

Dari Penulis Buku Terlaris versi *New York Times*

JOHN C. MAXWELL

Fondasi Untuk Kepemimpinan Yang Sukses

GOOD LEADERS ASK GREAT QUESTIONS

mic.



LESS GLARE. READ MORE

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).

GOOD LEADERS ASK GREAT QUESTIONS

John C. Maxwell



PT MENUJU INSAN CEMERLANG

COPYRIGHT ©2015, MIC PUBLISHING, ALL RIGHTS RESERVED



Good Leaders Ask Great Questions
oleh John C. Maxwell

No. Anggota IKAPI 105 / JTI / 08

x + 318 hal, 15 x 23 cm

MIC 002-03-2015

ISBN 978-602-0956-06-0

Original English Language Published by Center Street, Inc., Nashville Tennessee
Indonesian Language Translation COPYRIGHT © 2014, MIC PUBLISHING,
ALL RIGHTS RESERVED.

This Licensed Work is published under license.

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang

Alih Bahasa : Selviya Hanna

Cetakan pertama : Maret 2015

Editor : Sari Rachmatika
Layouter : Yuniar R & Khoirul Huda
Cover Designer : Nicko YP

Diterbitkan oleh MIC
PT Menuju Insan Cemerlang
Surabaya:
Landmark Modern Shop House A-17
Jl. Indragiri 12-18, Surabaya
Hotline 0878 5269 8000 & 031-71928000
Fax. 031-5027439
www.micpublishing.co.id
 micpublishing
 MIC_publishing

Didistribusikan oleh
Media Distribusi Cemerlang
Surabaya:
Landmark Modern Shop House A-17
Jl. Indragiri 12-18, Surabaya
Hotline 0851 0847 8000
Fax. 031-5027439
Jakarta:
Rukan Puri Mutiara Blok BF No. 15
Jl. Griya Sunter Utama, Jakarta Utara
Hotline 021-29376100
Fax. 021-29376101

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

Buku ini dipersembahkan untuk Collin Sewell.

Setiap bulan selama dua tahun, saya menjawab satu pertanyaan hebat yang kamu kirimkan. Sembari membimbingmu dari jauh, saya menyaksikan kamu bertumbuh dari pemimpin yang baik menjadi pemimpin hebat. Saya bersyukur karena bisa membinamu secara pribadi dan dengan senang hati menganggapmu teman.

DAFTAR ISI

UCAPAN TERIMA KASIH	ix
BAGIAN I: PERTANYAAN-PERTANYAAN YANG SAYA AJUKAN	1
1. Mengapa Bertanya Itu Sangat Penting?	3
2. Pertanyaan Apa yang Saya Ajukan pada Diri Sendiri sebagai Pemimpin?	27
3. Pertanyaan Apa yang Saya Ajukan pada Anggota Tim?	53
BAGIAN II: PERTANYAAN-PERTANYAAN YANG DIAJUKAN PARA PEMIMPIN PADA SAYA	89
4. Apa yang Harus Saya Lakukan Agar Sukses Memimpin Diri Sendiri?	95
5. Bagaimana Cara Kerja Kepemimpinan?	125
6. Bagaimana Saya Mulai Memimpin?	157
7. Bagaimana Cara Mengatasi Konflik dan Memimpin Orang Sulit?	187
8. Bagaimana Saya Bisa Sukses Bekerja di Bawah Kepemimpinan yang Payah?	219
9. Bagaimana Saya Bisa Mengarungi Transisi Kepemimpinan?	247
10. Bagaimana Saya Bisa Mengembangkan Para Pemimpin?	277
KESIMPULAN	307
CATATAN	309

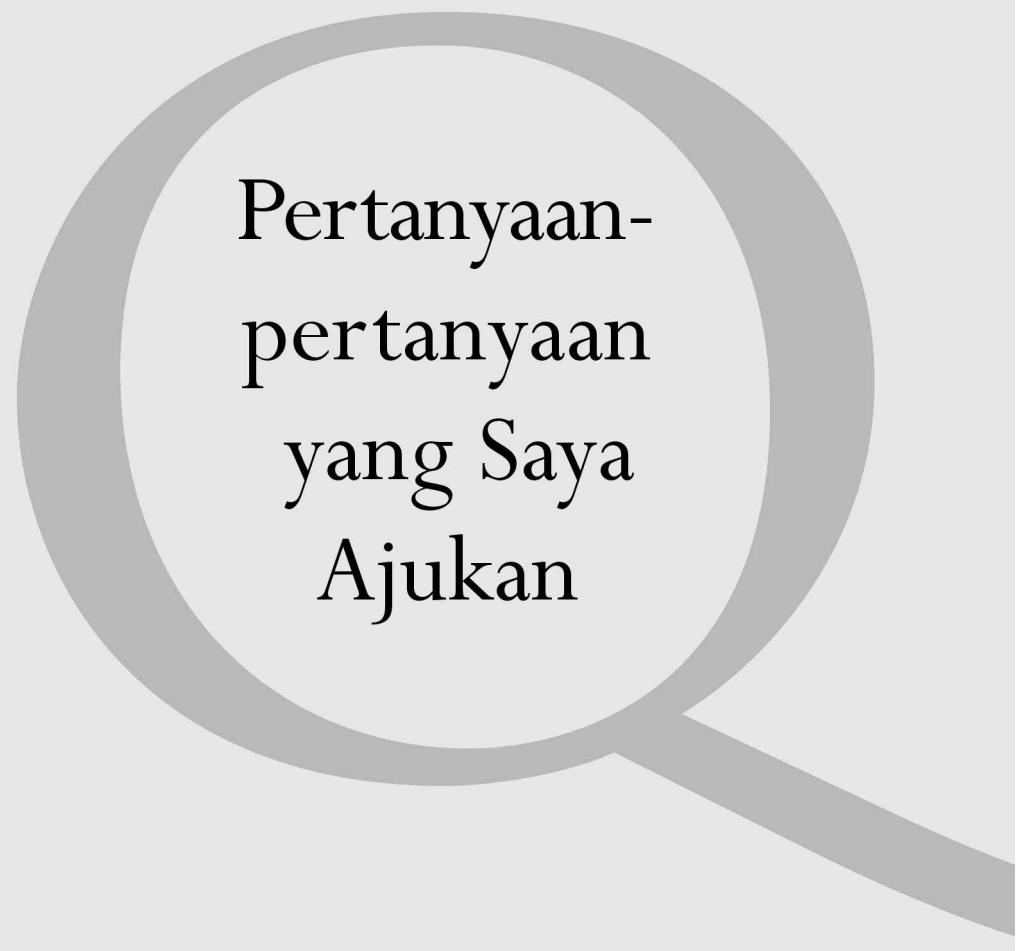
UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih untuk:
Charlie Wetzel, penulis saya;
Stephanie Wetzel, yang telah menyunting naskah awal dan
mengelola media sosial saya;
Audrey Moralez, yang menolong dalam riset;
Carolyn Kokinda, yang mengetik draf pertama; dan
Linda Eggers, asisten eksekutif saya.





BAGIAN I



Pertanyaan-
pertanyaan
yang Saya
Ajukan



1

MENGAPA BERTANYA ITU SANGAT PENTING?



Bertanya — selama empat puluh tahun, saya telah mengajukan beragam pertanyaan seputar kepemimpinan. Mungkin Anda mengira, setelah sekian lama bertanya dan menerima ribuan jawaban, pertanyaan-pertanyaan itu kemudian menjadi kurang penting. Sebaliknya, makin sering saya bertanya, makin bernilai pertanyaan-pertanyaan itu bagi saya. Tanpa nasihat bijak dan jawaban berbobot yang saya dapatkan puluhan tahun ini, entah di mana saya akan berada hari ini. Tentu saja saya tak akan bertumbuh atau melangkah sejauh ini. Orang-orang yang menyayangi saya memberi bimbingan dan nasihat yang bernilai saat saya mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengubah drastis kepemimpinan saya.

Kini, karena saya menginjak paruh kedua babak kehidupan, kian banyak orang yang bertanya kepada saya. Saya rasa itu karena mereka menganggap saya sosok bapak dalam bidang kepemimpinan. Sebagian karena faktor usia. Sebagian karena mereka merasakan semangat saya untuk memberi nilai tambah pada diri mereka. Orang-orang yang haus menimba ilmu sering datang mencari saya.

Kali pertama mulai mengajar tentang kepemimpinan, hampir seluruh waktu saya habis untuk berceramah. Hari ini, dalam tiap undangan bicara, hadirin

menginginkan sesi untuk mengajukan pertanyaan seputar kepemimpinan, yang saya sambut dengan baik. Saya memang senang membagikan apa yang saya pelajari. Namun, menjawab pertanyaan juga memberi saya kesempatan untuk bicara dari hati. Saat mereka menceritakan masalah dan mencemaskan kerentanan mereka, saya berusaha berbagi pengalaman dengan jujur dan apa adanya. Saya selalu ingin menolong orang lain yang hendak membawa perubahan.

Saking menikmati dan menghargai pengalaman tersebut, saya jadi ingin menulis buku ini. Saya rindu untuk menunjukkan dampak dari pertanyaan-pertanyaan ini dalam hidup saya, membagikan pertanyaan kepemimpinan yang saya ajukan pada diri sendiri dan orang lain, serta menjawab pertanyaan orang-orang dari berbagai belahan dunia, latar belakang, dan profesi.

PENTINGNYA BERTANYA

Jika ingin sukses dan meraih potensi kepemimpinan, jadikanlah bertanya sebagai gaya hidup Anda. Inilah beberapa alasannya:

1. Anda Hanya Mendapat Jawaban dari Apa yang Anda Tanyakan

Pernahkah Anda urung bertanya karena merasa pertanyaan itu konyol? Saya pernah! Terlalu sering saya membiarkan keengganan terlihat bodoh mencegah saya meraup pengetahuan yang dibutuhkan. Richard Thalheimer, pendiri Sharper Image, menegaskan, “Lebih baik terlihat bodoh daripada bodoh sungguhan.” Karena itu, kekanglah ego dan tetaplah bertanya, meski pertanyaan itu mungkin membuat kita tampak bodoh.

Jika Anda cemas akan terlihat payah karena bertanya, coba renungkan ini. Saya senang membaca kolom Marilyn vos Savant di majalah *Parade* milik harian Sunday. Ia tercatat dalam *Guinness World Records* sebagai manusia ber-“IQ Tertinggi” dan menjawab pertanyaan sulit serta membingungkan dari para pembaca. Dalam kolom bertanggal 29 Juli 2007, ia memutuskan untuk membagikan pertanyaan yang ia rasa sulit dijawab, bukan karena terlalu berat melainkan karena — yah, mari kita lihat:

- ◆ “Nama pertama Anda sama dengan nama pertama Marilyn Monroe. Apakah kalian punya hubungan saudara?”
- ◆ “Apa menurut Anda memajukan waktu sejam dari waktu standar turut memperparah pemanasan global? Semakin lama sinar matahari memancar, semakin panas atmosfer.”
- ◆ “Saya melihat bintang jatuh setiap malam. Mereka seolah turun entah dari mana. Pernahkah bintang-bintang jatuh dari konstelasi yang kita kenal?”
- ◆ “Kenapa saya tidak butuh kacamata untuk melihat saya ketika saya bermimpi?”
- ◆ “Dapatkah seorang *ventriloquist* atau ahli bicara perut bercakap-cakap dengan dokter gigi saat giginya ditangani?”
- ◆ “Saya baru saja mengamati sekawanan angsa terbang dengan formasi ‘V’ Apa itu satu-satunya huruf yang mereka tahu?”

Nah, tidakkah Anda merasa mutu pertanyaan Anda lebih mendingan? Jika Anda menginginkan jawaban, bertanyalah. Tak ada yang menolong saya memahami pentingnya bertanya seperti teman saya, Bobb Biehl. Dalam bukunya yang berjudul *Asking Profound Questions*, Bobb menulis:

Ada perbedaan besar antara orang yang tidak bertanya dalam memahami situasi dan orang yang membekali diri dengan pertanyaan mendalam. Inilah beberapa perbedaannya:

TANPA PERTANYAAN MENDALAM

Jawaban dangkal
Kurang percaya diri
Mengambil keputusan yang buruk
Hidup dalam kabut mental
Mengerjakan tugas berprioritas rendah
Pemahaman yang tidak matang

DENGAN PERTANYAAN MENDALAM

Jawaban mendalam
Hidup dengan percaya diri
Mengambil keputusan dengan bijak
Fokus yang jernih dalam hidup
Berfokus pada tugas berprioritas tinggi
Pemahaman yang matang

Mengajukan pertanyaan yang tepat, pada orang yang tepat, dan di saat yang tepat adalah kombinasi yang mengagumkan karena jawaban yang kita terima akan

“Kemampuan menanyakan hal yang tepat lebih dari separuh perjuangan menemukan jawaban.”

-THOMAS J. WATSON

menyiapkan kita untuk sukses. Pendiri IBM, Thomas J. Watson, berkata, “Kemampuan menanyakan hal yang tepat lebih dari separuh perjuangan menemukan jawaban.” Namun itu hanya berlaku bila Anda mau bertanya.

2. Pertanyaan Membuka Pintu yang Akan Tetap Tertutup Seandainya Anda Tidak Bertanya

Saat beranjak dewasa, saya senang menonton *Let's Make a Deal*, acara TV yang meminta kontestan memilih satu di antara tiga pintu untuk memenangkan hadiah utama. Acara yang asyik ditonton, memang, tapi murni butuh kemujuran. Kadang ada yang memenangkan hadiah besar. Kadang ada yang pulang dengan tangan kosong.

Dalam perjalanan hidup, kita menemui banyak pintu. Di baliknya tersimpan segala macam kemungkinan yang mengarahkan kita pada peluang, pengalaman, dan orang lain, tapi pintu-pintu itu harus terbuka dulu agar bisa dilalui. Kunci yang membuka pintu-pintu ini adalah pertanyaan. Misalnya saja, baru-baru ini saya berkesempatan mewawancarai mantan menteri dalam negeri, Condoleezza Rice, di Stanford University dalam acara Leadercast. Karena tahu 150.000 orang lebih akan menonton, saya ingin mengajukan pertanyaan yang bagus pada perempuan hebat yang berwawasan dan berpengalaman luar biasa ini agar kami bisa belajar banyak darinya. Berhari-hari saya meriset, membaca buku-bukunya, dan berbincang dengan orang-orang yang menolong saya memahami beliau.

Ketika kami akhirnya bertemu, ternyata beliau pribadi yang amat menyenangkan dan berwawasan mendalam. Setiap pertanyaan yang saya ajukan membuka makin banyak pintu untuk meresapi pengalaman-

pengalaman beliau. Di ujung wawancara, saya menemukan seorang teman yang hebat. Saya belajar sangat banyak, dan saya yakin seluruh audiensi pun demikian.

Pertanyaan Penuntas Masalah

Sebagai pemimpin, giatlah mencari tahu demi kepentingan tim. Ketika menghadapi persoalan dan tidak tahu langkah apa yang harus diambil untuk memajukan tim, ajukan pertanyaan berikut:

- ◆ Mengapa kita mengalami masalah?
- ◆ Bagaimana kita mengatasinya?
- ◆ Langkah spesifik apa yang perlu diambil untuk menuntaskan masalah ini?

Pakar manajemen, Peter Drucker, berkata, “Kekuatan terbesar saya sebagai konsultan adalah menjadi bodoh dan bertanya.” Ia tahu rahasia itu. Pemimpin sukses getol bertanya dan menggali pengetahuan orang-orang yang ia jumpai.

3. Bertanya Adalah Trik Termanjur dalam Membina Hubungan

Saya kerap melihat pembicara yang berdiri di depan audiensi dan berusaha membangun argumen untuk menegaskan ide-ide mereka. Mereka pasti akan lebih berhasil seandainya mereka berusaha menjalin hubungan dengan orang-orang dalam ruangan itu. Kata *komunikasi* berasal dari kata Latin *communis*, yang berarti “bersama”. Sebelum berkomunikasi, tegakkanlah kesamaan. Semakin banyak kesamaan yang dimiliki, potensi untuk membangun hubungan dan komunikasi pun makin besar. Tujuan komunikasi yang efektif ialah mendorong orang lain untuk berpikir, *Saya juga!* Namun, terlalu banyak pembicara yang membuat audiensinya bertanya, *Jadi kenapa?*

Cara terampuh untuk membina relasi adalah bertanya. Saat tersesat dan hendak menanyakan arah, kita tentu memilih untuk berinteraksi dengan orang lain. Dan orang yang kita tanyai pun mau berhenti beraktivitas demi menolong kita. Pertanyaan menghubungkan kita dengan orang lain.

Tentu saja, pertanyaan yang diajukan harus tepat. Pada 2013, saya diundang untuk bermain dalam AT&T Pebble Beach National Pro-Am. Setiap pegolf tentu ingin bermain di lapangan hebat ini, tapi diminta bermain di sisi para pemain golf terbaik dunia jelas jauh melebihi mimpi-mimpi saya! Dalam acara itu, saya dan seorang amatir lainnya dipasangkan dengan dua pemain pro: Steve LeBrun dan Aaron Watkins. Pengalaman yang luar biasa. Namun ketahuilah ini: selama empat hari bermain golf bersama, mereka tak sekali pun mengajukan pertanyaan seputar golf pada saya. Tak sekali pun mereka minta dibantu melayangkan pukulan lunak atau dinasihati tentang stik golf mana yang perlu digunakan. Mengapa? Karena bukan itu pertanyaan yang tepat untuk saya. Dalam area hidup tersebut, saya tak punya sesuatu yang bernilai dan layak dibagikan. Saya amatir. Di sisi lain, mereka banyak bertanya tentang pengembangan diri, kepemimpinan, dan menulis buku. Bahkan, mereka meminta saya menandatangani beberapa buku untuk mereka.

Yang Anda tanyakan itu penting, begitu pun *cara* Anda bertanya. Jika ingin membina hubungan dengan orang lain, tirulah petugas sensus yang berkendara berkilometer-kilometer dan menyusuri desa terpencil demi mencapai pondok di gunung. Sesampainya ia di sana, seorang wanita yang duduk di beranda berseru kepadanya, “Kami tidak butuh apa-apa. Kami tidak beli apa-apa.”

“Saya bukan penjual,” sahut si petugas sensus. “Saya di sini untuk mengambil sensus.”

“Kami tidak punya sensus,” balas si wanita.

“Masalah terbesar dalam komunikasi adalah ilusi bahwa komunikasi itu telah terwujud.”

-GEORGE
BERNARD SHAW

“Anda tidak mengerti,” jelas si petugas sensus. “Kami sedang mencari tahu berapa banyak orang yang hidup di Amerika Serikat.”

“Yah,” ujar si wanita, “Anda buang-buang waktu dengan mengemudi ke sini untuk bertanya, karena saya sama sekali tidak tahu jawabannya.”

George Bernard Shaw mengamati, “Masalah terbesar dalam komunikasi adalah ilusi bahwa komunikasi itu telah terwujud.”

4. Dengan Bertanya, Kita Melatih Kerendahan Hati

Di awal karier, saya jarang bertanya. Saya salah mengira bahwa sebagai pemimpin, saya harus tahu jawaban dari semua pertanyaan. Alhasil, saya menerapkan sikap konyol “berpura-puralah sampai Anda berhasil.” Sayangnya, saya jadi makin sering berpura-pura dan hasilnya pun tidak memuaskan. Saya butuh waktu agar cukup dewasa untuk berkata, “Saya tidak tahu” dan “Saya butuh bantuan Anda.”

Seandainya dulu saya lebih bijak, saya tentu akan mengindahkan kata-kata Raja Salomo, manusia terbijak yang pernah hidup. Ia memahami beratnya tanggung jawab kepemimpinan yang bertumpu di pundaknya dan berkata, “Engkau mengangkat aku menjadi raja menggantikan ayahku, meskipun aku masih sangat muda dan tak tahu bagaimana caranya memerintah.”³

Paul Martinelli, pemimpin John Maxwell Team, pernah berkata pada saya, “Semua ketakutan berakar dari rasa ‘tidak cukup’ atau ‘tidak pernah cukup.’” Itu wawasan yang tajam dan mendalam. Terlalu sering, rasa takut mencegah kita tampil rentan dan merasa cukup aman untuk bertanya. Saat baru memimpin, saya tidak merasa cukup bijak, kuat, matang, cakap, percaya diri, ataupun berbobot. Namun, saat saya mulai jujur dengan diri sendiri, mengizinkan kelemahan itu membuat saya rendah hati, dan memohon pertolongan Tuhan, saya mulai berubah. Saya makin terbuka dan autentik. Saya bersedia mengakui kesalahan dan kelemahan saya. Saya mengembangkan kerendahan hati yang tepat serta mulai berubah dan bertumbuh.

Perjalanan saya kala itu sulit dan sunyi. Ada banyak kebiasaan buruk yang perlu ditumpas. Ada prioritas-prioritas keliru yang perlu diubah. Saya harus mengenakan pola pikir yang baru. Saya harus mengajukan pertanyaan sulit pada diri sendiri. Sebelumnya, saya tidak mau salah dan disalahkan. Akibatnya, saya tak bisa menemukan apa yang benar. Bukankah aneh, jika

kita perlu melepas keinginan menjadi benar demi menemukan kebenaran? Betapa kerendahan hati menolong kita menjadi autentik, rentan, bisa dipercaya, dan akrab dengan orang lain. Ingat, kita lebih mudah membuka diri pada orang yang lebih dulu membuka diri pada kita.

5. Dengan Bertanya, Kita Melibatkan Orang Lain dalam Percakapan

Larry King, yang memperoleh nafkah dari menjadi pemandu acara bincang-bincang di televisi, yakin bahwa bertanya adalah rahasia dari percakapan yang mengalir. Ia berkata,

Saya ingin mengetahui segalanya, dan setiap menghadiri pesta koktail, saya sering mengajukan pertanyaan favorit ini: “Mengapa?” Jika seorang pria bercerita bahwa ia dan keluarganya pindah ke kota lain: “Mengapa?” Seorang wanita berganti pekerjaan: “Mengapa?” Seseorang menggemari tim olahraga tertentu: “Mengapa?”

Di acara televisi, saya kerap menggunakan kata ini lebih dari yang lainnya. Ini pertanyaan terhebat yang pernah ditanyakan, dan akan selalu demikian. Tentu saja, ini trik terampuh untuk menggulirkan percakapan yang hidup dan menarik.⁴

Setiap kali bersiap menemui orang lain, saya meluangkan waktu untuk menyusun pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Saya melakukannya karena ingin mengoptimalkan waktu yang saya punya dan melibatkan mereka. Saya ingin mereka tahu saya menghargai mereka dan, jika mungkin, ingin menambahkan nilai pada mereka. Agar bisa melakukannya, saya percaya saya harus mengenal mereka. Saya wajib bertanya; mereka menjawab dan saya menyimak. Dan jika saya ingin menerima nilai tambah dari orang lain, lagi-lagi saya perlu bertanya dan menyimak. Kita tak bisa melakukan semua ini jika tidak mengenal mereka.

Saya mendorong Anda untuk bertanya guna melibatkan orang lain dan belajar dari mereka. Kelak Anda pasti menganggapnya kebiasaan paling bermanfaat yang pernah Anda kembangkan.

6. Dengan Bertanya, Kita Meramu Ide yang Lebih Baik

Saya percaya pada kekuatan ide dan pemikiran bersama. Semua ide akan makin brilian saat orang yang tepat diberi kesempatan untuk menambahkan gagasan dan mengembangkannya. Dan ide bagus dapat menjadi hebat saat banyak orang bekerja sama untuk meningkatkannya. Saking yakinnya saya pada konsep ini, dalam buku saya yang berjudul *How Successful People Think*, saya menulis satu bab yang berjudul: Manfaat dari Pemikiran Bersama.”

Pertanyaan Pemandu Sesi Belajar

Saya biasanya menanti-nantikan janji makan siang sambil belajar yang saya jadwalkan saban bulan dengan orang-orang yang mengajar saya. Ketika kami bertemu, saya datang berbekal banyak pertanyaan. Banyak yang bersifat spesifik, tergantung lawan bicara saya. Namun ada beberapa pertanyaan yang saya lontarkan kepada semua orang. Mungkin sebaiknya Anda pun menggunakananya:

Apa pelajaran terbesar yang pernah Anda pelajari? Dengan menanyakan ini, saya menggali kearifan mereka.

Apa yang sedang Anda pelajari saat ini? Pertanyaan ini memungkinkan saya menuai manfaat dari *passion* atau hasrat mereka.

Bagaimana kegagalan membentuk hidup Anda selama ini? Pertanyaan ini menolong saya mengenal sikap mereka.

Apakah Anda mengenal orang yang perlu saya kenal? Ini memungkinkan saya mengakses jaringan mereka.

Buku apa yang pernah Anda baca dan wajib saya baca? Pertanyaan ini mengarahkan pertumbuhan pribadi saya.

Apa yang pernah Anda lakukan dan wajib saya lakukan? Ini menolong saya menemukan pengalaman-pengalaman baru.

Bagaimana saya bisa menambahkan nilai pada Anda? Ini menunjukkan rasa terima kasih dan keinginan saya untuk menambahkan nilai pada mereka.

Apa rahasia dari pemikiran bersama? Mengajukan pertanyaan yang tepat pada orang yang tepat. Ini langkah yang sangat bermanfaat. Seperti yang dikatakan Brian

“Pendorong utama dari berpikir kreatif adalah pertanyaan yang terfokus.

-BRIAN TRACY-

Tracy, “Pendorong utama dari berpikir kreatif adalah pertanyaan yang terfokus. Pertanyaan yang tertata rapi, membidik inti masalah, serta mencetuskan gagasan dan wawasan baru tentu berbeda.”

Dalam tahun-tahun awal menjadi pendeta, saya mengikuti acara urun rembuk yang dipimpin seorang pendeta yang amat sukses. Yang menakjubkan, dalam acara ini para pemimpin sukses membagikan metode terbaik mereka di hadapan hadirin yang diberi kesempatan untuk bertanya. Para pendeta muda yang sedang naik daun pun diminta membeberkan ide-ide segar, diimbuh masukan dari para pemimpin yang berpengalaman. Konferensi ini diwarnai harapan dan daya kreatif yang menular karena dilandasi oleh beraneka pertanyaan. Di sini, ide-ide cemerlang ditempa menjadi makin gemilang.

Itu pengalaman yang tak terlupakan dan, di kemudian hari, menjadi katalis dari grup mentoring bulanan bernama *The Table*. Dalam kelompok ini, saya berbincang dengan beberapa pemimpin yang saya pilih sendiri. Belum lama ini kami bertemu di meja bulat raksasa yang tiada duanya di Arthur M. Blank Family Foundation, Atlanta. Pengalaman kami hari itu terasa magis: orang-orang hebat mengajukan pertanyaan yang hebat dan saling menambahkan nilai. Karena anggota *The Table* berasal dari berbagai penjuru Amerika Utara, kami kebanyakan bertemu via telepon. Interaksi yang menakjubkan terjadi saat kami membahas masalah kepemimpinan yang pelik dan menajamkan satu sama lain.

Siapa yang diundang ke Pertemuan Anda?

Saat mengajak orang lain untuk bertemu dan berbagi ide, bersikap selektiflah. Pilih orang yang:

- ◆ Memahami pentingnya bertanya
- ◆ Menginginkan orang lain sukses
- ◆ Menambahkan nilai pada pemikiran orang lain
- ◆ Tidak terancam oleh kelebihan orang lain
- ◆ Siap secara emosional untuk menghadapi perubahan mendadak dalam percakapan
- ◆ Memahami nilai penting dalam pertemuan itu
- ◆ Menghimpun gagasan dalam pertemuan itu
- ◆ Telah sukses dalam area yang dibahas
- ◆ Meninggalkan pertemuan dengan sikap “kita”, bukan “saya”

Setiap pemimpin yang mengajukan pertanyaan tepat pada orang yang tepat pasti akan menemukan dan mengembangkan ide-ide hebat. Thomas Edison, si penemu, mengakui, “Gagasan yang saya pakai kebanyakan milik orang-orang yang tidak mengembangkannya.” Biasakan diri untuk menanyakan hal yang tepat pada orang yang tepat; niscaya ide-ide Anda akan berkembang di level yang lebih tinggi.

Setiap pemimpin yang mengajukan pertanyaan tepat pada orang yang tepat pasti akan menemukan dan mengembangkan ide-ide hebat.

7. Dengan Bertanya, Kita Menerima Sudut Pandang yang Berbeda

Sebagai pemimpin, kita kerap terpaku pada sudut pandang kita dan matimatian meyakinkan orang lain untuk mendukung kita, alih-alih menggali pendapat mereka. Seperti yang ditegaskan novelis dan politikus Inggris, Edward George Earle Lytton Bulwer-Lytton, “Semangat sejati dari percakapan adalah membangun pandangan orang lain, bukan menggulingkannya.”

Di situlah pertanyaan berperan penting. Dengan bertanya dan menyimak jawabannya, kita akan menemukan pandangan yang bernilai selain pandangan kita sendiri. Dan itu penting karena kita sering berasumsi keliru terhadap orang lain:

Kita yakin orang lain cakap melakukan hal yang sama dengan kita — padahal tidak.

Kita yakin orang lain bersemangat karena hal yang sama dengan kita — padahal tidak.

Kita yakin orang lain melihat gambaran besarnya seperti cara kita — padahal tidak.

Seorang pemimpin bijak pernah memberi tahu saya, “Sebelum Anda berusaha *membereskan* sesuatu, pastikan Anda *melihat* dengan benar.” Nasihat itu menolong saya mengerti bahwa mayoritas kesalahpahaman terjadi karena asumsi yang berbeda-beda. Kita dapat mengoreksi asumsi yang salah dan mencegah miskomunikasi dengan bertanya.

Ketika saya menjadi pendeta gembala di Skyline, San Diego, semua orang yang ingin menjadi anggota jemaat akan diwawancara staf gereja secara mendalam. Salah satu pertanyaan yang selalu diajukan ialah “Apa yang paling ingin Anda ubah dari gereja ini?” Pertanyaan itu sangat bermanfaat karena perspektif mereka yang masih segar dapat melihat berbagai hal yang tak mampu kami lihat. Sekitar 80 persen perubahan positif yang kami adakan merupakan hasil dari masukan calon-calon anggota jemaat itu.

8. Dengan Bertanya, Kita Menantang Pola Pikir dan Kebiasaan yang Buruk dan Berurat Akar

Ada banyak sekali orang yang bermentalitas rendah dan stagnan. Bagaimana cara kita mengatasinya? Dengan mengajukan pertanyaan yang juga sering ditanyakan teman saya, Bill, pada saya: “Kapan terakhir kali Anda mencetuskan gagasan bagus yang benar-benar baru?”

Bertanya adalah trik jitu untuk mencegah kemalasan mental dan menarik kita dari kebiasaan yang tidak produktif. Jika kita memulai tugas dengan kepastian, mungkin kita akan berakhir dalam keraguan.

Namun jika kita bersedia memulai dengan keraguan, sangat mungkin kita akan berakhir dalam kepastian. Mungkin karena itulah seseorang pernah berkata, “Masa depan ada di tangan orang-orang yang selalu ingin tahu. Yang tidak takut mencoba, menjelajah, mengaduk-aduk, bertanya, dan menjungkirbalikkan sesuatu.”

“Masa depan
ada di tangan
orang-orang yang
selalu ingin tahu.”

Penulis dan pelatih kepemimpinan, Mark Miller, tengah menyimak presentasi TED 2012 saat ia menyadari bahwa mayoritas penyampai presentasi punya satu kesamaan: semua ceramah didorong oleh pertanyaan yang dimulai dengan *mengapa*.

- ◆ “Mengapa anak-anak harus menderita karena penyakit langka?”
 - Jimmy Lin, ahli genetika komputer
- ◆ “Mengapa kita tak bisa mencari situs-situs arkeologis purbakala melalui satelit?”
 - Sarah Parck, arkeolog
- ◆ “Mengapa orang muda tidak mau belajar neurosains?”
 - Greg Gage, ahli neurosains

Jika Anda ingin menemukan sesuatu, merombak *status quo*, membuat kemajuan, serta menemukan cara berpikir dan berlaku yang baru, ajukan pertanyaan. Pertanyaan adalah mata rantai pertama dalam rantai penemuan dan inovasi.

MENGUBAH HIDUP

Anthony Robbins, seorang pembicara, pernah berkata, “Pertanyaan bermutu membangun kehidupan bermutu. Orang-orang sukses bertanya dengan lebih cerdas, dan hasilnya, mereka mendapat jawaban yang lebih baik.” Berkaca pada pengalaman saya, itu benar. Bahkan, saya merasa tak akan berlebihan bila saya menganggap pertanyaan-pertanyaan itu mengubah hidup saya dan menjadi penanda kejadian-kejadian penting.

“Pertanyaan bermutu membangun kehidupan bermutu. Orang-orang sukses bertanya dengan jelas, dan hasilnya, mereka mendapat jawaban yang lebih baik.”

- ANTHONY ROBBINS

Hidup adalah perjalanan, dan di dalamnya kita berusaha menemukan jalan dan membawa perubahan.

Dengan bertanya, kita dibantu menempuh perjalanan tersebut. Bahkan, kata *pertanyaan* berakar dari kata Latin *quaerere* yang artinya “bertanya” atau “mencari”. Akarnya sama dengan kata pencarian atau *quest*.⁵ Kadang pertanyaan itu diajukan oleh orang lain. Kadang kitalah yang bertanya. Siapa pun yang bertanya, pertanyaan-pertanyaan itu menandai kita.

Pertanyaan Pengubah Hidup yang Ditanyakan Orang Lain pada Saya

Banyak orang bijak dan murah hati menanyai saya beberapa hal yang secara positif memengaruhi hidup saya. Meski saya bisa menulis ratusan atau mungkin ribuan pertanyaan lainnya yang juga menolong saya, ada sepuluh pertanyaan terbaik yang ingin saya bagikan dengan Anda:

1. *“Apa yang mau kamu lakukan dengan hidupmu?”*

—Ayah

Lebih dari siapa pun di dunia ini, ayah menanamkan pengaruh yang besar dalam hidup saya. Beliau menuntun tahap awal perjalanan saya dengan hikmat dan kekuatan. Beliau tidak hanya bertanya, tetapi juga menolong saya menemukan jawaban. Beliau mengatakan bahwa saya pandai menjalin hubungan dengan orang lain dan jalan hidup saya semestinya mencakup

berhubungan dan menolong orang lain. Seumur hidup saya berupaya menambahkan nilai pada orang lain karena beliau mengajukan pertanyaan ini pada saya.

2. "Apakah kamu tahu kamu seorang pemimpin?"

— *Mr. Horton*

Ada banyak guru yang meninggalkan pengaruh dalam hidup saya. Mr. Horton mengajar saya di kelas lima. Ketika saya dipilih menjadi "hakim" oleh teman-teman sekelas dan ia mengamati bahwa selalu saya yang memilih tim saat jam istirahat, ia mengakui bakat kepemimpinan saya. Ia mengerti bahwa kepemimpinan adalah pengaruh. Selain mengamati perilaku kepemimpinan saya, ia juga menyoroti itu dan menolong saya memulai perjalanan kepemimpinan.

3. "Apa kamu punya rencana untuk pertumbuhan pribadimu?"

— *Curt Kampmeier*

Saya tidak menyangka jika janji sarapan dengan seorang pelatih seminar akan menjadi awal dari perjalanan pertumbuhan pribadi saya seumur hidup. Pertanyaan Curt mendorong saya menggali diri sendiri dan menemukan keinginan hati saya. Itu katalis bagi pertumbuhan saya. Dan karena saya tahu kekuatan dari pertanyaan itu, saya pun menanyakannya dalam ratusan konferensi yang dihadiri puluhan ribu orang. Hari ini, banyak orang sukses juga menunjuk pertanyaan itu sebagai awal perjalanan mereka dalam bertumbuh.

4. "Dapatkah aku menolongmu memulai bisnis?"

— *Tom Phillippe*

Saya memulai karier dengan melayani penuh waktu, tapi saya selalu berpikir inovatif dan berjiwa wirausaha. Tom adalah sahabat lama yang ingin menolong saya bertumbuh secara finansial dan memberi saya kesempatan investasi untuk masa depan. Saya meminjam uang yang diperlukan untuk investasi itu dan Tom memastikan investasi tersebut aman dan berhasil. Sungguh, saya rasa uang terlalu didewakan dalam budaya kita, tapi uang memang memberi kita banyak pilihan, dan untuk itu saya bersyukur. Pertanyaan Tom dan kesediaan saya merespons membawa manfaat yang tak terkira dalam hidup saya.

5. *"Bagaimana kami bisa memperoleh pelatihan rutin dari Anda?"*

— 31 peserta konferensi kepemimpinan

Setelah seharian penuh mengajar kepemimpinan di Holiday Inn, Jackson, Mississippi, seorang peserta konferensi melontarkan pertanyaan itu, dan yang lain menyambut dengan antusias. Mereka ingin menerima pelatihan kepemimpinan secara berkala setelah konferensi itu usai. Setelah berpikir sejenak, saya bertanya, "Bagaimana kalau saya merekam pelajaran kepemimpinan bulanan dan mengirimkannya pada Anda sekalian dengan biaya lima dolar per bulan?" Ketiga puluh satu orang itu langsung mendaftarkan diri dan memberi informasi kontak mereka, dan saya pulang sambil merenungkan apa yang harus dilakukan. Saya mengajari staf saya pelajaran kepemimpinan, merekamnya, dan mengeposkan kaset rekaman ke alamat pelanggan. Itulah awal mula berdirinya *Maximum Impact Club*. Daftar pelanggan berkembang pesat hingga menyentuh angka sepuluh ribu orang dan kami terus melatih para pemimpin selama tiga puluh tahun ini. Itu juga cikal bakal dari berbagai sumber daya pelatihan pengembangan saya, dan yang pada akhirnya menjadi *The John Maxwell Company*.

6. *"Apa yang bisa kita lakukan untuk membawa perubahan?"*

— Larry Maxwell

Abang saya telah menanamkan pengaruh besar dalam hidup saya semenjak kami kecil. Tak ada yang menantang saya sebaik dirinya. Ia menanyakan hal ini pada 1995, dan pertanyaan itu menjadi katalis dari berdirinya EQUIP, perusahaan yang menyediakan pelatihan kepemimpinan terbesar di dunia. Jutaan pemimpin yang dilatih di lebih dari 175 negara memetik manfaat karena Larry mengajukan pertanyaan tersebut.

7. *"Apa yang akan kamu lakukan dengan paruh kedua hidupmu?"*

— Bob Buford

Bob adalah teman saya, tapi saya menemukan pertanyaan ini saat membaca bukunya yang berjudul *Half Time*. Bagian inilah yang menjerat perhatian saya:

Anda tak akan beranjak jauh pada paruh kedua kehidupan jika belum mengetahui misi hidup Anda. Dapatkah misi hidup itu dirangkum dalam satu atau dua kalimat? Cara yang baik untuk mulai menyusunnya adalah dengan mengajukan beberapa pertanyaan (dan jawaban jujur). Apa yang menjadi *passion* Anda? Apa yang telah Anda capai? Apa yang Anda lakukan dengan sangat baik? Untuk apa Anda diciptakan? Bidang mana yang paling Anda nikmati? Apa saja “keharusan” yang menuntun Anda di sepanjang paruh pertama? Pertanyaan ini dan pertanyaan lain yang serupa akan mengarahkan Anda pada pribadi yang Anda idealkan; semua pertanyaan ini menolong Anda menemukan tugas yang memang dirancang untuk Anda kerjakan.

Selama dua puluh tahun terakhir, berkat pertanyaan Bob, saya memfokuskan diri untuk menambahkan nilai kepada para pemimpin yang melipatgandakan nilai itu dalam diri sesama.

**8. “Maukah kamu menghubungiku kapan pun kamu butuh bantuan?”
— John Bright Cage**

John seorang kardiolog yang memberi saya kartu namanya saat kami makan siang bersama pada 1998. Ia menulis nomor ponselnya di sana, mewanti-wanti bahwa saya tidak sehat dan bisa terkena serangan jantung sewaktu-waktu. Enam bulan berselang, di pesta Natal perusahaan kami, saya terkena serangan jantung yang ia ramalkan. Asisten saya, Linda Eggers, meneleponnya pada tengah malam itu dan serangkaian tindakan pun ia lakukan untuk menyelamatkan hidup saya. Saya menghargai peran dan sumbangsih John beserta seluruh tim medis dalam semua pencapaian saya selama lima belas tahun ini.

**9. “Maukah kamu mendirikan perusahaan pelatihan?”
— Paul Martinelli dan Scott M. Fay**

Saya berusia 63 tahun dan menjalani karier yang gemilang saat Scott dan Paul mendekati saya. Mereka mengaku punya ide fantastis: kami bertiga mendirikan perusahaan pelatihan. Saya tidak butuh atau tidak ingin tanggung jawab baru lagi, sehingga awalnya saya langsung menolak. Syukurlah, mereka

ulet dan tidak henti-hentinya bertanya. Setelah bercakap-cakap cukup intens dengan mereka selama delapan belas bulan, saya akhirnya bersedia. Hari ini saya mensyukuri pertanyaan itu dan kegigihan mereka karena ribuan pelatih John Maxwell Team yang dilatih dan disebarluaskan ke seluruh dunia kini menjadi sumber sukacita saya yang tak berujung. Bersama-sama, kami mengukir pengalaman-pengalaman yang mengubah hidup.

10. "Maukah kamu memercayakan hidupmu kepada-Ku?"

— Tuhan

Mungkin Anda bukan orang beriman sehingga pertanyaan ini mungkin sulit diterima nalar Anda. Namun saya akan lalai bila tidak membagikannya dengan Anda. Saya menyerahkan hidup saya kepada Tuhan pada usia tujuh belas. Itu keputusan terhebat dalam hidup saya! Saya sepakat dengan Ralph Waldo Emerson yang menulis, “Semua hal yang saya lihat mengajari saya untuk memercayai Sang Pencipta atas semua hal yang belum saya lihat.” Semakin lama saya hidup, semakin saya percaya kepada-Nya. Omong-omong, saat Tuhan bertanya kepada Anda, itu bukan untuk kepentingan-Nya, melainkan demi kebaikan Anda.

PERTANYAAN PENGUBAH HIDUP YANG SAYA TANYAKAN

Pertanyaan-pertanyaan penting yang diajukan orang lain tentu berpengaruh bagi hidup saya. Namun, pertanyaan penting yang saya tanyakan pada orang lain pun sama berdampaknya, dimulai sejak saya masih anak-anak. Berikut sepuluh pertanyaan — dan jawaban — yang membawa perubahan terbesar dalam hidup saya:

1. "Ibu, seberapa besar cintamu padaku?"

Saat masih kecil, saya menanyakan ini pada ibu saya berulang kali. Bukan karena ragu, melainkan karena saya senang mendengar jawabannya. Jawaban Ibu selalu sama: “Dengan segenap hatiku dan tak bersyarat.” Dan biasanya beliau lalu menjelaskan bahwa cinta tak bersyarat berarti beliau akan selalu mencintai saya, apa pun yang saya lakukan.

Ibu sering berkata bahwa saya selalu bisa bercerita padanya; beliau akan selalu mendengar dan mengerti. Dan itu benar. Janji itu dipegangnya erat-erat — bukan hanya saat saya kecil, melainkan juga saat saya beranjak dewasa. Selama 36 tahun saya hidup di dalam jaminan cinta ibu. Beliau mengenal saya dengan baik dan menyayangi saya. Saat ibu meninggal dunia, ada ruang kosong di hati saya yang tak akan terisi oleh siapa pun. Saya bisa sukses dan berani mengambil risiko berkat cinta tak bersyarat yang selalu beliau berikan pada saya.

2. "Margaret, bersediakah kau menjadi istriku?"

Pada suatu musim panas di kamp pemuda, saya berkencan dengan seorang gadis bernama Marsha. Ketika ia memperkenalkan saya pada seorang teman bernama Margaret, saya terpesona. Pada momen saya melihat Margaret, saya berkata pada diri sendiri, "Aku menggenggam tangan perempuan yang salah." Saya langsung mengejar-ngejar Margaret. Kami berpacaran mulai SMA sampai lulus kuliah, dan setelah misi penjualan terbesar dalam sejarah manusia, kami pun menikah.

Margaret ialah cinta sejati dalam hidup saya dan penasihat paling tepercaya. Ia berperan penting dalam setiap keputusan yang kami ambil selama empat puluh tahun menikah. Pada tahun-tahun awal pernikahan, ia turut menanggung beban kerja yang berat dan membebaskan saya untuk mengejar panggilan hidup saya dengan komitmen sepenuh hati. Hari ini, sukacita terbesar saya adalah menghabiskan waktu bersamanya.

3. "Pak Pendeta, bagaimana Anda bisa membangun gereja yang besar?"

Saat masih menjadi pendeta muda, saya sangat dipengaruhi oleh buku-buku Elmer Towns yang banyak membahas pertumbuhan gereja. Ia menyoroti gereja-gereja besar Amerika dan pendeta yang memimpinnya, dan itu menimbulkan rasa haus dalam diri saya untuk menumbuhkan gereja yang besar.

Terilhami oleh kisah-kisah yang saya baca tentang sepuluh gereja terbesar di Amerika, saya mulai menelepon para pemimpinnya dan membuat janji temu agar saya bisa menanyakan berbagai hal. Karena mereka tidak mengenal saya dan saya tidak ingin mereka merasa buang-buang waktu, saya menawarkan

seratus dolar untuk 30 menit waktu mereka (yang setara dengan penghasilan saya seminggu kala itu). Beberapa dari mereka menyanggupi.

Selama empat tahun berikutnya, saya mengunjungi gereja-gereja yang pemimpinnya setuju untuk bertemu. Saya menggali rahasia keberhasilan mereka. Begitu proyek ini selesai, kesimpulan yang saya tarik ialah: "Segala sesuatu ditentukan oleh kepemimpinan." Kebenaran ini menjadi pokok utama dari perjalanan kepemimpinan saya, dan telah mendorong saya untuk mengajari orang lain memimpin di sepanjang hidup saya.

4. "Les, mengapa Anda menulis buku?"

Saya tak pernah berniat menjadi penulis. Saya gemar membaca buku, tapi tak punya hasrat untuk menulis — hingga suatu hari saya menanyakan alasan teman saya, Les Parrot, menulis. Jawabannya mengubah hidup saya. Ia berkata, "Saya menulis buku untuk memengaruhi orang-orang yang tak akan pernah saya jumpai. Buku menambah jumlah audiensi dan menyebarluaskan pesan saya."

Begitu saya mendengar itu, saya memutuskan bahwa saya perlu menulis. Karena bisa berdampak pada orang-orang yang tak pernah saya temui, saya jadi terbakar untuk membagikan ajaran saya melalui tulisan. Meski tak punya semangat untuk menulis, hasrat saya untuk memengaruhi lebih banyak orang membuat saya mau menulis. Hari ini, setelah 25 juta eksemplar buku terjual, impian saya menjadi nyata.

5. "Ayah, bolehkah aku meminta restumu untuk meninggalkan organisasi ini?"

Ini pertanyaan tersulit yang pernah saya tanyakan. Mengapa? Ayah-lah pemimpin dari organisasi yang hendak saya tinggalkan. Seumur hidup beliau, ayah berinvestasi pada diri orang-orang di dalam organisasi itu. Saya juga mendewasa dalam organisasi ini dan hanya itulah yang saya tahu. Teman-teman saya di sini. Sejarah saya pun di sini. Sungguh aman dan nyaman.

Namun saya mengerti, masa depan saya bukan di sini. Jika ingin tetap bertumbuh dan mengejar panggilan hidup, saya tahu saya harus mempelajari

apa yang belum saya ketahui. Dengan berlinang air mata, ayah saya memberi restunya.

Pertanyaan itu — dan jawaban beliau yang murah hati serta tidak mementingkan diri sendiri — membuka pintu dan memungkinkan saya berjalan menuju masa depan yang tak terbatas.

6. "Para pemimpin, tugas dan kewajiban apa yang hanya bisa dilakukan oleh saya seorang?"

Wawancara itu teramat panjang dan saya telah menjawab puluhan pertanyaan yang diajukan pemimpin komite pencarian Skyline Church. Mereka mengundang saya untuk menjadi pemimpin dari gereja Wesleyan paling berpengaruh di dunia. Itu kehormatan yang amat besar. Saya akan melanjutkan tongkat estafet Orval Butcher, pendeta pendiri yang memimpin mereka selama 27 tahun. Ia mencurahkan segalanya bagi gereja serta sangat dipuja dan dicintai. Namun saya tahu itu akan jadi tantangan besar. Saya tahu saya tak akan mampu mengisi peran yang pernah dipegangnya ataupun memenuhi harapan majelis.

Begini mereka selesai menanyakan setiap pertanyaan yang mereka punya, saya balik bertanya. Saya ingin tahu apa saja tanggung jawab yang *hanya* bisa dikerjakan oleh saya. Pertanyaan itu berujung pada percakapan dua jam dan sebuah landasan yang bisa saya gunakan untuk memimpin.

Saya mempersempahkan empat belas tahun hidup saya bagi jemaat ini, dan Skyline menjadi salah satu dari sepuluh gereja paling berpengaruh di Amerika saat saya melayani di sana. Sungguh kehormatan yang istimewa untuk melayani di sana, dan itu salah satu pengalaman terbaik dalam hidup saya.

7. "Charlie, maukah kamu menolongku menulis buku?"

Belajar menulis bukanlah tugas mudah bagi saya. Saat menulis buku pertama, saya menghabiskan malam di kamar hotel dan menghasilkan satu paragraf yang ditulis dengan buruk dalam empat jam. Namun saya bertekun. Dan setelah berbulan-bulan bekerja keras, saya menuntaskan *Think on These*

Things. Buku ini terdiri atas 33 bab, masing-masing hanya berisi tiga hingga empat halaman, tapi itu baru permulaan.

Selama empat belas tahun berikutnya, saya menulis total sembilan buku, tapi saya ingin menulis lebih banyak lagi. Maka saya pun meminta Charlie Wetzel untuk membantu saya. Kami mulai menulis bersama pada 1994. Dua puluh tahun semenjak itu, kami menulis 65 buku lebih bersama dan menjual lebih dari 24 juta eksemplar. Dari segenap lingkaran inti saya, ia telah memengaruhi lebih banyak orang dibanding siapa pun.

8. "Kevin, bolehkah saya menjadi mentor Anda?"

Pada 1995, saya memutuskan untuk membimbing sepuluh orang secara rutin dan berkala. Saya melakukan itu karena saya mengerti, menambahkan nilai pada orang-orang berpotensi tinggi yang sangat ingin bertumbuh merupakan salah satu investasi terbaik yang bisa dilakukan seorang pemimpin. Semenjak itu, saya melakukannya setiap tahun.

Selama bertahun-tahun, daftar orang yang saya bimbing terus berubah, tapi saya selalu memilih sendiri orang-orang yang ingin saya bimbing. Di antara mereka semua, tak ada yang memberi pengembalian terbesar selain Kevin Myers. Gereja yang ia dirikan, 12Stone, kini menjadi salah satu gereja paling berpengaruh dan paling pesat pertumbuhannya di Amerika. Saya sendiri menyaksikannya bertumbuh dari pemimpin yang baik menjadi pemimpin hebat.

Beberapa tahun lalu, ia menceritakan niatnya untuk membangun pusat kepemimpinan yang akan melatih para pemimpin dari seluruh dunia, dan ia bertanya apakah ia boleh menamainya dengan nama saya. Saya tercengang. Tuhan pernah memberi saya visi untuk melakukan apa yang sedang ia lakukan, dan saya merasa inilah penggenapan dari mimpi yang pernah pupus itu.

"Itu kehormatan bagi saya," jawab saya. "Apa saja tanggung jawab saya kelak?"

"Gunakan saja fasilitas ini untuk mengilhami dan melatih para pemimpin," jawab Kevin. "Itu saja."

Jawaban Kevin membuat saya terkesima. Hari ini, *John Maxwell Leadership Center* berdiri di posisi strategis di dekat Atlanta, Georgia, dan tengah melatih banyak pemimpin di seluruh dunia. Saya yakin tempat ini akan menegakkan warisan kepemimpinan yang akan terus bertahan bahkan sesudah saya meninggal. Dan itu semua dimulai dengan mengajukan satu pertanyaan pada seorang pendeta muda yang memiliki potensi tiada batas.

9. "Jeff, siapa kenalan Anda yang menurut Anda perlu saya kenal?"

Beberapa tahun lalu, saya mulai membiasakan diri untuk mengajukan pertanyaan ini setiap kali bertemu orang baru. Kadang tak ada hasilnya. Sering kali, pertanyaan ini berujung perjumpaan dengan orang yang bermanfaat atau menarik. Namun saat saya menanyakan itu pada Jeff Brown, hidup saya pun berubah. Mengapa? Karena Jeff lantas memperkenalkan saya pada John Wooden, salah satu pelatih dan pengajar terhebat abad ini.

"Jutaan orang melihat apel jatuh, tapi hanya Newton yang bertanya mengapa."

- BERNARD BARUCH

Saya kerap bicara tentang Pelatih Wooden serta tuntunan dan kearifan yang ditanamkannya dalam hidup saya. Setelah Jeff memperkenalkan kami, saya dan Pelatih Wooden berteman baik dan ia pun menjadi mentor saya. Lebih dari siapa pun, ia mengajari dan mengilhami saya untuk menulis buku *Today Matters* dan *Sometimes You Win — Sometimes You Learn*.

Saya ingin mendorong Anda untuk melakukannya juga. Saat berjumpha dengan orang yang menarik, kemungkinan besar ia pun mengenal orang lain yang juga menarik. Pepatah lama ini benar: burung-burung berbulu sama berkumpul bersama. Tanyakan saja dan saya yakin pintu menuju teman-teman baru dan peluang yang menarik akan terbuka bagi Anda.

10. "Pembaca, bagaimana saya bisa menambahkan nilai pada hidup Anda?"

Bertahun-tahun silam saya ditantang oleh penulis lain yang berkata, "Saat

menulis, saya selalu bertanya, ‘Akankah sang pembaca meneruskan ke halaman berikutnya?’” Saya mulai menanyakan hal yang sama saat menulis buku. Saya percaya jawabannya “ya” asalkan di setiap halaman saya mampu menambahkan nilai pada diri Anda. Jelas, itu pun harapan saya bagi buku ini. Menambahkan nilai bukan kata-kata kosong bagi saya. Konsep inilah yang memberi arti bagi hidup saya. Dan selama saya bisa bertanya dan yakin jawabannya adalah “ya”, saya akan terus menulis buku untuk menolong Anda dan calon pembaca lainnya.

Negarawan-dermawan Bernard Baruch berkata, “Jutaan orang melihat apel jatuh, tapi hanya Newton yang bertanya mengapa.” Karena Newton menyempatkan diri untuk bertanya, dunia pun menuai manfaat dari teori gravitasinya.

Pertanyaan mengandung kuasa. Saat merenungkan kembali perjalanan hidup saya, ada banyak pertanyaan yang menandai pertumbuhan, mendorong perubahan ke arah yang positif, serta menuntun saya

Pertanyaan yang baik membuat kita tahu; pertanyaan yang hebat mengubah kita.

pada banyak keberhasilan. Meski banyak di antara kita berusaha tampil cerdas dengan memberi jawaban cerdas, akan jauh lebih baik bila kita berfokus untuk bertanya. Dengan mengajukan pertanyaan yang baik pada orang yang tepat, kita akan merasakan manfaat yang besar. Jangan lupa: pertanyaan yang baik membuat kita tahu; pertanyaan yang hebat mengubah kita!

Pertanyaan apa saja yang orang lain ajukan pada Anda dan mengubah hidup Anda? Pertanyaan apa yang Anda tanyakan pada orang lain yang menolong Anda hingga hari ini? Biasakan diri Anda untuk bertanya. Bahkan Anda pun perlu bertanya kepada diri Anda. Saya juga melakukannya. Bahkan, ini akan menjadi bahasan utama dari bab berikutnya.

2

PERTANYAAN APA YANG SAYA AJUKAN PADA DIRI SENDIRI SEBAGAI PEMIMPIN?



Sebagai pemimpin muda yang mulai meniti karier, saya selalu tergesa-gesa. Bergelimang visi dan semangat, ada agenda mendesak yang harus dipenuhi dan mendorong saya untuk berusaha menghimpun kepercayaan orang lain. Karena itu, saya sering memberi arahan dan jarang bertanya. Akibatnya, saya jarang meragu tapi sering berbuat salah.

Sikap itu berubah setelah saya mengambil keputusan yang salah dan memengaruhi beberapa orang dalam organisasi saya. Saat itulah saya tersadar bahwa saat seorang pemimpin mengambil keputusan yang buruk, yang terkena imbas bukan dirinya saja, melainkan juga anggota timnya. Itu membuat saya terdiam sejenak. Meski kematangan pribadi berarti mampu melihat *melampaui* diri sendiri, kedewasaan dalam memimpin berarti memikirkan orang lain *sebelum* memikirkan diri sendiri. Saya akui, saya tak bisa lagi menjadi *Lone Ranger*, mengerjakan semuanya sendirian dan memerintah orang lain melakukan ini-itu. Saya perlu berpikir ke depan dan memikirkan anggota tim saya.

Meski kematangan pribadi berarti mampu melihat *melampaui* diri sendiri, kedewasaan dalam memimpin berarti memikirkan orang lain *sebelum* memikirkan diri sendiri.

Saya pun mulai melakukannya dengan bertanya. Dalam bab satu, saya menjelaskan betapa pentingnya bertanya. Pertanyaan merupakan dasar pembelajaran. Namun, pertanyaan juga dasar dari kepemimpinan yang lebih baik. Saya menyadari itu ketika berbincang dengan salah seorang mentor saya, Pelatih John Wooden, mantan pelatih basket UCLA Bruins. Kami sedang makan siang bersama. Biasanya, untuk sesi-sesi ini, saya menyiapkan diri selama berjam-jam dan menyusun daftar pertanyaan di buku catatan. Yang ia katakan bahkan bukan jawaban dari salah satu pertanyaan saya. Ia sekadar menyinggungnya sambil lalu, tapi perkataan itu langsung menjerat perhatian saya. Sang Pelatih berkata, “John, ada satu pertanyaan yang saya tanyakan pada diri saya setiap hari.”

Hati saya melonjak penuh harap, hendak mendengar masukan berharga dari pelatih mahasukses yang tersohor kearifannya ini. Saya akan membagikan pertanyaan-pertanyaan itu dengan Anda dalam bab ini. Meskipun itu penting, kebiasaan yang ia ceritakan justru lebih penting lagi. Saya menyadari pada saat itu bahwa pemimpin yang baik juga bertanya pada *diri sendiri*.

Seusai bertemu dengan Sang Pelatih, saya tak sabar untuk pulang ke rumah, menghabiskan waktu di kursi berpikir saya, dan menulis aneka pertanyaan yang setiap hari perlu saya ajukan pada diri sendiri sebagai pemimpin. Pertanyaan yang saya temukan kemudian juga akan dibagikan dalam bab ini.

YANG PERLU ANDA TANYAKAN PADA DIRI SENDIRI

Jika Anda seorang pemimpin, Anda paham bahwa pertanyaan selalu menjadi bagian dari hidup pemimpin. Masalahnya, siapa yang bertanya? Sebagai pemimpin, saya dapat mengizinkan orang lain menanyakan pertanyaan sulit dan penting, atau saya bisa bertanggung jawab, proaktif, dan bertanya sendiri. Kini saya menyadari, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan sulit pada diri sendiri, saya bisa memelihara kejujuran, mendongkrak energi, dan meningkatkan kapasitas saya dalam memimpin.

Karena menulis pertanyaan-pertanyaan yang saya ajukan pada diri sendiri, ratusan kali saya meninjau dan merenungkannya. Banyak dari pertanyaan ini bersifat pribadi, tapi saya yakin Anda bisa memetik manfaat yang sama. Saya meneruskannya pada Anda sebagai panduan. Sebaiknya Anda pun menyusun daftar Anda sendiri.

1. Apakah Saya Berinvestasi pada Diri Sendiri? Pertanyaan tentang Pertumbuhan Pribadi

Investasi terpenting yang pernah kita miliki adalah investasi pada diri sendiri. Investasi itu akan menentukan hasil yang kita raih dari kehidupan. Mentor Jim Rohn, John Earl Shoaff, pernah berkata kepadanya, “Jim, kalau kau mau hidup sehat dan kaya, pelajari ini baik-baik: belajarlah mengembangkan diri lebih giat daripada mengerjakan tugasmu.” Jim memahami dan menerapkannya dengan baik. Seperti yang pernah disorotinya, “Buku yang tak Anda baca tidak dapat menolong Anda; seminar yang tidak Anda hadiri tak dapat mengubah hidup Anda. Bisnis ikut berkembang jika Anda berkembang. Jangan harap situasi jadi lebih mudah. Berharaplah Anda bertumbuh menjadi lebih baik.”

Sejak 1974, saya sudah membiasakan diri untuk berinvestasi pada diri saya, dan hampir selama itu pula saya mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama. Beberapa orang menurut; yang lain tidak. Mengapa? Saya yakin ada tiga faktor utama yang berperan penting. Ini akan menentukan apakah Anda akan berinvestasi dalam diri Anda atau tidak, dan cara mana yang Anda pilih.

Gambar Diri: Cara Anda Memandang Diri Anda

Apa yang Anda rasakan terhadap diri Anda? Positif atau negatif? Dari skala 1 sampai 10, berapa nilai yang Anda berikan untuk melukiskan perasaan Anda terhadap diri Anda? Luangkan waktu sejenak dan nilai diri Anda.

Angka mana pun yang Anda pilih menjelaskan kesediaan Anda untuk berinvestasi pada diri sendiri. Misalnya, jika Anda menganggap gambar

diri Anda bernilai 5, Anda mau berinvestasi pada diri Anda hingga level 5 tapi tidak lebih tinggi dari itu. Itulah sebabnya orang-orang yang memiliki gambar diri rendah tidak berinvestasi besar pada diri mereka. Bukan jati diri

Anda yang menghambat Anda berinvestasi untuk
diri sendiri, melainkan pandangan Anda
terhadap diri sendiri. Anda tak akan mampu
mengejar impian jika tidak percaya diri.

Anda tak akan mampu
mengejar impian jika tidak
percaya diri.

Banyak di antara kita berpikir seperti Snoopy, anjing pemburu kecil dalam komik strip *Peanuts* yang berpikir, "Kemarin aku seekor anjing. Hari ini aku seekor anjing. Besok aku mungkin masih seekor anjing. Duh. Kansnya kecil sekali untuk maju!" Jika demikian halnya, kita tak akan meraih potensi tertinggi. Padahal sesungguhnya kita mampu melaju dan bertumbuh. Namun, sebelumnya kita harus percaya pada diri sendiri.

Impian Anda: Bagaimana Anda Memandang Masa Depan

Ketika duduk dan menulis *Put Your Dream to the Test*, harapan saya ialah menolong pembaca mengambil langkah-langkah besar menuju impian mereka. Setelah buku itu ditulis dan saya mulai menyampaikan ceramah tentang impian, belakangan saya baru menyadari bahwa banyak orang tidak memiliki impian dalam hidupnya. Saya terkejut. Hidup saya penuh dengan harapan, mimpi, dan cita-cita. Karena itu, saya berasumsi semua orang setidaknya memiliki satu mimpi. Ternyata saya keliru. Mengapa itu penting? Karena ukuran mimpi Anda menentukan ukuran investasi Anda. Jika impian Anda besar, Anda akan berinvestasi pada diri sendiri untuk meraihnya. Jika Anda tak punya impian, Anda mungkin tak akan berinvestasi pada diri Anda.

Titik anjak saya dalam kepemimpinan tidak begitu mentereng. Saya memimpin sebuah gereja tua yang dihadiri petani desa. Namun semangat saya untuk menolong orang lain sangatlah besar. Semangat itu pun menyuntikkan energi yang besar. Impian saya adalah membangun gereja besar.

Penghasilan kami kala itu sangat sedikit. Saya dibayar delapan puluh dolar per minggu dan Margaret bekerja paruh waktu sebagai guru taman kanak-kanak. Untuk memenuhi kebutuhan hidup saja uang kami hampir tak cukup. Namun karena impian kami besar, saya selalu mencari cara untuk mengembangkan diri dan kepemimpinan saya. Setiap kali saya pergi ke toko buku, rasanya seperti Natal. Saya memberong buku-buku yang menolong saya bertumbuh. Dan saya selalu mencari info konferensi yang akan menolong saya. Margaret bergidik ngeri karena keuangan kami jadi superketat, tapi ia selalu berhasil mencari celah. Ia memercayai saya sebesar saya memercayai diri sendiri. Impian kami akan masa depan jauh lebih besar dari keadaan kami saat ini, dan itu membakar hasrat kami untuk bertumbuh.

Teman-teman Anda: Bagaimana Orang Lain Memandang Anda

Pembicara motivasional Joe Larson pernah berkata, “Teman-teman saya tidak percaya saya bisa menjadi pembicara sukses, sehingga saya pun melakukan sesuatu. Saya pergi mencari teman baru.” Mungkin terdengar kasar, tapi itulah yang kita butuhkan jika kita dikelilingi orang-orang yang tidak percaya pada kita.

Salah satu keputusan terpenting saya dalam bertumbuh adalah meluaskan cakrawala dan menemukan orang lain yang semangat mengembangkan diri serta menolong sesamanya sebesar saya. Saat itu usia saya baru 33 tahun, dan saya meninggalkan segala sesuatu yang saya kenal. Keputusan itu butuh keberanian. Namun, jika saya tetap bertahan di tempat semula, saya tak akan bertumbuh dan naik ke jenjang berikutnya.

Agar bisa bertumbuh, kita butuh diilhami terus-menerus. Dokter-misionaris Albert Schweitzer menegaskan, “Dalam hidup semua orang, pada suatu waktu, api jiwa kita akan padam. Lalu api itu akan kembali berkobar saat bertemu dengan manusia lainnya. Kita harus berterima kasih pada orang-orang yang menyalaikan kembali semangat batin kita.” Jika Anda punya teman-teman yang mengobarkan api dalam jiwa, Anda sangat beruntung; mereka akan terus mendorong Anda untuk bertumbuh dan berinvestasi

pada diri sendiri. Jika belum ada, carilah, karena tak ada yang lebih penting bagi potensi Anda sebagai pemimpin selain bertumbuh setiap hari.

2. Apakah Saya Tulus Tertarik pada Orang Lain? Pertanyaan tentang Motivasi

Seseorang pernah berkata, “Manusia punya dua alasan untuk bertindak — alasan baik dan alasan sesungguhnya.” Jika ingin menjadi pemimpin yang baik saat menghadapi orang lain, alasan baik Anda harus sama dan sejalan dengan alasan sesungguhnya. Motif Anda penting.

Jika Anda seorang pemimpin — atau ingin menjadi pemimpin — tanyakan alasan itu pada diri Anda. Ada perbedaan besar antara orang yang ingin memimpin karena sungguh-sungguh tertarik pada orang lain dan ingin menolong mereka, dengan orang yang jadi pemimpin demi menolong diri sendiri. Pemimpin dengan alasan-alasan yang egois mencari ...

- ◆ **Kuasa:** Mereka senang mengendalikan dan membuat diri mereka terlihat lebih penting dengan merendahkan orang lain.
- ◆ **Posisi:** Jabatan adalah nutrisi bagi ego mereka. Mereka memastikan orang lain menghormati wewenang mereka dan tahu hak-hak mereka sebagai pemimpin.
- ◆ **Uang:** Mereka akan memanfaatkan orang lain dan mengorbankan integritas pribadi demi uang.
- ◆ **Gengsi:** Tampilan luar yang menawan lebih penting bagi mereka ketimbang karakter dan tindakan yang baik.

Mudah bagi pemimpin untuk kehilangan fokus. Itulah sebabnya saya perlu menguji motivasi setiap hari. Jangan sampai saya meletakkan diri dan kepemimpinan saya di atas orang-orang yang saya pimpin.

Pemimpin yang berbakat alami punya aneka kemampuan yang mudah dimanfaatkan untuk kepentingannya sendiri. Ia melihat berbagai hal mendahului yang lainnya, dan sering melihat lebih banyak. Hasilnya, ia diuntungkan oleh kemampuan melihat gambaran besar dan pemilihan

waktu yang tepat. Ia siap memetik manfaat terbesar dari setiap peluang yang datang.

Jika saya bisa melihat sesuatu sebelum Anda, saya pasti bisa mendahului Anda dan itu jaminan pasti untuk menang. Jika saya melihat lebih banyak dari yang Anda lihat, keputusan itu kemungkinan besar akan lebih baik dari keputusan Anda. Saya menang lagi! Jadi, pertanyaannya bukanlah “apakah pemimpin memiliki kelebihan dibanding yang lain?” Jawabannya sudah pasti ‘ya’. Pertanyaannya ialah “akankah pemimpin menggunakan kelebihan itu untuk kepentingan pribadi atau demi keuntungan semua anggota tim?” Karena itulah saya perlu bertanya pada diri saya, apakah saya berminat tulus pada orang lain. Dengan begitu, egoisme bawaan saya akan teruji dan motif saya dimurnikan kembali.

Pemimpin selalu dihantui bahaya penyalahgunaan wewenang. Karena itu, saat berceramah di konferensi PBB, saya mengangkat topik “Tiga Pertanyaan yang Diajukan Orang pada Pemimpin Mereka.” Pertanyaan-pertanyaan itu adalah:

Mampukah Anda menolong saya? Ini pertanyaan tentang kompetensi.

Apakah Anda peduli pada saya? Ini pertanyaan tentang kasih.

Bisakah Anda dipercaya? Ini pertanyaan tentang karakter.

Catatlah bahwa dua dari pertanyaan di atas terkait erat dengan motivasi sang pemimpin. Jika pengikut merisaukan motivasi sang pemimpin, pemimpin itu pun harus risau.

Izinkan saya mengatakan satu hal lagi mengenai topik ini: meragukan motivasi tidak sama dengan meragukan karakter. Jika karakter Anda buruk, motivasi Anda mungkin juga buruk. Namun jika karakter Anda solid, Anda masih bisa menjadi korban dari motivasi yang buruk. Motivasi biasanya terpaut dengan situasi atau perbuatan tertentu. Karakter didasarkan pada nilai-nilai.

Ketika pemimpin belajar dan menghayati nilai-nilai yang baik, kita jadi lebih bernilai dan nilai orang lain pun meningkat.

Jika dalam situasi tertentu motivasi Anda menyimpang, tapi nilai-nilai Anda baik dan karakter Anda teguh, mungkin Anda bisa mendeteksi kekeliruan itu dan sempat mengoreksinya.

Itulah sebabnya kami mulai mengajarkan nilai-nilai pada para pemimpin melalui perusahaan nirlaba saya, EQUIP. Ketika pemimpin belajar dan menghayati nilai-nilai yang baik, kita jadi lebih bernilai dan nilai orang lain pun meningkat. Itulah landasan dari kepemimpinan yang positif.

3. Apakah Saya Pemimpin yang Membumi? Pertanyaan Soal Kemantapan

Seperti halnya pemimpin rentan untuk mementingkan diri sendiri, kita juga rentan untuk memandang diri terlalu penting. Itulah sebabnya kita harus tetap membumi. Apa artinya itu? Pemimpin yang baik perlu memiliki tiga kualitas penting:

Kerendahan Hati: Memahami Tempat Kita dalam Gambaran yang Lebih Besar

Saya pernah membaca bahwa di puncak kejayaan Kekaisaran Roma, ada jenderal tertentu yang diberi penghormatan dengan *triumph*, iring-iringan penghormatan melintasi kota Roma. Jenderal itu didahului oleh pasukan yang berderap maju, para bentara sangkakala, serta musuh yang ditaklukkan dan ditawan dalam kemenangan itu. Semua jenderal menunggang kereta perang dan dielu-elukan oleh seantero kota. Seorang budak meletakkan mahkota daun salam di atas kepalanya sebagai simbol kemenangannya. Namun saat arak-arakan ini bergerak, si budak punya satu tanggung jawab lagi. Ia bertugas membisikkan kata-kata berikut ke telinga sang jenderal. “*Hominem te memento*,” yang berarti, “Ingat, Anda hanya manusia biasa.”

Pemimpin bisa saja mengira segala sesuatu adalah tentang dirinya — apalagi saat tim atau perusahaannya berjaya. Semakin hebat pencapaiannya, semakin genting kebutuhan untuk menguji motivasi. Itulah sebabnya pemimpin harus tetap membumi. Kualitas terpenting dari seorang pribadi yang membumi adalah kerendahan hati.

Apa yang dimaksud dengan kerendahan hati? Teman saya, Rick Warren, berkata, “Dengan menjadi rendah hati, bukan berarti Anda menafikan kelebihan Anda. Kerendahan hati berarti jujur

mengenai kelemahan Anda. Setiap kita memiliki kekuatan sekaligus kelemahan, dan pribadi yang rendah hati dengan jujur mengungkapkan keduanya.”
Saya yakin kerendahan hati adalah pilihan kita sehari-hari untuk berterima kasih pada Tuhan atas berkat-Nya dan orang lain atas kesuksesan kita.

“Dengan menjadi rendah hati, bukan berarti Anda menafikan kelebihan Anda. Kerendahan hati berarti jujur mengenai kelemahan Anda.

