. *Investor's Business Daily* dan the *Wall Street Journal* mencatat betapa Iacocca sangat sering muncul di acara *talk show* seperti *Today* dan *Larry King Live*, menjadi bintang dalam lebih dari 80 iklan dan sambil bercanda mengajukan ide untuk mencalonkan diri sebagai presiden Amerika Serikat (sekali waktu Iacocca pernah mengatakan, 'Memimpin Chrysler jauh lebih sulit daripada memimpin Amerika Serikat ... saya bisa menyelesaikan masalah ekonomi negara ini hanya dalam waktu 6 bulan.'). dan mempromosikan autobiografinya besar-besaran. Bukunya, *Iacocca*, terjual sebanyak 7 juta eksemplar dan membuatnya menjadi sangat terkenal ... saham pribadi Iacocca melejit harganya, namun di bagian kedua dari masa jabatannya, harga saham Chrysler jatuh 31% di bawah harga pasar."¹

Jika pemimpin yang mencapai Puncak ingin memaksimalkan saat-saat mereka ada di sana, mereka harus tetap terfokus pada tujuan dan gambaran mereka akan masa depan serta terus memimpin di level tertinggi ini.

Dengan berat hati saya harus mengakui bahwa kadang kala, saya kehilangan fokus dalam kepemimpinan saya sendiri. Hal ini terjadi pada saya di EQUIP beberapa tahun yang lalu. Selama 8 tahun pertama keberadaan perusahaan itu, fokus kami adalah melatih satu juta pemimpin di seluruh dunia. Kami menyebutnya Mandat Satu Juta Pemimpin. Kami mencurahkan semua perhatian dan sumber-sumber kami untuk mewujudkannya. Saat tujuan kami tercapai, kami sangat gembira. Sebagai tanda penghargaan saya

atas bantuan mereka, saya memberikan sebuah cincin pada semua staf, pelatih kepemimpinan, dan donor utama kami. Namun setelah itu kami kehilangan fokus. Kami terus melatih pemimpin, namun kami kecewa. Saya tidak terfokus pada tujuan yang baru, demikian



Di mana pun posisi Anda dalam perjalanan kepemimpinan, jangan pernah lupa bahwa hal yang membawa Anda untuk tiba di tempat Anda saat ini tidak akan membawa Anda pada level selanjutnya.



pula anggota tim kami. Itu benar-benar sebuah kesalahan besar. Dan itu artinya kami tidak menggunakan kesempatan untuk terus meningkatkan hasil agar kami terus bergerak maju. Berita baiknya, pemimpin EQUIP berkumpul bersama, menemukan gunung besar kami selanjutnya, dan memfokuskan ulang energi kami untuk mendaki.

Di mana pun posisi Anda dalam perjalanan kepemimpinan, jangan pernah lupa bahwa hal yang membawa Anda untuk tiba di tempat Anda saat ini tidak akan membawa Anda pada level selanjutnya. Setiap langkah maju membutuhkan fokus dan kesediaan untuk terus belajar, beradaptasi, menyusun strategi, dan bekerja. Anda tidak bisa tetap berada di puncak tanpa fokus, kerendahan hati, dan kerja keras.

Tindakan Terbaik di Level 5

Cara Menggunakan Puncak Sebagai Dasar untuk Melakukan Hal yang Lebih Besar dari Diri Anda Sendiri

Inti dari kepemimpinan adalah mengenai orang lain, bukan mengenai pemimpinnya. Pernyataan itu berlaku di setiap level dan sangat penting di Level 5; membuat orang lain mengikuti karena mereka menghormati Anda adalah puncak dari kepemimpinan. Pemimpin puncak memiliki kekuasaan sangat besar dan harus menggunakannya baik-baik saat ada di puncak, untuk melakukan lebih dari sekadar menguntungkan diri mereka sendiri. Inilah saran saya:

1. Pastikanlah ada banyak tempat kosong di Puncak.

Salah satu hal terpenting yang bisa dilakukan oleh semua pemimpin Level 5 adalah menyediakan tempat untuk pemimpin lainnya. Kebanyakan pemimpin ingin memiliki *pengikut* yang banyak. Namun mengumpulkan pengikut tidak menciptakan tempat untuk pemimpin lain. Sebagai pemimpin Puncak, Anda harus menciptakan tempat itu. Usaha ini diawali di Level 4 saat Anda mulai mengembangkan pemimpin. Jika Anda terus mengembangkan dan mempromosikan pemimpin yang baik setiap kali ada kesempatan, Anda menciptakan siklus perubahan positif dalam organisasi itu, yang menciptakan tempat untuk para pemimpin. Hal ini mungkin terdengar tidak masuk akal. Bukanlah memiliki lebih banyak pemimpin akan

menghabiskan lebih banyak tempat? Tidak. Alasannya: saat Anda mengembangkan pemimpin yang mengembangkan pemimpin lain, Anda menciptakan lebih banyak tempat di puncak karena Anda meningkatkan ukuran dan kekuatan dari organisasi itu secara keseluruhan. Setiap kali Anda mengembangkan pemimpin yang baik dan membantu menemukan tempat bagi mereka untuk memimpin dan memberi pengaruh, mereka mengumpulkan lebih banyak lagi orang yang kompeten. Sebagai hasilnya, organisasi (dan juga kemampuannya) berkembang dan membutuhkan lebih banyak lagi pemimpin yang baik. Proses ini menciptakan siklus perluasan dan kesempatan bagi para pemimpin lain yang membantu melejitkan organisasi itu untuk terus meningkatkan hasil hingga mencapai puncak.

Mengembangkan pemimpin dari Level Puncak membutuhkan keahlian tinggi dan tidak bisa dilakukan begitu saja. Mengembangkan pemimpin itu tidak mudah. Mengembangkan pemimpin yang akan mencurahkan diri mereka sendiri untuk mengembangkan pemimpin lain dan tidak hanya sekadar memimpin jauh lebih tidak mudah. Ketika mempelajari perbedaan antara pemimpin yang hanya memiliki pengikut dengan pemimpin yang mengembangkan pemimpin lain, saya mulai mengamati sejumlah perbedaan yang tidak terlihat jelas, namun sangat akurat. Inilah karakteristik pemimpin Level 5 yang mengembangkan pemimpin lain:

*Keinginan Sang Pemimpin — Menjadi Orang yang Berhasil,
Bukan Menjadi Orang yang Dibutuhkan*

Di awal karier kepemimpinan kita, saya sangat senang saat orang-orang membutuhkan saya. Dan saya seakan-akan mendengarkan melodi yang sangat indah saat mereka mengatakannya langsung pada saya. Saya senang mendengar hal-hal seperti: “Kita tidak akan bisa

berhasil tanpa Anda. Apa yang akan kami lakukan jika Anda tidak ada? Andalah satu-satunya pemimpin yang benar-benar memahami kami”. Sayangnya, saya memercayai mereka!

Kenyataannya, tidak ada satu orang pun yang tak tergantikan. Lebih buruk lagi, membiarkan orang lain tergantung pada kita hanya memperkuat ego seorang pemimpin. Itu adalah gaya kepemimpinan yang sangat membatasi dan hanya memiliki masa hidup yang sangat singkat.

Langkah pertama dalam mengembangkan pemimpin adalah memiliki keinginan untuk mengembangkan orang lain sehingga mereka bisa berhasil tanpa Anda. Penulis masalah kepemimpinan yang pernah menjabat sebagai eksekutif FedEx, Fred A. Manske, Jr., mengamati, “Pada akhirnya, pemimpin adalah orang yang bersedia mengembangkan orang lain hingga pengetahuan dan kemampuan orang itu pada akhirnya melampaui pengetahuan dan kemampuannya sendiri.” Di level Puncak, hal itu harus selalu menjadi tujuan Anda.

*Fokus Pemimpin — Mengembangkan Kekuatan Orang Lain,
Bukan Memusingkan Kelemahan Mereka*

Beberapa pemimpin mengembangkan orang lain dengan cara melakukan konseling. Maksud saya, mereka berfokus pada apa yang tidak dilakukan dengan benar dan berusaha membantu orang-orang itu memperbaiki kesalahan mereka di bidang-bidang itu. Ketika mengawali karier, saya meluangkan sangat banyak waktu melakukan konseling dengan orang lain. Namun, yang membuat saya frustrasi, saya hanya melihat sangat sedikit perbaikan dalam diri rekan-rekan kerja saya. Jujur, saya bukan konselor yang baik. Namun saya juga mengalami saat-saat yang memuaskan ketika saya menemukan alasan utama mengapa kami tidak mengalami kemajuan. Saya berfokus

pada kelemahan orang lain. Bukan itu cara untuk mengembangkan orang lain.

Jika Anda ingin mengembangkan orang lain, Anda harus membantu mereka menemukan kekuatan mereka lalu bekerja dari sana. Itulah titik di mana seseorang memiliki potensi paling besar untuk mengembangkan diri. Membantu mengembangkan kekuatan mereka adalah satu-satunya cara untuk membantu pemimpin menjadi pemimpin kelas dunia.

Sikap Pemimpin — Memberikan Kekuasaan, Bukan Menyembunyikannya

Apakah ketika masih anak-anak Anda bermain “ikuti sang pemimpin”? Tujuan dari permainan itu adalah bertahan di tempat Anda di garis depan selama mungkin. Anak-anak yang menang adalah mereka yang paling agresif berusaha melakukan sesuatu yang tidak bisa ditiru oleh orang lain. Sebagai pemimpin Level 5, Anda harus menjadi seagresif mungkin saat memberikan kekuasaan pada pemimpin lain, sama seperti saat Anda menyembunyikan kekuasaan itu saat Anda masih anak-anak. Hal ini membutuhkan sikap yang bersahaja di mana pola pikir Anda adalah “mari kita memimpin bersama”. Anda harus menjadi orang yang memberdayakan di kelas dunia. Seperti yang Lynne Joy McFarland nyatakan dengan yakin dan jelas dalam bukunya *21st Century Leadership: Dialogue with 100 Top Leaders*, “Kepemimpinan yang memberdayakan bergeser dari ‘kekuatan jabatan’ menjadi ‘kekuatan orang-orang’ di mana semua orang diberi kesempatan untuk



“Pada akhirnya, pemimpin adalah orang yang bersedia mengembangkan orang lain hingga pengetahuan dan kemampuan orang itu pada akhirnya melampaui pengetahuan dan kemampuannya sendiri.”

— Fred A. Manske, Jr. —



memimpin sehingga mereka bisa mengerahkan kemampuan terbaik mereka.”

Pola Pikir Pemimpin — Menilai Calon Pemimpin Sesuai Potensi Mereka, Bukan Berdasarkan Keadaan Mereka Saat Ini.

Salah satu kunci untuk mengembangkan pemimpin — di level apa pun, adalah tidak menilai seseorang berdasarkan keadaan mereka saat ini atau pendapat orang lain, tetapi menilainya berdasarkan potensi mereka. Pemimpin Level 5 termotivasi untuk mengembangkan pemimpin lainnya hingga mencapai Level 4 karena ia ingin menghilangkan perbedaan antara keadaan seseorang saat ini dengan potensi mereka sesungguhnya. Melihat keadaan saat ini tidak membutuhkan bakat, namun melihat *potensi seseorang* — dan membantu mewujudkannya — membutuhkan gambaran akan masa depan, imajinasi, keahlian, dan komitmen. Itulah kelebihan yang harus ditunjukkan oleh pemimpin Puncak.

Pengaruh Pemimpin — Mengetahui Bahwa Dibutuhkan Pemimpin Level 5 untuk Mengembangkan Pemimpin Level 4

Memimpin dan mengembangkan pemimpin itu tidak mudah. Mereka yang sangat berpotensi untuk memimpin hanya akan mengikuti pemimpin yang melebihi mereka — baik kemampuan, pengalaman, atau keduanya. Seseorang yang memiliki nilai 9 dalam kepemimpinan tidak akan bersedia mengikuti seorang pemimpin dengan nilai 5. Untuk alasan itu, pemimpin Puncak tidak bisa mendelegasikan proses pengembangan kepemimpinan itu pada orang lain yang lebih tidak berbakat daripada orang yang ia bimbing. Hal itu tidak akan bisa. Jika ada calon pemimpin Level 4 atau Level 5 dalam organisasi Anda dan Anda adalah pemimpin level 5, Anda harus mencurahkan waktu dan usaha untuk membimbing mereka. Jika tidak, mereka akan pergi ke tempat lain untuk menemukan pemimpin Level 5

yang bersedia melakukannya. Calon pemimpin terbaik tidak akan berbagi kepemimpinan di puncak bersama Anda jika Anda tidak mendatangi mereka, menjangkau mereka, dan membantu mereka mendaki bersama Anda hingga mereka mencapai Level Anda.

2. Teruslah membimbing calon pemimpin Level 5.

Saya telah mengajar dan menulis mengenai kepemimpinan selama 35 tahun dan selama itu jugalah saya memiliki kesempatan istimewa untuk bekerja bersama sangat banyak perusahaan. Setiap mereka memiliki pertanyaan, kebutuhan, dan keadaan mereka masing-masing. Bagaimanapun juga, semuanya memiliki satu kesamaan: mereka membutuhkan lebih banyak pemimpin yang lebih baik! Tidak pernah sekalipun juga seseorang dalam sebuah organisasi mengatakan, “Kami memiliki terlalu banyak pemimpin. Dan pemimpin yang ada di sini ternyata lebih baik daripada yang kami butuhkan. Bisakah Anda membantu kami menyingkirkan beberapa orang dari mereka?”



“Kepemimpinan yang memberdayakan bergeser dari ‘kekuatan jabatan’ menjadi ‘kekuatan orang-orang’ di mana semua orang diberi kesempatan untuk memimpin sehingga mereka bisa mengerahkan kemampuan terbaik mereka.”

— Lynne Joy McFarland —



Baru-baru ini saya menghadiri wawancara antara Bill Hybels, teman saya, dan Jack Welch yang pernah menjabat sebagai CEO GE. Bill bertanya pada Welch mengenai penerus (sebuah subjek yang akan saya bahas dengan spesifik sebentar lagi). Welch mengatakan bahwa beberapa tahun sebelum meninggalkan General Electric, ia membuat daftar calon penerus. Daftar itu terdiri dari 3 kategori: pemimpin dari dalam, pemimpin berpotensi, dan pemimpin yang

hanya memiliki kesempatan kecil untuk terpilih — ia menyebutkan nama beberapa orang.