-RICK WARREN

Pemimpin yang rendah hati nyaman dengan jati dirinya dan tidak merasa butuh menarik perhatian. Ia bersukacita dengan pencapaian orang lain, memperlengkapi orang lain untuk menjadi unggul, dan mengizinkan orang lain bersinar. Bukan berarti seorang pemimpin tidak boleh tampil menonjol. Pemimpin harus memiliki sudut pandang yang benar. Penulis buku kepemimpinan, Patrick Lencioni, berkata bahwa pemimpin yang baik dapat memotivasi orang lain dan bersikap rendah hati di saat yang sama. Ia menulis, “Kerendahan hati adalah kesadaran bahwa seorang pemimpin tidak lebih baik dari orang-orang yang ia pimpin, dan karisma adalah kesadaran bahwa tindakan sang pemimpin lebih penting dari orang-orang yang ia pimpin. Sebagai pemimpin, kita harus berjuang merangkul kerendahan hati dan karisma.”

Baru-baru ini saya membaca kisah seorang pemimpin yang menjadi teladan dari kerendahan hati yang berkarisma: Angela Ahrendts. Selama tujuh tahun ia menjabat sebagai CEO Burberry, rumah mode mewah yang bermarkas di London. Saat memimpin perusahaan ini, ia merombak *brand*-nya, melejitkan reputasinya di kancah dunia, serta melipattigakan penjualan tahunan dan nilainya.

Ahrendts terkenal sebagai inovator ulung, tapi ia juga dikenal sebagai pemimpin yang menggalakkan kerja sama, mendorong semangat tim, dan

membangun kepercayaan. Rahasianya? Ahrendts berkata, “Perhatian yang tulus. Kerendahan hati. Ucapan terima kasih.”⁷

Pada usia 53 tahun, Ahrendts sudah mapan di Burberry dan bisa saja meneruskan kariernya di sana hingga memutuskan untuk pensiun. Namun ia malah melakukan sesuatu yang mengejutkan banyak pihak. Ia memilih untuk turun tangga dari CEO perusahaan untuk menjadi wakil-presiden senior di Apple. Seperti yang dikemukakan seorang penulis, Jeff Chu, “Mengapa seorang CEO mau dipimpin oleh orang lain?”⁸ Sederhana saja: seorang pemimpin yang membumi mau menyambut tantangan baru meski itu berarti mengambil risiko, melepaskan wewenang, atau kehilangan otonomi pada tingkat tertentu.

Menjadi Autentik: Nyaman dengan Diri Anda

Pemimpin besar sering dipuja-puja. Agar tetap membumi dan berpikir jernih, pemimpin harus melepaskan itu dan berdiri sama tinggi dengan anggota timnya. Ia melakukannya dengan bersikap jujur dan autentik. Mungkin itulah sebabnya Mark Batterson, seorang penulis dan pendeta gembala National Community Church di Washington, D.C., menetapkan keautentikan sebagai otoritas baru dalam memimpin.

Jika Anda seorang pemimpin, tujuan Anda ialah mengangkat anggota tim, bukan malah menyuruh mereka mengangkat Anda. Jika Anda mengizinkan orang lain memuja Anda atau jika Anda menutup-nutupi kelemahan dan menonjolkan kesuksesan, Anda menciptakan Kesenjangan Sukses. Itu jarak yang biasa muncul antara orang sukses dan tidak sukses. Orang yang tidak autentik menikmati kesenjangan itu, melindungi reputasinya, ingin tetap lebih tinggi daripada kebanyakan orang, dan kalau bisa, membuat kesenjangan itu kian berjarak.

Sebaliknya, pemimpin yang autentik bekerja keras untuk menutup jarak. Bagaimana caranya? Ia terbuka soal kegagalan dan kekurangannya. Ia bercanda, mencela, dan menertawakan diri sendiri. Saat diminta bicara, ia lebih suka memperkenalkan diri secara sederhana, dan ia berbaur dengan

hadirin dan menjalin hubungan sebelum dan sesudah naik panggung. Ia melakukan apa pun yang ia bisa untuk menjadi diri sendiri, tanpa perlu berpura-pura.

Panggilan: Memiliki Tujuan yang Lebih Besar dari Diri Anda

Hal ketiga yang membuat pemimpin tetap membumi adalah panggilan hidupnya. Baru-baru ini, dalam sesi tanya-

jawab ada yang menanyakan perbedaan antara impian dan panggilan. Saya menjawab, impian adalah sesuatu yang benar-benar *ingin* kita lakukan, tapi panggilan adalah sesuatu yang *harus* kita lakukan. Lihatlah kehidupan orang-orang seperti Thomas Edison, Henry Ford, Bunda Teresa, Martin Luther King Jr., dan Steve Jobs. Mereka adalah orang-orang yang merasa tergugah untuk mengerjakan misi hidup mereka.

Impian adalah sesuatu yang benar-benar *ingin* kita lakukan, tapi panggilan adalah sesuatu yang harus kita lakukan.

Setiap hari saya terbangun dengan menyadari bahwa panggilan hidup saya ialah menambahkan nilai kepada para pemimpin sehingga mereka dapat melipatgandakan nilai dalam diri orang lain. Inilah yang saya lakukan selama empat puluh tahun terakhir. Inilah jati diri saya. Inilah yang saya tahu. Inilah yang ingin dan senang saya lakukan. Ini bukan pekerjaan. Seperti kata pepatah lawas, kerja bukanlah kerja jika Anda tidak mau melakukan hal lainnya. Saya enggan melakukan hal lainnya.

Penulis dan pakar pemasaran, Seth Godin, menasihati, “Ketimbang membayangkan liburan berikutnya, mungkin Anda perlu membangun hidup yang membuat Anda tidak ingin kabur dari sana.” Saya rasa semua orang harus mengidamkan kehidupan seperti itu. Tak ada yang lebih indah selain mengerjakan panggilan yang menjadi tujuan penciptaan Anda. Saya mengerti bahwa bagi saya ...

Ketika menemukan alasan penciptaan saya, saya temukan jalan.

Ketika menemukan alasan penciptaan saya, saya temukan kehendak.

Ketika menemukan alasan penciptaan saya, saya temukan sayap.

Saya tak mau menjadi pemimpin yang saking terserapnya oleh diri sendiri, malah tak mampu memenuhi tujuan hidupnya. Pemimpin yang begitu biasanya tidak stabil. Itulah sebabnya saya menguji diri untuk memastikan saya tetap membumi. Jika saya tetap rendah hati, tampil autentik, dan setia menjalani panggilan, kemungkinan besar saya akan mampu untuk tetap membumi.

4. Apakah Saya Menambahkan Nilai pada Tim Saya? Pertanyaan tentang Kerja Sama Tim

Di awal bab saya bercerita bahwa John Wooden pernah memberi tahu saya dalam salah satu sesi mentoring kami, “Ada satu pertanyaan

yang saya ajukan pada diri saya setiap hari.” Inilah yang ia katakan: “Setiap hari saya bertanya, bagaimana saya bisa mengembangkan tim saya?” Pertanyaan itu bukan hanya mengilhami saya untuk menyusun daftar pertanyaan yang hendak saya ajukan pada diri saya sebagai pemimpin, melainkan juga masuk ke daftar saya.

Kerja bukanlah kerja jika Anda enggan melakukan hal lainnya.

Sebagai pemimpin, saya harus terus memikirkan apa yang bisa saya lakukan agar tim berkembang, menambahkan nilai pada setiap penggerak tim, dan menggalakkan kerja sama tim. Berikut ini beberapa masukan saya soal menambahkan nilai, berdasarkan pelajaran yang saya tarik dari Pelatih Wooden. Setiap hari, saya berusaha melakukan hal berikut ini:

Menekankan Pentingnya Komitmen Penuh

Pelatih berbicara di depan umum bagi kalangan eksekutif, Patricia Fripp, berkata, “Tim adalah sekelompok orang yang mungkin tidak setara dalam pengalaman, bakat, atau pendidikan, tapi memiliki komitmen yang sama.”

Tim yang anggota-anggotanya tidak berkomitmen tak akan tampil gemilang saat tekanan melanda. Komitmen itu harus dimulai dari diri pemimpin dan meluas ke seantero tim.

Ketika Pelatih Wooden memperhatikan ada seorang pemain yang tidak berusaha seratus persen saat latihan, ia akan mengajak orang itu bicara empat mata, “Saya tahu kau pikir besok kau bisa menebus apa yang tidak kau lakukan hari ini, tapi itu mustahil.

Kalau kau memberi 50 persen saja hari ini, kau tak bisa memberi 150 persen besok! Kau tak pernah bisa memberi lebih dari 100 persen.”

“Tim adalah sekelompok orang yang mungkin tidak setara dalam pengalaman, bakat, atau pendidikan, tapi memiliki komitmen yang sama.”
- PATRICIA FRIPP

Jika Anda seorang pemimpin, ukuran sejati dari kesuksesan Anda bukanlah keberhasilan Anda menyuruh anggota tim bekerja. Juga bukan menyuruh mereka bekerja keras. Anda sukses bila semua anggota tim Anda bekerja keras bersama. Itu butuh komitmen.

Bangun Lingkungan yang Mendukung dan Memberi Dorongan Semangat

Salah satu hal termanis dari kerja sama tim adalah kita tak pernah melakukannya seorang diri. Kita berjuang bersama, bukan sendiri-sendiri. Ada banyak suara namun tetap satu hati. Namun sering kali itu tak akan terjadi tanpa lingkungan yang mendukung dan menyemangati tim. Pemimpin bertanggung jawab mengusahakan terciptanya lingkungan seperti itu.

Salah satu trik Pelatih Wooden adalah meminta para pemain untuk mengakui keahlian dan sumbangsih pemain lain. Ketika sesama anggota tim memberi lemparan bola yang bagus atau membuat manuver yang memungkinkan ia mencetak skor, ia harus mengakui sumbangsih rekan itu di lapangan dengan gerak isyarat tertentu. Suatu kali seorang pemain bertanya, “Pelatih, kalau kita melakukannya, bagaimana jika rekan yang membantu itu tidak

melihat?” Pelatih Wooden menjawab, “Ia pasti melihat.” Sang pelatih tahu semua orang senang diakui dan dihargai.

Jadikan Masalah Sebagai Peluang Membina Karakter

Kerja sama tim tak akan diuji pada masa-masa senang. Keteguhan tim Anda baru akan teruji saat masalah datang menerpa. Anda jadi mengenal diri Anda yang sesungguhnya; di mana letak kekuatan dan kelemahan Anda. Tidak menyenangkan, memang. Namun, sesungguhnya kelemahan dan kekalahan kita bisa menjadi pengalaman belajar asal sikap kita benar. Penulis dan ahli apologetika, C.S. Lewis, membawa pemikiran itu selangkah lebih maju. Ia menulis, “Tuhan mengizinkan kita mengalami titik-titik rendah kehidupan demi mengajarkan banyak hal yang tak bisa kita pelajari dengan cara lainnya.”

Pelatih Wooden memberi tahu saya bahwa pada tahun-tahun awalnya menjadi pelatih, timnya tidak punya arena basket sendiri, sehingga semua pertandingan yang diikuti timnya digelar di lapangan lawan. Itu tentu menyulitkan. Namun, Pelatih merasa kerugian yang dialami timnya ini justru berguna selama turnamen NCAA karena timnya terbiasa bermain di kandang lawan. Akan sangat bijak bila kita mencari peluang di tengah persoalan dan belajar darinya.

Pertimbangkan Kekuatan dan Kelemahan Masing-masing

Suatu malam saya makan bersama mantan pelatih rugbi kampus, Lou Holtz; teman dan pebisnis, Collin Sewell; juga teman-teman lain di Odessa, Texas. Saat kami duduk dan berbincang soal kepemimpinan dan kerja sama tim, Lou mengucapkan sesuatu yang menjerat perhatian saya: “Kebebasan mengurusi diri sendiri berakhir saat kita punya kewajiban dan tanggung jawab. Kalau mau mengecewakan diri sendiri, silakan saja — tapi kita tidak bisa berbuat seenaknya saat bertanggung jawab atas para anggota tim.”

Saya percaya itu benar. Jika Anda memimpin tim, tugas Anda adalah menolong tim Anda sukses. Anda perlu mengetahui kelebihan dan kekurangan semua

orang dan memanfaatkan kelebihan itu demi kemenangan tim. Lakukanlah dengan bertanya, “Apa yang terbaik untuk semua?”

Mengapa banyak orang tidak bertanya seperti itu? Karena kita cenderung berfokus pada diri sendiri. Berikut contohnya. Ketika Anda dan teman-teman difoto secara berkelompok, sosok siapa yang pertama kali Anda cari saat melihat foto tersebut? Pasti diri Anda.

Bagaimana Anda menentukan bagus-tidaknya foto itu? Biasanya tergantung pada seberapa cantik atau tampan tampilan Anda di sana. Setelah Anda mengecek sosok Anda, barulah sosok teman-teman yang lain mulai terlihat.

“Kebebasan mengurusi diri sendiri berakhir saat kita punya kewajiban dan tanggung jawab.”

-LOU HOLTZ

Kerja sama tim mengharuskan kita lebih berfokus pada kinerja tim. Agar sukses, bangunlah kebiasaan saling melengkapi, bukan saling menyaingi. Jika ingin tim kita menang, jangan seperti lelaki dalam komik strip yang berkata kepada temannya, “Mungkin tidak ada ‘I’ dalam *team*, tapi ‘M’ dan ‘E’ tetap dieja *me!*”

Pemimpin yang baik sama seperti pelatih yang baik. Ia tahu cara mengeluarkan sisi terbaik anggota timnya. Itulah yang dilakukan John Wooden. Itulah yang juga dilakukan pelatih NFL legendaris, Vince Lombardi. Ketika mengambil alih Green Bay Packers, tim itu menderita sebelas musim kekalahan berturut-turut. Lombardi membalikkan situasi dalam satu musim saja. Bagaimana? Dengan menemukan kekuatan dan kelemahan para pemainnya serta menolong mereka bermain sebaik-baiknya. Secara khusus, Bart Starr, Jim Taylor, dan Paul Hornung — semuanya duduk di bangku cadangan semasa pendahulu Lombardi — berkembang pesat. Mereka bertiga kemudian masuk dalam *Hall of Fame*.

Jika Anda pemimpin yang tidak menambahkan nilai pada anggota tim, Anda perlu mempertanyakan patut-tidaknya Anda memimpin. Menambahkan nilai pada anggota tim dan menolong mereka meraih kemenangan adalah inti dari kepemimpinan.

5. Apakah Saya Tetap dalam Zona Kekuatan Saya?

Pertanyaan tentang Keefektifan

Dari semua pertanyaan yang saya ajukan pada diri saya sebagai pemimpin, yang satu ini paling menolong saya memaksimalkan potensi. Namun saya tak pernah menanyakannya di awal karier. Bahkan, saat mulai memimpin, saya tidak tahu saya punya zona kekuatan! Semuanya saya jajal. Selain itu, saya meluangkan terlalu banyak waktu untuk hal yang salah dan menyalahartikan kesibukan sebagai kemajuan.

Penyair dan kritikus Samuel Johnson menulis, “Hampir semua orang menyia-nyiakan hidupnya karena berupaya menunjukkan kualitas yang tidak dimilikinya.” Saya dulu seperti itu. Namun itu bukan masalah. Pada awalnya kita memang harus melakukan banyak hal yang

“Hampir semua orang menyia-nyiakan hidupnya karena berupaya menunjukkan kualitas yang tidak dimilikinya.”

-SAMUEL JOHNSON

bukan kekuatan kita. Kalau tidak demikian, bagaimana kita bisa *menemukan* kekuatan kita? Namun menyedihkan sekali bila selepas beberapa tahun berkarier, kekuatan itu masih belum ditemukan.

Salomo, manusia terbijak yang pernah hidup, berkata, “Hadiah membuka jalan dan mengantar si pemberi kepada orang-orang besar.”⁹

Bagaimana kita bisa memaksimalkan potensi tanpa tahu apa yang dapat kita kerjakan dengan baik?

Saya beruntung memiliki orang tua yang mengenali, mendorong, dan memupuk kekuatan-kekuatan saya, sehingga saya mencuri *start* dalam bidang hidup yang ini. Namun saya juga berjuang memahaminya. Saya mencoba aneka hal baru. Saya meminta masukan yang membangun dari orang lain. Dan saya menggunakan alat bantu yang menolong saya memahami jati diri saya. Alat bantu yang sering saya anjurkan adalah *StrengthsFinder*. Dikembangkan oleh anggota perusahaan Gallup, ini adalah survei yang digunakan hampir sepuluh juta orang untuk menemukan lima kekuatan alami terbesar mereka.

Saat menemukan kekuatan-kekuatan itu, saya mendisiplinkan diri untuk bekerja di dalamnya dan mengasah kekuatan-kekuatan itu. Saat bertumbuh di dalamnya, saya mengembangkan keunikan dan merasakan kesadaran yang lebih kuat akan tujuan saya. Filsuf-penyair, Ralph Waldo Emerson, menegaskan, “Setiap orang punya panggilannya masing-masing; bakatnya adalah panggilannya. Di arah tertentu, semua ruang terbuka baginya.” Ia sedang menjelaskan potensi tanpa batas yang menunggu saat kita menemukan dan mengasah zona kekuatan kita.

Tetap tinggal dalam bidang kekuatan tersebut pasti menguntungkan Anda. Di tengah dunia di mana mayoritas orang menghabiskan waktu untuk menggalang kelemahan, fokus Anda untuk memaksimalkan kekuatan akan membedakan Anda dari mereka. Itu bagus. Namun, sebagai pemimpin, mungkin Anda tergoda untuk memanfaatkan keuntungan itu demi kepentingan pribadi semata. Seperti yang dikatakan Daniel Vasella, pimpinan Novartis AG, “Saat Anda meraih hasil yang memuaskan ... biasanya Anda dielu-elukan, dan Anda mulai merasa sosok yang menjadi pusat dari semua perhatian dan penghargaan itu adalah diri Anda.” Waspadalah terhadap godaan itu.

Tetap tinggal dalam bidang kekuatan kita juga membuka banyak peluang. Jangan sampai Anda melewatkannya. Dalam kata pengantar di buku teman saya Kevin Hall, *Aspire*, Stephen R. Covey menulis,

Akar dari kata peluang adalah pelabuhan, yang berarti jalan masuk dari perairan ke dalam kota atau pusat bisnis. Pada zaman dahulu, saat ombak dan tiupan angin sesuai dan pelabuhan terbuka, orang-orang pun siap untuk masuk, berdagang, berkunjung, atau menginvansi dan menaklukkan. Namun hanya orang-orang yang melihat terbukanya gerbang yang akan diuntungkan oleh pelabuhan terbuka atau peluang ini.”¹⁰

Semakin Anda berfokus pada kekuatan Anda, semakin Anda siap melihat dan menyambut peluang yang muncul.

Jika belum, saat menemukan bakat, karunia, dan kekuatan tersebut, Anda akan dituntut untuk memilih. Akankah Anda menggunakannya untuk bekerja dengan mulus? Atau akankah Anda bekerja keras untuk mengembangkannya?

Salah seorang yang melakukannya adalah pelempar bisbol Liga Utama, Nolan Ryan. Tentu saja, Ryan berbakat. Ia melempar bola yang tak dapat dipukul siapa pun semenjak duduk di bangku SMA. Dan sebagai pelempar bola level SMA, ia pernah mengalahkan 21 pemukul bola dalam suatu pertandingan. Dikatakan bahwa saking kerasnya ia melempar bola, ada tulang yang patah di tangan-tangan para penangkap. Namun saat Ryan memasuki Liga Utama, ia sadar ia tidak bisa mengandalkan bakatnya saja. Ia harus mengembangkannya. Ryan menjelaskan,

Yang saya tahu saat itu hanyalah melempar sekemas mungkin selama yang saya bisa. Di awal karier saya di *big league* (liga untuk pemain berusia 17-18 tahun), saat terkena masalah, saya akan kembali pada pola pikir ini. Akhirnya, setelah gagal dengan metode itu — saya tahu bahwa jika saya sekadar melempar sekuat tenaga, saya sesungguhnya melempar dengan liar dan membuat tim kalah — saya akhirnya mengerti. Kalau tidak mau berubah dan menyesuaikan beberapa hal, saya akan menjadi pemain yang sangat berbakat tapi tak bisa berbuat banyak Banyak orang masuk ke sini karena anugerah Tuhan, bakat yang mereka terima. Namun untuk bertahan di sini dan menjalani karier yang panjang, butuh komitmen untuk membuat pengorbanan yang tak akan dilakukan mayoritas pemain. Bakat mungkin membawa saya ke sini, tapi butuh kerja keras sungguhan untuk bertahan di sini. Sisi mental dari permainan saya pun perlu dikembangkan agar tampil beda di level ini.¹¹

Ryan memang tampil beda; sangat berbeda hingga namanya diabadikan dalam *Hall of Fame*. Ia bermain di level tertinggi hingga menginjak usia 46. Saat pensiun, ia mengantongi kemenangan dalam 324 pertandingan, 5.714 bola mati (terbanyak dalam sejarah), mengalahkan 383 pemukul bola dalam

satu musim bertanding (rekor lagi), dan melempar tujuh bola yang tak bisa dipukul (juga terbanyak dalam sejarah). Itu baru namanya tetap tinggal dalam zona kekuatan!

6. Apakah Saya Memperhatikan Hari Ini? Pertanyaan tentang Kesuksesan

Pemimpin yang baik biasanya memandang jauh ke depan. Ia dikenal bervisi dan memimpin orang lain menuju tempat baru dan lebih tinggi. Namun, kita tak dapat meraih apa pun di masa depan. Segala sesuatunya terjadi *hari ini*. Karena itulah

Anda harus memperhatikan hari ini.

John Wooden sering berkata, "Jadikan setiap hari mahakarya Anda." Bagaimana kita melakukannya? Dengan menjadikan setiap hari bermakna. Kita perlu mendengung-dengungkan perkataan mantan perdana menteri Israel, Golda Meir, di telinga kita setiap hari. Ia berkata, "Sayalah yang harus mengatur waktu, bukan waktu yang mengatur saya."

"Sayalah yang harus mengatur waktu, bukan waktu yang mengatur saya."

-GOLDA MEIR

Berusaha mengendalikan apa yang Anda lakukan setiap hari bisa sulit. Untuk memaksimalkan penggunaan waktu dengan benar, ada lima bidang yang selalu saya perhatikan. Saya tak bisa melakukan segalanya setiap hari, tapi saya bisa melakukan hal-hal terpenting setiap hari. Berikut yang ada dalam daftar saya:

Iman

Mantan presiden Jimmy Carter menegaskan, "Iman mengharuskan saya melakukan apa pun yang saya bisa, di mana pun saya berada, kapan pun saya bisa, selama yang saya bisa, dan dengan apa pun yang saya punya untuk berjuang membawa perubahan." Itu sudut pandang yang luar biasa. Karena saya sepakat dengannya, saya tentu harus melatih dan menghayati iman saya setiap hari.

Bagi saya, iman berarti memikirkan Tuhan setiap hari. Dan itu sesuatu yang baik. Memandang segalanya dengan Tuhan dalam gambaran tersebut memberi saya rasa aman dan ketabahan. Ketika hari Anda dipenuhi oleh dua kualitas ini, hari itu pasti menyenangkan.

Keluarga

Selama bertahun-tahun, kini definisi sukses versi saya adalah dikasihi dan dihargai oleh orang-orang terdekat saya. Mengapa? Karena jika mereka yang mengenal saya *luar dalam* tidak menghormati saya, itu berarti saya tidak hidup dengan benar dan menunaikan kewajiban saya. Rasa hormat adalah sesuatu yang harus diupayakan. Dengan terus mengingat ini, saya jadi terbantu untuk terus berlaku benar di hadapan keluarga saya.

Sebagai orang tua, saya dan Margaret berusaha melengkapi anak-anak kami dengan akar dan sayap. Kami memberi mereka akar dengan menanamkan nilai-nilai yang akan membuat mereka tetap membumi. Hari ini mereka

mempunyai rumah tangga yang harmonis dan
memberi akar yang sama pada anak-anak
mereka. Kami juga berusaha menanamkan
citra diri yang baik dalam diri mereka
dan memercayai mereka supaya mereka
bisa terbang. Hari ini, kami juga berusaha
melakukan hal yang sama pada cucu-cucu
kami.

"Keahlian paling dicari
dalam diri CEO
adalah kemampuan
berkomunikasi dengan
orang lain."

-JOHN CALLEN

Inilah yang saya ketahui. Kita tak bisa mengubah leluhur kita, tapi kita bisa memengaruhi anak-cucu kita dengan cara yang indah.

Hubungan

Salah satu kebenaran yang saya yakini teguh dan saya bagikan dalam buku *Winning with People* adalah "jika situasi baik, kita lebih senang berbisnis dengan orang yang kita sukai. Jika situasi buruk, kita tetap lebih senang berbisnis dengan orang yang kita sukai."

Hubungan adalah penentu kesuksesan. Di hampir sepanjang kariernya, Dr. Thomas W. Harrell, mantan profesor emeritus psikologi terapan di Stanford University, menelusuri jejak sekelompok orang bergelar MBA selulusnya mereka dari universitas. Ia menemukan bahwa rata-rata indeks prestasi mereka tidak banyak terkait dengan kesuksesan mereka di dunia bisnis. Yang terpenting justru keterampilan sosial mereka. Lulusan yang menggaet pekerjaan paling bergengsi dan bergaji paling tinggi biasanya komunikatif, supel, dan cergas.¹² Sebagai perekut eksekutif yang berbasis di New York, John Callen berkata, “Keahlian paling dicari dalam diri CEO adalah kemampuan berkomunikasi dengan orang lain. Orang yang bisa melakukannya akan selalu dibutuhkan dalam bisnis.”

Hubungan sangatlah penting dalam setiap aspek hidup. Hubungan turut menentukan siapa diri dan pribadi kita di masa depan. Jika mau menelusuri sumber kesuksesan kita, asalnya pasti dari hubungan-hubungan yang sangat penting.

Hanya ada segelintir hal yang lebih bermanfaat dalam hidup ini selain waktu dan masalah yang Anda alami saat berusaha memahami orang lain dan menjalin relasi. Seperti yang saya tegaskan selama bertahun-tahun ini, “Orang lain tidak peduli seberapa banyak Anda tahu sebelum mereka tahu seberapa besar Anda peduli.” Utamakan relasi hari ini; niscaya Anda menuai sukses di masa depan.

Misi

Misi saya, seperti misi Anda, bersifat pribadi. Saya bertanggung jawab memenuhi misi saya. Anda bertanggung jawab memenuhi misi Anda. Misi pribadi saya adalah menambahkan nilai pada para pemimpin yang melipatgandakan nilai dalam diri orang lain. Setiap hari saya harus bertanya pada diri saya apakah saya sedang mengerjakan itu. Saya tak pernah menetapkan tujuan untuk membangun perusahaan atau organisasi. Renjana saya sejak lama menjadi misi hidup saya, dan saya memimpin perusahaan demi memenuhinya.

Jika saya memperhatikan misi itu setiap hari, saya akan terbantu agar tidak melenceng darinya di masa depan. Hal yang sama juga berlaku bagi Anda.

Kesehatan

Disiplin merawat kebugaran sejak dulu menjadi peperangan harian yang berat dalam kasus saya. Saya amat mudah mengabaikan konsumsi makanan sehat dan

Setiap hari adalah mukjizat yang tak akan terulang. Hari ini tak akan terulang lagi, maka jadikan hari ini bermakna.

olahraga setiap hari. Selama bertahun-tahun, saya mengabaikannya. Seolah satu-satunya cara untuk hidup sehat adalah menuruti anjuran Mark Twain: “Konsumsi makanan dan minuman yang tidak Anda sukai, dan lakukan apa yang tidak Anda senangi.”

Meskipun aslinya saya tidak begitu suka berolahraga, saya ingin sekali mengakhiri hidup dengan baik — tapi jangan cepat-cepat. Kardiolog saya sering berkata, “Anda menolong banyak orang dan Anda bertanggung jawab untuk tetap hidup selama Anda bisa.” Maka saya pun berusaha menjaga kebugaran setiap hari. Mungkin tidak sempurna, tapi saya toh melakukannya.

Setiap hari adalah mukjizat yang tak akan terulang. Hari ini tak akan terulang lagi, maka jadikan hari ini bermakna. Lakukan itu setiap hari, dan hari esok akan mengurus dirinya sendiri.

7. Apakah Saya Menginvestasikan Waktu pada Orang yang Tepat? Pertanyaan Soal Hasil Investasi

Warisan terbesar yang dapat ditinggalkan pemimpin adalah pemimpin lain yang didewasakannya sebelum ia mangkat. Itu berarti menemukan orang yang tepat dan terus berinvestasi dalam diri mereka.

Saya sering ditanyai, bagaimana cara menemukan pemimpin yang hebat? Jawabannya sederhana: ketahuilah seperti apa tampilan pemimpin yang

hebat. Jika Anda memiliki gambaran yang jelas akan pemimpin hebat dan dapat menguraikannya dengan kata-kata, Anda tentu tahu apa yang Anda cari.

Jika Anda belum memiliki daftar sendiri, pertimbangkan daftar saya dan lihatlah faktor apa saja yang Anda harapkan ada dalam diri pemimpin yang bekerja sama dengan Anda:

- 1. Faktor Pengaruh** - Apakah ia memengaruhi orang lain?
- 2. Faktor Kemampuan** - Apakah ia mempunyai potensi untuk bertumbuh dan berkembang?
- 3. Faktor Sikap** - Apakah ia ingin bertumbuh dan mengembangkan diri?
- 4. Faktor Kecocokan** - Apakah kalian saling menyukai?
- 5. Faktor Semangat** - Apakah kalian memiliki motivasi yang kuat?
- 6. Faktor Karakter** - Apakah wataknya membumi?
- 7. Faktor Nilai** - Apakah nilai-nilai kalian sejalan?
- 8. Faktor Kerja Sama Tim** - Apakah ia bisa bekerja sama dengan baik?
- 9. Faktor Dukungan** - Apakah ia menambahkan nilai pada Anda?
- 10. Faktor Kreativitas** - Apakah ia menemukan kemungkinan di tengah kemustahilan?
- 11. Faktor Pilihan** - Dapatkah sumbangsinya memberi Anda banyak pilihan?
- 12. Faktor 10 Persen** - Apakah ia termasuk 10 persen anggota terbaik dalam tim Anda?

Kali pertama mulai mengembangkan pemimpin, saya terlalu antusias untuk membawa perubahan bersama orang lain sehingga saya tidak terlalu pemilih. Kasarannya begini, saya merekrut semua orang. Namun saya kemudian menyadari bahwa tidak semua orang ingin bertumbuh, dan relatif sedikit orang yang sungguh-sungguh mau membawa perubahan. Dan itu jadi masalah, karena kita tak bisa membawa perubahan bersama orang-orang yang enggan melakukannya.

Anda bisa saja mencerahkan waktu, kerja keras, dan sumber daya yang sama terhadap dua orang, tapi hasilnya bisa berbeda jauh. Saat saya tersadar bahwa

orang yang berbeda memberikan hasil investasi yang berbeda, saya mulai mengubah cara pandang saya terhadap pengembangan kepemimpinan. Saya mulai berpikir siapa saja yang mendatangkan hasil terbaik atas waktu saya dan siapa yang tidak. Dan saat itulah saya mulai menyusun definisi pemimpin yang baik. Begitu gambarannya makin jelas, investasi saya makin strategis — dan hasil yang saya tuai meningkat pesat.

Penulis, Noel M. Tichy, berkata, “Ujian pamungkas bagi seorang pemimpin bukanlah apa ia mengambil keputusan cerdas dan tindakan tegas, melainkan apakah ia mengajari orang lain menjadi pemimpin dan membangun perusahaan yang dapat tetap sukses meskipun ditinggalkan.” Selain niat mengembangkan pemimpin, dibutuhkan juga orang yang tepat, bersedia, dan mampu bertumbuh serta berkembang.

Apa Isi Daftar Anda?

Luangkan waktu untuk mengulas daftar saya dan menyusun daftar Anda sendiri. Faktor-faktor apa saja yang terpenting bagi Anda dalam memilih dan berinvestasi pada diri pemimpin? Ingat, kapasitas dan warisan kepemimpinan Anda ditentukan oleh para pemimpin yang Anda kembangkan.

Inilah ketujuh pertanyaan yang saya ajukan pada diri sendiri sebagai pemimpin setiap hari — terilhami dari bincang-bincang saya dengan Pelatih John Wooden. Pertanyaan-pertanyaan ini menolong saya sukses dengan terus memastikan diri saya bertumbuh, menguji motivasi, memelihara kemantapan, menggalakkan kerja sama tim, memanfaatkan kekuatan saya, berfokus pada hari ini, dan berinvestasi pada orang yang benar. Saya harap daftar ini mengilhami dan mendorong Anda untuk meluangkan waktu dan memikirkan pertanyaan-pertanyaan yang perlu Anda ajukan pada diri sendiri setiap hari.

Pertanyaan Apa yang Saya Ajukan pada Diri Sendiri sebagai Pemimpin?

Socrates pernah tercatat mengatakan, “Kehidupan yang tidak diuji tidak layak dijalani.” Saya akan menambahkan bahwa pemimpin yang belum teruji tidak layak diikuti. Pemimpin yang tak pernah meluangkan waktu untuk bertanya apa yang mereka kerjakan dan mengapa mereka mengerjakannya kemungkinan besar tak akan bertahan, memimpin sebaik-baiknya, dan meraih potensi tertinggi. Itulah sebabnya kita perlu mengajukan pertanyaan sulit pada diri kita.

Kehidupan yang tidak diuji
tidak layak dijalani.

3

PERTANYAAN APA YANG SAYA AJUKAN PADA ANGGOTA TIM?



Jika saya meminta Anda membayangkan momen-momen kepemimpinan terindah, apa yang akan muncul di benak Anda? Apakah Anda membayangkan sang pemimpin menyampaikan pesan-pesan ilhami di hadapan audiensi, seperti ini?

“Jangan, jangan, jangan pernah menyerah.”

—Winston Churchill

“Jangan tanyakan apa yang bisa dilakukan negara untuk Anda; tanyakan apa yang bisa Anda lakukan bagi negara.”

—John F. Kennedy

“Mr. Gorbachev, runtuhkan tembok ini.”

—Ronald Reagan

Atau apakah Anda membayangkan seorang pemimpin di medan perang, melaju di bawah hujanan peluru dan memberi aba-aba pada pasukannya, mungkin seorang jenderal seperti Robert E. Lee, George S. Patton, atau Bernard Montgomery? Mungkin Anda membayangkan seorang atlet yang menguasai jalannya pertandingan dan memimpin timnya menuju kemenangan, seperti Michael Jordan, Joe Montana, atau Lionel Messi.

Semua contoh di atas adalah citra pemimpin yang valid. Pemimpin sering mengilhami orang lain atau mengambil tanggung jawab. Namun saya ingin memberi Anda gambaran kepemimpinan lainnya, yang tidak sejamak yang kita bayangkan. Pemimpin ini bertanya kepada anggota timnya dan menyimak jawaban mereka dengan sungguh-sungguh.

Sayangnya, banyak pemimpin tidak serta-merta menganggap bertanya dan menyimak sebagai fungsi kepemimpinan. Pantas saja bila Pelatih John Wooden bertanya, “Mengapa sulit sekali untuk menyadari bahwa orang lain akan lebih mendengarkan apabila kita mendengarkan mereka lebih dulu?” Bagi Pelatih Wooden, itu bukan omong kosong. Tindakannya sejalan dengan itu. Setiap kali melewatkannya waktu bersamanya, saya bisa merasakan

bahwa ia lebih senang menyimak daripada bicara
pada saya. Ia sungguh ingin tahu apa yang
saya pikirkan dan rasakan. Pria yang
dinobatkan *Sports Illustrated* sebagai
pelatih terhebat dalam abad dua
puluh ini memimpin timnya dengan
mendengarkan mereka terlebih dahulu.

“Jangan pernah lewatkan
kesempatan untuk menutup
mulut Anda.”

-ROBERT NEWTON PECK

Pemimpin sukses tidak melulu bertindak. Pemimpin yang baik menyimak, belajar, lalu memimpin. Karena saya meyakininya sepenuh hati, saya berusaha mendisiplinkan diri untuk menjadi pendengar yang lebih baik. Meski bagi saya itu sulit, saya mengikuti nasihat dari Robert Newton Peck: “Jangan pernah lewatkan kesempatan untuk menutup mulut Anda.”

APAKAH ANDA PENDENGAR YANG BAIK?

Jika ingin menjadi pemimpin yang lebih baik, jadilah pendengar yang lebih baik. Cara Anda menyimak juga penting. Dalam buku yang berjudul *Co-Active Coaching*, penulis bernama Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl, dan Laura Whitworth menegaskan bahwa ada tiga level menyimak.¹³ Meski fokus mereka dalam buku ini adalah para pelatih,

hasil observasi mereka juga berguna bagi para pemimpin. Berikut ini adalah tiga level menyimak:

Level I: Menyimak Internal

Level terendah menyimak adalah berfokus pada diri kita. Kita mungkin mendengar informasi yang disampaikan orang lain, tapi kita hanya menaruh perhatian jika perkataannya berdampak pada kita. Para penulis itu menjelaskan, “Di Level I, yang menjadi sorotan adalah ‘saya’: pemikiran saya, penilaian saya, perasaan saya, kesimpulan saya tentang diri saya dan orang lain Di level I, hanya ada satu pertanyaan: *Apa artinya ini bagi saya?*”

Level menyimak ini jelas amat terbatas. Anda hanya boleh melakukannya saat tersesat dan menanyakan petunjuk arah, menyimak seorang pelayan yang menceritakan menu spesial di restoran, atau menerima perintah dalam masa-masa genting. Namun jangan gunakan level ini saat memimpin orang lain. Dalam hal itu, kita tak boleh sekadar berfokus pada diri dan kebutuhan kita.

Level II: Menyimak dengan Berfokus

Jika kita mendengarkan orang lain pada Level II, fokus kita bergeser dari diri kita ke lawan bicara. Kita tak hanya memahami kata-kata mereka, tetapi juga menangkap emosi, perubahan nada suara, ekspresi wajah, postur, dan lain sebagainya. Para penulis menyebutnya level empati, klarifikasi, dan kolaborasi. Saya menyebutnya mendengar dengan kecerdasan emosional. Selain itu, para penulis juga menyoroti bahwa pendengar sangat menyadari dampak dari respons dan interaksi itu pada lawan bicara.

Orang yang mampu menyimak di level II biasanya teman yang baik dan asyik diajak bicara. Kita cenderung tertarik dan menghargainya. Kemampuan mendengar di level ini merupakan keterampilan yang patut diasah. Namun, masih ada level menyimak yang lebih tinggi lagi.

Level III: Menyimak Secara Global

Level tertinggi dalam mendengarkan ini melampaui konteks pembicara dan pendengar. Selain tindakan, aksi diam, dan interaksi orang-orang yang terlibat, lingkungan dan semua hal yang terkait pun ikut dipertimbangkan. Selain itu, level ini sangat bergantung pada intuisi sang pendengar.

Para penulis menyoroti, “Bintang panggung memiliki intuisi yang kuat untuk mendengar pada Level III. Komedian tunggal, musisi, aktor, pembawa acara pelatihan — semua mampu membaca hadirin saat itu juga dan memantau perubahannya saat audiensi merespons apa yang mereka lakukan. Ini contoh yang hebat dari menyadari pengaruh orang lain. Orang yang berhasil memengaruhi orang lain pasti terampil dalam menyimak di Level III. Mereka mampu membaca dampak sikap mereka dan menyesuaikan diri dengan tepat.

Saya akan menyebut Level III sebagai level mendengar ala pemimpin efektif. Pemimpin yang efektif mampu membaca orang, membaca hadirin, menangkap situasi, dan secara intuitif meramalkan apa yang akan terjadi. Dan jika bijak, mereka akan menggunakan informasi itu untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang makin tajam.

Penulis dan pakar negosiasi, Herb Cohen, menjelaskan, “Menyimak dengan efektif menuntut lebih dari mendengar kata-kata yang disampaikan. Anda dituntut untuk menemukan makna dan memahami apa yang dikatakan. Lagi pula, makna tak ada dalam kata-kata, tetapi dalam diri orang yang mengucapkannya.”

KEKUATAN DARI MENYIMAK

Dalam bab pertama, saya membahas pentingnya bertanya. Namun apa pentingnya bertanya jika Anda tidak menyimak jawaban yang Anda dapatkan? Sama sekali tak ada gunanya. Apabila Anda mau memetik manfaat dari menjadi penanya yang baik, jadilah pendengar yang lebih baik lagi. Ada banyak kegunaan positifnya, termasuk ini:

Dengan Menyimak, Anda Menunjukkan bahwa Anda Menghargai Orang Lain

Penulis dan profesor, David W. Augsburger, berkata, “Didengar sangat dekat dengan dicintai, sehingga bagi kebanyakan orang, kedua hal itu hampir sulit dibedakan.” Karena itu benar, saat Anda menyimak orang lain, Anda menyampaikan bahwa Anda menyayangi dan menghargai mereka.

“Didengar sangat dekat dengan dicintai, sehingga bagi kebanyakan orang, kedua hal itu hampir sulit dibedakan.”

-DAVID W. AUGSBURGER

Audrey Moralez, salah satu pelatih John Maxwell Team yang saya bimbing baru-baru ini membagikan dampak dari pertanyaan kepada dirinya. Ia menulis,

Salah satu hal yang paling menyadarkan saya perihal pertanyaan-pertanyaan John adalah fakta bahwa baru kali ini saya merasa didengarkan oleh seorang pemimpin. Meskipun saya anggota tim yang tergolong baru, pemikiran dan pendapat saya dianggap penting. Pertanyaan John menggiring saya untuk berpikir lebih dalam tentang cara-cara menambahkan nilai pada tim, tapi yang paling saya hargai adalah pertumbuhan yang saya alami berkat pertanyaan-pertanyaan itu.

Tiada orang di dunia ini yang mengasihi saya tanpa syarat seperti Ibu. Saat merenungkan kembali bagaimana beliau menyatakan kasih itu kepada saya, saya bisa melihat bahwa selama ini beliau bersedia mendengarkan saya. Baik saya melampiaskan kemarahan pada beliau, menangisi sesuatu yang menyakiti saya, berbagi impian, atau menceritakan kisah jenaka, beliau selalu menyimak, dan itu saya anggap sebagai wujud cinta beliau.

Mendengar Memiliki Nilai Pengaruh yang Tinggi

Salah satu cara terbaik untuk meyakinkan orang lain adalah dengan menyimak. Mungkin ini terdengar tidak masuk akal, karena kita mengira upaya meyakinkan orang lain pasti melibatkan bicara. Namun saat pemimpin

mendengarkan anggota timnya, ia jadi makin kredibel di mata mereka dan, otomatis, menanamkan pengaruhnya. Di lain sisi, saat anggota tim tidak lagi percaya pemimpinnya mau menyimak, mereka mulai mencari orang lain yang mau mendengar.

Dengan Menyimak, Kita Belajar

Jelas, kita bisa belajar saat menyimak. Namun rupanya saat menyimak, kita bisa menolong orang lain belajar. Pendiri Mary Kay, Mary Kay Ash menegaskan,

“Dengarkan cukup lama dan biasanya orang itu akan menemukan solusi ampuh.” Itu benar karena kadang kita butuh menceritakan sesuatu panjang lebar demi menggali akar masalah dan menemukan solusinya.

Salah satu cara terbaik untuk meyakinkan orang lain adalah dengan menyimak.

Tiada yang lebih memuaskan bagi saya sebagai pemimpin selain menyaksikan tim saya menemukan jawaban, bukan melalui kata-kata saya melainkan pendengaran saya. Salah satu hadiah terindah yang bisa saya berikan pada seseorang adalah perhatian penuh.

DAFTAR MENYIMAK

Harus saya akui bahwa saya tidak selalu menjadi pendengar yang baik. Istri saya, Margaret, bisa memberi tahu Anda bahwa saat kami pertama menikah, saya terlalu sering mengoceh dan terlalu jarang menyimak. Saya punya solusi cepat bagi semua masalah dan membagikannya dengan bersemangat. Saya memilih sikap yang sama dalam kehidupan profesional saya. Namun sikap tersebut merugikan saya. Beberapa hubungan rusak karena saya tidak menyimak. Dan saya sering gagal memanfaatkan nasihat dan ide yang dilontarkan orang-orang di sekeliling saya.

Demi memerangi kelemahan ini, saya harus berusaha menjadi pendengar yang lebih baik. Saya memang meningkat dalam area ini, tapi masih harus

berjaga-jaga terhadap kebiasaan menguasai pembicaraan dan kurang menyimak. Jika Anda juga perlu melakukan itu, coba gunakan daftar pertanyaan yang saya susun untuk menolong diri saya menyimak.

1. Apakah Saya Memiliki Kebijakan Telinga-Terbuka?

Rektor High Point University, Nido Qubein, meyakini, “Mayoritas kita biasanya rugi karena mencemaskan agenda pribadi. Kita merasa apa yang ingin kita ucapkan lebih penting dari yang ingin diucapkan orang lain pada kita.” Pernahkah Anda mengalaminya? Saya pernah. Harus saya akui bahwa saya punya “kecemasan agenda” akut. Anggota tim saya bisa memberi tahu Anda bahwa saya tahu arah yang dituju, cara menuju tempat itu, dan menyusun rencana mengenai bagaimana mereka bisa menolong saya. Saya butuh bertahun-tahun untuk melembutkan kecenderungan alamiah saya dalam mengarahkan orang lain. Bagaimana saya melakukannya? Sebagai pemimpin, saya berusaha menyimak terlebih dulu, lantas memimpin.

2. Apakah Saya Menyela?

Menyela itu tidak sopan dan merupakan gejala dari masalah sikap. Pernahkah Anda merasa satu-satunya alasan orang lain membiarkan Anda bicara adalah karena ia tahu setelah itu ia mendapat giliran bicara?

Seorang manajer teknik ditanyai definisinya mengenai kerja sama tim. Ia berkata, “Kerja sama tim adalah saat semua orang dalam departemen melakukan perintah saya tanpa banyak mengeluh.” Orang-orang yang berpendirian kuat atau bervisi jernih cenderung langsung menyampaikan maksudnya, menyela, dan memotong perkataan orang lain. Masalahnya, menyela berarti “apa yang ingin saya sampaikan lebih penting dari apa yang Anda katakan.”

Menyela berarti
“apa yang ingin saya
sampaikan lebih
penting dari apa
yang Anda katakan.”

3. Apakah Saya Mau Mendengar Sesuatu yang Butuh Saya Dengarkan?

Mendengar perkataan positif terbilang mudah. Kita semua menyukai kabar baik. Semua orang senang dipuji. Namun bagaimana jika kita mendengar sesuatu yang bernada negatif? Bagaimana Anda biasanya menanggapi kritik atau kabar buruk? Jurnalis bernama Sydney J. Harris mengamati, “Mustahil untuk belajar apa pun yang penting tentang seseorang hingga kita tidak sependapat dengannya; dalam konflik-lah watak seseorang tersingkap. Itulah sebabnya atasan yang otokratis biasanya tidak tahu apa-apa tentang sifat asli para bawahannya.”

Pemimpin efektif mendorong orang lain untuk memberi tahu apa yang perlu didengarnya, meski itu bukan sesuatu yang ingin ia dengar. Max De Pree berkata, “Tanggung jawab pertama sang pemimpin adalah menegaskan realitas.” Itu baru akan terjadi jika sang pemimpin mau mendengar dan menghadapi kenyataan.

Selama tiga puluh tahun terakhir, saya diberkahi dengan kehadiran dua asisten yang luar biasa: Barbara Brumagin dan Linda Eggers. Saya menempatkan Barbara, lalu Linda, secara strategis di pusat komunikasi dalam perusahaan saya dan memampukan mereka untuk memberi tahu saya apa pun yang mereka amati. Biasanya mereka-lah yang paling memahami gambaran utuh dari perusahaan-perusahaan yang saya pimpin. Mereka tahu apa yang penting bagi saya. Saya sering berkata kepada mereka, “Ceritakan semua hal yang perlu saya dengar tentang duduk perkara masalah, bukan apa yang ingin kalian ceritakan atau apa yang kalian pikir hendak saya dengar.” Menerima berita atau masukan negatif tidak selalu menyenangkan, tapi saya, tim, dan perusahaan saya amat terbantu dengan itu.

PERTANYAAN-PERTANYAAN YANG SAYA AJUKAN KEPADA TIM

Menyimak itu penting bagi pemimpin, tapi jika Anda tidak mengajukan pertanyaan yang tepat, Anda akan kehilangan banyak hal. Pemimpin yang

baik mengajukan pertanyaan-pertanyaan hebat yang mengilhami anggota timnya untuk bermimpi lebih tinggi, berpikir lebih dalam, belajar lebih banyak, melakukan lebih, dan menjadi lebih.

Saya terus-menerus bertanya kepada tim saya. Itu menjadi kebiasaan yang otomatis terjadi saat kami berbincang empat mata ataupun dalam kelompok. Dan tim saya pun dibentuk oleh pertanyaan-pertanyaan itu. Karena saya tahu mereka sangat penting bagi kepemimpinan pribadi dan keefektifan perusahaan, saya dan Margaret bertemu dengan anggota tim dan lingkaran inti kami baru-baru ini untuk makan malam bersama di restoran Buckhead (Atlanta utara). Tujuannya adalah membahas proses saya dalam bertanya dan pertanyaan-pertanyaan yang saya ajukan pada tim setiap saat. Di meja itu duduk Linda Eggers, asisten eksekutif saya; Charlie Wetzel, penulis saya; Stephanie Wetzel, manajer media sosial saya; Mark Cole, CEO perusahaan-perusahaan saya; David Hoyt, agen ceramah saya dan presiden suatu perusahaan; dan Audrey Moralez, yang melakukan riset dan proyek istimewa bagi saya.

Pemimpin yang baik mengajukan pertanyaan-pertanyaan hebat yang mengilhami anggota timnya untuk bermimpi lebih tinggi, berpikir lebih dalam, belajar lebih banyak, melakukan lebih, dan menjadi lebih.

Kami menikmati makan malam yang menyenangkan dan diskusi yang menarik. Banyak pertanyaan yang kami bahas menyimpan kenangan-kenangan istimewa bagi kami semua—sarang tawa dan air mata, kompromi dan keyakinan, tantangan dan perubahan. Saya merekam beberapa pokok penting dan akan membagikannya dengan Anda sekarang. Pertanyaan-pertanyaan ini disusun secara acak, tapi setiap pertanyaan penting karena mereka telah membentuk tim kami.

1. Bagaimana Menurut Anda?

Pertanyaan yang paling sering saya tanyakan adalah “Bagaimana menurut Anda?” Kalimat ini terlontar dari bibir saya belasan kali atau lebih setiap hari. Mark Cole mengakui bahwa mendapatkan pertanyaan ini sangat

menolong kepemimpinannya bertumbuh. Mark menjelaskan, “Ketika Anda bertanya tentang keterampilan saya, Anda mendapat kekuatan saya. Ketika Anda bertanya tentang hasrat saya, Anda mendapat hati saya. Ketika Anda menanyakan ide-ide saya, Anda mendapat pikiran saya. Namun saat Anda meminta jawaban dari saya, Anda mendapat kekuatan, hati, dan pikiran saya.”

“Bagaimana menurut Anda?” merupakan pertanyaan pembuka yang saya ajukan pada tim dalam makan malam kami di Buckhead. Saya telah meminta semua orang yang menghadiri makan malam untuk memikirkan sejumlah pertanyaan yang sering saya ajukan. Saya juga menyusun daftar pertanyaan sendiri. Hal pertama yang kami lakukan adalah meninjau daftar saya sehingga mereka bisa mengutarakan pendapat. Mereka langsung menunjuk bahwa satu-dua pertanyaan pada daftar saya tidak pernah mereka dengar. Saya tertawa kecil dan mencoret pertanyaan itu. Kadang kita tidak melakukan apa yang kita pikir kita lakukan. Lalu, kami berfokus pada pertanyaan yang benar-benar saya ajukan.

Ketika saya menanyakan pendapat orang lain, pada waktu yang berbeda saya menanyakannya karena alasan yang berbeda pula. Saya bertanya untuk ...

Menghimpun Informasi

Kadang pertanyaan itu memang terus terang seperti kedengarannya. Saya sekadar ingin informasi yang bagus. Biasanya saya menghimpun informasi dari lingkaran inti saya, orang-orang yang amat saya hargai. Mereka tidak hanya berbakat dan cakap, tetapi juga memiliki pemikiran yang brillian setiap hari. Saya kerap menanyakan pendapat mereka karena saya bisa belajar dari mereka. Mereka bagi perpanjangan tangan saya.

Saya percaya pemimpin melihat lebih banyak dan lebih dulu dari orang lain. Memiliki bakat memimpin adalah nilai lebih dalam suatu pertandingan. Namun, tentu saja, pemimpin tidak melihat *semuanya*. Dengan menanyakan pendapat anggota tim, saya bisa lebih memahami apa yang terjadi. Salah satu tugas saya sebagai pemimpin adalah menghimpun kepingan-kepingan informasi ini hingga menjadi gambaran utuh dan mengambil keputusan terbaik.

Menegaskan Intuisi

Biasanya saya punya firasat kuat tentang kebenaran sesuatu, namun saya tak bisa menjelaskan alasannya. Biasanya itu lahir dari intuisi yang kuat. Kita semua intuitif dalam bidang-bidang kekuatan kita, dan intuisi saya paling kuat dalam situasi-situasi yang menuntut kepemimpinan. Jika Anda merasa tahu sesuatu tapi tidak yakin mengapa, apa yang bisa Anda lakukan untuk mendukung keyakinan itu? Bertanyalah pada orang yang Anda percayai. Untuk menguji bahwa apa yang saya rasakan itu benar, saya akan meminta pendapat para pemimpin yang saya hormati. Jawaban mereka biasanya dengan gamblang mengungkapkan perasaan saya dan menegaskan intuisi saya, sehingga saya jadi lebih yakin saat hendak mengambil keputusan.

Menilai Pandangan dan Kepemimpinan Seseorang

Ketika orang baru bergabung dengan tim, saya sering menanyakan pendapat mereka. Misalnya saja, saat kami rapat, saya akan bertanya apa yang mereka mengerti dan meminta mereka beropini tentang suatu kejadian. Saya jadi tahu apakah mereka memahami situasi dengan benar atau tidak. Atau jika kami sedang menyusun strategi, saya akan bertanya bagaimana langkah yang tepat untuk maju. Ini cara tercepat untuk menilai pola pikir dan daya observasi seseorang.

Mengajari Orang Lain Pola Pikir Saya

Mari saya tambahkan satu hal lagi mengenai menanyakan pendapat orang lain tentang ide atau topik tertentu. Ketika bertanya, saya selalu memberi tahu orang itu *alasan* saya bertanya, karena itu salah satu cara terbaik untuk mengajar. *Alasan* adalah alat yang manjur untuk menjalin hubungan dan memperlengkapi.

Salah satu anggota staf terbaik yang pernah saya miliki adalah Dan Reiland. Saat pertama berjumpa dengannya, ia magang di gereja yang saya pimpin. Saking bagusnya ia, saya pun merekrutnya. Dan bukan hanya pemimpin yang baik, melainkan juga pengembang pemimpin yang luar biasa. Setiap tugas yang saya percayakan kepadanya, ia tunaiakan dengan gemilang. Saking

bagusnya ia, saya mengangkatnya jadi pendeta eksekutif—kira-kira setara dengan direktur sebuah perusahaan, jika saya menjadi CEO dan pimpinan utama.

Ketika saya meminta Dan melayani dalam kapasitas itu, saya melibatkannya dalam banyak keputusan, dan saya sering menanyakan pendapatnya. Lalu saya memberi tahu ia mengapa saya bertanya dan apa pendapat saya. Sering kali ia memahami masalah dan proses pengambilan keputusannya. Namun kadang ia tidak paham. Saat itu terjadi, ia akan kembali dan bertanya, lalu kami akan memproses keputusan itu lagi hingga ia mengerti dan mampu mengambil keputusan serupa bagi organisasi di masa depan.

Memproses Keputusan

Kadang kita memerlukan berbagai pandangan untuk menentukan mana yang terbaik. Dan kadang kita butuh waktu dan merenung untuk memproses keputusan itu. Itulah yang dialami saya dan anggota tim saya. Terkadang mereka perlu menggandeng dan meyakinkan saya akan keputusan yang mereka percayai. Terkadang sebaliknya, sayalah yang harus memberi mereka waktu untuk mengerti. Pola beri-ambil ini sangat sehat.

Saat kami membahas pertanyaan “bagaimana menurut Anda?” selama jam makan malam, Charlie Wetzel, yang menulis buku bersama saya selama dua puluh tahun, bertanya dari mana saya tahu kapan harus mendesak untuk membela keyakinan yang saya anggap benar, dan kapan harus tunduk pada keputusan tim. Saya menjelaskan bahwa jika saya memaksakan sesuatu yang tidak disetujui tim, saya melakukan itu karena merasakan suatu peluang atau karena intuisi kepemimpinan saya mengenai itu amatlah kuat. Namun saya tidak menindas tim atau bersikap memaksa. Saya memberi mereka waktu untuk memproses dan saya sendiri meninjau masalah itu berulang kali hingga mereka dapat terus menerima informasi tambahan.

Itulah yang terjadi pada 2010 saat Scott M. Fay dan Paul Martinelli mendekati dan mengajak saya mendirikan perusahaan pelatihan. Saat mereka pertama kali melempar ide itu, saya bimbang, tapi tak berapa lama saya melihat

peluang yang lebih besar untuk menolong orang lain dan meninggalkan warisan. Namun lingkaran inti saya butuh waktu lebih lama untuk melihat peluang itu. Setelah mereka bertemu dengan Paul untuk pertama kali, saya bertanya, "Bagaimana menurut kalian?" Mereka memberi masukan, tapi saya tahu mereka belum melihat apa yang saya lihat. Tak masalah. Saya memberi mereka waktu dan mengajak mereka berembug lagi dengan saya dan Paul. Kami melakukan ini tiga atau empat kali hingga akhirnya kami memiliki pemahaman yang sama. Dan hasilnya menegaskan insting saya. Hari ini, John Maxwell Team memiliki lebih dari empat ribu pelatih yang sedang menolong banyak orang.

Sebaliknya, ada saatnya saya mundur dan mengalah pada lingkaran inti saya. Jika ada anggota tim yang lebih memahami masalah itu ketimbang saya dan rekam jejaknya terpercaya, saya menurut. Keputusan harus selalu dibuat sedekat mungkin dengan masalah. Jika anggota tim yang akan bertanggung jawab menangani urusan itu jauh lebih mengerti, saya kemungkinan besar akan mengikuti keputusan mereka. Dan jika anggota tim itu terus-menerus kembali membawa ide atau keputusan dan melakukannya dengan semangat yang besar, sangat mungkin saya akan memikirkan kembali pendirian atau keputusan saya dan tunduk pada mereka.

Itulah yang terjadi saat kami menamai The John Maxwell Company. Saat saya memutuskan untuk mendirikan perusahaan pelatihan, penyedia sumber daya, dan pengembangan manusia, saya tahu ke arah mana
saya ingin perusahaan ini bergerak. Namun saya
masih ragu mau menamainya seperti apa. Yang
pasti, saya tidak ingin nama saya terpampang di
sana. Namun Mark Cole, yang kini menjabat
CEO perusahaan itu, menentangnya habis-
habisan. Ia mengutip nama perusahaan dan
gerakan yang saya pimpin dan dirikan: INJOY,
ISS, Maximum Impact. "Orang melihat nama-nama
itu dan tidak tahu apa yang dikerjakan perusahaan itu atau apakah Anda
terlibat di dalamnya," tegas Mark. "Jika Anda ingin masyarakat tahu tujuan

Keputusan harus selalu
dibuat sedekat mungkin
dengan masalah.

dari berdirinya perusahaan baru ini, nama Anda harus terpampang di sana.” Akhirnya saya menyerah. Namun saya berkeras untuk satu hal: kata *company* harus lebih menonjol dalam logo dibanding nama saya.

Saya merasakan hal yang sama tentang John C. Maxwell Leadership Center. Ketika Kevin Myers, pemimpin 12Stone Church, mengutarakan keinginannya untuk menamai pusat kepemimpinan itu dengan nama saya, saya sempat bimbang untuk memberi restu. Saya menyayangi Kevin dan telah membimbingnya selama lima belas tahun. Saya juga menyukai konsep pusat kepemimpinan itu dan mendukungnya dengan senang hati. Tapi saya merasa tidak nyaman jika nama saya disematkan di sana. Saya tahu bahwa saya salah. Kevin pantang menyerah, dan ia akhirnya berhasil meyakinkan saya bahwa profil dan promosi yang akan dituai perusahaan ini semestinya lebih penting daripada keengganan saya.

Menanyakan “bagaimana menurut Anda?” biasanya memungkinkan saya memimpin perusahaan dengan lebih baik daripada jika saya mengandalkan pemikiran sendiri. Lebih dari sekali, anggota tim mencegah saya mengambil keputusan bodoh atau buruk karena mereka melihat hal-hal yang tidak saya lihat, mengandalkan pengalaman yang tidak saya miliki, atau membagikan kearifan yang tidak saya miliki. Buah pikiran mereka meningkatkan kemampuan saya, dan karena itulah saya amat bersyukur.

2. Bagaimana Saya Bisa Melayani Anda?

Bertahun-tahun silam, saat saya sering mengundang orang untuk datang dan berceramah di hadapan karyawan, saya menjumpai dua jenis pembicara. Yang pertama antusias karena mendapat kesempatan untuk berbicara di hadapan audiensi yang lebih besar dari biasanya. Mereka memandangnya sebagai kesempatan tampil di panggung, bersinar, dan menuai popularitas. Jenis pembicara kedua datang dengan niat melayani kami. Sebelum naik ke panggung, mereka ingin tahu bagaimana mereka bisa menolong saya dan sering bertanya, “Adakah sesuatu yang bisa saya sampaikan untuk Anda?” Dengan senang hati saya selalu mengundang kembali jenis pembicara kedua. Para pembicara yang bertanya bagaimana mereka bisa menolong, meninggalkan

kesan yang membekas di hati. Saat itu saya juga sudah menyampaikan ceramah, dan saya langsung mengungkapkan keinginan untuk menolong orang yang mengundang saya berceramah. Hari ini, saya maju selangkah. Sebelum memenuhi undangan klien, saya mengadakan konferensi via telepon untuk menanyakan beberapa hal. Sering kali mereka pasrah dengan apa pun yang saya sampaikan, tapi saya mengingatkan mereka, "Saya datang untuk melayani Anda." Dan sesaat sebelum naik ke panggung, saya bertanya pada mereka, "Adakah sesuatu yang bisa saya sampaikan untuk Anda?"

Saat saya dan semua anggota tim makan malam serta membahas pertanyaan-pertanyaan yang sering saya ajukan, mereka memberi tahu saya betapa sering saya bertanya bagaimana saya bisa melayani mereka. Asisten saya, Linda Eggers, yang bekerja dengan saya selama 25 tahun lebih, berkata, "Saya tidak bisa mengingat hari di mana Anda tidak bertanya jika ada sesuatu yang saya butuhkan untuk melangkah maju." Itu benar. Saya tidak mau menghambat tim saya.

Charlie Wetzel berkomentar, "Saat saya dan John berbincang atau bertemu, satu hal terakhir yang ia tanyakan adalah adakah sesuatu yang bisa ia lakukan untuk saya. Itu bukan basa-basi. Ia sungguh ingin melakukan apa pun yang ia bisa untuk menolong saya merampungkan pekerjaan dengan cepat dan mudah. Dan ia mau melakukan apa pun untuk menolong saya secara pribadi kalau perlu."

Saya percaya, memimpin adalah melayani. Tanggung jawab saya adalah memastikan anggota tim saya memiliki apa yang mereka butuhkan untuk sukses dan menunaikan tugas. Jika Anda seorang pemimpin, itu pun menjadi tanggung jawab Anda. Bertanya, "Bagaimana saya bisa melayani Anda?" tidak hanya menolong orang lain, tetapi juga mencegah saya memandang diri lebih tinggi atau lebih baik dari anggota tim.

Ada manfaat besar dari mengajukan pertanyaan ini kepada tim: mereka pun akan menanyakannya pada klien yang mereka layani. Baru-baru ini,

David Hoyt bercerita bahwa ia mengajukan pertanyaan ini pada seorang klien bernama Dianna. Ia merespons dengan bertanya apakah David dapat memperkenalkannya pada salah satu panutannya, Joel Osteen. David mengabulkan harapannya, dan Diana mengiriminya pesan yang berkata, “Sekali lagi saya terkagum-kagum. Anda semakin baik dan mengilhami saya. Saya mengasihi Anda.”

**Di Mana Anda
Menghalangi Tim Anda?**

Jika Anda tidak bertanya pada anggota tim bagaimana Anda bisa melayani mereka, mungkin Anda sedang menghalangi mereka. Untuk mencari tahu, dekatilah setiap anggota tim dan bertanyalah, “Apa yang bisa saya lakukan agar Anda dimudahkan dalam mengerjakan tugas, Anda makin sukses, dan tim ini bertumbuh?” Simaklah jawaban mereka tanpa menyela, lalu cobalah memikirkan cara untuk melakukan apa yang Anda bisa guna melayani mereka.

3. Apa yang Perlu Saya Komunikasikan?

Sebagai pemimpin dan pembicara, saya sering berkomunikasi di hadapan audiensi. Seperti penjelasan sebelumnya, saya menggali sebanyak mungkin sebelum acara berlangsung, dan saya bertanya pada tuan rumah, adakah yang bisa saya katakan pada orang-orangnya untuk menolong mereka. Pada kesempatan seperti itu, saya juga bertanya pada lingkaran inti saya, “Apa yang perlu saya komunikasikan?” Mengapa? Karena komunikasi yang sukses lebih butuh pemahaman konteks dibanding konten. Ketika menanyakan itu, saya tidak sedang mencari tahu konten apa yang baik untuk disampaikan. Saya berusaha menggali siapa saja mereka, bagaimana situasinya, apa yang terjadi sebelum saya tiba di tempat acara, dan bagaimana saya bisa menjalin hubungan serta menolong mereka.

Itulah yang terjadi pada Januari 2013 saat EQUIP meluncurkan gerakan untuk membawa perubahan di negara Guatemala. Saya dan tim bepergian

ke sana untuk berbicara di hadapan anggota tujuh sumber pengaruh: bisnis, pemerintahan, pendidikan, keluarga, media, seni, dan gereja. Dalam seminggu, saya berkomunikasi dengan lebih dari dua puluh kelompok: aktivis sosial, wartawan dan pemandu acara televisi, guru, profesor, pengurus sekolah, dan kementerian pendidikan, pendeta, biarawan, dan pastur; pemimpin bangsa Maya, pengusaha, pebisnis, dan miliuner, serta pegawai negeri, pejabat terpilih, dan bahkan presiden Guatemala. Beberapa kelompok beranggotakan hampir ribuan orang. Beberapa pertemuan hanya dihadiri beberapa orang. Itu minggu paling intensif dan melelahkan seumur hidup saya.

Tujuan saya untuk setiap kelompok atau individu tetap sama: menjalin hubungan. Jadi saat saya meninggalkan suatu pertemuan atau acara dan menuju pertemuan berikutnya, saya bertanya pada Mark Cole, “Apa yang perlu saya komunikasikan?” Saya perlu mengetahui konteks pembicaraan sebelum masuk ke ruangan. Mark akan memberi tahu saya tiga hal:

- ◆ Kepada siapa saya akan bicara?
- ◆ Apa poin terpentingnya?
- ◆ Hadirin diajak untuk melakukan apa?

Tanpa bantuan Mark, saya pasti terkena masalah. Dengan mengetahui ketiga hal ini, saya jadi bisa berkomunikasi dengan baik. Sebagai pemimpin, jangan berusaha menanggung beban sendirian. Agar sukses, bagilah beban Anda. Namun Anda harus dikelilingi orang-orang yang sangat cakap untuk menangani beban itu.

4. Apakah Kita Melampaui Harapan?

Salah satu hal terpenting yang dapat Anda lakukan sebagai pemimpin adalah memastikan Anda dan perusahaan memenuhi janji Anda. Pertanyaan yang saya ajukan untuk menilai ini adalah “apakah kita melampaui ekspektasi?” Ini memastikan keberhasilan masa depan saya dan perusahaan. Masa depan kami tentu suram jika harapan klien atau pelanggan tidak terlampaui.

Bagi saya dan tim saya, memenuhi harapan saja tidaklah cukup. Dalam segala sesuatu yang kami lakukan, saya ingin kami melampaui ekspektasi. Saya bersikukuh karena dua alasan. Pertama, saya ingin orang lain merasa memperoleh *lebih* dari nilai uang yang mereka habiskan untuk saya dan perusahaan saya. Kedua, jika kita terus berjuang melampaui harapan, kita akan terus bertumbuh dan meningkatkan diri. Dengan cara itulah kita naik ke jenjang yang lebih tinggi.

Salah satu pengajaran khas saya adalah *aturan lima*. Setiap hari saya membaca, menulis, berpikir, bertanya, dan mengarsipkan apa yang saya pelajari. Inilah kelima disiplin yang saya lakukan agar tetap bertumbuh. Baru-baru ini, para pemimpin The John Maxwell Company memutuskan untuk menerapkan aturan lima di lingkup perusahaan. Mereka mengambil waktu untuk menyusun daftar lima disiplin dan menunjukkannya kepada saya untuk meminta masukan. Sayangnya, daftar yang mereka susun kurang memuaskan. Saya minta mereka membenahinya sampai muncul sesuatu yang layak dibanggakan oleh kami semua. Saya ingin mereka melampaui ekspektasi.

Jika ingin sukses, tetapkanlah standar yang tinggi bagi diri Anda dan tim Anda. Merampungkan tugas saja tidak cukup. Berprestasilah dengan unggul, tanpa mengambil jalan pintas. Setiap kali Anda berusaha menyelesaikan sesuatu, cobalah menggali bukan hanya apakah Anda bisa membantu yang lain, melainkan juga *berapa banyak* sumbangsih yang bisa Anda berikan. Jadikan “melampaui harapan” sebagai tujuan Anda; niscaya Anda akan terus belajar, bertumbuh, dan melangkah maju.

5. Apa yang Anda Pelajari?

Ketika anak-anak kami, Elizabeth dan Joel, tumbuh besar, kapan pun saya dan Margaret memberi mereka pengalaman baru atau mengajak mereka bepergian, mereka tahu saya akan mengajukan dua pertanyaan: “Apa saja yang kalian sukai?” dan “Apa yang kalian pelajari?” Kadang saat saya menanyakannya, mereka mengerang pasrah. Namun, dengan mengetahui apa

yang mereka sukai, kami jadi bisa akrab dan mengenal mereka, bahkan saat mereka remaja. Dengan bertanya apa yang mereka pelajari, kami menolong mereka bertumbuh.

Elizabeth dan Joel kini telah dewasa. Mereka menikah dengan belahan jiwa mereka dan telah dikaruniai anak. Elizabeth meraih gelar sarjana pendidikan dan dilatih menjadi guru sekolah dasar. Joel mengerjakan instalasi media dan sistem sekuritas premium untuk rumah dan perusahaan. Pekerjaannya mengharuskan ia sering bepergian, sehingga ia kerap meninggalkan istrinya, Lis, dan anak-anak mereka di rumah. Solusi Joel adalah membeli RV dan membawa seisi keluarganya bepergian bersama sembari ia dan Lis mendidik langsung anak-anak mereka. Yang membuat saya bersukacita, Lis baru-baru ini memberi tahu saya bahwa saat mereka bepergian dan berkeliling negeri, Joel terus bertanya pada anak-anak, “Apa yang kalian suka? Apa yang kalian pelajari?”

Pertanyaan “apa yang kalian pelajari?” bukan hanya milik orang tua yang anak-anaknya gampang dipengaruhi. Pertanyaan ini sama manjurnya di lingkungan kerja. Saya menanyakannya setiap saat karena dengan itu staf saya akan tetap tajam dan bertumbuh.

Mereka jadi ter dorong untuk mengevaluasi pengalaman mereka dan membuat penilaian.

Dan seperti yang sering saya katakan, guru terbaik bukanlah pengalaman, melainkan pengalaman yang *dievaluasi*. Lagi pula, saya senang belajar sesuatu saat mendengar jawaban orang lain; pertanyaan ini juga menolong saya bertumbuh!

Guru terbaik bukanlah pengalaman, melainkan pengalaman yang *dievaluasi*.

David Hoyt menjadi bagian dari tim saya selama lima belas tahun lebih. Seperti yang telah saya sebutkan, ia yang mengatur semua janji ceramah saya. Selama makan malam di Buckhead, saat kami membahas pertanyaan-pertanyaan yang sering saya ajukan kepada tim, David menceritakan kisah saat ia pertama kali memperoleh janji bicara di lingkup dunia untuk saya,

bertahun-tahun silam. Ia menangani setiap detailnya dan bekerja sama dengan penyelenggara acara di Malaysia.

Saya tiba di tempat acara dan semuanya terlihat mengesankan. Akan tetapi, saat saya tampil di hadapan audiensi dan mulai bicara, rasanya ada sesuatu yang tidak benar. Pandangan hadirin tampak menerawang, dan mereka sama sekali tidak responsif. Ini situasi yang sulit bagi saya. Sehabis berceramah, barulah saya mengetahui penyebabnya.

Berminggu-minggu lalu, penyelenggara acara meminta catatan ceramah saya dari David. Karena ingin menolong, ia mengirimkan satu salinan ceramah. David mengira sang penyelenggara akan menggunakan materi itu untuk mempromosikan acara. Namun ia malah mencetak catatan saya — setiap kata yang akan saya ucapkan di panggung — dan membagi-bagikannya kepada semua orang yang hadir. Terang saja respons mereka di luar harapan. Mereka tahu apa yang akan saya katakan sebelum saya mengatakannya!

Sesudahnya saya dan David bicara. Salah satu pertanyaan yang saya lontarkan kepadanya adalah apa yang ia pelajari. “Saya belajar untuk tidak pernah melakukan itu lagi!” gurau David saat menceritakan kisah itu. “Saya juga belajar agar tidak mengasumsikan apa pun dan bertanya lebih banyak.” Seorang anggota baru dalam tim saya, Audrey Moralez, menyampaikan bahwa banyak yang ia pelajari dengan diajak mengikuti pertemuan bisnis dan konferensi serta ditanya, “Apa yang Anda pelajari?”

“Kali pertama John menanyakan itu, saya merasa dihargai dan dilibatkan,” jelas Audrey. “Tapi juga membuat saya bertanggung jawab. Kali lain John mengajak saya ikut sesuatu, saya mulai memikirkan lebih dulu apa yang akan saya pelajari sebelum pertemuan berlangsung. Dan saya mulai mengevaluasi dan memikirkan kembali apa yang saya pelajari sesudah itu. Cara yang hebat untuk mengembangkan orang lain.”

Setiap kali mengajukan pertanyaan terbuka seperti ini, bersiaplah terkejut dengan jawaban yang Anda terima. Orang-orang yang enggan

belajar dan bertumbuh mungkin tidak tahu harus menjawab apa, tapi orang cerdas akan bersinar. Anda pun akan belajar sesuatu.

6. Apakah Kita Menambahkan Nilai?

Setiap hari, saya menetapkan tujuan untuk menambahkan nilai pada orang lain. Selain ingin hidup keluarga saya jadi lebih baik, saya juga ingin membesarkan hati dan menghargai pelayan restoran tempat saya bersantap. Saya ingin anggota tim merasa bahwa saya dan perusahaan mengerahkan segenap daya untuk menolong mereka berhasil dan bertumbuh setiap hari. Dan saya pun ingin klien serta pelanggan merasa kami meningkatkan situasi mereka dan menolong mereka sukses, setiap kali kami mengontak mereka. Kerinduan terdalam saya dalam hidup ini adalah menambahkan nilai pada para pemimpin yang melipatgandakan nilai dalam diri orang lain. Itulah sebabnya saya mengajukan pertanyaan ini.

Bukan berarti harapan itu selalu terpenuhi. Belum lama ini, saya menandatangani buku setelah berceramah di suatu acara. Saya melakukannya setiap saat, dan tujuan saya adalah menandatangani setiap buku untuk setiap orang yang berbaris mengantre. Saya menjabat tangan mereka, tersenyum untuk berfoto dengan mereka, dan menandatangani ratusan—kadang ribuan — buku.

Acara kali ini saya pikir berjalan baik-baik saja. Namun, beberapa hari sesudahnya, Linda memberi tahu saya perihal surel yang diterimanya. Ada seorang pria yang ikut mengantre dalam acara itu dan frustrasi dengan cara saya memperlakukannya. Ia bilang saya kasar dan bersikap tidak sopan. Wow! Bukannya menambahkan nilai, saya malah merendahkan nilainya. Saya menyesal sekali. Maka saya meminta Linda mencari tahu nomor teleponnya, dan saya pun meneleponnya untuk minta maaf.

Saya belajar dari pengalaman itu. Saya jadi terbantu untuk tampil lebih baik saat bertemu orang-orang dan menandatangani buku seusai acara ceramah. Dan setiap kali saya tergesa-gesa dan memberi terlalu sedikit waktu, Linda mengingatkan saya dengan lembut untuk melambat dan menjalin hubungan dengan mereka. Untuk itu, saya amat bersyukur.

7. Bagaimana Kita Memaksimalkan Pengalaman Ini?

Salah satu tujuan dalam hidup saya adalah memaksimalkan setiap pengalaman. Malah, “memaksimalkan” adalah salah satu dari lima kekuatan utama saya, menurut *StrengthsFinder*. Saat menyiapkan acara makan siang sambil belajar, saya berminggu-minggu meriset dan menyusun pertanyaan saya. Ketika pergi ke negara lain untuk berlibur, saya ingin tinggal di lokasi terbaik, makan di restoran terbaik, menemukan pemandu terbaik, mengunjungi lokawisata terbaik, dan belajar sebanyak mungkin. Ketika perusahaan menciptakan produk atau layanan, saya ingin mengolahnya sebaik mungkin dan menolong orang sebanyak mungkin. Saat saya melihat kesempatan belajar, saya ingin memaksimalkannya dalam setiap cara yang memungkinkan. Dan saya ingin setiap anggota tim melakukan hal yang sama.

Pada makan malam kami di Buckhead, Margaret membagikan kisah dari bagaimana saya memaksimalkan pengalaman saat berusia enam puluh, beberapa tahun silam. Tujuh bulan sebelum berulang tahun, Margaret berkata akan sulit baginya untuk menggelar pesta yang ia tahu saya inginkan. Hampir mustahil untuk mengundang semua orang yang ingin saya undang, secara bersamaan di satu waktu dan tempat. “Lagi pula,” ia berkeras, “memberimu kejutan itu sulit.” Persis saat saya ingin melontarkan lima alasan menggugah mengapa ia harus tetap melakukannya, ia menambahkan, “Tapi aku punya solusi. Adakan saja pesta sepanjang tahun.”

Ide yang hebat! Maka saya pun melakukannya. Saya memaksimalkan pengalaman saya berganti usia enam puluh. Saya mengajak sekelompok orang berburu. Grup lainnya saya ajak berlayar. Bersama kelompok lain, saya menonton Kentucky Derby. Setiap bulan saya mengadakan pesta kecil untuk merayakannya dengan orang-orang yang saya sayangi.

Saat kami membahas perayaan enam puluh tahun ini, Mark dan David mengenang kunjungan bersama kami ke Irlandia untuk main golf di Old Head Golf Links. Kami melakukan berbagai hal menakjubkan pada kunjungan itu selain bermain golf, termasuk naik helikopter. Namun favorit saya adalah makan malam di K Club, tempat tim American Ryder Cup

makan malam tahun sebelumnya. Pada makan malam itu, saya memberi tahu setiap anggota kelompok apa artinya mereka bagi saya dan bagaimana mereka telah menambahkan nilai dalam hidup saya. Di penghujung acara, kami semua menangis. Menurut Mark, makan malam itu salah satu dari tiga pengalaman terbaik dalam hidupnya. Ia menjelaskan,

Saat duduk semeja dengan sekelompok pemimpin ulung dan luar biasa, saya tersadar akan betapa istimewanya kesempatan untuk berada di sini bersama mereka. Kami baru saja bermain golf di salah satu lapangan terbaik di dunia, dan ada begitu banyak hal yang bisa disyukuri. Lalu John melakukan sesuatu yang tak pernah saya alami. Kami duduk selama tiga jam sementara John mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang dalam dan bijaksana. Saat malam semakin larut, hubungan kami terjalin kian dalam. Waktu serasa berhenti saat John menggelar cara autentik dan berbeda untuk memengaruhi pemimpin level tinggi dengan meminta mereka melambat dan merenung. Pertanyaan John yang mendalam telah menolong kami meruntuhkan hambatan khas lelaki dan sikap pemimpin. Ia lalu berkeliling meja dan menjelaskan kepada setiap kami, mengapa ia mengajak kami dalam kunjungan ini. Ia menjelaskan pengaruh dan dampak yang diberikan setiap orang di meja pada dirinya dan menguraikan makna setiap orang bagi dirinya secara pribadi, profesional, dan relasional. Dibutuhkan kedalaman dan ketulusan di level yang lebih tinggi untuk melakukan itu. Baru kali itu saya melihat John begitu rentan dan apresiatif, dan saya menghubungkan itu dengan pertanyaan-pertanyaan yang memungkinkan tiap orang bicara tentang diri mereka saat menjawab.

Saya rasa kita terlalu sering menyia-nyiakan peluang dan pengalaman, serta tidak menggunakan sebaik mungkin. Sayang sekali, karena semua yang kita lakukan bagi orang lain dan setiap pengalaman kita memiliki potensi yang amat besar. Dengan bertanya bagaimana kita bisa memaksimalkan

suatu pengalaman, kita pasti akan memaksimalkannya. Jikalau kurang dari itu, kita sebetulnya sedang menyiayikan bagian hidup kita.

8. Apa yang Perlu Saya Ketahui?

Selama hidup sebagai pemimpin, saya bergerak cepat. Kini setelah berumur 70 tahun, ketika orang lain berharap saya sedikit memelankan laju, saya terus maju untuk memaksimalkan hidup, mumpung pikiran saya masih tajam dan energi masih melimpah. Saya ingin menyelesaikan pertandingan dengan baik.

Dengan bertanya bagaimana kita bisa memaksimalkan suatu pengalaman, kita pasti akan memaksimalkannya.

Salah satu cara saya memaksimalkan waktu adalah bertanya pada orang-orang kunci, "Apa yang perlu saya ketahui?" Sudah bertahun-tahun saya melakukan itu dengan Linda Eggers. Saya kerap bepergian dan ingin tahu dari orang-orang andalan ini, apa yang terjadi di kantor. Linda selalu tahu apa yang terjadi di perusahaan. Ia memahami masalahnya, mengetahui apa yang dirasakan semua orang, dan dapat memberi tahu saya bagaimana suasana di kantor.

Saya sering bertanya, "Apa yang perlu saya ketahui?" saat akan menghadiri pertemuan atau sebelum menelepon. Pertanyaan itu mengajak anggota tim untuk memberi saya ulasan situasi, informasi penting, dan mengutamakan apa yang mereka anggap paling penting. Kadang saya bertanya pada beberapa orang sebelum pertemuan penting. Misalnya saja, sebelum menemui penerbit, saya akan bertanya pada Mark Cole untuk mendengar prioritas-prioritas perusahaan, pada agen saya Sealy dan Matt Yates untuk tahu apa yang terjadi dalam industri, pada Charlie Wetzel untuk ide seputar isi buku, dan pada Linda Eggers untuk mengetahui komunikasi dan informasi terkini. Keahlian, pengalaman, dan jam terbang setiap orang dalam bidang masing-masing menolong saya melakukan yang terbaik demi kepentingan segenap tim. Saya selalu beranggapan orang lain mengetahui hal penting yang tidak

saya ketahui. Informasi itu akan menolong saya memimpin dan mengambil keputusan dengan lebih efektif.

Sejauh ini, orang yang paling sering saya tanyai adalah Mark Cole. Bahkan, setelah pertemuan kami di makan malam, Mark memikirkan serius pertanyaan ini sehingga ia menulis surel mengenai hal itu dan mengirimkannya pada kami semua. Ia menulis,

John sering mengajukan pertanyaan ini saat kami tidak sempat berbincang beberapa hari. Ia juga menanyakannya setelah transaksi bisnis penting atau setelah keputusan diambil. Dia ingin saya memberinya gambaran besar dari seluruh perusahaan, dan ia menggali hanya di mana ia menginginkan informasi. Permintaan pengarahan singkat ini memungkinkan John berfokus melakukan apa yang hanya bisa dilakukan olehnya serta mendapat ulasan atau rekap dari situasi perusahaan dan organisasinya dalam format ringkas, padat, dan jelas. Dengan begitu ia pun tahu saya tetap memantau hal-hal terpenting.

Ketika John bertanya dan saya menjawab, ia terbantu, tapi saya pun memetik manfaat:

- ◆ Saya jadi selalu menyiapkan diri dengan memikirkan hal-hal besar yang ingin dan perlu John ketahui.
- ◆ Saya jadi ringkas dan spesifik saat menjabarkannya.
- ◆ Saya jadi mengerti apa yang penting bagi John. Ketika ia bertanya tentang sesuatu yang tidak saya ikuti perkembangannya, saya belajar lebih lagi tentang apa yang penting baginya.
- ◆ Saya jadi punya kesempatan untuk menyampaikan kesulitan saya serta memperoleh masukan dan sudut pandang darinya, dan itu kerap memampukan saya melihat gambaran yang lebih besar.
- ◆ Saya jadi tenang karena bisa terhubung langsung dengan pemimpin saya dan didukung olehnya.

Baru-baru ini, John menelepon saya dan bertanya, "Apa yang perlu saya ketahui?" Ia sedang bepergian dan tidak tahu apa saja yang terjadi, sehingga saya menyampaikan masalah-masalah besar sekaligus beberapa tantangan operasional yang dihadapi salah satu perusahaannya. Saya sebetulnya enggan mengatakannya, tapi saya katakan juga. Ia frustrasi dan menegaskan bahwa saya harus segera mengatasinya. Namun ia juga berterima kasih karena saya mau memberitahunya dan meyakinkan saya bahwa ia lebih senang mendengarnya dari saya lebih dulu, sehingga ia akan siap saat orang lain mengabarkan itu kepadanya.

Intinya, pertanyaan ini mengembangkan saya, lebih dari semua hal yang John lakukan untuk dan bersama saya. Saya jadi tidak terlalu memusatkan perhatian pada perkara remeh. Pertanyaan itu memberi saya sudut pandang yang benar dan menjadikan saya pemimpin yang lebih baik!

Pertanyaan yang tepat dan ditanyakan pada orang yang tepat tidak hanya menolong kita tetapi juga mereka. Mark adalah pemimpin yang bebas dari ancaman; karena itulah ia selalu mengatakan kebenaran pada saya. Ia tidak takut memberi saya kabar buruk atau mengakui bahwa ia tidak tahu sesuatu. Itulah sebabnya ia terus bertumbuh dan saya senang bekerja sama dengannya.

9. Bagaimana Kita Memaksimalkan Peluang Ini?

Secara alamiah saya berjiwa wirausaha. Saya menyukai banyak pilihan. Saya berburu peluang. Dan begitu menemukannya, saya ingin memanfaatkannya sebaik mungkin. Mengapa? Seperti yang saya katakan, saya senang memaksimalkan segalanya. Namun ada satu alasan lagi. Pintu menuju satu peluang biasanya datang dari peluang lain. Jika dikejar, peluang itu akan selalu mengarah pada peluang lainnya. Orang yang menanti *satu* peluang besar biasanya akan terus menunggu. Cara menemukan peluang terbaik adalah dengan mengejar peluang yang ada di tangan.

Tadi saya sebutkan bagaimana John Maxwell Team terbentuk dan bagaimana kami mendirikan The John Maxwell Company. Saya tahu bahwa mendirikan dua perusahaan ini akan menciptakan banyak peluang, tapi kenyataannya jauh lebih hebat dari yang saya bayangkan. Paul Martinelli, direktur John Maxwell Team, adalah salah satu orang terbaik yang saya kenal dalam memaksimalkan peluang. Ia terus mencari cara untuk menemukan dan melatih makin banyak pelatih, dan ia terus menemukan cara untuk meningkatkan proses persiapan mereka. Misalnya saja, baru-baru ini di hadapan audiensi saya menyinggung betapa banyaknya pelajaran kepemimpinan yang saya saksikan dalam film *Lincoln* besutan Steven Spielberg, dan betapa senangnya saya mengajarkan pelajaran itu kepada orang lain melalui film. Saat saya turun panggung, Paul sudah menyusun rencana agar saya mengajarkannya kepada pelatih yang ingin menghadiri acara pelatihan itu lagi. Dan saat saya melakukannya, itu jadi pengalaman yang menakjubkan bagi para pelatih.

Pengalaman saya melatih para pelatih mendorong saya mencari cara lain untuk memaksimalkan peluang. Belum lama ini, saya berinvestasi pada tiga pelatih sehingga mereka bisa berpartner dengan The John Maxwell Company untuk mengejar peluang lainnya. Dan saya yakin pelatih lainnya mungkin melakukan hal serupa di masa depan. Dan pengalaman saya dalam melatih empat ribu pelatih John Maxwell Team melalui sambungan telepon, menyebabkan saya ingin mengadakan pelatihan eksklusif dengan dua kelompok kecil pemimpin, yang kami namai *Circle* dan *Table*.

Jika Anda seorang pemimpin, Anda wajib bertanya, “Bagaimana kita bisa memaksimalkan peluang ini?” Anda mungkin akan diarahkan ke jalan terbaik menuju pengaruh, inovasi, dan keuntungan yang lebih besar bagi tim dan perusahaan Anda.

10. Bagaimana Angkanya?

Mayoritas orang tidak mengetahui hal ini, tapi saya menyukai angka dan statistik. Saya senang mengevaluasi dan menganalisisnya. Pada dasarnya saya berjiwa kompetitif dan statistik ibarat papan skor bagi saya. Jadi saya terus menanyai anggota lingkaran inti saya, “Bagaimana angkanya?”

Saya ingin tahu berapa banyak orang yang mendaftar untuk menghadiri acara yang digelar perusahaan kami. Saya ingin tahu berapa banyak orang yang akan menghadiri acara di mana saya menjadi penceramah. Saya ingin tahu nilai penjualan yang dibukukan perusahaan setiap bulan. Saya ingin tahu berapa banyak pemimpin yang dilatih EQUIP dan dari negara mana saja mereka. Saya ingin tahu berapa banyak eksemplar buku saya yang terjual setiap bulan. Sekalipun saya tidak menyukai angka-angka, saya ingin tahu. Saya jadi terbantu untuk menilai kinerja saya selama ini dan menyusun strategi untuk masa mendatang.

Saya selalu seperti ini. Ketika memulai karier, saya dulunya menilik laporan tahunan yang dibuat perusahaan saya. Namun harus diakui, saya tak selalu menikmati angka-angka finansial. Kakak saya, Larry, pernah mengkritik saya karena itu. Menurutnya, pemimpin yang bervisi dan memiliki tim namun tak sanggup menggaji mereka tak akan sukses. Saya menjadi pemimpin yang lebih baik karena nasihatnya.

Mark Cole adalah orang yang paling sering saya tanyai mengenai angka. Ia bisa memberi tahu saya apa yang terjadi di The John Maxwell Company dan EQUIP. Ia tahu transaksi apa saja yang sedang kami kerjakan. Kapan pun saya menanyakan angka, ia siap sedia. Dan Mark mengaku pertanyaan itu pun menolongnya. Inilah yang ia katakan:

Ketika John menanyakan angka, saya ikut memetik manfaat. Pertama, saya jadi selalu awas memantau perkembangan perusahaan. Saya selalu menghimpun detail sehingga siap menyampaikan angka-angka kepadanya.

Pertanyaannya mengenai angka juga menunjukkan pada saya bahwa apa pun peran kami dalam perusahaan — mulai CEO hingga karyawan garis depan — semuanya harus memantau indikator-indikator prestasi.

Akhirnya, saya didorong setiap hari untuk berprestasi lebih baik dan memampukan tim untuk berkinerja lebih baik sehingga semua

orang sukses dan kami bisa memberi laporan menggembirakan pada atasan kami.

Angka itu penting dan mengandung kisah. Angka memberi tahu kita skor. Angka menunjukkan kapan kita menang dan kapan kita kalah sehingga penyesuaian bisa dibuat. Angka menunjukkan tren. Angka mengungkap kelemahan. Angka adalah bukti nyata dari kerja keras kita.

Angka Apa Saja yang Perlu Anda Ketahui?

Jika Anda seorang pemimpin, ada angka-angka yang penting bagi kesuksesan tim dan perusahaan Anda. Sudahkah Anda mengetahuinya? Bicaralah dengan anggota tim. Jika Anda bawahan yang tidak berwewenang, bertanyalah. Galilah angka mana yang penting dan seberapa sering Anda perlu memperbarui informasi. Lalu disiplinkan diri Anda untuk secara berkala ...

Mengulas angka-angka.

Menilai di mana Anda berhasil dan di mana Anda gagal.

Mengadakan perubahan untuk mengembangkan diri, tim, dan perusahaan Anda.

Jika Anda belum melakukannya, itu akan melejitkan kepemimpinan Anda secara drastis.

11. Apa yang Saya Lewatkan?

Ada satu pertanyaan terakhir yang sering saya tanyakan: "Apa yang saya lewatkan?" Sebetulnya, pertanyaan itu juga yang paling sering saya ajukan, sesudah "Bagaimana menurut Anda?" Mengapa? Saya amat sadar bahwa saya tidak selalu memahami segala sesuatu yang dijelaskan pada saya atau terjadi di sekeliling saya. Kadang saya merasa semua orang dalam percakapan memahami apa yang dikatakan, namun saya tidak. Yang lain bersedia menolong saya mengerti jika saya mau bertanya.

Dua cara tercepat untuk menjalin hubungan dengan orang lain adalah bertanya dan meminta bantuan. Kebanyakan orang dengan tulus ingin menolong orang

Dua cara tercepat untuk menjalin hubungan dengan orang lain adalah bertanya dan meminta bantuan.

lain. Dan kebanyakan orang senang dianggap pakar dalam bidangnya serta berbagi hikmat dan pengalaman. Satu-satunya waktu prinsip ini tidak berlaku adalah dalam lingkungan yang mencegah orang lain bertanya dengan tulus dan menyimak jawaban jujur.

Cara Membangun Lingkungan yang Menghargai Pertanyaan

Dengan membangun lingkungan yang mendorong anggota tim untuk bertanya dan menjawab pertanyaan, Anda akan menuai hasil positif dan semangat kerja tinggi. Dengan cara inilah Anda melakukannya:

- ◆ **Hargai setiap anggota tim:** Ketika pemimpin bertanya dan benar-benar menyimak, kita menunjukkan bahwa kita menghargai orang lain. Sam Walton berkata, "Bertanya dan mendengar pendapat orang lain memberi dampak lebih besar pada mereka ketimbang mengatakan ‐kerjamu bagus‐."
- ◆ **Hargai pertanyaan lebih daripada jawaban:** Sastrawan bernama Joseph Joubert menegaskan, "Lebih baik mendebat pertanyaan tanpa memutuskan jawabannya daripada menyudahi pertanyaan tanpa mendebatkannya." Pertanyaan memicu proses berpikir dan diskusi. Proses biasanya lebih berharga daripada jawaban itu sendiri.
- ◆ **Hargai potensi tim Anda:** Ketika saya duduk bersama tim, hal pertama yang saya lakukan adalah menyingsirkan wewenang jabatan dan divisi. Saya lebih menghargai sumbangsih ketimbang jabatan atau lama kerja.

- ◆ **Hargai ide bagus yang dikembangkan:** Ide-ide hebat merupakan hasil dari beberapa ide bagus yang digabung menjadi satu. Biarkan semua orang yang hadir tahu bahwa ide terbaiklah yang akan dijalankan oleh mereka semua.

Seorang penulis, C.S. Lewis, pernah berkata, "Cara terbaik kedua untuk menjadi orang bijak adalah hidup dikelilingi orang-orang bijak." Anda bisa melakukannya dengan membangun lingkungan positif bagi berbagai pertanyaan.

Salah satu sukacita terbesar saya adalah anggota lingkaran inti saya juga melatih diri untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan ini dan mulai menggunakannya dalam keluarga mereka. David Hoyt bercerita bahwa baru-baru ini ia mengajak putrinya, Gracie, jalan-jalan ke Spanyol saat ia berceramah untuk EQUIP. David bukan hanya melakukan segala yang ia bisa untuk memaksimalkan pengalaman itu bagi putrinya dengan mengajaknya ke katedral, menyambangi istana, pergi ke museum, menonton pertunjukan musik *flamenco*, dan berkeliling kota. Ia juga bertanya secara mendalam saat mereka makan malam bersama.

"Bertanya dan menyimak pendapat orang memberi dampak lebih besar daripada memberi tahu mereka, ‘kerjamu bagus.’"

Mark Cole juga memberi tahu saya bahwa ia menggunakan waktu makan malam bersama di rumahnya untuk menanyai keluarganya secara rutin. Ia berkata bahwa kadang pertanyaan yang ia dan istrinya ajukan agak sinting dan tidak berkaitan, kadang strategis dan disengaja. Mark berkata, "Pertanyaan-pertanyaan itu menolong putri kami menemukan kebenaran hidup dan nilai-nilai pribadi mereka. Kami mengajukan pertanyaan yang mendorong kami untuk bermimpi dan merenung." Belum lama ini Mark bertanya, "Apa

satu aktivitas keluarga kita yang paling kau nikmati?" Putrinya, Macy, yang berumur tujuh tahun spontan menjawab, "Tanya-jawab di meja makan!"

MELAHIRKAN PERTANYAAN-PERTANYAAN HEBAT

Makan malam sambil berdiskusi dengan anggota tim adalah suatu kelaziman. Tak ada yang lebih saya nikmati dibanding hidangan lezat plus percakapan menarik. Definisi surga bagi saya adalah menghabiskan malam bersama teman-teman dan membahas topik menarik. Nah, rahasia dari malam-malam magis ini adalah pertanyaan yang baik. Teman-teman saya tahu bahwa saat saya mengajak mereka makan malam, akan ada dua menu: menu makanan dan menu percakapan, dalam bentuk pertanyaan. Biasanya, saat kami menuju tempat makan, tamu saya bertanya, "John, apa saja pertanyaannya malam ini?" Saya berusaha agar tidak mengecewakan mereka.

Baru-baru ini, Audrey Moralez mengirimkan saya surel yang menuliskan:

Konon, Socrates adalah bidan dari pemikiran manusia. Asumsinya, tentu saja, bahwa manusia menyimpan banyak gagasan tapi tak mampu melahirkannya sendirian. Mereka butuh sedikit bantuan dari sang bidan. Menariknya, saya merasa inilah yang semestinya mampu dilakukan para pemikir yang baik. Sayangnya, banyak orang pintar secara akademis tapi tidak begitu praktis lebih mengutamakan nilai internal ketimbang eksternal. Agaknya mereka percaya bahwa jika mereka memegang erat-erat pemikiran yang bernilai, mereka menjadi lebih bernilai. Harga diri mereka didasarkan sebatas pada tahu lebih banyak ketimbang orang lain.

Yang paling saya hargai dari diri Anda dan anggota lain John Maxwell Company adalah fakta bahwa seberapa bagusnya ide itu tidak penting; jika ide itu tidak dilahirkan dan mulai berlarian di atas kedua kakinya, maka ide itu tidak layak disebut bagus. Ide bagus harus dibagikan, dikembangkan dengan bantuan pemikir baik lainnya, lalu diterapkan dan ditindaklanjuti. John, Anda-lah bidan dari ide-ide saya.

Pertanyaan Apa yang Saya Ajukan pada Anggota Tim?

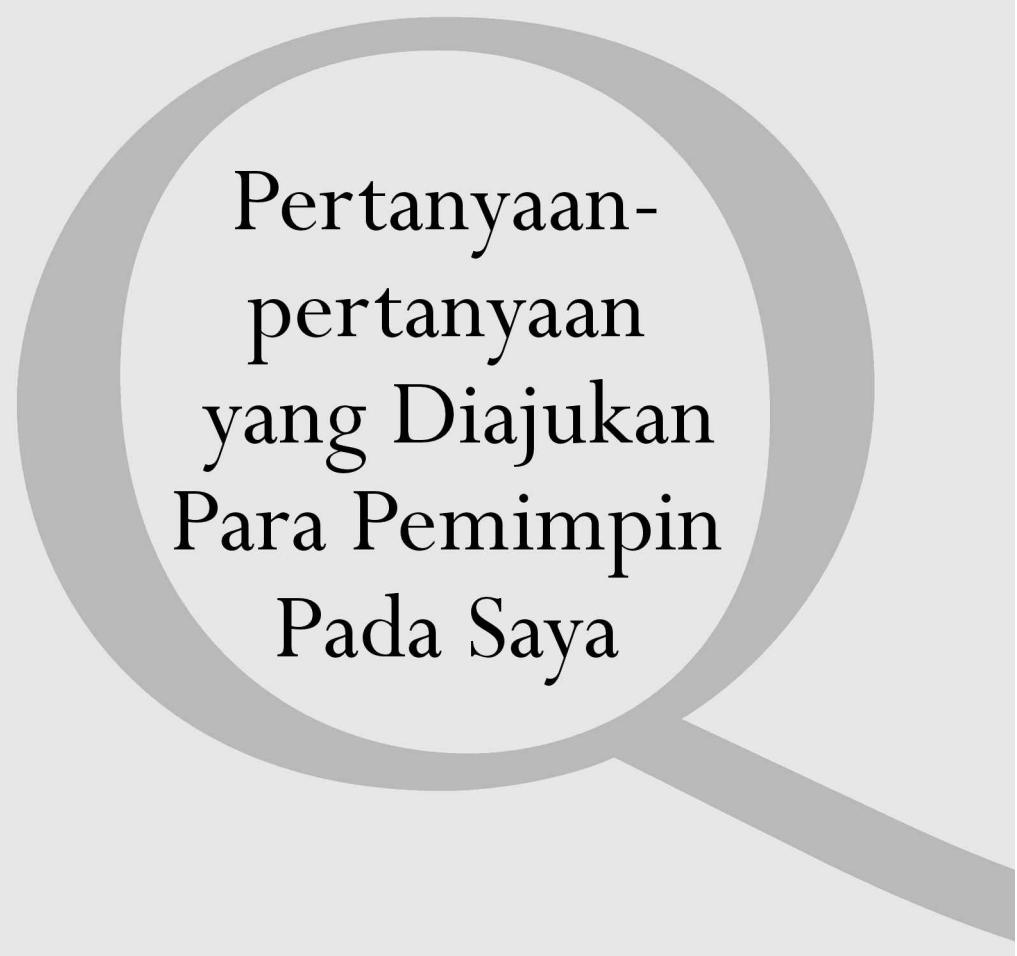
Yang Audrey jelaskan adalah lingkungan yang menghargai pertanyaan dan mengubah jawaban tim menjadi perubahan. Saya rasa itulah yang diinginkan semua pemimpin yang baik jika saja ia mau menanggalkan ego, mengatasi rasa tidak amannya, dan menyadari bahwa hanya tim yang bekerja sama yang akan mengukir kemenangan berharga.

Jika Anda memimpin sebuah tim, mulailah bertanya dan simaklah jawabannya dengan *sungguh-sungguh*. Mulailah menghargai sumbangsih rekan tim lebih dari sumbangsih Anda sendiri. Dan ingatlah, saat ide terbaik menang, segenap tim pun menang.





BAGIAN II



Pertanyaan-
pertanyaan
yang Diajukan
Para Pemimpin
Pada Saya



PERTANYAAN- PERTANYAAN HEBAT

Saya percaya Anda mulai memahami betapa pentingnya pertanyaan bagi pemimpin yang baik. Saya belum pernah menjumpai pemimpin hebat yang tidak mengajukan pertanyaan secara mendalam dan menyelidik. Pemimpin terbaik memahami bahwa bertanya adalah pintu menuju kepemimpinan yang baik, kerja sama hebat, dan kerja tim yang solid.

Jika tujuan Anda adalah menjadi pemimpin terbaik yang Anda bisa, saya harap Anda menanyakan pada diri Anda pertanyaan sulit yang harus ditanyakan pemimpin agar bisa sukses. Dan saya harap Anda terus-menerus melontarkan pertanyaan strategis pada setiap anggota tim. Ingat, Anda hanya akan menerima jawaban dari pertanyaan yang Anda berikan.

Ketika saya dan tim mulai membahas *Good Leaders Ask Great Questions*, saya tahu saya ingin menolong Anda menjadi pemimpin yang lebih baik — bukan hanya dengan mengajari Anda cara melemparkan pertanyaan yang lebih baik, melainkan juga dengan menjawab beberapa pertanyaan paling umum dan mendesak yang sering saya peroleh.

Seperti yang saya singgung di pembuka bab satu, audiensi di konferensi dan acara selalu bertanya kepada saya. Namun saya ingin membuka pintu menuju pertanyaan itu lebih lebar lagi. Maka saya meminta Stephanie Wetzel, manajer sosial media saya, untuk menjaring pertanyaan via Twitter,

Facebook, dan blog saya. Kami juga mengundang empat ribu pelatih bersertifikasi dari John Maxwell Team untuk bertanya.

Dalam hitungan hari, ratusan demi ratusan pertanyaan bagus kami terima, mulai yang mendasar hingga yang canggih. Saya dan tim butuh berminggu-minggu untuk membaca, mengelompokkannya, dan memilih pertanyaan yang akan paling menolong para pemimpin. Lantas saya mulai menulis bab demi bab dengan menjawab setiap pertanyaan. Anda akan menemui bahwa bab-bab selanjutnya dibuka dengan daftar pertanyaan yang diajukan mengenai topik itu, berdasarkan urutan dijawabnya.

Saya yakin Anda akan menemukan nasihat kepemimpinan paling praktis dan berguna yang pernah saya bagikan. Beberapa jawaban saya akan langsung meneguhkan insting kepemimpinan Anda. Saya harap yang lainnya memberi wawasan baru dan mengubah pola pikir Anda. Mungkin Anda akan terdorong untuk mengajukan lebih banyak pertanyaan kepemimpinan dan menjelajah area-area bertumbuh yang baru. Saya hendak melejitkan kemampuan memimpin Anda dan menolong Anda mengasah potensi kepemimpinan Anda.

UCAPAN TERIMA KASIH ISTIMEWA

Saya hendak berterima kasih pada ratusan orang yang melontarkan pertanyaan untuk buku ini dan, khususnya, orang-orang berikut ini. Pertanyaan hebat dari mereka ditampilkan dalam bab-bab selanjutnya. Jawaban yang diberikan hanya sebaik pertanyaan yang diterima. Jika buku ini bermanfaat bagi pembaca, itu semua berkat kualitas pertanyaan kalian.

Farshad Asl*	John DeWalle
Andrew Axon	David Emmanuel
Rudolf Bakkara	Andre Finley
John Barrett*	Aaron Frizzelle
Art Barter	Arnulfo Jose Suarez Gaeke
Betsi Bixby*	Brittany Gardner
David Cipura	Suvashish Ghosh
Beckie Cisler	George Gomes
Brandon Cockrell	Ralph Govea
Mark Cole	Deja Green
Jose Cordova	Virginia Gronley*
Anthony Coyoy	Charles Grubb
Dean Haberlock	Penny Guinnnette

Peter Harding	Lynsey Robinson
Nathan Hellman	Monika Patricia Rohr
Eric Herrick	Diane Runge
David Igbanoi	Amine Sahel
Loh Jen-Li Jenline	Vanessa Sanchez*
Osia Jerry	Eileen Schwartz*
Laura Lambert	Israel Silva*
Rick Lester*	Barry Smith*
Lynette Little	David Specht
Trudy Menke*	Sarah Stanley
Benedick Naceno	David Stone
Lusanda Ncapayi	Timothy Teasdale*
Cyril Okeke	Elias Tona
Rick Olson	Jason Viergutz
Jenny Pace	Mike Walt
Marc Pope	Misty West
Lister Rayner	Jeff Williams
Dan Reiland	Dale Witherington
D. Roberts	Fernando Zambrano*

* Tercatat sebagai Pelatih John C. Maxwell Team

Pertanyaan Seputar Kiat Sukses Memimpin Diri Sendiri

1. Mengapa memimpin diri sendiri agaknya lebih sulit daripada memimpin orang lain?
2. Apa yang memberi kemantapan bagi seorang pemimpin?
3. Apa nilai terpenting bagi seorang pemimpin?
4. Apa kebiasaan harian paling efektif yang perlu dikembangkan pemimpin?
5. Bagaimana kita bisa mengubah hati untuk memompa keinginan menambahkan nilai dan melayani orang lain?
6. Jika target-target saya terpenuhi dan saya sudah sukses, mengapa saya harus repot-repot mengembangkan diri sebagai pemimpin?
7. Bagaimana kita bisa memimpin dengan rendah hati di tengah dunia korporat yang keras dan memandang kerendahan hati sebagai tanda kelemahan?
8. Harus seterbuka apakah seorang pemimpin? Apakah tidak masalah jika tim mengetahui tantangan pribadi yang dialami pemimpin, misalnya kanker?
9. Proses memimpin adalah perjalanan yang panjang dan berlangsung seumur hidup. Bagaimana cara mengatasi rasa sepi yang terkadang saya rasakan?
10. Bagaimana cara pemimpin mengembangkan kemampuan untuk “menyaring” emosi dan mengambil keputusan kepemimpinan yang tepat?

4

APA YANG HARUS SAYA LAKUKAN AGAR SUKSES MEMIMPIN DIRI SENDIRI?



Ketika kami mulai berinteraksi dengan pengikut di Twitter, fans di Facebook, dan pelatih John Maxwell Team mengenai pentingnya bertanya, dan kami meminta mereka mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepemimpinan, kami dibanjiri dengan pertanyaan seputar memimpin diri sendiri. Ada lebih banyak pertanyaan dalam topik ini dibanding topik lainnya. Kelompok terbesar kedua pun pertanyaannya separuh dari topik ini. Mengapa banyak sekali? Saya rasa banyak orang memahami secara intuitif bahwa jika kita tak bisa efektif memimpin diri sendiri, semua hal lain dalam hidup kita akan menjadi perjuangan.

Memimpin diri sendiri adalah dasar yang memungkinkan segala jenis kepemimpinan terjadi. Dalam *The 5 Levels of Leadership*, saya menjelaskan bahwa Level 1, yaitu Posisi, adalah level terendah dalam memimpin. Level dasar. Orang pada level itu biasanya memanfaatkan jabatan dan wewenang agar orang lain mau mengikuti mereka, alih-alih berusaha membangun pengaruh yang murni. Namun bahkan level kepemimpinan terendah pun, jika ingin tetap teguh, harus dibangun di atas fondasi solid memimpin diri sendiri. Di sanalah kredibilitas pribadi ditegakkan.

Saat Anda menelusuri bab ini, saya mendorong Anda untuk memikirkan sebaik apa Anda memimpin diri sendiri — meskipun Anda pemimpin tingkat tinggi yang kawakan. Beberapa tantangan yang Anda hadapi mungkin berasal dari cara Anda memimpin diri sendiri. Mungkin Anda mengira itu disebabkan oleh hal atau orang lain, padahal Anda bisa menemukan sumber masalahnya dalam diri Anda. Dan seperti yang Anda lihat dari pertanyaan pertama, tak ada orang yang kebal dari masalah ini.

1. MENGAPA MEMIMPIN DIRI SENDIRI AGAKNYA LEBIH SULIT DARIPADA MEMIMPIN ORANG LAIN?

Salah satu alasan kita sulit memimpin diri sendiri adalah karena kita punya titik-titik buta yang menghambat kita melihat masalah dan kekurangan kita. Teman saya, Larry Stephens, baru-baru ini mengirimkan surel mengenai topik ini. Ia menulis,

Saya percaya hampir semua orang memiliki titik buta. Saat menonton berita dan membaca WSJ, saya melihat ada begitu banyak pemimpin yang dijatuhkan oleh titik buta mereka dalam tahun-tahun ini. Entah bagaimana, mereka tidak menyadari itu Saya percaya titik buta tak dapat didefinisikan atau dikelompokkan. Cacat karakter mungkin juga titik buta, tapi tidak selalu. Mungkin titik buta itu adalah kecanduan, kelemahan, ego, kenaifan, kecerobohan pada detail, tapi bisa juga bukan.

Apakah titik buta itu?
Titik buta adalah area-area di mana kita terus gagal memandang diri dan situasi kita dengan realistik.

Apakah titik buta itu? Titik buta adalah area-area di mana kita terus gagal memandang diri dan situasi kita dengan realistik. Semua orang memiliki titik buta, tapi cuma segelintir yang mengenali titik buta mereka. Bahkan, itulah pelajaran pertama yang diajarkan dalam mata kuliah konseling saat saya menuntut ilmu di kampus. Kita melihat orang lain lebih jelas daripada kita melihat diri kita. Mengapa?

Karena ada unsur kita di dalamnya. Itu kerap memberi kita kesan yang keliru akan siapa diri kita dan apa yang kita lakukan. Kita lebih memaklumi diri sendiri karena kita tahu konteksnya. Di lain sisi, kita menilai orang lain berdasarkan aksi mereka. Karena itulah kita agaknya lebih objektif saat menilai mereka.

Titik buta bisa menimbulkan masalah dalam hidup semua orang, namun amat berbahaya bagi pemimpin. Karena pemimpin memengaruhi orang lain dan tiap tindakannya memengaruhi kinerja tim, departemen, atau perusahaan, masalah yang disebabkan oleh titik butanya pun berefek lebih besar. Titik buta pemimpin memiliki efek berlipat ganda pada orang-orang dalam ranah pengaruhnya.

Agar sukses memimpin diri sendiri, kenali titik buta Anda dan tangani dengan efektif. Untuk menolong Anda, saya akan membahas empat titik buta paling merusak dan paling jamak di kalangan pemimpin:

1. Perspektif Tunggal

Harus saya akui, ini salah satu titik buta saya di awal merintis karier. Ringkasnya, sikap saya adalah “hematlah waktu — lihat dengan cara saya!” Saya berpendirian kuat dan yakin saya selalu benar. Namun saya tidak menyadari bahwa saya tidak sedang memimpin dengan baik jika saya memaksa anggota tim mengenakan sudut pandang saya. Dengan berbuat demikian, saya mengasingkan mereka. Yang sama parahnya, saya kehilangan masukan berharga dari orang yang bersumbangsih penting. Seperti kata Larry Stephens, “Jika satu-satunya alat yang Anda punya adalah palu, Anda cenderung memandang semua masalah sebagai paku.” Sayalah palu itu dan semua orang lain adalah paku.

Memiliki perspektif tunggal akan jadi masalah bila ...

- ◆ **Bagaimanapun percakapan bermula, ujung-ujungnya Anda malah membahas topik favorit Anda.** Orang berfokus tunggal biasanya mengarahkan percakapan ke topik favorit mereka dan bisa sangat kreatif untuk mencapai tujuan — bahkan saat yang lain tidak melihat hubungan logis di antaranya.

- ◆ **Anda terus memberi ceramah, kuliah, atau nasihat yang sama, berulang-ulang.** Jika Anda terlalu terpusat pada satu masalah saja, Anda mungkin akan kembali ke potongan nasihat andalan Anda dan tak akan menyadari itu.
- ◆ **Anda selalu benar.** Orang lain selalu salah — dalam topik apa pun. Jika Anda merasa demikian, fokus Anda terlalu sempit dan Anda bahkan tidak menyadarinya.

Alih-alih memandang segalanya dari perspektif tunggal, pemimpin yang efektif berupaya melihat berbagai hal dari sudut pandang berbeda. Ia seperti Art Mortell, yang berkata, “Saya senang bermain catur. Setiap kali saya kalah, saya selalu bangkit dan berdiri di belakang lawan, lalu melihat papan catur dari sisinya. Lantas saya mulai menyadari langkah-langkah bodoh yang saya buat karena saya bisa melihatnya dari sudut pandang lawan. Tantangan penjual adalah melihat dunia dari kacamata prospek.”¹⁴ Itu juga tantangan yang dihadapi pemimpin.

Salah satu cerita favorit saya mengenai perspektif melibatkan seorang jenderal dan seorang letnan dalam kereta di Inggris seusai Perang Dunia II. Kursi yang tersisa adalah di seberang seorang perempuan muda yang cantik dan neneknya. Setelah mereka berkendara sejenak, kereta api masuk menembus terowongan panjang dan kegelapan total melanda selama sepuluh detik. Dalam keheningan, keempat penumpang mendengar dua hal: satu ciuman dan satu tampan.

Semua orang memiliki persepsi berbeda akan apa yang terjadi.

Sang gadis muda berpikir, “Aku tersanjung si letnan menciumku, tapi aku malu sekali karena Nenek menamparnya!”

Sang nenek berpikir, “Aku jengkel ia mencium cucuku, tapi aku bangga cucuku punya keberanian untuk membela kehormatannya!”

Sang jenderal berpikir, “Letnanku berani sekali dengan mencium gadis itu, tapi kenapa gadis itu malah keliru menamparku?”

Sang letnan-lah satu-satunya orang di kereta yang tahu kejadian sesungguhnya. Dalam momen-momen gelap itu, ia bisa mencium gadis cantik dan menampar seorang jenderal.

2. Rasa Tidak Aman

Pemimpin yang merasa tidak aman akan terus mendahulukan diri sendiri. Ia mencemaskan pendapat orang lain. Ia takut terlihat lemah, bodoh, atau tidak penting. Pemimpin yang merasa tidak aman lebih banyak mengambil daripada memberi. Karena merasa kurang, ia mengejar pengakuan. Alhasil, tim dan perusahaan mereka menderita karena kepentingan orang lain diabaikan demi menjunjung kepentingan utama sang pemimpin yang dikuasai rasa tidak aman.

Pemimpin yang tidak aman juga membatasi orang-orang terbaiknya. Ia sulit melihat orang lain bersinar karena ia merasa terancam. Dan ia tidak tulus merayakan kemenangan-kemenangan orang lain karena sering merasa iri hati. Memuji atau menghargai prestasi orang lain membuatnya merasa lebih kecil.

Karena rasa tidak aman sering kali terpendam dalam titik buta, pemimpin biasanya tidak menyadari itu. Bagaimana Anda tahu Anda bermasalah dengan rasa tidak aman? Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut:

- ◆ **Apakah Anda sulit memuji orang lain?** Orang yang merasa tidak aman *hates* pujian, sehingga ia jengkel bila harus berbagi. Industrialis bernama Andrew Carnegie mencatat, “Orang yang ingin mengerjakan semuanya sendiri dan meraup semua pujuan, tak akan pernah jadi pemimpin hebat.”
- ◆ **Apakah Anda menyembunyikan informasi dari staf?** Menahan informasi berarti menahan kepercayaan. Aksi ini memang melindungi posisi Anda. Namun, jika Anda berbagi informasi, Anda mengembangkan mereka. Anda menyatakan kepercayaan dan keyakinan Anda dalam diri mereka.
- ◆ **Apakah Anda menjauhkan staf Anda dari pemimpin yang baik?** Jika Anda cemas pemimpin yang baik akan “mencuri” orang-orang Anda, itu gejala perasaan tidak aman.

◆ **Apakah Anda merasa terancam dengan pertumbuhan orang lain?** Jika Anda merasa terusik saat orang lain berkembang dalam pengetahuan dan posisi, mungkin Anda pemimpin yang merasa tidak aman.

◆ **Apakah Anda berusaha mengendalikan semua bagian pekerjaan orang lain?** Pemimpin yang merasa tidak aman selalu ingin mengendalikan semua orang dan semua hal dengan ketat. Ia bilang itu demi menjamin hasil, tapi sesungguhnya ia ingin merebut pujiannya atas segalanya.

“Tak ada rintangan yang lebih besar daripada beramah-ramah dengan orang lain selain merasa tidak nyaman dengan diri sendiri.”

- HONORÉ DE BALZAC

Pada akhirnya, pemimpin yang tidak aman membatasi orang dan perusahaannya.

Seperti yang diamati novelis Prancis, Honoré de Balzac, “Tak ada rintangan yang lebih besar daripada beramah-ramah dengan orang lain selain merasa tidak nyaman dengan diri sendiri.”

3. Ego yang Tak Terkendali

Area titik buta utama lainnya bagi para pemimpin adalah ego. Seniman dan kritikus Inggris, John Ruskin, berkata, “Keangkuhan adalah akar dari semua kesalahan besar.” Saya tidak tahu *semuanya*, tapi ego memang memicu banyak masalah. Pemimpin yang egois mengira ia tahu segalanya. Ia menganggap yang lain lebih rendah darinya. Dan ia menyangka aturan-aturan itu tidak berlaku padanya. Pemimpin yang egois biasanya kaku dan berpikiran sempit. Ia tidak membina hubungan dengan klien dan karyawan, menyalahkan orang lain saat timbul masalah, dan terus menafikan situasi. Satu-satunya kualitas positifnya adalah tidak mengunjingkan orang lain — karena yang ia pikirkan hanyalah diri sendiri.

Ada beberapa tanda peringatan bahwa Anda mungkin pemimpin yang egois:

◆ **Apakah Anda mengira tak ada orang lain yang mampu bekerja sebaik Anda?** Pemimpin egois mengira dirinya tidak tergantikan.

- ◆ **Apakah harus orang lain yang disalahkan saat timbul masalah?**
Pemimpin egois tidak mau bertanggung jawab atas kesalahan dan malah menyalahkan orang lain.
- ◆ **Apakah Anda mengabaikan ide orang lain?** Pemimpin egois menganggap ide orang lain tidak sebaik idenya sendiri.
“Keangkuhan adalah akar dari semua kesalahan besar.”
-JOHN RUSKIN
- ◆ **Apakah orang lain sering merasa ditindas oleh Anda?** Sikap mau menang sendiri dan tidak peka dari pemimpin egois biasanya membuat orang lain tersinggung atau merasa ditolak.

Pemimpin egois tidak menerima masukan atau jawaban dari siapa pun selain dirinya.

4. Karakter Lemah

Ketika Anda bertanya apa saja yang dibutuhkan untuk sukses, kemampuan, peluang, dan kerja keras akan disebut sebagai bahan-bahan utamanya. Meski semua hal itu memang penting, karakter juga tak kalah pentingnya. Mengapa? Karakter melindungi bakat Anda. Dengan karakter, semua kualitas lainnya akan menolong pemimpin jadi sukses. Karakter yang lemah akan terungkap saat Anda berusaha memimpin diri sendiri atau orang lain. Karakter merupakan hasil dari pilihan kita setiap hari. Karakter berarti mewujudkan nilai-nilai yang benar ke dalam tindakan setiap hari. Karakter adalah konsistensi nilai, idealisme, pemikiran, kata-kata, dan tindakan.

Jika Anda merasa kelemahan karakterlah yang selama ini menghambat Anda, catatlah jawaban Anda terhadap pertanyaan-pertanyaan ini:

- ◆ **Apakah Anda sering melewati tenggat waktu?**
- ◆ **Apakah Anda membuat janji, resolusi, atau keputusan untuk berubah tapi lantas kembali ke kebiasaan lama?**

- ◆ Apakah bagi Anda lebih penting menyenangkan orang lain daripada mempertahankan nilai-nilai yang Anda dukung?
- ◆ Apakah Anda mau memangkas atau menyembunyikan kebenaran demi keluar dari situasi sulit?
- ◆ Apakah Anda melakukan yang termudah, meski Anda tahu bukan itu yang terbaik?
- ◆ Apakah orang lain enggan memercayai Anda?

Jika Anda menjawab ‘ya’ pada semua pertanyaan ini, mungkin itulah area karakter yang perlu dibenahi.

Cara Mengatasi Titik Buta

1. **Asumsikan Anda memiliki titik buta.** Jika Anda yakin tidak merasa memilikinya, justru *itulah* titik buta Anda!
2. **Mintalah orang yang paling mengenal Anda untuk mengenali titik buta Anda.** Jika mereka jujur, mereka akan memberi tahu hal yang luput dari pantauan Anda.
3. **Asumsikan titik buta itu tak bisa Anda atasi sendirian.** Semua orang butuh ditolong untuk melihat dan mengatasi titik buta. Jangan pikir Anda bisa mengatasinya sendirian.
4. **Diskusikan titik buta itu dengan lingkaran inti Anda.** Terbukalah dengan orang-orang yang menyayangi dan ingin menolong Anda.
5. **Kembangkan dan mampukan tim untuk menutupi titik buta Anda.** Pada akhirnya Anda akan mampu mengatasi banyak titik buta. Hingga saat itu, pastikan tim Anda mencegah titik buta itu menghancurkan tim atau diri Anda.

Dalam bukunya yang berjudul *American Scandal*, Pat Williams mengisahkan kunjungan Mahatma Gandhi ke Inggris untuk memohon kemerdekaan India di hadapan Parlemen. Gandhi telah sering diancam, ditahan, dan dipenjara karena tidak tedeng aling-aling dalam berbicara, namun itu pun gagal membungkamnya. Di hadapan Parlemen, Gandhi berbicara dengan

fasih dan penuh semangat selama hampir dua jam, dan sesudahnya seisi ruangan bangkit berdiri dan bertepuk tangan dengan meriah.

Sesudahnya seorang wartawan bertanya pada asisten Gandhi, Mahadev Desai, bagaimana seorang negarawan India mampu menyampaikan pidato sehebat itu tanpa catatan.

“Anda tidak mengerti Gandhi,” sahut Desai. “Begini, yang ia pikirkan adalah yang ia rasakan. Yang ia rasakan adalah yang ia ucapkan. Yang ia ucapkan adalah yang ia lakukan. Yang Gandhi rasakan, pikirkan, katakan, dan lakukan adalah sama. Ia tidak perlu membawa catatan.”

Ketika nilai, pikiran, perasaan, dan tindakan selaras, kita jadi terfokus dan karakter kita semakin kuat. Dengan cara itulah kita bisa sukses memimpin diri sendiri.

2. APA YANG MEMBERI KEMANTAPAN BAGI SEORANG PEMIMPIN?

Pertanyaan ini sendiri menyiratkan bahwa pemimpin tidak selalu kuat. Pemimpin bisa saja letih dan melenceng dari jalur. Pemimpin bisa putus asa dan kehilangan momentum. Semua itu benar, karena memimpin itu tidak mudah.

Setiap hari, pemimpin harus bangun dan memimpin diri sendiri sebelum memimpin orang lain. Karena orang lain mengandalkannya, api dalam hatinya harus terus menyala. Ia harus tahu ingin ke mana, mengapa ia pergi, dan menolong orang lain sampai di sana. Agar tetap bersemangat dan terus maju, pemimpin dapat memantapkan diri dengan membangkitkan empat area ini:

1. Hasrat

Hasrat atau *passion* memberi kita dua karakter penting pemimpin: energi dan kredibilitas. Pionir pilot, Charles Lindbergh, berkata, “Kita akan luar biasa terpacu saat melakukan apa yang teramat kita inginkan. Rasa-rasanya

seperti terbang tanpa pesawat.” Ketika Anda mencintai pekerjaan Anda dan mengerjakan apa yang Anda cintai, orang lain akan terilhami. Berapa banyak orang yang setahu Anda menjadi sukses karena menekuni bidang yang dibencinya?

Kolumnis, Whit Hobbs, menulis, “Sukses adalah bangun di pagi hari, siapa pun kita, di mana pun kita, tua atau muda, dan meloncat turun dari tempat tidur karena ada sesuatu yang senang sekali kita kerjakan. Kita mahir melakukannya dan kita yakin pekerjaan itu penting sehingga kita ingin cepat-cepat menekuninya lagi hari ini.” Itulah fungsi hasrat bagi seorang pemimpin.

2. Prinsip

Pemimpin sukses setia memegang prinsip — keyakinan, karunia, dan kepribadiannya. Ia tidak berusaha memimpin dengan gaya yang tidak sesuai dengan jati dirinya. Jika ia bertanya pada diri sendiri, “Apakah gaya memimpin saya terasa nyaman dan mencerminkan diri saya yang sebenarnya?” ia bisa menjawab “ya!” dengan yakin.

Pemimpin butuh waktu untuk mengenal diri sendiri. Banyak orang sering bertanya tentang gaya komunikasi saya, dan saya memberi tahu mereka bahwa saya membutuhkan delapan tahun untuk menjadi diri sendiri di atas panggung. Saya juga butuh waktu untuk mengasah gaya kepemimpinan saya. Namun saya baru bisa tampil paling baik saat saya jujur terhadap diri sendiri. Semakin Anda mengenal diri Anda dan semakin jujur Anda dengan diri sendiri, potensi Anda untuk meraih kesuksesan yang langgeng pun makin besar.

3. Kebiasaan

Hampir semua orang bisa meraih sukses dalam sekejap, namun belum tentu keberhasilan itu terulang lagi. Adakah kita beruntung, betul? Namun jika kita ingin kesuksesan itu langgeng — baik sebagai individu maupun pemimpin — terapkan dengan benar kebiasaan-kebiasaan rutin yang menolong kita melakukan hal benar setiap hari.

Setiap hari orang sukses melakukan apa yang cuma sesekali dilakukan orang gagal. Ia memiliki disiplin harian. Ia menerapkan sistem untuk bertumbuh secara pribadi. Ia membiasakan diri untuk memelihara sikap yang positif. Dalam kondisi terburuk, semua ini menjaga momentum pribadinya tetap berjalan. Dalam kondisi terbaik, mereka menjadikan setiap hari sebagai mahakarya.

**Kenali dan Terapkan
Kebiasaan Harian Anda**

Pemimpin perlu mengenali kebiasaan berdasarkan prinsip yang akan menolongnya tetap bersemangat, jujur pada diri sendiri, dan terkoneksi dengan tim. Inilah daftar saya, yang saya sebut *12 Kebiasaan Emas*:

- Hanya untuk hari ini...
- Saya akan melihat dan menampilkan sikap yang benar.
- Saya akan menentukan dan menindaklanjuti prioritas-prioritas yang penting.
- Saya akan mengikuti panduan hidup sehat.
- Saya akan berkomunikasi dan memperhatikan keluarga.
- Saya akan melatih dan mengasah pola pikir yang baik.
- Saya akan membuat dan memelihara komitmen.
- Saya akan menghasilkan uang dan mengelolanya dengan tepat.
- Saya akan memperdalam dan menghayati iman saya.
- Saya akan menerima dan menunjukkan rasa tanggung jawab.
- Saya akan memulai dan berinvestasi dalam hubungan yang solid.
- Saya akan merencanakan dan meneladan kemurahan hati.
- Saya akan merengkuh dan menerapkan nilai-nilai yang baik.
- Saya akan mencari dan mengalami kemajuan.

- Dicuplik dari *Today Matters*.

4. Orang Lain

Faktor pamungkas yang memantapkan pemimpin adalah tim. Orang di sekeliling Anda akan mengangkat atau malah menjatuhkan Anda. Idealnya semua orang memimpin tim yang hebat, memiliki teman-teman yang mengagumkan, lingkaran inti yang kuat, dan keluarga yang penuh kasih. Banyak pemimpin tidak memiliki itu semua. Jika Anda pun demikian, jangan putus asa. Sekalipun hanya ada satu orang di pojokan yang mengelu-elukan Anda, Anda masih bisa memimpin dengan baik.

Orang di sekeliling Anda akan mengangkat atau malah menjatuhkan Anda.

Sementara itu, berusahalah mengelilingi diri Anda dengan orang-orang positif dan suportif. Carilah orang yang ...

- ◆ **Percaya:** orang yang percaya pada Anda dan visi Anda.
- ◆ **Berprestasi:** orang yang memberi sumbangsih hebat bagi tim.
- ◆ **Pandai menggagas:** orang yang melontarkan ide-ide brilian.
- ◆ **Mengurangi beban:** orang yang melengkapi keahlian dan kemampuan Anda.

Saya yakin tak ada pemimpin yang perlu kelelahan. Ada banyak masa dalam hidup ini saat saya merasa kelelahan, frustrasi, atau putus asa. Namun kini saya berusia 66, telah memimpin selama empat puluh tahun lebih, dan saya masih bergairah menanti kemungkinan tiada batas yang ditawarkan hidup setiap harinya. Anda juga bisa seperti itu. Ingatlah untuk membangkitkan *passion*, setia memegang prinsip, menerapkan kebiasaan yang benar, dan mengelilingi diri dengan orang yang tepat.

3. APA NILAI TERPENTING YANG HARUS DIMILIKI SEORANG PEMIMPIN?

Semua orang harus memutuskan nilai apa saja yang akan mereka rengkuh, untuk apa mereka hidup, dan untuk apa mereka rela mati. Nilai-nilai itu berasal dari keyakinan inti dan iman mereka. Saya tak akan membahasnya di sini karena saya yakin Anda harus menggumulkannya sendiri. Namun saya akan menceritakan nilai-nilai terpenting dalam *kepemimpinan* yang saya yakini.

Melayani: Memimpin Berarti Melayani Orang Lain

Kita bersedia memimpin karena banyak alasan. Ada yang menginginkan kuasa. Yang lain mengharapkan kekayaan. Banyak yang tergerak oleh ideologi tertentu atau kerinduan mengubah dunia. Saya percaya satunya alasan memimpin yang bernilai adalah kerinduan untuk melayani. Saya sangat setuju dengan apa yang dituliskan Eugene B. Habecker dalam *The Other Side of Leadership*:

Pemimpin sejati pasti melayani. Melayani orang lain. Melayani kepentingan sesama, meski dengan melakukan itu, ia tidak akan selalu disukai atau dikagumi. Namun karena pemimpin sejati digerakkan oleh semangat mengasihi, bukan kemuliaan diri sendiri, ia bersedia membayar harganya.¹⁵

Jika Anda ingin memimpin orang lain tapi tak bersedia melayani mereka, saya rasa Anda perlu menguji motivasi Anda. Jika Anda bersedia melayani, selain menjadi pemimpin yang lebih baik, Anda pun akan menolong tim Anda, orang-orang yang dilayani tim Anda, dan mengubah dunia menjadi tempat yang lebih menyenangkan.

Tujuan: Biarkan Mengapa Mengarahkan Apa

Saya yakin sukses lahir dari mengetahui tujuan hidup kita, bertumbuh meraih potensi tertinggi, dan menabur benih yang bermanfaat bagi sesama. Jika ada satu faktor saja yang hilang, saya rasa Anda belum

benar-benar sukses. Anda juga tak bisa meraih bagian kedua dan ketiga seutuhnya tanpa menemukan yang pertama terlebih dahulu. Anda tak bisa bertumbuh meraih potensi tertinggi bila tidak mengetahui tujuan hidup Anda. Dan jika Anda tidak tahu tujuan Anda berada di dunia ini dan tak bisa mengembangkan

Ketika menjadi pemimpin, Anda lebih berfokus pada kewajiban, bukan hak.

Saya menjawab pertanyaan seputar

menemukan tujuan hidup dalam bab

sembilan, jadi saya tak akan membahasnya

di sini. Saya hanya ingin berkata bahwa begitu

Anda memahaminya, atur prioritas hidup Anda di seputar tujuan itu. Jika tidak, Anda akan terus-terusan menyimpang dari jalur dan tidak merasakan kepuasan serta penyelesaian yang utuh.

Integritas: Jalani Hidup Sebelum Memimpin Orang Lain

Terlalu banyak pemimpin seperti orang tua yang payah. Mereka bersikap semau mereka dan mengatakan kepada orang-orang yang semestinya mereka pimpin: "Lakukan apa yang saya katakan, bukan yang saya lakukan." Cara ini sudah pasti gagal dalam mendidik anak ataupun memimpin. Mengapa? Karena manusia cenderung meniru apa yang dilihatnya!

Tim yang hebat terdiri dari orang-orang dengan berbagai kemampuan. Namun mereka harus bersatu dalam nilai, kebiasaan, disiplin, dan sikap. Itu dimulai dengan teladan yang diberikan pemimpin. Jika pemimpin tidak berdisiplin, pengikutnya juga akan tidak disiplin. Jika pemimpin datang terlambat ke tempat kerja, gagal menepati anggaran, bekerja tidak rapi, membuang-buang waktu, dan memperlakukan karyawan dengan buruk, tebak apa yang akan dilakukannya?

Ketika menjadi pemimpin, Anda harus lebih berfokus pada kewajiban, bukan hak. Naikkan standar. Anda harus meraih lebih dari yang Anda harapkan dari bawahannya. Jika Anda memberi contoh dan memimpin dengan

baik, orang lain akan menghormati Anda. Dan kemungkinan besar mereka bersedia mengikut Anda.

Hubungan: Berjalan Perlahan Melalui Keramaian

Pengaruh seorang pemimpin tidak lahir dari posisi atau jabatan, tetapi dari hubungan yang autentik. Bagaimana kita bisa membina hubungan yang autentik? Hiduplah dengan autentik. Perlakukan orang lain dengan ramah dan penuh hormat. Dan hampiri mereka untuk menjalin hubungan.

Banyak pemimpin menunggu bawahan datang mendekati mereka. Mereka berasumsi orang-orang akan datang jika mereka butuh atau ingin sesuatu. Namun pemimpin yang baik tidak beranggapan demikian. Pemimpin yang efektif memulai. Mereka menyampaikan visi. Mereka berburu peluang. Mereka memulai gerakan yang akan menguntungkan perusahaan. Dan mereka berinisiatif mendekati bawahan. Mereka tahu mereka tak akan pernah memiliki apa yang enggan mereka kejar. Mereka ingin berhubungan baik dengan anggota tim, sehingga mereka datang mendekat. Mereka bertanya. Mereka menggali. Mereka menawarkan bantuan. Mereka mencari cara agar bawahannya sukses. Jika ingin menjadi pemimpin yang lebih baik, utamakan hubungan.

Pembaruan: Isi Ulang Diri Anda Setiap Hari

Hidup penuh dengan tuntutan. Orang-orang menuntut. Semakin sering Anda memimpin dan sukses, semakin besar harapan yang dibebankan orang lain di pundak Anda. Jika Anda tidak berjuang mengisi ulang energi, memelihara jiwa, dan menyegarkan pikiran, semangat dan fisik Anda akan terkuras habis. Mengisi ulang diri tentu butuh perhatian khusus. Anda harus menyengajakannya.

Stephen Covey, penulis *The 7 Habits of Highly Effective People*, menyebutnya “menajamkan gergaji” dan menggambarkannya sebagai “menjaga dan meningkatkan aset terbesar yang Anda miliki, yaitu diri Anda. Itu berarti memiliki program seimbang untuk membarui diri dalam empat aspek hidup: fisik, sosial/emosional, mental, dan spiritual.”¹⁶

Apa yang Membarui Anda?

Bagaimana Anda bisa membarui diri setiap hari, minggu, bulan, dan tahun? Apa yang membarui energi Anda? Apa yang menutrisi jiwa Anda? Apa yang memberi Anda kekuatan emosional? Apa yang menyegarkan dan mengasah pikiran Anda? Kenali hal-hal itu.

Seperti apa ritme hidup Anda selama ini? Bagaimana energi Anda surut dan mengalir? Kapan Anda butuh disegarkan? Pelajari ritme-ritme itu dan jadwalkan aktivitas yang menolong Anda tetap tajam. Kelelahan bisa sangat merugikan.

Tentu saja ada nilai-nilai lain yang penting bagi pemimpin, tapi inilah yang menduduki puncak daftar saya. Ujilah inti keyakinan Anda dan putuskan nilai mana yang terpenting bagi Anda.

4. APA KEBIASAAN HARIAN PALING EFEKTIF YANG PERLU DIKEMBANGKAN SETIAP PEMIMPIN?

Jika kita boleh melatih satu kebiasaan saja setiap hari di sepanjang hidup kita, menurut saya inilah yang harus kita latih: berilah lebih banyak dari yang Anda terima. Saya mengatakan itu karena pola pikir yang gemar memberi mendatangkan banyak manfaat:

Dengan Memberi, Kita Mengakui bahwa Orang Lain Telah Menolong Kita

Tak seorang pun meraih sukses dengan upaya sendiri. Setiap kita pernah menerima bantuan dari orang lain. Ketika kita memberi pada sesama, kita mengakui itu dengan meneruskan kebaikan kepada orang lain.

Dengan Memberi, Kita Tidak Terpaku pada Diri Sendiri

Ketika pola pikir kita adalah memberi lebih banyak dari yang kita terima, otomatis kita lebih sering memikirkan orang lain daripada memikirkan diri sendiri. Kita

harus memperhatikan orang lain dan keinginan-keinginan mereka. Kita harus mencari tahu cara memberi kepada mereka. Semua hal ini menggeser fokus kita, dari diri sendiri menjadi orang lain. Itu saja sudah mengikis egoisme kita.

Ketika pola pikir kita adalah memberi lebih banyak dari yang kita terima, otomatis kita lebih sering memikirkan orang lain daripada memikirkan diri sendiri.

Memberi Pada Dasarnya Adalah Tindakan yang Disengaja

Kita jarang memberi karena kebetulan. Selalu ada upaya yang dicurahkan saat memberi. Dibutuhkan niat dan kehendak. Dengan *sengaja* memberi, kita akan bertumbuh dan semakin proaktif — karakter yang penting bagi pemimpin.

Dengan Memberi, Kita Mengubah Dunia — Mengubah Orang Satu Per Satu

Akan jadi seperti apa dunia ini bila semua orang berusaha memberi lebih dari yang ia terima? Cara hidup kita akan berubah. Akan sulit bagi orang yang sehat untuk terus menerima dari orang lain tanpa membala pemberian itu. Dari kelimpahan lahirlah kemurahan hati. Berilah dengan murah hati kepada orang lain tanpa pamrih, maka si penerima pun akan berubah dan mau meneruskan kebaikan itu. Begitu Anda memiliki pola pikir memberi, semakin banyak Anda menerima, semakin banyak yang ingin Anda bagikan. Itu menjadi siklus yang positif. Saat kebiasaan itu menyebar, bukan cuma orang per orang yang berubah, melainkan juga masyarakat.

Apa kaitannya ini dengan kepemimpinan? Bagaimana respons Anda pada orang-orang yang memberi? Bagaimana respons Anda pada pemimpin yang murah hati? Bukankah tindakan mereka membuat Anda ingin membala

kebaikan mereka, bekerja lebih keras, dan melakukan yang terbaik? Saya pun merasakan hal yang sama. Jika Anda menjadi pemimpin yang murah hati dan selalu berjuang memberi lebih dari yang Anda terima, Anda akan membangun tim dan perusahaan yang positif. Orang lain pun akan tertarik untuk menjadi bagian dari tim Anda.

**Ajukan Tiga Pertanyaan Ini
Sebelum Anda Memberi Lebih
Banyak dengan Efektif**

1. **Apa yang telah Anda terima?** Renungkan hidup Anda dan pikirkan apa yang selama ini telah Anda terima. Bahkan orang yang latar belakangnya suram pun memiliki pengalaman-pengalaman positif yang bisa dijadikan titik anjak.
2. **Apa yang Anda miliki?** Galilah bakat, kemampuan, dan hasrat dalam diri yang bisa Anda bagikan dengan orang lain. Anda adalah pribadi yang berharga. Waktu dan keahlian Anda dapat menolong orang lain.
3. **Apa yang bisa Anda lakukan?** Kemungkinan besar ada beberapa hal yang dapat Anda lakukan bagi sesama saat ini juga. Lihat ke sekeliling Anda. Peluang apa saja yang terbuka untuk membuat hidup sesama jadi lebih bernilai?

5. BAGAIMANA KITA BISA MENGUBAH HATI GUNA MENINGKATKAN KEINGINAN UNTUK MENAMBAHKAN NILAI DAN MELAYANI ORANG LAIN?

Saya mengerti, tidak semua orang berbakat menjalin relasi dengan orang lain. Saya memiliki kepribadian ekstrover dan selalu senang bergaul. Maka saya pun menjadi pemimpin yang mudah mengasihi, tapi saat itu saya agak naif. Ketika merekrut anggota staf pertama, saya mengasihi, membimbing, dan mencurahkan diri saya kepadanya. Segalanya terlihat hebat, dan saya membayangkan kami akan melaju menuju matahari terbenam seperti Lone

Ranger dan Tonto. Namun kemudian ia melanggar beberapa kepercayaan kepemimpinan besar dari saya, dan saya harus memecatnya.

Itu sangat sulit bagi saya. Dan jujur saja, rasanya begitu menyakitkan. Saya mengasihi diri sendiri dan berpikir, *Bagaimana bisa ini terjadi? Teganya ia melakukan itu padaku!*

Detik itu juga saya memutuskan: kali berikut saya merekrut orang, saya tak akan berakrab-akrab dengannya. Saya akan memberinya pekerjaan, memberi tahu ekspektasi saya, lalu menjaga jarak. Saya akan mengatakan padanya, “Selesaikan tugasmu, dan saya menyelesaikan tugas saya. Sampai ketemu Desember nanti di pesta Natal.” Dan itulah yang saya lakukan. Kali berikut saya merekrut anggota staf, saya membeberkan harapan-harapan saya dengan dingin dan kaku, serta memberinya kelonggaran. Saya biarkan ia bekerja sendirian selama enam bulan. Berita baiknya, ia tak pernah menyakiti saya. Namun, berita buruknya, ia juga tak pernah membantu saya.

Anda tak bisa menjadi pemimpin yang efektif dengan menjaga jarak dari orang-orang yang Anda pimpin. Anda tak bisa membimbing mereka jika kalian tidak akrab. Anda tak bisa menambahkan nilai tanpa tahu apa yang mereka anggap penting. Dan mereka tak akan mau memberi lebih dari yang diharapkan kepada pemimpin yang tidak mengacuhkan mereka.

Saya memahami itu pada usia 25 tahun. Dan saya pun mengambil pilihan berbeda: saya akan membuka hati pada orang lain dan berusaha mengasihi mereka tanpa syarat. Keputusan itu menorehkan beberapa luka paling menyakitkan dalam hidup saya, tetapi juga mendatangkan beberapa sukacita terbesar.

Jadi, inti jawaban dari pertanyaan tentang mengubah hati terhadap orang lain adalah bahwa itu adalah pilihan. Anda harus *memutuskan* untuk mengasihi mereka dan tampil autentik serta rentan di hadapan mereka. Izinkan mereka untuk masuk ke dalam hidup Anda sehingga kalian dapat saling menambahkan nilai.

Saya yakin keputusan semacam ini akan menggaet lebih banyak kesuksesan daripada kegagalan, di ranah pribadi ataupun profesional. Begitu Anda menjadi bagian dari tim yang orang-orangnya tidak hanya mencerahkan pikiran tetapi juga hati, Anda tak akan mau pergi. Anda akan selalu ingin terbuka dengan orang lain.

6. JIKA SAYA SEDANG MENCAPAI TUJUAN DAN MENGGAPAI SUKSES, MENGAPA SAYA HARUS TERUS MENGEMBANGKAN DIRI SEBAGAI PEMIMPIN?

Pertumbuhan adalah pembeda antara orang yang sukses dalam jangka panjang dan yang tidak. Seiring berlalunya waktu, jarak yang memisahkan orang-orang yang merencanakan untuk bertumbuh dan mereka yang tidak, akan melebar. Ketika masih muda, mungkin

Anda tidak melihat perbedaan itu. Namun, seiring bertambahnya usia, Anda pasti akan melihatnya.

Pertumbuhan adalah pembeda antara orang yang sukses dalam jangka panjang dan yang tidak.