Ketika ia bicara, saya mulai ingin tahu bagaimana caranya memilih “pemimpin dari dalam” namun sebelum saya bisa berpikir lebih jauh, Welch membuat saya terkejut karena ia menyebutkan bahwa penerusnya datang dari kategori pemimpin yang hanya memiliki kesempatan kecil untuk terpilih. Dan itu membuat saya memikirkan mengenai pentingnya membimbing. Saya akhirnya menyimpulkan:

1. Agar bisa memilih pemimpin terbaik, Anda harus memiliki sangat banyak pemimpin yang baik.
2. Anda harus memberikan yang terbaik pada semua calon pemimpin Level 5 karena Anda mungkin akan terkejut melihat siapa yang bisa menyelesaikannya paling baik.

Seperti apa pun potensi kepemimpinan Anda, Anda harus berjuang untuk naik ke Level 4 sehingga Anda bisa berinvestasi dalam diri orang lain. Namun jika Anda mencapai Level 5, Anda memiliki tanggung jawab yang jauh lebih besar. Hanya pemimpin Level 5 yang bisa membangkitkan pemimpin Level 5 lainnya. Jika Anda mencapai Puncak, berikan yang terbaik pada calon pemimpin terbaik Anda dan jangan pernah berhenti membimbing mereka.

3. Buatlah lingkaran dalam yang akan membuat Anda tetap realistis.

Saat pemimpin mencapai Level 4, lingkaran dalam membuat mereka menjadi lebih baik. Hukum Lingkaran Dalam mengatakan bahwa mereka yang berada paling dekat dengan seorang pemimpin menentukan kemampuan pemimpin itu. Anggota lingkaran dalam membantu pemimpin membawa organisasi mereka ke tingkatan

yang lebih tinggi. Hal itu masih tetap berlaku di Level 5, namun lingkaran dalam mereka juga harus melakukan tugas lain: mereka harus menjaga agar sang pemimpin tetap realistis. Seperti yang telah saya jelaskan, sangat mudah bagi pemimpin untuk mulai memercayai usaha mereka sendiri di Level 5. Lingkaran dalam yang baik bisa membantu pemimpin di level Puncak menghindari lubang kejatuhan itu.

Dalam bukunya *How the Mighty Fall*, Jim Collins menulis tentang tergerusnya dinamika tim yang sehat, yang biasanya terjadi dalam perusahaan yang sangat sukses, “Kualitas dan jumlah dialog dan debat menurun drastis. Manajemen menjadi lebih mengandalkan peraturan atau lebih diktator, bukan mengandalkan proses argumentasi dan ketidaksepakatan yang diikuti oleh komitmen bersama untuk mengambil keputusan.” Saat semua hal itu terjadi, pemimpin dan organisasinya menghadapi masalah.

Di Level 5, lingkaran dalam yang baik akan membuat pemimpin bisa menjadi dirinya sendiri, namun anggota lingkaran dalam juga akan mengatakan kebenaran mengenai diri pemimpin itu sendiri. Hal-hal ini membuat perjalanan kepemimpinan bisa dinikmati, tidak membuat pemimpin kesepian, dan menjaga agar pemimpin tidak menjadi sombong. Inilah berita baiknya: orang-orang dalam lingkaran dalam Anda bisa menjadi orang-orang yang paling Anda sukai — sama seperti keluarga Anda.

4. Lakukanlah hal-hal yang hanya bisa dilakukan oleh seorang pemimpin Level 5 pada organisasinya.

Ada di Level 5 membuat pemimpin bisa melihat dan melakukan hal-hal yang tidak bisa dilakukan dari tempat lain dalam kepemimpinan. Beberapa hal itu terlihat jelas. Jika Anda adalah pimpinan puncak

dalam organisasi Anda, Anda harus memandunya. Anda harus menjadi contoh yang baik bagi semua orang dalam organisasi itu dengan cara menghargai orang lain, terus mengembangkan diri, mempraktikkan *the Golden Rule*, tidak berpura-pura, menunjukkan nilai-nilai yang baik, dan menentukan prioritas yang benar.

Hal lain mungkin tidak membahas keadaan dan organisasi Anda dengan spesifik. Anda mungkin menciptakan produk atau layanan yang menjadi terobosan. Anda mungkin memperjuangkan sebuah nilai atau alasan yang tidak bisa orang lain perjuangkan dengan efektif. Anda mungkin membantu orang lain memperbaiki taraf hidup mereka. Anda mungkin mempengaruhi komunitas Anda dengan suatu cara. Anda mungkin membina hubungan dengan orang-orang yang bisa membantu Anda melakukan sesuatu yang penting. Semua pekerjaan yang telah Anda lakukan dan semua pengaruh yang telah Anda peroleh sepanjang tahun mungkin ada di tangan Anda sehingga Anda bisa melakukan sesuatu yang lebih besar dengannya. Anda harus terus menjaga mata, telinga, dan hati Anda tetap terbuka pada semua kemungkinan. Kesuksesan yang Anda miliki tidak hanya untuk Anda nikmati sendirian. Pemimpin Level 5 memiliki dasar untuk memimpin dan mempengaruhi. Setiap kali ada kesempatan, gunakan itu untuk meneruskan hal-hal yang telah membantu Anda. Kepemimpinan adalah pengaruh. Maksimalkan manfaatnya untuk memberi nilai tambah pada orang lain.

5. Rencanakanlah siapa yang akan meneruskan kepemimpinan Anda.

Pada pertengahan tahun 1980-an, saya memiliki kesempatan istimewa untuk meluangkan waktu beberapa hari dengan ahli manajemen, Peter Drucker. Sekelompok pemimpin memiliki kesempatan untuk duduk bersamanya, mendengarkan, mencatat, dan mengajukan pertanyaan. Saya belajar sangat banyak hal

mengagumkan dari Drucker, namun ada satu pertanyaannya yang paling menantang saya. Selama sesi, ia menanyai semua orang yang hadir, “Siapa yang akan menggantikan Anda?”

Sebelum ditanyai, saya tidak pernah mengajukan pertanyaan itu pada diri saya sendiri. Saat Drucker bertanya, saya tidak bisa menjawabnya. Namun saya melalui saat-saat setelahnya dengan ketetapan hati bahwa saya akan hidup sedemikian rupa hingga saya bisa menjawabnya. Dan sejak hari itu, saya mendedikasikan diri saya untuk mengembangkan pemimpin puncak dalam lingkup pengaruh saya dan membantu mereka agar siap memimpin di level setinggi mungkin.

Menyiapkan penerus adalah hadiah terbaik yang bisa seorang pemimpin berikan pada sebuah organisasi. Kesulitan-kesulitan dalam transisi kepemimpinan sangat sering ditemui. Sama seperti mengoper tongkat estafet dalam sebuah pertandingan, transisi kepemimpinan harus direncanakan dan dilakukan dengan baik. Kesuksesan ditentukan oleh pemimpin yang memegang tongkat estafet lalu menyerahkannya pada pemimpin selanjutnya saat mereka berdua berlari dengan kecepatan maksimum. Penulis, Lorin Woolfe, berkata, “Ujian terakhir dari seorang pemimpin bukan apakah ia bisa mengambil keputusan yang cerdas dan menindaklanjutinya, namun apakah ia bisa mengajari orang lain untuk menjadi pemimpin dan membangun organisasi yang bisa mempertahankan kesuksesannya sekalipun ia tidak lagi ada di sana.” Pemimpin sejati mengesampingkan ego dan berjuang untuk menciptakan penerus yang akan melampaui mereka. Mereka pun membuat rencana untuk menyerahkan tongkat estafet kepemimpinan saat mereka masih berlari dengan kecepatan penuh. Mengoperkan tongkat estafet saat seorang pemimpin mulai melambat seringkali sudah terlambat. Jangan sampai ada pemimpin, siapa pun ia, yang

merusak kesempatan organisasinya untuk terus meningkatkan hasil karena ia terlalu lama mempertahankan jabatannya demi kepuasan pribadinya. Masalah utama dalam sebuah organisasi yang dipimpin oleh pemimpin Level 5 adalah mereka bertahan terlalu lama. Jadi, jika Anda adalah pemimpin Level 5 yang sedang memimpin sebuah organisasi, rencanakan siapa yang akan menggantikan Anda dan tinggalkan organisasi itu *sebelum* Anda merasa Anda harus meninggalkannya.

6. Tinggalkanlah keadaan positif sebagai hasil dari kepemimpinan Anda.

Sekali waktu, seseorang bertanya pada Billy Graham hal apa yang paling mengejutkan dalam hidup ini. “Hidup itu ternyata singkat,” jawabnya. Karena saya telah memasuki usia 60 tahunan, saya setuju dengannya. Saat Anda muda, Anda tidak sabar menunggu untuk mencapai suatu titik dalam hidup Anda — untuk meraih kesuksesan, mendaki tangga, membuat pengaruh. Jika Anda memiliki kepribadian tipe A, Anda bergerak dengan cepat dan berusaha menaklukkan sebanyak mungkin daerah. Namun ketika usia Anda bertambah, Anda menyadari bahwa dalam hidup ini ada jauh lebih banyak hal yang lebih bernilai daripada kesuksesan. Anda ingin membuat perbedaan. Jika Anda memikirkan hal ini cukup awal, Anda memiliki kesempatan untuk meninggalkan keadaan yang positif sebagai akibat dari kepemimpinan Anda. Itulah yang ingin saya lakukan. Saya harap Anda pun demikian.

Salah satu kunci untuk mengakhiri hidup kita tanpa rasa menyesal adalah menciptakan keadaan positif yang bertahan selamanya sebagai hasil dari kepemimpinan Anda. Saya ingin mendorong Anda menggunakan pengaruh yang Anda miliki untuk menciptakan keadaan yang lebih baik. Bagaimana caranya? Pertama, ketahuilah

bahwa hal yang Anda lakukan setiap hari, seiring dengan berjalannya waktu, akan menghasilkan keadaan positif yang bertahan selamanya. Menghabiskan waktu yang berkualitas bersama keluarga Anda setiap hari, menghemat uang dan berinvestasi setiap bulan, mengucapkan kata-kata yang manis dan menyemangati orang lain setiap hari — tindakan-tindakan ini akan membentuk keadaan positif yang bertahan selamanya sebagai hasil dari kepemimpinan Anda.

Kedua, putuskan sekarang seperti apa keadaan positif yang ingin Anda ciptakan. Bagaimana Anda ingin diingat? Apa yang Anda ingin orang-orang ucapkan di hari pemakaman Anda? Apakah Anda sudah memiliki gambaran tentang pengaruh positif yang akan Anda tinggalkan di masa depan? Apakah Anda tahu apa yang bisa Anda investasikan dalam calon pemimpin yang akan membantu Anda membangunnya?

Pada akhirnya, pahami bahwa keadaan positif yang Anda tinggalkan adalah totalitas, bukan sekadar bagian kecil, dari hidup Anda. Jika Anda pernah gagal, tidak apa-apa. Apakah jalan hidup Anda dipenuhi ketidaksempurnaan? Lupakan itu. Awali perjalanan Anda di arah yang benar dan mulai hari ini, ubahlah cara Anda hidup. Penuhi misi dan gambaran akan hidup Anda di masa depan. Lakukan itu sekarang sebelum Anda terlambat untuk berubah.



“Hidup itu ternyata singkat”.

— Billy Graham —



Jangan biarkan diri Anda bertanya-tanya apa yang akan terjadi di hari-hari terakhir dalam hidup Anda. Putuskan sekarang seperti apa jadinya hidup Anda nanti, lalu jalani kehidupan impian Anda setiap hari dan tinggalkan keadaan positif sebagai hasil dari kepemimpinan Anda!

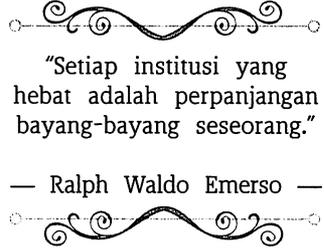
Hukum Kepemimpinan di Level Puncak

Ketika Anda mempertimbangkan aspek-aspek yang berbeda dari Level 5, perhatikan bagaimana hukum-hukum kepemimpinan berikut ini berperan:

Hukum Respek: Secara Alamiah, Orang-orang Mengikuti Pemimpin yang Lebih Kuat dari Mereka 

Ketika menulis kerangka dari Lima Level kepemimpinan di bab pertama dalam buku ini, saya menggunakan kata *hormat* untuk menggambarkan Level 5. Di Puncak, pemimpin telah memimpin dengan sangat baik untuk waktu yang sangat lama sehingga mereka menjadi lebih menarik daripada semua pemimpin lainnya dan orang-orang yang dipengaruhi oleh reputasi mereka, bahkan sebelum ada kontak langsung antara mereka dengan pengikut mereka. Ralph Waldo Emerson berkata, “Setiap institusi yang hebat adalah perpanjangan bayang-bayang seseorang.” Pendapat itu adalah cara yang sangat tepat untuk menggambarkan pemimpin Level 5. Kehadiran mereka memberi pengaruh.

Benar bahwa pemimpin memperoleh rasa hormat di tiap level. Mereka memperolehnya dengan cara menunjukkan bahwa mereka layak memimpin di Level 1, membina hubungan di Level 2, menciptakan tim yang produktif di Level 3, dan mengembangkan orang lain di Level 4. Namun di Level 5, rasa hormat yang mereka peroleh mulai berlipat ganda. Semua orang ingin mengikuti pemimpin sejati di Level 5.



Hukum Intuisi: Pemimpin Mengevaluasi Segala Hal Dengan Penitikberatan Pada Kepemimpinan

Semua orang memiliki intuisi. Kita semua memiliki intuisi yang kuat di area kekuatan kita. Pemimpin Level 5 memiliki intuisi kepemimpinan yang sangat tajam dan sebagai hasilnya, mereka melihat segalanya dengan penitikberatan pada kepemimpinan. Pemimpin yang baik belajar untuk memercayai hal yang oleh Emerson disebut sebagai "*blessed impulse*" (dorongan yang diberkati) itulah perasaan yang memberi tahu Anda bahwa sesuatu itu benar. Pemimpin Level 5 belajar untuk memercayai dan bertindak berdasarkan insting itu.

Di antara semua hukum kepemimpinan yang saya ajarkan, Hukum Intuisi adalah hukum yang paling sulit. Mengapa? Karena kebanyakan orang tidak bisa mengajarkan bidang-bidang yang intuitif. Intuisi adalah kemampuan untuk segera memahami sesuatu tanpa memikirkannya secara rasional. Saat melakukan tugas-tugas kepemimpinan, Anda tahu bahwa yang Anda lakukan sudah

benar, namun Anda sendiri tidak melakukan pemikiran rasional yang mendalam sebelum melakukannya. Alasan mengapa Anda melakukan tindakan Anda sulit untuk dijelaskan.

Semakin besar bakat kepemimpinan Anda, semakin kuat intuisi kepemimpinan Anda. Belajarlah untuk memercayai intuisi Anda dan jika bakat kepemimpinan Anda tidak terlalu besar, jangan patah semangat. Benar bahwa intuisi kepemimpinan Anda tidak akan pernah setinggi intuisi kepemimpinan seorang pemimpin yang memiliki bakat alam, namun Anda masih tetap bisa mengembangkan intuisi kepemimpinan berdasarkan pengalaman kepemimpinan Anda dan dengan cara merefleksikan kegagalan dan keberhasilan Anda.