Warren Bennis dan Burt Nanus mengamati, “Kemampuan mengembangkan dan meningkatkan kemampuanlah yang membedakan pemimpin dari pengikut.” Maka jawaban ringkasnya adalah, jika ingin menjadi pemimpin, Anda harus terus bertumbuh. Yang membawa Anda ke posisi saat ini tidak akan membawa Anda ke tempat yang ingin Anda tuju besok. Bertumbuhlah agar Anda siap menyambut hari esok. Bertumbuh atau tidak, itu pilihan Anda.

Saya menyukai cara Chuck Swindoll mengutarakan ide ini. Ia menulis,

Sebuah piano mendekam di dalam ruangan, berselimut debu. Penuh dengan nada musik terindah. Tapi demi membebaskan nada-nada itu, harus ada jari-jemari yang menekan tuts... jari-jari terlatih yang mencerminkan dedikasi dan disiplin dalam

jam-jam yang tiada berujung. Anda tidak perlu berlatih. Piano itu tidak mewajibkan ataupun menuntut. Namun, bila Anda ingin mengeluarkan musik yang indah dari piano itu, disiplin menjadi wajib hukumnya

Anda tidak perlu membayar harga untuk bertumbuh dan berkembang secara intelektual. Pikiran Anda tidak mengharuskan ataupun menuntut. Namun, jika Anda ingin merasakan sukacita saat menemukan sesuatu dan kebahagiaan saat membajak tanah subur dan baru, kerja keras menjadi wajib hukumnya.

Anda tak akan serta-merta mengerti atau tahu-tahu dihampiri kebenaran saat terkantuk-kantuk di kursi goyang.

Anda yang memilih. Anda yang bertindak.¹⁷

Inginkah Anda siap saat peluang berikutnya tiba? Akan terlambat untuk bersiap jika kesempatannya sudah datang. Waktunya bersiap-siap adalah sekarang.

Teman saya, Dan Reiland, memahami ini. Ketika mulai bekerja di Skyline Church, San Diego, ia berusia dua puluhan. Kendati Dan berkomitmen untuk bertumbuh, ia bisa melihat bahwa banyak teman dan koleganya yang juga berusia dua puluhan tapi tidak bertumbuh. Ia bisa melihat bahwa situasi itu akan merugikan mereka ketika menginjak usia tiga puluhan. Jika mereka tidak berubah, banyak yang akan mengalami krisis paruh baya pada usia empat puluh dan lima puluh. Maka Dan pun melakukan sesuatu. Ia memulai proses pembimbingan dan kepemimpinan selama setahun yang disebut Joshua's Men. Ia berinvestasi dalam diri pemimpin dan menolong mereka bertumbuh selama lebih dari tiga puluh tahun. Secara harfiah, ratusan orang pernah belajar darinya.

Kita tak pernah tahu apa yang akan dibawa kehidupan. Kita bisa saja menghadapi tragedi dan juga kesempatan. Bagaimana kita bisa menyiapkan diri untuk menyongsongnya? Bertumbuhlah hari ini.

Rencana untuk Bertumbuh Mengharuskan ...

Pertumbuhan tidak terjadi dengan sendirinya. Anda harus merencanakan itu. Jika ingin bertumbuh, rencanakan untuk bertumbuh. Berikut beberapa hal yang perlu Anda lakukan:

1. Sisihkan waktu untuk bertumbuh.
2. Tentukan area pertumbuhan yang ingin Anda geluti.
3. Temukan bahan belajar dalam area tersebut.
4. Terapkan apa yang Anda pelajari setiap hari.

7. BAGAIMANA KITA BISA MEMIMPIN DENGAN RENDAH HATI DI TENGAH DUNIA KORPORAT YANG KERAS DAN MEMANDANG KERENDAHAN HATI SEBAGAI TANDA KELEMAHAN?

Saya rasa pertanyaan ini mengungkap kesalahpahaman mengenai dunia korporat. Pelaku bisnis tidak serta-merta memandang kerendahan hati sebagai kelemahan. Yang mereka anggap lemah adalah kelemahan — lemah dalam persiapan, keahlian, etos kerja, dan lain-lain. Pekerja berkualitas tinggi mampu mengendus kelemahan.

Rendah hati bukan berarti lemah.

Rendah hati berarti tidak begitu memikirkan diri sendiri.

Lalu pertanyaan mengenai arti kerendahan hati pun mencuat. Rendah hati bukan berarti lemah. Rendah hati berarti tidak begitu memikirkan diri sendiri. Rendah hati berarti berpikir realistik dan membumi. Rendah hati berarti menghargai orang lain dan sumbangsih mereka. Kita senang bekerja sama dengan pemimpin

yang berkarakter rendah hati. Saya rasa riset yang diadakan Jim Collins dalam *Good to Great* membuktikannya. Collin menulis,

Pemimpin Level 5 belajar merengkuh dualisme ini: sopan dan keras kepala, rendah hati dan tak gentar. Untuk memahami konsep ini dengan cepat, bayangkan Abraham Lincoln, presiden Amerika Serikat... yang tak pernah membiarkan egonya menjadi ambisi utamanya demi kepentingan yang lebih besar dari sebuah bangsa yang berusaha bertahan. Namun orang-orang yang menganggap kesederhanaan pribadi Lincoln sebagai [tanda] kelemahan, boleh dibilang amat sangat salah.¹⁸

Kecongkakan adalah tanda kelemahan, tapi kerendahan hati tidak. Kecongkakan pasti menghambat kemajuan pribadi, kepemimpinan yang baik, dan terbangunnya tim yang positif. Inilah beberapa alasan di baliknya:

KECONGKAKAN

- ◆ Abai membangun tim
- ◆ Membuat kita sulit diajar
- ◆ Menutup pikiran kita dari masukan orang lain
- ◆ Mencegah kita mengakui kesalahan
- ◆ Realitas menyimpangkan persepsi
- ◆ Mendorong pilihan-pilihan karakter yang buruk
- ◆ Membatasi potensi kita

KERENDAHAN HATI

- ◆ Bersemangat membangun tim
- ◆ Menghargai sikap mau diajar
- ◆ Membuka diri kita pada masukan orang lain
- ◆ Menolong kita mengakui kesalahan
- ◆ Memungkinkan kita menghadapi kenyataan
- ◆ Mendorong kita membangun karakter
- ◆ Memperluas potensi

Penulis Kitab Amsal kuno mengamati, "Siapa yang memerhatikan didikan, berada pada jalan kehidupan. Tetapi siapa yang mengabaikan teguran, tersesat."¹⁹ Sandingkan keunggulan dengan kerendahan hati; selain menjadi yang terdepan, Anda pasti dihormati orang lain.

8. HARUS SETERBUKA APAKAH SEORANG PEMIMPIN? APAKAH TIDAK MASALAH JIKA TIM MENGETAHUI TANTANGAN PRIBADI YANG DIALAMI PEMIMPIN, MISALNYA KANKER?

Sebagai pemimpin, Anda tidak boleh menyembunyikan kabar buruk. Orang-orang yang peka bisa mengendus adanya kabar buruk, sekalipun Anda berusaha merahasiakannya. Dalam era keterbukaan ini, rahasia selalu terbongkar. Jadi, pemimpin pun dituntut untuk berterus terang.

Tentu saja, ada kalanya pemimpin tak perlu terbuka sepenuhnya dengan orang-orang yang ia pimpin. Misalnya, jika ada anggota keluarga Anda yang rahasia pribadinya butuh dilindungi, hormatilah itu. Namun, secara umum, kita menghargai keterbukaan. Itu memungkinkan kita merasakan apa yang dirasakan orang lain dan terilhami olehnya. Itulah yang terjadi di Inggris semasa Perang Dunia II. Winston Churchill tidak segan-segan memberi tahu rakyat Inggris mengenai betapa mengerikan situasi yang mereka hadapi pada Mei 1940, saat Inggris bertahan sendirian melawan mesin perang Nazi. Rakyat tidak menjadi panik. Tekad mereka makin kuat dan mereka berdiri teguh.

Saat Anda menimbang-nimbang untuk membagikan kabar buruk dengan orang lain atau tidak, tanyakan pada diri sendiri mengapa Anda hendak memberi tahu mereka? Apakah Anda melakukan itu demi kebaikan tim? Apakah Anda menyampaikan itu demi menjalin hubungan dengan tim dan menyemangati mereka? Atau apakah Anda berlaku demikian karena ingin ditolong? Jika alasan terakhir yang mendorong Anda, ketahuilah bahwa itu bukan alasan yang tepat. Apabila Anda sedang melalui krisis pribadi, Anda boleh memberi tahu mereka bahwa Anda mungkin tidak bisa berkinerja optimal sekarang, tapi hanya untuk sementara. Lalu, majulah terus. Jangan lelahkan anggota tim Anda dengan tantangan-tantangan pribadi itu.

9. PROSES KEPEMIMPINAN ADALAH PERJALANAN YANG PANJANG DAN BERLANGSUNG SEUMUR HIDUP. BAGAIMANA CARA MENGATASI RASA SEPI YANG TERKADANG SAYA RASAKAN?

Pertama-tama, saya ingin menyoroti bahwa ada perbedaan antara kesendirian dan kesepian. Kadang saya sangat mengharapkan kesendirian — agar bisa berpikir, mencipta, dan mendengar tuntunan Tuhan. Saya kerap menulis tentang kursi berpikir, tempat saya senang mengambil waktu untuk merenung dan berefleksi di kantor. Waktu-waktu itu sungguh saya nikmati. Namun saya jarang bercerita tentang saat-saat saya terbangun di tengah malam. Di penghujung usia dua puluhan, saya mulai bangun pukul tiga atau setengah empat subuh. Itu terjadi kira-kira sekali seminggu. Saya merasa itu waktu yang tepat untuk berpikir, merenung, berdoa, dan bermeditasi, sehingga saya berkomitmen, jika saya terbangun karena alasan yang tidak jelas, saya akan bangkit, menyambar catatan saya, dan melewatkannya dengan berpikir dan menyimak dalam keheningan. Adakalanya saya terjaga satu-dua jam. Kadang semalam. Saya jadi terbiasa melakukannya secara rutin. Diperkirakan 80 persen ide yang saya gagas selama tahun-tahun itu tebersit pada masa-masa tersebut.

Kesendirian mengisi saya. Saya menantikannya dengan antusias. Namun kesepian sangat berbeda. Pemimpin sering kali harus maju lebih dulu dan rentan merasa kesepian. Ada beban-beban yang

harus dipikul pemimpin. Ada pesan-pesan

yang hanya bisa disampaikan olehnya.

Ada keputusan-keputusan penting yang harus diambilnya. Dalam perusahaan yang dipimpin dengan baik, 90 persen keputusan diambil oleh orang-orang yang terdekat dengan masalah — di level pelaksanaan. Sepuluh persen lainnya adalah keputusan sulit yang harus diambil sang pemimpin.

Biarkan kesepian itu mengarahkan Anda pada kesendirian. Ketika Anda merasa kepemimpinan itu berat menekan, temukan cara untuk menguasai diri sendiri dan memikirkan semuanya.

Kesepian sungguh melelahkan dan menyurutkan semangat. Di satu sisi, itulah harga yang harus dibayar seorang pemimpin. Namun, ada beberapa hal yang bisa dilakukan untuk menolong Anda mengatasi kesepian itu. Cara terbaik adalah didampingi orang yang mengasihi Anda tanpa syarat, mau mendengarkan, dan yang dengannya Anda cocok secara emosional. Orang itu tidak perlu menjadi pemimpin atau memahami kerumitan dunia Anda. Ia hanya perlu menempuh perjalanan itu bersama Anda. Bagi saya, pribadi seperti itu adalah ibu saya. Saya bisa menceritakan apa pun kepadanya. Ketika ia meninggal tiga tahun lalu, saya merasa amat sangat kehilangan. Untungnya, ada orang lain yang bisa saya ajak berbagi dalam hidup saya. Ketika harus mengambil keputusan sulit, saya membagikannya dengan orang-orang di lingkaran inti saya. Itu sangat menolong meski tak ada yang sebanding dengan ibu.

Hal lain yang dapat Anda lakukan adalah mengizinkan kesepian itu mengarahkan Anda pada kesendirian. Ketika beban kepemimpinan terasa berat menekan, temukan cara untuk menguasai diri sendiri dan memikirkannya secara mendalam.

10. BAGAIMANA PEMIMPIN MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN UNTUK “MENYARING” EMOSI DAN MENGAMBIL KEPUTUSAN KEPEMIMPINAN YANG TEPAT?

Salah satu prinsip terpenting pemimpin dalam mengambil keputusan ialah tidak mengambil keputusan di titik emosional terendah. Ketika berada di lembah emosional, perspektif Anda tidak begitu baik. Segalanya tampak sulit. Gunung-gunung di sekeliling Anda terlihat tinggi menjulang. Anda tidak tahu setinggi apa gunung itu atau sejauh apa Anda dari tempat tujuan. Sebaliknya, saat berada di puncak gunung, Anda bisa melihat hampir semuanya. Anda tahu seberapa dalam lembah yang tadinya Anda lewati. Anda tahu setinggi apa posisi Anda. Dan Anda bisa meninjau gunung-gunung lain, baik besar maupun kecil, di sekeliling Anda. Jadi, bilamana mungkin, cobalah membuat keputusan-keputusan besar ketika perspektif Anda sedang bagus-bagusnya.

Meski demikian, saya mengakui bahwa adakalanya kita *harus* mengambil keputusan sulit di tengah masa yang menekan secara emosional. Untuk menolong Anda dalam situasi semacam itu, ikuti nasihat berikut:

1. Kerjakan Bagian Anda

Tameng pertama untuk mencegah emosi-emosi yang tidak tersaring memengaruhi pengambilan keputusan adalah mempertimbangkan fakta yang ada. Tentukan masalahnya. Tuliskan bila perlu. Lalu himpun informasi dan pertimbangkan kredibilitas sumber-sumber Anda. Semakin solid informasi itu, semakin baik Anda melawan emosi-emosi yang tak masuk akal.

2. Buatlah Daftar Semua Opsi Anda dan Konsekuensinya

Bagian lain dari proses menemukan fakta adalah memikirkan hasil. Curahkan semua opsi yang terpikirkan dan kemungkinan hasilnya. Ini akan menolong Anda membasmikan ide-ide yang secara emosional terasa baik tapi tidak cukup logis.

3. Mintalah Nasihat dari Orang yang Tepat

Ada dua jenis orang yang perlu Anda ajak berkonsultasi. Kelompok pertama mencakup orang-orang yang nantinya akan menjalankan keputusan itu. Jika mereka tidak dilibatkan, Anda akan menemui masalah saat keputusan itu diambil. Kelompok kedua adalah orang-orang yang sukses dalam area yang Anda pertimbangkan dan menghargai kepentingan Anda. Mereka pasti bisa memberi nasihat yang tepat guna.

“Intuisi adalah apa yang kita tahu pasti tanpa mengetahui dengan pasti.”

4. Turuti Insting

Sebaiknya Anda tidak dikuasai emosi saat mengambil keputusan, tapi jangan juga mengabaikan insting Anda. Profesor dan konsultan manajemen bernama Weston H. Agor memaknai intuisi sebagai “apa yang kita yakini pasti tanpa tahu dengan pasti”. Kerap kali insting memperingatkan Anda dengan cara yang melampaui fakta.

-WESTON H. AGOR

Psikolog Joyce Brothers, menasihatkan, “Percayai firasat Anda. Biasanya itu berdasar pada fakta yang diarsipkan tepat di bawah ambang kesadaran.”

Menilai Rekam Jejak Intuisi Anda

Kapan Anda tahu bahwa langkah terbaik yang bisa diambil adalah menuruti insting Anda? Ajukan pertanyaan-pertanyaan ini pada diri Anda:

- Apakah saya pemimpin yang intuitif?
- Apakah insting saya biasanya benar?
- Apakah saya tahu banyak tentang bidang di mana saya mengambil keputusan ini?
- Apakah saya memiliki banyak pengalaman sukses dalam bidang ini?
- Apakah saya berbakat di bidang ini?

5. Ambillah Keputusan Berdasarkan Prinsip dan Nilai yang Anda Yakini

Pada akhirnya, Anda harus mampu menghayati keputusan-keputusan yang Anda ambil. Ketika saya harus membuat keputusan sulit atau emosional, kata-kata Abraham Lincoln mengilhami saya: “Saya ingin bekerja dalam pemerintahan ini sedemikian rupa sehingga pada akhirnya, ketika saya meletakkan tampuk kekuasaan ini dan kehilangan semua teman di muka bumi, masih ada satu teman yang tetap tinggal dan berada di dalam diri saya.”

Memimpin diri sendiri adalah aspek kepemimpinan yang paling jarang dibahas tetapi sesungguhnya paling penting. Apa yang terjadi saat pemimpin gagal melakukan hal yang benar di dalam hidupnya setiap hari? Ia akan terlibat masalah. Surat kabar dipenuhi nama orang yang berbakat besar dan mendapat peluang istimewa, tapi melakukan hal yang salah dan melatih kebiasaan buruk tanpa sepengertahuan orang lain.

Jika kita ingin hidup, memimpin, dan menyelesaikan pertandingan dengan sukses, belajarlah memimpin diri sendiri dengan sebaik-baiknya.

Pertanyaan Seputar Cara Kerja Kepemimpinan

1. Apakah semua orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin yang efektif?
2. Bagaimana Anda bisa menjadi pemimpin di mana pun Anda berada, kendati posisi Anda yang terendah?
3. Apa tujuan utama dari kepemimpinan?
4. Apa bedanya mendelegasikan dan melimpahkan tanggung jawab?
5. Apa tantangan tersulit dalam memenuhi panggilan kepemimpinan?
6. Dapatkah seorang pemimpin memimpin dan melayani pada saat yang sama?
7. Apa saja keahlian terpenting yang dibutuhkan untuk memimpin tim melalui masa-masa sulit yang berkepanjangan?
8. Mungkinkah saya menjadi pemimpin dalam semua aspek hidup?
9. Apa saja ritme kepemimpinan saat beranjak dari usia dua puluh menuju usia tiga puluh, empat puluh, dan sesudah itu? Apa yang perlu dikembangkan, diubah, dikendalikan, atau dilepaskan saat Anda bertumbuh di setiap tahapan?

5

BAGAIMANA CARA KERJA KEPEMIMPINAN?



Ketika mulai meniti karier, menjadi pemimpin tidak masuk dalam bayangan saya. Ada beberapa hal yang saya anggap penting, misalnya sikap. Pada tahun pertama di sekolah menengah atas, pelatihan menjadikan saya kapten tim karena menurutnya sikap saya bagus. Sikap pun menjadi penting bagi saya. Saya diajari bahwa etos kerja yang kuat penting bagi kesuksesan, maka saya pun bekerja keras. Saya menduduki jabatan pertama saya dengan mengira jabatan itulah yang membuat saya menjadi pemimpin. Namun, dalam waktu singkat, saya menyadari bahwa orang-orang di organisasi saya mengikuti orang lain, bukan saya.

Pada tahun-tahun awal itu, sasaran saya adalah menyelesaikan semua urusan. Saya ingin menolong anggota tim dan mengembangkan organisasi. Saya menjajal berbagai hal. Ada yang berhasil, ada yang tidak. Saya kemudian membaca *Spiritual Leadership*, buku yang ditulis oleh J. Oswald Sanders. Di dalamnya saya menemukan ini:

Kepemimpinan adalah pengaruh, kemampuan seseorang memengaruhi orang lain untuk mengikuti pimpinannya. Para pemimpin tersohor mengetahuinya sejak dulu.²⁰

Kata-kata ini mengubah hidup saya. Jelas, jabatan dan titel saya tidak banyak menolong. Saya perlu menjadi pemimpin yang lebih baik. Saya perlu belajar memengaruhi orang lain. Kepemimpinan pun menjadi fokus dari pertumbuhan pribadi saya.

Segala sesuatunya ditentukan oleh kepemimpinan. Berbekal pengetahuan bahwa kepemimpinan adalah kunci membangun tim, menumbuhkan organisasi, dan mewujudkan visi, saya mulai mengajar tentang kepemimpinan. Saya menggelar konferensi kepemimpinan pertama saya dan — tak seorang pun datang. Yah, tidak juga. Tujuh belas orang hadir tapi saya berharap dan menyusun rencana untuk jumlah sepuluh kali lipatnya. Konferensi berikutnya diikuti lebih sedikit orang. Begitu juga konferensi berikutnya. Ketika saya mulai berbincang dengan banyak orang, saya menyadari bahwa mereka berpikir, “Aku sudah jadi pemimpin. Untuk apa aku repot-repot datang menghadiri konferensi kepemimpinan?” Mereka mengira jabatan itulah yang menjadikan mereka pemimpin, persis seperti saya dulu. Pada saat itulah saya mulai memberi tahu semua orang yang mau mendengar, “Kepemimpinan adalah pengaruh.” Pada akhirnya, makin banyak orang yang menghadiri konferensi karena mereka ingin menanamkan lebih banyak pengaruh dalam hidup orang lain. Saat pengaruh mereka meluas, mereka jadi makin efektif dan mengefektifkan organisasi mereka.

Tak bisa dipungkiri, kepemimpinan memang topik yang rumit. Saya berusia 67 tahun dan masih terus belajar. Saya bertekad menjadi murid kepemimpinan hingga ajal menjemput. Namun saya tak pernah melupakan kebenaran bahwa kepemimpinan bermula dari pengaruh dan dibangun dari sana. Tolong ingatlah itu saat Anda menelusuri bab ini.

1. APAKAH SEMUA ORANG BERPOTENSI UNTUK MENJADI PEMIMPIN YANG EFEKTIF?

Saya yakin yang sesungguhnya Anda tanyakan adalah apakah kepemimpinan adalah klub eksklusif yang hanya bisa dimasuki orang-orang yang berbakat memimpin. Jawaban saya ialah tidak. Semua orang berpotensi untuk

memimpin pada level tertentu dan dapat mengasah kemampuannya. Meski memang ada beberapa orang yang terlahir dengan kualitas-kualitas yang menolong mereka memimpin lebih baik dibandingkan yang lainnya, bakat alami itu barulah permulaan.

Penulis berkebangsaan Inggris, Leonard Ravenhill, mengisahkan sekelompok turis yang mengunjungi sebuah desa nan indah. Mereka melihat seorang lelaki tua duduk di dekat pagar. Dengan lagak sedikit merendahkan, salah satu pelancong bertanya, “Adakah orang besar yang lahir di desa ini?”

Tanpa mendongak sang lelaki tua menjawab, “Tak ada. Yang lahir cuma bayi-bayi.”

Pemimpin hebat tidak langsung hebat ketika memulai. Seperti semua orang lainnya, mereka terlahir sebagai bayi dan bertumbuh menjadi pemimpin yang lumayan, baik, lalu hebat. Kepemimpinan selalu dikembangkan, bukan ditemukan. Kepemimpinan adalah proses. Ada tiga komponen utama yang berperan penting dalam mengembangkan seorang pemimpin:

Lingkungan: Lahirnya Kepemimpinan

Lingkungan memiliki pengaruh yang besar bagi kita. Kepemimpinan lebih sering dicontohkan, bukan diajarkan. Saya mempelajarinya di rumah sejak kecil karena saya bertumbuh di dalam rumah seorang pemimpin yang luar biasa: ayah saya. Selain mencontohkan kepemimpinan yang baik, ia juga berusaha sebaik mungkin untuk mengerahkan yang terbaik dari diri kami. Ia mengenali bakat dan karunia kami sejak dini, juga mendorong kami untuk mengasah kekuatan-kekuatan itu saat beranjak dewasa. Ia juga memuji dan menghادiah kami saat kami menunjukkan karakter yang kuat dan kepemimpinan yang baik.

Kepemimpinan
dikembangkan,
tidak ditemukan.

Jika Anda bertumbuh bersama seorang pemimpin, mungkin Anda pun menyadari kemampuan kepemimpinan Anda sejak kecil, seperti halnya saya.

Lingkungan dan pemimpin yang membangunnya menaruh kepemimpinan *dalam* diri Anda. Kepemimpinan menjadi bagian dari diri Anda dan mungkin Anda pun tidak tahu kapan itu terjadi.

Apabila lingkungan Anda saat ini kondusif untuk melatih kepemimpinan, mungkin ada beberapa kualitas pemimpin dalam diri Anda yang mulai berkembang dan menampakkan diri. Lingkungan yang tepat selalu mempermudah Anda belajar. Tinggallah di lingkungan artistik, dan kreativitas pun jadi sesuatu yang alami bagi Anda. Tinggallah di lingkungan yang mengutamakan olahraga, maka Anda cenderung tertarik pada olahraga. Tinggallah di lingkungan yang sarat kepemimpinan, maka Anda akan menjadi pemimpin yang lebih baik.

Jika saat ini dan dulu lingkungan Anda kurang mendukung kepemimpinan, Anda mungkin sulit memahami arti dari memimpin. Jika demikian, temukan lingkungan kepemimpinan yang positif dan dapat menolong Anda bertumbuh sebagai pemimpin. Apakah mungkin untuk belajar memimpin tanpa lingkungan yang kondusif? Bisa saja, tapi sulit. Pertumbuhan Anda akan berjalan lambat. William Bernbach, rekan pendiri biro periklanan Doyle Dane Bernbach, mengisyaratkan ini saat ia berkata, “Saya merasa geli saat biro lainnya berusaha merekrut orang-orang saya. Mereka perlu ‘merekrut’ seluruh lingkungannya. Jika ingin memekarkan bunga, Anda butuh benih dan tanah yang tepat.”

Seperti Apa Tampilan Lingkungan yang Mendukung Pertumbuhan?

Orang lain lebih *utama* dari saya.
Saya terus-menerus *ditantang*.
Fokus saya adalah *bergerak maju*.
Suasana kerjanya *menguatkan*.
Saya sering meninggalkan *zona nyaman*.
Saya bangun pagi dengan *antusias*.
Kegagalan bukanlah *musuh* saya.
Orang lain pun *bertumbuh*.
Orang-orang menyukai *perubahan*.
Pertumbuhan *dicontohkan* dan *diharapkan*.

Interaksi dengan pemimpin lainnya: Ilham bagi Kepemimpinan

Salah satu hal yang menurut saya paling inspiratif adalah kesempatan bertemu dengan pemimpin-pemimpin hebat. Ayah sayalah yang patut dipuji sebagai orang pertama yang memperkenalkan saya pada para pemimpin. Ketika saya duduk di sekolah menengah atas, ia mengajak saya menemui Norman Vincent Peale dan E. Stanley Jones. Ia mengharuskan saya membaca buku-buku yang memperkenalkan saya pada konsep-konsep kepemimpinan. Selulusnya dari kampus, saya terus mencari pemimpin dan pembicara untuk belajar dari mereka, orang-orang seperti Zig Ziglar, Elmer Towns, Peter Drucker, dan John Wooden. Saya belajar amat banyak dari mereka dan terilhami untuk mengejar visi yang lebih besar.

Saya senang mendengar ceramah para pemimpin besar. Banyak gagasan saya muncul saat membaca buku mereka. Saya senang bertanya kepada mereka. Semangat saya berkobar-kobar saat melihat mereka memimpin. Saya bahkan terinspirasi saat mengunjungi ruang kerja mereka. Favorit saya adalah kantor Adolph Rupp di University of Kentucky. Saya duduk di ruang loker asli tempat ia melatih. Ketika masih bocah saya gemar bermain basket, sehingga saya membayangkan diri saya sebagai salah satu pemainnya, menyimak

salah satu pidatonya yang berapi-api sebelum pertandingan dimulai atau pengarahan di paruh babak kedua sebelum turun ke lapangan.

Saya juga menyambangi perpustakaan milik presiden-presiden, mulai perpustakaan Washington hingga Clinton. (Saat saya menulis ini, perpustakaan George W. Bush dan Barack Obama belum dibuka.) Ketika saya dan Margaret mengunjungi sebuah perpustakaan, seharian penuh kami meresapi pelajaran-pelajaran kepemimpinan di dalamnya dan terinspirasi olehnya.

**Ke Mana Anda Pergi untuk
Mencari Ilham Kepemimpinan?**

Siapa saja pemimpin yang Anda kagumi? Susunlah rencana untuk mendengar ceramah tokoh pujaan Anda. Kunjungi perpustakaan atau museum presiden. Buatlah janji untuk mewawancara seorang pemimpin berpengaruh. Petiklah ilham!

Memperlengkapi: Tujuan Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah pengaruh, dan karena itulah kepemimpinan bisa diajarkan. Anda dapat belajar menjalin hubungan dengan orang lain. Anda bisa belajar berkomunikasi. Anda bisa belajar merencanakan dan menyusun strategi. Anda bisa belajar memilah-milah prioritas. Anda bisa belajar memastikan semua anggota tim bekerja sama. Anda bisa belajar melatih dan memperlengkapi orang lain. Anda bisa belajar mengilhami dan mengobarkan semangat orang lain. Mayoritas keterampilan memimpin dapat diajarkan; kita dapat diperlengkapi dan memperlengkapi orang lain untuk memimpin. Itulah sebabnya saya mencurahkan tiga puluh tahun hidup saya untuk berfokus menulis buku dan mengembangkan bahan-bahan belajar untuk menolong orang lain bertumbuh dan belajar. Saya yakin setiap orang dapat diperlengkapi untuk memimpin. Rasanya sungguh memuaskan saat orang

lain mengatakan bahwa saya telah menolong mereka untuk bertumbuh sebagai pemimpin dengan satu dan lain cara.

Belum lama ini saya menerima surel dari J. M. Hardy. Ia menuliskan,

Malam ini saya hendak berterima kasih pada Anda atas pengaruh yang Anda tanamkan dalam hidup saya. Saya telah mengoleksi ratusan rekaman audio serta semua buku atau CD yang pernah Anda produksi. Melalui bimbingan jarak jauh ini, saya berhasil mengatasi tantangan-tantangan di masa muda saya. Kini saya memiliki banyak hal yang hanya bisa diimpikan orang lain. Saya menyandang gelar sarjana dan magister dalam kajian kepemimpinan. Kini saya sedang menyiapkan diri untuk disertasi Ph.D. Saya bekerja pada perusahaan dalam daftar *Fortune* 100 dan bertanggung jawab atas penjualan senilai lebih dari \$120 juta dan 500 karyawan. Saya memiliki istri yang cantik dan tiga anak yang sedang kuliah.

Semoga Tuhan memberkati Anda sekeluarga, dan terima kasih. Saya akan menanti-nantikan pelajaran selanjutnya dan buku yang Anda tulis. Rasa terima kasih ini tak akan pernah cukup untuk diucapkan. Saya mungkin tak akan bertemu Anda secara langsung atau menjabat tangan Anda, tapi ketahuilah bahwa saya sangat menghargai Anda dan semua hal yang Anda lakukan, bahkan ketika Anda tidak tahu Anda sedang melakukannya.

Setelah membaca pesan seperti itu, rasa-rasanya saya bisa mengajar dan menulis selama tiga puluh tahun lagi!

Satu hal yang dapat Anda lakukan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan Anda sebesar mungkin adalah menyediakan diri untuk diperlengkapi setiap hari.

Satu hal yang dapat Anda lakukan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan Anda sebesar mungkin adalah menyediakan diri untuk diperlengkapi setiap hari. Semua buku yang Anda

baca, setiap pelajaran yang Anda serap, setiap prinsip yang Anda terapkan menolong Anda menjadi pemimpin yang lebih baik dan membawa Anda selangkah lebih maju menuju potensi kepemimpinan Anda.

Apa Rencana Anda dalam Mengembangkan Kepemimpinan?

Tanpa rencana khusus, Anda akan kesulitan bertumbuh sebagai pemimpin. Tetapkan beberapa sasaran dan susunlah strategi pribadi untuk bertumbuh setahun ke depan. Lalu, bagilah rencana tersebut ke dalam disiplin harian dan mingguan.

2. BAGAIMANA KITA BISA MENJADI PEMIMPIN DI POSISI SAATINI, KENDATI KITA DI POSISI TERBAWAH?

Berita baiknya, Anda bisa menjadi pemimpin di mana pun posisi Anda. Anda tidak butuh jabatan ataupun posisi. Anda juga tidak butuh pendidikan formal. Yang Anda butuhkan hanyalah keinginan untuk memimpin dan kemauan untuk belajar. Kuncinya adalah pengaruh.

Kepemimpinan Adalah Pengaruh

Seperti yang telah dibahas, kepemimpinan dimulai dengan pengaruh. Kemampuan Anda memengaruhi orang lain akan menjadi faktor tunggal terbesar dalam keberhasilan Anda sebagai pemimpin. Penulis dan profesor, Harry Allen Overstreet, menegaskan, “Inti dari kekuatan untuk memengaruhi terletak pada meyakinkan orang lain untuk bersumbangsih.” Pengaruh adalah undangan yang bisa disampaikan siapa pun kepada sesama.

Saya menyukai doa pemimpin yang ditulis oleh Pauline H. Peters: “Tuhan, ketika saya salah, berilah saya hati yang rela untuk berubah. Ketika saya benar, jadikan saya pribadi yang tetap menyamankan orang lain. Kuatkan

saya agar kekuatan teladan saya jauh melampaui wibawa yang lahir dari kedudukan saya.”

Memengaruhi Orang Lain Adalah Pilihan

Baru-baru ini saya makan malam bersama Jim Collins, penulis *Good to Great*. Kami berbincang tentang banyak hal, termasuk kepemimpinan. Salah satu hal yang Jim ucapkan kepada saya adalah, “Anda bukan orang pertama yang berkata bahwa kepemimpinan adalah pengaruh, tapi Anda telah membuktikan kebenarannya.”

Di permulaan bab ini, saya menceritakan asal mula saya mengatakan pada semua orang bahwa kepemimpinan adalah pengaruh. Sesungguhnya, pengaruh adalah pilihan. Kita bisa saja mengabaikan orang lain, mengejar agenda kita sendiri, menoleransi sikap yang buruk, dan enggan bekerja sama dengan tim. Atau, kita bisa memperhatikan orang lain, mau terlibat, berusaha berpikir positif, bekerja sama dengan yang lain, dan mencoba memengaruhi mereka secara positif. Itu merupakan pilihan kita setiap harinya. Jika kita memilih untuk memengaruhi orang lain, kita bisa memimpin dari posisi mana pun.

Pengaruh Kita Tidak Sama di Semua Bidang

Hanya karena Anda berhasil memengaruhi seseorang, bukan berarti Anda mampu memengaruhi semua orang. Pengaruh haruslah berkembang dalam diri setiap orang. Jika Anda tidak percaya, cobalah memberi perintah pada anjing peliharaan orang lain! Saya pernah membaca seuntai puisi berjudul “*A Born Leader*” yang menggambarkannya dengan baik:

Saya dibayar sebagai mandor.
Tugas saya adalah memimpin anak buah.
Bos saya pikir saya berbakat memimpin.
Tapi jika memang demikian, mengapakah gerangan,
Seandainya ada yang bisa menjelaskan,
Mengapa saya sibuk membersihkan jalan-jalan berbalut salju,
Sementara di rumah saya ada dua putra dewasa
yang tergabung dalam tim rugbi.²²

Di dalam *The 5 Levels of Leadership*, saya membahas proses kita mengembangkan pengaruh dalam diri orang lain. Ringkasnya, semua bermula dengan *Jabatan*, bertumbuh menjadi *Perkenanan* saat hubungan terbangun, lalu berkembang di atas *Produktivitas* saat kita menolong orang lain merampungkan tugas, semakin kuat saat kita *Mengembangkan Pemimpin Lainnya*, dan mencapai *Puncak* saat kita mendidik pemimpin lain yang juga mengembangkan orang lain. Pemimpin paling efektif *berniat* memengaruhi orang lain secara positif. Ia mengerti bahwa ia harus berjuang untuk melejitkan pengaruhnya dalam diri tiap-tiap orang.

Bersama Pengaruh Lahirlah Tanggung Jawab

Budaya kita cenderung berfokus pada hak, bukan kewajiban. Karena di sepanjang sejarah umat manusia bertabur kisah-kisah pemimpin yang menindas pengikut mereka, para pendiri Amerika Serikat bersikukuh untuk melindungi hak-hak yang tak terbantahkan dan dikaruniakan Sang Pencipta kepada semua manusia. Dan itu menuntun pada kemerdekaan yang akhirnya

dicecap bangsa Amerika — peristiwa yang luar
biasa. Sayangnya, hak yang terlampaui dibesar-
besarkan itu malah merugikan budaya
negeri ini.

“Kehidupan kita tak
akan berarti jika tidak
berdampak pada
hidup orang lain.”

-JACKIE ROBINSON

Orang yang ingin memimpin biasanya
mengejar posisi pemimpin karena hak dan
fasilitas istimewa yang akan diterimanya.

Padahal, sebagai pemimpin kita harus selalu
sadar bahwa ada tanggung jawab yang perlu dipikul,
bahwa kita memengaruhi orang-orang yang perasaan dan kesejahteraannya
ada di dalam pengaruh kita. Pengaruh yang kita berikan bisa saja positif atau
negatif. Pilihan ada di tangan kita.

Orang yang Memberi Pengaruh Positif Akan Menambahkan Nilai pada Diri Sesama

Pemain Liga Utama Baseball nan inovatif, Jackie Robinson, mengamati,
“Kehidupan kita tak akan berarti jika tidak berdampak pada hidup orang

lain.” Jika Anda memilih untuk memengaruhi orang lain dan menjadi pemimpin yang lebih baik, saya harap Anda mau melakukannya demi menambahkan nilai pada hidup orang lain.

3. APA TUJUAN TERTINGGI KEPEMIMPINAN?

Pertama dan yang utama, inti dari kepemimpinan adalah menambahkan nilai pada diri orang lain. Norman Vincent Peale, si penulis, pernah berkata, “Sukses adalah kesediaan untuk menolong, peduli, dan membangun, memastikan semua hal dan semua orang yang Anda sentuh menjadi sedikit lebih baik. Hal terbaik yang bisa Anda berikan adalah diri Anda.” Jika ingin sukses sebagai pemimpin, kembangkanlah orang lain. Bantulah mereka menyingkirkan batasan-batasan yang membebani dan doronglah mereka meraih potensi tertinggi. Anda bisa melakukannya dengan:

Menyimak Kisah Mereka dan Bertanya

Anda tak akan memahami orang lain sebelum mendengar kisah hidup mereka. Begitu mengetahui kisah mereka, Anda memahami riwayat, luka-luka, harapan, dan cita-cita mereka yang terdalam. Anda mengenakan sepatu mereka. Jika Anda menyimak dan mengingat apa yang penting bagi mereka, Anda menyatakan perhatian dan keinginan Anda untuk menambahkan nilai.

Prioritaskan Agenda Mereka

Terlalu banyak pemimpin mengira kepemimpinan adalah tentang dirinya. Pemimpin yang baik berfokus pada kebutuhan dan keinginan orang-orang yang dipimpinnya. Selama masih dalam kekuasaannya, ia memprioritaskan harapan dan impian orang lain. Ada kekuatan yang dahsyat saat visi perusahaan dan impian orang-orangnya menjadi selaras, dan semua orang menang.

Percayailah Mereka

Jika Anda ingin menolong orang lain, percayailah mereka. Kita cenderung berprestasi lebih baik saat merasa percaya diri. Karena itulah saya mengatakan,

sungguh indah saat seorang pemimpin dipercaya, tapi lebih indah lagi bila sang pemimpin memercayai para pengikutnya.

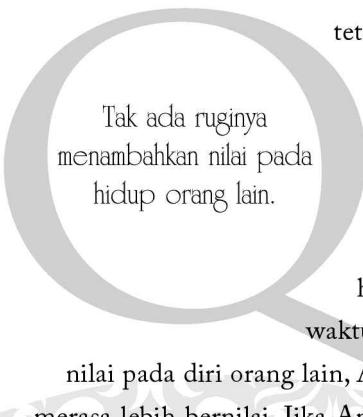
Bagaimana Anda melejitkan kepercayaan diri orang lain? Utarakan keyakinan Anda pada diri mereka. Biasanya mereka akan berusaha bangkit memenuhi level harapan Anda. Saya menyebutnya sebagai proses mencantumkan nilai “10” di dahi mereka. Artinya, Anda memandang semua orang sebagai pemenang atau calon pemenang. Dengan melihat nilai semua orang dan memberi tahu mereka bahwa Anda menghargai mereka, itu akan menolong mereka, perusahaan, dan juga diri Anda sebagai pemimpin.

Bahaslah Cara Mewujudkan Visi Mereka dan Susunlah Rencana yang Sesuai

Begini Anda tahu apa yang membuat mereka bersemangat serta memahami harapan dan impian mereka, Anda mampu menambahkan nilai dalam hidup mereka secara luar biasa. Ajaklah mereka bicara tentang cara-cara yang bisa menolong mereka mewujudkan visi sembari mereka bekerja dan menolong perusahaan. Lalu, bersama-sama, susunlah rencana untuk menolong mereka melakukannya.

Bantulah Mereka Hingga Visi Itu Terwujud

Berjanji menolong anggota tim tentu berbeda dengan benar-benar menindaklanjuti dan menolong mereka di sepanjang jalan. Dengan menindaklanjuti, Anda tidak hanya menolong mereka, tetapi juga membangun kredibilitas dan pengaruh Anda sebagai pemimpin. Bukan hanya di mata mereka, melainkan juga di mata semua anggota tim.



Tak ada ruginya menambahkan nilai pada hidup orang lain.

Tak ada ruginya menambahkan nilai pada hidup orang lain. Ya, Anda harus berkorban waktu dan tenaga. Tapi saat Anda menambahkan nilai pada diri orang lain, Anda menolong mereka dan membuat mereka merasa lebih bernilai. Jika Anda pemimpin, saat anggota tim Anda merasa

puas dan punya tujuan, tim Anda pun terbantu. Ketika tim Anda makin efektif, perusahaan Anda pun terbantu dan menjadi lebih baik. Keseluruhan proses ini akan mendatangkan kepuasan yang mendalam.

4. APA BEDANYA MENDELEGASIKAN DAN MELIMPAHKAN TANGGUNG JAWAB?

Ketika pemimpin menyerahkan tugas kepada anggota timnya, biasanya ia melakukan itu dengan salah satu dari dua cara: mendelegasikan atau melimpahkan tugas. Penulis Roger Fritz menegaskan, “Melimpahkan tugas itu tidak pandang bulu. Itu dilakukan karena memang harus dilakukan, tanpa memandang kekuatan dan kelemahan orang yang memikul tugas tersebut.”

Orang yang melimpahkan tanggung jawab kepada anggota timnya sesungguhnya mengabaikan kepemimpinan saat melakukan itu. Pemimpin yang baik selalu mempertimbangkan keahlian, kemampuan, dan minat orang yang mengerjakan tugas itu. Melimpahkan tugas biasanya terjadi secara spontan. Orang bersangkutan jadi tak bisa menggali informasi atau dilatih terlebih dahulu. Melimpahkan tugas biasanya terjadi saat orang yang berwenang ingin menyingkirkan masalah atau tugas yang tidak menyenangkan dari meja mereka.

Sebaliknya, pendeklegasian yang baik memilih dengan cermat orang yang tepat bagi tugas itu. Pemimpin yang baik mempertimbangkan keahlian dan kemampuan yang paling sesuai untuk menunaikan tugas itu. Pemimpin yang mendelegasikan dengan baik selalu menetapkan tujuan, memberi wewenang untuk menyelesaikan tugas, dan menyuplai sumber daya yang dibutuhkan tugas itu, sembari tetap mendorong si pemikul tugas untuk mengambil langkah-langkah mandiri. Mereka menerapkan nasihat Jenderal George S. Patton, yang berkata, “Jangan pernah katakan cara melakukan sesuatu pada anak buah Anda. Beri tahu tugas mereka dan Anda akan dikejutkan oleh kecerdikan mereka.”

Pada akhirnya, pemimpin yang mendelegasikan tugas masih bertanggung jawab memantau tugas itu hingga rampung. Byron Dorgan mengamati, “Anda boleh mendelegasikan wewenang, tapi tidak boleh mendelegasikan tanggung jawab.” Jika tugas itu tidak selesai dan Anda-lah pemimpinnya, yang salah adalah Anda.

5. APA TANTANGAN TERBESAR DALAM MEMENUHI PANGGILAN KEPEMIMPINAN?

Tantangan terbesar dalam kepemimpinan ialah mengambil keputusan yang memengaruhi orang lain. Membuat keputusan yang baik untuk orang lain setiap hari itu sulit. Tak heran sebagian pemimpin lebih suka bertindak seperti orang yang berkata, “Nah, ke sanalah orang-orang saya pergi. Saya harus mencari tahu ke mana mereka pergi agar bisa memimpin mereka.”

Tempat tersunyi dalam kepemimpinan dikhurasukan bagi orang yang mengambil keputusan pertama. Apa yang dilakukan pemimpin dan alasan di baliknya sering kali disalahpahami.

Namun meski mengambil keputusan memang sulit dan menyakitkan, ini sesuatu yang harus dilakukan. Mereka masih perlu membuat keputusan awal yang sulit karena pemimpin yang enggan memutuskan akan membuat para pengikut merasa tidak aman.

Ujung-ujungnya, itu merusak kepemimpinan mereka sendiri.

Jika Anda ingin menjadi pemimpin yang lebih baik, bersedia lah membuat pilihan-pilihan sulit dan keputusan yang tidak nyaman, di antaranya:

Keputusan Berani: Apa yang Harus Dilakukan?

Peter Drucker, yang dijuluki bapak manajemen modern, mengamati, “Setiap kali Anda melihat bisnis yang sukses, ada seseorang yang pernah mengambil keputusan berani.” Kemajuan yang diperoleh dengan susah payah sering

Tantangan terbesar dalam kepemimpinan ialah mengambil keputusan yang memengaruhi orang lain.

kali lahir dari keputusan-keputusan sulit yang menggetarkan. Adakalanya perusahaan menghadapi bahaya besar dan hanya orang-orang yang siap memenuhi panggilan berani ini yang layak disebut pemimpin.

Keputusan Prioritas: Apa yang Harus Dilakukan Terlebih Dulu?

Pemimpin bertanggung jawab memandang jauh ke depan, melihat gambaran yang lebih besar, memahami visi besarnya, dan mengambil keputusan berdasarkan prioritas keseluruhan tim dan perusahaan. Ekonom Italia, Vilfredo Pareto, berkata, “Jika Anda Nuh dan bahtera Anda nyaris tenggelam, carilah gajah dulu, karena meski Anda melempar sekelompok kucing, anjing, tupai, dan hewan kecil lainnya, bahtera Anda akan tetap tenggelam. Namun bila Anda bisa menemukan satu gajah untuk dilempar ke laut, kondisi Anda akan jauh lebih mendingan.”

Keputusan untuk Berubah: Tindakan Mana yang Harus Diubah?

Salah satu peran pemimpin yang tersulit dan terpenting adalah menjadi agen perubahan demi kepentingan tim dan perusahaan. Kebanyakan orang tidak menyukai perubahan. Mereka takut dan menentangnya habis-habisan. Jim Rohn menegaskan, “Orang yang mengambil jalan keliru tak perlu disemangati untuk melaju makin cepat. Yang ia butuhkan ialah didikan untuk mengembalikannya ke jalan yang benar.” Pemimpin perlu memberi didikan dan daya dorong yang mencetuskan perubahan.

Keputusan Kreatif: Langkah Apa yang Mungkin Diambil?

Dikatakan bahwa 95 persen keputusan yang diambil pemimpin dapat dibuat oleh siswa SMU kelas dua yang cukup cerdas. Pemimpin dibayar untuk 5 persen sisanya. Kadang pengambilan keputusan yang sulit ini menuntut pengalaman. Namun sering kali yang sesungguhnya dibutuhkan adalah kreativitas. Pemimpin yang baik mampu berpikir kreatif dan menolong tim menerjang rintangan serta menguasai bidang baru.

Keputusan Seputar Anggota Tim: Siapa yang Perlu — dan Tidak Perlu — Dilibatkan?

Keputusan tersulit biasanya langsung melibatkan anggota tim. Menemukan orang yang tepat untuk tugas tertentu tidak selalu mudah. Lebih sulit lagi memutuskan apakah seseorang masih layak bergabung dengan tim atau tidak. Bahkan, proses ini sedemikian rumit dan penting hingga saya mengkhususkan satu bab penuh untuk membahas cara mengatasi konflik dan memimpin orang sulit.

Kendati berat, mengambil keputusan itu penting bagi kepemimpinan yang baik. H. W. Andrews menegaskan, “Gagal memutuskan setelah mempertimbangkan cepat semua fakta akan membuat kita dianggap tidak layak mengemban tanggung jawab itu. Tidak semua keputusan kita bakal benar. Tak ada manusia yang sempurna, bukan? Namun jika kita terbiasa mengambil keputusan, pengalaman akan mengasah kemampuan menilai kita hingga titik di mana makin banyak keputusan kita terbukti benar.” Alhasil, kita akan menjadi pemimpin yang lebih baik.

6. DAPATKAH PEMIMPIN MEMIMPIN DAN MELAYANI PADA SAAT YANG SAMA?

Kesalahpahaman bahwa peran pengikut adalah melayani dan peran pemimpin adalah dilayani beredar luas di tengah masyarakat. Padahal, ini pandangan yang keliru mengenai kepemimpinan. Ketika Ed Zore, pimpinan dan mantan CEO Northwestern Mutual, berusaha meniti karier di perusahaannya, ia pikir begitu mencapai puncak, ia akan berkuasa penuh atas hidup dan perusahaannya. Ia mengira ia akan menjadi kapten dari kapalnya sendiri dan mampu melakukan apa pun yang ia mau. Namun ia kemudian menyadari bahwa tugas pemimpin sesungguhnya adalah melayani.

Mayoritas calon pemimpin tergiur pada fasilitas khusus yang menantinya dan meremehkan harga yang harus dibayar seorang pemimpin. Padahal, jika kita sekadar berfokus pada manfaat memimpin, nantinya kita akan melayani diri sendiri. Inilah perbedaan antara dua jenis pemimpin berikut:

Pemimpin yang melayani diri sendiri bertanya, “Apa yang mereka lakukan untuk saya?”

Pemimpin yang melayani bertanya, “Apa yang saya lakukan untuk mereka?”

Pemimpin yang melayani diri sendiri memandang anggota tim sebagai pekerja mereka.

Pemimpin yang melayani memandang anggota tim sebagai rekan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Pemimpin yang melayani diri sendiri mendahulukan kepentingannya di atas kepentingan tim.

Pemimpin yang melayani mendahulukan kepentingan tim di atas kepentingannya.

Pemimpin yang melayani diri sendiri memanfaatkan orang lain untuk kebaikannya sendiri.

Pemimpin yang melayani menyemangati orang lain demi kebaikan bersama.

Jika Anda ingin menjadi pemimpin terbaik yang Anda bisa, betapa pun besar atau kecilnya bakat memimpin dalam diri Anda, jadilah pemimpin yang melayani. Berita baiknya, itu adalah pilihan. Yang dibutuhkan untuk melayani orang lain ada dalam kendali Anda:

1. Melayani Orang Lain Adalah Masalah Sikap

Leon A. Gorman dari L. L. Bean mengamati, “Melayani adalah jenis aktivitas yang dilakukan setiap hari, terus-menerus, tak ada habisnya, tak kunjung padam, dengan tekun dan penuh kasih.” Pertama dan terutama, melayani adalah perkara sikap. Dan melayani itu menular.

Selama 25 tahun ini, saya diberkati dengan sikap yang luar biasa dari seorang anggota tim saya: Linda Eggers. Ia memiliki hati yang senang melayani, dan ketika orang lain melihatnya melayani, mereka pun jadi ingin melayani. Linda berkata, “Salah satu karunia terbesar yang Tuhan berikan pada saya adalah peluang untuk bekerja sebagai asisten John. Karena salah satu karunia saya adalah melayani, melakukan berbagai tugas untuknya relatif mudah. Maka

saya selalu mencari cara untuk memberi lebih dari yang diharapkan John, keluarganya, dan orang-orang yang saya temui atas namanya. Saya punya mentalitas ‘apa pun yang dibutuhkan dan kapan pun ia membutuhkannya’. Saya tahu bahwa saya mendukung pelayanannya dari balik layar.”

Saya menjadi pribadi yang lebih baik karena Linda melayani saya dengan begitu baik, dan itu mendorong saya untuk melayani dia dan orang lain dalam tim saya.

2. Melayani Orang Lain Adalah Masalah Motivasi

Robert K. Greenleaf, pendiri Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, mengamati, “Pemimpin-pelayan sesungguhnya diawali dengan melayani Bermula dari perasaan alamiah yang mendorong seseorang untuk melayani, dan melayani *lebih dulu*. Lalu pilihan sadar itu membuat orang tersebut ingin memimpin Perbedaannya nyata dalam cara pemimpin-pelayan memastikan bahwa kebutuhan orang lain menempati prioritas tertinggi yang harus dilayani lebih dulu.” Jika Anda menjadi pemimpin dengan motivasi melayani orang lain, tim, dan perusahaan, Anda cenderung sukar salah haluan.

3. Melayani Orang Lain Adalah Masalah Nilai

Jika Anda menghargai orang lain, Anda pasti ingin melayani dan menambahkan nilai dalam hidup mereka. Saya tahu ini mungkin terdengar idealis bagi sebagian pemimpin. Namun, ada juga nilai yang sangat praktis

dari melayani orang lain. Semua hal yang Anda

raih sebagai pemimpin sangat ditentukan oleh

orang-orang yang bekerja sama dengan

Anda. Tanpa mereka, keberhasilan Anda

sebagai pemimpin akan sangat terbatas.

Setiap hari, perusahaan bertanggung

jawab atas pemborosan terbesar dalam

bisnis, yaitu potensi manusia. Jika Anda bisa

mengembangkan orang dan menolong mereka

menemukan zona kekuatan, semua orang menang.

Jika Anda menghargai orang lain, Anda pasti ingin melayani dan menambahkan nilai dalam hidup mereka.

orang-orang yang bekerja sama dengan Anda. Tanpa mereka, keberhasilan Anda sebagai pemimpin akan sangat terbatas. Setiap hari, perusahaan bertanggung jawab atas pemborosan terbesar dalam bisnis, yaitu potensi manusia. Jika Anda bisa mengembangkan orang dan menolong mereka menemukan zona kekuatan, semua orang menang.

Saya percaya tak ada pemisahan antara melayani dan memimpin. Landasan dari kepemimpinan yang efektif sesungguhnya adalah melayani. Secara pribadi saya tak bisa membayangkan melayani tanpa memimpin dan memimpin tanpa melayani. Dan sikap kita terpancar jelas dalam semua gerak-gerik dan tingkah laku kita. Misalnya, setiap kali salah satu perusahaan saya menggelar acara, saya mewanti-wanti agar mereka tidak meletakkan meja utama. Biasanya semua orang berkedudukan tinggi ditempatkan bersama di meja depan ruangan. Alhasil, mereka jadi terpisah dari semua karyawan lainnya. Itu bukan sikap yang benar bagi pemimpin yang melayani, dan pesan yang disampaikan pun negatif.

Pemimpin yang baik selalu melayani. Mereka memandang peran mereka sebagai pelayan, fasilitator, penambah nilai, pembawa sukses — tapi mereka melakukannya tanpa banyak bicara, tanpa banyak keributan. Sang bintang tenis, Arthur Ashe, menggambarkan pola pikir mereka seperti ini: “Kepahlawanan sejati justru sangat tenang dan tidak dramatis. Kepahlawanan bukanlah dorongan untuk mengungguli yang lainnya dengan harga berapa pun, melainkan dorongan untuk melayani yang lainnya, berapa pun harganya.”

Pertanyaan yang Perlu Diajukan Pemimpin Tentang Melayani

Apakah Anda pemimpin yang melayani? Untuk mencari tahu, ajukan pertanyaan berikut pada diri Anda:

- Mengapa saya mau memimpin orang lain?
- Sepenting apakah status bagi saya?
- Apakah orang lain bekerja *untuk* atau *bersama* saya?
- Apakah saya senang melayani orang lain dan melakukannya dengan suka cita?
- Apakah tim saya menjadi lebih baik karena saya bergabung di dalamnya?
- Seperti apa “lebih baik” yang saya maksud?

Jika Anda merasa sulit atau tidak patut melayani orang lain, motivasi Anda mungkin tidak murni. Untuk memperoleh hak memimpin dalam perkara-perkara besar, belajarlah melayani dalam perkara-perkara kecil.

7. APA SAJA KEAHLIAN TERPENTING YANG DIBUTUHKAN UNTUK MEMIMPIN TIM MELALUI MASA SULIT YANG BERKEPANJANGAN

Salah satu tugas terberat yang dihadapi setiap pemimpin adalah menjadi agen perubahan dan memimpin tim melalui masa sulit. Namun ini pun adalah tugas yang paling menghasilkan. Ekonom John Kenneth Galbraith menegaskan, “Semua pemimpin besar punya satu kesamaan karakter: kesediaan untuk menghadapi dengan tegas kegelisahan terbesar orang-orang mereka pada masa itu.”

Masa sukar menunjukkan jati diri kita. Orang yang kita pimpin akan melihat siapa diri mereka yang sesungguhnya. Sebagai pemimpin, kita pun jadi tahu setegar apa jiwa kita. Seperti yang dikatakan penulis Jack Kinder, “Krisis tidak membentuk, tetapi mengungkap siapa diri kita. Ketika jeruk yang diperas, keluarlah sari jeruk. Ketika lemon yang diperas, keluarlah sari lemon. Ketika manusia yang diperas, keluarlah apa yang ada di dalam hatinya — positif atau negatif.”

Cara terbaik memandang masa sulit adalah berusaha menganggapnya sebagai peluang. Mayoritas kita lebih suka semua masalah beres tanpa harus diatasi, tapi itu mustahil. Sebagai pemimpin, pelatih, dan katalis perubahan, kita perlu menolong orang lain mengatasi masalah, mengambil tanggung jawab, dan berusaha membenahi situasi. Kita hampir selalu perlu mengangkat mereka dari kesulitan, baik penyebabnya mereka sendiri atau bukan. Mereka membutuhkan bantuan, yang bisa Anda berikan dalam bentuk nasihat, dorongan semangat, dan penguatan positif, tapi setiap orang harus mengerjakan bagiannya dan bekerja bersama-sama.

Berdasarkan konteks itu, dengan cara inilah Anda sebaiknya memimpin dan melayani anggota tim melalui masa sulit:

1. Tegaskan Kenyataan

Reaksi kebanyakan orang pada masa sulit atau krisis adalah, “Lupakan saja semuanya, yuk.” Mungkin itulah sebabnya Peter Drucker berkata, “Masa

pergolakan adalah masa yang berbahaya, tapi bahaya terbesarnya adalah godaan untuk mengingkari kenyataan.” Jadi, apa yang harus dilakukan seorang pemimpin? Tegaskan kenyataan itu bagi anggota tim. Itulah yang disarankan Max De Pree. Ia berkata bahwa itulah tanggung jawab pertama seorang pemimpin.

Hukum Papan Skor dalam buku saya yang berjudul *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* berkata, tim dapat menyesuaikan diri jika tahu posisinya. Sebagai pemimpin tim, Anda harus menolong orang lain mengenali apa saja rintangan yang menghadang mereka. Lalu, tegaskan apa saja solusi yang dapat membebaskan mereka. Mereka tak bisa mengambil pilihan yang bagus jika tidak tahu apa saja itu, dan banyak yang sulit memahaminya jika tidak dibantu. Anda hadir untuk menolong mereka.

2. Ingatkan Mereka pada Gambaran Besarnya

Winifred E. Newman, profesor pendamping di Jurusan Arsitektur, Florida International University, mengamati, “Visi adalah kebutuhan terbesar di dunia. Tak ada situasi yang tidak berpengharapan; yang ada hanya manusia yang tidak berpengharapan.” Pemimpin adalah penjaga dan penyampai visi. Ia harus senantiasa melihat gambaran besarnya dan menolong anggota tim melihat hal yang sama. Kita selalu butuh diingatkan akan alasan kita melakukan apa yang kita lakukan, dan juga manfaat yang menanti kita sebagai upah dari kerja keras itu.

Namun, bukan berarti visi tersebut 100 persen jelas di mata sang pemimpin, apalagi di tengah masa sulit. Namun tidak masalah. Penulis dan teman saya, Andy Stanley, berkata, “Ketidakpastian bukanlah indikasi dari kepemimpinan yang buruk; itu justru menegaskan pentingnya seorang pemimpin Natur kepemimpinan selalu melibatkan elemen ketidakpastian. Jangan tergoda untuk berpikir, ‘Kalau saya pemimpin yang baik, tentu saya tahu persis apa yang harus dilakukan.’ Tanggung jawab yang meningkat membuat kita lebih sering berurusan dengan hal yang hanya bisa dirasakan dan ketidakpastian yang lebih rumit. Pemimpin boleh saja merasa bimbang,

tapi jangan sampai kita memberi arahan yang tidak jelas. Tak ada yang mau mengikuti pemimpin yang tidak jelas juntrungannya.”

Ketika saya memimpin tim melalui masa sulit, saya tidak selalu mengetahui semua jawaban. Tapi saya tahu jawaban itu *ada*, dan saya akan berusaha sekuat tenaga untuk memastikan kami menemukan jawabannya. Itu menenteramkan hati orang-orang saya.

3. Bantulah Mereka Menyusun Rencana

Sebelum menyusun strategi untuk keluar dari situasi pelik, ketahuilah di mana posisi Anda dan ke mana Anda ingin pergi. Jika Anda telah menolong anggota tim menegaskan realitas dan menunjukkan gambaran besarnya, tugas berikutnya adalah menentukan langkah-langkah yang perlu diambil untuk mewujudkan gambaran tersebut. Jelas, ini bukan tugas yang mudah. Sebagai pemimpin, Anda perlu mendampingi mereka dan menolong mereka menyusun rencana.

4. Bantulah Mereka Membuat Pilihan yang Bijak

Salah satu pepatah favorit saya ialah, “Ada pilihan yang harus diambil dalam segala hal yang Anda lakukan. Jadi, ingatlah bahwa pada akhirnya, pilihan yang Anda ambil, membentuk jati diri Anda.”²³ Pilihan kita menentukan jati diri kita dan ke mana kita pergi. Memang benar kita tidak bisa memilih semua hal yang kita dapatkan dalam hidup ini, tapi sebagian besar yang kita peroleh lahir dari pilihan-pilihan kita.

Sebagai pemimpin, semakin banyak pilihan baik yang Anda ambil seumur hidup, semakin siap Anda menolong orang lain, bukan karena Anda makin berpengalaman dan bijak, melainkan karena pilihan baik yang berulang biasanya menuntun pada kesuksesan pribadi dan opsi-opsi yang lebih baik. Jika ini yang Anda alami, manfaatkan itu dengan baik untuk menolong orang lain mengarungi perairan yang ganas.

5. Hargai dan Galakkan Kerja Sama

Dua orang yang terdampar dan berpakaian compang-camping meringkuk bersama di ujung sekoci. Mereka mengamati dengan santai saat tiga orang di ujung lain sekoci sibuk menimba air yang masuk ke sekoci, mati-matian menjaga perahu tetap terapung. Salah seorang dari mereka berkata pada yang lain, “Untung saja lubangnya bukan di ujung yang ini!” Ketika situasi menjadi sulit, semua orang harus bekerja sama jika ingin membebaskan tim dari masalah.

Hukum Puncak Everest dalam *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* menyebutkan, “Saat tantangan meningkat, kebutuhan akan kerja sama pun semakin besar.” Tak ada tim yang bisa menang dan tetap menang tanpa adanya kerja sama. Adalah tanggung jawab pemimpin untuk menggalakkan kerja sama dan memastikan semua anggota tim bekerja sama.

6. Berilah Mereka Harapan

John W. Gardner, mantan menteri kesehatan, pendidikan, dan kesejahteraan, berkata, “Tugas pertama dan terakhir seorang pemimpin adalah menjaga harapan tetap menyal — harapan bahwa pada akhirnya kita dapat mewujudkan dunia yang lebih baik — terlepas dari tindakan hari ini, terlepas dari kelambanan, kedangkan, dan tekad kita yang gampang goyah.” Harapan adalah cikal bakal perubahan. Jika harapan kita tetap tinggi, dan kita menolong yang lain melakukan hal serupa, selalu ada kans untuk sukses dan bergerak maju.

Di dalam krisis ada peluang untuk terlahir kembali. Masa sulit dapat mendisiplinkan kita menjadi makin kuat. Bahkan konflik pun memberi kita kesempatan yang baru untuk membangun hubungan yang lebih baik. Mengingat semua ini tidak selalu mudah. Sebagai pemimpin, tugas kita adalah mengingatkan anggota tim akan kemungkinan-kemungkinan itu dan menolong mereka berhasil.

8. MUNGKINKAH SAYA MENJADI PEMIMPIN DALAM SEMUA ASPEK HIDUP?

Jawaban ringkas dari pertanyaan ini adalah tidak. Dan berikut alasannya. Anda tak bisa menanamkan pengaruh dalam diri semua orang. Tak ada cukup waktu dalam sehari atau cukup hari dalam setahun untuk melakukannya. Menanamkan pengaruh butuh proses. Saya menjelaskan ini dalam *The 5 Levels of Leadership*. Kita memulai perjalanan pengaruh di Level 1: Jabatan. Kita tidak perlu memiliki posisi atau jabatan untuk mulai menanamkan pengaruh dalam diri orang lain, tapi jika kita punya jabatan, sadarilah bahwa itu baru titik anjak.

Untuk mulai memengaruhi orang lain, kita perlu membina hubungan. Ini terwujud di Level 2: Perkenaan. Demi membangun di atasnya dan memperluas pengaruh, Anda harus menolong orang lain menjadi efektif dan bekerja sama dengan mereka dalam tim. Ini terjadi di Level 3: Produktivitas. Semua ini menguras waktu. Mustahil Anda dapat membina relasi yang cukup dalam di setiap aspek hidup. Anda tak bisa menolong semua kenalan Anda menjadi produktif. Itu tidak mungkin.

Jadi apa yang sebaiknya dilakukan? Pilihlah di mana Anda akan menginvestasikan diri untuk mengembangkan pengaruh dan menjadi pemimpin yang efektif. Kemampuan memimpin itu akan menolong Anda dalam segenap aspek hidup, tapi Anda tak mungkin memimpin di setiap aspek. Itu tidak masuk akal.

9. APA SAJA RITME KEPEMIMPINAN SAAT BERANJAK DARI USIA DUA PULUH MENUJU USIA TIGA PULUH, EMPAT PULUH, DAN SESUDAH ITU? APA YANG PERLU DIKEMBANGKAN, DIUBAH, DIKENDALIKAN, ATAU DILEPASKAN SAAT ANDA BERTUMBUH DI SETIAP TAHAPAN?

Setiap dasawarsa kehidupan tidaklah sama bagi semua orang. Kita semua tahu itu. Setiap rentang usia memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri.

Misalnya, semasa muda, kita punya energi yang melimpah tapi tidak tahu mau diapakan energi itu. Ketika menua, kita tahu apa yang bisa dilakukan, tapi fisik kita melemah dan energi kita mulai merosot.

Berikut adalah dekade-dekade dalam kehidupan seorang pemimpin secara umum:

- ◆ **Dua puluh — Penyelarasan:** Kita membangun fondasi dan bersiap menyongsong kesuksesan masa depan.
- ◆ **Tiga puluh — Penyesuaian:** Kita mencoba hal berbeda dan menemukan mana yang efektif dan mana yang tidak.
- ◆ **Empat puluh — Kemajuan:** Kita berfokus pada zona kekuatan dan memaksimalkan metode yang manjur.
- ◆ **Lima puluh — Penilaian:** Kita mengevaluasi kembali prioritas kita dan, semoga saja, bergeser dari kesuksesan menuju kebermaknaan.
- ◆ **Enam puluh — Puncak:** Kita mencapai puncak permainan dan pengaruh kita.

Tentu saja, tidak semua orang menjalani hidup seperti ini. Karena itu, saya rasa akan lebih berguna bila kita membayangkan kehidupan ini bagaikan musim bertanam. Saya belajar tentang musim sewaktu memimpin untuk pertama kali di pedesaan Indiana. Kebanyakan orang yang saya pimpin adalah petani, dan semua kegiatan mereka terkait dengan musim tahun itu. Sebagai pemimpin, kita melalui musim-musim yang jaraknya tidak sama panjang, berbeda dengan petani. Dan biasanya kita mengalami satu siklus saja seumur hidup, bukan siklus yang berulang setiap tahunnya. Namun kita masih bisa memetik banyak pelajaran dari beberapa kebenaran yang dimengerti petani.

Misalnya saja, setiap musim memiliki awal dan akhirnya. Kehidupan kita tidaklah statis. Sekalipun kita memilih untuk tidak bertumbuh, kehidupan akan terus berubah. (Orang yang tidak mau bertumbuh secara profesional akan merosot). Karena itu, ketika melalui satu musim kehidupan, lakukanlah semua yang kita bisa. Kita sering lalai memberi yang terbaik dan mengira kekhilafan itu dapat ditebus di kemudian hari. Padahal, begitu musim usai,

kita tidak bisa kembali ke sana. Tak ada lagi kesempatan kedua. Ketika musim baru menjelang, kita harus bersiap-siap menyongsongnya

Kebenaran lainnya ialah bahwa musim selalu muncul berurutan. Musim semi datang sesudah musim dingin. Musim gugur bermula saat musim panas berakhiri. Kita tak berkuasa mengubah urutan tersebut. Hal yang sama berlaku bagi musim kesuksesan. Kita tak bisa memanen kebaikan-kebaikan hidup tanpa terlebih dahulu menabur benih. Namun banyak orang ingin senantiasa hidup dalam masa panen, padahal bukan begitu aturan mainnya.

Setiap kita bertanggung jawab mengelola musim-musim dalam hidup kita. Kita semua diberi benih-benih untuk ditabur. Kita semua harus bertahan melalui badai dan kekeringan. Dan kitalah yang menentukan keinginan untuk menanam dan merawat beberapa “sayuran” secara serempak. Petani tahu bahwa kacang-kacangan, tomat, jagung, dan kapas dapat ditumpangsari. Namun masa panennya berbeda-beda. Demikian juga kita perlu menyadari bahwa kita mungkin berada dalam satu musim kehidupan rumah tangga, di musim kehidupan rohani yang berbeda, dan di musim kehidupan kepemimpinan yang berbeda pula. Lakukan hal yang tepat untuk musim-musim di setiap aspek, dan lakukan secara berurutan bila kita ingin menuai panen dalam hidup ini.

Pengkhotbah berkata, “Untuk segala sesuatu ada masanya, untuk apa pun di bawah langit ada waktunya.”²⁴ Banyak orang mengalami kegagalan karena tidak sinkron dengan waktu dan tempat dalam musim kehidupan mereka. Kadang kegagalan itu tidak ada kaitannya dengan tekad atau kesediaan, tetapi karena mengerahkan upaya dengan urutan yang tidak benar. Ketika ini terjadi, kita malah frustrasi dan mulai merasa tidak sanggup meraih sesuatu yang signifikan. Ujung-ujungnya, kita berkecil hati. Saya yakin semua orang akan menuai panen yang memuaskan sesuai kemampuan masing-masing, namun kita pun perlu mempelajari rahasia menguasai keempat musim:

Musim Dingin Adalah Masa Merencanakan

Bagi orang yang belum memahami kesuksesan dan musim-musim kehidupan, musim dingin adalah masa yang suram dan membosankan. Tanah membeku, bumi tidak menghasilkan, serta pohon-pohon meranggas dan seolah mati. Bagi orang yang gagal, musim dingin adalah saatnya berhibernasi, melakukan pekerjaan membosankan, dan berpengharapan minim.

Bagi orang sukses, musim dingin ialah saatnya memulai. Ini waktunya menyemai visi dan mimpi-mimpi. Inilah saatnya menanti dengan antusias. Tujuan ditetapkan dan rencana disusun selama musim dingin, dan tanpa itu, kemungkinan panen yang melimpah pun menipis.

Kenali "Sayuran" Anda dan Musim Tanamnya

Aspek hidup mana yang terpenting bagi Anda? Inilah ladang-ladang di mana Anda menanam "sayuran" hidup Anda. Sudahkah Anda menentukannya? Jika belum, susunlah daftarnya.

Begitu Anda menentukan aspek-aspek hidup yang penting ini, tentukan musim apa yang Anda jalani dalam setiap aspek. Ingat, Anda tak akan berada dalam musim yang sama di setiap aspek.

Dalam tiap aspek hidup yang sedang mengalami musim dingin, luangkan waktu untuk membayangkan panen yang ingin Anda tuai suatu hari nanti. Musim dingin ialah waktunya bermimpi dan mendetailkan segalanya. Berpikirlah besar tanpa banyak berencana. Berpikirlah besar tentang apa yang bisa Anda capai. Lalu rencanakan bagaimana Anda menuju ke sana. (Jika Anda belum yakin bagaimana melalui proses itu, sebaiknya Anda membaca buku saya yang berjudul *Put Your Dream to the Test.*)

Musim Semi Adalah Musim Menanam

Orang yang tidak memahami musim-musim kehidupan didera demam musim semi. Mereka terus bermimpi padahal kini saatnya menyingsingkan lengan baju. Orang sukses, sebaliknya, dikuasai semangat musim semi. Mereka mengerti bahwa musim semi adalah saatnya mewujudkan rencana dan gagasan musim dingin ke dalam tindakan. Inilah waktunya beraktivitas dengan antusias — mengambil benih, menggemburkan tanah, dan mulai menanam. Memang menguras tenaga. Juga butuh keuletan dan pengorbanan. Dan, pemilihan waktunya harus tepat.

Siapa pun yang merawat kebun tahu bahwa sebaiknya tanaman berkecambah sesegera mungkin setelah hari terakhir musim dingin. Itu menjamin musim tumbuh terpanjang dan panen terbesar. Kadang itu berarti sang empunya kebun perlu mengorbankan waktu tidur. Apakah mungkin untuk menanam nanti saja? Tentu saja. Tapi semakin lama Anda menunda-nunda, semakin sedikit panen yang Anda tuai kelak.

Dalam ranah kepemimpinan, itulah sebabnya orang yang melesat lebih dulu dalam hidup kadang mampu membawa pengaruh yang besar. Orang-orang seperti Bill Gates memulai masa merencanakan sejak remaja dan menanam lebih dulu. Jadi, jika Anda melewatkkan peluang untuk menanam di masa lalu, jangan tunda lagi. Mulailah bergerak! Semakin cepat Anda membajak dan menanam, semakin besar peluang Anda untuk menikmati panen yang berlimpah.

Musim Panas Adalah Saatnya Berjerih Lelah

Ketika kata musim panas disebut, yang terbayang di benak hampir semua orang adalah liburan. Pada musim inilah anak-anak libur dan orang dewasa berusaha mengambil waktu santai. Namun bukan begitu aturan mainnya bagi petani dan orang sukses. Bagi mereka, musim panas adalah saatnya mengusahakan tanah. Jika pada musim panas Anda mengabaikan sayur-mayur yang Anda tanam pada musim semi, tak akan ada panen pada musim gugur. Bagi orang sukses, musim panas adalah waktunya mengolah tanah, menyirami, dan memupuk tanaman secara rutin dan berkala. Inilah saatnya bertumbuh habis-habisan.

Apa artinya musim panas bagi orang yang tidak bermata pencaharian sebagai petani? Itu berarti menindaklanjuti rencana pertumbuhan pribadi Anda. Dalam musim dingin banyak orang memimpikan kesuksesan. Ada yang menyadari bahwa mereka harus belajar dan bertumbuh demi meraih tujuan dan hidup dalam mimpi-mimpi mereka. Orang-orang itu menanam di musim semi dengan mengambil langkah nyata menuju pertumbuhan: membeli buku, berlangganan *podcast*, menemukan mentor, menghadiri konferensi yang akan menolong mereka. Namun bagi banyak orang, upaya itu berhenti di sana. Buku yang mereka beli teronggok tak terbaca. Mereka tak lagi menyediakan waktu untuk mendengarkan *podcast*. Mereka tidak menindaklanjuti nasihat mentor. Mereka tidak menghadiri konferensi atau tidak menerapkan apa yang mereka pelajari. Mereka tidak mau berjerih lelah melalui kegiatan yang berat, membosankan, dan menyiksa — tapi selalu produktif — yang dituntut musim panas.

Pemimpin yang baik memupuk dirinya melalui pertumbuhan pribadi. Mereka juga memupuk relasi dan mengembangkan tim. Itu juga pekerjaan yang lambat dan sulit, serta butuh waktu lebih lama dan lebih sulit dari yang kita harapkan. Namun tak ada yang namanya sukses seorang diri. Tanpa kerja sama, tak ada hasil berarti yang dapat diraih.

Musim panas bisa menjadi masa persiapan. Siangnya lebih panjang dan ada lebih banyak tugas yang harus dikerjakan daripada waktu yang tersedia. Namun orang sukses tetap bertekun. Mereka mengerahkan upaya — meskipun mereka tidak yakin kerja keras mereka akan membawa hasil yang sepadan. Dan sering kali itulah yang terjadi. Anda harus terus berusaha dan percaya bahwa rencana-rencana yang disusun pada musim dingin dan kerja keras yang Anda curahkan sekarang akan membawa imbalan yang besar jika Anda setia menjalaninya.

Musim Gugur Adalah Saatnya Memetik Hasil

Orang yang tidak memahami karakter tiap musim dan tidak menyusun rencana pada musim dingin, menanam di musim semi, dan berpeluh pada musim panas, akan menuai penyesalan pada musim gugur. Seperti halnya

menyaksikan pohon-pohon menggugurkan daun dapat membuat kita merasa kehilangan, ada sebagian orang yang terlambat menyadari bahwa mereka semestinya menggunakan kesempatan yang ada dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bagi orang sukses yang memaksimalkan setiap musim, musim gugur adalah waktunya menuai. Pada saat inilah mereka menerima buah kerja keras mereka. Ada sensasi mencapai sesuatu. Tak ada musim hidup yang lebih manis daripada ini.

Semestinya tujuan utama Anda sebagai pemimpin adalah bekerja cukup keras dan strategis sehingga Anda punya lebih dari cukup untuk diberikan dan dibagikan dengan sesama. Saat menginjak usia tujuh puluh, saya memahami ini dengan cara yang sebelumnya tidak saya mengerti. Saya

yakin Tuhan memberi saya titik anjak lebih dulu dalam hidup ini. Saya memulai

Semestinya tujuan utama Anda sebagai pemimpin adalah bekerja cukup keras dan strategis sehingga Anda punya lebih dari cukup untuk diberikan dan dibagikan dengan sesama.

lebih dulu dan menghabiskan waktu untuk menyusun rencana, menanam, dan berpeluh. Dan kini saya menuai dengan cara yang tidak saya sangka-sangka. Pengaruh saya jauh melampaui apa pun yang berhak

saya terima ataupun pernah saya bayangkan, dan hingga meninggalkan dunia ini, tujuan saya adalah mencurahkan

setiap pengaruh itu untuk menambahkan nilai pada para pemimpin yang melipatgandakan nilai dalam diri orang lain. Saya berharap, pada hari saya meninggal dunia, saya telah mengembalikan segalanya yang pernah diberikan kepada saya.

Mungkin Anda tidak memulai sedini saya. Tapi itu bukan masalah. Di mana pun posisi Anda saat ini, lakukan hal yang benar dalam setiap musim. Curahkan daya terbaik Anda, dan jangan terlalu memusingkan hasilnya. Pada saatnya nanti, jika Anda memahami karakter tiap musim dan berjuang di dalamnya, masa panen akan tiba.

Join reseller ebook terjemahan BukuMoku
Line: @wqg8835x

Pertanyaan Seputar Modal Menjadi Pemimpin

1. Bagaimana seorang pemimpin muda menetapkan visi dan dipercaya meski ia belum menorehkan rekam jejak kesuksesan?
2. Bagaimana kita menemukan potensi kepemimpinan kita?
3. Bagaimana kita bisa menemukan tujuan unik kita sebagai pemimpin?
4. Konon untuk menjadi pemimpin yang baik, kita harus terlebih dahulu menjadi pengikut yang baik. Apakah prinsip itu berlaku setiap saat? Jika demikian, pada titik apa seorang pengikut berubah menjadi pemimpin?
5. Pribadi saya agak tertutup, dan saya percaya bahwa dengan menjadi lebih terbuka saya bisa menjadi pemimpin yang lebih baik. Bagaimana saya bisa menerima kepribadian unik saya sembari tetap mengembangkan kemampuan menjalin relasi?
6. Nasihat apa yang akan Anda berikan pada seorang calon pemimpin yang ingin mulai memimpin?
7. Apa hal pertama yang harus dilakukan seorang pemimpin dari luar saat dibawa masuk dan diserahi tanggung jawab memimpin tim atau departemen tertentu?
8. Bagaimana caranya menemukan keseimbangan antara memimpin orang lain dan menjadi produktif?
9. Saya takut melukai perasaan orang lain dan mencemaskan pendapat mereka tentang diri saya. Apa yang bisa saya lakukan untuk mengatasi ini dan menjadi pemimpin yang tangguh?
10. Bagaimana bisa seorang pemimpin baru mengasah kepercayaan diri dalam memimpin tanpa afirmasi?

6

BAGAIMANA SAYA MULAI MEMIMPIN?



Sebagian orang memiliki visi yang jelas tentang kepemimpinan. Ada perusahaan yang ingin mereka bangun atau tugas yang ingin mereka rampungkan. Mereka melihat sesuatu dan berusaha menggapainya. Mereka mulai menciptakan layanan atau produk, dan jika berhasil, mereka membutuhkan bala bantuan segera. Begitu karyawan pertama direkrut, mereka mulai memimpin.

Akan tetapi, mayoritas orang memasuki tampuk kepemimpinan dengan cara yang berbeda. Mereka berada dalam situasi yang meminta mereka memimpin sesuatu — di tempat kerja, di tengah masyarakat, atau di gereja — dan bersedia memikul tanggung jawab tersebut. Atau mereka turut memberi arahan dalam suatu proyek atau tugas karena tak ada orang lain yang mau melakukannya, atau karena penanggung jawab aslinya bekerja sangat buruk sehingga mereka cemas ia akan gagal. Maka mereka meraih tanggung jawab itu dan mengelolanya sendiri, berharap cara itu akan berhasil.

Bagaimana Anda memasuki peran kepemimpinan tidak sepenting cara Anda menjalankannya. Dan pertanyaan utama yang perlu diajukan pada diri Anda adalah, “Mengapa saya mau memimpin?” Saya menanyakan itu pada semua orang yang mengaku ingin menjadi pemimpin. Jika Anda ingin menolong

orang lain, tim, dan perusahaan Anda, motivasi awal Anda benar. Jika Anda ingin mewujudkan visi yang bernilai, menolong orang lain, dan menjadikan dunia ini tempat yang lebih baik, Anda menuju arah yang benar. Jika Anda melakukan itu demi menambahkan nilai dalam hidup orang lain — bukan hanya dalam hidup Anda — Anda ingin menjadi pemimpin karena alasan yang benar. Dan Anda wajib menjadi pemimpin terbaik semampu Anda.

1. BAGAIMANA BISA SEORANG PEMIMPIN MUDA MENETAPKAN VISI DAN DIPERCAYA MESKIPUN IA BELUM MENOREHKAN REKAM JEJAK KESUKSESAN?

Saya mengenal banyak pemimpin muda yang membagikan visi dengan antusias dan terheran-heran karena semua orang tidak serta-merta menawarkan diri untuk menolong mereka mewujudkannya. Saya juga pemimpin seperti itu ketika pertama memulai. Saya menduduki posisi pertama dengan impian besar dan pengalaman nihil. Saya ingin anggota tim saya langsung berbaris di belakang untuk menolong saya mewujudkan visi tersebut. Saya sering bertanya pada diri saya, “Kenapa mereka tidak mendukung?” Seharusnya saat itu saya bertanya, “Bagaimana caranya saya membangun kredibilitas?”

Sebelum kredibilitas itu terbangun, jangan coba-coba meyakinkan orang lain untuk mendukung visi Anda. Percayalah, pasti gagal. Raihlah kepercayaan sebelum meminta dukungan, dan Anda hanya bisa mendapatkannya melalui karakter dan kompetensi.

Ketika baru memegang jabatan pemimpin, besarnya kepercayaan sementara yang Anda terima akan ditentukan oleh banyak hal. Nilai dan kebiasaan yang berlaku di perusahaan. Kredibilitas pendahulu Anda. Pengaruh orang yang menempatkan Anda di posisi itu. Jika lingkungan dan budaya kerjanya negatif, mereka mungkin berasumsi Anda tak akan menjadi pemimpin yang baik dan cuma sedikit berwelas asih. Dalam lingkungan yang lebih positif, mereka akan bersikap terbuka dan berprasangka baik setidaknya selama enam bulan. Selama masa itu, perkataan yang Anda ucapkan lebih

penting dari jati diri Anda. Namun semua orang akan mengawasi kesesuaian antara perkataan dan tindakan Anda. Dengan menunjukkan karakter dan kompetensi yang baik, kredibilitas Anda akan makin terbangun hingga akhirnya jati diri Anda berpengaruh lebih besar ketimbang apa yang Anda katakan.

Saat kepercayaan anggota tim bertambah, pengaruh Anda pun ikut meluas. Seperti yang diamati Stephen M. R. Covey, "Indahnya rasa percaya terletak pada kemampuannya menghapuskan rasa khawatir dan membebaskan Anda untuk mengurusi hal lainnya. Rasa percaya melahirkan kepercayaan diri." Rasa percaya juga melahirkan dukungan.

"Indahnya rasa percaya terletak pada kemampuannya menghapuskan rasa khawatir dan membebaskan Anda untuk mengurusi hal lainnya. Rasa percaya melahirkan kepercayaan diri."

-STEPHEN M.R. COVEY

Untuk menunjukkan kompetensi saat mulai memimpin, mulailah dengan yang paling dasar:

- ◆ **Bekerjakeraslah:** Tak ada yang bisa menggantikan etos kerja yang kuat. Kita cenderung menghargai orang yang senang bekerja keras.
- ◆ **Berpikir jauh ke depan:** Karena keputusan-keputusan Anda memengaruhi tim, memulai tugas setiap hari dengan visi yang jelas serta menentukan prioritas amatlah penting.
- ◆ **Tunjukkan keunggulan:** Semakin baik kualitas kerja Anda, semakin tinggi kredibilitas awal Anda.
- ◆ **Tindak lanjuti:** Pemimpin yang baik menuntaskan tugas-tugasnya.

Untuk menunjukkan kebaikan karakter Anda di depan anggota tim dalam waktu singkat, lakukan hal berikut:

- ◆ **Perhatikan orang-orang yang Anda pimpin:** Setiap kali ada pemimpin baru yang muncul, anggota tim menanyakan tiga hal: Pedulikah ia pada saya? Dapatkah ia menolong saya? Bisakah ia dipercaya? Jika Anda memperhatikan orang lain dan menunjukkan itu, mereka pasti bisa melihat karakter baik Anda.

- ◆ **Membereskan masalah:** Pemimpin baru yang ingin membuat anggota tim terkesan kadang menyembunyikan kesalahannya. Padahal, bukan ini yang semestinya ia lakukan. Ketika sebuah keputusan membawa hasil yang tak diharapkan, pemimpin berutang penjelasan dan permohonan maaf pada pengikutnya. Pada saat itu mungkin terasa menyakitkan, tapi dengan demikian, kredibilitas karakter Anda terbangun. Akan lebih baik lagi jika Anda dapat menebus kesalahan itu.
- ◆ **Sampaikan kebenaran:** Ketika perkataan dan tindakan pemimpin konsisten, pengikutnya tahu sang pemimpin bisa dipercaya. Kejujuran menambahkan integritas pada visi dan kredibilitas sang pelontar visi. Dalam jangka panjang, kita lebih menghargai kebenaran — meski kebenaran itu sulit diterima.

Dengan bertekun dan berjuang membangun kredibilitas melalui karakter dan kompetensi, Anda akan mulai menjaring kepercayaan. Semakin besar rasa percaya itu, semakin luas potensi pengaruh yang Anda miliki. Ketika tim meraih kemenangan, kredibilitas Anda kian menanjak. Ketika Anda melakukan kesalahan atau tim gagal, kredibilitas itu terkikis. Himpunlah rasa percaya yang besar sehingga anggota tim mendukung kepemimpinan Anda dan tetap percaya pada Anda. Jika tidak, Anda akan kehilangan kredibilitas dalam perusahaan.

2. BAGAIMANA KITA MENEMUKN POTENSI KEPEMIMPINAN KITA?

Saya percaya hampir semua orang memiliki potensi untuk memimpin. Mungkin tidak semua orang dapat menjadi pemimpin hebat, tapi semua orang bisa menjadi pemimpin yang lebih baik. Mengetahui ini mungkin membangkitkan harapan, tapi tidak begitu membantu Anda menemukan cara mengejar potensi sebagai pemimpin.

Apa tandanya Anda berpotensi memimpin dan perlu mencoba memimpin orang lain? Ujilah keempat aspek ini untuk menentukan apakah kini waktu yang tepat untuk mulai memimpin:

1. Perhatikan Kebutuhan yang Anda Lihat

Kepemimpinan bermula dari kebutuhan, bukan saat kita ingin mengisi posisi pemimpin yang kosong. Kadang kita melihat kebutuhan dan merasakan semangat yang berkobar dalam diri kita. Itulah yang saya rasakan saat mulai menyadari bahwa banyak perusahaan sekarat saat tidak memiliki pemimpin yang baik. Saya jadi mengerti bahwa segala sesuatunya ditentukan oleh kepemimpinan. Dan saya ingin melakukan sesuatu untuk mengatasi masalah itu.

Ada begitu banyak kebutuhan di dunia ini. Adakah kebutuhan yang menggugah perasaan Anda? Jika ada kebutuhan yang mendorong Anda sedemikian kuatnya untuk bangkit memenuhi kebutuhan tersebut dan beraksi, itu tandanya Anda memiliki potensi untuk memimpin dalam aspek itu.

2. Gunakan Kemampuan Alami Anda untuk Menolong Sesama

Ketika hasrat untuk menjawab kebutuhan berpadu dengan kemampuan bersumbangsih, sesuatu yang luar biasa mulai terjadi. Di saat kemampuan pemimpin dengan tepat memenuhi kebutuhan saat itu, hasilnya pasti dahsyat! Kecakapan Henry Ford merakit mobil yang diproduksi secara massal mengubah wajah Amerika Serikat dan dunia. Ia melihat kebutuhan, ia memiliki kemampuan itu, dan ia bertindak.

Anda juga dikaruniai bakat, talenta, dan kemampuan yang bisa digunakan untuk menolong sesama. Tugas Anda adalah menyelami apa saja kemampuan itu dan mengembangkannya. Jika Anda masih bimbang, tanyakan pada orang yang mengenal Anda sepenuhnya. Selain itu, lihatlah aspek-aspek di mana Anda secara alamiah intuitif, produktif, merasa puas, dan memancarkan pengaruh. Biasanya kita otomatis memimpin dalam area yang menjadi bakat kita. Kita juga memberi nilai tambah terbesar saat bekerja di bidang tersebut. Begitu Anda menemukan dan mengasah kemampuan itu, gunakanlah untuk menolong tim Anda.

3. Maksimalkan Hasrat Anda

Ketika Anda mulai menolong sesama dalam bidang yang Anda anggap penting, hasrat pun mulai berkobar dalam diri Anda. Itu pertanda positif. Hasrat dalam diri pemimpin akan memikat orang lain. Semua orang ingin mengikuti pemimpin yang bersemangat. Kita jadi ingin bergabung dengan tim pemimpin itu.

Jenderal Douglas MacArthur berkata, “Masa muda bukan hanya suatu masa hidup, melainkan mentalitas. Tak ada yang menua karena hidup selama masa tertentu. Kita menua karena meninggalkan cita-cita Kita semuda iman kita, setua kekhawatiran kita; semuda kepercayaan diri kita, setua ketakutan kita; semuda harapan kita, setua keputusasaan kita.”

Jika Anda baru mulai memimpin, bangkitkan hasrat Anda dan kobarkanlah itu. Jika Anda sudah lama memimpin, pastikan hasrat itu tidak padam. Pemimpin yang dingin tak akan mengilhami dan menggerakkan siapa pun. Pemimpin yang berkobar-kobar pasti mengilhami hampir semua orang.

4. Bangun Pengaruh Anda

Inti dari kepemimpinan ialah pengaruh. Apabila Anda ingin memimpin, yakinkan orang lain untuk bekerja sama dengan Anda. Orang yang mengira dirinya memimpin tapi tak diikuti siapa pun sebenarnya sedang jalan-jalan santai.

Penulis dan profesor, Harry Allen Overstreet, mengatakan, “Pribadi yang mampu mencuri dan menjerat perhatian tentu mampu memengaruhi perilaku sesamanya secara efektif. Siapa pribadi yang gagal dalam hidup? Jelas, manusia tanpa pengaruh; orang yang tidak diperhatikan siapa pun; penemu yang tak bisa meyakinkan seorang pun bahwa temuannya bernilai; pedagang yang tak dapat menarik cukup pelanggan ke tokonya; guru yang murid-muridnya sibuk bersiu, mengetuk-nyetukkan kaki, atau mengusili teman saat ia berjuang merebut perhatian mereka; penyair yang menulis berbaris-baris larik yang tak dipahami siapa pun.” Jika Anda ingin berdampak di dunia ini, pengaruhilah sesama.

Dengan memusatkan perhatian pada kebutuhan yang menggugah hati, memaksimalkan segenap kemampuan, membangkitkan hasrat, dan

membangun pengaruh, Anda bisa menjadi pemimpin. Dan Anda akan mampu membawa perubahan dalam dunia ini.

3. BAGAIMANA KITA BISA MENEMUKAN TUJUAN UNIK KITA SEBAGAI PEMIMPIN?

Martin Luther King Jr. menegaskan, “Jika seseorang belum menemukan sesuatu yang layak dibela dengan taruhan nyawa,

ia tidak layak hidup.” Saya rasa semua orang

ingin menemukan sesuatu yang rela dibela dengan taruhan nyawa, karena itu pasti akan mengarahkan kita pada tujuan. Saya percaya semua orang punya potensi untuk menemukannya.

“Jika seseorang belum menemukan sesuatu yang layak dibela dengan taruhan nyawa, ia tidak layak hidup.”

- MARTIN LUTHER KING JR

Ini sangat penting bagi pemimpin, karena tujuannya bukan hanya memengaruhi kehidupannya, melainkan juga orang lain.

Namun, butuh waktu untuk menemukan tujuan tersebut. Pertama, kenalilah diri Anda. Tujuan unik itu perlu dibangun di atas kekuatan-kekuatan Anda. Temukan kekuatan itu dan Anda punya peluang untuk menemukan tujuan Anda. Jika tidak, peluang Anda menemukan dan menghayati tujuan itu kecil.

Bagaimana Anda mengenal diri Anda? Anda bisa mencari tahu dari perangkat evaluasi diri seperti *StrengthsFinder*, tapi dalam beberapa hal Anda akan belajar melalui proses uji coba. Pola hidup saya adalah bergerak maju, menabrak, merenung, mengevaluasi, berubah, lantas bergerak maju lagi. Seperti yang telah saya ungkapkan, ini akan butuh waktu, sehingga Anda perlu bersabar. Setiap kesuksesan dan kegagalan akan membawa Anda selangkah lebih dekat dengan pengenalan diri sendiri.

Begini kekuatan itu ditemukan, rencanakan untuk menambah alokasi waktu dalam menggunakannya. Saat itulah Anda akan mulai melihat tema-tema

yang muncul dalam hidup Anda. Pelatih kehidupan, SuEllen Williams, menyarankan agar kita menulis kisah hidup kita dalam tahapan lima tahun, memperhatikan peristiwa yang mengubah hidup dan orang berpengaruh untuk menemukan tema dalam hidup Anda. "Jika Anda melihat apa yang penting bagi diri Anda di masa lalu," katanya, "Anda bisa mulai melihat tema dalam hidup Anda dan di mana Anda keluar jalur. Begitu Anda kembali, semuanya yang dulu sulit dimengerti, tiba-tiba terlihat lebih jelas."

Asahlah keahlian Anda dan makin seringlah mengarahkan pekerjaan pada kekuatan itu hingga Anda menggeluti bidang yang membuat Anda berkata, "Aku terlahir untuk melakukan ini." Itulah yang dimaksud Martin Luther King Jr. saat ia berkata, "Jika seseorang dipanggil untuk menjadi penyapu jalan, ia harus menyapu jalan sebaik Michelangelo melukis atau Beethoven menggubah musik atau Shakespeare menulis puisi. Ia harus menyapu jalan dengan sedemikian baiknya hingga semua penghuni surga dan bumi akan berhenti sejenak untuk berkata, 'Di sini hidup seorang penyapu jalan besar yang melakukan tugasnya dengan sangat baik.'"

Apa yang Sesungguhnya Penting Bagi Anda?

Jika Anda kesulitan menemukan tujuan atau menetapkan arah bagi kepemimpinan Anda, bertanyalah pada diri Anda,

Apa yang membuat saya bernyanyi? Jawaban Anda menunjukkan apa yang membuat Anda bersukacita.

Apa yang membuat saya menangis? Jawaban Anda mengungkap apa yang menyentuh hati Anda.

Apa yang membuat saya bermimpi? Jawaban Anda menguak apa yang mengilhami imajinasi Anda.

Apa yang membuat saya unggul? Jawaban Anda menunjukkan kekuatan Anda.

Apa yang membuat saya berbeda? Jawaban Anda menegaskan keunikan Anda.

Semakin banyak pertanyaan yang terjawab, semakin banyak petunjuk yang bisa Anda gunakan untuk menyingkap tujuan Anda sebagai pemimpin.

Butuh waktu untuk menyelami diri sendiri, tapi juga butuh perjuangan untuk tetap jujur dengan diri sendiri. Anda akan diminta menyimpang dari jalan yang benar bagi Anda. Namun semakin Anda mengenal dan jujur pada diri sendiri, kesuksesan Anda sebagai pemimpin akan semakin besar. Benjamin Disraeli, salah satu perdana menteri hebat Inggris, menulis, “Saya jadi meyakini, melalui perenungan yang panjang, bahwa manusia dengan tujuan yang mantap harus mewujudkannya, dan tak ada apa pun yang mampu melawan keinginan seseorang yang rela mempertaruhkan eksistensinya demi melihat tujuan itu terwujud.”

Saat menulis ini, saya berusia 67 tahun, dan pemenuhan tujuan saya masih terbentang di depan sana. Impian-impian itu makin jernih, tapi saya belum menggapai semuanya itu. Saya berharap, dalam tahun-tahun ke depan, saya akan terus merasakan semangat dan sukacita yang besar saat berjuang menggenapi tujuan saya. Kuncinya, bagi saya, sama saja dengan Anda: jadilah diri sendiri. Tak ada yang lebih memenuhi syarat untuk menjadi diri Anda selain *Anda*. Tuhan menciptakan Anda seorang saja, maka jadilah diri sendiri dan penuhi tujuan-Nya menciptakan Anda.

4. KONON, UNTUK MENJADI PEMIMPIN YANG BAIK, KITA HARUS TERLEBIH DAHULU MENJADI PENGIKUT YANG BAIK. APAKAH PRINSIP ITU BERLAKU SETIAP SAAT? JIKA DEMIKIAN, PADA TITIK APA SEORANG PENGIKUT BERUBAH MENJADI PEMIMPIN?

Pertanyaan ini mengungkap kesalahpahaman umum tentang memimpin dan menjadi pengikut. Asumsinya, jika tidak memimpin, ya, mengikut. Atau sebaliknya. Padahal, kedua hal ini bisa berjalan seiring. Tak ada orang yang memimpin *atau* mengikut saja. Dalam hubungan saling memengaruhi ini, pemimpin harus berpindah antarperan. Saya memimpin dalam banyak situasi. Saya melontarkan visi dan memberi arahan bagi perusahaan saya. Namun, saya juga sering menjadi pengikut saat menuruti masukan dari staf-staf ahli dalam perusahaan saya.

Saksikan hubungan saling memengaruhi ini dalam rapat yang sedang berlangsung. Dalam lingkungan yang sehat, beberapa orang bergantian memimpin sesuai situasi dan keahlian yang dibutuhkan saat itu. Hanya pemimpin egois yang merasa harus memimpin dalam segala keadaan.

Pemimpin terbaik tahu seperti apa rasanya menjadi pengikut dan tahu cara melakukannya. Dan ia bersedia belajar mengikuti dengan baik sebelum mulai memimpin. Aristoteles menegaskan, “Barangsiaapa yang mau belajar memimpin haruslah... pertama-tama, belajar untuk tunduk.” Itulah sebabnya institusi yang intensif mempelajari kepemimpinan seperti Akademi Militer Amerika Serikat di West Point mengajarkan cara menjadi pengikut lebih dulu.

Pengikut yang baik menambahkan nilai pada perusahaan. Ia berfokus dan melakukan yang terbaik agar tim dan perusahaannya menjadi lebih baik. Ia berjuang untuk unggul dalam pekerjaan. Ia mengendus masalah dan menawarkan diri untuk membenahinya. Dan ia memperjuangkan ide-ide baru.

Mungkin Anda mengira kemampuan menjadi pengikut sangat dihargai dalam situasi militer, tapi sebetulnya kemampuan ini penting dalam kepemimpinan di segala bidang. Misalnya, saat Lorin Mazeel, dirigen Munich Philharmonic Orchestra yang berumur 80 tahun ditanyai wejangan apa yang diberikannya pada dirigen muda berbakat, ia berkata, “Jika ingin tampil gemilang, mereka harus belajar menjadi pengikut yang baik. Duduklah di dalam orkes dan ketahuilah betapa frustrasi rasanya saat kita berusaha mengikuti seseorang yang sulit dihargai, baik secara profesional maupun pribadi.”²⁵

Sukses menjadi pengikut adalah keterampilan yang perlu dipelajari, sama seperti menjadi pemimpin. Jika ingin menjadi pemimpin yang baik, pahamilah cara menjadi pengikut, dan jangan pernah lupa rasanya duduk di kursi pengikut.

5. PRIBADI SAYA AGAK TERTUTUP, DAN SAYA PERCAYA BAHWA DENGAN MENJADI LEBIH TERBUKA SAYA BISA MENJADI PEMIMPIN YANG LEBIH BAIK. BAGAIMANA SAYA BISA MENERIMA KEPRIBADIAN UNIK SAYA SEMBARI TETAP MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN MENJALIN RELASI?

Karena kepemimpinan sering kali melibatkan kerja sama dengan orang lain, ini mungkin lebih sulit bagi pribadi tertutup yang baru mulai memimpin. Namun, itu tidak berarti kaum introver tak mampu memimpin. Banyak orang introver yang memimpin dengan baik dalam semua industri dan bidang kehidupan. Penulis, Susan Cain, menyoroti bahwa miliarder, Bill Gates, yang juga pendiri Microsoft adalah seorang introver. Begitu pun sang investor, Warren Buffett, teman Bill Gates. Presiden terbesar Amerika Serikat, Abraham Lincoln, memiliki kepribadian tertutup. Begitu juga sang negarawan, Mahatma Gandhi.

Anda tak perlu menjadi pribadi ekstrover untuk bisa memimpin orang lain. Namun, adakalanya Anda perlu bersikap lebih terbuka daripada kecenderungan alamiah Anda. John Lilly, mantan CEO Mozilla, yang juga seorang introver, memaksa dirinya untuk berjalan menyusuri lorong dan membuat kontak mata dengan para karyawannya setelah ia menyadari bahwa dengan tidak menyapa, ia melukai hati mereka.²⁶

Anda tak perlu mengubah kepribadian untuk menjadi pemimpin yang lebih baik. Itu hanya akan membuat Anda menjadi pribadi yang palsu. Jadilah diri Anda yang terbaik dengan berfokus pada karunia-karunia dan memaksimalkan kualitas terbaik dari temperamen Anda. Misalnya, mari kita melihat dua temperamen introver klasik: plegmatis dan melankolis. Plegmatis dikenal dengan keteguhan hati dan kecakapannya sebagai pembawa damai. Jika Anda seorang plegmatis, kerahkan kualitas itu untuk memberi tim Anda rasa aman dan stabilitas, lalu ajaklah mereka bekerja bersama-sama. Melankolis tersohor dengan kemampuan berpikir, daya cipta, dan perhatiannya pada detail. Jika Anda seorang melankolis, maksimalkan semua kualitas itu dengan merencanakan dan menyusun strategi.

Selain memanfaatkan kekuatan-kekuatan itu, Anda perlu mengerahkan upaya cermat dan sinambung untuk membina hubungan dengan sesama. Untuk melakukan itu ...

1. Pahami Pentingnya Menjalin Hubungan

Hanya segelintir hal yang lebih penting dalam hubungan pemimpin-pengikut selain hubungan. Saat duduk di bangku SD, saya mempelajari betapa besar dampak koneksi dari salah satu guru kesayangan saya sepanjang masa: Mrs. Tacy. Ia membuat saya merasa bak anak terpenting dan paling disayang di seluruh dunia. Ia selalu berupaya lebih untuk menunjukkan perhatian dan kepeduliannya. Jika saya tidak masuk kelas, ia akan mengirim saya catatan dan menyemangati saya. Saat saya kembali masuk, ia memastikan saya tahu bahwa ia menyadari kedatangan saya dan senang melihat saya. Dan itu bukan karena ia menganak-emaskan saya. Semua anak dalam kelasnya merasakan hal yang sama.

Jika ingin membangun hubungan dengan orang lain, jangan lupakan betapa pentingnya itu. Upayakanlah setiap hari. Mereka tak akan peduli seberapa banyak yang Anda tahu sebelum mereka tahu seberapa besar kepedulian Anda. Mungkin terdengar dangkal, tapi benar adanya.

2. Jalinlah Hubungan dengan Memanfaatkan Kekuatan Anda

Ketika baru memimpin, saya mulai bekerja dengan membangun hubungan. Dalam melakukannya, saya meniru tokoh pemimpin lain yang saya kagumi. Meski belajar dari mereka memang baik, saya salah jika berusaha menjadi mereka. Saya mengalami terobosan ketika menyadari bahwa saya memiliki kekuatan yang bisa digunakan untuk membina hubungan dan relasi dengan orang lain. Kini saya mengandalkan kelima kualitas ini setiap hari saat bekerja sama dengan orang lain, baik satu lawan satu, dalam rapat, maupun di panggung:

- ◆ **Humor:** Saya senang jika orang lain tertawa dan saya tidak keberatan menjadi bahan lelucon.
- ◆ **Kesejadian:** Saya menjadi diri sendiri dalam segala situasi, dan saya tidak mengajarkan apa pun yang tidak saya yakini atau hayati.

- ◆ **Kepercayaan diri:** Saya merasa puas dengan diri saya dan percaya penuh pada orang lain.
- ◆ **Harapan:** Secara alamiah saya mengangkat dan menyemangati orang lain, dan saya senang melakukannya.
- ◆ **Kesederhanaan:** Saya pribadi yang praktis, bukan intelektual. Saya tidak berusaha membuat orang lain terkesan dengan kata-kata canggih atau kalimat yang rumit. Saya ingin menjalin hubungan dengan sesama, sehingga saya menjaganya tetap sederhana.

Saya tidak tahu apa yang menjadi kekuatan Anda, tapi Anda tentu memilikinya. Apa saja lima kekuatan Anda? Apakah Anda menggunakananya? Sudahkah Anda menemukan cara untuk memanfaatkan jati diri Anda dalam membina hubungan?

Memimpin Beragam Kepribadian

Apa tipe kepribadian Anda? Masing-masing tipe memiliki kekuatan tersendiri:

- Pemimpin paling alami: Kolerik
- Pemimpin paling setia: Plegmatis
- Pemimpin paling berbakat: Melankolis
- Pemimpin paling dicintai: Sanguinis

Maksimalkan potensi sesuai tipe kepribadian Anda.

3. Mintalah Masukan dari Pemimpin yang Baik

Jika Anda ingin belajar memaksimalkan kekuatan dan kualitas terbaik dari tipe kepribadian Anda, mintalah masukan dari pemimpin lainnya. Saya sering melakukan itu. Selain mengamati tindakan para pemimpin dan pembina hubungan yang baik, saya meminta nasihat seputar kepemimpinan dari mereka. Jika memungkinkan, saya meminta mereka memberi masukan spesifik atas gaya komunikasi saya. Orang yang bukan pemimpin

dan komunikator yang baik mungkin bisa menunjuk momen ketika Anda gagal membangun koneksi, tapi hanya pembangun hubungan yang andal bisa menjelaskan alasan di baliknya.

"Dibutuhkan hati yang rendah
hati untuk meminta masukan.
Dibutuhkan hikmat untuk
memahami, menganalisis, dan
menindaklanjutinya dengan benar."

-STEPHEN COVEY

Seperti yang dikatakan Stephen Covey, "Dibutuhkan hati yang rendah hati untuk meminta masukan. Dibutuhkan hikmat untuk memahami, menganalisis, dan menindaklanjutinya dengan benar." Namun imbalannya setimpal.

Hanya dengan menjadi diri sendiri dan membangun di atas kekuatan-kekuatan itu, Anda bisa menjadi pemimpin yang lebih baik.

6. NASIHAT APA YANG AKAN ANDA BERIKAN PADA SEORANG CALON PEMIMPIN YANG INGIN MULAI MEMIMPIN?

Inilah nasihat terbaik saya: cobalah memandang kepemimpinan secara jangka panjang. Saya mengatakan ini karena saat mulai meniti karier, saya tidak terlalu diperhitungkan. Antusiasme saya tinggi dan ide-ide saya menderas. Saya juga bekerja keras, tapi saat masih muda, kita tidak terlalu dianggap dan dihargai orang. Saat berada dalam situasi itu, ingin rasanya saya berdiri dan berkata, "Permisi. Saya tahu saya belum bisa dibilang baik, tapi saya lebih baik dari yang Anda kira." Sayangnya, kita tidak bisa melakukan itu. Kita harus membuktikan diri dan membangun kredibilitas.

Jika Anda bekerja keras, belajar membina hubungan dengan orang lain, membangun kredibilitas, dan membuktikan diri setiap hari, setelah beberapa saat Anda akan mulai dipercaya. Anda akan memiliki pengaruh dan menyelesaikan banyak hal. Dan inilah ironisnya: memimpinlah cukup lama dan dari *tidak* dihargai, Anda akan *cukup* dihargai, dan Anda pun menjadi *terlalu* dihargai. Hari ini, saya dinilai lebih baik dari situasi sesungguhnya.

Jadi, jangan risaukan pendapat orang lain tentang diri Anda. Tetap lakukan yang terbaik. Bekerjakeraslah. Tetap bertumbuh. Pada akhirnya Anda akan mampu berdampak positif sebagai pemimpin.

7. APA HAL PERTAMA YANG HARUS DILAKUKAN SEORANG PEMIMPIN DARI LUAR SAAT DIBAWA MASUK DAN DISERAHI TANGGUNG JAWAB MEMIMPIN TIM ATAU DEPARTEMEN TERTENTU?

Setiap kali Anda mengemban tanggung jawab untuk memimpin tim baru, itu adalah tantangan, baik Anda pemimpin kawakan maupun pemula. Namun saya yakin ada lima hal yang bisa dilakukan untuk mengawali dengan benar dan menyiapkan tim untuk sukses:

1. Perkuat Hubungan

Saya telah membahas pentingnya menjalin hubungan dalam bab ini. Anda melakukannya guna memperkuat relasi dan mulai membangun tim. Lakukan itu dengan mengutamakan orang lain. Pendiri FedEx, Fred W. Smith, memahami ini. Ia berkata, “Federal Express, sejak lahirnya, telah mengutamakan orang lain karena itu tindakan yang benar dan juga baik bagi bisnis. Secara ringkas dan jelas, inilah falsafah perusahaan kami: Orang Lain-Pelayanan-Profit.”

Cara tercepat membina relasi adalah dengan berusaha mengenal dan memahami setiap orang dalam tim Anda. Untuk memahami isi pikiran setiap orang, lihatlah apa yang telah dicapai orang itu. Untuk memahami hati seseorang, lihatlah apa yang dicitanya. Begitu riwayat dan cita-cita mereka ada dalam genggaman, Anda sudah mengenal mereka dengan cukup baik.

2. Menangkan Rasa Percaya Orang Lain

Anda tak bisa memimpin tim tanpa kepercayaan anggota-anggotanya. Michael Winston, mantan direktur pelaksana dan *chief leadership officer* dari Countrywide Financial Corporation, menegaskan, “Pemimpin yang efektif memastikan anggota timnya merasa kuat dan kompeten. Dalam semua

penelitian besar seputar kebiasaan pemimpin efektif, kepercayaan pada pemimpin sangat diperlukan jika Anda ingin tetap memimpin dalam waktu lama. Seorang pemimpin harus bisa dipercaya, kredibel, dan diandalkan pengikutnya.”

3. Tempatkan Anggota Tim dengan Tepat

Menempatkan anggota tim di posisi yang memungkinkan mereka menambahkan nilai paling besar dan memiliki kans terbesar untuk sukses adalah tanggung jawab pemimpin. Dengan demikian, anggota tim terbantu dan tim pun dapat mencapai puncak prestasinya.

Dalam buku saya yang berjudul *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*, saya menjelaskan Hukum Ceruk, yang menegaskan bahwa semua penggerak tim paling leluasa menambahkan nilai di tempat tertentu. Dari mana Anda mengetahui posisi yang sesuai bagi tiap-tiap anggota? Dengan mengenal kekuatan dan kelemahannya. Jika pemimpin tidak mengetahui apa saja kelebihan dan kekurangan anggota timnya, ia tak bisa mendelagasikan tanggung jawab. Bahkan, jika pemimpin tidak mengenal kekuatan dan kelemahannya sendiri, ia *tak akan* berbagi tanggung jawab dengan timnya.

Ketika Anda mengambil alih kepemimpinan suatu tim dan meletakkan setiap pemain dalam zona kekuatannya, produktivitas dan kesuksesan tim akan melejit drastis. Perubahan yang besar pun terjadi dalam waktu sesingkat-singkatnya.

4. Sampaikan Ekspektasi yang Jelas

Trik lain yang cukup cepat untuk memengaruhi tim secara positif ialah memberi mereka, sebagai tim ataupun individu, harapan yang jelas dalam ranah target dan kinerja. Penulis, Denis Waitley, menegaskan, “Motivasi selalu berkembang seiring dengan level ekspektasi.” Sebaliknya, tidak mengetahui apa yang diharapkan dari kita justru membingungkan dan menyurutkan semangat. Kita semua ingin arti “kemenangan” itu ditetapkan bagi kita.

Saya sendiri mengalami, jika saya mengharapkan hasil fantastis dari anggota tim saya, mereka akan berjuang mati-matian agar tidak mengecewakan saya. Orang baik akan selalu melampaui level ekspektasi Anda.

5. Tentukan Kapasitas Setiap Orang

Semua pelatih tahu bahwa mayoritas orang tidak mendorong diri hingga mencapai kapasitas sejatinya. Bahkan, jika Anda mempelajari riset yang diadakan Gallup, ada begitu banyak orang yang tidak mengerahkan kemampuan terbaiknya di tempat kerja. Tugas pemimpinlah untuk berusaha mengubahnya. Gallup menetapkan karyawan yang tidak bekerja di bidang kekuatannya sebagai alasan utama dari prestasi buruk di tempat kerja. Jadi, jika Anda meletakkan anggota tim dalam zona kekuatan mereka, Anda menyiapkan mereka untuk berprestasi lebih baik. Dengan membeberkan ekspektasi yang jelas, Anda menolong mereka lebih lagi. Apa lagi yang bisa dilakukan? Berilah mereka dorongan semangat dan ilham untuk berprestasi, serta tempat yang aman untuk gagal.

“Motivasi selalu berkembang seiring dengan level ekspektasi.”

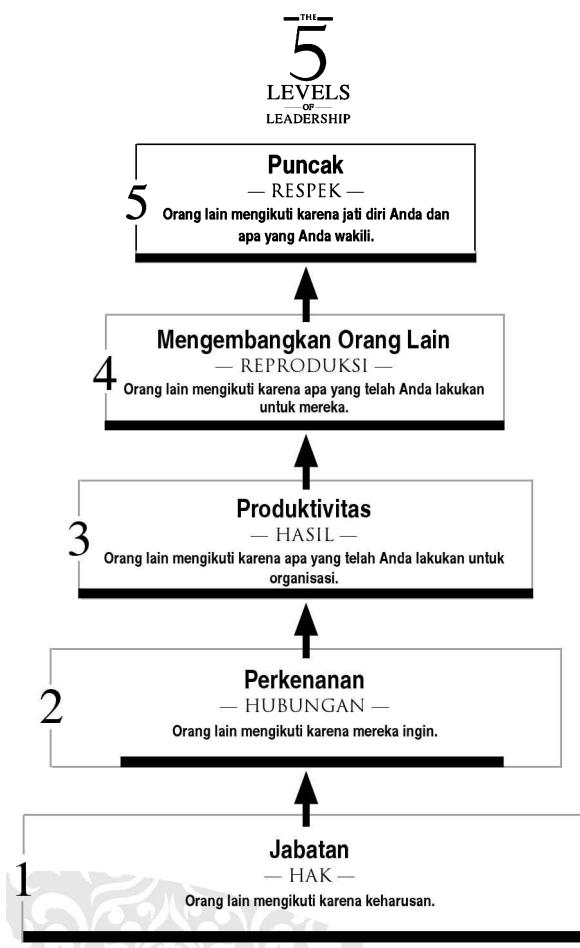
- DENIS WAITLEY

Jika Anda mendorong mereka untuk berjalan lebih jauh dari sebelumnya dan memberi keleluasaan untuk gagal, mereka akan mengambil risiko, dan Anda akan menolong mereka mengenali kapasitas mereka yang sesungguhnya. Itu bukan perkara kecil. Daniel H. Pink berkata, “Satu sumber perasaan frustrasi di tempat kerja adalah kesalahan memasangkan tanggung jawab karyawan dengan kemampuannya. Ketika tanggung jawab itu melebihi kemampuannya, hasilnya adalah keresahan. Ketika tanggung jawab itu di bawah kemampuannya, hasilnya adalah kebosanan. Namun saat paduannya tepat, hasilnya gemilang.”

8. BAGAIMANA ANDA MENEMUKAN KESEIMBANGAN ANTARA MEMIMPIN ORANG LAIN DAN MENJADI PRODUKTIF?

Ketika mulai meniti karier, saya tidak berusaha memimpin siapa pun. Bahkan, saya tidak memusingkan masalah itu sama sekali. Saya sekadar mencoba menunaikan tugas. Saya berfokus menjangkau jiwa dan mengembangkan gereja. Dengan kata lain, saya produktif, dan kalau Anda bertanya, ya, saat menjadi pemimpin pun saya tetap produktif.

Kini saya menengok ke belakang dan menyadari bahwa dulu saya adalah pemimpin Level 3, berdasarkan 5 Level Kepemimpinan. Dan tak ada yang salah dengan itu. Pada Level 3-lah Anda membangun kredibilitas.



Kepemimpinan biasanya lahir dari produktivitas. Karena itulah anggota tim mau mengikuti Anda. Jika Anda bekerja dengan baik, orang lain akan terdorong untuk mencari tahu alasannya. Mereka mau mengamati dan belajar dari Anda. Mereka bersedia menerima arahan karena mereka ingin Anda mengembangkan mereka. Di sanalah kepemimpinan biasanya bermula.

Katakanlah Anda orang yang sangat produktif dan orang lain mulai mengakui bahwa Anda andal di bidang tersebut. Mereka mulai meminta bantuan Anda, meski Anda belum mengembangkan tanggung jawab resmi sebagai pemimpin. Apa yang Anda lakukan? Menolong mereka tentu merampas waktu Anda. Produktivitas Anda mungkin menurun. Akankah Anda menolong mereka, meski jadi lebih sulit untuk memenuhi tanggung jawab dan menuntaskan pekerjaan? Banyak orang tidak sudi diusik. Namun katakanlah Anda mencintai pekerjaan Anda dan ingin menolong orang lain. Maka Anda menyisihkan waktu untuk mereka dan membereskan tugas yang tak dapat mereka rampungkan dengan bekerja lebih lama atau lebih cerdas. Selama masa ini, mungkin Anda akan menghabiskan 90 persen waktu untuk menjadi produktif dan hanya 10 persen untuk memimpin.

Jika Anda bekerja di perusahaan yang menghargai dan mengganjar karyawan produktif yang menolong timnya, Anda mungkin akan diamanahi tanggung jawab untuk memimpin. Namun, Anda akan mengerjakan itu bersama dengan semua tanggung jawab yang lain. (Dan ini pasti terjadi jika Anda seorang pengusaha atau pekerja mandiri.) Di sinilah Anda perlu mulai belajar mengelola diri, antara menunaikan tugas dan memimpin. Mungkin keseimbangannya bergeser dari 90-10 ke 80-20. Pada poin ini, ada dua hal yang amat penting: prioritas dan delegasi. Akan tiba saatnya waktu Anda terkuras habis. Anda perlu berhenti melakukan beberapa hal dan mulai mendelegasikan yang lainnya. Untuk mulai menentukan tugas yang bisa dialihkan, tanyakan ketiga hal ini:

- ◆ **Apa saja yang harus saya lakukan sendiri?** Ada beberapa tugas yang tak dapat didelegasikan. Jika Anda menjalankan usaha sendiri, Anda tahu Anda bertanggung jawab memastikan perusahaan meraih sukses. Jika

terjadi sesuatu, Anda-lah yang bertanggung jawab. Jika Anda bekerja di perusahaan orang lain, ada beberapa hal yang menurut atasan wajib Anda lakukan sendiri. Tanyakan apa yang *harus* dilakukan oleh Anda *seorang* dan tak bisa didelegasikan. Semua tanggung jawab ini harus menjadi prioritas utama Anda. Saat saya bersiap menerima posisi kepemimpinan terakhir di organisasi orang lain, saya bertanya tugas apa yang hanya bisa dilakukan oleh saya. Itulah yang saya lakukan, dan semua hal selain itu saya delegasikan kepada orang lain.

- ◆ **Apa yang memberi perusahaan *keuntungan terbesar*?** Beberapa hal yang Anda lakukan sangat menguntungkan bagi perusahaan karena kekuatan terbesar Anda-lah yang dipakai di sana. Inilah hal-hal dalam zona produktif Anda yang semestinya tidak didelegasikan kepada orang lain. Misalnya, saya tak pernah meminta orang lain berceramah menggantikan saya. Ini zona kekuatan saya yang menambahkan nilai pada orang lain, menghasilkan keuntungan, dan meningkatkan peluang bagi perusahaan-perusahaan saya. Saya akan terus berceramah selama semua hal ini berlaku.
- ◆ **Apa yang memberi saya imbalan *setimpal*?** Ada beberapa tugas yang senang kita kerjakan. Jika hasilnya menguntungkan, baguslah. Jika tidak, kita perlu belajar melepaskannya. Misalnya, di awal karier, saya senang menghabiskan waktu untuk mengamati metrik dan menganalisis statistik. Saya bisa melakukannya sepanjang hari karena itu seperti candu bagi saya.

Namun apakah itu mendatangkan keuntungan

besar? Tidak. Apakah saya wajib melakukannya? Tidak. Dapatkah orang lain melakukannya? Ya. Jadi saya harus berhenti melakukannya. Sebetulnya, banyak orang terjebak di sini. Mereka terus melakukan aktivitas yang mereka nikmati tapi tak semestinya mereka lakukan. Jika Anda ingin produktif, cobalah untuk belajar bersukacita dengan melakukan aktivitas

Jika Anda ingin produktif, cobalah untuk belajar bersukacita dengan melakukan aktivitas paling menguntungkan dan mendisiplin diri di sana.

paling menguntungkan dan mendisiplin diri di sana.

- ◆ **Apa yang menghasilkan produktivitas dan kepemimpinan dalam diri orang lain?** Ketika mayoritas orang membayangkan delegasi, mereka berfokus pada keuntungan yang mereka nikmati. Mereka tahu delegasi memberi waktu luang untuk mengambil tanggung jawab tambahan, misalnya memimpin. Dan itu baik. Namun ada manfaat lain dari delegasi: orang lain jadi bisa bertumbuh dalam produktivitas dan kepemimpinan. Pada awalnya Anda perlu meluangkan waktu lebih banyak. Namun, dalam jangka panjang, bukan hanya Anda yang merasakan manfaatnya, melainkan juga perusahaan dan orang yang Anda kembangkan.

Saat kemampuan memimpin dan tanggung jawab Anda meningkat, keseimbangan waktu yang Anda gunakan untuk memimpin dan menjadi produktif pun berubah. Jika Anda pandai memperlengkapi dan mengembangkan orang lain — pemimpin Level 4 — mungkin Anda akan menggunakan 90 persen waktu untuk memimpin dan mencetak ulang pemimpin lainnya, serta 10 persen saja untuk mengerjakan tugas lainnya. Akan tetapi, jika pada titik tertentu kredibilitas Anda di mata tim mulai terkikis, alokasikan lebih banyak waktu dan perhatian untuk menjadi produktif. Produktivitas adalah mesin yang menggerakkan kredibilitas dan kepemimpinan Anda.

Tanyakan Ini Sebelum Mendelegasikan

Saat mendelegasikan tugas kepada anggota tim, ajukan ketiga pertanyaan yang diusulkan teman saya, Bobb Biehl:

1. **Apa yang tepatnya butuh dilakukan?** Anggota tim tak bisa membudid target tersembunyi. Ketika Anda memberi tugas, jelaskan apa yang harus dilakukan seakurat mungkin. Mereka perlu tahu apa yang dimaksud dengan kemenangan.
2. **Mengapa itu harus dilakukan?** Bagaimana agar Anda tidak terus-menerus terlibat dalam prosesnya saat mendelegasikan sesuatu?

Dengan menjelaskan *alasan-nya*. Ketika orang mengetahui alasannya, mereka lebih bisa memutuskan.

3. **Kapan itu harus diselesaikan?** Tak ada yang lebih memompa semangat ketimbang tenggat waktu. Lagi pula, semua orang senang menyelesaikan sesuatu. Mereka tak akan merasakan itu jika tidak tahu kapan suatu tugas perlu dirampungkan.
4. **Siapa yang terbaik untuk tugas ini?** Lakukan delegasi sesuai kekuatan orang itu. Bukankah Anda ingin menyiapkan mereka untuk sukses dan menolong tim berjaya?
5. **Seberapa baik tugas ini harus ditunaikan?** Tidak semua tugas diciptakan sederajat. Mencuci mobil tak perlu dilakukan dengan presisi setara pembedahan otak, dan menerapkan standar yang sama pada keduanya adalah penyia-nyiaan waktu dan energi. Tentukan standar sesuai nilai penting tugas tersebut. Selain itu, dalam mendeklasikan sesuatu yang selama ini saya lakukan sendiri, aturan utama saya adalah jika orang lain dapat mengerjakan tugas itu minimal sebaik 80 persen dari hasil kerja saya, saya tak boleh lagi turun tangan langsung.

9. SAYA TAKUT MENYAKITI PERASAAN ORANG LAIN DAN MENCEMASKAN PENDAPAT MEREKA TENTANG DIRI SAYA. APA YANG BISA SAYA LAKUKAN UNTUK MENGATASIINI DAN MENJADI PEMIMPIN YANG TANGGUH?

Selama Anda terlalu merisaukan apa yang orang lain pikirkan, Anda tak akan mampu menjadi pemimpin yang tangguh. Saya mengatakan itu karena dulunya saya ingin menyenangkan orang lain dan sangat merisaukan pendapat orang lain tentang diri saya. Ketika mulai meniti karier, saya biasanya tahu apa yang harus dilakukan, tapi tidak melakukannya. Saya tahu dengan jelas, tapi kurang percaya diri.

Titik balik perubahan itu terjadi saat saya memutuskan untuk melakukan apa yang terbaik, bukan yang terbaik bagi saya. Saya harus meyakini alasan itu lebih dari kenyamanan pribadi saya. Saya harus hidup untuk maksud

yang lebih besar dari diri saya. Saya harus bersedia dikritik atau disalahkan demi memastikan tim saya bergerak maju. Beginilah cara kerjanya:

- ◆ Percaya pada suatu gerakan membuat Anda yakin.
- ◆ Percaya pada visi melahirkan inspirasi-inspirasi.
- ◆ Percaya pada anggota tim membangun semangat Anda.

Begitu memiliki keyakinan yang cukup untuk tidak terusik pendapat orang lain, Anda mampu menggariskan standar yang dibutuhkan untuk memimpin dengan efektif. Ketika menjadi pemimpin di Skyline, San Diego, perusahaan itu sama sekali tidak bertumbuh dalam tahun-tahun sebelumnya. Bagaimana saya bisa mengembangkannya lebih lagi? Saya menaikkan standar kepemimpinan; saya mengharapkan hasil yang lebih baik dari setiap pemimpin; saya meminta semua orang melatih pemimpin-pemimpin baru; saya juga memecat beberapa anggota staf dan merekrut pemimpin yang lebih cakap. Apakah ini semua membuat saya disukai di kalangan staf? Tidak. Namun itu menolong organisasi bertumbuh. Ketika saya melayani di sana, jumlah jemaatnya melambung tiga kali lipat.

Seorang pemimpin berperan menetapkan standar bagi orang-orang yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin, saya tak pernah melupakan itu. Saya harus

...

- Menetapkan standar,
- Mengajarkan standar,
- Menghayati standar,
- Memimpin orang lain untuk berkembang memenuhi standar.

Jika tidak, baik saya maupun organisasi akan jatuh dalam kondisi rata-rata — dan terus merosot.

Untuk menjadi pemimpin yang efektif, sediakan telinga Anda bagi anggota tim. Pertimbangkan gagasan dan ide mereka, tapi lakukan yang benar bagi perusahaan dan tim seturut nilai pribadi dan standar tertinggi Anda.

10. BAGAIMANA BISA SEORANG PEMIMPIN BARU MENGASAH KEPERCAYAAN DIRI DALAM MEMIMPIN TANPA AFIRMASI?

Kepercayaan diri sangatlah penting bagi pemimpin, seperti yang tersirat dalam jawaban pertanyaan sebelumnya. Jika Anda pernah membaca *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, Anda tentu familiar dengan Hukum Momentum, yang berkata bahwa momentum adalah sahabat setiap pemimpin. Apa yang mendatangkan momentum dan mengawalinya? Biasanya kepercayaan diri sang pemimpin!

Kepercayaan diri menolong pemimpin mengambil risiko dan menegaskan pendirian. Kepercayaan diri mendorong pemimpin untuk maju lebih dulu saat diperlukan. Kepercayaan diri menolongnya mengatasi masalah besar dan menghadapi kegagalan. Akui saja: kepemimpinan biasanya sulit dan kacau balau. Berbekal rasa percaya diri, pemimpin dapat terus bergerak maju, sepelik apa pun situasi mereka.

Kepercayaan diri juga membedakan kita dari yang lainnya. Orang yang percaya diri tampil menonjol di antara keramaian. Pemimpin yang percaya diri memberi kemantapan dan rasa aman bagi para pengikut. Kita cenderung berpindah ke tim pemimpin yang percaya diri. Kita ingin mengikuti orang lain yang mengerti tujuannya. Kepercayaan dirinya membuat kita jadi percaya diri. Bersama-sama dengannya, kesulitan jauh lebih teratasi.

Sayangnya, banyak pemimpin muda dituntut untuk berperan dalam lingkungan yang kurang memberi mereka tuntunan dan penguatan. Banyak sekali pemimpin yang harus belajar menumbuhkan sendiri kepercayaan dirinya. Itu bisa jadi sulit, tapi bukannya mustahil. Jika Anda ingin mengasah kepercayaan diri sebagai pemimpin, lakukan hal berikut:

1. Luangkan waktu dengan orang yang membuat Anda merasa percaya diri

Biasanya kepercayaan diri kita terkikis karena orang yang paling sering menghabiskan waktu dengan kita lebih senang menyurutkan semangat

ketimbang membesarkan hati kita. Jika orang dalam hidup Anda membuat Anda bimbang dan berkecil hati, kurangi waktu bersama mereka dan sering-seringlah bergaul dengan orang yang ingin melihat Anda sukses dan mengutarakannya pada Anda. Saya harus melakukannya di awal karier saya. Saya memperluas lingkaran pertemanan, dan saat saya menemukan orang yang memberi saya dorongan semangat, saya berusaha habis-habisan untuk menghabiskan waktu dengannya. Anda pun perlu melakukan itu.

2. Temukan cara untuk meraih kemenangan yang memuaskan

Hanya segelintir hal yang mengukuhkan kepercayaan diri kita selain menang. Ayah saya memahami itu. Ketika masih kecil, saya senang bermain gulat dengan abang saya, Larry, yang usianya dua tahun di atas saya. Saat kami bertumbuh, Larry berperawakan lebih besar dan kuat dari saya, dan saat kami bermain gulat, Larry selalu menang. Ayah tahu kekalahan beruntun ini mulai mengecilkan hati saya, sehingga suatu hari, saat kami menggeser-geser sofa untuk menyiapkan area gulat kami, Ayah mengumumkan, “Malam ini aku mau bergulat dengan John.”

Saya turun ke lantai bersama ayah, dan kami mulai bertarung dengan sengit. Yang membuat saya takjub, melawan ayah cukup mudah. Sekeras apa pun Ayah berusaha, saya selalu mampu meloloskan diri dari cengkeramannya dan ia tak mampu membekuk saya.

Kami bergulat setiap malam. Dan setiap malam pula saya mampu mengalahkan Ayah. Tak sekali pun ia berhasil membekuk saya.

Larry menjadi penonton selama satu minggu, dan ia mulai tak sabaran. Ia ingin sekali turun ke “ring” dan bergulat dengan saya. Dan Ayah akhirnya mengizinkan dia. Tapi coba terka? Larry jarang mengalahkan saya lagi. Kemenangan-kemenangan yang Ayah berikan cukup membangun kepercayaan diri saya. Rupanya, cuma itu yang saya butuhkan.

Jika yang Anda butuhkan hanya kepercayaan diri, temukan cara untuk menyabet beberapa kemenangan. Kalau perlu, mulailah dengan kemenangan-

kemenangan kecil. Catatlah semua kemenangan masa lalu untuk menolong Anda membangun (atau membangun kembali) kepercayaan diri. Bahkan pemimpin kawakan pun kadang merasa rendah diri dan butuh mengingat kemenangan-kemenangan masa lalu agar terdorong untuk maju.

3. Berhentilah membandingkan diri dengan orang lain

Salah satu yang paling merusak kepercayaan diri kita adalah kebiasaan membandingkan diri dengan orang lain. Jika Anda bukan pribadi yang gampang percaya diri dan cenderung berpikir negatif, mungkin Anda akan membandingkan sisi terburuk Anda dengan sisi terbaik orang lain dan merendahkan diri sendiri. Jangan lakukan itu! Orang lain biasanya tidak sebaik yang kita kira, dan kita kelewat menyadari kelemahan-kelemahan kita. Akibatnya, perbandingan itu bias. Lagi pula, setiap kita adalah individu unik yang menyumbangkan sesuatu bagi dunia. Daripada sibuk membandingkan diri dengan orang lain, berfokuslah mengerahkan yang terbaik dari diri Anda.

4. Khususkan diri dalam bidang tertentu hingga Anda istimewa di sana

Ini nasihat pamungkas dari saya untuk memupuk kepercayaan diri. Jadilah benar-benar hebat dalam melakukan sesuatu. Jika Anda mengkhususkan diri untuk melakukan sesuatu berdasarkan salah satu kekuatan utama Anda, selain menambahkan nilai pada tim, Anda juga jadi lebih mudah percaya diri.

Saya mempelajari ini di lapangan basket ketika masih kecil. Basket adalah cinta pertama saya. Masih terbayang jelas di benak saya, saat duduk di kelas empat dan menonton tim basket SMU diumumkan pada pertandingan pertama yang saya hadiri. Semenjak itu saya terpikat. Sesudahnya, semua waktu luang saya gunakan untuk melatih bidikan.

Saya kemudian mendapati bahwa kemampuan terbaik saya di lapangan bukanlah menjaga bola, menyambar bola yang memantul dari ring, atau bertahan. Saya jago menembak. Maka itu menjadi fokus saya. Secara khusus, saya melatih ribuan lemparan bebas. Saat bermain basket di SMU, saya

adalah pembidik lemparan bebas paling konsisten dalam tim. Dan saat kami dicekam situasi menegangkan dalam pertandingan, saya yakin dengan kemampuan saya.

Jika Anda ingin percaya diri, kuasailah suatu bidang. Asahlah keahlian yang bernilai. Jadi lah pakar atas produk Anda. Pelajari segala sesuatu yang dibutuhkan untuk mengenal pelanggan. Itu bisa saja apa pun — jika tim Anda kemudian sukses dan Anda jadi percaya diri, semua orang menang.

Tak ada jalan kepemimpinan yang bebas hambatan. Tak ada daftar centang sederhana dalam menjadi pemimpin. Setiap orang punya perjalanan masing-masing. Dalam kasus saya, saya harus belajar memimpin agar meraih sukses dalam karier, tapi saya tidak menyadari kebutuhan itu saat mulai bekerja. Bahkan, di akhir tahun enam puluhan dan awal tujuh puluhan, kepemimpinan bukanlah konsep yang terdeteksi oleh radar banyak orang. Yang mereka dalami ialah seni manajemen.

Ketika memimpin rapat majelis pertama, barulah saya mengerti siapa yang sesungguhnya memimpin rapat — dan itu bukan saya. Saya datang membawa agenda dan beberapa perubahan yang perlu dicanangkan dalam perusahaan. Belum sempat saya membeberkannya, seorang petani bernama Claude mulai angkat bicara, dan semua anggota rapat mulai menyimak. Ia membawa kami melalui hal-hal yang dirasanya penting, semua orang mengikuti arahannya, dan tahu-tahu, rapat berakhir. Claude tidak bersikap sok memerintah ataupun tidak menyenangkan. Ia hanya ingin semua masalah beres, maka ia pun bersikap seperti yang sudah-sudah dalam pertemuan semacam ini.

Setelah dua kali rapat berjalan secara demikian, saya pun tersadar. Jika saya ingin orang-orang di pertemuan majelis membahas masalah yang penting bagi saya, saya harus memastikan masalah ini disampaikan oleh sang pemimpin — Claude. Jadi, seminggu sebelum pertemuan berikutnya, saya pergi mengunjungi Claude di ladangnya. Kami berbincang santai, saya membantunya bekerja, dan sambil lalu menyebutkan beberapa masalah yang penting bagi saya. Begitu Claude mendengarnya, ia berkata, “Saya rasa

kita perlu membahasnya nanti di pertemuan majelis berikutnya.” Itu ide bagus, kata saya pada Claude. Selama tiga tahun berikutnya, jika ada sesuatu yang saya anggap penting, saya membahasnya dengan Claude, dan ia memungkinkannya

Saya memetik banyak pelajaran berharga dalam posisi kepemimpinan. Yang terutama dari semuanya adalah bahwa kepemimpinan harus diperjuangkan.

terwujud. Mengapa? Karena ialah yang memiliki pengaruh dalam gereja, dan saya hanyalah seorang bocah bergelar pendeta.

Saya memetik banyak pelajaran berharga dalam posisi kepemimpinan pertama itu.

Yang terutama dari semuanya adalah bahwa kepemimpinan harus diperjuangkan. Pemimpin hendaknya bertumbuh untuk mengisi peran yang dipikulnya, dan jika peran itu kian menuntut, pemimpin harus tetap bertumbuh. Kepemimpinan bukanlah hak, melainkan karunia dan tanggung jawab. Namun peluang ini terbuka bagi siapa pun yang mau bekerja keras untuk mendapatkannya.

Pertanyaan Seputar Mengatasi Konflik dan Memimpin Orang Sulit

1. Bagaimana bisa seorang pemimpin ...
 - ◆ Mengubah orang yang tak bisa diajar menjadi mudah diajar?
 - ◆ Menuntut perubahan sikap yang buruk dari seorang karyawan?
 - ◆ Memimpin orang berkepribadian pasif-agresif yang loyal dan efektif, tapi menghambat tim?
 - ◆ Menangani karyawan yang naik darah?
 - ◆ Menghadapi orang yang tidak mau dipimpin?
2. Bagaimana caranya menaikkan standar saat tim sudah terbiasa dengan target rata-rata?
3. Bagaimana caranya memotivasi orang yang tak memiliki motivasi?
4. Bagaimana caranya menangani orang yang senang memulai tapi tak pernah menuntaskan?
5. Bagaimana cara pemimpin menolong setiap orang melupakan kesalahan, menyaring perkataan yang negatif pada diri sendiri, dan siap menyongsong sukses menuju masa depan yang lebih baik?
6. Kapan saatnya mengalihkan energi dari tukang kritik dan orang berprestasi rendah, lalu berfokus pada orang yang ingin bertumbuh?
7. Bagaimana cara mengilhami anggota tim untuk menganggap tugasnya sebagai karier yang bisa dibanggakan, bukan sekadar bekerja demi gaji?
8. Bagaimana cara memimpin orang yang lebih cerdas atau pemimpin ulung?
9. Selama apa kita mendorong potensi anggota tim saat mereka tidak mau menggapainya?
10. Dari mana Anda tahu suatu hubungan sedang retak dan bagaimana cara menyelamatkannya?

7

BAGAIMANA CARA MENGATASI KONFLIK DAN MEMIMPIN ORANG SULIT?



Dalam bab empat saya menyinggung bahwa saya paling sering menerima pertanyaan seputar memimpin diri sendiri. Bidang kedua yang paling sering ditanyakan adalah cara mengatasi konflik dan memimpin orang sulit. Ini salah satu aspek terpelik bagi mayoritas pemimpin. Anda bisa saja melakukan semuanya dengan benar, tapi tak ada jaminan pengikut Anda akan berubah, sukses, atau bekerja dengan baik.

Izinkan saya terang-terangan: jawaban yang diuraikan dalam bab ini hanya akan manjur bagi orang yang juga ingin bekerja sama dengan Anda. Orang yang aslinya tidak mau mengikuti Anda atau menjadi anggota tim yang produktif tak akan berubah. Dan bukan berarti Anda tidak pandai memimpin. Anda sekadar punya anggota tim yang buruk bagi tim dan perusahaan. Anda baru menjadi pemimpin yang buruk bila Anda memilih untuk mempertahankan orang itu di saat Anda semestinya melepaskannya.

Pemimpin terlalu sering menanti. Kita cenderung menghindari keputusan sulit ini. Kita berharap orang itu akan berubah dengan sendirinya, alih-alih menantang dan menawarinya jalan untuk berubah. Ketika ada anggota tim yang menyulut konflik atau memanas-manasi anggota tim yang lain, banyak pemimpin berpikir, *Yah mau bagaimana lagi? Saya pernah mengecewakan dia.*

Saya akan berusaha lebih keras dan mencoba pendekatan yang berbeda. Coba saya tukar posisinya. Mungkin situasi akan berubah.

Ini jarang berhasil. Saya mempelajarinya dari abang saya, Larry, walaupun dalam konteks yang berbeda, yaitu keuangan. Ia mengajari saya bahwa kerugian pertama saya harus menjadi kerugian terakhir saya. Mayoritas pemimpin bisnis memaklumi kerugian itu, lalu mengucurkan dana lagi dengan harapan menutup kerugian dan mencetak keuntungan. Padahal, trik ini jarang berhasil. Larry mengajarkan pada saya bahwa lebih bijak bila kerugian itu diputus. Jangan memperparah kerugian dengan menunggu.

Prinsip yang sama berlaku dalam membuat keputusan terkait anggota tim. Semua orang layak mendapat upaya terbaik kita sebagai pemimpin untuk menolong mereka sukses. Namun mereka tidak berhak mendapatkan kesempatan berulang — apalagi bila itu merugikan anggota tim lainnya. Tak ada yang suka mengambil keputusan sulit ini, tapi ini tetap harus dibuat. Lebih cepat, lebih baik. Pemimpin yang baik akan bersikap tegas dan yakin menghadapi masalah ini. Tanyakan pada diri Anda: inikah yang terbaik bagi tim? Jika mempertahankan orang sulit bukan yang terbaik bagi tim, singkirkan ia dari tim.

1. BAGAIMANA BISA SEORANG PEMIMPIN ... MENGUBAH ORANG YANG TAK BISA DIAJAR MENJADI MUDAH DIAJAR? ... MENUNTUT PERUBAHAN SIKAP YANG BURUK DARI SEORANG KARYAWAN? ... MEMIMPIN ORANG BERKEPRIBADIAN PASIF - AGRESIF YANG LOYAL DAN EFEKTIF, TAPI MENGHAMBAT TIM? ... MENANGANI KARYAWAN YANG NAIK DARAH? ... MENGHADAPI ORANG YANG TIDAK MAU DIPIMPIN?

Setiap kali Anda bermasalah dengan orang yang Anda pimpin, baik itu karena sikap yang negatif, kinerja lemah, kurangnya kerja sama, atau masalah lainnya, Anda perlu memulai suatu proses. Proses ini berlaku dalam segala situasi. Sebelum menjelaskannya, saya ingin menyoroti dua pertanyaan yang perlu Anda ajukan pada diri sendiri sebelum kita mulai:

Mampukah mereka berubah? Ini berkaitan dengan kemampuan.

Maukah mereka berubah? Ini berkaitan dengan sikap.

Sebagian besar pertanyaan yang diajukan seputar menghadapi anggota tim dalam bab ini tidak terkait dengan kemampuan, tetapi sikap.

Jika ingin proses ini efektif, saat Anda meminta anggota tim berubah, jawaban dari kedua pertanyaan itu haruslah ya. Tak boleh salah satu saja. Saya mengenal orang-orang yang kemampuannya luar biasa namun sikapnya minus. Saya juga mengenal orang-orang yang sikapnya sangat baik namun kemampuannya minus. Jika orang itu mampu dan mau berubah, upaya Anda mungkin akan membawa hasil.

1. Bertemu **SEGERA untuk Membahas Perilakunya**

Seperti yang saya katakan tadi, banyak pemimpin menunda terlalu lama untuk membahas masalah anggota timnya. Itu salah besar. Dokter-misionaris, Albert Schweitzer, menegaskan, “Kebenaran tak punya waktu khusus untuk disampaikan. Sampaikanlah sekarang juga.” Jika Anda bermasalah dengan seseorang, lakukan sesuatu untuk membenahinya sesegera mungkin.

Undang orang itu untuk bertemu empat mata dan hadapi ia dengan kejujuran dan integritas. Duduklah dan, dengan jelas, berikan pokok permasalahannya. Berikan contoh-contoh nyata, kasat mata, dan spesifik dari aksi atau perilaku yang tidak menyenangkan itu. Jangan disamarkan. Jangan menggunakan laporan dari tangan kedua. Jangan tuduh ia bermaksud buruk karena ia pasti akan membela diri. Justru, mulailah percakapan dengan berasumsi niatnya baik. Dengan begitu, ia akan lebih terbuka untuk berubah dan mau berbenah diri. Pastikan Anda juga menjelaskan bagaimana tindakannya berakibat buruk bagi perusahaan, tim, dan diri Anda.

“Setiap kali berkonflik dengan seseorang, ada satu faktor yang bisa membuat perbedaan antara relasi yang rusak dan relasi yang makin mendalam. Faktor itu adalah sikap.”