Hukum Saat yang Tepat: Kapan Anda Harus Memimpin Sama Pentingnya Dengan Apa yang Harus Anda Lakukan dan Apa Tujuan Anda ❁.....

Hukum yang sangat berhubungan dengan Hukum Intuisi adalah Hukum Saat yang Tepat karena pengaturan waktu juga ditentukan oleh insting. Seorang pemimpin yang efektif di Level 3 pasti bisa dengan mudah mengetahui apa yang harus ia lakukan, namun mengetahui saat yang tepat untuk melakukannya bisa jadi jauh lebih sulit. Mengapa? Ada sangat banyak faktor yang tidak terlihat. Seringkali intuisi adalah satu-satunya hal yang bisa kita andalkan untuk mengambil keputusan kapan waktu yang tepat. Bisa jadi hal itu sulit dijelaskan. Orang-orang cenderung mendengarkan fakta-fakta nyata dan menghargai pola pikir orang yang



Tujuan hidup kita adalah menciptakan sesuatu yang bertahan selamanya.



menunjukkan fakta-fakta itu. Intuisi tidak terlalu dihargai seperti itu — kecuali jika Anda pernah mengambil keputusan yang tepat menggunakan intuisi Anda.

Pemimpin di Level 5 memiliki sangat banyak pengalaman dan sangat bisa dipercaya sehingga orang lain mendengarkan intuisi mereka mengenai pemilihan waktu. Jika Anda belum tiba di Level 5, sadarilah bahwa orang lain mungkin tidak memercayai nasihat Anda mengenai pemilihan waktu. Namun jangan kecewa. Dengarkan intuisi Anda, perhatikan kapan intuisi itu benar dan kapan intuisi itu salah, lalu kembangkan catatan prestasi yang akan membuat Anda dipercaya.

Hukum Warisan: Penerus Menentukan Apakah Seorang Pemimpin Memiliki Nilai yang Bertahan Selamanya 

Saya telah membahas pentingnya menciptakan keadaan positif akibat kepemimpinan Anda di Level 5, jadi saya tidak perlu mengatakan banyak hal di sini. Pikirkan kembali hal ini: tujuan hidup kita bukanlah untuk hidup selamanya. Tujuan hidup kita adalah menciptakan sesuatu yang bertahan selamanya. Cara terbaik untuk melakukan hal itu sebagai pemimpin Level 5 adalah dengan menginvestasikan apa yang Anda miliki dalam hidup orang lain.

Hukum Pertumbuhan yang Meledak: untuk Mengembangkan Pimpinlah Pengikut — untuk Melipatgandakan, Pimpinlah Pemimpin

Setiap kali Anda mengembangkan calon pemimpin hingga mencapai Level 4, Anda mengubah organisasi Anda menjadi lebih baik dan meningkatkan kemampuannya. Mengapa? Karena ...

Ketika mengembangkan pengikut, Anda memperoleh pengikut.

Ketika mengembangkan pemimpin, Anda memperoleh pemimpin dan semua pengikutnya.

Ketika mengembangkan pemimpin Level 4, Anda memperoleh pemimpin yang bisa menciptakan pemimpin lainnya dan Anda memperoleh semua pemimpin dan pengikut yang mereka pimpin.

Itulah alasan mengapa pemimpin Level 5 sangat berkuasa dan mengapa organisasi mereka memiliki kemampuan tak terbatas!

Membantu Orang Lain Mencapai Level 4 dan 5

Ciptakan Ujian yang Sangat Berat Bagi Pemimpin yang Anda Kembangkan

Di sub-bab ini, dalam bagian-bagian sebelumnya, saya membahas keyakinan yang akan membantu Anda naik ke level kepemimpinan selanjutnya. Bagaimanapun juga, ketika Anda ada di Level Puncak, tidak ada tempat yang lebih tinggi lagi dalam kepemimpinan. Jadi apa yang akan saya lakukan dalam bagian ini? Mengajari Anda cara untuk membantu *orang lain* naik ke level kepemimpinan yang lebih tinggi. Ketika Anda sudah mencapai Level 5, fokus Anda seharusnya bukan lagi memajukan diri Anda sendiri; fokus Anda seharusnya adalah membantu *orang lain naik* setinggi mungkin.

Apa rahasia untuk belajar memimpin? Mulai memimpin; sama seperti saat Anda belajar mengemudi dengan cara menyetir mobil, atau saat Anda belajar memasak dengan cara memasak. Semuanya benar. Seperti yang pernah dikatakan oleh penulis novel Mark Twain dengan sedikit jenaka, “Saya kenal seseorang yang berusaha menangkap kucing dengan cara menarik ekornya; orang ini belajar 40% lebih banyak tentang kucing daripada orang yang tidak pernah melakukan hal yang sama.” Ini mungkin terdengar seperti *Catch 22*, novel kuno yang penuh sindiran dan mengatakan bahwa Anda tidak akan bisa memperoleh pekerjaan tanpa memiliki pengalaman terlebih dahulu, namun Anda tidak akan bisa memperoleh pengalaman tanpa memiliki pekerjaan. Itulah titik awal Anda.



Sebagai seseorang yang membimbing para pemimpin, Anda bisa memberikan sedikit pengalaman kepemimpinan pada orang-orang yang belum berpengalaman. Hal ini akan mengubah mereka menjadi pemimpin yang lebih baik. Sedikit pengalaman memberi jauh lebih banyak daripada teori yang mendalam. Anda mungkin sudah mendengar ucapan, "Saat seseorang yang memiliki uang bertemu dengan orang yang memiliki pengalaman, orang yang memiliki pengalaman biasanya memperoleh uangnya dan orang yang memiliki uang pun memperoleh pengalaman." Sebagai pemimpin yang berpengalaman, Anda bisa mengenali para calon pemimpin, Anda bisa menemukan jenis pengalaman seperti apa yang mereka butuhkan, dan Anda bisa membantu menyediakan pengalaman itu dalam keadaan yang terkontrol di mana kegagalan dan tindakan mereka tidak akan membuat mereka keluar dari kepemimpinan.

Apakah Anda bisa menemukan pengalaman yang mengajari Anda pelajaran-pelajaran penting dalam kepemimpinan dan membentuk Anda secara pribadi dan sebagai pemimpin? Saya bisa. Itu adalah ujian yang sangat berat. Sementara saya sedang menulis *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, saya terkejut saat menemukan bahwa saya bisa mengingat pengalaman spesifik untuk setiap hukum yang menanamkan hukum-hukum itu dalam kepemimpinan saya. Misalnya, Hukum Kemenangan saya alami di tahun 1970 saat saya memimpin organisasi saya untuk mencapai tujuan yang menurut semua orang tidak mungkin diraih. Saya memahami Hukum Lingkaran Dalam dengan jelas di ulang tahun ke-40 saya, saat saya harus mengakui pada diri saya sendiri bahwa keberhasilan yang saya raih tidaklah seperti apa yang saya harapkan dan jika saya ingin mencapai segala hal yang saya inginkan, saya harus mengembangkan lingkaran dalam yang terdiri dari pemimpin lain yang bekerja di sisi saya.

Saat-saat terpenting dalam hidup Anda — termasuk ujian yang sangat berat — akan membentuk Anda. Mereka menciptakan terobosan untuk Anda. Pengalaman kepemimpinan yang Anda miliki, baik yang buruk maupun yang baik, telah membentuk Anda menjadi pemimpin sebagaimana keadaan Anda saat ini. Hal yang sama pun akan berlaku untuk mereka yang Anda pimpin dan kembangkan. Mengapa tidak membantu orang lain mengalami terobosan sebanyak mungkin sementara mereka masih menjadi tanggung jawab Anda?

Baru-baru ini saya membaca artikel yang ditulis oleh Robert J. Thomas dalam *MIT Sloan Management Review*. Artikel itu memperkuat pengamatan saya tentang pengembangan kepemimpinan. Menurut Thomas, organisasi yang mengembangkan pemimpin dengan baik biasanya menggunakan ujian yang sangat berat sebagai bentuk pengembangan kepemimpinan yang sangat terkonsentrasi. Thomas menulis,

“Ujian yang sangat berat bisa terjadi baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Beberapa ujian terjadi dalam bentuk negatif — kematian dalam keluarga, perceraian, hilangnya pekerjaan. Ujian lain melibatkan hukuman, periode kosong yang orang-orang lalui sementara mereka masih menempuh pendidikan di jenjang pasca sarjana, masa pelatihan untuk melakukan pekerjaan baru, PHK — bahkan penjara. Bentuk ketiga adalah ujian yang sangat berat berupa tanggung jawab baru, di mana orang itu dipaksa maju dengan cepat dalam peran yang baru atau diminta untuk menerima tugas di luar negeri, di negara asing.”²

Thomas juga menunjukkan bahwa, sekalipun tidak terlalu dramatis, Toyota, Boeing, General Electric, dan MIT juga mengembangkan kepemimpinan menggunakan pengalaman memimpin.

Jika Anda ingin memaksimalkan pengaruh Anda di Level 5, ciptakan ujian berat yang akan memberi para pemimpin terbaik Anda kesempatan untuk mengerahkan segenap kemampuan kepemimpinan mereka. Inilah saran saya:

1. Temukan apa saja, lalu ciptakan pelajaran kepemimpinan terpenting yang harus mereka pelajari.

Mulailah dengan menemukan kualitas dan keahlian penting yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Ini akan menjadi cetak biru Anda untuk memperkenalkan pengalaman-pengalaman terpenting dan menguji apakah calon pemimpin sudah siap. Inilah daftar yang saya buat setelah ulang tahun ke-40 saya, saat saya menyadari bahwa saya harus mendedikasikan diri saya sendiri untuk mengembangkan lingkaran dalam saya yang terdiri dari para pemimpin:

Integritas	Pemecahan Masalah
Gambaran Akan Masa Depan	Komunikasi
Pengaruh	Kreativitas
Semangat	Kerja sama
Kepelayanan	Sikap
Percaya Diri	Disiplin Pribadi

Ketika saya telah membuat daftar itu, saya mulai mencari kesempatan untuk menempatkan pemimpin dalam keadaan di mana mereka bisa belajar menggunakan pengalaman dalam bidang-bidang tersebut. Misalnya, setiap kali ada masalah dalam organisasi, saya tidak memecahkannya sendiri. Saya menyuruh pemimpin yang sedang saya kembangkan untuk memecahkan masalah itu. Setelah itu kami akan membahas caranya memecahkan masalah itu dan apa yang ia pelajari.

Untuk membantu komunikasi mereka, saat pemimpin siap, saya akan memberinya kesempatan untuk bicara: pada berbagai macam kelompok, pada para pemimpin, atau pada keseluruhan organisasinya. Setelah itu kami akan membahas apa yang salah, apa yang benar, dan apa yang bisa ia lakukan kali selanjutnya untuk mengembangkan



Pengalaman dan pelajaran yang membuat Anda bisa menerobos katup kepemimpinan dalam hidup Anda akan membantu orang lain menerobos katup mereka sendiri.



diri. Jika saya ingin membantu calon pemimpin mengembangkan pengaruh dan meningkatkan kerja sama, saya akan meminta mereka merekrut satu tim sukarelawan untuk sebuah acara atau program dan bekerja bersama tim itu untuk menindaklanjutinya. Saya rasa Anda tahu maksud saya. Saat Anda memimpin sebuah organisasi, jangan hanya berfokus untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Setiap tantangan, masalah, kesempatan, atau inisiatif adalah kesempatan bagi Anda untuk memberi pengalaman pengembangan kepemimpinan yang akan mengubah jati diri calon pemimpin. Berusahalah untuk memiliki pola pikir seperti itu.

2. Cari ujian sangat berat yang tidak diharapkan dan bisa mereka jadikan pelajaran.

Orang-orang belajar bukan hanya karena mereka ingin belajar. Pemimpin Level 5 tahu bahwa pembelajaran mereka seringkali adalah hasil dari tekanan yang sesungguhnya tidak mereka inginkan dalam hidup mereka. Perubahan terjadi dalam kehidupan seseorang saat mereka ...

Disakiti dengan sangat mendalam sehingga mereka harus berubah
(rasa sakit dan kesulitan),

Cukup banyak belajar sehingga mereka mau berubah (pendidikan dan pengalaman), atau
 Cukup banyak menerima sehingga mereka bisa berubah (dukungan dan memperlengkapi).

Pemimpin yang bijaksana mencari saat-saat yang bisa dimasukkan dalam ketiga kategori ini. Beberapa bisa dibuat. Namun banyak yang hanya terjadi begitu saja dan pemimpin yang baik membantu orang yang mereka bimbing belajar dari mereka dan memaksimalkannya dengan cara menjelaskan pengalaman itu dan mengajukan pertanyaan yang tepat untuk membantu mereka belajar.

Misalnya, saat seseorang menjelaskan kehilangan besar dalam hidup mereka, saya tidak hanya bersimpati terhadap mereka. Saya meminta mereka untuk menceritakan apa yang telah mereka pelajari dari pengalaman itu. Itulah satu-satunya cara untuk mengubah kehilangan menjadi sebuah keuntungan. Semakin besar kehilangan itu, semakin banyak hal yang bisa dipelajari dan semakin besar peluang dari ujian yang sangat berat untuk mengembangkan kepemimpinan. Setiap kita mengalami jauh lebih banyak dari apa yang kita pahami. Tugas Anda sebagai pemimpin Level 5 adalah membantu pemimpin yang sudah Anda kembangkan hingga mencapai level yang cukup tinggi itu belajar dari pengalaman mereka dan menemukan nilai dari pengalaman itu.

3. Gunakan ujian yang sangat berat sebagai panduan untuk mengajari orang lain.

Setiap pemimpin harus menggunakan ujian yang sangat berat dan terobosan pribadinya sebagai bahan untuk membantu generasi pemimpin selanjutnya. Untuk melakukan itu, Anda harus mengamati baik-baik semua pengalaman itu dan menemukan apa saja yang telah



Anda pelajari. Kemungkinan besar, pengalaman dan pelajaran yang membuat Anda bisa menerobos katup kepemimpinan dalam hidup Anda akan membantu orang lain menerobos katup mereka sendiri.