-WILLIAM JAMES

Satu hal lagi. Jangan pernah mengajaknya bertemu dalam kondisi marah. Peluang Anda untuk sukses pasti makin kecil. Psikolog, William James, berkata, “Setiap kali berkonflik dengan seseorang, ada satu faktor yang bisa membuat perbedaan antara relasi yang rusak dan relasi yang makin mendalam. Faktor itu adalah sikap.” Jika Anda bersikap positif, memulai dengan asumsi positif, dan benar-benar ingin menolong orang itu, kemungkinan besar kalian akan mencapai kesepakatan yang positif.

2. Mintalah Penjelasan Masalah dari Sisinya

Peter Drucker mengamati, “Asumsi yang salah mendatangkan malapetaka.” Saya cukup jago menilai orang, tapi kadang saya salah membaca situasi. Saya salah paham, berasumsi keliru, atau tidak menyadari keping informasi yang hilang. Terkadang situasi tertentu, seperti kemalangan pribadi, memicu perilaku temporer yang tidak diinginkan, dan orang itu hanya butuh ditolong atau dimengerti. Karena itu sebaiknya Anda tidak buru-buru mencecar. Mungkin saja Anda salah.

3. Cobalah Mencapai Kesepakatan

Pada titik ini, saatnya menggali apakah ia sepakat dengan Anda. Mantan menteri luar negeri Dean Acheson menegaskan, “Negosiasi dalam nuansa diplomatik klasik mengasumsikan pihak-pihak yang terlibat lebih gelisah untuk sepakat daripada tidak sepakat.” Inilah sikap yang selayaknya dibawa dalam proses tersebut.

Ketika saya dan orang lain berada dalam situasi ini, saya juga mengoreksi diri saya dan berkata, “Anda benar. Itu memang masalah saya.” Di matanya, itu sikap yang rendah hati. Selain itu, ia jadi terbuka pada perubahan, dan itu bagus. Biasanya Anda bisa menolong orang lain dengan sikap seperti itu. Namun, ada juga orang yang berkata, “Bukan, itu masalah orang lain.” Kalau itu yang terjadi, saya berkata kepadanya, “Saya yakin saya benar. Yang bermasalah adalah Anda. Saya akan memberi Anda waktu seminggu untuk berpikir. Kita akan bertemu lagi dan mendiskusikannya.” Saya harap, ia akan berpikir dengan jujur dan mungkin meminta orang terdekat untuk memberi masukan yang jujur.

Seminggu berselang, kami bertemu lagi dan saya bertanya, “Setujukah Anda bahwa ini masalah Anda?” Jika hatinya berubah dan setuju dengan saya, kami dapat beranjak ke langkah berikutnya karena ia mau memikul tanggung jawab. Jika ia masih belum sepakat, saya akan berkata, “Anda boleh tidak setuju dengan apa yang saya katakan. Tapi Anda harus setuju untuk berubah dan mengikuti panduan saya jika ingin tetap bergabung dalam tim. Dan saya akan meminta pertanggungjawaban Anda.”

4. Tetapkan Rangkaian Aksi di Masa Depan, Lengkap dengan Tenggat Waktu

Baik orang itu sepakat dengan Anda maupun tidak, bentangkan rangkaian aksi spesifik yang perlu ia jalankan di masa depan. Sekali lagi, tetapkan dengan spesifik. Jelaskan tindakan apa yang wajib diambilnya atau perilaku yang harus dihindarinya mulai detik itu juga. Jika ada langkah-langkah aksi yang perlu ditindaklanjuti, jelaskan semuanya dan tetapkan tenggat waktu. Dan pastikan ia mengerti. Tuangkan dalam tulisan bila perlu. Jika kalian tidak sepakat tentang apa yang perlu dilakukan di masa depan, kalian akan sama-sama frustrasi.

5. Tegaskan Bahwa Orang Itu Bernilai dan Nyatakan Komitmen Anda untuk Menolong

Sebelum mengakhiri pertemuan, pastikan ia tahu Anda memperhatikan dirinya dan dengan tulus menginginkan akhir yang positif dari konflik ini. Ceritakan bagaimana Anda akan menolongnya. Goethe menganjurkan, “Perlakukan orang seolah ia pribadi yang sempurna, dan Anda akan menolongnya menjadi pribadi yang mampu ia capai.”

Adakalanya nilai terbesar yang dapat ditambahkan pemimpin pada orang lain adalah menyampaikan kebenaran, menunjukkan di mana ia bisa bertumbuh, dan membantunya berubah. Sebagian orang bertahun-tahun menjalani pekerjaan yang tidak disukai atasan dan sesama karyawan, tapi ia tidak tahu masalahnya atau diberi kesempatan untuk berubah dan bertumbuh. Sebagai pemimpin, Anda berkesempatan menolongnya.

Adakalanya nilai terbesar yang dapat ditambahkan pemimpin pada orang lain adalah menyampaikan kebenaran, menunjukkan di mana ia bisa bertumbuh, dan membantunya berubah.

Duduk bersama dan memberi tahu orang lain letak kekurangannya tentu tidak mudah. Tak ada jaminan ia akan mengakui masalah tersebut ataupun berubah. Kemungkinan besar Anda perlu merelakannya. Jika Anda sulit mengambil keputusan itu, tanyakan hal ini pada diri Anda: “Jika saya perlu merekrut orang baru dan mengetahui apa yang saya ketahui sekarang, akankah saya merekrut orang ini?”

Jika jawabannya ya — pertahankan saja.

Jika jawabannya tidak — relakan ia.

Jika jawabannya mungkin — evaluasi kembali dalam tiga bulan.

Jika jawabannya tidak tahu, beri diri Anda waktu tiga bulan. Jika jawabannya kelak masih tidak tahu, jawaban Anda sesungguhnya tidak. Emosi Anda mempersulit Anda menerima keputusan sulit itu.

Fred Smith, salah satu mentor saya, berkata, “Setiap kali tergoda untuk tidak menindak karyawan yang sulit, saya bertanya pada diri saya, ‘Apakah saya menahan diri karena merasa tidak nyaman atau karena itu baik bagi perusahaan?’ Jika saya mementingkan kenyamanan saya, artinya saya merampok perusahaan. Jika melakukan sesuatu yang baik bagi perusahaan juga kebetulan membuat saya merasa nyaman, itu bagus. Namun jika saya menyikapi ketiadaan tanggung jawab dengan tidak bertanggung jawab, saya harus mengingat bahwa membela kejahatan dengan kejahatan bukanlah tindakan yang benar.”

Sebagai pemimpin, Anda harus mengambil keputusan sulit ini demi keseluruhan tim. Untuk itulah Anda dibayar.

2. Bagaimana Caranya Menaikkan Standar Saat Tim Sudah Terbiasa dengan Target Rata-rata?

Pertanyaan pertama dalam bab ini berkaitan erat dengan masalah sikap. Pertanyaan yang ini lebih mengangkat masalah kinerja. Menurut saya, kapan pun tim gagal berprestasi, pemimpin harus berintrospeksi diri lebih dulu. Periksalah, apakah saya bagian dari masalah?

Apakah saya memberi teladan yang buruk dengan

berpuas diri mendapatkan target rata-rata?

Apakah itu bagian dari masalah? Atau apakah saya menurunkan ekspektasi sedemikian rupa hingga anggota tim mengira hasil rata-rata saja sudah cukup? Jika kedua hal ini benar, saya perlu kembali ke pertanyaan di bab empat: apa yang harus dilakukan untuk memimpin diri sendiri dengan sukses? Saya tak bisa menaikkan standar orang lain jika saya belum menaikkan standar diri sendiri.

Jika Anda, selaku pemimpin, mengerahkan segenap usaha untuk meraih potensi maksimal, Anda bisa mulai menghadapi anggota tim dan bertanya kepada mereka:

- ◆ **Apakah kalian sedang meraih potensi tertinggi kalian?** Biasanya ini menyangkut masalah kesadaran. Banyak orang tidak tahu mereka dapat melakukan jauh lebih banyak ketimbang apa yang sedang mereka kerjakan. Orang ini mungkin tidak menetapkan tujuan untuk meraih potensi tertinggi. Bantulah ia melihat kemungkinan-kemungkinan itu.
- ◆ **Apakah kalian ingin bekerja lebih baik?** Anda bisa menggali banyak hal tentang pribadi orang ini dengan mendengarkan jawabannya atas pertanyaan ini. Jika jawabannya ya, mungkin Anda dapat menolongnya. Jika jawabannya tidak, ia tak akan bisa menolong diri sendiri.
- ◆ **Apakah kalian tahu bagaimana cara memaksimalkan potensi Anda?** Banyak orang sama sekali tidak tahu cara menjadi sukses. Keinginan memang ada, namun pengetahuan tidak ada. Dalam situasi inilah jawaban “tidak” justru bermakna baik. Jika ia tidak tahu jalan yang perlu ditempuh, Anda dapat menunjukkannya.

- ◆ **Bolehkah saya menolong kalian?** Salah satu peran paling memuaskan yang dimiliki pemimpin ialah menjadi pelatih dan mentor. Ketika anggota tim mau diajar dan terbuka untuk bertumbuh, menolongnya untuk sukses akan sangat memuaskan.

Sebagai pemimpin, Anda perlu menolong anggota tim mengerti bahwa tak ada hasil yang baik dari pekerjaan yang dilakukan dengan biasa-biasa saja. Kita tak dapat membangun bisnis atau membawa perubahan dengan hasil rata-rata. Tidak masalah jika banyak aspek hidup Anda yang biasa-biasa saja. Anda boleh menjadi pegolf rata-rata dan menikmati golf sebagai hobi. Anda pun tidak perlu memasak sejago chef untuk memenuhi kebutuhan nutrisi keluarga Anda. Anda tak perlu jago menyupir untuk pergi dari tempat A menuju tempat B. Namun, jangan biasa-biasa saja dalam pernikahan Anda, misalnya, jika ingin mahligai rumah tangga Anda tetap solid. Jangan juga berharap diganjar luar biasa jika Anda menekuni profesi Anda dengan asal-asalan.

Praktisnya, salah satu cara terbaik menaikkan standar bagi anggota tim adalah melakukannya secara bertahap. Misalnya, jika Anda seorang broker properti yang memiliki banyak agen di kantor dan mayoritas dari mereka hanya menjual tiga properti setahun, tantanglah mereka untuk menjual empat properti. Itu peningkatan yang sangat masuk akal sehingga hampir semua agen yakin mampu mencapainya. Tetapkan target, berilah insentif jika target terpenuhi, bantu mereka menyusun rencana untuk meraihnya, dan pantaulah mereka senantiasa. Kebanyakan dari mereka pasti mampu memenuhinya.

Indahnya tantangan bertahap adalah kepercayaan diri orang yang berhasil meraihnya pun terbangun. Dan itu akan mengilhami orang lain yang selama ini berkinerja rata-rata. Tantangan ini menyuntikkan harapan. Itulah sebabnya, jika ada anggota tim yang sukses, Anda harus membagikan kisahnya. Orang itu akan merasa dihargai dan anggota tim lain yang biasa-biasa saja pun akan terdorong untuk bekerja lebih baik. Anggota tim yang

produktif tak butuh dimotivasi. Mereka sudah termotivasi dan berprestasi dengan baik. Namun anggota lain membutuhkannya.

Tantangan bertahap juga menolong perusahaan yang terdiri dari banyak karyawan. Jika setiap karyawan bertumbuh sedikit saja, pertumbuhan perusahaan akan melambung tinggi. Jika banyak karyawan mengembangkan diri, dampaknya luar biasa secara keseluruhan.

3. BAGAIMANA CARANYA MEMOTIVASI ORANG YANG TAK MEMILIKI MOTIVASI?

Ketika mulai memimpin, saya mengira saya dapat mengubah orang lain. Kini saya menyadari bahwa saya tidak mampu. Orang lain harus mengubah diri mereka sendiri. Bukan berarti saya melepaskan tanggung jawab atas karyawan perusahaan saya pada area motivasi. Masih ada beberapa hal yang bisa saya lakukan. Saya bisa membangun lingkungan kerja dan etos kerja yang menghargai dan mengganjar semangat. Beginilah cara saya melakukannya:

Mulailah dari Orang yang Bersemangat

Cara terbaik membangun budaya motivasi adalah memulai dengan sebanyak mungkin orang bersemangat yang bisa Anda temukan. Hukum Daya Tarik dalam *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* menyebutkan, “Jenis orang yang tertarik pada Anda menunjukkan jati diri Anda.” Jika ingin anggota tim termotivasi, motivasilah diri Anda. Mereka melakukan apa yang mereka lihat. Sebelum meminta orang lain melakukan sesuatu, kita harus menghayatinya lebih dulu.

Rekrutlah juga orang-orang yang bersemangat. Mungkin terdengar jelas, namun Anda akan terkejut mendapati banyak pemimpin melupakan kualitas ini saat mencari anggota tim. Mereka kelewat berfokus pada bakat atau kemampuan. Bahkan pemimpin yang menyadari pentingnya sikap pun kadang melewatkannya semangat. Lantas mereka terheran-heran, mengapa prestasi karyawan mereka begitu-begitu saja.

Pahami Hubungan Antara Relasi dan Semangat

Kita termotivasi oleh pemimpin yang membina hubungan dan memperlakukan kita dengan manusiawi. Jika Anda secara alamiah menyukai orang lain, ini mungkin terdengar sangat jelas bagi Anda. Namun toh sebagian pemimpin mengabaikannya. Saya pernah mengenal seorang pemimpin yang menjuluki semua anggota timnya “orang bodoh”.

Rekrut Orang yang Bersemangat

Bagaimana Anda bisa mengenali orang-orang yang bersemangat? Biasanya mereka memiliki beberapa kualitas ini:

1. Mereka menunjukkan sikap yang positif.
2. Mereka dapat mengungkapkan target-target spesifik dalam hidup mereka.
3. Mereka berinisiatif.
4. Mereka memiliki rekam jejak sukses yang telah terbukti.

Carilah semua kualitas ini saat Anda merekrut anggota tim baru.

Ia terus mengatakan berbagai hal seperti “kubilang pada kumpulan orang bodoh itu apa yang harus dilakukan, tapi tentu saja mereka tidak melakukannya,” dan “saya harus pergi rapat dengan kumpulan orang bodoh.” Jelas, ia memandang rendah anggota timnya. Rasa tidak sukanya begitu kentara di mata para karyawan. Hanya ada segelintir hal yang lebih memadamkan semangat selain bekerja pada orang yang tidak menghargai Anda.

Berikan Setiap Orang Reputasi untuk Dijunjung

Anggota tim biasanya dapat berjalan lebih jauh dari yang ia bayangkan saat ada orang lain yang meyakini kemampuannya. Satu cara menunjukkan kepercayaan Anda padanya dan pada peluang suksesnya di masa depan adalah memberi orang itu reputasi untuk dijunjung.

Cari tahu apa saja yang istimewa, unik, dan luar biasa dalam diri setiap anggota tim. Semua orang memiliki bakat, kemampuan, dan kualitas positif yang membuatnya bernilai bagi tim. Temukan apa saja kualitas itu dan bagikan dengan anggota tim lainnya. Semakin sering Anda memuji kebaikan-kebaikan yang ia lakukan — atau bisa lakukan — semakin ia ingin melakukannya. Selain memotivasi untuk bersumbangsih dengan kekuatannya, cara ini juga membangun lingkungan kerja yang bertabur kata-kata positif.

Beri Imbalan Atas Tindakan yang Anda Ingin Terus Dilakukan

Saya terkenal karena menulis buku-buku bertopik kepemimpinan, kerja sama tim, dan pengembangan diri. Belum lama ini saya menemukan Hukum Nenek, yang berbunyi, “Setelah sayurmu habis, kau boleh menyantap makanan pencuci mulut.” Ajaibnya, trik ini selalu manjur diterapkan pada anak-anak. Mengapa? Karena kebanyakan dari kita mau bekerja keras demi upah yang kita inginkan. Jika Anda mau membangun lingkungan kerja yang memotivasi anggota tim, berilah mereka alasan untuk menuntaskan tugas.

Saya sangat menyukai kisah seorang wiraniaga yang duduk di balik jendela restoran hotel, asyik memandangi badai salju yang mengamuk di luar sana. “Apa menurut Anda jalan raya akan cukup bersih untuk dipakai bepergian pagi ini?” tanyanya kepada pelayan.

“Itu tergantung,” jawab si pelayan. “Anda dibayar dengan gaji atau komisi?” Imbalan membangkitkan motivasi. Aturan, konsekuensi, dan hukuman tak akan mengobarkan semangat anggota tim. Semua itu sekadar mencegah mereka bekerja seburuk-buruknya. Jika Anda mengharapkan kinerja terbaik anggota tim, berilah mereka insentif untuk prestasi yang ditorehkan.

4. BAGAIMANA CARANYA MENANGANI ORANG YANG SENANG MEMULAI TAPI TAK PERNAH MENUNTASKAN?

Yang menyangga kesuksesan kita adalah memulai *dan* menyelesaikan. Sebagian orang tak pernah memulai. Jika kita tak memiliki disiplin untuk

melakukan apa yang harus dilakukan saat perlu melakukannya, lenyaplah kans kita untuk sukses. Kebaikan-kebaikan hidup tidak melayang begitu saja ke arah kita. Selain itu, ada juga orang yang senang memulai

tapi tak pernah menuntaskan. Saya mengenal

Yang menyanga kesuksesan kita adalah memulai dan menyelesaikan.

seseorang seperti itu. Ia pernah menjalani tujuh belas macam pekerjaan. Ia berkata, "Akhirnya saya menemukan sesuatu yang ingin saya lakukan."

Pekerjaan baru itu biasanya tutup usia dalam tiga atau empat bulan. Ia selalu optimis, namun hanya untuk hal-hal yang belum pernah dilakukannya.

Sebagai pemimpin, Anda bisa menolong anggota tim menuntaskan pekerjaan lebih baik dengan menolong mereka memahami apa yang terjadi jika mereka tidak menindaklanjuti dan merampungkan tugas:

Hilangnya Upah dari Menyelesaikan

Siapa pun yang pernah meraih hasil dalam hidup ini mengerti bahwa 90 persen imbalan datangnya di akhir, bukan di awal. Ada kepuasan besar yang kita rasakan saat menuntaskan pekerjaan dan melakukannya dengan baik. Ada rasa persahabatan dan sukacita yang terjalin di antara anggota tim saat mereka bekerja sama meraih tujuan. Dan tentu saja, ada imbalan finansial yang menanti jika kita bertekun hingga selesai. Orang yang tak pernah menuntaskan apa pun tak pernah merasakan imbalan ini, sehingga ia tidak mengerti dan tidak menyadari bahwa hampir semua imbalan dalam hidup ini diterima setelah menyelesaikan sesuatu.

Kepercayaan Diri yang Merosot

Setiap kali kita berhenti dan tidak menuntaskan apa yang kita mulai, kepercayaan diri kita pun terkikis. Sadar atau tidak, kita mulai mencap diri sebagai orang yang gampang menyerah. Saya tak pernah menjumpai orang dengan kepercayaan diri tinggi tapi selalu berhenti berusaha. Ada kebanggaan karena telah mencapai sesuatu, yang tak akan dirasakan orang

yang berhenti. Ia mungkin bermulut besar, namun sesungguhnya merasa tidak puas dengan jati dirinya dan apa yang bisa ia lakukan.

Kesuksesan Mereka Sendiri Tersabotase

Orang yang tak pernah menyelesaikan biasanya tidak mengerti bahwa ia membentuk kebiasaan yang akan menghambat kesuksesannya. Ia jadi terbiasa menyerah dan sibuk mencari pemberian.

Namun, memang lebih mudah beranjak dari gagal

menuju sukses, dibanding dari dalih menuju sukses!

Lebih mudah beranjak
dari gagal menuju
sukses, dibanding dari
dalih menuju sukses.

Sejak kecil ayah saya menanamkan, jika kami memulai sesuatu, kami harus menuntaskannya.

Dulu ia sering berkata, “Ketika kamu memilih untuk memulai, kamu otomatis memilih untuk menyelesaikan. Itu bukan dua pilihan, melainkan satu.” Pola pikir tersebut sangat bermanfaat bagi saya, Larry, dan adik saya, Trish.

Pupusnya Kepercayaan dan Respek Orang Lain

Menyerahlah sering-sering, dan Anda tak akan diandalkan orang lain lagi. Rasa percaya pada Anda pun terkikis. Tak ada yang mau bekerja sama dengan orang yang tak bisa dipercaya. Tak ada yang mau terikat pada orang yang gampang menyerah. Orang yang merusak hidupnya sendiri pada akhirnya akan merusak hidup Anda.

Orang yang tidak menyelesaikan apa yang dimulainya kerap tidak menyadari akibat negatif yang ditanggung dirinya dan orang lain. Sebagai pemimpin, Anda dapat menolong mereka mengerti. Ajari mereka bahwa dengan memulai *dan* mengakhiri, mereka menunjukkan kesiapan mengemban tanggung jawab yang lebih besar dan lebih baik. Mereka juga akan menerima lebih banyak waktu, perhatian, dan peluang dari Anda serta perusahaan karena mereka siap untuk semua itu.

**Tips Praktis untuk
Menolong Anggota Tim
Menyelesaikan Tugas**

Untuk menolong mereka belajar menyelesaikan apa yang mereka mulai, lakukan hal berikut:

1. **Tunjukkan gambaran besarnya.** Bantulah mereka melihat masa depan yang lebih cerah dan menanti jika mereka belajar menyelesaikan tugas.
2. **Mintai pertanggungjawaban mereka.** Orang yang terbiasa menyerah biasanya tidak bisa bertanggung jawab atas bagian mereka. Anda bisa mengubah itu.
3. **Bantu mereka merencanakan waktu.** Orang yang tidak menyelesaikan tugas biasanya tidak tertata atau tidak disiplin dalam pengaturan waktu. Mereka butuh alat bantu untuk menolong mereka menjadwalkan tugas-tugas.
4. **Sediakan partner kerja.** Kadang memasangkan orang yang tidak menyelesaikan tugas dengan orang yang bersemangat tinggi bisa menolong mereka berubah. Pastikan saja Anda tidak membuat karyawan berprestasi ini putus asa dalam prosesnya.
5. **Hargai karya yang tuntas saja.** Memuji usaha memang perlu, tapi jangan memberinya imbalan. Imbalan hanya layak diperoleh tugas yang tuntas.

5. BAGAIMANA CARA PEMIMPIN MENOLONG SETIAP ORANG MELUPAKAN KESALAHAN, MENYARING PERKATAAN YANG NEGATIF PADA DIRI SENDIRI, DAN SIAP MENYONGSONG SUKSES MENUJU MASA DEPAN YANG LEBIH BAIK?

Kemampuan menangani masalah, kesalahan, kegagalan, dan kehilangan sangatlah penting untuk meraih sukses. Keinginan saya untuk menolong sesama dalam hal ini begitu kuat sehingga saya pun menulis dua buku untuk mengajar cara melakukannya: *Failing Forward* dan *Sometimes You Win — Sometimes You Learn*.

Banyak orang terjebak secara emosional saat mereka melakukan kesalahan atau mengalami kehilangan. Mereka diliputi penyesalan mendalam. Itu menjadi masalah karena, seperti yang diamati Katherine Mansfield, “Penyesalan sungguh menguras tenaga ... Kita tak bisa membangun di atasnya; penyesalan hanya cocok untuk dipakai berkubang.” Penyesalan yang berlarut-larut akan berubah menjadi rasa bersalah, kemarahan, dan sikap mengasihani diri sendiri.

Ketika mengalami kehilangan, belajarlah darinya, lalu ikhlaskan. Jika kita malah berfokus pada kehilangan tersebut, kita bisa kehilangan semangat hidup. Inilah pembeda antara orang yang berfokus pada kehilangan dan yang berfokus mengarifinya:

**ORANG YANG BERFOKUS PADA
KEHILANGAN**

Memikirkan kesalahannya

Menimang-nimang luka

Makin mengasihani diri sendiri

Terpuruk secara emosional

Merasa tak berdaya

Terjebak dalam masa lalu

**ORANG YANG BERFOKUS PADA
HIKMAHNYA**

Memikirkan tindakan benar yang bisa dilakukan kelak

Mencurahkan energi untuk pulih

Makin percaya diri

Semakin bersemangat

Berpegang pada harapan

Bergerak maju menyongsong masa depan

Ada beberapa kehilangan yang butuh waktu penyembuhan lebih lama karena lukanya dalam. Meluapkan dukacita itu perlu. Kita perlu waktu untuk pulih seperti sedia kala. Namun ada pula kehilangan dan masalah kecil yang tak membutuhkan energi besar. Bersiaplah untuk mengarifi kehilangan itu, lalu bergerak maju.

Ajari Anggota Tim Aturan 24 jam

Salah satu cara tersehat dalam mengobati kehilangan adalah cara yang sama dalam menyikapi kemenangan: ikuti aturan 24 jam. Rayakan kemenangan tidak lebih dari 24 jam. Begitu pun, saat mengalami kekalahan, jangan berkubang dalam kesedihan lebih dari 24 jam. Begitu emosi itu diolah, kini saatnya belajar dari pengalaman dan meneruskan langkah. Semakin cepat Anda beralih fokus dari kehilangan ke hikmah yang terkandung, semakin cepat Anda sembuh. Jika tidak, hasilnya pasti lebih buruk.

6. KAPAN SAATNYA MENGALIHKAN ENERGI DARI TUKANG KRITIK DAN ORANG BERPRESTASI RENDAH, LALU BERFOKUS PADA ORANG YANG INGIN BERTUMBUH?

Sebagai pemimpin, kita biasanya ingin mengajak semua orang. Ketika baru mulai memimpin, saya pun seperti itu. Saya pergi ke banyak tempat, merasa sangat bahagia, dan ingin mengajak semua orang menempuh perjalanan itu bersama saya. Namun itu tak pernah terjadi. Ada sebagian orang yang tak bisa ikut. Yang lain tidak mau. Tugas Anda sebagai pemimpin ialah memberi upaya terbaik untuk menolong mereka sukses, atau melanjutkan perjalanan tanpa mereka.

Orang yang dengannya Anda mencurahkan waktu dan energi biasanya akan tetap tinggal. Yang Anda abaikan akan pergi. Mana yang Anda pilih? Pencetak prestasi yang ikut dengan visi besar, atau anggota tim berprestasi rendah yang gemar mengkritik Anda dan perusahaan? Jika Anda mencurahkan upaya pada orang negatif, Anda perlu bertanya pada diri Anda:

Berapa banyak energi saya yang akan mereka ambil?

Berapa banyak waktu saya yang akan mereka ambil?

Berapa banyak fokus saya yang akan mereka ambil?

Berapa banyak sukacita saya yang akan mereka ambil?

Berapa banyak sumber daya saya yang akan mereka ambil?

Dengan mengajukan pertanyaan ini, semoga Anda tersadar bahwa ada harga yang harus dibayar untuk mempertahankan orang negatif dan tidak produktif. Lalu, di sisi lain, ada anggota tim yang senang belajar dan mengangkat orang lain. Mana yang Anda pilih?

Seiring bertambahnya usia, saya lebih suka menghabiskan waktu dengan orang-orang yang saya sukai. Saya tidak bertoleransi sebanyak dulu. Saya enggan menghamburkan waktu untuk memenuhi agenda orang lain. Saya ingin berinvestasi dalam diri orang yang bertumbuh dan ingin membawa perubahan dalam hidup orang lain.

Jika Anda tidak menyingkirkan anggota tim yang senang mengecam dan tidak berprestasi, respek orang pada kepemimpinan Anda akan menguap. Jika anggota tim Anda tidak melakukan tugas, ia layak memperoleh upaya terbaik Anda untuk menolong mereka sukses. Namun, setelah Anda memberi yang terbaik dan ia tetap saja gagal, ini saatnya mengubah beberapa hal.

Ketika pergi ke San Diego untuk memimpin Skyline, saya mewarisi staf yang amat lemah. Saya melakukan yang terbaik untuk mengenal mereka, menyelami kekuatan dan kelemahan mereka. Dan saya memberi yang terbaik untuk menolong mereka berhasil. Namun, dalam waktu singkat, jelaslah sudah bahwa ada banyak staf yang tidak cukup cakap untuk mengangkat Skyline ke level selanjutnya.

Maka saya menyusun strategi. Pada tahun pertama, saya membebastugaskan sepertiga staf dan menggantikan mereka dengan orang berprestasi tinggi yang meyakini visi saya. Tahun berikutnya, saya melepaskan sepertiga karyawan terburuk dan menggantikannya dengan anggota tim yang lebih baik. Pada tahun ketiga — bisa Anda tebak — saya memecat sepertiga karyawan terburuk. Di luar beberapa pengecualian, saya telah mengganti seluruh staf awal dalam tiga tahun.

Sebagai pemimpin, Anda harus menetapkan standar dan menindaklanjutinya. Anda harus bersedia mengambil pilihan sulit dan menerima konsekuensinya. Teman saya, Jimmy Blanchard, di Synovus melakukan itu. Synovus pernah dipilih sebagai satu dari sepuluh perusahaan terbaik untuk bekerja di Amerika. Jimmy Blanckard, yang pernah menjadi CEO-nya, turut membangun lingkungan kerja yang kondusif itu. Tahukah Anda bagaimana ia melakukannya? Ia mendepak orang-orang yang menurutnya melukai perusahaan.

Ia merasa, salah satu masalah utama dalam perusahaannya adalah karyawan tidak selalu diperlakukan dengan baik, dan ia percaya masalahnya adalah para penyelia. Maka, dalam suatu rapat akbar, ia mengatakan bahwa perusahaan tidak meraih potensi tertingginya karena karyawan tidak dihargai sebagaimana mestinya. Lalu ia mengeluarkan ponselnya dan memberi tahu semua orang dalam aula bahwa jika penyelia memperlakukan mereka dengan sewenang-wenang, mereka boleh menghubungi dan langsung melaporkan kejadian itu kepadanya. Ia lalu memberi tahu nomor ponsel pribadinya.

Jimmy bercerita bahwa dalam enam bulan berikutnya, ia menerima ratusan laporan via ponsel! Ia lantas mengetahui bahwa yang dilaporkan berulang kali biasanya penyelia-penyelia itu saja. Maka ia dan pemimpin lainnya menemui penyelia itu dan meminta mereka mengubah sikap atau angkat kaki. Mereka butuh satu setengah tahun untuk menyingsirkan sepertiga penyelia, tapi kondisi perusahaan berubah drastis. Jimmy mengakui, penyelia memang diganti secara perlahan, tapi sikap karyawan langsung berubah saat itu juga.

Semakin banyak mengecap asam garam kehidupan, saya makin menyadari bahwa sebagai pemimpin, saya harus melakukan apa yang perlu dilakukan. Ketika saya memang harus melepas seseorang, saya berusaha melakukannya dengan benar. Saya menghargainya. Saya memberinya pesongan yang layak. Dan saya tidak mengungkit-ungkit kesalahananya. Baru-baru ini, saat saya memberhentikan seorang anggota tim, ia meminta kesempatan kedua atau peluang untuk kembali lagi dengan peran yang lebih kecil. Dengan tegas saya menolak. Jika dasarnya tidak cocok, ya, tidak cocok. Sering

kali kita tahu hubungan ini tak akan berhasil, namun kita mengalah dan mempertahankannya. Dalam jangka panjang, ini tidak baik bagi semua orang. Ketika baru mulai memimpin, saya senang berlama-lama mempertahankan anggota tim. Saya tidak mengambil keputusan yang berani. Saya meletakkan perasaan pribadi di atas kepentingan perusahaan. Namun saya belajar untuk tidak melakukannya lagi. Hari ini, saya adalah pribadi yang berbeda. Saya lebih kuat, lebih tegas, lebih berani. Saya tidak lagi berusaha untuk dicintai semua orang. Kini saya sekadar berusaha untuk melakukan hal yang benar.

7. BAGAIMANA ANDA MENGILHAMI ANGGOTA TIM UNTUK MENGANGGAP TUGASNYA SEBAGAI KARIER YANG BISA DIBANGGAKAN, BUKAN SEKADAR BEKERJA DEMI GAJI?

Jika anggota tim memandang pekerjaannya saat ini tak lebih dari upaya berbayar, lambat laun ia akan merasa frustrasi. Yang hampir sama frustasinya dengan itu adalah menarget posisi atau jabatan tertentu dan mengira Anda sudah mencapainya begitu posisi atau jabatan itu jatuh ke tangan Anda. Tak ada masa depan dalam *pekerjaan* apa pun. Hanya manusia yang memiliki masa depan. Jika kita tetap bertumbuh, belajar, dan mengembangkan diri, masa depan kita pasti gemilang. Jika tidak, masa depan yang samar-samar menanti kita. Karena itulah saya getol mengingatkan bahwa ancaman terbesar bagi kesuksesan hari esok adalah kesuksesan hari ini.

Tak ada masa depan dalam *pekerjaan* apa pun. Hanya manusia yang memiliki masa depan.

Demi sukses, saya terus mengasah diri. Saya tetap bertumbuh, belajar, dan mengembangkan diri. Saya memulai karier sebagai pendeta. Begitu tersadar bahwa untuk sukses saya perlu memengaruhi orang lain, saya pun mengasah keterampilan memimpin dan menjadi pemimpin. Lalu saya menyadari bahwa kemampuan komunikasi saya belum cukup kuat. Saya pun belajar dari para pembicara yang baik dan mengasah keahlian hingga saya menjadi komunikator yang efektif. Saat menyadari bahwa saya hanya

bisa menolong orang bertumbuh sejauh titik tertentu melalui ceramah dan konferensi, saya belajar menulis dan menyusun bahan belajar hingga bisa memperlengkapi orang lain. Lalu saya mengenal kekuatan mentoring dan mulai mengembangkan pemimpin lainnya. Hari ini, saya makin menghargai kekuatan berpartner dan saya mulai berpartner dengan pemimpin dan perusahaan lain untuk membawa perubahan.

Setelah ini apa? Entahlah. Ketika saya melihat peluang untuk bertumbuh menjadi sesuatu yang melebihi keadaan saat ini, saya akan menyambarnya dan membayar harga untuk tahap perjalanan selanjutnya. Itulah yang dibutuhkan kita semua.

Jika Anda memimpin orang yang berpuas dengan peran atau posisi tertentu, entah itu karena ia terjebak di zona nyaman atau karena ia memandang tugasnya sebagai pekerjaan semata, bantulah ia meluaskan pandangan dan berpikir melampaui hari ini. Potensi dalam diri kita terlalu besar untuk mendapatkan hasil rata-rata. Tawari ia sesuatu di luar pekerjaannya dengan melakukan hal berikut:

Ceritakan Hasrat Anda

Jika Anda bersemangat menjalani peran Anda saat ini, bagikanlah itu dengan anggota tim Anda. Hasrat seorang pemimpin selalu menular. Orang yang sejak awal bersemangat akan tertarik, dan orang yang sulit pun akan tersulut semangatnya. Jika ia bisa mengerti serta memahami visi dan hasrat yang Anda rasakan, kemungkinan besar ia akan menyambarnya dan menjadi bersemangat juga.

Lukiskan Gambaran Masa Depan yang Lebih Baik

Seperti yang saya sebutkan tadi, tak ada pekerjaan yang cukup besar bagi kita. Kita ingin melakukan sesuatu yang lebih besar dan layak dilakukan. Kita ingin membawa perubahan. Salah satu tugas kita sebagai pemimpin adalah melukiskan gambaran masa depan yang mengilhami anggota tim untuk bekerja lebih keras hari ini. Ceritakan padanya sosok yang mampu

ia wujudkan. Tunjukkan apa yang suatu hari nanti bisa ia lakukan. Ini harus dilakukan dengan integritas, karena sebagai pemimpin, kita tentu tidak ingin memanipulasi orang lain. Kita hanya ingin menolongnya membayangkan masa depan.

Tunjukkan Bagaimana Perannya Dapat Membawa Perubahan

Biasanya anggota tim tidak mengerti bagaimana tugas yang ia kerjakan bersumbangsih pada gambaran yang lebih besar. Pemimpin yang baik menolong anggota tim memahami peran masing-masing. Ia menolong anggota timnya melihat bagaimana sumbangsih mereka membawa perubahan. Ini menolong anggota tim merasa memiliki misi tersebut, dan itu mengilhaminya untuk bekerja lebih baik.

Tantanglah Ia untuk Terus Bertumbuh

H. Nelson Jackson berkata, “Saya tidak percaya kita bisa melakukan tugas hari ini dengan metode hari kemarin dan tetap berbisnis besok.” Itulah sebabnya kita perlu menolong anggota tim memahami pentingnya bertumbuh. Selain penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, ini juga penting bagi masa depan karyawan itu. Orang yang menetapkan tujuan untuk bertumbuh — bukan menarget posisi, jabatan, gaji, atau hal lahiriah lainnya — akan selalu memiliki masa depan.

Semua ini mampu menolong pemimpin mengilhami anggota timnya untuk berinvestasi lebih serius pada pekerjaannya. Namun semua hal yang saya bahas dilandasi oleh satu asumsi: Anda sendiri bersemangat menjalani peran Anda. Ini amat penting. Tak ada orang yang mau mengikuti pemimpin yang goyah. Semangat mereka tak akan berkobar bila sang pemimpin sendiri sudah dingin semangatnya. Jika Anda seperti itu, Anda-lah biang keladi dalam masalah ini, dan orang pertama yang harus Anda tegur adalah diri sendiri.

8. BAGAIMANA CARA MEMIMPIN PEMIMPIN ULUNG ATAU ORANG YANG LEBIH CERDAS?

Jika Anda diberi tanggung jawab untuk memimpin sekelompok orang yang lebih kuat dari Anda dalam hal kepemimpinan atau kemampuan teknis, ini kabar baiknya: Anda memiliki posisi. Kabar buruknya: posisi itu tidak penting bagi mereka. Mereka tak akan mengikuti Anda hanya karena posisi.

Saya mempelajari ini ketika menduduki posisi kepemimpinan pertama saya. Para pemimpin gereja yang sesungguhnya berusia empat puluhan dan telah melayani di sana selama puluhan tahun. Mereka tak akan mau mengikut saya. Namun bukan berarti saya menyerah. Saya justru menyusun strategi meminta bantuan orang lain. Jika ada yang menuding kekurangan dalam kepemimpinan saya, saya tak akan membela diri. Saya akan sepakat dengannya dan meminta bantuannya. Karena saya masih muda dan tidak berpura-pura menjadi pemimpin yang lebih baik, mereka mau menolong saya. Sementara itu, saya belajar sebanyak mungkin, bekerja sekeras yang saya bisa, dan berusaha menolong jemaat sesering mungkin. Hasilnya, dalam enam bulan, kredibilitas saya mulai terbangun.

Jika Anda bukan pemimpin muda dan memasuki situasi semacam ini, gunakan strategi berbeda. Pertama, jika tim itu berbakat, mereka tak bisa ditipu. Anda tak perlu berpura-pura. Pemimpin yang baik akan langsung mengendusnya. Jangan mengacau dan mengira tim akan menyelamatkan Anda. Anda pasti kehilangan mereka. Juga jangan gunakan kedudukan atau wewenang Anda untuk tetap memperoleh rasa hormat mereka. Jika demikian, mereka akan meremehkan dan menyabotase Anda. Akuilah bahwa mereka memang lebih baik dari Anda, dan carilah kesamaan di antara kalian. Jika mereka tahu *Anda* tidak sebaik mereka, mereka mungkin tak akan berminat untuk terus mengungkit-ungkit masalah itu.

Strategi terbaik Anda adalah meminta bantuan orang paling berpengaruh dalam tim itu. Datangi ia dan katakan, “Begini, saya tahu Anda lebih berpengalaman daripada saya. Anda lebih tahu. Saya ingin menolong tim ini menang. Maukah Anda membantu saya? Kalau saya punya masalah, bolehkah

saya meminta nasihat Anda? Ketika saya butuh membuat keputusan untuk tim, bolehkah saya membahasnya dengan Anda? Saya tahu, dengan bantuan Anda, kita semua bisa sukses.” Jika orang itu menyambut tawaran Anda, tindak lanjutilah. Mintalah nasihatnya. Mintalah bantuan. Ketika semuanya berjalan mulus, pujiyah orang itu di hadapan orang lain.

Siapa yang Paling Berpengaruh

Akan sangat sulit untuk menilai pemimpin mana yang lebih berbakat dan lebih cakap dari Anda. Lebih mudah menilai pemimpin yang kemampuannya di bawah Anda. Jadi, bagaimana Anda menentukan anggota tim yang paling berpengaruh? Ajukan pertanyaan ini:

1. Ketika ide-ide diusulkan, ide siapa yang disetujui semua orang?
2. Ketika pertanyaan dilemparkan, kepada siapa tim mencari jawaban?
3. Ketika konflik tercetus, kepada siapa tim berpihak?
4. Siapa yang didengarkan semua orang saat ia bicara?

Anda mungkin tidak bisa menilai dalam waktu singkat. Seiring berlalunya waktu, amati interaksi tim dalam berbagai keadaan. Namun, jika Anda benar-benar mencermati, Anda pasti akan menemukannya.

9. SELAMA APA ANDA MENDORONG POTENSI ANGGOTA TIM SAAT MEREKA TIDAK MAU MENGGAPAINYA?

Ada banyak orang di dunia ini yang tak pernah mencoba untuk bertumbuh dan berjuang menggapai potensi tertinggi. Mereka sekadar bertahan hidup dan terkatung-katung di lautan kehidupan. Saya tak bersedia mempertahankan orang seperti itu dalam tim saya. Saya ingin orang-orang yang mau membawa perubahan dan ingin terus mengembangkan diri sehingga mereka mendapat kesempatan untuk berdampak lebih besar. Namun, bagi hampir semua orang, ini pertarungan yang berat. Salah satu mentor saya yang menjadi konsultan, Fred Smith, membagikan ini dengan saya:

Sesuatu dalam natur manusia menggoda kita untuk tetap tinggal di zona nyaman. Kita mencoba menemukan dataran rendah, tempat melepas lelah, tempat kita tidak begitu stres dan memiliki penghasilan yang cukup. Di sana kita bergaul nyaman dengan orang lain, tanpa intimidasi dari bertemu orang baru dan memasuki situasi yang asing. Tentu saja, pada waktu tertentu, kita semua membutuhkan dataran rendah. Kita mendaki, lalu beristirahat di dataran rendah untuk mencerdasi situasi. Namun begitu kita mengerti, kita mendaki lagi. Sungguh sayang saat kita melakukan pendakian terakhir. Pada saat itu kita sudah tua, baik berusia empat puluh atau delapan puluh tahun.

“Pada saat melakukan pendakian terakhir, kita sudah tua, baik berusia empat puluh atau delapan puluh tahun.”

-FRED SMITH

Untuk terus bergerak menuju potensi tertinggi, kita harus merencanakannya. Kita harus memperjuangkannya. Itu mungkin saja sulit. Tidak semua orang mau terus melakukannya. Orang biasanya berhenti bertumbuh karena alasan-alasan berikut:

Pilihan

Banyak orang mengambil pilihan yang membatasi mereka. Mereka berhenti dari pekerjaan yang berprospek cerah hanya karena pekerjaan itu sulit. Mereka terjebak utang dan tak dapat mengejar peluang usaha. Mereka lebih memilih liburan seru daripada mengikuti konferensi yang dapat membawa terobosan pribadi. Dalam hidup ini, kita mengorbankan sesuatu untuk menerima sesuatu. Kita dapat membuat pilihan-pilihan yang meningkatkan potensi kita, atau pilihan yang merenggut potensi itu.

Waktu

Mayoritas orang memandang kesuksesan secara jangka pendek. Mereka menginginkannya sekarang. Dan meski mereka bersedia terlibat dalam prosesnya, mereka tidak tahu itu akan butuh waktu lama. Maka mereka meloncat keluar. Mereka perlu menuruti anjuran penyair Persia bernama Saadi, yang menulis, “Bersabarlah. Semua hal terasa sulit sebelum berubah mudah.”

Harus diakui, saya pribadi yang tak sabaran. Dan saya biasanya memiliki ekspektasi yang tidak masuk akal mengenai berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk merampungkan sesuatu. Bagaimana saya mengatasi kelemahan ini? Saya mengembangkan sistem untuk menolong saya, dan saya mengandalkan disiplin harian. Dengan berfokus pada apa yang saya tahu harus dilakukan hari ini, saya mampu bekerja keras dan terus bertumbuh.

“Bersabarlah. Semua hal terasa sulit sebelum berubah mudah.”

-SAADI

Harga

Banyak orang mengira mereka bisa mengandalkan bakat saja untuk menjalani hidup. Namun bakat tak akan mengangkat Anda ke potensi tertinggi. Ini hanya satu bagian saja. Semua orang yang ingin meraih potensi tertinggi harus membayar harga — waktu, kerja keras, sumber daya, dan peluang yang dikorbankan. Banyak orang gagal membayar harga yang dibutuhkan.

Masalah

Semua orang menghadapi masalah, halangan, dan rintangan. Sebagian mengizinkan hal-hal itu mengalahkan mereka. Mereka gagal berpikir kreatif saat timbul masalah. Mereka tidak memiliki keuletan untuk berjuang. Atau, mereka tidak cukup percaya diri.



Kadang yang dibutuhkan hanyalah dorongan semangat. Saya melihat gambarannya di acara Leadercast 2013. Mantan komandan Angkatan Laut SEAL, Rorke Denver, meminta semua orang menggapai setinggi mungkin. Setelah mereka melakukannya, ia berkata, “Naikkan lagi sesenti lebih tinggi.” Saya menyaksikan semua tangan di ruangan teracung sedikit lebih tinggi. Kita sungguh mampu bertindak lebih dan naik lebih tinggi dari yang kita bayangkan.

Sebagai pemimpin, saya yakin saya bertanggung jawab menolong orang lain bertumbuh dan memaksimalkan potensi. Akan tetapi, saya tidak bertanggung jawab dengan hasilnya. Saya bisa melakukan yang terbaik dengan menyiapkan mereka untuk sukses. Namun, mereka jugalah yang harus bekerja keras demi meraih potensi tertinggi.

Itu artinya saya perlu meluangkan waktu untuk mengenali apa yang bisa mereka lakukan. Saya perlu mengevaluasi keahlian mereka saat ini, potensi kemampuan, level komitmen, kemampuan untuk dimotivasi, disiplin, dan intensitas. Jika saya memang serius memimpin, saya wajib meluangkan waktu untuk mengevaluasi mereka dengan baik. Dengan cara itulah saya menemukan cara terbaik untuk memotivasi, mengembangkan, dan memperlengkapi anggota tim.

Namun, saya juga mengetahui bahwa mayoritas orang tidak mendorong diri mereka dengan kekuatan penuh demi meraih potensi. Teman saya, Gerald Brooks, menjelaskannya seperti ini: jika hidup ibarat naik lift, kebanyakan orang akan turun satu lantai di bawah lantai yang mereka tuju. Situasi ini sangat membuat frustrasi karena jika Anda pemimpin yang peduli dan memperhatikan anggota tim, Anda tentu ingin melihat mereka melesat sejauh mungkin. Anda ingin menolong mereka mencapai lantai tertinggi yang mereka bisa. Namun, dalam prosesnya, jangan sampai Anda pun turun di lantai yang lebih rendah karena sibuk menolong mereka. Tetaplah jujur pada diri sendiri dan mengusahakan yang terbaik.

Jika Anda memimpin anggota tim yang gagal memaksimalkan potensinya, galilah penyebabnya. Sudahkah ia diletakkan di zona kekuatan? Apakah Anda menyediakan pelatihan dan sumber daya yang ia butuhkan untuk sukses? Adakah sesuatu yang ia butuhkan dan tidak Anda penuhi? Sebelum mencari tahu di mana akar masalahnya, selalu pastikan biang masalahnya bukan Anda.

Sesudah itu, ingatlah bahwa pilihan ada di tangannya, bukan Anda. Anda tak bisa memaksanya meraih potensi tertinggi. Anda bisa memilih untuk

membuka kesempatan tapi ialah yang harus menyambutnya. Jika ia menolak, lebih baik gunakan waktu Anda untuk membimbing orang lain yang haus dan secara aktif ingin bertumbuh.

10. DARI MANA KITA TAHU SUATU HUBUNGAN SEDANG RETAK DAN BAGAIMANA CARA MENYELAMATKANNYA?

Pemimpin yang baik terus mengolah dan mengelola hubungan dengan orang di tempat kerja — rekan sejawat, atasan, bawahan — plus semua hubungan pribadi di luar tempat kerja. Setiap kali ada hubungan yang tegang, rusak, atau terputus, atasi masalah ini secepat mungkin. Jika orang lain terluka dan ada kebisuan panjang di antara kalian, orang itu pasti selalu mengasumsikan yang terburuk. Dan mereka mulai mengisi kesenjangan informasi dengan asumsi-asumsi negatif.

Dari mana Anda tahu hubungan Anda sedang retak? Ini beberapa pertanda paling umum:

- ◆ **Sulit untuk bercakap-cakap dengan jujur:** Ketika hubungan sedang dalam masalah, akan sulit untuk bercakap-cakap dengan jujur dan wajar. Jika Anda berinisiatif memulai, orang itu bisa jadi tidak bersedia, bersikap defensif, atau malah menyerang. Ia tidak mau mendengar penjelasan Anda. Ia tidak mau membahasnya. Mungkin luka itu begitu dalam sehingga ia tak sanggup mengatasinya.
- ◆ **Hilangnya rasa percaya:** Ketika hubungan mulai retak, rasa curiga menyelinap masuk. Orang itu mulai meragukan motivasi Anda. Mungkin ia merasa diperlakukan tidak adil. Rasa percaya yang awalnya terbangun pun mulai terkikis.
- ◆ **Pudarnya semangat untuk melanjutkan hubungan:** Pada akhirnya, orang itu tidak lagi berupaya untuk membangun kembali hubungan dan membuatnya berhasil. Pada titik ini, ia menarik diri sama sekali dan Anda jadi sulit menjalin hubungan dengannya. Atau, jika Anda akhirnya bisa bertemu dengannya, secara emosional dan mental, ia menarik diri dari Anda. Meskipun bersama-sama, kalian tidak merasa terhubung satu sama lain.

Jika gejala-gejala ini terlihat, berusalah memulihkan hubungan. Namun jangan pula mengorbankan segalanya demi memperbaiki hubungan. Ada orang yang demi memulihkan hubungan yang retak, berkorban terlalu banyak. Anda memang harus berusaha membenahi hubungan, namun lakukanlah dengan integritas. Inilah yang menurut saya perlu dilakukan:

1. Berinisiatiflah memperbaiki relasi dengan mereka

Ketika hubungan kami yang dulunya luar biasa mulai tegang atau retak, saya merasa bertanggung jawab untuk mendatangi orang itu dan mencari tahu apa yang bisa saya lakukan untuk memperbaikinya. Saya percaya kewajiban pemimpin-lah untuk menjadi yang pertama membenahi relasi yang bermasalah. Kita perlu mengangkat telepon dan berkata, "Hei, bagaimana kalau kita makan siang? Kita perlu bicara." Bukan berarti upaya saya selalu berhasil. Namun, sulit untuk menyelamatkan hubungan bila Anda tidak berinisiatif memulai.

Pemimpin selalu bertanggung jawab untuk menjadi yang pertama mencoba memperbaiki hubungan.

2. Berprasangka baiklah kepada mereka

Saya selalu memulai percakapan dengan berasumsi sayalah yang salah. Saya menyadari, jika ada harapan untuk menolong relasi itu pulih seperti sedia kala, perbincangan kami akan berjalan lebih mulus jika saya terbuka dan mau menanggung kesalahan. Jadi saya berasumsi sayalah yang salah. Saya pun bertanya, "Apakah saya telah menyinggung Anda? Adakah sesuatu yang saya lakukan hingga hubungan kita jadi tegang begini? Adakah sesuatu yang bisa saya lakukan untuk menebus kesalahan itu? Tolonglah, sampaikan saja."

Kadang ia berkata, "Bukan, bukan karena Anda," dan ia akan menjelaskan kejadian dalam hidupnya yang menyebabkan ia menarik diri. Kadang ia berkata, "Ya, betul sekali. Inilah yang Anda lakukan." Lalu ia pun mengungkapkannya kepada saya. Saat itu terjadi, ada harapan untuk memulihkan hubungan. Jika demikian situasinya, saya akan meminta maaf.

Meski apa yang saya lakukan tidak salah, saya tetap meminta maaf atas laku atau ucapan yang melukai hatinya. Akan sulit untuk melesat maju dengan beban-beban relasi yang memberatkan langkah Anda.

3. Bersedialah untuk berusaha lebih

Saya percaya adalah tanggung jawab pemimpin untuk memulai dan berjuang lebih dalam memulihkan hubungan yang retak. Pemimpin harus cepat berkata, “Maafkan saya.” Kita harus bersedia membuat perubahan yang dibutuhkan. Itu bagian dari menjadi pemimpin.

Dalam hubungan, saya percaya orang yang lebih kuat selalu kembali dan menawarkan rekonsiliasi. Biasanya itulah sang pemimpin. Meski pemimpin menjadi pihak yang terluka, ia perlu memulai lebih dulu. Bagaimanapun, orang yang lebih lemah selalu mengendalikan hubungan. Selalu dan akan selalu begitu.

Sebagai pemimpin, Anda boleh mengerahkan upaya lebih, namun Anda tak bisa menentukan hasil dari upaya rekonsiliasi itu. Akan ada saatnya, meski Anda berjuang keras, hubungan itu tak pernah kembali seperti sedia kala. Namun jangan biarkan diri Anda terpaku pada masalah itu. Terimalah saja karena sebagai pemimpin, Anda bertanggung jawab mengurus tim atau perusahaan Anda dengan baik. Jangan biarkan perasaan pribadi atau keengganannya menyakiti orang lain menghalangi Anda melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Dahulu itu sulit untuk saya mengerti, karena saya sangat mementingkan relasi.

4. Sesudah itu, bicaralah yang baik-baik tentang mereka

Setelah saya menemui orang itu dan berusaha menyelesaikan masalah apa pun di antara kami, saya ingin membereskannya hingga tuntas. Jangan sampai ada yang mengganjal di hati. Baik kami mengatasi masalah atau membenahi relasi, atau harus berpisah jalan, saya tak ingin ada dendam di antara kami. Saya bertekad untuk mengucapkan yang baik-baik saja tentang dirinya. Jika kami berpapasan di jalan, saya tidak akan menghindarinya dan saya

tidak ingin ia merasa perlu menghindari saya. Saya ingin bisa menyapanya, menjabat tangan, memeluknya, dan mendoakan yang terbaik untuk dirinya. Saya percaya, jika Anda seorang pemimpin, itu pun semestinya menjadi tujuan Anda.

Saya rasa banyak hubungan yang layak dijaga, namun banyak juga yang tidak pantas dipertahankan. Saya rasa kita harus realistik dalam memandang relasi dan melakukan yang terbaik, tapi kadang kita perlu menerima bahwa hubungan tak selalu bisa diselamatkan. Belajarlah berkata pada diri kita, *Baiklah. Saya tidak harus berteman dekat dengan orang ini lagi.* Tetaplah merasa aman dalam kepemimpinan Anda dan perkenankan diri Anda untuk menjalin hubungan yang berbeda dari yang ini. Tetap hargai dirinya, namun ikhlaskan saja hubungan kalian.

**Pertanyaan Seputar Bekerja
di Bawah Kepemimpinan
yang Buruk**

1. Bagaimana cara sukses dengan pemimpin yang sulit diajak bekerja sama?
2. Bagaimana cara bekerja sama dengan pemimpin sulit yang tidak menyukai kita?
3. Bagaimana cara bekerja sama dengan pemimpin sulit yang tidak bervisi?
4. Bagaimana cara bekerja sama dengan pemimpin sulit yang tidak tegas dan plin-plan?
5. Bagaimana cara bekerja sama dengan pemimpin sulit yang memiliki masalah sikap dan karakter?
6. Bagaimana cara bekerja sama dengan pemimpin sulit yang senang menindas?
7. Bagaimana cara bekerja sama dengan pemimpin sulit yang suka bermain aman?
8. Jika orang yang jabatannya lebih tinggi dari Anda tidak memiliki kecakapan memimpin yang baik, bagaimana Anda bisa menjalankan perusahaan dengan tetap menaruh hormat?

8

BAGAIMANA SAYA BISA SUKSES BEKERJA DI BAWAH KEPEMIMPINAN YANG PAYAH?



Selama tiga puluh tahun mengajar di berbagai konferensi kepemimpinan, pertanyaan ini sering sekali mencuat dibanding yang lainnya. Bagaimana cara bekerja sama dengan pemimpin yang buruk? Kita perlu berjuang lebih untuk bekerja sama dengan pemimpin yang kemampuannya di bawah kita. Ini sumber dari rasa frustrasi yang tiada habis. Segala sesuatunya ditentukan oleh kepemimpinan. Jika Anda bekerja pada pemimpin yang buruk, mungkin Anda merasa Anda-lah ... yang dirugikan!

Topik ini akan saya bahas dalam bab ini. Saya akan membagikan strategi meraih sukses saat menghadapi pemimpin yang

sulit diajak bekerja sama. Saya berasumsi

Anda sudah mencoba untuk bekerja sama dan membereskan masalah itu bersamanya. Proses yang saya bagikan dirancang untuk menguatkannya. Dan saya akan mengungkapkannya terang-terangan. Kadang cara ini berhasil. Terkadang tidak. Anda tidak memegang kendali atas itu. Anda hanya bisa mengendalikan apa yang Anda lakukan,

“Cara orang lain memperlakukan Anda adalah karma mereka. Cara Anda bereaksi adalah karma Anda.”

-WAYNE W. DYER

dan bagaimana Anda bereaksi. Wayne W. Dyer berkata, “Cara orang lain memperlakukan Anda adalah karma mereka. Cara Anda bereaksi adalah karma Anda.”

Jika semuanya berjalan lancar, Anda akan membuat terobosan hebat. Jika hasilnya tidak sesuai harapan atau rencana, mungkin ini saatnya melanjutkan langkah. Jika Anda memutuskan untuk bertahan dan memaksimalkan situasi, ada beberapa strategi yang bisa saya bagikan untuk masalah paling umum terkait pemimpin sulit. Temukan strateginya nanti di dalam bab ini.

Saya percaya pemimpin bertanggung jawab atas orang dan perusahaan yang dipimpinnya. Atasan yang buruk biasanya melalaikan tugas itu dan berusaha melimpahkannya pada pengikutnya — pada Anda — dan beban itu malah Anda tanggung. Setiap kali ini terjadi, jika mungkin, berupayalah mengajukan pertanyaan pada pemimpin Anda sedemikian rupa sehingga tanggung jawab itu kembali beralih ke pundaknya.

1. BAGAIMANA CARA SUKSES DENGAN PEMIMPIN YANG SULIT DIAJAK BEKERJA SAMA?

Jenis pemimpin buruk sama banyaknya dengan jenis manusia di dunia ini, dan kesulitan yang ditimbulkan mereka pun berbeda. Namun, hasil dari kepemimpinan mereka selalu sama. Anggota tim yang mereka pimpin, begitu pun perusahaan mereka, menderita luar biasa.

Kendati setiap masalah itu unik, proses menemukan solusi yang positif terbilang mirip dalam hampir segala situasi. Jika Anda bekerja pada pemimpin yang buruk atau sulit dan ingin membenahi situasi, lakukan persiapan dan carilah pemecahan masalahnya dengan hati-hati. Ini akan meningkatkan peluang Anda untuk meraih hasil yang positif. Bagaimanapun, awali proses itu dengan harapan yang realistik. Banyak pemimpin yang buruk tidak menyambut baik saat metode mereka disangskakan. Jadi, Anda pun perlu menyiapkan diri untuk kemungkinan gagal.

Namun jangan juga menghindari tugas itu, terutama bila interaksi Anda dengan pemimpin melanggar nilai-nilai, mengikis kepercayaan diri, atau merusak kemampuan Anda meraih sukses dalam pekerjaan. Bergeraklah maju. Berikut cara yang perlu Anda tempuh:

1. Galilah apakah Anda mungkin sumber masalahnya

Menuduh kesalahan orang lain memang mudah, tapi saat kita melakukan itu, kadang kita lupa menguji diri kita untuk melihat sumbangsih *kita* di dalamnya. Seperti yang saya singgung tadi, tantangan nomor wahid yang saya hadapi sebagai pemimpin adalah memimpin diri sendiri.

Ada yang berpendapat, “Pikiran yang terbuka turut membukakan pintu-pintu.” Jika saya ingin menyelesaikan masalah dengan orang lain, pertama-tama saya perlu mengakui sumbangsih saya dalam masalah itu dan berusaha membenahinya. Jadi, sebelum Anda mulai melihat apa yang salah dengan pemimpin Anda, temukan dulu apa yang salah dengan Anda.

2. Tentukan apakah Anda memiliki bukti yang spesifik untuk mendukung pendapat Anda

Negarawan-dermawan, Bernard Baruch, berkata, “Semua orang berhak beropini, tapi tidak berhak menyampaikan fakta yang keliru.” Sebelum memutuskan untuk bertemu dengan pemimpin, pastikan bahwa konflik atau masalah yang Anda lihat dilandasi oleh bukti-bukti yang solid — bukan sekadar perasaan, desas-desus dari orang lain, atau dugaan. Tindakan apa yang dilakukan pemimpin Anda secara keliru? Kata-kata menyerang atau menghina apa yang terlontar dari mulutnya? Spesifiklah. Jika tidak, mungkin Anda salah menilai situasi.

Sekalipun Anda mampu menyebutkan detail-detail spesifik, ujilah detail itu secara rasional, tanpa melibatkan emosi. Orator ulung Yunani, Cicero, mengamati, “Batas antara dusta dan kebenaran begitu tipis sehingga orang bijak tidak akan menempatkan dirinya di sana.”

Mengapa Spesifik Itu Penting?

Semakin tinggi risikonya, Anda semakin perlu memiliki bukti yang solid dan spesifik.

- ◆ Semakin penting pesannya, Anda semakin perlu memberi bukti.
- ◆ Semakin penting orangnya, Anda semakin perlu memberi bukti.
- ◆ Semakin penting pemilihan waktunya, Anda semakin perlu memberi bukti.

3. Nilailah pengaruh dan kredibilitas Anda di mata pemimpin

Anda boleh saja benar dan menghimpun semua fakta, tapi jika Anda tak memiliki pengaruh pada pemimpin, upaya Anda pasti gagal. Kredibilitas membuka pintu komunikasi, dan kurangnya kredibilitas menutupnya rapat-rapat. Seperti yang diamati Neil Postman, “Kredibilitas si pencerita adalah ujian pamungkas dari kebenaran suatu masalah.” Jadi, meski yang Anda katakan benar, jika kredibilitas Anda rendah di mata pemimpin, kemungkinan besar observasi Anda tidak benar.

“Kredibilitas si pencerita adalah ujian pamungkas dari kebenaran suatu masalah.”

-NEIL POSTMAN

Karena itulah, sebelum mencoba melakukan apa pun untuk membereskan masalah, cari tahu pengaruh macam apa yang Anda miliki? Eksekutif hotel, Maria Razumich-Zec, berkata, “Reputasi dan integritas Anda adalah segalanya. Penuhi janji-janji

Anda. Kredibilitas hanya bisa dibangun seiring berlalunya waktu, di atas riwayat perkataan dan tindakan Anda.”

Jika Anda ragu di mana posisi Anda, bicaralah dengan rekan sekerja. Tanyakan, menurut mereka, seberapa berefeknya kata-kata Anda pada

atasan. Jika Anda memang memiliki kredibilitas, sang pemimpin mungkin mau menyimak saat Anda mengucapkan hal yang negatif atau sulit.

4. Pikirkan semua kemungkinan hasil

Ketika mayoritas orang tidak puas dengan pemimpin dan situasi di tempat kerja, mereka kemudian mengeluh pada sesama rekan sejawat. Padahal, dengan berencana mengajak pemimpin bicara, Anda berusaha melakukan hal yang benar. Namun lakukan itu hanya jika Anda siap menerima konsekuensinya. Itu berarti Anda perlu mengambil waktu untuk memikirkan semua respons berbeda yang mungkin diberikan pemimpin dan memutuskan apa saja yang harus dilakukan dalam setiap kasus.

Penulis dan filsuf, Brand Blanshard, membagikan langkah-langkahnya dalam memikirkan suatu masalah. Silakan mencoba:

Langkah pertama adalah menspesifikasi masalah. Langkah kedua adalah menyusun teori bebas tentang cara menyingkirkan beban itu dari pundak Anda. Langkah ketiga adalah memikirkan kemungkinan konsekuensi dari tawaran Anda. Langkah keempat dan terakhir adalah membandingkan konsekuensi-konsekuensi itu dalam konteks rencana hidup Anda secara keseluruhan. Baik Anda memilih liburan atau pasangan, pendukung atau kandidat, program sosial atau keyakinan untuk dipeluk — berpikirlah!

Langkah-langkah Blanshard mengasumsikan Anda-lah yang mengambil semua keputusan, yang dalam kasus Anda mungkin berbeda. Anda tak memiliki kendali atas reaksi pemimpin Anda. Presiden Abraham Lincoln pernah berkata, “Ketika saya menyiapkan diri untuk berunding dengan seseorang, saya akan mencurahkan sepertiga waktu untuk memikirkan diri saya dan apa yang akan saya katakan — dan dua pertiga untuk memikirkan lawan bicara dan apa yang akan dikatakannya.” Mungkin itu aturan praktis yang baik. Jika Anda meluangkan waktu, memikirkannya secara mendalam, mengantisipasi kemungkinan reaksi dari pemimpin Anda, dan tahu apa yang akan Anda lakukan dalam situasi tertentu, Anda sudah sangat siap.

5. Putuskan untuk bertindak

Pada poin ini Anda perlu mengambil keputusan. Untuk melakukan hal yang benar, ambillah tindakan atau terima situasi sebagaimana adanya. Jika Anda memutuskan untuk tidak bertindak, lanjutkan langkah

dan jangan katakan apa pun yang negatif. Jangan

“Tak ada monumen
yang dibangun untuk
mengenang orang yang
pergi dan meninggalkan
warisan yang cukup baik
sendirian.”

-JULES ELLINGER

pernah mengeluhkan situasi yang Anda
biarkan terjadi. Jika demikian, kesalahan
terletak pada *Anda*. Jika Anda berada
dalam situasi yang buruk, bertindaklah.

Ingatlah, seperti kata Jules Ellinger,

“Tak ada monumen yang dibangun untuk
mengenang orang yang pergi dan meninggalkan
warisan yang cukup baik sendirian.”

6. Ajaklah pemimpin Anda bicara empat mata

Salah satu kesalahan terburuk yang bisa Anda lakukan pada pemimpin yang sulit adalah mengkritik atau mengecam mereka di depan umum. Hasilnya pasti sama-sama kalah. Sama seperti Anda berharap pemimpin akan menyampaikan kritik secara empat mata, lakukan hal yang sama untuknya.

7. Bertemu, uraikan keluhan Anda, dan carilah solusi yang kolaboratif

Ketika bertemu dengan pemimpin, sebaiknya Anda tidak melampiaskan kemarahan atau membahas perlakuannya. Intinya bukanlah mengeluh, melainkan menemukan solusi yang positif. Berikan bukti Anda dengan cara yang positif, tidak mengancam, dan tidak semenujuh mungkin. Jelaskan mengapa masalah itu menyulitkan Anda bekerja dan merampungkan tugas, serta tanyakan adakah yang bisa kalian lakukan untuk mengatasi masalah itu dan bekerja sama dengan lebih positif.

Jika Anda jujur tapi tetap memperlakukan pemimpin dengan rasa hormat, pada akhirnya Anda bisa meninggalkan diskusi dengan integritas yang tetap utuh, apa pun hasil perbincangan kalian nanti. Semoga saja Anda dan pemimpin dapat menyepakati tindakan yang bermanfaat bagi kalian

berdua. Jika pemimpin Anda enggan bertanggung jawab, bersikap defensif, atau mengusulkan sesuatu yang meragukan untuk disetujui, mintalah waktu untuk memikirkannya. Kalian bisa bertemu lagi di lain waktu untuk mencari solusi yang positif. Jika ia mengusulkan sesuatu yang Anda yakini baik dan benar, itu bagus. Tindak lanjuti saja. Seperti yang dikatakan Henry Ford, pelopor mobil massal, “Jika semua orang bergerak maju bersama, kesuksesan akan datang dengan sendirinya.”

8. Putuskan apakah Anda perlu bertahan atau ini saatnya pergi

Setelah menjumpai pemimpin, Anda perlu memutuskan: akankah Anda bertahan atau pergi? Mungkin pemimpin Anda bersedia berubah. Jika ia memegang janjinya, bagus. Mungkin ia tidak bersedia berubah. Maukah Anda menerima itu? Mungkin percakapan itu malah memperparah keretakan hubungan kalian. Seperti yang dikatakan seseorang, “Hubungan itu bagaikan kaca. Kadang lebih baik dibiarkan retak daripada melukai diri sendiri dengan berusaha merekatkan kepingan-kepingannya kembali.” Pada akhirnya Anda tidak mampu mengubah orang di sekeliling Anda, namun Anda selalu bisa mengubah orang-orang yang Anda pilih untuk berada di sekeliling Anda.

Jika Anda sulit memutuskan untuk tinggal atau pergi, ajukan pertanyaan ini pada diri Anda: jika saya belum bekerja di sini dan tahu akan seperti apa situasinya, akankah saya tetap ingin menjadi bagian dari perusahaan ini? Jika jawabannya tidak, sudah saatnya Anda pergi. Jika jawabannya “saya tidak tahu”, bertanyalah lagi pada diri Anda enam bulan kemudian. Jika jawabannya ya, tinggal dan belajarlah bekerja sama dengan pemimpin Anda.

9. Jika Anda memutuskan untuk tinggal, berikan yang terbaik dan dukung pemimpin Anda secara terbuka

Jika Anda ingin bertahan dan tetap bekerja sama dengan pemimpin Anda, ajukan dua pertanyaan penting ini pada diri Anda:

Akankah saya mampu menambahkan nilai?

Akankah saya mampu tetap jujur pada diri sendiri?

Jika jawaban dari kedua pertanyaan itu adalah tidak, lebih baik jika Anda pergi. Namun jika Anda dapat menambahkan nilai dan tetap jujur dengan diri sendiri, nyatakan dukungan kepada pemimpin Anda secara terbuka. Jangan bicarakan hal negatif yang Anda tahu tentang dirinya. Ketika Anda tergoda untuk berkomentar negatif, gantikan dengan komentar yang manis. Dan jika Anda butuh membahas masalah atau mengatasi kesulitan, lakukan itu di balik pintu yang tertutup. Jangan pernah lakukan apa pun yang mengorbankan integritas Anda, tapi Anda tetap perlu bersikap suportif sesudah diskusi. Pelatih NFL, Vince Lombardi, menyoroti, “Komitmen pribadi pada upaya kelompok-lah yang membangun kerja sama tim, perusahaan, dan peradaban.” Jika Anda tidak mendukung tim dengan upaya pribadi, Anda sedang menyakiti tim.

Dalam hampir sepanjang karier, saya menjadi pemimpin puncak dalam perusahaan. Bukan berarti pengaruh saya yang terbesar, tapi itu berarti saya tidak memiliki atasan yang mengarahkan saya di tempat kerja. Gereja adalah bagian dari entitas yang lebih besar, yaitu denominasi, tapi gereja-gereja lokal yang saya pimpin cukup mandiri.

Kira-kira sepuluh tahun setelah berkarier, saya ingin menanamkan pengaruh yang lebih besar dalam diri lebih banyak pemimpin. Jadi, saya meninggalkan gereja daerah yang saya pimpin dan bekerja di markas besar denominasi. Dalam dunia korporat, ini mirip orang yang memegang waralaba restoran lalu menjual restorannya dan bekerja di perusahaan induk.

Saya melakukan itu karena saya ingin berlatih dan memengaruhi pemimpin di luar gereja saya. Saya pikir ini cara terbaik untuk melakukannya. Namun kemudian saya menyadari, saya merasa terbatasi saat bekerja pada satu denominasi saja. Dan saya bertanggung jawab pada orang yang bukan pemimpin yang baik. Pola pikirnya seperti manajer atau birokrat, bukan pengusaha ataupun pemimpin. Bukan situasi yang tepat bagi saya, dan saya menyadarinya dalam waktu singkat.

Saya menghabiskan mayoritas waktu di ladang, melatih para pemimpin, tapi saya masih harus bertanggung jawab kepada pemimpin ini dan pemikiran kami hampir selalu berseberangan. Maka saya pun membuat janji untuk menemuinya dan membahas masalah ini. Sesudah pertemuan, saya menyadari bahwa masa bakti saya di sini perlu diakhiri. Berada di bawah pimpinannya tak akan bermanfaat bagi saya.

Saya bekerja di posisi itu selama delapan belas bulan. Setelah menyadari bahwa saya harus mengubah sesuatu, kapan pun timbul masalah, saya datang mendiskusikan itu bersamanya secara empat mata. Saya pun berusaha bekerja sama dengannya semampu yang saya bisa. Sementara itu, saya mencari peluang yang tepat di tempat lain. Namun saya tak pernah munculnya di depan staf lainnya. Bahkan, 35 tahun semenjak saya pergi, baru kali ini saya menguak hal ini di depan umum.

2. BAGAIMANA CARA BEKERJA SAMA DENGAN PEMIMPIN SULIT YANG TIDAK MENYUKAI KITA?

Memang sulit untuk bekerja sama dengan orang yang Anda rasa tidak menyukai Anda, apalagi jika Anda dipimpin olehnya. Mayoritas kita tidak menanggapinya dengan baik. Kita cenderung melakukan salah satu dari kemungkinan berikut:

- ◆ **Menghindari orang itu:** Banyak orang memilih modus menghindar. Berita baiknya, tak akan ada konflik langsung. Berita buruknya, saat kita sibuk bersembunyi, kita akan kehilangan momentum.
- ◆ **Menghambat orang itu:** Respons umum lainnya adalah menjadi pasif-agresif. Kita tidak melakukan apa pun yang langsung merusak. Kita hanya tidak mau bekerja sama dengan maksimal. Masalahnya ini melukai tim dan menyebabkan kita tidak fokus.
- ◆ **Membahayakan orang itu:** Respons terfatal adalah berusaha menghukum atau membahayakan orang yang tidak menyukai kita. Itu menyebabkan kita kehilangan integritas.

Anda justru perlu melakukan hal yang benar meski tindakan itu tidak disukai. Anda tak bisa mengendalikan respons pemimpin kepada Anda. Ia mungkin tidak suka bekerja sama dengan Anda. Namun Anda bisa melakukan apa pun yang Anda bisa untuk memastikan akar masalahnya bukanlah Anda. Lakukan itu dengan ...

Mengolah emosi Anda

Jika emosi-emosi negatif Anda tidak rutin diperiksa dan dibiarkan mendidih, setiap aspek kehidupan kerja Anda — dan mungkin juga kehidupan pribadi Anda — akan kena getahnya. Emosi-emosi negatif ini dapat memengaruhi kita saat mengambil keputusan, mencemari pandangan kita akan relasi, dan memengaruhi cara kita memimpin tim. Karena itulah kita perlu mengevaluasi emosi kita secara teratur. Akuilah apa yang kita rasakan, obati perasaan-perasaan yang tersakiti, dan lanjutkan langkah. Jika tidak, kita hanya akan memelihara kebencian dalam hati kita.

Mencari kesamaan

Semua orang melihat dunia dari perspektif uniknya masing-masing. Terry Felber, penulis *Am I Making Myself Clear?* menulis, “Jika Anda belajar melihat dengan jelas bagaimana orang-orang di sekeliling Anda merasakan dunia, dan sungguh-sungguh berusaha mengalami dunia yang sama dengan mereka, Anda pasti akan terkagum-kagum pada keefektifan komunikasi Anda.”

Di setiap kesempatan, carilah kesamaan dengan pemimpin Anda. Dan saat menemukannya, berfokuslah pada kesamaan itu ketimbang perbedaan yang memisahkan kalian. Jika kalian memiliki tujuan yang sama, mulailah dari sana.

Teruslah bersikap menyenangkan

Nyonya rumah Inggris yang tersohor, Lady Dorothy Nevill, mengamati, “Seni percakapan sejati bukan hanya tentang mengucapkan hal yang tepat di tempat yang tepat, melainkan juga tidak mengucapkan hal yang salah pada momen-momen menggoda.” Itu artinya bersikap manis setiap saat.

Pernahkah Anda mendengar ungkapan “lawanlah dengan kebaikan”? Orang lain biasanya melembut jika Anda tetap konsisten sementara ia tidak — ketika Anda tetap tulus, baik hati, senang menolong, dan bersikap menyenangkan, apa pun pilihan dan perilakunya. Dan ingatlah, seperti yang ditegaskan penyair Kahlil Gibran, “Kelembutan dan kebaikan hati bukanlah tanda kelemahan dan keputusasaan, melainkan perwujudan tekad dan kekuatan.”

“Kelembutan dan kebaikan hati bukanlah tanda kelemahan dan keputusasaan, melainkan perwujudan tekad dan kekuatan.”

-KAHLIL GIBRAN

Menuntaskan masalah

Salah satu cara terbaik agar disukai pemimpin adalah menjadi penyelesaikan masalah yang andal. Mengenali dan menunjukkan masalah memang mudah. Jauh lebih sulit — dan bernilai — untuk menawarkan dan menerapkan solusi. Menambahkan nilai pada orang lain selalu bermanfaat bagi Anda. Jika Anda meningkatkan nilai diri dengan menawarkan dan menerapkan solusi-solusi gemilang, atasannya tentu dimudahkan dan sikapnya kepada Anda mungkin melembut.

Memberi lebih dari yang diharapkan

Sutradara film, William C. de Mille bergurau, “Saya selalu mengagumi kemampuan mengambil tugas secara berlebihan, namun lantas menuntaskannya.” Jika Anda ingin menyenangkan pemimpin, berilah lebih dari yang diharapkan. Perbedaan antara orang yang biasa-biasa saja dengan yang unggul dapat dijelaskan dalam tiga kata: “lalu ada lagi.” Jika Anda menuntaskan tugas Anda dan tugas *lainnya*, Anda pasti terlihat menarik di mata orang lain, termasuk atasannya.

Kadang kita membenci orang lain tanpa alasan yang jelas. Bisa saja itu lah yang terjadi antara Anda dan pemimpin Anda. Yang bisa Anda lakukan hanyalah mencari kesamaan dan menjadi karyawan yang hebat. Tentu sulit untuk membenci orang yang terus bersikap manis, mengerjakan tugas dengan baik,

dan memberi lebih dari yang diharapkan. Jika Anda melakukan semuanya ini dan pemimpin Anda masih tidak menyukai Anda, bergembiralah. Mungkin bukan Anda sumber masalahnya.

3. BAGAIMANA CARA BEKERJA SAMA DENGAN PEMIMPIN SULIT YANG TIDAK BERVISI?

Pelatih CEO, Mike Myatt, berkata, “Setelah karakter, kemampuan mencipta, menyampaikan pesan dengan jelas, menginjili, dan menjalankan visi-lah yang akan menyukseskan atau menghancurkan Anda sebagai pemimpin.” Itulah sebabnya kita sangat sulit bekerja dengan pemimpin yang tidak bervisi. Banyak ketidakpuasan dan keputusasaan timbul dari ketiadaan visi. Tanpanya, pemimpin tidak mampu menyalurkan motivasi, dorongan, dan tujuan kepada pengikutnya.

Jika Anda akan bertahan dan bekerja di bawah pemimpin yang tidak bervisi, apa yang bisa Anda lakukan?

Berpeganglah pada visi yang lebih besar dari perusahaan

Jika Anda bekerja di perusahaan besar dan atasan Anda hanyalah satu dari banyak pemimpin, berpeganglah pada visi besar perusahaan. Ketika visi perusahaan jelas, visi pemimpin individu, tim, atau departemen di dalam perusahaan harus bersumbangsih pada visi yang lebih besar itu. Dalam konteks tersebut, cara ini pasti manjur.

Bagaimana agar tim atau departemen Anda mendukung visi yang lebih besar dari perusahaan? Dengan cara apa tim atau departemen Anda dapat berkontribusi paling besar? Bagaimana Anda bisa memajukan tujuan perusahaan dengan cara yang penting? Bagaimana Anda bisa menjadikannya lebih baik?

Tetapkan visi perusahaan dan bagikan itu dengan pemimpin Anda

Jika Anda bekerja dalam perusahaan yang lebih kecil di mana pemimpin Anda menduduki pucuk pimpinan, sebaiknya temukan dan susun visi yang

akan menyukseskan perusahaan. Setelah itu, bagikanlah visi tersebut dengan pemimpin Anda. Jika pengaruh Anda cukup kuat, pemimpin Anda mungkin akan meyakini dan merengkuh visi tersebut.

Jika ini yang Anda lakukan, pastikan saja visi tersebut sejalan dengan nilai dan tujuan yang setahu Anda dimiliki pemimpin Anda. Jika tidak, pemimpin Anda mungkin tak akan menyambutnya dengan baik.

Bangunlah kesadaran akan tujuan dalam diri Anda

Filsuf Skotlandia, Thomas Carlyle, menegaskan, “Orang yang punya tujuan jelas akan tetap melangkah maju di jalan tersukar sekalipun.” Itu gambaran yang hebat. Tujuan memberi kita dorongan semangat. Tujuan menunjukkan destinasi kita. Tujuan melukiskan gambaran masa depan kita. Tujuan memberi kita kekuatan. Dan tujuan membuat semua masalah dan rintangan yang kita hadapi terlihat kecil saat dibandingkan dengan nilai pentingnya.

Jangan biarkan ketiadaan visi pemimpin menghalangi Anda melangkah maju dalam hidup ini. Bangunlah visi Anda sendiri dan teruslah terhubung dengannya. Selama Anda bekerja konsisten dengan visi itu, ketiadaan visi pemimpin bagi perusahaan tak akan mengusik Anda. Pastikan saja Anda melakukan apa yang menjadi tujuan penciptaan Anda.

Untuk Menemukan Kesadaran Akan Tujuan ...

Dengarkan suara hati: Di sinilah Anda menerima misi Anda.

Dengarkan suara yang tidak puas: Di sinilah Anda menerima ide-ide Anda.

Dengarkan suara yang sukses: Di sinilah Anda menerima nasihat.

Dengarkan suara pelanggan: Di sinilah Anda menerima masukan.

Dengarkan suara yang lebih tinggi: Di sinilah Anda menerima sikap.

Visi itu penting bagi kepemimpinan yang baik. Saya belum pernah bertemu pemimpin besar yang tidak bervisi. Dalam membahas para CEO, Mike Myatt berkata,

Pemimpin yang tidak bervisi akan gagal. Pemimpin yang tak punya visi tidak dapat mengilhami tim, mendorong prestasi, atau membangun nilai yang langgeng. Visi yang buruk, sempit, plin-plan, atau tidak ada, akan menjegal langkah pemimpin. Tugas pemimpin ialah menyelaraskan perusahaan di seputar visi yang jelas dan dapat dicapai. Ini tidak mungkin terjadi jika orang buta menuntun orang buta.²⁷

Saya sangat yakin, perusahaan mana pun yang tidak memiliki visi akan bermasalah. Dalam rantai kepemimpinan, apakah ideal untuk memiliki pemimpin yang tak bervisi? Tidak. Namun seseorang bisa saja memimpin *ke atas* untuk memengaruhi pemimpin yang tak bervisi. Memang tidak mudah, tetapi mungkin.

4. BAGAIMANA CARA BEKERJA SAMA DENGAN PEMIMPIN SULIT YANG TIDAK TEGAS DAN PLIN-PLAN?

William James, seorang psikolog, berkata, “Tak ada manusia yang lebih menyediakan daripada orang yang terbiasa plin-plan.” Saya mungkin harus tidak sepakat dengan itu. Saya yakin orang yang dipimpin oleh pemimpin plin-plan dan harus bekerja padanya pun bernasib sama menyediakan.

Penulis dan dokter, Orison Swett Marden, menyamakan pemimpin yang tidak dapat mengambil keputusan dengan lobster. Ia menulis,

Lobster, ketika terdampar di batu karang, tidak cukup pandai untuk menyeret tubuhnya ke laut. Ia sekadar menunggu diseret gelombang. Kalau gelombang tak kunjung datang, ia tetap berdiam di sana hingga mati, meski ia hanya perlu berusaha sedikit saja untuk mencapai ombak yang berjarak mungkin semeter darinya. Dunia ini

penuh dengan manusia-manusia lobster; orang yang kandas di batu karang kebimbangan dan penundaan tapi alih-alih mencurahkan segenap daya untuk pergi, justru menunggu gelombang besar nasib baik membuat mereka terapung.

Jika Anda bisa melihat solusi dalam jangkauan, tapi pemimpin mencegah Anda menerapkannya, Anda pasti akan terus-menerus frustrasi. Apa yang bisa Anda lakukan dalam situasi ini?

Mintalah izin untuk memutuskan

Keputusan kepemimpinan biasanya harus dibuat di level terendah. Orang garis depan biasanya paling mengenal masalah dan solusinya. Mereka juga yang terdekat dengan masalah dan biasanya dapat bertindak cepat. Jadi jika Anda tahu keputusan apa yang perlu diambil, mintalah izin dari pemimpin untuk mengambil keputusan tersebut. Jika ia terlihat ragu, tawarkan diri untuk memulai dengan keputusan-keputusan kecil yang tak akan mengganggu tim. Dengan cara itu Anda bisa membangun kredibilitas dan rekam jejak yang positif. Jika ia bersedia dan Anda mau mengembangkan tanggung jawab atas keputusan dan tindakan Anda, masalah pun terpecahkan.

Keputusan
kepemimpinan biasanya
harus dibuat di level
terendah.

Tawarkan diri untuk menolong pemimpin memproses keputusan

Jika Anda jago mengambil keputusan dan cepat melihat solusi, namun pemimpin tidak mau membiarkan Anda bertindak mandiri, tawarkan diri untuk secara empat mata membahas keputusan itu dengannya. Himpunlah informasi dan sajikan untuknya. Uraikan setiap masalah spesifik mungkin. Tawarkan berbagai solusi, pertimbangkan nilai, motivasi, prioritas, dan tujuannya. Jelaskan implikasi dari setiap keputusan yang Anda lihat. Lalu mintalah keputusan.

Jika ia tidak mau menarik kesimpulan, mintalah masukan. Cobalah menemukan solusi yang ia suka dan yang langsung ia tolak. Dengan cara ini, Anda bisa meraba pola pikirnya dan mempersempit pilihan. Jika ia masih tidak mau memutuskan, mintalah ia menetapkan tenggat waktu. Lalu temui ia lagi untuk mengambil keputusan.

Tanyakan apa yang harus Anda lakukan saat keputusan harus diambil

Jika ada pemimpin yang tidak mengizinkan Anda mengambil keputusan atau menolong dirinya memutuskan, yang bisa Anda lakukan ialah berterus terang dan secara empat mata mengajukan pertanyaan ini, “Apa yang Anda ingin saya lakukan saat sebuah keputusan *harus* diambil tapi Anda tidak menetapkannya juga?” Lakukan hal yang sama jika Anda bekerja dengan pemimpin yang tidak konsisten. Jika ia berubah pikiran, tanyakan, “Dulu Anda memutuskan itu; bagaimana Anda ingin saya melanjutkan sekarang setelah Anda memutuskan ini?”

Dengan menanyakannya, Anda melempar tanggung jawab kembali ke pundak pemimpin. Ialah yang bertanggung jawab mengambil keputusan. Namun, jika ia menolak, setidaknya Anda akan memiliki serangkaian tindakan yang bisa dilakukan dalam situasi ini, dan saat ia berubah pikiran lagi, katakan saja dengan penuh integritas, “Terakhir kali kita bicara, Anda bilang saya harus melakukan ini, dan inilah yang telah saya kerjakan.”

5. BAGAIMANA CARA BEKERJA SAMA DENGAN PEMIMPIN SULIT YANG MEMILIKI MASALAH SIKAP DAN KARAKTER?

Salah satu bahaya besar dalam bekerja pada pemimpin yang memiliki masalah sikap dan karakter adalah ia akan terus menyeret Anda ke mana pun ia berada. Sikap yang buruk itu menular. Akan sulit untuk tetap positif ketika orang di sekeliling Anda terus-menerus negatif. Orang yang curang atau mengambil jalan pintas dalam hidupnya pasti akan meminta Anda melakukan hal serupa, dan ia tidak bersedia menerima jawaban “tidak” saat Anda tidak bersedia menggunakan metodenya.

Pemimpin dengan masalah-masalah seperti ini ibarat kepiting-keping dalam ember. Jika Anda pernah menangkap kepiting atau melihat orang lain melakukannya, Anda tahu bila Anda melempar dua kepiting ke dalam satu ember, Anda tak perlu cemas kalau-kalau salah satu dari mereka kabur. Kepiting-keping itu kelewatan berfokus menyeret turun satu sama lain sehingga mereka tak pernah berpikir untuk keluar dari ember itu sendiri-sendiri. Mungkin itulah yang akan Anda rasakan dalam lingkungan seperti itu. Anda akan susah payah memelihara sikap yang positif dan mempertahankan nilai-nilai Anda.

Jika Anda bertekad tinggal dalam lingkungan semacam ini, cara terbaik yang bisa Anda lakukan adalah mengangkat orang lain ke level yang lebih tinggi. Berikut cara Anda melakukannya:

Hiduplah di level yang lebih tinggi

Jangan biarkan kompromi yang dilakukan orang lain membuat Anda ikut-ikutan berkompromi. Namun itu saja tidak cukup. Salah satu tujuan Anda sebagai pemimpin dan pribadi seharusnya menjadi pembawa pengaruh positif bagi orang lain di area penting sikap dan karakter. Jika pemimpin Anda lemah dalam aspek ini, cobalah memimpin ke atas dan bantulah mereka — begitu juga rekan sejawat — dan orang-orang yang Anda pimpin. Cara mulai melakukan itu adalah dengan menjunjung standar pribadi setinggi mungkin. Anda tak bisa memimpin orang lain menuju tempat yang belum pernah Anda datangi. Saat reputasi Anda sebagai pribadi yang positif dan bisa dipercaya terbangun karena setia memelihara standar tinggi itu, kredibilitas Anda pun meningkat dan begitu juga pengaruh Anda. Mungkin Anda bisa menolong orang lain menyadari bahwa ada cara yang lebih baik untuk melakukan berbagai hal dan mengambil pilihan yang lebih bijak.

Pisahkan diri dari pengaruh negatif sejauh mungkin

Berusaha menolong orang lain menjadi positif dan jujur dengan pengaruh saja tidak selalu manjur. Kita diberi kehendak bebas dan menetapkan pilihan sendiri dalam hidup ini. Jika Anda melakukan yang terbaik untuk menolong

pemimpin namun Anda mulai merasa pengaruh mereka memengaruhi sikap atau nilai-nilai Anda secara negatif, menghindarlah dari mereka sejauh mungkin. Jika waktu dan jarak pun seolah tidak menolong, pertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan Anda. Tak ada pekerjaan yang layak ditukar dengan integritas Anda.

Tuangkan dalam tulisan jika memungkinkan

Hingga taraf tertentu, Anda bisa menghindari sikap yang buruk. Namun, Anda butuh melindungi diri dari orang yang tidak berintegritas. Seperti yang saya bahas sebelumnya, cara terbaik untuk melakukannya adalah pergi agar Anda tidak terlibat dalam sesuatu yang tidak etis. Namun jika Anda tidak bisa langsung pergi atau butuh bertahan karena beberapa alasan, sesering mungkin abadikan komunikasi kalian dalam bentuk tulisan. Sebaiknya Anda mampu menunjukkan bukti bahwa Anda tetap lurus jika pada suatu saat atasan Anda terbukti melakukan pelanggaran.

6. BAGAIMANA CARA BEKERJA DAMA DENGAN PEMIMPIN SULIT YANG SENANG MENINDAS?

Saya membaca dalam *Forbes* bahwa penelitian yang diadakan Workplace Bullying Institute melaporkan bahwa 35 persen armada kerja Amerika mengalami “penganiayaan berulang oleh satu karyawan atau lebih yang mengambil bentuk pelecehan verbal, ancaman, intimidasi, penghinaan, atau sabotase prestasi kerja.” Kira-kira 72 persen penindasnya adalah para atasan.²⁸ Itu jumlah yang besar, dan indikasi bahwa banyak orang yang memegang posisi atau jabatan sebagai pemimpin tidak memahami aturan main kepemimpinan. Kepemimpinan adalah ajakan, bukan intimidasi.

Atasan yang senang menindas tentu menyulitkan hidup anggota timnya. Tak ada orang yang senang merasa didesak-desak. Jika Anda memutuskan untuk bertahan dalam lingkungan semacam itu, opsi terbaik Anda adalah membiarkan apa yang mereka katakan masuk telinga kiri dan keluar telinga kanan. Jangan memercayai perkataan mereka. Ini tidak mudah, jadi saya akan membagikan beberapa saran untuk menolong Anda:

1. Yakinilah nilai diri Anda

Mantan ibu negara, Eleanor Roosevelt, berkata, “Tak seorang pun dapat membuat Anda merasa rendah diri tanpa seizin Anda.” Pemimpin tak dapat merendahkan Anda tanpa seizin Anda. Atasan yang tidak menyenangkan bisa mengatakan apa pun yang ia mau kepada atau tentang Anda, tapi jika itu tidak benar, Anda tidak perlu termakan umpan. Cegahlah itu dengan menyadari pentingnya diri Anda dan memelihara kepercayaan diri Anda.

“Tak seorang pun dapat membuat Anda merasa rendah diri tanpa seizin Anda.”

-ELEANOR ROOSEVELT

Anda bernilai. Semua orang bernilai. Anda memiliki talenta dan kemampuan yang dapat menambahkan nilai pada orang lain. Anda memiliki sumber daya dan kesempatan yang tidak dimiliki semua orang lainnya. Anda memiliki nilai intrinsik karena Anda adalah manusia. Anda perlu memiliki semua ini. Filsuf-penyair, Ralph Waldo Emerson, berkata, “Maksimalkan diri Anda karena hanya itulah yang Anda miliki.”

Meski Anda melakukan segalanya dengan benar, tak ada jaminan orang lain akan selalu memperlakukan Anda dengan benar. Mereka dapat memutuskan untuk tidak menyukai Anda tanpa alasan yang jelas. Anda tak bisa mengendalikan itu. Namun Anda bisa tetap percaya diri dan mengingat kata-kata Winston Churchill, yang menjadi perdana menteri Inggris Raya semasa Perang Dunia II: “Anda punya musuh? Bagus. Itu berarti Anda berdiri membela sesuatu, sesuatu dalam hidup Anda.” Abaikan kritik yang sifatnya pribadi, dan para pengkritik itu tak akan terlalu mengusik Anda.

2. Jangan menanggung kesalahan yang bukan kesalahan Anda

Penulis dan dosen, John Killinger, menceritakan kisah tentang manajer bisbol dari tim liga-kecil yang frustrasi dengan permainan buruk pemain *center field*-nya. Akhirnya, dengan muak, ia berderap maju ke *center field*, menyuruh si pemain keluar dari pertandingan, dan menempati posnya.

Bola pertama yang mendekatinya melambung dan menghantam mulutnya. Bola berikutnya melambung tinggi, dan gagal ditangkapnya karena silau dengan cahaya matahari. Dahinya terbentur. Bola ketiga adalah bola tajam yang biasanya ia kuasai. Ia mengulurkan tangan ke depan untuk menangkapnya, tapi malah tersandung dan bola itu mengenai matanya.

Begitu babak itu akhirnya usai, ia berlari ke tempat tunggu pemain bisbol, mencengkeram seragam pemain *center field* tadi, dan menghardik, “Dasar bodoh! Gara-gara kau, *center field* jadi begitu kacau sehingga aku pun tak bisa berbuat apa-apa di sana!”

Penindas selalu mencari kambing hitam. Jangan biarkan ia menyalahkan Anda atas kesalahan yang bukan tanggung jawab Anda. Jika itu memang kesalahan Anda, akuilah. Jika tidak, jangan mau disalahkan.

3. Jangan bermental korban

Salah satu alasan beberapa orang membiarkan diri mereka ditindas adalah karena mereka merasa tidak berdaya untuk mengatasi penindasan itu. Mereka menganggap diri mereka korban. Jangan sampai Anda pun berpikir demikian. Orang yang bermental korban tak akan pernah sukses.

Ibu negara, Michelle Obama, menjelaskan, “Salah satu pelajaran yang menemani saya beranjak dewasa adalah selalu jujur dengan diri sendiri dan tidak membiarkan perkataan orang lain mengalihkan kita dari tujuan-tujuan kita. Maka, ketika saya mendengar serangan yang negatif dan keliru itu, saya tak akan berusaha menangkisnya mati-mati karena saya percaya pada jati diri saya.”

Jika Anda mengenal diri Anda dan memandang hidup secara proaktif, Anda tak akan merasa seperti korban. Anda memang tidak bisa melakukan segalanya, tapi tentu Anda bisa melakukan beberapa hal. Anda tidak bisa mencegah orang lain memperlakukan Anda dengan buruk, namun Anda bisa memutuskan bagaimana Anda akan merespons.

Albert Ellis menegaskan, “Dengan tidak terlalu menghiraukan pendapat orang lain, saya jadi bisa menggagas dan menyebarkan ide-ide yang kerap kali tidak populer. Dan saya berhasil.” Itulah tujuan Anda.

7. BAGAIMANA CARA BEKERJA SAMA DENGAN PEMIMPIN SULIT YANG SUKA BERMAIN AMAN?

Pakar manajemen, Peter Drucker, berkata, “Lebih mudah bagi perusahaan untuk menggagas ide-ide baru daripada merelakan ide-ide lama.” Mengapa? Karena rasa takut. Banyak orang takut menghadapi perubahan, risiko, dan kegagalan. Mereka tidak mau melepaskan kelaziman karena takut terhadap sesuatu yang tidak mereka ketahui.

Saya pernah membaca artikel di *Saturday Evening Post* yang membahas tentang ketakutan. Dikatakan bahwa banyak orang takut meninggal dalam kecelakaan pesawat, padahal peluang terjadinya mungkin hanya 250.000 banding 1. Kita lebih mungkin ditendang hingga mati oleh keledai daripada tewas dalam kecelakaan pesawat. Kita juga takut dibunuh, padahal kita delapan kali lebih mungkin mati saat berolahraga daripada ditembak orang asing. Kita takut meninggal di meja operasi saat menjalani pembedahan, padahal kita dua puluh kali lebih mungkin mati dalam kecelakaan mobil. Pada saat yang sama, jutaan orang berharap dan berdoa agar mereka memenangkan lotre. Padahal, mereka tiga kali lebih mungkin tersambar petir.

Ketakutan dan kekhawatiran kita biasanya berlebihan dan tidak berdasar pada kenyataan. Namun kecemasan ini bisa saja menghambat kita untuk menjadi produktif dan sukses. Jika Anda dipimpin orang yang senang bermain aman, bantulah ia dengan melakukan beberapa hal:

Cobalah memahaminya

Konon, ketika Michael Faraday menemukan motor elektrik pertama, ia mengharapkan minat dan dukungan dari perdana menteri Inggris, William Gladstone. Maka Faraday membuat model sederhana yang terdiri dari kabel

kecil yang mengitari magnet dan membawanya kepada sang negarawan. Namun Gladstone tidak begitu berminat. Ia bertanya, “Apa bagusnya ini?”

Setelah berpikir cepat, sang penemu menjawab, “Suatu hari nanti Anda dapat mengenakan pajak kepadanya.” Faraday tidak susah payah menjelaskan perangkat ciptaanya. Ia juga tidak berusaha meyakinkan Gladstone. Ia sekadar mencoba memahami jalan pikiran Gladstone. Dan triknya terbukti manjur. Ia menerima dukungan yang ia harapkan.

Jika Anda ingin mencoba memahami pola pikir pemimpin Anda, tanyakan ketiga hal ini:

- ◆ **Dari mana saja mereka?** Ini terkait dengan pengalaman mereka. Seperti apa latar belakang mereka? Apa yang mereka lakukan di masa lalu? Hal seperti apa yang terjadi sehingga mereka jadi takut berubah?
- ◆ **Apa yang mereka rasakan?** Ini terkait dengan emosi mereka. Kebanyakan orang yang tidak mau mengambil risiko sesungguhnya merasa takut. Cobalah mencari tahu apa yang mereka rasakan dan bagaimana cara mereka mengolah emosi serta menangani stres.
- ◆ **Apa yang mereka inginkan?** Ini terkait dengan ekspektasi mereka. Apa hal terpenting dalam hidup mereka? Apa saja harapan dan impian mereka? Teman saya, Zig Ziglar, berkata, “Anda dapat memperoleh semua keinginan Anda dalam hidup jika Anda menolong cukup banyak orang memperoleh apa yang mereka inginkan.” Jika Anda mengetahui apa yang mereka inginkan dan menolong mereka mendapatkannya, mungkin Anda juga akan memperoleh hal yang Anda inginkan.

Pakar penjualan, Tom Hopkins, yang menulis *How to Master the Art of Selling*, menasihatkan, jika ingin mencetak penjualan, kita perlu melihat dari sudut pandang klien. Prinsip yang sama berlaku saat kita bekerja pada pemimpin yang lemah. Jika Anda ingin memahaminya dan bekerja sama *dengan*-nya, lihatlah berbagai hal dari perspektifnya. Itu cara terbaik untuk menolong Anda dan dirinya.

Hargai perasaannya

Pemimpin yang menghindari risiko biasanya melakukan itu karena tidak percaya pada kemampuannya untuk berhasil. Jangan abaikan perasaan takut dan tidak memadai ini. Justru, hargailah perasaan itu. Dan semampu Anda, bantulah ia meraih kemenangan-kemenangan kecil. Ini dapat menolongnya membangun kepercayaan diri.

Bantulah ia mengambil tindakan

Kadang yang ia butuhkan adalah fakta-fakta. Ia perlu melihat nilai yang lebih besar dari perubahan tertentu. Ya, kita semua bisa terluka. Kita semua bisa dan kadang terjatuh. Namun untuk maju, kita harus berani mengambil risiko. Bantulah pemimpin Anda mengukur kemungkinan hasil dan kerugian dari bertindak dibanding tidak bertindak. Jika hasil terburuknya masih dapat ditanggung, ambillah risiko. Seperti yang dikatakan Jenderal George S. Patton, “Rencana yang baik dan dijalankan dengan penuh semangat saat ini jauh lebih baik daripada rencana sempurna yang dijalankan minggu depan.”

8. JIKA ORANG YANG JABATANNYA LEBIH TINGGI DARI ANDA TIDAK MEMILIKI KECAKAPAN MEMIMPIN YANG BAIK, BAGAIMANA ANDA BISA MENJALANKAN PERUSAHAAN DENGAN TETAP MENARUH HORMAT?

Biasanya orang yang bekerja pada atasan dengan kemampuan memimpin yang buruk berusaha melawan situasi. Metode ini kemungkinan besar tak akan manjur. Kita justru perlu mencoba menolong atasan kita sukses, karena jika *kita* ingin sukses, kita harus berusaha menolong orang lain menjadi sukses. Kita tak dapat merendahkan pemimpin kita dan berharap tim akan sukses. Dan jika pemimpin kita memang cerdas, ia akan mengerti dirinya tak akan berhasil tanpa kita. Pada dasarnya, kita saling membutuhkan.

1. Pahami Pemimpin Anda

Ketika orang lain bertanya pada saya tentang bekerja pada pemimpin yang buruk, saya sering mendapati bahwa mereka sesungguhnya tidak mengenal

sang pemimpin. Saking terpakunya pada kesalahan sang pemimpin, mereka bahkan tidak berusaha mengenalnya. Itu jelas salah. Anda harus menolongnya jika ingin menolong diri Anda. Untuk menolongnya, Anda harus mengetahui apa yang paling ia pedulikan.

**Tanyakan pada
Pemimpin Anda ...**

- ◆ **Apa yang ada di hati Anda?** Inilah semua hal yang pemimpin Anda pedulikan. Jika memungkinkan, sediakan itu untuknya.
- ◆ **Apa harapan Anda?** Inilah semua hal yang ingin dilakukan pemimpin Anda. Jika itu sejalan dengan nilai-nilai Anda, berilah dukungan.
- ◆ **Apa yang menyakiti Anda?** Ini semua hal yang ingin dihindari pemimpin Anda. Jika mampu, lindungi pemimpin Anda dari mereka.
- ◆ **Bagaimana saya bisa menolong?** Ada banyak hal yang ingin dilakukan pemimpin tapi tak bisa ia lakukan seorang diri. Tugas Anda adalah berpartner dengannya untuk menuntaskan masalah.

Begitu Anda mengenal pemimpin dan berupaya menolongnya, Anda akan mulai memandangnya pertama-tama sebagai manusia, setelah itu sebagai pemimpin. Komunikasi kalian akan membaik. Begitu pun hubungan kalian. Kalian mungkin akan bekerja sama dengan hati senang.

Ketika kita melakukan tugas dan menindaklanjutinya dengan sukses, peluang untuk mendapatkan kenaikan jabatan tentu lebih besar. Ketika kita bersumbangsih pada kesuksesan bos, ia pun siap melejit. Dan saat ia melejit, tebak siapa yang akan diajak? Ia mengajak orang yang menolong mereka menang. Seperti yang dikatakan John Mason, “Membuat orang lain menjadi lebih baik adalah bumerang.”

2. Pahami Peran Anda Sebagai Pendukung

Meskipun kemampuan memimpin Anda lebih hebat dari pemimpin, jika ingin sukses, Anda harus memainkan peran Anda. Anda direkrut untuk bermain sebagai pendukung. Lakukan yang terbaik untuk menunaikannya dengan unggul.

3. Merekahlah di Mana Pun Anda Ditempatkan

Hanya segelintir hal yang membuat pemimpin lemah dan kuat terkesan selain pekerja yang pandai memulai dan mengakhiri. Jika Anda berinisiatif dan proaktif serta bekerja dengan hati gembira, semua orang pasti bersedia bekerja sama dengan Anda. Dengan menindaklanjuti setiap tugas dan komitmen, Anda akan dilimpahi tanggung jawab yang makin besar. Ukuran seseorang bukanlah apa yang ia katakan dalam rapat, melainkan apa yang ia lakukan sesudah rapat itu usai.

4. Tampillah Menonjol dengan Sikap yang Benar

Memang sulit bagi orang yang bekerja pada pemimpin buruk untuk memelihara sikap yang benar. Jika Anda bisa bersikap positif dan suportif sementara semua orang di sekeliling Anda

bersikap negatif dan suka mengeluh, Anda akan menonjol dan menarik banyak orang. Ingat, karyawan yang baik tidak ditentukan oleh situasi, tetapi oleh sikap mereka.

5. Sukses Menurut Standar Mereka

Ketika Anda bekerja di level tengah perusahaan dan memiliki atasan, kesuksesan Anda biasanya ditentukan oleh standar orang lain. Anda tidak berhak menentukan definisi sukses ataupun mengubah aturan mainnya. Jalan menuju sukses telah dibentangkan oleh orang lain. Satu-satunya yang bisa Anda

Imbalan terbesar kehidupan berasal dari dalam diri Anda, dari pilihan-pilihan yang Anda ambil, dari bagaimana Anda memutuskan untuk hidup di tengah situasi yang melingkupi Anda.

lakukan adalah sukses menurut standar orang lain. Gagasan ini mungkin membuat Anda frustrasi, tapi sesungguhnya semua orang bertanggung jawab pada orang lain dan harus sukses menurut standar mereka.

Pada akhirnya, satu-satunya hal yang bisa Anda lakukan adalah memimpin hidup Anda. Jika tidak, orang lain yang akan memimpin, dengan menentukan apa yang akan terjadi pada Anda. Imbalan terbesar kehidupan berasal dari dalam diri Anda, dari pilihan-pilihan yang Anda ambil, dari bagaimana Anda memutuskan untuk hidup di tengah situasi yang melingkupi Anda.

**Pertanyaan Seputar
Mengarungi Transisi
Kepemimpinan**

1. Kapan saat yang tepat bagi pemimpin sukses untuk beranjak ke posisi baru?
2. Langkah-langkah apa yang perlu diambil pemimpin untuk mewujudkan perubahan yang dibutuhkan perusahaan agar sukses namun enggan dilakukannya?
3. Bagaimana caranya mengubah pola pikir dari pencetak hasil menjadi pemimpin?
4. Sebagai pemimpin berjiwa pengusaha dari perusahaan yang tumbuh pesat, bagaimana saya tahu lebih baik beralih peran untuk membangun struktur dan stabilitas, atau merekrut pemimpin untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan baru?
5. Prinsip kepemimpinan apa yang memungkinkan seorang pemimpin gagal memimpin lagi dengan sukses?
6. Mengapa beberapa pemimpin gagal meninggalkan penerus?
7. Apa hal terpenting yang dapat dilakukan seorang pemimpin yang bertransisi keluar dari suatu posisi untuk memastikan penerusnya berhasil?
8. Bagaimana Anda bisa meninggalkan dan mengabarkan kepergian Anda pada tim hebat yang terdiri dari orang-orang hebat dan datang ke perusahaan ini karena Anda rekrut?
9. Apa yang semestinya diwariskan pemimpin yang sukses?

9

BAGAIMANA SAYA BISA MENGARUNGI TRANSISI KEPEMIMPINAN DENGAN SUKSES?



Kita hidup di tengah era perubahan. Konon dalam dasawarsa ini, dibutuhkan dua hari saja untuk menghimpun sejumlah informasi baru yang dulunya membutuhkan kerja keras semua peradaban dari zaman penciptaan hingga tahun 2003.²⁹

Beberapa pakar pun memperkirakan bahwa kebanyakan pekerja Amerika hari ini bertukar pekerjaan antara lima belas hingga dua puluh kali di sepanjang karier mereka.³⁰ Masa-masa berburu pekerjaan yang tepat dan bertahan di sana hingga Anda pensiun dan dihadiahi jam emas telah lewat.

Hidup berarti perubahan. Mayoritas orang secara intuitif menyadari bahwa dunia bergulir cepat, namun mereka masih sulit menerimanya. Brian Tracy memang benar saat mengatakan, “Di tengah perubahan yang melaju demikian cepat, bergeming adalah tindakan paling berbahaya.” Jika Anda tidak belajar melalui transisi dengan baik, Anda hanya akan dilindas atau tertinggal di belakang.

Salah satu ciri pemimpin yang baik adalah mereka mampu mengarungi perubahan. Itu selalu benar. Mereka mampu mengadakan transisi yang mulus. Dan mereka mampu menolong anggota tim dan perusahaan melakukan hal

yang sama. Pertanyaan dalam bab ini akan menolong Anda menjadi lebih baik dalam menghadapi — dan berhasil melalui — transisi.

1. KAPAN SAAT YANG TEPAT BAGI PEMIMPIN SUKSES UNTUK BERANJAK KE POSISI BARU?

Pemimpin sering merasa gelisah. Ketika itu terjadi, mereka mulai menjajaki peluang dan gunung baru untuk didaki. Semakin pemimpin itu berjiwa pengusaha, semakin pendek rentang perhatian mereka. Kunci mengetahui apakah ini saatnya bertransisi adalah menyadari adanya dua macam kegelisahan: baik dan buruk.

“Jangan tinggalkan sesuatu;
pergilah menuju sesuatu.”

-ELMER TOWNS

Kegelisahan yang baik itu sehat. Anda didorong untuk berkembang. Kegelisahan itu lahir dari keinginan Anda untuk bertumbuh, menanamkan dampak yang lebih besar, dan melayani sesama dengan makin efektif.

Setiap keputusan pertumbuhan besar yang saya ambil dalam hidup ini lahir dari jenis kegelisahan positif ini. Kegelisahan ini datang saat saya berpikir, *Saya bisa lebih baik lagi. Potensi saya lebih besar dari ini dan saya ingin membangkitkannya.*

Kegelisahan yang buruk berasal dari kebosanan atau perasaan tidak bahagia. Kegelisahan ini lahir dari keinginan untuk kabur. Anda jadi tidak sabaran. Anda bisa saja meloncat pergi tanpa tujuan yang jelas. Hasilnya, Anda malah berakhir di tempat yang lebih buruk. Saya melihat banyak orang sukses mengizinkan keinginan melarikan diri membawa mereka dari satu tempat ke tempat lain, dan seiring berlalunya waktu, situasi mereka merosot. Orang yang mengalami kegelisahan seperti ini bersedia bertahan hingga datang kesempatan untuk pindah ke situasi yang lebih baik. Seperti yang dikatakan teman saya, Elmer Towns, rekan pendiri Liberty University, “Jangan tinggalkan sesuatu; pergilah menuju sesuatu.”

Ada lagi yang perlu dipertimbangkan saat Anda menentukan apakah yang Anda rasakan adalah kegelisahan baik atau kegelisahan buruk. Tanyakan apakah Anda telah memberi yang terbaik di tempat kerja Anda saat ini. Jangan pindah ke tempat lain sebelum memberi yang terbaik.

Jangan pindah hanya untuk memudahkan diri Anda. Untuk melalui transisi dengan integritas, torehkan karya terbaik Anda dulu. Setelah itu barulah Anda bisa pergi dengan pikiran dan hati yang bersih. Lagi pula, Anda sebaiknya mengakhiri dengan baik. Jika Anda di puncak permainan dan memberi yang terbaik — Anda berada di puncak — Anda dapat melihat lebih jauh dibanding jika Anda masih di lembah.

Kenali Kegelisahan yang Anda Alami

Jika Anda merasa tak berdaya dan ingin beranjak dari posisi, peran, atau perusahaan saat ini, ajukan pertanyaan ini pada diri Anda:

1. Apakah saya ingin *pergi* dari sesuatu atau *menuju* sesuatu?
2. Sudahkah saya memberi yang terbaik di tempat saya berpijak sekarang?
3. Apakah saya berusaha menghindari luka atau pergi menyongsong pertumbuhan?
4. Apakah saya mau bersabar dan menunggu hingga muncul peluang yang fantastis?

Begitu Anda yakin bahwa keinginan Anda untuk pindah didorong oleh alasan yang tepat, gunakan langkah-langkah berikut untuk menolong Anda melalui proses dengan benar.

1. Pertimbangkan Kemungkinan-kemungkinan Anda

Setiap transisi dalam hidup adalah pertukaran. Bahkan ketika Anda meninggalkan tempat kerja yang negatif, Anda pun meninggalkan beberapa

hal baik. Sekalipun Anda pergi ke tempat yang hebat dengan peran baru Anda, akan ada beberapa hal yang tidak Anda sukai di sana. Transisi tidak bersifat hitam-putih. Semakin sukses Anda, semakin sulit membuat pertukaran karena Anda memberi lebih saat Anda bertukar dan berpindah. Itulah sebabnya ada orang yang sukses dan ada yang tidak.

Seperti yang saya jelaskan, jika Anda mengalami kegelisahan yang benar, Anda tak akan ter dorong untuk buru-buru melompat ke sesuatu yang lain. Kesabaran dan kedewasaan akan memampukan Anda menimbang berbagai kemungkinan sambil menyiapkan transisi. Selama masa itu, banyak-banyaklah belajar, merenung, berdoa, menyusun rencana, membaca, dan menulis. Bukalah mata terhadap berbagai peluang. Mintalah masukan dari orang yang lebih dulu menempuh perjalanan ini. Gunakan waktu yang ada sebaik mungkin.

2. Pertimbangkan Risiko dan Imbalannya

Jika Anda bersabar dan tetap membuka mata, Anda akan menemukan peluang. Sebelum melakukan transisi, akan bijak bagi Anda untuk melakukan penilaian risiko. Kadang, saat melakukan ini, saya biasanya duduk membawa buku catatan saya dan membuat dua kolom, satu dijuduli “Risiko” dan yang satu dijuduli “Imbalan”. Lalu, saya mendaftarkan semua risiko dan imbalan yang terpikirkan di setiap kolom dan membandingkan keduanya. Ini bukan sekadar membandingkan kolom mana yang lebih panjang. Tidak semua faktor setara nilainya. Mungkin ada satu risiko atau imbalan yang sangat berbobot sehingga menyeimbangkan.

Saat Anda menimbang-nimbang antara risiko dan imbalan, pastikan Anda mempertimbangkan hal yang membangkitkan hasrat Anda dan menghargainya lebih. Ajukan tiga pertanyaan ini pada diri Anda:

- ◆ **Apakah imbalannya lebih besar dibanding risikonya?** Utarakan imbalannya sespesifik mungkin. Sebaiknya Anda tidak mengambil lompatan besar untuk imbalan yang kecil atau bertaruh banyak demi perolehan yang tidak sebanding.

- ◆ **Apakah yang ingin Anda lakukan bisa digapai?** Tak ada jaminan dalam hidup ini. Mungkin Anda tidak yakin dengan kemampuan Anda meraih harapan. Namun ketahuilah, Anda *mungkin* menggapainya.
- ◆ **Dapatkah Anda pulih dari kemungkinan terburuk?** Anda perlu mengetahui apa saja kemungkinan terburuknya. Jika hasilnya adalah bencana, apakah Anda masih bisa pulih? Tidak masalah jika Anda gagal. Yang tidak bijak adalah jika Anda gagal dan tak bisa pulih.

Biasanya pindah tanpa kejelasan tujuan itu tidaklah bijak. Anda memang dapat mengikuti naluri Anda, tapi sebaiknya jangan melakukannya tanpa gambaran apa pun.

3. Mintalah Restu Lingkaran dalam Anda

Orang terpenting yang perlu Anda dapatkan restunya saat membuat keputusan transisi adalah diri Anda. Anda harus mengenal keinginan terdalam Anda. Anda harus yakin betul.

Sebaiknya jangan melakukan apa pun jika Anda tidak menemukan damai sejahtera dalam diri Anda. Atau, Anda akan terserang keraguan jika sesuatu berjalan keliru. Akan sulit bagi Anda untuk tetap stabil dan bertekun.

Orang terpenting yang perlu Anda dapatkan restunya saat membuat keputusan transisi adalah diri Anda.

Lebih bijak jika Anda meminta masukan dari orang terdekat dan orang bijak yang mendahului Anda.

Saya sendiri meminta nasihat orang lain dalam setiap transisi besar yang saya buat. Saya mencari nasihat agar lebih jelas, bukan agar lebih percaya diri. Pendapat, gagasan, perspektif, dan pengalaman dari orang yang tepat dapat menjernihkan pandangan Anda. Mereka bisa menolong Anda menilai situasi dengan jelas. Orang lain dapat menolong Anda melihat gambaran yang lebih besar, apalagi saat Anda terlalu terpaku pada detail. Jika keputusan Anda benar, masukan dari mereka semestinya menegaskan itu.

4. Bertindaklah dan Bergeraklah Maju

Pada akhirnya, jika Anda yakin keputusan untuk melakukan transisi itu benar dan Anda tahu ke mana ingin pergi, bertindaklah. Saya mengenal banyak orang yang tidak membuat lompatan ketika mereka semestinya melakukan itu dan menyesal di kemudian hari. Mayoritas orang yang saya tahu berjuang, mengambil risiko, dan gagal, tapi tetap puas karena mereka berani mencoba. Mereka menghargai diri mereka, sekalipun harapan mereka tidak terkabul. Tidak semua orang berhasil sampai ke puncak, namun semua orang tentu ingin mencobanya sekali-dua kali.

Yang justru menyakiti banyak orang adalah kebimbangan dan kesegengan bertindak. Orang yang tidak membuat lompatan yang semestinya dilakukan, akan mati perlahan. Mereka terus membayangkan kemungkinan-kemungkinan yang mereka lewatkan — terlebih saat mereka menginjak usia empat puluh dan lima puluh tahun. Mayoritas keputusan yang kita sesali dalam hidup biasanya adalah keputusan untuk tidak bertindak. Saat Anda menua, satu-satunya hal yang lebih buruk dari tidak mengambil keputusan saat Anda lebih muda adalah tidak mengambilnya sekarang selagi Anda masih bisa. Jangan sampai hidup Anda dihantui pertanyaan “bagaimana jika?”

Saat bersiap mengadakan perubahan, saya tak pernah merasa seratus persen yakin. Visi itu tak pernah terbentang seutuhnya di depan saya. Namun, kebutuhan akan transisi selalu timbul saat saya mulai merasa tidak puas dan memikirkan kemungkinan-kemungkinan lain. Ketika saya di tempat yang tepat dan melakukan hal yang benar, saya tidak memikirkan peluang lain. Saya mencintai apa yang saya kerjakan dan ingin semua orang di sekeliling saya tetap bersemangat. Saya ingin mereka berkesempatan untuk terlibat dan menuai manfaat dari apa yang terjadi. Ketika saya mulai merasakan ketidakpuasan, itu biasanya terjadi karena saya tak bisa bertumbuh lagi dan situasi saat ini membatasi potensi saya. Saat itulah saya mulai membuka diri pada kemungkinan lain dan beranjak dari intuisi menuju proses yang lebih konkret, seperti penjelasan saya sebelumnya.

2. LANGKAH-LANGKAH APA YANG PERLU DIAMBIL PEMIMPIN UNTUK MEWUJUDKAN PERUBAHAN YANG DIBUTUHKAN PERUSAHAAN AGAR SUKSES NAMUN ENGGAN DILAKUKANNYA?

Mantan presiden AS, Woodrow Wilson, berkata, “Jika Anda ingin dimusuhi, ubahlah sesuatu.” Hanya segelintir orang yang menyukai perubahan dan menyambutnya. Dulu saya menyangka pemimpin menyukai perubahan dan pengikut tidak. Namun sesungguhnya pemimpin juga tidak menyukainya — kecuali itu ide mereka!

Tidak semua perubahan membawa kemajuan, tapi tanpa perubahan, tak akan ada kemajuan. Dan biasanya, pemimpin-lah yang memulai dan mewujudkan perubahan. Namun ini kabar baiknya: jika mereka ingin berubah, mereka biasanya mencari ilham dan arahan dari pemimpin. Pemimpin gerakan hak sipil, Martin Luther King Jr. mengamati, “Kita sering kali dipimpin ke dalam gerakan dan mengabdikan diri pada gagasan-gagasan besar melalui orang-orang yang menghayati ide-ide tersebut. Mereka harus menemukan perwujudan ide itu dalam darah dan daging agar bisa membaktikan diri.”

“Jika Anda ingin dimusuhi,
ubahlah sesuatu.”

-WOODROW WILSON

Jika Anda akan memimpin perubahan, ingatlah panduan berikut:

Ubahlah Apa yang Perlu Diubah, Bukan Apa yang Mudah Diubah

Ketika perusahaan didera masalah, pemimpin secara naluriah tahu apa saja yang perlu diubah. Pertanyaannya, apakah mereka akan benar-benar mengubah yang butuh diubah atau sekadar memoles situasi? Memoles relatif mudah dan mirip mengubah, namun biasanya tidak memberikan hasil yang positif.

Perubahan yang mampu membuat perbedaan jauh lebih sulit. Mengubah budaya tidak sehat di perusahaan, misalnya, jelas sulit. Begitu juga mengubah nilai-nilai, pemimpin, dan cara mereka berkembang. Namun upaya inilah yang akan benar-benar mengubah perusahaan.

Perusahaan kedua yang saya pimpin stagnan sebelum saya bergabung di sana. Demi kemajuan, saya membawa perubahan, namun itu hanya polesan luar. Namanya saja yang berbeda — strategi umum yang tidak banyak berguna bila hanya mengandalkan itu. Fasilitas direnovasi sedikit. Waktu rapat diubah. Semua ini tidak akan membuat kami bertumbuh.

Yang perlu diubah adalah budaya kerjanya. Sesampainya di sana, saya mulai mengembangkan dan memperlengkapi pemimpin. Prosesnya lambat dan sulit, namun perubahannya langgeng. Setelah setahun, organisasi mulai bertumbuh. Tak lama kemudian, kami mulai berencana membangun fasilitas yang lebih besar.

Saat saya menulis ini, saya tengah menggarap perubahan besar dalam salah satu perusahaan saya, EQUIP. Selama sepuluh tahun kami melatih banyak pemimpin dan melakukannya dengan gemilang. EQUIP menjadi perusahaan pelatihan kepemimpinan tersukses di dunia, melatih lebih dari lima juta pemimpin di hampir semua negara di dunia. Namun saya yakin EQUIP mampu melakukan lebih. Kami tengah berjuang mengubah pelatihan menjadi transformasi. Kami ingin berdampak besar pada warga negara tempat EQUIP beroperasi.

Apakah perubahannya akan mudah? Tidak. Adakah jaminan untuk sukses? Tidak. Namun kami akan memberi yang terbaik karena jika kami *berhasil*, kami turut mengubah hidup banyak orang. Dan jika Anda mengubah hidup cukup banyak orang, mereka akan mengubah bangsa mereka.

Ikhlaskan Hari Kemarin Agar Anda Bisa Melaju Esok Hari

Bill Gates, rekan pendiri dan mantan CEO Microsoft, pernah berkata, “Dalam tiga tahun, semua produk yang dirilis perusahaan saya akan menjadi usang. Satu-satunya pertanyaan adalah apakah penyebab mereka usang adalah

perusahaan kita atau perusahaan lain.” Karena pesatnya laju perubahan dalam bidang teknologi masa kini, orang yang bekerja di bidang ini memahami bahwa mereka perlu mengikhlaskan hari kemarin dan merangkul perubahan demi kebaikan hari esok. Banyak dari kita yang tidak berkecimpung di dunia teknik atau industri terkait mungkin sulit memahami konsep ini.

Penulis dan konsultan, Eric Harvey dan Steve Ventura, menegaskan, “Otak kita seperti lemari dinding yang kian lama kian penuh dengan benda-benda yang tak terpakai — dan tidak pas. Sesekali otak kita perlu dibersihkan.” Jika Anda ingin memimpin perubahan, bersihkan lemari dinding Anda. Anda juga butuh menolong anggota tim melakukan hal serupa. Sering kali itu bukan sekadar latihan praktis atau intelektual, melainkan juga emosional.

Akuilah pentingnya masa lalu. Hargai orang-orang yang pernah bersumbangsih. Namun tunjukkan juga pentingnya mengubah situasi dan jelaskan bahwa tempat yang akan kalian tuju jauh lebih baik.

Sampaikan Pesan Itu dengan Kuat dan Sederhana

Pemimpin yang baik menyederhanakan hal rumit. Itu tanda seorang komunikator yang baik. Memang tidak mudah, tapi siapa bilang jadi pemimpin itu mudah?

Di balik pesan yang sederhana dan jelas, tersimpan kekuatan yang besar. Teladan yang sangat baik dari kemampuan berkomunikasi dengan jelas datang dari kepemimpinan Roberto Goizueta di perusahaan Coca-Cola pada 1980-an. Goizueta merupakan salah satu CEO tersukses di sepanjang sejarah Coca-Cola yang menjadikannya merek dagang paling terkenal di dunia. Salah satu yang ia katakan untuk menekankan potensi pertumbuhan Coke adalah ini: tiap-tiap enam miliar manusia di planet ini minum rata-rata dua liter cairan setiap hari, dan 59 mililiter dari itu adalah Coca-Cola. Gambaran yang sungguh jelas. Menutup “kesenjangan” menjadi sumber inspirasi dan motivasi di dalam perusahaan. Karyawan pun merangkul perubahan demi meraih tujuan itu.

Hal lain yang perlu Anda lakukan saat menyampaikan visi untuk berubah adalah menyediakan banyak alasan. Semakin banyak alasan untuk berubah, semakin mungkin orang lain menerimanya. Tentu saja, alasan utamanya adalah itu lebih baik bagi perusahaan. Namun, apakah itu juga baik bagi pelanggan, klien, dan masyarakat? Dan apakah baik pula bagi karyawan dalam perusahaan yang harus menerapkan perubahan itu? Jangan pernah meremehkan pentingnya menjawab pertanyaan “apa gunanya bagi saya?”

Aktifkan Kepercayaan pada Orang Lain

Saat Anda berjuang menerapkan perubahan, percayailah anggota tim Anda. Tanpa keyakinan itu, Anda tak akan mencurahkan diri 100 persen pada perubahan. Mereka akan merasakan itu dan enggan mengikuti Anda. Namun percaya pada alasan-alasan perubahan saja tidaklah cukup. Percayailah juga orang yang akan membawa perubahan. Tanpa keyakinan itu, mereka tak akan bergerak maju. Mantan CEO General Electric, Jack Welch, mengamati, “Setiap kali ada perubahan, ada kesempatan. Jadi perusahaan harus maju dengan bertenaga, bukannya lumpuh.”

Anda menggerakkan perusahaan dengan menggerakkan orang-orangnya. Aktifkan kepercayaan diri mereka. Kepercayaan yang Anda berikan akan menolong mereka untuk percaya diri. Seperti yang dikatakan J. Sterling Livingstone, “Orang akan mencetak prestasi sesuai dengan harapan yang Anda tumpukan di pundak mereka.”

Menemukan Rintangan

Memang mudah untuk terbiasa dengan rintangan dan mulai menganggapnya wajar serta tak perlu diubah. Mungkin Anda perlu mengelola pikiran agar bisa bergerak maju. Tanyakan pada diri Anda:

1. Apa saja rintangan internal yang perlu saya singkirkan secara pribadi agar bisa mengadakan perubahan yang dibutuhkan?

2. Kebijakan apa yang menghambat perubahan yang dibutuhkan dan bagaimana saya bisa menyingkirkannya?
3. Apa saja tugas remeh yang dapat dihapus demi membebaskan karyawan untuk menerapkan perubahan yang dibutuhkan?
4. Sumber daya apa yang bisa dibebaskan untuk menolong perubahan itu diadakan?
5. Siapa yang berusaha menghalangi perubahan yang dibutuhkan dan bagaimana saya bisa mengubah pola pikir mereka?

Singkirkan Hambatan Anggota Tim

Begitu Anda mengomunikasikan kebutuhan dan visi untuk berubah, serta menolong anggota tim percaya bahwa mereka *bisa* berubah, tugas terpenting Anda sebagai pemimpin adalah mulai menyingkirkan rintangan yang menghalangi mereka menjalankan rencana. Rintangan biasanya diciptakan oleh sistem yang ketinggalan zaman, prosedur rumit, orang sulit, atau sumber daya yang ketat. Untuk menemukan rintangannya, berbaurlah dengan mereka, amati apa yang sedang mereka kerjakan, dan tumpung keluhan mereka.

Memimpin dengan Kecepatan Tinggi

Kecepatan sangatlah penting untuk meraih kemenangan jangka pendek. Jangan pernah remehkan pentingnya kemenangan-kemenangan awal dalam memberi anggota tim keyakinan untuk melesat maju. Kemenangan menguatkan kepercayaan pada upaya perubahan. Kemenangan memberi dorongan emosional bagi orang yang melakukan dan menerapkan perubahan. Dan kemenangan membungkam kritik. Setiap kemenangan turut membangun momentum, yang adalah sahabat setiap pemimpin. Seperti yang dikatakan mantan pelatih rugbi kampus, Darrel Royal, “Kecepatan pasti diikuti keberuntungan.”

3. BAGAIMANA CARANYA MENGUBAH POLA PIKIR DARI PENCETAK HASIL MENJADI PEMIMPIN?

Mayoritas kita memperoleh kesempatan memimpin pertama kita karena sukses secara pribadi. Kita mencetak hasil bagi perusahaan, dan beberapa pemimpin di perusahaan berharap kita dapat menolong karyawan lain melakukan hal yang sama. Saat itu terjadi, kita perlu mengubah fokus.

PENCETAK HASIL

- Berfokus pada tugas
- Merasa pekerjaannya paling penting
- Memiliki visi yang sempit
- Berpikir, "Bagaimana saya bisa menolong?"
- Bertanya, "Apa yang bisa saya lakukan?"
- Mencetak hasil lewat penambahan

PEMIMPIN

- Berfokus pada tim
- Merasa bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain
- Memiliki visi sebagai tim
- Berpikir, "Siapa yang dapat menolong kita?"
- Bertanya, "Apa yang dapat kita lakukan?"
- Mencetak hasil dengan mencetak pemimpin lain

Sederhananya, untuk beranjak dari pencetak hasil menuju pemimpin, kita perlu mengubah pola pikir dari *saya* menjadi *kita*.

Jika Anda pencetak hasil yang gemilang, Anda mungkin tahu bagaimana Anda secara pribadi bersumbangsih bagi visi perusahaan. Tanyakan pada diri Anda, "Bagaimana cara tim ini bersumbangsih bagi visi?" dan "Bagaimana setiap anggota tim dapat bersumbangsih bagi tim?" Tugas Anda adalah memaksimalkan upaya tim untuk menggenapi visi.

Bangunlah hubungan dengan setiap anggota tim. Jika pada dasarnya Anda orang yang mengutamakan pekerjaan, mungkin ini tidak mudah. Cobalah mengenal anggota tim Anda satu per satu dan jalinlah hubungan dengan mereka. Temukan cara untuk mengangkat mereka dengan dorongan semangat dan ucapan terima kasih. Anda tak akan mengetahui sumbangsih terbaik yang bisa mereka berikan sebelum mengenal setiap orang.

Sebagai pencetak hasil, Anda sudah tahu caranya menang. Sebagai pemimpin, tugas Anda adalah menolong segenap tim menang. Anda tahu cara mencapai garis akhir secara pribadi. Kini saatnya menemukan cara untuk mengerahkan dan memandu tim Anda untuk melewati garis akhir bersama-sama.

4. SEBAGAI PEMIMPIN BERJIWA PENGUSAHA DARI PERUSAHAAN YANG TUMBUH PESAT, BAGAIMANA SAYA TAHU LEBIH BAIK BERALIH PERAN UNTUK MEMBANGUN STRUKTUR DAN STABILITAS, ATAU MEREKRUT PEMIMPIN UNTUK MEMENUHI KEBUTUHAN-KEBUTUHAN BARU?

Seperti halnya kegagalan, keberhasilan dalam perusahaan pun biasanya menciptakan kebutuhan yang besar untuk berubah. Namun, banyak orang tidak menyadarinya. Jelas, dalam perusahaan yang tidak berhasil, pemimpin butuh mengadakan perubahan agar bisa bergerak maju dan menciptakan momentum. Akan tetapi, saat perusahaan meraih sukses yang gemilang pun, khususnya perusahaan kecil, pemimpin harus mengadakan perubahan demi mempertahankan kesuksesan dan meningkatkan momentum. Jika mereka bergantung terlalu lama pada kesuksesan masa lalu dan terus mengerjakan apa yang selalu mereka lakukan, perusahaan pada akhirnya akan menemui jalan buntu.

Dalam perusahaan kecil, pemimpin puncak biasanya menjadi katalis perusahaan. Mereka-lah yang melihat peluang, mengerahkan energi perusahaan, dan membangun sinergi antara perusahaan dan pelanggan. Hasrat dan kepribadian mereka mendorong kesuksesan perusahaan. Mereka mungkin mengambil mayoritas keputusan penting. Dan mereka mampu menyentuh segalanya dan semua karyawan agar perusahaan tetap berada di jalurnya.

Saat perusahaan bertumbuh, mereka tak dapat terus melakukan itu. Mereka melihat dan merasakan kebutuhan akan struktur dan proses. Maka, pertanyaannya, apakah Anda beralih peran? Apakah Anda mencoba berfokus untuk membangun kestabilan dan struktur perusahaan?

Jika Anda katalis perusahaan, nasihat saya adalah jangan kehilangan kekuatan Anda. Perusahaan kecil didorong oleh kepribadian. Hasrat sang pemimpin menggerakkan segalanya, dan pemimpin menyemangati setiap anggotanya. Meski Anda butuh menyelesaikan masalah atau ingin bertumbuh, jangan buru-buru melembagakan perusahaan Anda. Alih-alih bertukar peran, salurkan energi Anda. Beginilah caranya:

Mintalah Lingkaran Inti Menolong Anda Memusatkan Energi

Kebanyakan pemimpin yang berjiwa pengusaha tidak susah payah menemukan peluang. Pergumulan mereka adalah berfokus pada kesempatan terbaik. Dan makin berbakat pemimpin itu,

“Kebanyakan pemimpin yang berjiwa pengusaha tidak susah payah menemukan peluang. Pergumulan mereka adalah berfokus pada kesempatan terbaik.

makin banyak pilihan yang tersedia bagi mereka.

Ada sekitar sepuluh tahun dalam kepemimpinan saya di mana saya dibombardir oleh peluang namun tidak selalu yakin mana yang pantas dikejar. Saya masih sedang menyesuaikan gaya kepemimpinan dan komunikasi saya,

dan ada banyak arah berbeda yang bisa saya tempuh. Masalah fokus pun saya tuntaskan dengan membentuk Komisi Kapak, yang terdiri dari beberapa pemimpin kunci serta istri dan asisten saya. Sebulan sekali kami bertemu untuk mengevaluasi berbagai peluang, membahas strategi, dan menimbang-nimbang pilihan. Mereka membagikan sudut pandang, hikmat, dan mengingatkan saya untuk tetap bertahan di zona kekuatan meskipun saya melangkah keluar dari zona nyaman. Saya dan perusahaan sangat diuntungkan oleh masukan-masukan mereka.

Jika Anda memutuskan untuk membentuk sesuatu yang mirip, pastikan Anda memilih tim yang tepat. Mereka harus memahami nilai jiwa wirausaha Anda dan memiliki hikmat serta kemampuan untuk menyalurkannya, bukan malah mengekang atau berusaha menghentikannya demi kenyamanan atau kesenangan pribadi. Saya juga menganjurkan agar kalian bertemu cukup

sering. Ini bukan jenis aktivitas sekali-untuk-selamanya, terutama dalam organisasi bisnis yang lanskapnya terus berubah dan peluang-peluang yang datang harus dievaluasi kembali. Kami bertemu setiap bulan. Mungkin Anda perlu bertemu lebih sering. Tentukan saja ritme yang sesuai bagi Anda.

Daftarkan Anggota Tim yang Memaksimalkan dan Melejitkan Energi Anda

Begitu fokus Anda dipersempit pada hal-hal yang memiliki potensi terbesar, maksimalkan itu. Salah satu yang senantiasa saya cari dalam diri anggota tim adalah kemampuan memaksimalkan peluang yang kami peroleh.

Misalnya saja, saat perusahaan menggelar acara di mana saya akan berceramah, jumlah waktu yang saya habiskan untuk persiapan pribadi tetap sama kendati saya berceramah di hadapan lima puluh atau lima ribu orang. Jika tim saya mampu mengumpulkan lebih banyak orang dalam ruangan, energi saya dilejitkan dan dimaksimalkan penuh.

Setiap pengalaman yang melibatkan orang lain dapat dilejitkan oleh orang-orang yang memahami pentingnya peluang, pemilihan waktu, mutu pengalaman, dan dampak angka-angka. Jika Anda orang yang melihat dan menyambar peluang, kelilingi diri Anda dengan pemimpin dan staf pendukung yang dapat memaksimalkan peluang tersebut.

Dayakan Orang yang Memiliki Kemampuan dan Energi di Bidang-bidang yang Tidak Anda Kuasai

Saya tidak begitu mementingkan struktur. Menurut saya, banyak perusahaan yang melebih-lebihkan ini. Dan saya rasa banyak perusahaan menggunakan reorganisasi sebagai jalan menyelesaikan masalah saat mereka menemui jalan buntu. Saya lebih suka model organisasi yang digerakkan oleh kepemimpinan. Tempatkan pemimpin yang tepat, latih dan kembangkan mereka dengan baik, lalu mampukan mereka untuk berdampak di bidang mereka.

Selama bertahun-tahun, saya cukup beruntung karena dapat merekrut pemimpin-pemimpin baik yang terampil di bidang yang tidak saya kuasai

atau tidak cukup sabar untuk saya tangani. Mereka menata struktur dan proses yang menciptakan stabilitas bagi perusahaan saya, tapi jiwa wirausaha kami masih tetap terjaga. Struktur dibutuhkan untuk menjalankan visi dan kepemimpinan, bukan sebaliknya.

Saat perusahaan Anda bertumbuh, carilah orang-orang yang bernali sama dengan Anda dan sangat menghargai peluang dan pengaruh, tetapi juga memiliki kemampuan berorganisasi yang menolong Anda membangun kerangka kerja untuk visi dan perkembangan lebih lanjut. Energi yang Anda bawa dan terasa di seluruh perusahaan akan lebih berpengaruh bila disalurkan dengan tepat.

5. PRINSIP KEPEMIMPINAN APA YANG MEMUNGKINKAN SEORANG PEMIMPIN GAGAL MEMIMPIN LAGI DENGAN SUKSES?

Ketika pemimpin gagal, baik kegagalan itu terjadi karena karakter yang buruk, penilaian yang tidak bijak, atau kurangnya keterampilan, salah satu hal pertama yang biasanya ia pikirkan adalah cara memimpin kembali. Saya rasa itu alamiah, karena pemimpin senang memimpin. Namun, saya rasa mereka salah jika tidak berhenti sejenak dan mengambil waktu untuk membereskan masalah yang mereka hadapi. Jika tidak, sangat mungkin mereka akan terus mengulangi kesalahan yang sama.

Jika Anda pernah gagal sebagai pemimpin dan kehilangan posisi, pertimbangkan hal berikut sebelum mencoba memimpin kembali:

Evaluasi: Apa yang Salah?

Sebelum kembali berperan sebagai pemimpin, benahi semua masalah Anda dalam memimpin. Anda tak dapat melakukannya jika tidak tahu apa saja itu. Apa kesalahan Anda? Apakah salah menyusun strategi? Apakah Anda tidak memiliki kemampuan yang penting bagi kepemimpinan yang baik? Apakah masalah Anda berakar dari ketidakmampuan memimpin diri sendiri? Yang

terakhir adalah masalah yang jamak dialami pemimpin gagal, karena masalah itulah yang paling sulit disadari. Jika Anda ragu apa yang salah dari diri Anda, bicaralah dengan orang yang bisa melihat itu dan mintalah masukan mereka.

Kekuatan Emosional: Mampukah Anda Kembali Pulih?

Saya sungguh percaya kita semua perlu belajar mengubah kegagalan menjadi batu loncatan, dan saya percaya kita bisa. Namun, dibutuhkan emosi yang kuat untuk itu. Jika Anda gagal, Anda harus bisa menghadapi kegagalan Anda, mengakuinya, dan mengolahnya secara emosional. Anda juga butuh memulihkan diri dan membangun ulang kekuatan emosi serta keuletan sebelum berusaha memimpin orang lain lagi. Jika tidak, kemungkinan besar Anda akan mengulangi kesalahan yang sama, apalagi bila masalah karakter dan kemampuan memimpin diri sendiri adalah akar dari masalah masa lalu Anda.

Perubahan Perlahan: Mampukah Anda Membuat Penyesuaian yang Dibutuhkan Demi Kesuksesan Masa Depan?

Setelah mengetahui kesalahan dan menghimpun kembali kekuatan emosional, masih ada banyak hal yang perlu dibereskan dalam diri Anda. Bersedialah mengubah diri agar Anda siap meraih sukses di kemudian hari. Mungkin Anda butuh mengikuti rencana pertumbuhan pribadi, termasuk membaca buku dan menghadiri konferensi. Mungkin Anda perlu mengatasi masalah karakter dengan mengikuti sesi konseling. Mungkin Anda butuh menemukan seorang mentor. Mungkin Anda perlu melanjutkan studi. Mungkin Anda harus belajar lebih bertanggung jawab.

“Kepemimpinan adalah kemampuan membuat orang lain mengerjakan sesuatu untuk Anda meski mereka tidak harus melakukannya.”

-FRED W. SMITH

Begini selesai membenahi diri, masih banyak yang perlu Anda lakukan dalam bekerja sama dengan anggota tim. Anda perlu meraih respek dan membangun kembali kepercayaan tim. Ketika memimpin orang lain, ada

“koin” relasi yang memungkinkan Anda memimpin. Seperti yang diamati pendiri FedEx, Fred W. Smith, “Kepemimpinan adalah kemampuan membuat orang lain mengerjakan sesuatu untuk Anda meski mereka tidak harus melakukannya.” Selama Anda memegang koin itu, anggota tim mau bekerja untuk Anda. Setiap keputusan bagus, setiap kemenangan yang diraih tim, setiap hubungan positif dengan anggota tim, menambah jumlah koin Anda. Menambah koin butuh waktu. Setiap keputusan buruk, kehilangan, dan kegagalan dalam hubungan menguras koin itu. Biasanya, koin lebih cepat hilang daripada bertambah.

Sebagian orang menghabiskan koinnya perlahan-lahan. Yang lain koinnya amblas dalam sekejap karena satu tindakan keliru. Jika Anda gagal memimpin dan kehilangan posisi, itu karena koin relasi Anda habis. Kesalahan terakhir Anda mungkin saja bukan kesalahan terburuk Anda. Sadar atau tidak, itu kesalahan yang terjadi setelah koin Anda habis.

Jika Anda ingin memimpin lagi, bangunlah kembali rasa percaya dan kumpulkan lagi koin-koin relasi. Konsultan dan mantan eksekutif perusahaan *Fortune 50*, Michael Winston, menegaskan, “Dalam setiap kajian utama terhadap kebiasaan pemimpin yang efektif, pemimpin harus bisa dipercaya jika ingin diikuti oleh anggota timnya. Pemimpin harus bisa dipercayai, kredibel, dan dapat diandalkan. Kepercayaan itu dibangun — baik dalam diri pemimpin maupun orang lain — melalui perilaku yang konsisten. Rasa percaya juga dibangun saat perkataan dan perbuatan sejalan.”

Proses membangun rasa percaya dimulai dari mengutarakan kelemahan, cacat, dan kesalahan kita dengan jujur dan terbuka. Pemimpin tidak harus sempurna, namun ia harus jujur. Jika Anda memahami kemanusiaan Anda, mampu belajar menerimanya, dan terbuka tentang itu, Anda siap meminta pengampunan orang lain. Dari sitolah proses membangun kepercayaan bermula. Banyak orang tak akan percaya sebelum Anda meminta maaf. Yang lain tak akan serta-merta percaya, tapi jika Anda jujur dan rendah hati dalam memandang kegagalan, meminta maaf, berusaha menebus kesalahan, dan menunjukkan kesediaan untuk berubah, Anda akan melakukan apa

yang Anda bisa untuk bergerak maju. Anda tak bisa memaksa orang lain mengampuni atau memercayai Anda lagi. Anda hanya bisa berjuang dalam batas kemampuan Anda untuk dipercayai lagi oleh anggota tim Anda. Pastikan saja, setelah rasa percaya itu Anda dapatkan kembali, Anda bergerak maju dengan integritas dan tidak melanggarinya lagi.

6. MENGAPA BEBERAPA PEMIMPIN GAGAL MENINGGALKAN PENERUS?

Selama ini saya mengamati bahwa ada dua alasan utama di balik perusahaan yang tidak memiliki penerus kepemimpinan. Yang pertama, sang pemimpin luput menyiapkan penerus. Beberapa orang tidak suka memikirkan akhir kepemimpinan mereka sehingga mereka enggan memikirkannya. Mereka bersikap seolah akan hidup dan memimpin selamanya. Ujung-ujungnya, mereka meninggal saat masih memangku jabatan pemimpin atau didepak keluar begitu tidak efektif lagi.