Saya sarankan agar Anda menyisihkan waktu bersama bolpoin dan kertas (atau komputer) untuk memikirkan apa saja ujian sangat berat yang sudah Anda lalui. Lalu temukan bagaimana pengalaman ini bisa membantu orang-orang yang Anda kembangkan. Inilah kategori yang saya gunakan untuk menganalisa ujian-ujian kepemimpinan yang sangat berat dan sudah berhasil saya lalui:

Inovasi

Ini adalah pengalaman yang mendorong seseorang untuk mulai mengembangkan karakter atau disiplin kepemimpinan. Misalnya, pada tahun 1972, seseorang meminta saya menjelaskan rencana pengembangan diri saya; saya tidak bisa. Saya berkomitmen untuk membuat rencanan pengembangan diri pribadi dan menerapkan rencana itu setiap hari.

Pemecah Ketidakmajuan

Pengalaman ini membantu pemimpin bergerak maju setelah sebuah periode tanpa harapan. Misalnya, pada tahun 1980, saya mengambil keputusan sulit untuk meninggalkan organisasi di mana saya sudah bekerja sepanjang karier saya untuk bekerja di organisasi lain yang saya yakin akan memberikan kesempatan lebih besar bagi saya untuk mengerahkan segenap kemampuan saya.

Penerobos Awan

Pengalaman ini mengangkat pemimpin lebih tinggi, membuat mereka bisa melihat banyak hal sebagaimana yang bisa mereka capai di masa depan. Sebagai pastor dari sebuah gereja kecil, saya mulai

mengunjungi gereja-gereja besar dan menanyi para pemimpinnya. Ini membuat saya memperoleh gambaran akan dunia yang jauh melebihi pengalaman saya sendiri yang sangat terbatas.

Perubahan

Semua pengalaman ini membuat orang bisa mengambil keputusan yang akan menentukan arah kepemimpinan mereka. Pada tahun 1995, saya meninggalkan organisasi yang telah saya pimpin dengan sangat baik sehingga saya bisa mengawali dan memimpin perusahaan saya sendiri yang memiliki potensi tak terbatas.

Pematah Semangat

Pengalaman ini membuat pemimpin berhenti sejenak dan mengevaluasi di mana mereka berada serta apa yang mereka lakukan. Saya mengalami serangan jantung pada tahun 1998. Hal ini mengubah seluruh pandangan saya akan hidup, keluarga, pekerjaan, dan kepemimpinan saya. Saya lebih memperhatikan kesehatan saya dan merencanakan bagaimana saya menjalani hidup saya.

Pemecah Rekor

Pengalaman ini sangat menyenangkan karena membuat pemimpin bisa menerobos katup kepemimpinan mereka sendiri. Saat EQUIP mencapai tujuannya untuk membimbing satu juta pemimpin – yang terlihat hampir tidak mungkin saat kami menetapkannya, saya menyadari bahwa saya dan tim saya bisa melakukan lebih dari apa yang kami bayangkan jika kami bekerja bersama-sama.

Tujuan dari memikirkan dan membuat daftar dari terobosan kepemimpinan Anda adalah membagikannya dengan calon pemimpin lain. Mengapa pelatih meminta para pemain yang berhasil kembali ke tim itu dan menceritakan kemenangan mereka

di masa lalu? Mengapa perusahaan meninggikan orang-orang yang pernah memimpin di sana dan membangun organisasi itu, serta menjadikan mereka legenda yang hidup — kadang kala melebihi masa jabatan mereka? Mengapa gereja mengenang para pahlawan iman? Mengapa kita mempelajari para pemimpin besar sepanjang sejarah? Mengapa saya membagikan sangat banyak pengalaman pribadi saya? Para pemimpin melakukan hal-hal ini karena mereka berharap kisah-kisah itu akan memotivasi generasi pemimpin lain untuk memaksimalkan kemampuan mereka.

Saya ingin mendorong Anda untuk menemukan pengalaman-pengalaman yang menjadi terobosan Anda dan mengisahkannya pada para pemimpin yang ingin Anda kembangkan. Di sisi lain, saya pun harus memperingatkan Anda: saat Anda menceritakan pengalaman itu, beberapa orang akan menyebut Anda sombong atau egois. Jangan biarkan hal itu menghambat Anda. Tidak ada cara lain yang lebih baik untuk mengomunikasikan kebenaran — kebenaran penting pada orang lain. Cerita telah digunakan untuk mengajarkan pelajaran-pelajaran kehidupan selama manusia ada di bumi ini. Ceritakan kisah Anda dan bantulah generasi selanjutnya menjadi pemimpin.

4. Kenalkan mereka pada orang-orang dan organisasi yang akan memengaruhi mereka.

Salah satu cara terbaik yang saya temukan untuk menanamkan ciri-ciri dan keahlian kepemimpinan dalam diri para pemimpin yang saya kembangkan adalah dengan meminta mereka menemui dan berbincang-bincang dengan para pemimpin yang baik. Mengajukan pertanyaan dan mencari tahu bagaimana mengembangkan salah satu karakter kepemimpinan adalah cara yang sangat baik untuk membuat seseorang mengembangkan diri. Pertama, mereka harus

menjaga mata mereka tetap terbuka agar bisa menemukan para pemimpin yang baik dan organisasi yang dipimpin dengan baik; ini akan mulai mengembangkan kepedulian kepemimpinan dalam diri mereka. Kedua, mereka harus mengambil inisiatif (dan kadang kala sedikit memengaruhi) agar mereka memperoleh kesempatan untuk bisa berbincang-bincang. Ketiga, mereka harus bersiap-siap untuk perbincangan itu, yang membuat mereka memikirkan kepemimpinan lebih dalam. Keempat, pengalaman itu menempatkan diri mereka sendiri dalam dunia pemimpin lain dan membuat mereka tahu nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan lain; ini akan membantu mereka mengembangkan diri. Pada akhirnya, menganalisa perbincangan itu dan membahasnya dengan orang yang menugaskan mereka membuat pelajaran itu menjadi nyata — khususnya jika mereka harus menerapkan dan mengajarkan apa yang telah mereka pelajari. Sering kali, saat saya meminta agar pemimpin yang saya kembangkan melakukan perbincangan itu, mereka datang kembali dan berkata, “Sebelumnya saya kira karakter kepemimpinan ini sangat kuat dalam hidup saya, namun setelah saya menyaksikan kehidupan mereka, ternyata masih ada banyak hal yang harus saya pelajari.”

Ayah saya, Melvin Maxwell, mengajarkan betapa pengalaman saat saya bersama pemimpin besar dan organisasi yang dipimpin dengan baik itu sangat bernilai. Ia memperkenalkan saya pada Norman Vincent Peale saat saya duduk di kelas tujuh. Dr. Peale adalah komunikator yang sangat baik dengan sikap positif. Saya sangat terkesan dan ingin terus menjaga sikap positif saya. Ayah juga memperkenalkan saya pada E. Stanley Jones saat saya duduk di sekolah menengah. Raksasa iman Kristen ini adalah seorang misionaris, penulis, dan pendiri gerakan pembaruan. Pengalaman-pengalaman yang diinisiatifkan ayah saya tertoreh dalam hidup saya, yang saat itu masih sangat muda.

Saya berusaha meniru perlakuan ayah saya dan menerapkannya dalam keluarga dan para pemimpin dalam organisasi saya. Misalnya, saat anak saya, Joel masih berusia 16 tahun, Margaret dan saya membuatkan janji agar ia bisa bertemu dengan Bunda Teresa di India. Milik Joel yang paling berharga adalah fotonya bersama Bunda Teresa. Pada tahun 1990-an, saat gereja saya harus memperluas gambaran mereka akan masa depan agar mereka bisa mengembangkan diri, saya mengajak ratusan pemimpinnya ke Korea Selatan untuk mengunjungi gereja terbesar di dunia. Pengalaman itu merombak pola pikir mereka.

Pemimpin di Level 5 memiliki kepemimpinan, organisasi, kesempatan, dan pengalaman yang tidak dimiliki oleh para pemimpin yang baru saja berkembang. Maksimalkan itu untuk keuntungan mereka. Sekalipun Anda belum mencapai Level Puncak, Anda masih memiliki hal-hal yang tidak dimiliki oleh para pemimpin Anda. Bagikan itu. Anda bisa membagikan pengalaman-pengalaman kepemimpinan Anda yang bisa memengaruhi mereka seumur hidup mereka dan menciptakan gelombang kepemimpinan dalam diri generasi mendatang. Jangan menyia-nyiakan kesempatan itu.

Sebagai pemimpin di Level Puncak, Anda tidak akan pernah tahu seberapa besar pengaruh yang Anda ciptakan setiap kali Anda mengembangkan pemimpin Level 4. Bayangkan ini. Di dunia Yunani kuno, ada pemimpin yang bernama Socrates. Anda pasti tahu orang ini. Namun Anda mungkin terkejut saat mengetahui bahwa sekalipun ia adalah seorang filsuf yang penting, dan masih tetap berpengaruh hingga saat ini, Socrates tidak pernah menulis apa pun: Plato - salah satu orang yang ia bimbinglah yang menulis. Berbeda dengan mentornya, Plato mendirikan akademinya sendiri, di mana ia mengajari dan membimbing para pemimpin dan pemikir

lain. Salah satu dari anak muda yang bersekolah di sana adalah seorang pria yang bernama Aristoteles, yang mungkin adalah salah satu filsuf Yunani kuno yang paling berpengaruh saat ini.

Saat Aristoteles masih muda, ia didekati oleh Philip of Macedonia, yang mencari pembimbing untuk anak laki-lakinya yang berusia 13 tahun. Anak itu adalah Alexander yang menjadi salah satu jenderal dan penguasa terbesar di sepanjang sejarah dunia barat. Saat ini kita mengenal anak itu sebagai Alexander Agung. Para ahli tidak sependapat mengenai berapa lama Aristoteles telah membimbing Alexander muda, beberapa orang mengatakan hanya 1 tahun, yang lain mengatakan 8 tahun. Namun sepertinya jelas bahwa siswa Plato memberikan pengaruh besar saat ia mengerjakan tugas-tugasnya di masa muda.

Dikatakan bahwa sekali waktu Alexander bertanya pada Aristoteles, “Berapa banyakkah satu itu sesungguhnya?” Pertanyaan itu sangat sederhana, namun Aristoteles tahu anak itu tidak bodoh. Jadi Aristoteles pun bertanya-tanya bagaimana ia harus menjawabnya. Apakah jawabannya harus filosofis, matematis, teologis, atau dramatis?

“Akan saya jawab besok,” jawab sang guru.

Hari selanjutnya, Aristoteles memberinya jawaban, “Satu bisa berarti banyak orang hebat.” Dengan kata lain, seseorang bisa memberikan pengaruh besar — khususnya ketika orang itu adalah pemimpin! Dan dalam kisah Alexander, satu orang memang memberikan pengaruh besar. Sebelum berusia 30 tahun, Alexander telah menaklukkan Dunia Barat.

Setiap kali mengembangkan pemimpin, Anda membuat perbedaan di dunia ini. Dan jika Anda mengembangkan pemimpin yang menggunakan apa yang mereka pelajari untuk mengembangkan pemimpin lain, tidak akan ada yang meragukan pengaruh apa yang akan Anda buat atau berapa lama pengaruh itu akan bertahan.



Panduan untuk Mengembangkan Diri Hingga Level 5 Terlampaui

Saat Anda merefleksikan kelebihan, kekurangan, perilaku terbaik, dan keyakinan yang berhubungan dengan level Puncak dari kepemimpinan, gunakan panduan berikut ini untuk membantu Anda mengembangkan diri sebagai pemimpin dan mengembangkan orang lain untuk menjadi pemimpin Level 4.

1. **Tetaplah rendah hati dan mau belajar.** Bahaya terbesar dari dalam diri Anda saat berjalan naik ke Level 5 adalah mengira bahwa Anda telah berhasil dan memiliki semua jawabannya. Hal ini bisa menimbulkan kesombongan yang bisa membuat Anda dan organisasi Anda keluar jalur. Cara terbaik untuk mencegahnya adalah bersikap tetap bisa diajar. Untuk membantu Anda mengembangkan dan mempertahankan sikap itu, lakukan 3 hal:
 - ◆ Tuliskan kalimat yang menyatakan bahwa Anda akan belajar setiap hari, pernyataan itu harus menggambarkan sikap dan tindakan yang akan Anda terima agar bisa tetap mau belajar.
 - ◆ Temukan satu atau lebih banyak lagi orang yang sudah mendahului Anda dalam kepemimpinan, yang bisa Anda temui secara berkala untuk belajar darinya.

- ◆ Curahkan diri Anda pada sebuah hobi, tugas, atau aktivitas fisik yang menurut Anda sesuai dengan waktu yang Anda berikan namun juga akan benar-benar menantang Anda dan membuat Anda rendah hati.

Ketiga aktivitas ini seharusnya bisa membantu Anda mengingat bahwa Anda belum mencapai tujuan Anda dan masih tetap ada banyak hal yang harus dipelajari.

2. **Pertahankanlah fokus utama Anda.** Jika Anda telah mencapai level Puncak dalam kepemimpinan, Anda memiliki keahlian utama, titik kekuatan atau zona kekuatan, yang membawa Anda ke sana. Jangan melupakannya atau tidak menggunakannya lagi. Temukan kekuatan utama itu dan tuliskan rencana untuk memaksimalkannya di tahun-tahun mendatang.
3. **Ciptakanlah lingkaran dalam yang baik untuk membuat Anda tetap realistis.** Semua pemimpin yang berhasil membutuhkan lingkaran dalam yang terdiri dari orang-orang yang bekerja bersama mereka untuk mewujudkan gambaran mereka akan masa depan, membantu mereka menikmati perjalanannya, dan menjaga mereka agar tetap realistis. Siapa orang-orang itu dan siapa yang memenuhi peranan itu dalam hidup Anda? Temukan mereka dan ajaklah mereka masuk dalam hidup dan kepemimpinan Anda. Lingkaran dalam saya adalah kegembiraan terbesar saya dalam hidup ini. Saya meminta mereka agar:
 - ◆ mengasahi saya tanpa syarat,
 - ◆ mewakili saya dengan baik sesuai dengan nilai-nilai saya,
 - ◆ mengamati orang-orang di sekitar saya dan memastikan mereka tidak menyakiti saya,
 - ◆ melengkapi kelemahan saya,

- ◆ terus mengembangkan diri,
- ◆ menyelesaikan tanggung jawab mereka dengan sempurna,
- ◆ jujur dengan saya,
- ◆ mengatakan pada saya apa yang harus saya dengar, bukan apa yang ingin saya dengar,
- ◆ membantu saya membawa beban, bukan menjadi beban tambahan,
- ◆ bekerja bersama-sama sebagai sebuah tim,
- ◆ memberikan nilai tambah pada saya,
- ◆ menikmati perjalanannya bersama saya.

Orang-orang dalam lingkaran dalam saya memberi saya hal-hal ini dan sebagai gantinya, saya memberi mereka kesetiaan, cinta, dan perlindungan saya. Saya memberi mereka penghargaan secara finansial, saya mengembangkan mereka dalam kepemimpinan. Saya memberi mereka kesempatan dan membagikan berkat-berkat saya.

4. **Lakukanlah hal-hal yang hanya bisa dilakukan oleh Anda seorang.** Akan selalu ada hal yang hanya bisa dilakukan oleh pimpinan puncak untuk organisasi, departemen, atau tim mereka. Apa hal-hal itu bagi Anda? Apakah Anda pernah meluangkan waktu untuk benar-benar memikirkannya? Jika tidak, lakukan itu sekarang. Dan pastikan Anda menjadikannya sebagai prioritas utama Anda.

5. **Ciptakanlah lingkungan yang sangat kuat untuk mengembangkan kepemimpinan.** Salah satu faktor terpenting untuk menciptakan organisasi Level 5 adalah mengembangkan dan mempertahankan lingkungan di mana pemimpin terus dikembangkan. Jika Anda memimpin sebuah organisasi,

Anda harus menerima tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan itu. Susunlah strategi untuk menciptakannya dan mendorong pengembangan kepemimpinan di setiap level. Pastikan pemimpin terbaik Anda meluangkan waktu untuk mengembangkan orang lain. Hal ini tidak boleh menjadi tugas tambahan. Hal ini harus menjadi bagian dari tanggung jawab utama mereka.

6. **Ciptakanlah tempat di puncak.** Lihatlah bagan organisasional Anda. Apakah ada ruangan untuk pemimpin berbakat yang ingin naik? Lihatlah para pemimpin yang ada di puncak bagan. Sebenti apa kaliber mereka? Seberapa lama mereka telah ada bersama organisasi itu? Seberapa lama mereka akan bertahan? Apakah mereka sudah sangat mengakar sehingga para pemimpin berbakat di bawah mereka hampir-hampir tidak memiliki kesempatan untuk memimpin? Jika tidak ada tempat kosong dan pemimpin yang Anda miliki akan tetap menempati posisinya, artinya tidak ada lagi tempat di puncak untuk para calon pemimpin lain. Bagaimana Anda menciptakan tempat itu? Tantangan baru apa yang bisa diberikan pada pimpinan puncak Anda saat ini sehingga posisi mereka pun terbuka bagi orang lain? Perluasan apa atau inisiatif apa yang bisa organisasi Anda tangani dan membutuhkan tambahan pemimpin lainnya? Jika di Puncak Anda tidak menciptakan tempat untuk mengembangkan para pemimpin, Anda hanya membuang-buang kekuatan Anda dan pada akhirnya Anda pun akan mulai kehilangan orang-orang Anda yang berbakat.
7. **Kembangkanlah para pimpinan puncak Anda.** Pemimpin Level 5 harus mendedikasikan diri mereka untuk mengembangkan para pimpinan puncak dalam organisasi mereka. Semua

orang yang memiliki potensi untuk memimpin sebaik Anda (atau bahkan lebih baik) harus ada dalam radar Anda untuk pembimbingan secara pribadi. Awalilah dengan yang terbaik di antara yang terbaik. Jika Anda belum meluangkan waktu setiap minggu untuk bekerja bersama para pemimpin ini, mulailah melakukannya hari ini juga. Pastikan Anda juga menggunakan ujian yang sangat berat untuk mengembangkan mereka dengan cara melakukan hal-hal berikut ini.

Temukan hal-hal yang harus dipelajari oleh semua pemimpin yang baik:

- ◆ Temukan cara untuk mengajarkan setiap pelajaran itu.
- ◆ Ajari mereka menggunakan pengalaman saat Anda melalui ujian-ujian yang sangat berat.
- ◆ Kenalkan mereka pada orang-orang yang akan memberikan pengaruh positif pada mereka.
- ◆ Tekankan ujian yang sangat berat dan tidak diharapkan.

8. **Rencanakanlah siapa yang akan menggantikan Anda.** Seperti yang sudah saya sebutkan sebelumnya, Peter Drucker adalah orang yang membuat saya memikirkan mengenai penerus dalam organisasi saya. Sebelum ia menanyakannya, jujur saya belum terlalu memikirkannya. Bagaimana dengan Anda? Apakah Anda sudah memikirkan siapa yang bisa menggantikan posisi kepemimpinan Anda jika Anda tidak lagi memimpin? Jika Anda telah mengembangkan sangat banyak pemimpin Level 4, maka mulailah berfokus pada beberapa orang yang memiliki potensi terbaik untuk menggantikan Anda. Jika Anda belum mengembangkan para pemimpin berkaliber tinggi, maka mulailah di sana. Mulailah membantu pemimpin Level 3 Anda naik ke Level 4.

9. **Rencanakanlah keadaan positif apa yang ingin Anda tinggalkan sebagai hasil dari kepemimpinan Anda.** Dikisahkan bahwa Alfred Nobel membaca obituariumnya sendiri, yang salah diterbitkan di koran. Hal ini membuatnya mengubah fokus dari orang yang meledak-ledak untuk memproduksi barang menggunakan mesin menjadi ilmuwan yang berguna dan negarawan yang memajukan perdamaian dan pembangunan. Keadaan positif apa yang ingin Anda tinggalkan sebagai hasil dari kepemimpinan Anda? Apa hasil akhir dari kepemimpinan dan karier Anda? Jangan menunggu orang lain menentukan apa yang Anda dukung atau wujudkan. Temukan itu sementara Anda masih bisa memengaruhinya dan mulailah melakukan segala hal yang harus Anda lakukan untuk menciptakan keadaan positif yang ingin Anda tinggalkan akibat kepemimpinan Anda.
10. **Gunakanlah kesuksesan kepemimpinan Anda sebagai dasar untuk mencapai sesuatu yang lebih besar.** Jika Anda adalah pemimpin Puncak, maka Anda dihormati melebihi batasan-batasan organisasi dan industri Anda. Anda pun memiliki reputasi yang membuat orang-orang sangat memercayai Anda. Bagaimana Anda akan menggunakannya? Kesempatan apa yang Anda miliki untuk terlibat dalam organisasi atau pemikiran yang diperjuangkan orang banyak dan lebih besar daripada organisasi atau pemikiran Anda sendiri? Pikirkan itu lalu tingkatkan kemampuan Anda untuk membantu orang-orang di luar lingkup pengaruh langsung Anda.

Gambaran Pemimpin Level 5 Coach John Wooden

Hari ulang tahun yang paling berkesan bagi saya adalah 20 Februari 2003. Itulah tanggal ketika saya bertemu dan makan siang bersama salah satu idola saya — bukan jenderal, politisi, atau bintang film. Saya memperoleh kesempatan untuk bertemu seorang guru bernama John Wooden yang menurut saya adalah pelatih basket yang paling berhasil dan dikenal di seluruh dunia. Ia mengajari anak-anak muda UCLA bermain bola basket dan, yang lebih penting lagi, ia mengajari mereka cara untuk berhasil dalam hidup. Semua aspek kehidupannya menunjukkan bahwa ia adalah pemimpin Level 5.

Kekaguman dan rasa hormat saya pada John Wooden diawali sejak saya masih anak-anak. Anda lihat, basket adalah cinta pertama saya. Saya tidak akan pernah lupa hari saat saya duduk di kelas 4 dan menonton pertandingan basket sekolah menengah. Pertandingan itu membuat saya terpukau. Belasan tahun setelahnya, saya berlatih basket hampir setiap hari. Karena saya sangat menggemari olahraga ini, saya tahu tentang Wooden. Bagaimana mungkin saya tidak tahu! Selama

melatih UCLA Bruins, Wooden memenangkan 620 pertandingan dalam 27 musim. Timnya memenangkan 10 gelar NCAA selama 12 musim terakhir, termasuk 7 gelar berturut-turut dari tahun 1967 hingga tahun 1973. Timnya pernah memenangkan 88 pertandingan berturut-turut. Mereka telah melalui 4 musim dengan nilai sempurna 30-0.¹ Mereka juga telah memenangkan 38 pertandingan berturut-turut dalam Turnamen NCAA dan memenangkan 98 pertandingan di kandang mereka sendiri, Pauley Pavilion. John Wooden disebut pelatih basket terbaik tingkat universitas versi NCAA pada tahun 1964, 1967, 1969, 1970, 1971, 1972, dan 1973. Pada tahun 1967, ia menerima gelar sebagai Pelatih Basket Terbaik Tingkat Universitas Tahun Ini dan memenangkan Henry Iba Award dari USBWA. Pada tahun 1972, ia menerima penghargaan Olahragawan Terbaik Tahun Ini versi majalah *Sports Illustrated*. Pada tahun 1973, namanya masuk *Basketball Hall of Fame* sebagai pelatih, menjadi orang pertama yang menerima penghargaan sebagai pemain dan pelatih.² Ketika saya memperoleh kesempatan untuk bertemu langsung dengannya secara pribadi, saya sangat senang sehingga saya hampir tidak bisa mengontrol diri saya sendiri. Saya telah mengagumi orang ini selama hampir 40 tahun! Seberapa sering Anda memperoleh kesempatan untuk bertemu dengan salah satu idola terbesar Anda? Pengalaman itu menjadi lebih manis karena terjadi di hari ulang tahun saya.

Sehari Bersama Sang Pelatih

Hari saya bersama Coach Wooden diawali di restoran kegemarannya. Selama 30 menit pertama kami mengobrol dan bekenalan sambil makan siang. Coach adalah orang yang sangat menyenangkan dan sangat mudah untuk diajak bicara. Tidak lama kemudian, saya membuka buku catatan yang saya bawa dan mengajukan

sebuah permintaan, “Mr. Wooden, apakah Anda keberatan jika saya mengajukan beberapa pertanyaan?” Saya telah meluangkan waktu selama beberapa jam menyiapkan pertemuan saya karena ada sangat banyak hal yang ingin saya pelajari darinya. Selain menjawab pertanyaan saya dengan senang hati, ia pun melakukannya dengan sangat sabar, selama 3 jam, sejak kami bertemu di restoran hingga saya mengantarkannya pulang ke rumahnya di dekat sana.

John Wooden lebih dari sekadar guru dan pelatih. Ia adalah filsuf yang sederhana. Pemikiran dan teorinya telah dicatat dalam sangat banyak buku, namun membaca tentangnya dan mengetahui ucapan-ucapannya tidak bisa disamakan dengan mendengar hal itu dari orangnya sendiri. Pelatih itu menunjukkan martabat dari dalam dirinya yang membuat saya merasa dihormati namun juga rendah. Kebijaksanaan ucapannya diperkuat oleh karakter unik yang ia tunjukkan dalam hidupnya. Saya tidak hanya sekadar bertemu dengan sang pelatih; pertemuan itu benar-benar menyentuh hati saya.

Saya mencatat ucapan pelatih itu dengan saksama. Saya menjadi jauh lebih memercayai pemikirannya karena saya bisa merasakan perhatiannya pada saya dan keinginannya untuk membantu saya. Integritas, rasa hormat, dan kebaikan hati menyebar dalam segala hal yang ia katakan. Ia menjadi sangat bijaksana karena ia menjalani sendiri prinsip-prinsip yang ia ajarkan selama 93 tahun. Lebih mengejutkan lagi, sepertinya ia tidak membutuhkan usaha sama sekali untuk melakukan itu semua.

Dalam diskusi kami, sang Pelatih menunjukkan sebuah kartu yang penting baginya. Ia berkata bahwa ayahnya memberikan kartu itu padanya saat ia masih berusia 12 tahun (hal itu terjadi di tahun 1922!).

Coach berkata bahwa ia membacanya setiap hari dan berusaha sebisa mungkin untuk menjalankan apa yang tertera di atas kartu itu. Di atas kartu itu tertulis:

Gunakan kemampuanmu sebaik-baiknya
Jujurlah pada dirimu sendiri
Jadikan setiap hari sebagai karya agungmu.
Bantulah orang lain
Belajarlh baik-baik dari buku yang baik
Jadikan persahabatan sebagai sebuah seni.
Bersiap-siaplah menghadapi keadaan yang tidak enak.
Berdoalah meminta panduan dan bagikan berkat setiap hari.

Saya yakin orang-orang yang mengenalnya akan setuju bahwa ia berhasil mengikuti nasihat ayahnya dan usahanya ini memberikan pengaruh yang luar biasa dalam kehidupan banyak orang. Ketika meninggalkan John Wooden, saya menyadari bahwa saya telah ada di hadapan seseorang yang sangat luar biasa — seorang pemimpin Level 5 yang sejati.

Saya sangat beruntung bisa bertemu langsung dengan Jon Wooden. Saya jauh lebih beruntung lagi karena selama 7 tahun berikutnya saya memiliki kesempatan istimewa untuk menemuinya beberapa kali lagi dan terus belajar darinya. Saya sudah sangat terkesan dengan Coach Wooden sekalipun saya belum pernah bertemu dengannya. Pertemuan pribadi saya dengan pelatih ini membuat kesan itu makin kuat. Kenyataannya, saat saya mengajarkan Lima Level Kepemimpinan, dan diminta untuk memberi contoh seorang



pemimpin Level 5, John Wooden-lah orang yang paling banyak saya bicarakan. Saya merasa bahwa dengan mempelajari kehidupannya, semua orang bisa memperoleh pelajaran-pelajaran kepemimpinan yang hebat. Sebagai penutup buku ini, saya ingin menunjukkan pada Anda bagaimana kehidupan John Wooden menjadi contoh yang menjelaskan Lima Level Kepemimpinan.

Level 1 Jabatan — Orang Lain Mengikuti Karena Kecharifan

John Wooden menjadi pelatih basket selama 30 tahun. Seperti semua pemimpin lainnya, ia mengawalinya dengan menerima jabatan kepemimpinan dan memperoleh kesempatan untuk memaksimalkannya. Banyak pelatih sangat mengandalkan jabatannya. Sikap mereka: “sayalah pelatihnya, kamu pemain. Lakukan itu dengan cara saya.” Ini bukan cara terbaik untuk memecahkan masalah, namun ada saat-saat ketika hal itu harus dilakukan. Coach Wooden menggunakan jabatannya saat dibutuhkan, dan ia melakukannya dengan tetap mempertimbangkan hubungannya dengan pemainnya.


 Jabatan bisa membuat para pemain menaati pelatihnya, namun jabatan saya tidak akan membawa tim itu memenangkan kejuaraan.


Misalnya saja, sesi latihan Coach Wooden tidak lama, namun ia meminta semua pemain memberikan perhatian penuh setiap kali mereka berlatih. Jika seorang pemain kehilangan fokus dan bermalas-malasan, Coach akan menyuruhnya meninggalkan latihan.

Sekali waktu Coach Wooden mengatakan pada saya bahwa pemain cadangan adalah kekuatan terbesar yang dimiliki seorang pelatih untuk memaksimalkan para pemainnya. Jika para pemain itu tidak

mau bermain sesuai caranya, ia akan menggunakan jabatannya untuk meletakkan mereka di bangku cadangan dan tidak mengizinkan mereka bertanding. Hal itu terjadi pada Sidney Wicks, seorang pemain basket yang sangat berbakat dari UCLA. Hari pertama Sidney bergabung dengan tim itu dan berlatih bersama mereka, semua orang tahu bahwa ia adalah pemain paling berbakat dalam tim. Namun ia juga datang dengan sikap egois. Ia ingin bermain dengan caranya sendiri dan tidak mau melakukan apa yang Coach Wooden minta.

Coach bercerita bahwa di tahun pertamanya dalam tim itu, Sidney sangat sering duduk di bangku cadangan. Hal itu membuat Sidney frustrasi karena ia tidak bermain sesering yang ia inginkan. Sidney berkata, “Mengapa saya sering kali tidak dipasangi? Anda tahu bukan bahwa sayalah pemain terbaik dalam tim!” Coach akan menjawab, “Ya, Sidney, kamulah pemain terbaik dalam tim, namun tim ini tidak menampilkan kemampuan terbaiknya saat kamu ikut bermain.”

Menjadi pelatih tim itu memberi Wooden wewenang dan dengan seseorang seperti Sidney, ia harus menggunakan wewenangnya itu — setidaknya pada awalnya. Saat dibutuhkan, Coach tidak ragu-ragu untuk menggunakan jabatannya. Namun seperti semua pemimpin besar lainnya, ia menyadari bahwa kepemimpinan yang


“Jika sebagai pemimpin
Anda mendengarkan
mereka, mereka pun
akan mendengarkan
Anda.”

— John Wooden —



mengandalkan jabatan itu sangat terbatas. Ia berusaha melakukan segala hal yang bisa ia lakukan untuk meningkatkan pengaruhnya dalam diri para pemainnya. Jabatan bisa membuat para pemain menaati pelatihnya, namun jabatan saya tidak akan membawa tim itu memenangkan kejuaraan. Agar

timnya bisa lebih baik, Coach tahu bahwa ia harus bekerja pada level kepemimpinan yang lebih tinggi, yang sesungguhnya sudah ia lakukan.

Level 2 Perkenanan — Orang Lain Mengikuti Karena Mereka Ingin

Salah satu idola John Wooden adalah Bunda Teresa. John Wooden seringkali mengutip Bunda Teresa, yang mengatakan, “Hidup yang tidak dijalani untuk orang lain bukanlah hidup.” Sang pelatih juga menjalankan kata-kata itu. Ia membina hubungan yang kuat dengan para pemainnya dan selalu melakukan hal yang baik untuk mereka. Misalnya, Wooden pertama kalinya melatih di negara bagian Indiana pada tahun 1947, setelah melakukan wajib militer dalam Angkatan laut A.S. selama Perang Dunia II. Di tahun pertama, tim bola basketnya memenangkan gelar *Indiana Collegiate Conference*. Sebagai hasilnya, mereka menerima undangan untuk bertanding di National Association of Intercollegiate Basketball (NAIB) National Tournament di Kansas City. Namun Wooden menolaknya. Mengapa? Saat itu kebijakan NAIB menyatakan bahwa pemain Afro-Amerika tidak boleh bermain dalam turnamen dan Coach tidak mau mengecualikan Clarence Walker, salah satu pemainnya yang berkulit hitam. Tahun berikutnya, sang pelatih kembali membawa Indiana State memperoleh gelar itu, ia menerima undangan untuk turnamen yang sama setelah organisasi mengubah peraturannya yang melarang pemain Afro-Amerika. Wooden melatih timnya hingga mereka mencapai final. Sayang mereka kalah dari Louisville (itulah satu-satunya kejuaran di mana Coach kalah sepanjang kariernya) dan Clarence Walker menjadi pemain Afro-Afrika pertama yang bertanding dalam turnamen itu.³

Sepanjang kariernya yang sangat panjang, hubungan Coach dengan semua pemainnya sangat istimewa. Setelah kariernya sebagai pelatih selesai, ia mempertahankan hubungannya yang sangat dekat dengan orang-orang yang sekali waktu pernah ia pimpin di lapangan. Setiap kali saya bertemu dengannya, selalu ada panggilan telepon menyela diskusi kami. Yang menelepon adalah seseorang yang pernah menjadi pemainnya dan menanyakan keadaan Coach Wooden saat ini. Setiap kali kami mengendarai mobil bersama, ia biasanya meminta saya mampir di kantor pos sehingga ia bisa mengeposkan surat yang telah ia tulis, membalas orang-orang yang pernah menulis padanya atau memintanya menandatangani sesuatu. Ia sangat sering berkata, “Jika sebagai pemimpin Anda mendengarkan mereka, mereka pun akan mendengarkan Anda.” Ia memahami bahwa pemimpin harus mendengarkan dan belajar terlebih dahulu, setelah itu barulah mereka memimpin.

Setelah John Wooden meninggal, saya berkesempatan untuk menghadiri upacara peringatannya di Paviliun Pauley UCLA pada tanggal 26 Juni 2010. Sang Pendeta, Rutherford Dudley, berkata,

“Selama minggu terakhir hidupnya, saya berkata pada Coach, ‘Apakah Anda ingat semua autograf yang pernah Anda tanda tangani?’ dan Coach Wooden berkata, ‘Ya.’ (Saat itu kami tidak tahu berapa lama lagi ia akan ada bersama kami.) Saya berkata, ‘Coach, semua orang itu saat ini berdoa untuk Anda. Semua kasih yang telah Anda berikan, kebaikan hati yang pernah Anda tunjukkan, semua orang itu saat ini berdoa untuk Anda.’ Dan ia tersenyum. Saat ini Coach pasti sangat tersanjung melihat perhatian yang Anda sekalian berikan, namun kita sudah tidak lagi bisa memberikannya langsung pada Coach, bukan? Karena itulah kita berkumpul bersama di sini: untuk memuji kehidupannya. Saya ingat bagaimana Coach selalu menyapa dengan baik hati dan memberikan tanda tangannya ...

semua autograf yang telah ia berikan. Dan saat ini saya ingin tahu ... tolong angkat tangan: berapa banyak di antara Anda yang memiliki, baik di rumah maupun di kantor Anda, sesuatu yang pernah ia tanda tangani sendiri bagi Anda? Tolong angkat tangan Anda jika Anda memiliki sesuatu yang pernah Coach Wooden tanda tangani.”

Saya melihat berkeliling; ternyata ada ribuan tangan diangkat. Saya perkirakan sekitar 80% dari orang-orang yang hadir mengangkat tangan mereka. Itu adalah gambaran dari kebaikan hati sang pelatih dan kesediannya untuk membuat orang lain merasa istimewa.

Jelaslah sudah bahwa Coach membuat saya merasa diistimewakan. Saya sangat tersanjung saat ia meminta saya menuliskan kata pengantar untuk bukunya, *A Game Plan For Life*. Benar-benar sebuah kesempatan istimewa! Saya memiliki kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk seseorang yang telah melakukan sangat banyak hal untuk saya. Saya pun sangat senang saat Coach menawarkan untuk menuliskan kata pengantar untuk buku saya selanjutnya, *Sometimes You Win, Sometimes You Learn*. Dengan bantuan Don Yeager, rekanan penulisnya, itu adalah hal terakhir yang Coach tuliskan sebelum ia meninggal.

Coach Wooden memberikan sentuhan pribadi yang sangat mendalam. Setiap kali saya mengunjunginya, setelah kami saling mengucapkan selamat berpisah, saya biasanya turun dengan lift dari apartemennya dan berjalan keluar menuju tempat parkir pengunjung. Setibanya saya di tempat mobil saya diparkir, saya biasanya berbalik dan melihat ke balkon unitnya. Di sana ada Coach, mengamati saya meninggalkan tempat itu dan melambaikan tangan pada saya. Itu adalah ingatan saya yang paling dalam akan dirinya – ia membina hubungan dengan sangat hangat, seperti yang dilakukan oleh semua pemimpin Level 2.

Level 3 Produktivitas — Orang Lain Mengikuti Anda Karena Apa yang Telah Anda Lakukan untuk Organisasi

Pemimpin di Level 3 produktif dan hal ini pun terlihat sangat jelas dalam hidup John Wooden. Ia adalah pelatih dan pemain yang disukai semua orang. Ia belajar untuk menembakkan bola basket ke dalam ring yang dibuatkan ayahnya. Ia membawa tim sekolah menengahnya dalam kejuaraan negara bagian Indiana selama 3 tahun. Sekali waktu mereka berhasil menjuarai turnamen itu. Ia masuk dalam tim *All American* di Purdue, memimpin timnya masuk dalam sepuluh besar sebanyak 2 kali dan memenangkan kejuaraan nasional 1 kali. Namanya masuk dalam Naismith Memorial Hall of Fame sebagai pemain, lalu sebagai pelatih.

Coach adalah atlet besar yang bisa memainkan banyak olahraga. Ia memenangkan kejuaraan bola basket sebagai seorang pemain yang bekerja sama dengan semua anggota dalam timnya. Perjuangan atletiknya sebagai pemain tunggal terlihat di lapangan golf. *Golf Digest* menyebutkan nama John Wooden sebagai salah satu di antara 4 orang yang pernah memukul *double eagle* dan *hole in one* dalam ronde yang sama. Turnamen golf itu selesai pada tahun 1947 di South Bend Country Club di South Bend, Indiana.

Wooden mengawali kariernya sebagai pelatih sekolah menengah dan guru bahasa Inggris. Di tahun pertamanya melatih bola basket, timnya kalah. Hal ini harus diperhatikan karena itulah satu-satunya kekalahannya *di sepanjang karier kepelatihannya*. Selama sebelas tahun melatih para pemain sekolah menengah, rekornya adalah 218-42.⁴

Setelah melatih musim 1947-48 di sekolah menengah, Wooden menjadi pimpinan pelatih di UCLA. Ia awalnya mengejar jabatan kepala pelatih di University of Minnesota, karena ia dan istrinya, Nell, ingin tetap tinggal di Midwest dan Golden Gophers menawarinya posisi ini, namun ia mendengar lowongan itu setelah ia menerima pekerjaan di UCLA. Karena ia telah menerima tawaran UCLA, ia pun menolak tawaran Minnesota.

Dalam satu musim saja Coach Wooden berhasil membalikkan program basket UCLA. Sebelum kedatangannya, mereka selalu kalah. Tahun pertamanya melatih di UCLA, tim itu memenangkan Pacific Coast Conference (PCC) Southern Division Championship dengan rekor 22-7. Itu adalah kemenangan terbesar UCLA dalam sebuah musim sejak program basket mereka diawali pada tahun 1919.⁵ Setelah itu karier profesional Wooden pun melegenda. Catatan kariernya adalah 885-203 (persentase kemenangan .813). 10 kejuaraan nasional. 4 musim tak terkalahkan. Namanya disebut sebagai pelatih NCAA terbaik tahun ini sebanyak 7 kali.⁶ Pada tahun 2009, ia disebut sebagai pelatih terbaik sepanjang masa dalam semua olahraga.⁷



“Kesuksesan adalah kedamaian pikiran, yang merupakan hasil langsung dari kepuasan diri karena mengetahui bahwa Anda telah melakukan yang terbaik untuk menjadi yang terbaik yang bisa Anda capai.”

— John Wooden —



Karena kariernya sebagai pemimpin sangat produktif, saya ingin tahu hal apa yang paling ia rindukan sebagai pelatih. Jadi saya pun menanyakannya. Jawabannya membuat saya terkejut. “Saya benar-benar merindukan saat-saat kami berlatih, bukan saat kami

bertanding,” katanya. Ia menjelaskan, “Saya ingin memenangkan semua pertandingan yang pernah saya mainkan atau latih. Namun saya memahami bahwa pada akhirnya saya tidak bisa mengontrol apakah tim saya akan menang atau kalah. Saya hanya bisa mengontrol bagaimana saya menyiapkan diri dan tim saya. Saya menilai kesuksesan saya, kemenangan saya, berdasarkan hal itu. Hal ini jauh lebih bisa diterima.” Sang pelatih menyimpulkan, “Memenangkan pertandingan, gelar, dan kejuaraan tidaklah sebaik kelihatannya, namun mencapai tempat itu, perjalanannya, jauh lebih berarti daripada apa yang terlihat.” Pemikiran yang sangat bijak ini datang dari seorang pemimpin besar yang selalu produktif di Level 3.

Level 4 Mengembangkan Orang Lain — Orang Lain Mengikuti Karena Apa yang Telah Anda Lakukan untuk Mereka

Coach Wooden berkata, “Kesuksesan adalah kedamaian pikiran, yang merupakan hasil langsung dari kepuasan diri karena mengetahui bahwa Anda telah melakukan yang terbaik untuk menjadi yang terbaik yang bisa Anda capai.” Itulah yang diinginkan oleh pemimpin Level 4 dari diri mereka sendiri dan orang-orang yang mereka pimpin: mengerahkan segenap kemampuan mereka.

Seperti semua pemimpin yang pernah saya pelajari, Coach memilih orang-orang paling berbakat yang bisa ia temukan lalu mengembangkan mereka menjadi sebaik yang mereka bisa. Para pemain dalam tim UCLA-nya menjadi pemain-pemain besar: Kareem Abdul-Jabbar, Bill Walton, Sidney Wicks, Walt Hazzard, Gail Goodrich, Keith Wilkes, Curtis Rowe, Marques Johnson, Dave Meyers, dan Lucius Allen. Namun Coach lebih bangga atas prestasi para pemainnya dalam hidup ketimbang prestasi mereka

di lapangan basket. Wajahnya berseri-seri saat ia membicarakan orang-orang yang ia kembangkan dan berhasil memenuhi tanggung jawab kepemimpinan dalam pendidikan, pemerintahan, agama, dan bisnis. Sekali lagi, para pemainnya mengatakan bahwa Coach ingin menggunakan basket untuk mengajari mereka cara hidup dan memimpin, bukan untuk memenangkan kejuaraan.

Bagaimana Coach Wooden berhasil dengan sangat efektif di Level 4? Inilah kesimpulan saya:

Ia Berhasil Menganalisa dan Memilih Pemain

Coach selalu memilih pemain yang selain bisa bermain basket dengan baik juga bisa menjadi anggota tim yang baik, siswa yang baik, dan warga negara yang baik. Ia melakukannya dengan cara menganalisa 4 bidang:

- ◆ **Transkrip Nilai:** Coach menginginkan siswa yang baik dalam timnya. Ia yakin bahwa tujuan utama mereka kuliah adalah menerima pendidikan yang baik, bukan untuk bermain basket. Ia mencari dan menemukan atlet yang juga adalah siswa sejati.
- ◆ **Kehidupan keluarga:** Coach sering kali mengatakan bahwa prioritas seseorang seharusnya adalah keluarga, iman, dan teman-temannya. Mengenai mendahulukan keluarga lebih daripada iman, biasanya ia akan berkata dengan mata bersinar, “Tuhan mengerti.” Menurut saya, yang berusaha ia katakan adalah bahwa Anda belajar sangat banyak mengenai karakter seseorang dari cara mereka memperlakukan keluarga mereka. Sebagai contohnya, ia menceritakan tentang perjalanan perekrutan di mana ia dan asistennya mengunjungi sekolah menengah terbesar di Amerika Serikat. Sang pelatih

membawa berkas-berkas beasiswa yang akan ia berikan pada seorang anak muda jika kunjungannya berjalan dengan baik. Ternyata tidak. Selama mereka bersama-sama, anak laki-laki itu beberapa kali bicara dengan tidak sopan pada ibunya. Coach itu pergi tanpa menawarkan beasiswa. Asistennya terkejut. Sang pelatih menjawab, “Pemain yang tidak menghormati ibunya tidak akan menghargai pelatihnya.”

- ◆ **Evaluasi pelatih lain:** Biasanya Coach Wooden berkata, “Jika seorang pemain hanya terlihat satu kali saja, lebih baik jika Anda tidak pernah melihatnya.” Untuk memperoleh gambaran yang sangat jelas mengenai pemain yang membuatnya tertarik, ia biasanya bertanya pada 5 orang pelatih dari tim lawan, “Siapa pemain terbaik yang menjadi lawan Anda tahun ini?” Ia pun akan mengajak bicara pimpinan pelatih pemain itu. Barulah setelah itu ia mempertimbangkan untuk mengevaluasi apakah pemain itu layak ditawarkan beasiswa.
- ◆ **Kecepatan:** pemimpin selalu harus mempertimbangkan ciri-ciri utama apa yang paling penting (setelah karakter) bagi orang-orang dalam tim mereka. Basket adalah pertandingan kecepatan, jadi Coach memilih keahlian atletik lebih dari semua keahlian lainnya. Itulah cara ia memenangkan kejuaraan nasional pertamanya dengan sebuah tim di mana semua pemain utamanya tingginya hanya sekitar 190 sentimeter atau lebih pendek. Tujuannya adalah memiliki pemain tercepat di lapangan sehingga mereka bisa berpindah posisi dengan mudah. Ia beralasan bahwa jika timnya bisa berganti posisi 5 kali lebih sering, atau bahkan lebih, daripada lawan mereka sepanjang sebuah pertandingan, itu akan memberi mereka 5 kesempatan tambahan untuk mencetak gol dan memberikan 5 atau 6 poin tambahan. Sering kali hal itu berarti perbedaan antara menang atau kalah.

Seperti semua pelatih yang baik, Coach Wooden tahu dengan jelas mengenai siapa yang ia inginkan dalam timnya. Sebagai hasilnya, ia merekrut pemain terbaik — orang-orang yang memiliki potensi untuk dikembangkan dan memenangkan kejuaraan.

Pengajarannya Membuat Pemain Bisa Mengembangkan Diri Lebih Mudah

Seperti yang telah saya nyatakan, Anda tidak bisa menang tanpa pemain yang baik. Namun jika Anda memiliki pemain yang baik, masih tetap ada kemungkinan ia tidak menang. Agar memiliki kesempatan untuk menang, Anda harus mengembangkan pemain. Dalam hal ini John Wooden adalah juara dunia. Metodenya sangat sederhana dan bisa diikuti oleh semua orang:

1. **Penjelasan** — *katakan* pada mereka apa yang Anda ingin mereka ketahui dan lakukan.
2. **Tunjukkan** — *tunjukkan* pada mereka apa yang Anda ingin mereka ketahui dan lakukan.
3. **Inisiatif** — beri mereka kesempatan untuk *menunjukkan pada Anda* bahwa mereka tahu apa yang harus dilakukan.
4. **Koreksi** — mintalah mereka *mengubah* apa yang belum mereka lakukan dengan benar.
5. **Pengulangan** — mintalah mereka melakukannya dengan benar *berulang kali*.

Setelah itu, Coach akan menunjukkan hasilnya. Ia biasanya berkata, “Jika Anda bersiap-siap dengan baik, Anda mungkin dan digunakan oleh tim atau perusahaan lain, namun Anda tidak akan pernah kalah. Anda selalu menang saat Anda berusaha sebisa mungkin untuk melakukan yang terbaik yang Anda bisa.”



*Ia Mengembangkan Nilai dan Karakter Dalam Diri Para Pemain
Sehingga Mereka Bisa Mengalami Kesuksesan Sejati*

Saya mengetahui piramida kesuksesan Coach Wooden untuk pertama kalinya pada tahun 1970, ketika saya masih menjadi seorang anak muda yang mengawali karier kepemimpinan. Pelatih ini mengembangkan konsep sejak pertengahan tahun 1930-an dan menyelesaikannya pada tahun 1948.⁸

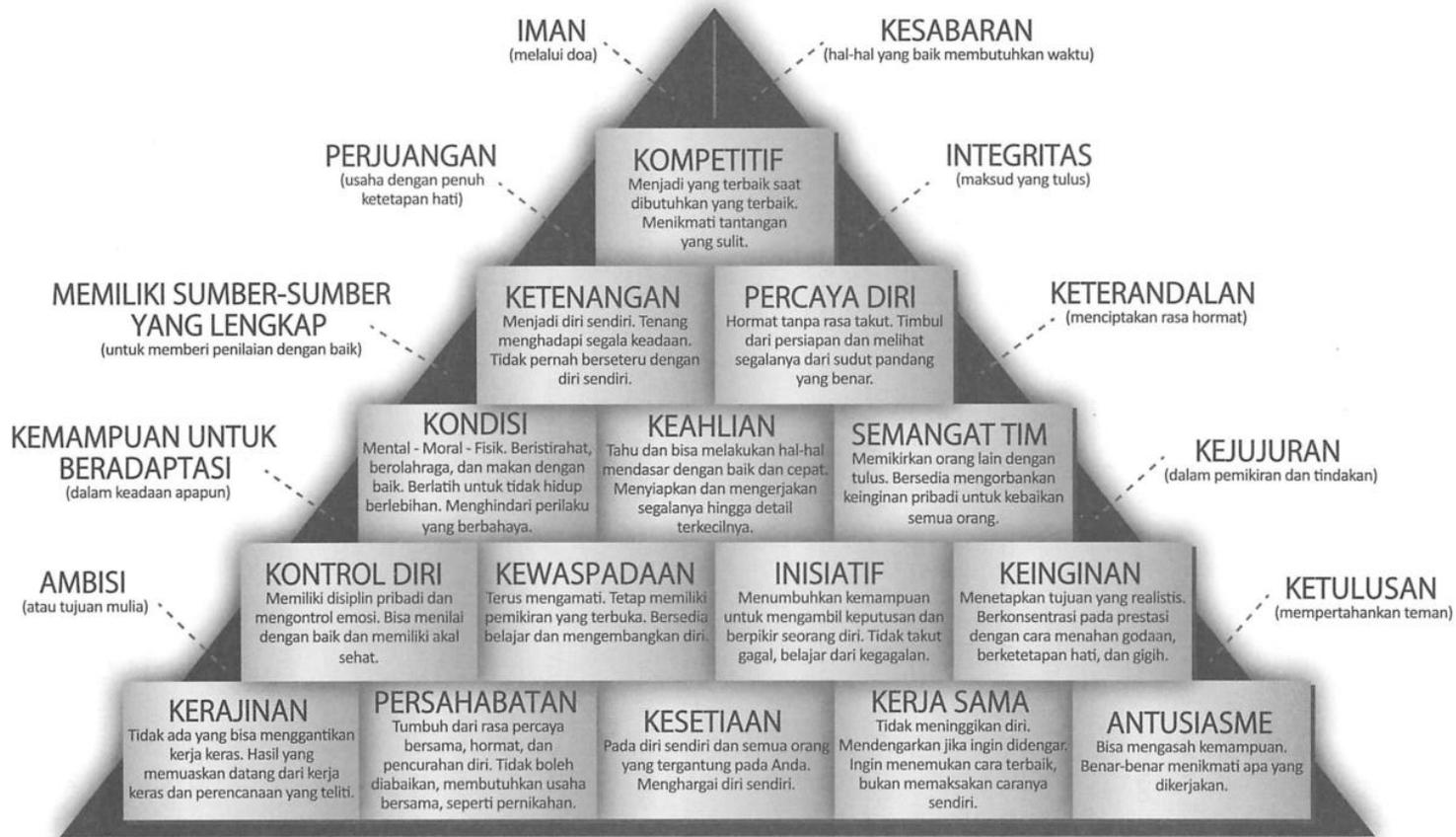
Itulah saat ia mulai mengajarkannya pada para pemainnya. Konsep ini memberinya cara yang nyata untuk mengajari mereka hal-hal yang menurutnya penting. Ia mengajarkan hal-hal itu pada orang lain hingga ia meninggal.

Anda selalu menang saat Anda berusaha sebisa mungkin untuk melakukan yang terbaik yang Anda bisa.

— John Wooden —

Ketika saya menemukan piramida ini dimuat di sebuah majalah, saya memotongnya lalu mengelemnya di lemari saya sehingga saya bisa mempelajarinya setiap hari. Saya menyadari bahwa piramida itu memuat karakter dan nilai yang harus saya terima serta miliki. Saya meneruskannya pada Anda.

Seperti yang bisa Anda lihat, Coach Wooden melihat bahwa nilai yang ia ajarkan jauh lebih penting daripada basket.



PIRAMIDA KESUKSESAN

Piramida Kesuksesan dilindungi oleh John Wooden Legacy, LLC. Hak cipta dilindungi undang-undang.

Level 5 Puncak — Orang Lain Mengikuti Anda Karena Jati Diri Anda dan Apa yang Anda Wakili

Tidak diragukan lagi bahwa Coach Wooden telah mencapai level Puncak dalam kepemimpinan. Buktinya terlihat di mana-mana. Sejak tahun 1977, penghargaan yang paling diinginkan oleh para atlet basket adalah John R. Wooden Award. Penghargaan ini setara dengan Heisman Trophy dalam rugby. Nama pemenangnya diumumkan dalam sebuah perayaan yang diadakan di Los Angeles Athletic Club. Dua acara basket pria tahunan diadakan untuk menghormati Wooden. Acara itu dinamai John R. Wooden Classic dan the John R. Wooden Tradition. Pada tanggal 23 Juli 2003, John Wooden diundang ke White House di mana Presiden Amerika Serikat menganugerahinya Presidential Medal of Freedom, penghargaan tertinggi untuk seorang warga negara Amerika Serikat.

Bukti selanjutnya dari penghormatan yang Coach Wooden terima dari orang lain bisa dilihat dalam upacara peringatannya di Pauley Pavilion UCLA. Ribuan orang hadir, termasuk mereka yang pernah menjadi pemainnya. Wooden sangat membanggakan prestasi mereka setelah mereka tidak lagi menjadi atlet bola basket. Kesuksesan individual mereka adalah bukti dari kemampuan Coach Wooden mengembangkan orang lain.

Sepanjang perayaan itu ditampilkan cuplikan yang menekankan kehidupan dan prestasi sang Pelatih. Sebuah adegan menunjukkan kursi Coach Wooden di arena di mana ia menyaksikan Bruins bertanding setelah ia pensiun. Kursi itu sekarang sudah dipensiunkan dan tidak akan ada lagi seorang pun yang duduk di sana. Adegan lain menunjukkan lapangan basket di mana semua orang bisa melihat nama Nell dan John Wooden, yang dijadikan nama lapangan itu.

Adean lainnya lagi menunjukkan 10 *banner* Kejuaraan Nasional untuk mengingatkan semua orang tentang prestasi pelatihannya, yang tidak akan pernah bisa terulang lagi dalam bola basket pria tingkat universitas.

Namun, selain semua prestasi dan penghargaan itu, cara terbaik untuk mengukur kepemimpinan Wooden adalah dengan melihat karakternya. Pastor Dudley Rutherford mengulangi ini dalam layanan peringatan sang pelatih,

“Saat Coach Wooden dimakamkan, saya berkata pada keluarganya bahwa kehebatannya terletak bukan pada apa yang ia lakukan, kehebatannya terletak pada jati dirinya, karakternya, nilainya, keyakinannya dan imannya. Sekalipun beberapa tahun terakhir dalam hidupnya ia menghadapi masalah kesehatan, ia tidak pernah sekalipun menunjukkan gejala kesombongan yang tidak terkontrol. Tidak ada seorang dokter pun yang pernah mendiagnosanya memiliki gejala keegoisan. EKG tidak menunjukkan keegoisan dan MRI tidak menunjukkan bahwa ia berat sebelah. Kesehatan moralnya sangat baik. Secara spiritual, ia adalah seorang pria sederhana yang telah mengutamakan keyakinannya dalam Tuhan dan Anak-Nya yang tunggal, Tuhan Yesus Kristus. Sekalipun Coach tidak pernah meledak-ledak mengenai imannya, ia pun tidak pernah menyangkalinya; ia tidak pernah memaksakannya pada semua orang. Dengan sederhana ia hidup setiap hari dengan memercayai, berjalan, hidup, meyakini satu-satunya pribadi yang adalah Juru Selamat dan Tuhannya.”

Selama acara itu, penyiar Dick Enberg menggambarkan pertemuan terakhirnya dengan John Wooden. Ketika Enberg berdiri dan bersiap untuk meninggalkan tempat itu, coach tersenyum dan menunjuk dahinya. Enberg menjelaskan bagaimana ia berjalan mendekat dan mengecup dahi sang Pelatih. Ia berkata, “Rasanya saya mencium Tuhan.” Coach menyukai sebuah kutipan yang diambil dari kata-kata Socrates, “Tuhan, berilah saya karakter yang indah.” Itulah doa John Wooden, dan saya yakin Tuhan menjawabnya.

Di akhir acara peringatan itu, orang-orang yang hadir tidak segera pulang. Mereka sudah meluangkan waktu selama 2 jam untuk menghormati pemimpin yang mengagumkan ini. Setelah acara itu berakhir pun mereka ingin tetap tinggal dan meresapi suasananya. Saya yakin banyak di antara mereka yang berpikir, “Saya ingin hidup dan mati seperti orang ini.” Saya pun seperti itu.

Sebelum Coach Wooden meninggal sering kali orang-orang tidak menyadari betapa ia adalah seorang pemimpin yang mengagumkan. Mereka menghadiri pemakaman atau peringatan kematian seseorang dan mereka terkejut menemukan betapa banyaknya orang yang juga orang-orang ini pengaruhi. Banyaknya orang yang Coach Wooden pengaruhi sudah terlihat jelas. Para pemainnya selama 40 tahun diuntungkan karena kepemimpinannya; demikian pula orang-orang yang dipimpin oleh para pemain itu setelah mereka tidak lagi menjadi atlet basket. Jutaan orang lain hanya menyaksikan dari jauh saat ia memimpin timnya hingga meraih kemenangan. Saya berharap saya bisa menjadi serupa dengan dirinya: pemberi, orang yang menumbuhkan, mengajari, melatih, memimpin, dan seorang teman. Ia bijaksana, jujur, memiliki prinsip, disiplin, rendah hati, penuh rasa humor, berani, dan beriman. Ia adalah pemimpin Level 5. Dunia membutuhkan lebih banyak lagi orang seperti dirinya.

Catatan

Anda Bisa memiliki Strategi Kepemimpinan untuk Kehidupan Anda

1. Maxwell, John C.. 2007. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Revised and Updated 10th Anniversary Edition*. Nashville: Thomas Nelson.

Level 1: Jabatan

1. Abrashoff, D. Michael. 2002. *It's Your Ship*. New York: Warner Books. hlm 4.
2. Trouble Finding the Perfect Gift for Your Boss—How About a Little Respect? 14 Oktober 2003. Kantor Ajilon. 25 September 2006. http://www.ajilonoffice.com/articles/af_bosssday-101403.asp.
3. See *Today Matters*. 2004. Nashville: Center Street.
4. Hoest, Bunny. Cartoon copyright © 2010.
5. Maxwell, John C.. *Leadership Gold*. 2008. Nashville: Thomas Nelson.
6. Glasbergen, Randy. Cartoon copyright © 2001.
7. Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation. 12 Oktober 2006. *Gallup Management Journal*. 2 Juli 2010. <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company-Innovation.aspx>.
8. Nink, Marco. 9 April 2009. Employee Disengagement Plagues Germany. 2 July 2010. <http://gmj.gallup.com/content/117376/Employee-Disengagement-Plagues-Germany.aspx>.

Level 2: Perkenanan

1. Lowe, Janet. 2007. *Jack Welch Speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Business Leader*. New York: Wiley. hlm 89.
2. Ibid.
3. Active Listening. 28 Juli 2010. U.S. Department of State. <http://www.state.gov/m/a/os/65759.htm>.
4. Kalungu-banda, Martin. 2008. *Leading Like Madiba: Leadership Lessons from Nelson Mandela*. Cape Town: Double Story Books. hlm 13-15.
5. Hybels, Bill dan Mittelberg, Mark. 1996. *Becoming a Contagious Christian*. Grand Rapids: Zondervan. hlm 57.
6. Bennis, Warren dan Nanus, Burt. 1997. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: HarperBusiness. hlm 52.
7. Matius 7:12.
8. Hadith of an- Nawawi. hlm 13.
9. Talmud, Shabbat 31a. 23 September 2002. The Universality of the Golden Rule in World Religions. <http://www.teachingvalues.com>.
10. Udana-Varga 5, 1. *ibid*.
11. Mahabharata 5, 1517. *ibid*.
12. Shast-na-shayast 13:29. 23 September 2002. <http://www.thegoldenrule.net>.
13. Analects 15:23. *ibid*.
14. Epistle to the Son of the Wolf. 23 September 2002. <http://www.fragrant.demon.co.uk/golden>.
15. Suttrakritanga 1.11.33. *ibid*.
16. *Ibid*.
17. Graham, Pauline. 2003. editor. *Mary Parker Follett: Prophet of Management*. Baltimore: Beard books.



Level 3: Produktivitas

1. Weldon, Joel. Jobs Don't Have Futures, People Do. 19 Agustus 2010. *The Unlimited Times* (e-newsletter). <http://cmaanet.org/files/shared/CONTROLLABLES.pdf>.
2. Mason, Walt. The Welcome Man. 2004. *It Can be Done: Poems of Inspiration* (James Morris, ed.). Project Gutenberg EBook. 19 Agustus 2010. <http://www.gutenberg.org/files/10763/10763-8.txt>.
3. Sumber yang tidak di ketahui.
4. Collins, Jim. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*. New York: Harper Collins. hlm 139.
5. Ford, Henry. Juli 1928. in interview *The American Magazine* vol. hlm 106.

Level 4: Mengembangkan Orang Lain

1. Peter, Drucker. 2003. *On The Profession of Management*. Cambridge, MA: Harvard Business Review.
2. Barna, George, dengan Dallas, Bill. 2009. *Master Leaders: Revealing Conversations with 30 Leadership Greats*. Carol Stream, IL: Barna Books. hlm 61.
4. Shostrom, Wverett. 1980. *The Manipulator*. New York: Bantam.
5. "The Little Boy and Sugar," Storytime for Children, Gandhi Memorial Center. Washington DC., http://www.gandhimemorialcenter.org/for_children. 8 April 2011.
6. Barna, George, dengan Dallas, Bill. 2009. *Master Leaders*. Wheaton, IL: Tyndale. hlm 62.
7. Sedaris, David. 1997. *Naked* New York: Back Bay Books. hlm 215.

Level 5: Puncak

1. Collins. *Good to Great*. hlm 29.
2. Thomas, Robert J. Spring 2007. "Crucibles of Leadership Development," *MIT Sloan Management Review* 49, no. 3. hlm 15.

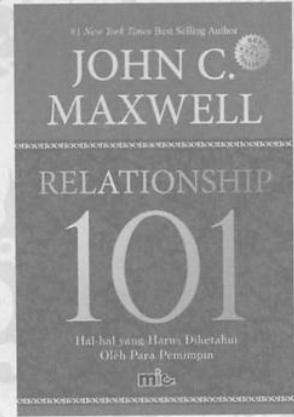
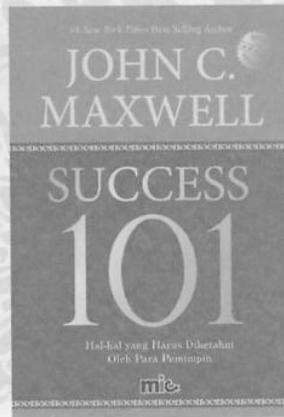
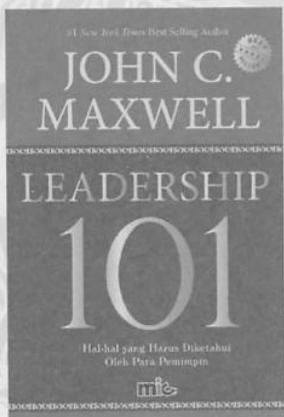
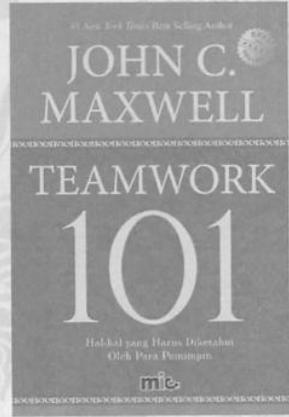
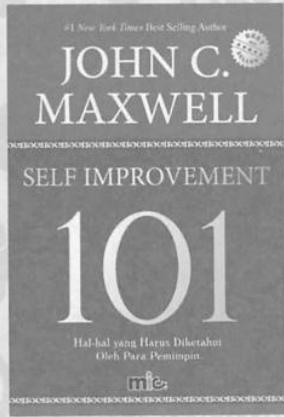
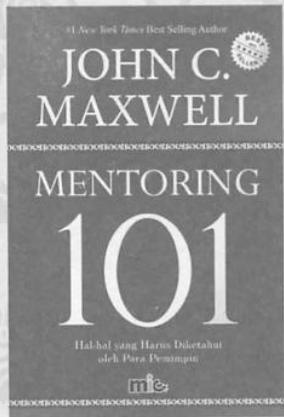
Gambaran Pemimpin Level 5

1. "Wooden, John. 10 Oktober 1910 – 4 Juni 2010." A Coaching Legend. Official Website of UCLA Athletics. 24 September 2010. <http://www.uclabruins.com/sports/m-basketball/spec-rel/ucla-wooden-page.html>.
2. "Wooden, John. Life and Times," UCLA. 23 September 2010. <http://www.spotlight.ucla.edu/john-wooden/life-and-times>.
3. "NAIA Celebrates Black History Month - The Clarence Walker Story" (video), YouTube. 23 September 2010. <http://www.youtube.com/watch?v=6TPw7UnCG3g>.
4. "Wooden, John. A Coaching Legend."
5. "Season-by-Season Records." *UCLA History*. 116. 24 September 2010. http://grfx.cstv.com/photos/schools/ucla/sports/m-basketball/auto_pdf/MBB_History_99-128.
6. Wooden, John. A Coaching Legend.
7. "Sporting News Top 50 Greatest Coaches of All Time." 24 September 2010. <http://www.sportingnews.com/ncaa-basketball/story/2009-07-29/sporting-news-50-greatest-coaches-all-time>.
8. "Wooden's Pyramid of Success." The John R. Wooden Course. 24 September 2010. http://woodencourse.com/woodens_wisdom.html.



**BEST
MIC
★★★★★
SELLER**

John C. Maxwell 101 SERIES



dapatkan
koleksi buku
terbitan lain dari
mic
PUBLISHING

mic
PUBLISHING
Hotline: 031 7247 8000

New York Times Best Seller Author

JOHN C.
MAXWELL

FAILING
FORWARD



Mengubah Kegagalan Menjadi Batu Loncatan

mic

FAILING FORWARD

Mengubah Kegagalan Menjadi Batu Loncatan

- John C. Maxwell -

GAGAL !!!

- Bagaimana respon Anda??? -

Menurut John C. Maxwell,
respon inilah yang akan membedakan antara orang
yang berhasil dengan orang yang biasa-biasa saja.

- **SELANJUTNYA ANDALAH YANG MENENTUKAN** -

JOHN C.
MAXWELL

21 Ciri Pokok Seorang Pemimpin

THE 21 INDISPENSABLE
QUALITIES OF
A LEADER

Buatlah Orang Lain Ingin Mengikuti Anda

mic

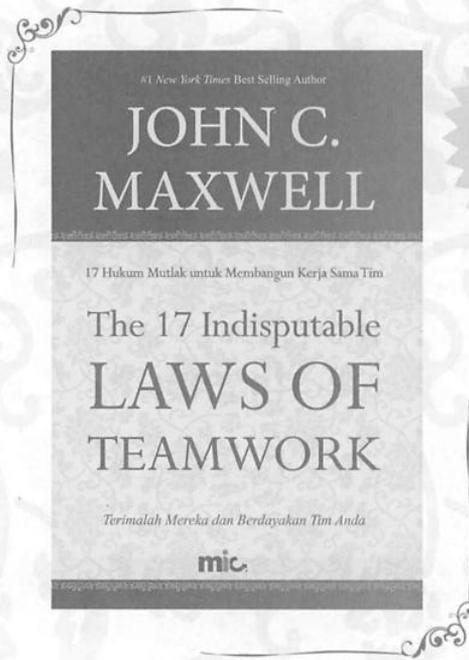
*THE 21 INDISPENSABLE
QUALITIES OF A LEADER*
21 Ciri Pokok Seorang Pemimpin

- John C. Maxwell -

KARAKTER, KARISMA, KOMITMEN, KOMUNIKASI, KOMPETENSI,
KEBERANIAN, KETAJAMAN, FOKUS, KEBAIKAN HATI, INISIATIF, MAU
MENDENGARKAN, GAIRAH, SIKAP POSITIF, MEMECAHKAN MASALAH,
HUBUNGAN, TANGGUNG JAWAB, KEAMANAN, DISIPLIN PRIBADI,
PELAYANAN, KEMAMPUAN UNTUK DIAJAR, IMPIAN.

“Milikilah ke-21 CIRI POKOK SEORANG PEMIMPIN dalam diri
Anda dan jadilah pemimpin yang lebih efektif.”

mic
PUBLISHING
Hotline: 031 7247 8000



dapatkan
koleksi buku
terbitan lain dari
mic.
PUBLISHING

17 HUKUM MUTLAK UNTUK MEMBANGUN KERJA SAMA TIM

- John C. Maxwell -

APA YANG MEMBUAT SEBUAH TIM MENJADI
KUAT ???

“ANGGOTANYA”

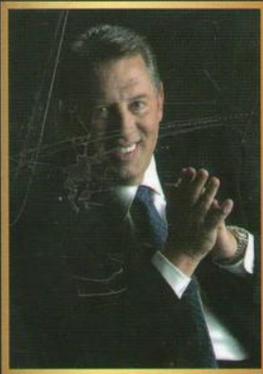
Jika semua orang di dalam tim Anda memiliki
ketujuh belas kualitas penting ini, tidak ada yang
bisa menghentikan Anda.

—THE—
5
LEVELS
—OF—
LEADERSHIP

Kepemimpinan yang sejati bukanlah masalah memiliki pekerjaan atau jabatan tertentu. Agar Anda bisa terus mengembangkan diri dalam peran Anda, capailah hasil dan bangunlah tim yang produktif. Anda harus membantu orang lain mengembangkan keahlian mereka agar menjadi pemimpin sesuai kemampuan mereka. Jika Anda memiliki keahlian dan berdedikasi, Anda bisa mencapai puncak kepemimpinan – di mana pengalaman membuat Anda bisa memperluas pengaruh Anda melebihi jangkauan dan waktu Anda, untuk keuntungan orang lain.

Inilah Kelima Level dalam kepemimpinan:

1. Jabatan – orang lain mengikuti karena kebaruan.
2. Perkenanan – orang lain mengikuti karena mereka ingin.
3. Produktivitas – orang lain mengikuti karena apa yang telah Anda lakukan untuk organisasi.
4. Mengembangkan orang lain – orang lain mengikuti karena apa yang telah Anda lakukan untuk mereka.
5. Puncak – orang lain mengikuti karena jati diri Anda dan apa yang Anda wakili.



JOHN C. MAXWELL

telah menulis banyak buku yang total penjualannya melebihi 20 juta eksemplar. Ia adalah penulis terlaris versi New York Times, Wall Street Journal, dan BusinessWeek. Maxwell mendirikan EQUIP dan the John Maxwell Company, organisasi yang telah melatih lebih dari 5 juta pemimpin di seluruh dunia. Setiap tahun ia berbicara di hadapan para pemimpin berbagai organisasi, seperti perusahaan-perusahaan Fortune 500, pemerintah, dan PBB. Blognya bisa ditemukan di JohnMaxwellOnLeadership.com. Ia juga bisa diikuti di [Twitter.com/JohnCMaxwell](https://twitter.com/JohnCMaxwell).

mic
PUBLISHING

PT. MENUJU INSAN CEMERLANG
Landmark Modern Shop House A-17
Jl. Indragiri 12-18 Surabaya
Hotline 08123039000 & 031-71928000
Fax. 031-5048958
SURABAYA

ISBN 602848251-X