Saya pernah mendengar kisah seorang pemimpin yang mendirikan perusahaan dan berkeras untuk tidak menyiapkan rencana suksesi. Ketika pemimpin lain dalam perusahaan itu mendesaknya, ia bersikukuh. Ia mengaku tidak menginginkan siapa pun juga menuai puji atas semua pencapaiannya. Ia ingin perusahaan itu mati bersamanya. Menurut saya, itu sangat egois.

Ketika perusahaan tidak memiliki penerus, biasanya penyebabnya bukanlah pemimpin yang tidak menginginkan penerus, melainkan karena terjadi salah satu hal berikut ini:

- ◆ **Perusahaan tidak menerima pemimpin yang baru.** Kadang gaya berpikir yang kolot terlalu berurat akar dalam perusahaan sehingga mereka tidak mau dipimpin orang baru.
- ◆ **Pemimpin baru tidak menyukai perusahaan.** Terkadang pemimpin dan perusahaannya kurang sejalan, dan itu baru disadari saat pemimpin baru mengambil alih.

- ◆ **Pemimpin baru tidak cocok dengan budaya perusahaan.** Setiap perusahaan memiliki budaya masing-masing. Jika visi dan nilai-nilai pemimpin tidak selaras dengan perusahaan, benturan pasti terjadi.
- ◆ **Pemimpin baru gagal membawa perubahan yang berhasil.** Kadang orang yang dipilih untuk menggantikan pemimpin tidak sebaik yang diharapkan. Kegagalan itu bisa terjadi karena kurangnya kemampuan, kapasitas, pengalaman, pengetahuan, atau koneksi.
- ◆ **Orang lama menyabotase upaya pemimpin baru.** Setiap kali ada pemimpin dalam perusahaan yang merasa dilangkahi dengan diangkatnya pemimpin baru, mereka bisa saja berusaha menjegal langkah sang pemimpin baru.
- ◆ **Pemimpin lama menyabotase upaya pemimpin baru.** Adakalanya pemimpin lama sulit melihat orang lain sukses dalam posisinya dulu.

Tentu saja tak ada jaminan dalam sukses, tapi saya yakin itu sesuatu yang layak diperjuangkan. Hukum Warisan dalam *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* menyebutkan, “Nilai yang bertahan lama dari seorang pemimpin diukur melalui suksesnya.”

Saat menulis ini, usia saya 67 tahun. Saya belum merasa ini saatnya berhenti memimpin. Masih ada banyak hal yang bisa saya berikan. Namun saya sudah berpikir tentang penerus dan sukses sejak beberapa tahun lalu. Saya ingin membangun perusahaan yang bertahan dan membawa perubahan melampaui rentang hidup saya. Saya

Nilai yang bertahan lama dari seorang pemimpin diukur melalui suksesnya.
berusaha menolong pemimpin-pemimpin John Maxwell Company, John Maxwell Team, dan EQUIP berpikir maju ke depan. Bersama-sama kami merencanakan hari ketika giliran saya usai dan orang lain dapat dengan lebih baik menambahkan nilai pada perusahaan kami.

7. APA HAL TERPENTING YANG DAPAT DILAKUKAN SEORANG PEMIMPIN YANG BERTRANSISI KELUAR DARI SUATU POSISI UNTUK MEMASTIKAN KEBERHASILAN SANG PENERUS?

Bob Russel dan Bryan Bucher, penulis *Transition Plan*, menyamakan proses suksesi dengan meneruskan tongkat estafet dalam pertandingan lari beranting. Menurut saya itu gambaran yang jitu. Inilah beberapa hal yang membuat kedua proses itu serupa. Mereka berkata,

- ◆ Yang menyerahkan tongkat estafet harus terus berlari dengan kecepatan penuh hingga tongkat itu diteruskan.
- ◆ Yang menerima tongkat estafet harus mulai berlari sebelum menerimanya.
- ◆ Kedua pelari harus tetap berada di lintasan yang sama.
- ◆ Tongkat estafet harus diteruskan dengan cara yang tepat.
- ◆ Jika pergantian dilakukan dengan tepat, transisi dapat berlangsung dengan mulus.
- ◆ Begitu tongkat estafet diserahkan, yang menyerahkan tongkat tidak lagi berlari mengiringi pelari berikutnya, tetapi berhenti, mengatur napas, berjalan menyeberangi lapangan, dan menyoraki sang penerus di garis akhir.³¹

Jika Anda bersiap meneruskan estafet kepemimpinan kepada penerus Anda, itu harus menjadi fokus utama Anda sebagai pemimpin. Jack Welch, mantan CEO General Electric, pernah berkata, “Sejak detik ini, memilih pengganti saya adalah keputusan terpenting yang saya buat. Pikiran saya banyak sekali terkuras untuk mempertimbangkannya.” Ia mengatakan itu pada 1991 — sembilan tahun sebelum ia benar-benar pensiun.

Jika Anda sedang berpikir tentang suksesi, baik karena hendak pindah ke perusahaan lain atau karena Anda merasa tak lama lagi masa memimpin Anda akan usai, saya percaya Anda, perusahaan, dan penerus Anda akan menuai manfaat jika Anda melakukannya dengan cara ini:

1. Rencanakan ke Depan

Sebagai pemimpin yang akan mengakhiri masa bakti, lakukan yang terbaik untuk menyiapkan diri Anda, penerus, dan perusahaan Anda untuk transisi yang menjelang. Anda bertanggung jawab memastikan pergantian itu berjalan semulus mungkin.

Saya mempelajari ini melalui pengalaman yang tidak menyenangkan saat meninggalkan posisi pemimpin dan pindah ke organisasi lain. Saat itu saya masih berusia awal dua puluhan dan tak tebersit sedikit pun di benak saya untuk menyiapkan pengganti. Ketika menyadari bahwa waktu saya di sana hampir usai dan saya perlu mencari peluang bertumbuh di tempat lain, saya pun terbuka pada kemungkinan-kemungkinan lain. Begitu mendapat kesempatan untuk mengambil posisi yang akan mengembangkan saya sebagai pemimpin dan meningkatkan pengaruh, kesempatan itu langsung saya sambar. Saya tidak berbuat apa-apa untuk menyiapkan organisasi yang saya tinggalkan melakukan transisi. Saya sekadar tidak tahu itu harus dilakukan, apalagi cara melakukannya. Belakangan, setelah menyaksikan organisasi itu merosot sepeninggal saya, barulah saya tersadar bahwa saya semestinya melakukan sesuatu.

2. Pilih Penerus Anda

Dalam beberapa perusahaan, bukan Anda yang memilih penerus. Pemimpin lain atau dewan direksi-lah yang melakukannya. Namun, jika Anda memiliki kuasa untuk itu, pilihlah orang yang berpotensi membawa perusahaan lebih jauh dari sebelumnya. Tentu saja sebaiknya Anda mencari bakat memimpin yang besar dan kemampuan yang kuat dalam bidang industri Anda. Namun pertimbangkan juga berapa lama orang itu berpotensi untuk memimpin. Russel dan Bucher menjelaskan bahwa Zenith, seorang pemain lama dalam bisnis barang elektronik rumah tangga, mulai merosot ketika pendirinya menyerahkan perusahaan pada seorang pengganti yang berusia tujuh puluh tahun. Pria itu memimpin perusahaan hanya dua tahun sebelum akhirnya mengundurkan diri.

Mengenai proses seleksinya, Jack Welch berkata, "Saya ingin memilih pengganti yang cukup muda untuk memegang posisi itu selama sekurang-kurangnya sepuluh tahun. Meskipun CEO bisa langsung berpengaruh besar, saya selalu merasa kita harus bisa menanggung konsekuensi dari keputusan dan kesalahan kita. Saya pasti seperti itu. Jika waktunya kurang, orang itu mungkin tergoda untuk mengambil langkah siring untuk menjalankan perusahaan dengan serampangan. Saya terlalu sering melihat kejadian seperti itu."

Rencana Sukses

- Siapkan diri Anda.** Banyak pemimpin sulit menyerahkan posisi mereka. Ada yang secara emosional tidak siap melakukannya. Ada pula yang tidak siap secara finansial. Yang lain belum mendiskusikannya bersama keluarga. Persiapkan diri Anda untuk rencana ini.
- Temukan beberapa calon penerus.** Jika Anda dapat memilih pengganti Anda, carilah beberapa orang yang mumpuni untuk menggantikan Anda. Idealnya Anda memiliki banyak pilihan.
- Beri tahu perusahaan bahwa perubahan sedang menjelang.** Transisi dari satu pemimpin ke pemimpin lainnya bisa jadi traumatis. Jangan kejutkan orang-orang Anda. Beri tahu mereka jauh-jauh hari jika itu mungkin Anda lakukan.

Mungkin Anda secara alamiah tertarik pada orang yang berusia kurang lebih sama. Burung-burung berbulu sama berkumpul bersama. Jika Anda seusia saya, jangan sekali-kali memilih pengganti dari generasi yang sama. Jangkaulah ke bawah. Carilah pemimpin-pemimpin muda yang berpotensi. Mungkin mereka belum cukup makan asam garam dan mencicipi pengalaman sebanyak Anda, namun mereka pasti memberi kans yang lebih baik bagi perusahaan untuk sukses dalam jangka panjang.

3. Siapkan Pengganti Anda

Pusatkan upaya Anda untuk memberi sang calon pengganti semua peluang mengemban tanggung jawab, mengambil keputusan, dan memengaruhi perusahaan *sebelum* masa transisi tiba. Penulis buku bertopik kepemimpinan, Marshall Goldsmith,

Semestinya tugas kita sebagai pemimpin adalah menyiapkan transisi itu.

mengemukakannya dengan tepat: “Rencana sukses tidak mengembangkan siapa pun ... hanya pengalaman berkembang yang mengembangkan kita.”

Semestinya tugas kita sebagai pemimpin adalah menyiapkan transisi itu. Latihlah pengganti Anda sebagai individu dan pemimpin. Jangan terus-menerus memikirkan tugas. Cobalah membentuk calon pengganti Anda. Perlengkapi dan mampukan ia hingga ia mampu bekerja sebaik Anda — bahkan lebih. Jika Anda memberi semua yang Anda bisa dan menambahkannya pada kepribadian dan kemampuan pengganti Anda, ia dan perusahaan akan memiliki peluang besar untuk sukses.

4. Rampungkan Urusan yang Belum Selesai

Jika Anda mengakhiri masa jabatan dengan baik, mungkin Anda memandang perusahaan Anda dengan jernih. Itu berarti Anda tahu apa saja masalah-masalahnya. Tak ada yang lebih siap untuk merampungkan urusan yang belum tuntas ini selain Anda. Anda disegani dan berwenang membereskan masalah bagi pengganti Anda. Jadi kenapa tidak Anda lakukan saja? Anda bisa mengambil risiko karena kredibilitas Anda sudah sangat terbangun. Anda bisa menciptakan ruang bagi pengganti Anda untuk bergerak maju tanpa dihambat kesulitan-kesulitan ini. HADIAH YANG LUAR BIASA, BUKAN?

5. Ucapkan Selamat Tinggal

Ketika tiba saatnya mengundurkan diri, pergilah. Tak ada yang lebih melemahkan sang pemimpin baru ketimbang pendahulunya yang mencampuri urusan perusahaan dan meremehkan kepemimpinannya.

Jeffrey Immelt, pengganti Jack Welch di General Electric, menegaskan saat ia mengambil alih posisi CEO, “Hal terpenting yang dapat Jack lakukan sekarang, agar saya bisa benar-benar memegang kendali, adalah pergi. Saya dapat selalu menghubungi ia dan meminta nasihatnya. Namun secara fisik, perusahaan hanya boleh memiliki seorang pemimpin.”

Ketika Anda turun dari tampuk kepemimpinan perusahaan, jangan beredar lagi di sana. Biarkan pengganti Anda menjalankan tugas di luar bayangan Anda. Seperti yang diamati Marshall Goldsmith, “Hal terbaik yang dapat dilakukan CEO adalah menunjukkan integritas ketika keluar dengan melakukan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk memastikan CEO berikutnya dapat meraih sukses.” Itu termasuk angkat kaki agar pengganti Anda dapat memimpin dan karyawan dapat mengikuti mereka.

6. Sediakan Diri Bagi Pengganti Anda

Nasihat yang tak diminta bukanlah bagian dari mengucapkan selamat tinggal. Namun, sang pengganti tentu akan menghargai jika Anda menyediakan diri kapan pun ia membutuhkan nasihat Anda. Ketika meninggalkan Skyline setelah 26 tahun memimpin pelayanan di sana, banyak hal baik yang telah saya lakukan. Selama empat belas tahun saya merencanakan masa depan dengan mengembangkan banyak pemimpin. Saya juga mengembangkan majelis saya. Meskipun benar saya tidak bisa memilih pengganti saya — karena itu tidak sesuai dengan peraturan organisasi — saya mengembangkan para pemimpin di majelis yang berwenang untuk memilih. Dan saat meninggalkan posisi itu, saya mengucapkan selamat tinggal. Bahkan, dalam aksi resmi terakhir sebagai pemimpin, saya memberi tahu semua orang dalam organisasi bahwa begitu saya pergi hari itu, saya bukan lagi pemimpin mereka.

Setelah melakukan transisi, saya berusaha melakukan segalanya yang saya bisa untuk menolong pengganti saya, Jim Garlow, sukses, termasuk membuka pintu kapan pun ia ingin mendiskusikan masalah atau bertanya tentang riwayat organisasi. Saya selalu senang menolong sebisa saya. Saya mencintai Skyline dan orang-orangnya, dan saya selalu menginginkan yang

terbaik bagi mereka. Ketika Jim menang, tim Skyline pun menang — begitu juga dengan saya.

8. BAGAIMANA ANDA BISA MENINGGALKAN DAN MENGABARKAN KEPERGIAN ANDA PADA TIM HEBAT YANG TERDIRI DARI ORANG-ORANG HEBAT DAN DATANG KE PERUSAHAAN INI KARENA ANDA REKRUT?

Mengucapkan selamat tinggal bisa jadi sulit. Kolumnis peraih Penghargaan Pulitzer, Ellen Goodman, menulis, “Ada trik untuk mengakhiri dengan anggun. Mulailah dengan visi untuk menyadari kapan suatu pekerjaan, fase kehidupan, atau relasi berakhir — dan iklaskan itu. Itu berarti meninggalkan yang telah usai tanpa mengingkari kebenarannya atau maknanya yang dulu penting dalam hidup kita. Di dalamnya terslip harapan akan masa depan, keyakinan bahwa semua jalur keluar adalah pintu masuk menuju sesuatu yang baru. Kita sekadar pindah, bukan pergi.”

Ketika meninggalkan Skyline, saya menyambut fase baru kehidupan saya dengan antusias, namun saya sedih karena meninggalkan banyak orang hebat. Beberapa staf kuncinya telah bersama-sama dengan saya selama lebih dari sepuluh tahun. Banyak hal yang telah kami lewati bersama dan kami sungguh saling menyayangi.

Begitu saya memutuskan bahwa ini saatnya pergi, saya menemui orang-orang kunci saya dan memberi tahu mereka terlebih dahulu. Saya merasa berutang pada mereka. Saya juga berjanji menolong mereka sebisa mungkin, dan saya bersyukur karena mampu memenuhi janji itu.

Ketika Anda melakukan transisi, betapa pun pentingnya itu dan betapa pun baik Anda melakukannya, Anda akan tetap mengecewakan orang-orang yang Anda sayangi. Jangan biarkan itu menghentikan Anda jika memang itu tindakan yang benar. Bantulah mereka sebisa Anda. Siapkan pengganti Anda untuk sukses. Dan pergilah dengan integritas. Itu hal terbaik yang bisa Anda lakukan.

9. APA YANG SEMESTINYA MENJADI WARISAN DARI PEMIMPIN YANG SUKSES?

Warisan yang penting adalah tetap berhubungan dengan orang lain. Seratus tahun dari sekarang, yang tetap penting adalah orang-orang yang Anda sentuh lewat berbagai cara yang menambahkan nilai dan makna dalam hidup mereka.

Di dalam bab ini, saya mengupas banyak tentang sukses dan cara meneruskan tongkat estafet ke pemimpin lain. Komentator politik, Walter Lippmann berkata, "Ujian terakhir seorang pemimpin adalah pergi dengan meninggalkan keyakinan dan kemauan untuk melanjutkan perjuangan dalam diri orang-orang yang dipimpinnya." Jika tanpa Anda mereka tak bisa melakukannya, itu berarti Anda gagal mendidik pemimpin.

Kita semua pernah mendengar ini: "ketika muridnya siap, guru akan muncul." Saya juga percaya, ketika guru siap, muridnya akan muncul. Ada orang-orang di dunia Anda yang ingin sekali belajar dari Anda — bukan hanya orang yang akan menggantikan Anda untuk posisi pemimpin, melainkan juga orang-orang di setiap aspek hidup.

Saya percaya warisan terbesar yang dapat ditinggalkan seorang pemimpin adalah pemimpin-pemimpin yang telah dikembangkannya. Kembangkan mereka seluas dan sedalam yang Anda bisa. Selama lebih dari tiga puluh tahun, saya mengajarkan kepemimpinan pada pemimpin-pemimpin dari berbagai latar belakang pekerjaan di hampir seratus negara. Perusahaan saya telah melatih jutaan pemimpin di hampir semua negara. Dalam beberapa tahun ini, saya mulai turun tangan langsung mendidik pelatih dan pembicara yang aktif mengajarkan nilai-nilai dan prinsip yang saya yakini pada orang lain. Dan saya berinvestasi mendalam pada beberapa pemimpin dalam lingkaran inti saya.

Jika Anda ingin meninggalkan warisan, curahkan diri Anda pada orang lain, dan semangati orang-orang yang Anda kembangkan untuk meneruskan semuanya yang mereka pelajari pada orang lain yang bersedia melakukan

hal serupa. Yang terpenting di dunia ini adalah manusia — bukan uang, ketenaran, gedung, organisasi, atau institusi. Hanya manusia.

Beberapa tahun silam, saya membaca sebuah puisi berjudul “*The Bridge Builder*” yang ditulis oleh Will Allen Dromgoole. Di dalamnya terangkum sikap dari pemimpin yang meninggalkan warisan. Dikatakan di sana,

*Seorang tua menyusuri jalanan sepi,
Tiba di waktu malam, dingin dan kelabu,
Di ngarai luas nan lebar dan terjal,
Dengan air yang mengalir dingin dan dalam.
Pak tua menyeberang di bawah temaram cahaya rembulan,
Air bergulung-gulung tak menggetarkan hatinya,
Namun ia berbalik begitu berhasil melintas,
Dan membangun jembatan untuk menyeberangi jurang itu.*

*“Pak Tua,” kata musafir dekat sana,
“kau buang-buang tenaga untuk membangun di sini.
Perjalanamu berakhir di pengujung hari,
Tak akan lagi kau lewati jalan ini.
Kau telah menyeberang ngarai, dalam dan lebar—
Untuk apa kau bangun jembatan ini di malam hari?”
Sang pembangun berambut kelabu itu mendongak,
“Kawanku yang baik, di jalur yang telah kulewati ini,” jawabnya,
“akan dilewati juga oleh seorang pemuda,
yang akan menyusulku tak lama lagi.
Jurang ini, yang bagiku tak ada apa-apanya,
mungkin akan menjadi jurang kejatuhan bagi para pemuda itu,
yang harus menyeberang di bawah temaram malam —
Kawanku yang baik, aku membangun jembatan ini untuknya.”*

Pencapaian pasti menghampiri orang yang mampu melakukan hal hebat untuk dirinya sendiri. Kesuksesan datang ketika mereka memimpin anggota timnya melakukan perkara besar bagi diri mereka. Namun warisan baru tercipta saat sang pemimpin memungkinkan anggota timnya melakukan hal besar tanpa kehadirannya. Warisan dari pemimpin yang sukses terus hidup melalui orang-orang yang mereka sentuh di sepanjang jalan. Satu-satunya yang bisa Anda ubah untuk selamanya adalah hati orang-orang yang Anda pimpin.

Warisan dari pemimpin yang sukses terus hidup melalui orang-orang yang mereka sentuh di sepanjang jalan.

Pertanyaan Seputar Mengembangkan Pemimpin

1. Apa cara terbaik untuk mengenali potensi kepemimpinan dalam diri orang lain?
2. Apakah mengembangkan pemimpin lebih merupakan seni atau ilmu pengetahuan?
3. Bagaimana cara menolong orang lain menyadari bakat dalam diri mereka? Bagaimana cara menumbuhkan kepercayaan diri mereka?
4. Bagaimana cara menolong mereka memaksimalkan potensi jika mereka ada di zona nyaman dan enggan meninggalkannya?
5. Bagaimana cara menentukan berapa banyak waktu yang perlu dicurahkan untuk orang yang Anda bina?
6. Kapan saatnya melepas atau “menyerah” dalam memimpin orang lain, setelah kita berusaha se bisa mungkin menolong mereka bertumbuh?
7. Saya telah memampukan orang lain untuk memimpin tapi mereka tidak mengalami kemajuan dan malah kembali ke cara lama. Tindakan apa yang harus saya ubah?
8. Bagaimana cara mengatasi kekecewaan setelah mencerahkan banyak waktu, uang, tenaga, dan hati demi calon pemimpin, namun ia malah pergi?
9. Apa hal terpenting yang perlu dipelajari untuk memimpin para pemimpin?
10. Bagaimana cara menarik orang ke lingkaran inti?

10

BAGAIMANA SAYA BISA MENGEMBANGKAN PARA PEMIMPIN?



Segala sesuatunya ditentukan oleh kepemimpinan. Jika ingin memaksimalkan potensi dan membawa perubahan, jadilah pemimpin yang lebih baik. Itulah kunci keberhasilan pribadi. Jika Anda ingin berdampak kepada dunia, bantulah orang lain menjadi pemimpin yang lebih baik.

Pemimpin sulit ditemukan, sulit dilatih, dan sulit ditahan. Pemimpin selalu ingin menempuh jalannya sendiri. Namun mengembangkan pemimpin mungkin aktivitas paling bermanfaat yang dapat Anda jalani selama hidup.

1. APA CARA TERBAIK UNTUK MENGENALI POTENSI KEPEMIMPINAN DALAM DIRI ORANG LAIN?

Jika Anda ingin mengembangkan pemimpin dan memaksimalkan pengaruh di dunia ini, pertanyaan terpenting yang dapat Anda ajukan adalah cara mengenali calon pemimpin. Keberhasilan Anda, lebih dari apa pun juga, ditentukan oleh kemampuan Anda menemukan dan menarik orang-orang baik. Seperti yang dikatakan pelatih rugby kampus yang sukses dan seorang teman, Lou Holtz: "Saya pernah melatih pemain yang bagus dan pemain

yang buruk. Saya menjadi pelatih yang lebih baik saat mendidik pemain-pemain bagus.”

Kita akan mengembangkan pemimpin yang baik hanya jika berhasil menemukan orang yang potensi kepemimpinannya besar. Itu akan jauh lebih mudah bila Anda tahu apa yang Anda cari. Apakah Anda mungkin menemukan mereka melalui uji coba? Tentu saja. Apakah itu efektif? Tidak juga.

Pernahkah Anda mencari buku yang tidak dikenal di lemari buku yang berantakan? Jika Anda tidak tahu tampilan sampulnya

atau lupa judulnya, akan makan waktu seabad untuk menemukannya. Anda menarik sebuah buku dari rak. *Bukan, bukan ini.* Dan lagi. Dan lagi. Ini aktivitas yang menjemuhan dan Anda mungkin putus asa serta menyerah. Namun bagaimana saat Anda mencari buku yang benar-benar

Anda tahu? Mungkin Anda mengingat warna sampulnya atau tampilan huruf yang tercetak di punggung buku. Bahkan tanpa membaca kata-kata yang tertera di sampul, Anda dapat mengenalinya dengan *sekilas* lihat saja. Jauh lebih mudah menemukan sesuatu jika Anda tahu apa yang Anda cari.

Saya berburu calon-calon pemimpin sedemikian lamanya sehingga saya tahu betul seperti apa tampilan mereka. Di awal memimpin, saya tidak seperti itu. Kini, setelah mengembangkan para pemimpin selama hampir empat puluh tahun, kemampuan itu telah berurat akar. Saya ingin membagikan daftar kriteria saya dengan Anda sehingga Anda juga mampu menandai orang yang memiliki potensi memimpin, mengajaknya bergabung dengan tim, dan mulai mengembangkannya.

Kita akan mengembangkan pemimpin yang baik hanya jika berhasil menemukan orang yang potensi kepemimpinannya besar.

1. Pemimpin adalah Katalis

Semua pemimpin yang saya kenal mampu mewujudkan banyak hal. Biasanya karena itulah mereka awalnya dikenal. Mereka seperti lelaki kurus dalam cerita lucu tentang pria sepuh yang melangkah memasuki markas besar perusahaan kayu di Kanada barat.

“Saya mau bekerja sebagai penebang pohon,” ungkapnya tegas. Sang mandor berusaha membujuknya untuk mengurungkan niat. Apalagi badannya kecil dan usianya sudah uzur. Tampilannya pun terlalu ringkik dan lemah untuk pekerjaan seberat itu. Tanpa gentar, si pria tua mengangkat kapak dan menumbangkan sebuah pohon besar dengan catatan waktu yang menorehkan rekor baru.

“Menakjubkan sekali,” puji sang mandor. “Di mana Anda belajar menebang pohon seperti itu?”

“Yah,” kata si pria tua, “Anda pernah mendengar tentang Hutan Sahara?” Si mandor menjawab, “maksud Anda Gurun Sahara?”

“Betul,” pungkas si pria tua, “itu namanya sekarang.”

Ketika melihat orang yang mampu mewujudkan sesuatu, saya langsung terpikat. Kemampuan mewujudkan banyak hal tidak serta-merta mengubah kita menjadi pemimpin, tapi saya tidak pernah menjumpai pemimpin yang tidak mampu melakukan banyak hal.

2. Pemimpin Membawa Pengaruh

Kepemimpinan adalah pengaruh, sehingga tentu saja calon pemimpin harus mampu memengaruhi orang lain. Pengaruh adalah sesuatu yang tak dapat didelegasikan. Setiap orang yang ingin memimpin harus memiliki hingga taraf tertentu.

Saat Anda melihat calon pemimpin dan mencoba menilai level kepemimpinannya, amati orang-orang yang ia pengaruhinya. Apakah ia sekadar

memengaruhi teman dan keluarganya? Itu level pengaruh yang lumayan rendah. Jika yang dipengaruhi adalah karyawan lain di departemennya, tingkat kemampuannya berarti lebih tinggi. Ketika karyawan di luar departemen atau timnya juga dipengaruhi, prospeknya makin menjanjikan. Jika kolega mengikutinya, tingkat pengaruhnya sudah cukup tinggi. Dan jika ia memengaruhi Anda dan orang lain yang lebih tinggi dalam hal kepemimpinan, kemampuannya boleh diacungi jempol. Orang ini sudah memimpin dan berprospek cerah.

Pemimpin yang baik menyukai dan disukai orang lain.

Dari Mana Datangnya Pengaruh?

- ◆ **Karakter:** Jati dirinya
- ◆ **Hubungan:** Orang yang ia kenal
- ◆ **Pengetahuan:** Hal yang ia ketahui
- ◆ **Komunikasi:** Cara ia menjalin relasi
- ◆ **Hasrat:** Hal yang ia rasakan
- ◆ **Pengalaman:** Hal yang telah ia lalui
- ◆ **Kesuksesan masa lalu:** Hal yang telah ia lakukan
- ◆ **Kemampuan:** Hal yang dapat ia lakukan

Semua faktor ini memiliki takaran yang berbeda dalam resep pengaruh setiap pemimpin. Komposisi setiap pemimpin tentu berbeda-beda, namun hasilnya tetap sama: diikuti anggota tim.

3. Pemimpin Membangun Relasi

Satu hal yang menghambat banyak orang cerdas dan berbakat menjadi pemimpin yang baik adalah kurangnya keterampilan berrelasi. Orang yang

kemampuan berelasinya lemah mungkin bisa menjadi manajer yang baik, karena manajemen berfokus pada sistem dan prosedur. Namun ia tak bisa menjadi pemimpin yang hebat.

Jika anggota tim tidak menyukai seseorang, mereka biasanya berusaha menyakiti orang itu. Sekalipun tidak melakukan apa pun yang membahayakan, mereka bisa saja enggan menolong. Jika tak ada pilihan lain dan *diharuskan* menolong, pikiran dan perasaan mereka akan tetap menentang orang itu dan mendoakan kegagalannya. Kendati orang itu pada akhirnya berhasil, kemenangan yang ia nikmati akan sangat dangkal dan sementara. Mengangkat seseorang dengan keterampilan sosial yang buruk pasti berujung kegagalan.

Pemimpin yang baik menyukai dan disukai orang lain. Ia pandai menjalin hubungan dan terus mencari peluang untuk itu. Karena itulah Anda perlu memilih calon pemimpin dengan keterampilan sosial yang bagus.

4. Pemimpin Menarik Orang Lain

Calon pemimpin selalu “menarik kerumunan orang”. Kehadirannya menarik orang lain. Perkataannya selalu didengarkan. Ia juga asyik diajak bergaul dan bekerja sama karena hal menarik pasti terjadi. Biasanya ia juga humoris dan menyenangkan, serta nyaman diajak melewatkkan waktu bersama.

Ketika pemimpin bicara, yang lain menyimak. Dalam rapat, biasanya kita menunggu sabda sang pemimpin. Ketika orang yang ramah namun *tidak memiliki* kualitas pemimpin bicara, tak ada yang menyimak. Ia sulit menghimpun dan menjerat perhatian orang. Setiap kali saya melihat orang yang terus-menerus menarik kerumunan, saya memperhatikan, karena saya ingin menilai apakah orang itu memiliki kualitas lain yang menandai potensi kepemimpinan.

5. Pemimpin Senang Menambahkan Nilai

Dulu ketika berada di Afrika, saya berkesempatan mengikuti perjalanan safari di Kenya. Saat kami mencapai dataran rendah, saya menemui seorang

kepala suku Maasai. Pengalaman itu sungguh mengagumkan. Salah satu pertanyaan yang saya ajukan padanya adalah “bagaimana ceritanya Anda bisa menjadi kepala suku?” Ia menjawab, “Saya dipandang sebagai orang yang menambahkan nilai.”

Itulah yang dilakukan semua pemimpin yang baik — menambahkan nilai. Ia memandang peran kepemimpinan itu sebagai alat menolong sesama, bukan hanya diri sendiri. Ia senang memberi dan memandang hidup dengan cara yang sangat berbeda dari para penerima:

- Penerima bertanya, “Apa yang dilakukan orang lain untuk saya?”
- Pemberi bertanya, “Apa yang saya lakukan untuk orang lain?”
- Penerima memandang anggota tim sebagai miliknya.
- Pemberi memandang anggota tim sebagai tanggung jawabnya.
- Penerima menghimpun kekuatan demi kepentingan pribadi.
- Pemberi berbagi kekuatan demi kepentingan tim.

Dapatkah kita memimpin orang lain tanpa menambahkan nilai? Tentu saja. Dunia penuh dengan pemimpin yang sibuk saling serang demi menjadi yang terdepan serta memimpin demi kekuasaan dan fasilitas istimewa. Sejarah umat manusia bertabur pemimpin-pemimpin seperti itu. Namun kepemimpinan mereka cepat berlalu. Tak ada nilai yang ditambahkan pada orang lain. Dan dampaknya kepada dunia pun negatif. Siapa yang ingin mengajak orang seperti itu bergabung dengan timnya?

6. Pemimpin Jeli Memanfaatkan Peluang

Pemimpin yang baik mengendus dan menyambar peluang. Ia terus mencari cara untuk menolong perusahaan dan memajukan tim. Penulis buku bertopik kepemimpinan, James M Kouzes dan Barry Z. Posner, menyamakan pemimpin dengan pemukim yang menemukan Amerika Serikat atau menjinakkan daerah perbatasan Barat. Mereka menulis, “Pemimpin adalah pionir yang bersedia maju merambah situasi yang asing baginya. Ia mau mengambil risiko, berinovasi dan bereksperimen demi menemukan cara melakukan berbagai hal baru dengan lebih baik.”

Pemimpin pada dasarnya memimpin di depan. Ia menduduki wilayah baru dan diikuti orang lain. Pemimpin besar tidak sekadar mengutus orang. Ialah yang memimpin di depan. Ia lebih mirip pemandu wisata daripada agen perjalanan. Ia melihat peluang, bersiap maju, dan berkata, "Ikuti saya." Ketika Anda melihat orang yang mampu melihat peluang dan bersedia mengambil risiko, perhatikan dia. Mungkin ialah pemimpin yang Anda cari.

"Pemimpin adalah pionir yang bersedia maju merambah situasi yang asing baginya."

-JAMES M. KOUZES dan BARRY Z. POSNER

7. Pemimpin Merampungkan Tugas

Bapak pendiri Amerika Serikat, Benjamin Franklin, menyatakan, "Saya tak pernah mengenal orang yang pandai menyusun dalih *dan* jago mengerjakan apa pun." Pemimpin tidak suka mencari alasan. Ia memikul tanggung jawab, merengkuh peluang, dan menindaklanjuti. Ia memenuhi komitmen dan dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas. Mengutip puisi lawas "*The Welcome Man*" yang ditulis Walt Mason, yang sering dibacakan ayah saat saya beranjak dewasa, pemimpin adalah orang yang "memenuhi janjinya".

Seorang penulis, Kenneth Blanchard, berkata, "Ada perbedaan antara minat dan komitmen. Ketika Anda berminat untuk melakukan sesuatu, Anda melakukannya hanya ketika situasi mendukung. Saat berkomitmen pada sesuatu, Anda tidak menerima alasan apa pun selain hasil." Itulah yang dilakukan para pemimpin. Mereka berkomitmen dan melakukan tindak lanjut. Mereka seperti jenderal Konfederasi bernama Jeb Stuart, yang selalu menandatangani suratnya kepada Jenderal Robert E. Lee dengan kata-kata berikut: "Yang selalu bisa Anda percayai."

Siapa Saja Pemimpin Anda?

Luangkan waktu untuk mengamati orang-orang dalam ranah pengaruh Anda. Sudahkah Anda mengenali pemimpin-pemimpin berbakat? Siapa di antara mereka yang mendapat tanda centang untuk setiap karakteristik pemimpin di bawah ini?

- Katalis
- Berpengaruh
- Menjalin relasi
- Menarik orang lain
- Menambahkan nilai
- Jeli memanfaatkan peluang
- Merampungkan tugas

Hanya segelintir hal yang lebih sulit dari menolong orang yang tak berpotensi untuk memimpin. Ibarat mengirim bebek ke sekolah elang, upaya itu pasti gagal. Namun, jika Anda memilih orang yang tepat, mengembangkan mereka adalah sukacita tersendiri. Jack Welch menegaskan, “Jika Anda memilih orang yang tepat dan memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan sayap — serta memberi kompensasi yang layak — Anda hampir tidak perlu mengelola mereka.” Itulah yang sebaiknya Anda temukan.

2. APAKAH MENGEMBANGKAN PEMIMPIN LEBIH MERUPAKAN SENI ATAU ILMU PENGETAHUAN?

Sebagian orang ingin mengembangkan pemimpin melalui sistem yang sangat kaku dan terstruktur, berusaha mencetak pemimpin seperti pabrik-pabrik yang melubangi aneka bentuk dari baja lembaran. Yang lainnya ingin pengembangan pemimpin berlangsung secara alamiah dan tanpa rencana, setiap pelajaran langsung dipetik dari situasi yang dialami pemimpin. Padahal sesungguhnya pengembangan kepemimpinan adalah ilmu pengetahuan sekaligus seni.

<u>SENI</u>	<u>ILMU PENGETAHUAN</u>
Mengandalkan intuisi	Berakar pada fakta
Mengenali bakat	Mengasah bakat melalui latihan
Menggugah kinerja	Mengevaluasi kinerja
Membina hubungan	Mengembangkan keahlian
Mengenali momen belajar	Menerapkan metode pelatihan
Tahu kapan harus bergerak	Bersiap sebelum bergerak

Daniel Goleman banyak bersumbangsih untuk menolong kita memahami sisi intuitif dari kepemimpinan. Riset dan tulisan-tulisannya mengenai kecerdasan emosi menunjukkan bahwa meski kualitas-kualitas yang lazimnya dihubungkan dengan kepemimpinan — seperti kecerdasan, keahlian teknis, dan keuletan — dibutuhkan untuk sukses, itu hanya satu sisi dari kepemimpinan. Pemimpin yang efektif juga memiliki kecerdasan emosional, yang mencakup pengenalan akan diri sendiri, intuisi, kemampuan memimpin diri sendiri, empati, dan keterampilan bergaul. Keterampilan “emosional” ini mewakili sisi kreatif seorang pemimpin dan perlu dikembangkan sebaik keterampilan teknis.

Daniel Goleman berkata, “Akan konyol jika kita menyatakan bahwa IQ yang tinggi dan kemampuan teknis bukan bahan terpenting dari kepemimpinan yang kuat. Namun ramuannya tak akan utuh tanpa kecerdasan emosi. Dulu, komponen-komponen kecerdasan emosi dianggap ‘baik untuk dimiliki’ para pemimpin bisnis. Namun kini kita tahu bahwa demi prestasi yang gemilang, inilah bahan yang ‘wajib dimiliki’ para pemimpin.”

Saat Anda mengembangkan pemimpin, kenalilah kedua jenis keahlian ini, lalu didik dan kembangkanlah. Jika Anda familier dengan *The 5 Levels of Leadership*, Anda tahu bahwa baik perkenaan (aspek relasi dalam kepemimpinan) maupun produktivitas (aspek hasil dalam kepemimpinan) sama-sama dibutuhkan untuk mengembangkan pengaruh kita dalam diri orang lain dan menjadi pemimpin yang efektif.

3. BAGAIMANA CARANYA MENOLONG ORANG LAIN MENYADARI BAKAT DALAM DIRI MEREKA? BAGAIMANA CARA MENUMBUHKAN KEPERCAYAAN DIRI MEREKA?

Napoleon berkata, "Pemimpin adalah penjaga harapan." Mereka menolong orang percaya pada visi dan kepemimpinan mereka. Namun mereka juga menolong orang lain percaya pada diri sendiri. Mereka menolong anggota tim mengubah harapan menjadi tindakan.

Mungkin aspek paling memuaskan dari kepemimpinan adalah melihat orang yang kita pimpin mulai percaya pada diri sendiri, mengembangkan diri, dan mereka menjadi pemimpin yang efektif. Jika Anda ingin menolong anggota tim Anda melakukan itu, lakukan dengan cara berikut:

Temukan Bukti Bahwa Ia Ingin Bertumbuh

Anda tak bisa memaksa orang yang enggan bertumbuh. Ia harus memutuskannya sendiri.

Jujur, saya tidak selalu memahami ini. Dulu saya mengira saya bisa menyemangati dan mengilhami semua orang untuk bertumbuh bersama saya. Kini berbeda. Hidup ini terlalu singkat untuk dihabiskan dengan mencoba meyakinkan orang lain untuk berubah dan bertumbuh, sementara orang lain yang *ingin* bertumbuh malah menunggu waktu dan energi Anda. Jadi, jika Anda ingin orang lain menyadari kemampuannya, hal pertama yang harus dilakukan adalah mengetahui perbedaan antara orang yang mau bertumbuh dan yang tidak. Curahkan upaya terbaik Anda untuk orang yang mau bertumbuh karena ia akan mendatangkan hasil terbesar.

Anda tak bisa memaksa orang yang enggan bertumbuh.

Bagaimana Anda tahu orang itu mau bertumbuh? Amati sikap dan upayanya. Orang yang layak mendapat waktu dan perhatian Anda harus memiliki sikap seorang pembelajar. Ia terbuka pada arahan dan haus untuk bertumbuh. Mungkin ia masih

ragu apakah ia mampu meraih potensi yang Anda lihat, tapi keinginan itu ada. Ia juga sudah berjuang untuk bertumbuh. Upayanya mungkin belum strategis dan terfokus. Ia pun mungkin belum efektif. Namun Anda melihat ada kilatan semangat di sana. Itu saja yang Anda butuhkan untuk memulai.

Kenali Kekuatannya

Masalah nomor satu bagi orang yang ingin bertumbuh tapi tidak menggapai potensinya adalah karena ia terlatih dalam bidang kelemahannya. Bagaimana bisa? Saya yakin penyebabnya adalah hal itulah yang diajarkan kepadanya sejak kecil. Coba renungkan, saat Anda menerima rapor dan memperoleh nilai A dalam Matematika serta C-minus dalam membaca, apa yang menurut sang guru perlu Anda tingkatkan? Kemampuan membaca.

Itu memang diperlukan saat mempelajari hal dasar. Semua orang perlu belajar membaca dan melakukan hitung-hitungan dasar. Akan sulit untuk sukses dalam hidup jika Anda tak mampu membaca buku atau mengenali nominal uang; gawat jika Anda sampai ditipu. Namun, ini bukan strategi yang tepat saat Anda semakin dewasa. Jika ingin sukses, bangunlah kekuatan Anda dan jangan topang kelemahan Anda. Tak ada yang mau membayar untuk hasil rata-rata. Tak ada orang yang dengan sengaja merekrut karyawan yang biasa-biasa saja. Yang dibayar adalah keunggulan. Jika Anda di atas rata-rata dalam sesuatu, Anda berpeluang untuk unggul di dalamnya. Jika Anda memulai dengan unggul, Anda berpeluang menjadi besar.

Orang yang Anda pimpin mungkin tidak mengetahui apa yang menjadi keahliannya. Banyak orang bertumbuh tanpa atau dengan sedikit dorongan semangat dari orang dewasa yang penting dalam hidup mereka. Banyak orang lebih memilih pekerjaan yang aman; mereka tak pernah memikirkan di bidang apa mereka bisa menjadi hebat. Sebagai pemimpin, Anda perlu menolong anggota tim menggali potensi dan mengembangkannya.

Dongkrak Kepercayaan Dirinya

Ada dua macam orang yang percaya diri: yang sangat menguasai bidang kekuatannya dan yang tidak tahu apa-apa tapi mengira semuanya mudah lantaran tak pernah melakukan apa pun. Lalu ada kelompok tengah, yang jumlahnya terbanyak. Mereka butuh ditolong mengasah kepercayaan diri.

Saya menolong anggota tim membangun kepercayaan diri dengan melihat potensi dalam dirinya, mengharapkan yang terbaik darinya, dan menyatakan keyakinan saya padanya. Saat ia mulai bertumbuh dan mengambil tantangan-tantangan baru, ia biasanya merasa tidak aman. Mencoba menaklukkan teritorii baru tentu terasa menyeramkan. Itulah sebabnya Anda perlu meminjamkan keyakinan Anda. Katakan padanya, “Saya mengerti Anda sedang menjalani sesuatu yang asing bagi Anda. Mungkin Anda agak gugup, tapi itu tak masalah. Saya percaya pada Anda. Semuanya akan baik-baik saja. Mungkin Anda tidak langsung memahami percobaan pertama, tapi Anda akan mengerti nanti. Anda seorang juara dan pasti akan menang. Tetaplah berjuang.”

Ketika Anda menyampaikan keyakinan kepadanya, itu akan menelusup masuk ke dalam jiwa. Itu memberinya harapan. Itu mengobarkan kesadarannya akan tujuan. Itu menolongnya menjadi pribadi yang lebih baik dan melakukan berbagai hal yang tak pernah ia lakukan sebelumnya. Karena ia tahu Anda percaya kepadanya, ia pun melejit. Adakah yang lebih baik di dunia ini selain dikasihi dan dipercayai tanpa syarat?

Berilah Ia Tempat Berlatih

Setelah menemukan orang yang mau bertumbuh, membantu ia mengenali kekuatannya, dan melejitkan kepercayaan dirinya, Anda perlu menyediakan tempat ia melatih semua hal yang dipelajarinya. Pelatihan itu baik. Mentoring pun luar biasa. Pengembangan itu menakjubkan. Namun jika Anda tidak memberi calon pemimpin tempat untuk berlatih, pengetahuannya tak akan menjadi pengalaman praktis.

Kepemimpinan begitu rumit sehingga Anda tak bisa mempelajarinya hanya dari buku. Gagasannya bisa dipahami. Pintu-pintu mental Anda boleh terbuka lebar. Anda dapat memahami serangkaian kemampuan, namun tak akan bisa mengasah dan mengembangkannya jika pengetahuan itu tidak diterapkan. Kita perlu berbuat salah dan belajar darinya. Kita perlu mencari tahu apa yang efektif bagi kita. Kita perlu bekerja dengan orang-orang sungguhan yang memiliki kekuatan dan kelemahan, juga masalah dan keunikan.

Latihlah Ia Mengembangkan Diri

Saat ia melatih kemampuan-kemampuan yang baru, izinkan ia gagal dengan aman. Orang selalu belajar lebih banyak dari kegagalan ketimbang keberhasilan. Berjalanlah di sisinya untuk memberi rasa aman dan menolongnya melalui masalah-masalah terpelik. Beri tahu di mana ia melakukan kesalahan dan bagaimana ia bisa mengatasinya. Tunjuk mana saja yang perlu dibenahi. Dan semangatilah ia untuk terus mencoba.

Ketika pertama melatih, mungkin Anda turut berpartisipasi langsung dan terus mendampingi mereka. Begitu ia mulai punya pengalaman, berilah lebih banyak ruang padanya. Ini seperti menolong seorang anak belajar naik sepeda. Awalnya Anda melepasnya dengan roda-roda bantuan. Begitu ia mulai terbiasa dengan cara kerja mekanika sepeda, Anda mencopot roda bantuan, tapi tetap mendampinginya setiap menit untuk bersiap menyangga. Ketika ia makin percaya diri, Anda melepaskannya. Kali pertama ia berhasil menyeimbangkan sepeda dan kayuhan, ia bersorak gembira. Akhirnya ia berhasil! Tapi tentu saja tak lama kemudian ia terjatuh. Anda mengamatinya, sehingga Anda pun membantu ia bangkit. Anda menjelaskan apa yang terjadi. Anda menolongnya mengerti cara menghindari masalah yang sama, lalu mengawasinya sejenak lagi. Pada akhirnya, ia dapat bersepeda dengan lihai dan tidak lagi membutuhkan pengawasan ketat dari Anda.

Terus Tingkatkan Tanggung Jawabnya

Pada titik ini, banyak pemimpin berbuat kesalahan. Begitu calon pemimpin mulai merasa cukup mumpuni, ia meninggalkan sang pemimpin dan

bersyukur karena akhirnya bisa berdiri di atas kaki sendiri. Memang melegakan jika akhirnya Anda bisa berbagi beban dengannya. Tapi jangan berhenti di situ. Jika Anda mengembangkan pemimpin yang mampu menorehkan keberhasilannya sendiri, prestasi Anda jauh melampaui mayoritas pemimpin. Dan rasanya tugas Anda sudah selesai. Namun bagi pengembang orang terbaik, itu belum cukup. Jika Anda terus bekerja dengan pemimpin baru dan terus meningkatkan level tanggung jawabnya, ia pun akan terus tumbuh dan berkembang.

Tujuan Anda seharusnya menyiapkan ia bekerja tanpa pendampingan Anda. Teruslah memberi lebih dan lebih banyak tanggung jawab kepada para pemimpin. Tetap jelaskan cara melakukan pekerjaan itu. Izinkan ia menuai manfaat dari pengalaman hingga ia mampu bekerja dengan gemilang. Mungkin itu agak merampas rasa aman Anda. Namun dengan melakukannya, ketika tiba saatnya bagi *Anda* untuk mengemban tanggung jawab yang lebih besar atau menyongsong tantangan baru, akan ada orang yang siap menggantikan Anda. Itu harus selalu menjadi target Anda sebagai pemimpin.

4. BAGAIMANA CARA MENOLONG MEREKA MEMAXIMALKAN POTENSI JIKA MEREKA ADA DI ZONA NYAMAN DAN ENGGAN MENINGGALKANNYA?

Banyak orang tidak memiliki visi yang lebih besar bagi hidupnya. Dan mudah saja, bahkan bagi orang yang ingin bertumbuh, untuk menikmati kebiasaan lama yang tidak produktif dan tetap tinggal di dalam zona nyaman. Sebagai pemimpin, Anda harus menyemangati ia untuk terus maju dan memaksimalkan potensi. Tentu saja, Anda tidak bertanggung jawab atas responsnya. Setiap orang harus memikul tanggung jawab untuk itu. Namun Anda dapat mencontohkan pertumbuhan, menyemangatinya, dan berusaha menjadi katalis bagi perubahan yang positif. Berikut adalah caranya:

Tunjukkan Visi Akan Masa Depan yang Lebih Baik

Jika ia tak dapat melihat masa depan yang lebih baik, tunjukkanlah itu kepadanya. Mulailah dengan bertanya: jika Anda bisa menjadi apa pun yang Anda mau, Anda akan menjadi apa? Jika Anda bisa melakukan apa pun yang Anda mau, Anda akan melakukan apa? Jika Anda tahu Anda tak bisa gagal, apa yang akan Anda coba? Galilah apa yang membuat hati mereka berkobar-kobar. Ada impian yang terkubur dalam diri banyak orang, dan hanya butuh sedikit dorongan untuk menyulutnya.

Jika ia tak dapat melihat masa depan yang lebih baik, tunjukkanlah itu kepadanya.

Perlakukan Ia Sesuai Kepribadian yang Bisa Ia Raih, Bukan Sesuai Kondisinya Sekarang

Saya mempelajari ini dari ayah ketika saya masih kecil. Ia memperlakukan semua orang dengan kasih dan hormat, bahkan orang-orang yang memperlakukannya dengan buruk. Dan ketika ia berbincang-bincang dengan orang lain dalam jarak dengar saya, saudara, dan saudari saya, ia akan memuji kami habis-habisan. Ia bercerita tentang kami dengan cara yang amat menguatkan seorang anak sehingga kami secara harfiah memahami banyak ekspektasi di balik percakapan-percakapan itu. Kami jadi ingin naik menandingi level penilaianya terhadap kami. Saya tahu ia melakukannya secara sengaja, tapi itu sangat menguatkan dan membangun kepercayaan diri kami.

Jika Anda memperlakukan orang di sekeliling Anda seolah mereka lebih dari keadaan mereka saat ini, kira-kira seperti apa respons mereka? Jika mereka cukup lama berkuibung dalam kebiasaan buruk ini, mungkin semangat mereka tidak akan langsung terpompa. Mungkin Anda harus terus berbicara positif tentang mereka dan memperlakukan mereka sebagai orang yang ingin memaksimalkan potensi, tapi saya yakin pada saatnya hampir semua orang akan bangkit. Dan jika tidak, Anda rugi apa? Tidak ada. Cobalah saja. Bicaralah yang positif mengenai masa depan yang lebih baik bagi mereka, dan mereka mungkin akan berusaha mewujudkannya dalam hidup mereka.

Siapkan Mereka untuk Menang

Sering kali anggota tim tidak mau meninggalkan zona nyaman karena mereka yakin mereka tak bisa menang. Anda bisa mengubah itu dengan menyiapkan mereka untuk sukses. Jika Anda menempatkan mereka di posisi yang tepat untuk meraih kemenangan-kemenangan kecil, pengalaman menang itu akan mengilhami mereka untuk bergerak maju.

Jika ada anggota tim yang Anda tahu berpotensi menjadi penjual yang luar biasa tapi tidak mau keluar dari zona nyamannya, tempatkan dia pada posisi yang memudahkannya melakukan penjualan. Setelah Anda berjuang menggiring klien untuk melakukan transaksi dan Anda tahu semua rintangan telah disingkirkan, semua penolakan telah diatasi, dan klien siap berkata ya, jangan terburu-buru mengakhiri negosiasi. Katakan saja Anda harus pergi, dan buatlah janji temu keesokan harinya. Dan sebutkan bahwa Anda akan membawa anggota tim Anda.

Keesokan harinya, ajaklah penjual yang membutuhkan kemenangan itu untuk memompa kepercayaan dirinya. Beri tahu ia Anda ingin ia bicara sebentar dengan klien, dan berusaha menjual. Lalu saksikan penjual itu mencetak penjualan. Pengalaman ini tentu membuatnya makin percaya diri.

Pengembang pemimpin lain yang baik tidak melakukan segalanya hanya untuk kepentingan mereka. Mereka melakukan apa yang juga dilakukan pelatih, pembimbing, dan mentor. Mereka mendahulukan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi. Mereka menyiapkan anggota tim untuk sukses sehingga mereka memperoleh kepercayaan diri dan pengalaman. Semua kualitas ini penting jika Anda ingin melihat anggota tim Anda meraih potensi mereka.

5. BAGAIMANA CARA MENENTUKAN BERAPA BANYAK WAKTU YANG PERLU DICURAHKAN UNTUK ORANG BINAAN ANDA?

Semua orang dalam perusahaan Anda memang membutuhkan waktu dan bantuan, tapi itu tidak berarti Anda dapat menolong semua orang secara pribadi. Memang Anda dapat bersikap manis dan mendukung semua orang, tapi Anda harus memilih orang-orang tertentu yang akan Anda kembangkan. Jika Anda berfokus pada 20 persen anggota terbaik dalam tim, orang-orang yang memiliki kemampuan dan potensi tertinggi untuk bertumbuh, Anda bisa meminta mereka ikut mendukung dan mengembangkan 80 persen lainnya.

Cara Menentukan 20 Persen Teratas

Inilah yang perlu Anda cari saat menentukan siapa saja yang berada dalam 20 persen teratas di tim Anda:

- ◆ **Hasrat:** Apakah mereka antusias? Apakah mereka memandang tim dengan positif? Apakah visi memompa semangat mereka? Apakah hasil kerja mereka memuaskan di mata Anda? Sebaiknya Anda tidak memaksa mereka untuk mau dikembangkan.
- ◆ **Mau diajar:** Apakah kini mereka sedang bertumbuh? Apakah mereka terbuka pada ide-ide baru? Apakah mereka rendah hati dan mau belajar? Sebaiknya Anda berinvestasi dalam diri orang yang haus untuk belajar.
- ◆ **Kapasitas:** Apa saja potensi mereka? Masih adakah banyak ruang untuk bertumbuh? Apakah mereka memiliki kemampuan di bidang yang ingin Anda kembangkan? Seberapa jauh mereka akan melesat bila Anda menolong mereka?

Mungkin ada banyak orang yang layak menerima investasi Anda. Jika demikian, jangan berusaha mengembangkan lebih dari 20 persen teratas. Jika Anda menangani terlalu banyak, mereka tak akan mendapatkan yang terbaik dari Anda. Di lain sisi, jika Anda merasa hanya ada satu orang yang berpotensi, berinvestasilah kepadanya.

Begitu Anda menentukan siapa yang ingin Anda kembangkan, tanyakan berapa banyak waktu yang *mereka* rasa akan mereka butuhkan untuk sukses. Saya rasa kita jarang mengajukan pertanyaan seperti ini. Orang baik hampir selalu menjawab pertanyaan ini dengan strategis. Tidak semuanya memang, tapi orang baik biasanya begitu karena mereka tidak sekadar ingin mengobrol bersama. Mereka ingin menuntaskan tugas. Mereka ingin meraih sesuatu.

Jika jumlah waktu yang mereka minta tepat — menurut potensi dan jumlah waktu yang Anda miliki — penuhilah itu, tapi sesuaikan juga dengan kenyamanan Anda. Mintalah mereka menyesuaikan diri dengan jadwal Anda dan mendatangi Anda. Dan ketika kalian melewatkkan waktu bersama, maksimalkan waktu tersebut. Jadikan pertemuan itu bermakna.

6. KAPAN SAATNYA MELEPAS ATAU “MENYERAH” DALAM MEMIMPIN ORANG LAIN, SETELAH KITA BERUSAHA SEBISA MUNGKIN MENOLONG MEREKA BERTUMBUH?

Banyak pemimpin sulit mengetahui kapan saatnya berhenti berinvestasi dalam diri orang yang dulunya mereka percaya. Sebagian pemimpin menyerah terlalu cepat. Yang lain mempertahankannya terlalu lama, dengan harapan orang itu akan kembali ke jalan yang benar.

Menurut saya tidak masalah kita melepas orang lain bila terjadi salah satu hal berikut:

Anda Memberinya Kesempatan Untuk Berubah Namun Ia Tidak Berubah

Jika Anda sudah memberinya jalan yang jelas untuk berubah, yang berarti

Anda telah memperjelas padanya *cara* yang bisa ditempuh untuk berubah, menjelaskan *mengapa* ia butuh berubah, dan memberinya sumber daya yang *memungkinkan* ia untuk berubah, namun ia masih seperti yang dulu, berhentilah berinvestasi pada dirinya.

Ketika mulai meniti karier, saya sering mengonseling jemaat. Aktivitas itu rupanya membuat saya frustrasi. Ketika mereka bermasalah, saya dapat melihat solusi yang jelas, dan yang ingin saya lakukan adalah membentangkan rencana aksi di hadapan mereka dan menunggu mereka menindaklanjutinya. Namun yang biasanya terjadi adalah mereka datang untuk membahas masalah itu, tapi tidak melakukan apa-apa untuk mengatasinya. Kali berikut kami bertemu lagi, mereka menceritakan masalah yang sama. Saya jadi menyadari, banyak orang lebih senang didengar dan dimengerti daripada berubah dan bertumbuh, dan tak banyak yang bisa saya lakukan dengan itu.

Ketika menjadi pemimpin, yang terjadi adalah sebaliknya. Selain *boleh* menawarkan rencana aksi bagi orang yang ingin bertumbuh, saya *diharapkan* melakukan itu bagi siapa pun yang saya bimbing atau kembangkan. Orang tersebut dapat memilih untuk menuruti nasihat saya atau tidak. Dan jika ia memutuskan untuk tidak mengikuti arahan, saya dapat memilih untuk tidak lagi menyediakan waktu untuknya. Kenapa saya harus terus berinvestasi dalam diri orang yang enggan bertumbuh dan mengikuti arahan saya? Hal yang sama berlaku bagi Anda.

Ia Mengkhianati Kepercayaan Anda

Ketika orang yang Anda kembangkan mengkhianati kepercayaan Anda, itulah saatnya berhenti memberinya waktu dan energi Anda. Jika Anda tak dapat memercayai segala sesuatu yang orang lain katakan, jangan percayai apa pun yang ia katakan. Jika orang itu tak dapat dipercaya lagi, ia mencemari hubungan kalian. Tak ada jalan untuk melanjutkan perjalanan.

Anda Menyadari Anda Tak Akan Merekrutnya Lagi Hari Ini

Terkadang, sesudah beberapa lama bekerja sama dengan seseorang, Anda tersadar bahwa ia tidak memiliki potensi yang dulunya Anda pikir ada

dalam dirinya saat ia direkrut. Mungkin Anda memercayainya lebih dari ia memercayai diri sendiri dan ia tak pernah bangkit memenuhi harapan Anda. Mungkin kinerjanya sedang bagus-bagusnya saat Anda bertemu dengannya. Atau mungkin Anda dulu salah menilai kemampuan dan keahliannya.

Apa pun yang terjadi, intinya kini Anda lebih mengenal dirinya, dan mungkin Anda menyadari bahwa jika Anda merekrut seseorang untuk mengisi perannya hari ini, Anda tak akan memilihnya. Jika itu benar, kinilah saatnya berhenti berinvestasi dalam dirinya karena Anda hanya akan menemui jalan buntu. Anda tak bisa menyulap orang lain menjadi pribadi yang bukan dirinya. Ini saatnya melanjutkan perjalanan dan mencurahkan waktu serta tenaga pada orang lain yang dapat menolong tim.

7. SAYA TELAH MEMAMPUKAN ORANG LAIN UNTUK MEMIMPIN NAMUN MEREKA TIDAK MENGALAMI KEMAJUAN DAN MALAH KEMBALI KE CARA LAMA. TINDAKAN APA YANG HARUS SAYA UBAH?

Ketika pertama mulai menggelar konferensi untuk mengajar tentang kepemimpinan dan membantu orang belajar memimpin, saya merasakan tekanan yang besar untuk menolong mereka sukses, tapi

Saya tak dapat mengubah orang lain. Kita hanya bisa mengubah diri kita melalui pilihan-pilihan kita. saya tahu tidak semua orang akan menuai manfaatnya. Sebagian orang memang membubung makin tinggi, namun yang lain malah membuang-buang waktu karena mereka tidak membuat perubahan dan gaya memimpin mereka pun tidak lebih baik dari sebelum mereka mengikuti konferensi.

Fenomena itu sangat membebani saya. Saya terus berpikir, *saya harus mengubah orang-orang ini*. Pada saat itu saya dengan naifnya mengira saya mampu mengubah orang lain. Dalam beberapa kasus, harapan saya akan kesuksesan mereka malah lebih besar daripada harapan mereka sendiri.

Seiring bertambahnya waktu dan pengalaman, saya jadi menyadari bahwa saya tak dapat mengubah orang lain. Kita hanya bisa mengubah diri kita melalui pilihan-pilihan kita. Satu-satunya yang saya bisa adalah membangun lingkungan positif yang mendorong pertumbuhan dan perubahan.

Jika ada orang dalam perusahaan atau tim Anda yang tidak belajar, bertumbuh, dan berubah, serta Anda belum membangun lingkungan yang menggalakkan pertumbuhan, cobalah melakukan hal berikut:

Perlakukan Pencetak Prestasi Tinggi Sebagai Partner, Bukannya Karyawan

Salah satu hal paling positif yang dapat Anda lakukan bagi pencetak prestasi adalah menutup kesenjangan diantara kalian. Salah satu cara melakukannya adalah memperlakukan pencetak hasil tertinggi sebagai partner. Hubungan kerja Anda dengannya semestinya lebih mirip aliansi strategis ketimbang pengaturan kerja gaya lama.

Apa artinya itu? Itu berarti sebagai pemimpin Anda tidak lagi menahan informasi dari tim Anda supaya tetap di atas angin. Justru, Anda meminta masukan dari mereka. Anda menyimak sesering atau bahkan lebih sering dari berbicara. Anda melibatkan tim dalam menyusun visi. Anda berbagi kesempatan untuk mengambil keputusan. Anda bekerja sama dengan mereka dalam segala hal, alih-alih sekadar menyerahkan tugas.

Konsistenlah melakukan ini dan Anda akan melihat ledakan pertumbuhan dalam diri orang-orang terbaik Anda, karena mereka dapat menyelami pola pikir Anda. Anda juga akan melihat bahwa mereka mulai memikul tanggung jawab dan dengan sukarela menyambut tantangan, bukannya menunggu ditugasi.

Tetaplah Bergerak Selangkah Lebih Maju dari Anggota Tim Terkuat

Anda tak bisa membangun suasana kerja bila tidak selangkah lebih maju melampaui anggota terkuat dalam tim Anda. Ini bukan berarti Anda harus

mengetahui segalanya atau Anda harus tampil sebagai pemimpin dalam setiap kategori. Ada banyak orang dalam tim saya yang lebih jago dari saya dalam beberapa bidang. Namun, saya tetap menjadi pemimpin terkuat di dalam tim.

Semangat untuk lebih maju melampaui orang-orang terbaik ini mendorong saya untuk terus belajar dan bertumbuh. Karena pemimpin membangun lingkungan yang positif untuk bertumbuh, kita pun harus terus bertumbuh, membaca, meriset, dan berinteraksi dengan organisasi serta pemimpin lain agar tetap menjadi yang terdepan. Dengan demikian, kita mampu mencontohkan kemampuan berpikir kreatif, keamanan emosi, dan kepemimpinan yang melayani kepada mereka.

Hargai Para Pencetak Hasil dengan Imbalan Finansial

Saya menyadari bahwa orang-orang terbaik di perusahaan saya telah beranjak dari mengejar sukses menjadi berjuang demi kebermaknaan. Mereka bekerja untuk kepuasan diri, bukan untuk memperkaya diri. Namun, saya selalu menghargai anggota tim terbaik dengan imbalan finansial sebagai bukti apresiasi saya. Saya tidak ingin masalah keuangan sampai mengganggu atau menyulitkan orang-orang saya. Jika mereka dibayar dengan baik, mereka dapat berfokus pada hal yang benar-benar penting.

Berinvestasilah dalam Membina Hubungan dengan Para Pencetak Hasil

Ketika kita menginjak level pencapaian tertentu, hal yang paling kita hargai adalah waktu bersama orang yang lebih sukses dari kita dan dapat menolong kita melesat maju dalam hidup ini. Kita mendambakan hubungan yang baik.

Maka, bimbinglah orang-orang terbaik Anda. Beri mereka waktu untuk berdiskusi empat mata. Mudahkan mereka untuk terhubung langsung dengan Anda dan bangunlah hubungan yang mengembangkan mereka. Anggota tim Anda yang paling berbakat memiliki semangat besar untuk belajar dan

bertumbuh. Kobarkanlah semangat itu. Dan doronglah mereka untuk melalui proses yang sama dengan orang-orang di belakang mereka dan sesudahnya.

Rentangkan Para Pencetak Hasil Terus-menerus

Pertanda pasti bahwa seseorang adalah pencetak prestasi adalah ia menyambut tantangan. Semua pemain berbakat selalu seperti itu. Jika ada orang yang luar biasa dalam tim Anda, pikirkanlah terus cara untuk menantang mereka. Temukan target baru yang bisa mereka bidik. Jangan sampai mereka bosan, karena jika itu sampai terjadi, mereka akan gelisah dan mulai mencari peluang lainnya.

Sebagai pemimpin, saya bertanggung jawab membangun lingkungan yang memungkinkan orang-orang saya belajar, bertumbuh, dan menjadi sukses. Saya bisa menyoraki mereka, menyediakan sumber daya, dan melatih mereka. Saya bertanggung jawab memberi yang terbaik dari diri saya—tapi tidak bertanggung jawab atas respons mereka. Ada orang-orang yang meski sudah menerima investasi berarti dari saya, terus kembali dan berkata, “Anda tidak cukup menolong saya. Anda perlu menolong saya lebih lagi. Saya butuh waktu Anda lebih banyak lagi.” Mereka tidak bertanggung jawab atas kesuksesan mereka sendiri.

Bagi saya, mengapa ada orang yang tumbuh pesat dalam lingkungan tertentu sementara yang lainnya tidak masih menjadi misteri tersendiri. Dua orang membaca buku yang saya tulis atau mendengar ceramah saya. Yang satu pergi dan hidupnya berubah untuk selamanya. Yang lain pergi dengan perasaan kecewa. Buku, konferensi, dan pembicara yang sama, namun responsnya bisa sangat berbeda.

Berikan yang terbaik pada orang-orang Anda, namun jangan menanggung beban dari pilihan-pilihan mereka. Tidak perlu juga bertanggung jawab atas hasil yang mereka raih. Bantulah siapa pun yang Anda bisa, dan izinkan mereka menemukan lingkungan atau pemimpin lain yang bisa menolong mereka.

8. BAGAIMANA CARANYA MENGATASI KEKECEWAAN SETELAH MENCURAHKAN BANYAK WAKTU, UANG, TENAGA, DAN HATI DEMI CALON PEMIMPIN NAMUN IA MALAH PERGI?

Jujur saja, Anda tak akan bisa melupakannya. Hal terbaik yang Anda bisa lakukan adalah memetik hikmat darinya. Kehilangan adalah permulaan hikmat. Rasa sakit dan luka dari ditinggalkan orang hebat membuat Anda memberi perhatian yang lebih besar pada prosesnya, terutama jika Anda berinvestasi habis-habisan dalam diri orang yang pergi itu. Berusahalah melepas mereka dengan baik-baik, dan jangan biarkan diri Anda memendam kepahitan.

Mungkin karena insiden itu Anda jadi tergoda untuk tidak berinvestasi lagi dalam diri orang lain. Jangan lepaskan prosesnya. Inilah alasannya: satu-satunya yang lebih buruk daripada mengembangkan orang lain dan kehilangan mereka adalah tidak mengembangkan orang lain dan mempertahankan mereka. Jika Anda berhenti mengembangkan orang lain, perusahaan atau tim Anda akan mulai mengalami kemunduran. Perusahaan Anda akan terus merosot sementara perusahaan lain melesat meninggalkan kalian. Tindakan terbaik yang bisa Anda lakukan adalah belajar dari pengalaman dan melakukan yang terbaik untuk mempertahankan orang terkuat Anda.

Kita hidup dan memimpin di tengah dunia yang berisi orang bebas. Mereka bisa saja pergi karena berbagai alasan. Mungkin kita tidak dapat mempertahankan semua orang terbaik kita. Mereka mungkin pergi karena alasan-alasan yang tidak berkaitan dengan Anda. Namun, lakukan yang terbaik untuk mempertahankan mereka. Jangan beri mereka alasan untuk pergi. Pastikan tujuan Anda lebih besar daripada diri Anda. Berilah mereka peluang untuk bekerja bagi kebermaknaan, bukan hanya kesuksesan. Gaji mereka setinggi yang Anda bisa. Bantulah mereka bertumbuh. Dan bangunlah lingkungan hebat yang membuat anggota tim Anda enggan pergi. Hanya itu yang bisa Anda lakukan.

9. HAL TERPENTING APA YANG PERLU DIPELAJARI UNTUK MEMIMPIN PARA PEMIMPIN?

Hanya ada satu cara untuk memimpin para pemimpin. Jadilah pemimpin yang lebih baik. Pemimpin yang baik tidak akan mengikuti pemimpin yang buruk. Kita secara alamiah mengikuti pemimpin yang lebih kuat dari kita. Itulah Hukum Respek dari *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*.

Ketika para pemimpin berkumpul, mereka dengan sendirinya menilai satu sama lain. Mereka saling menguji, saling menantang. Ada yang melakukannya sambil bercanda, ada yang berusaha menjatuhkan orang lain. Kadang suasanya menyenangkan, kadang tidak. Namun jika Anda meletakkan sekelompok pemimpin di dalam ruangan, mereka pasti bisa mengendus mana yang terkuat di antara mereka. Tempatkan non-pemimpin dalam ruangan ini dan mereka pasti tak dapat ikut bertanding.

Jadi, jika Anda ingin memimpin para pemimpin, hak tersebut harus Anda perjuangkan. Pertama-tama, Anda perlu meraih kesuksesan. Semakin tinggi kapasitas pemimpin yang ingin Anda pimpin, semakin besar kesuksesan yang perlu diukur dalam riwayat Anda. Anda harus terus meningkatkan kapasitas kepemimpinan Anda. Jadikan bertumbuh sebagai target utama Anda dan berkomitmenlah memenuhinya. Anda juga perlu terus memeriksa ego. Jika Anda memiliki kebutuhan kompulsif untuk menjadi nomor satu, pemimpin terbaik lainnya tak akan mau bekerja sama dengan Anda.

10. BAGAIMANA CARA MENARIK ORANG KE LINGKARAN INTI?

Mayoritas orang dalam lingkaran inti saya berada di area itu karena mereka telah membuktikan diri atau karena saya menganggap mereka dapat menambahkan nilai di sana. Kebanyakan mereka lah yang menentukan lamanya mereka berada di sana. Banyak mantan anggota lingkaran inti saya yang mendampingi saya selama masa tertentu dan lantas pindah untuk mengerjakan hal lainnya. Hanya beberapa yang tetap bersama saya selama

dua puluh tahun lebih. Perubahan selalu bisa dimaklumi. Pertanyaannya, apakah lingkaran inti Anda sekarang lebih baik daripada yang dulu?

Sebelum saya berpikir untuk memindahkan seseorang ke dalam lingkaran inti saya, berikut adalah beberapa pertimbangan saya:

1. Waktu

Saya tidak serta-merta menarik orang ke lingkaran inti tanpa memiliki pengalaman bersama orang itu. Akan terlalu berisiko. Anda harus mengenal karakter seseorang sebelum mengizinkannya menangani bagian-bagian penting dari dunia Anda. Membangun relasi juga membutuhkan waktu. Saya lebih suka menilai cepat orang lain. Saya juga sangat mudah percaya. Karena itu, saya harus berjuang melawan dorongan untuk mengajak seseorang terlalu cepat.

2. Rasa Percaya

Agar lingkaran inti Anda efektif, percayailah seratus persen orang-orang di dalamnya. Jangan sampai Anda meragukan motivasi mereka. Jika Anda ragu, Anda akan selalu menjaga jarak, dan mereka tak akan mampu menolong Anda sebagaimana mestinya.

3. Pengalaman

Untuk masuk ke lingkaran inti saya, orang itu harus berpengalaman—bukan saja pengalaman kerja, melainkan juga pengalaman hidup. Saya percaya kita perlu makan asam garam kehidupan agar bisa mengambil keputusan yang bijak. Karena itulah saya tidak mengajak orang yang terlalu muda. Semua orang dalam lingkaran inti saya berusia di atas penghujung tiga puluhan.

4. Kesuksesan

Orang yang hendak masuk ke lingkaran inti saya harus pernah mencapai keberhasilan tertentu. Ia harus membuktikan diri. Ia harus memiliki kemampuan yang terbukti menambahkan nilai pada saya dan perusahaan. Diminta masuk ke lingkaran inti bukanlah peluang untuk “menorehkan

prestasi". Sebelumnya harus ada kemenangan yang layak diperhitungkan dalam *resume*-nya. Anda diajak karena kinerja Anda bagus, bukan karena Anda berpotensi untuk berkinerja baik.

5. Kecocokan

Hidup ini terlalu singkat untuk dihabiskan bekerja setiap hari di sisi orang-orang yang tidak Anda sukai. Tak ada satu pun orang dalam kelompok inti yang tidak akrab dan cocok dengan saya. Kelompok ini mengumpulkan aneka kemampuan dan bakat, namun kami semua memiliki tujuan yang sama dan bergaul dengan akur. Setiap hari saya mengatakan kepada anggota tim inti saya bahwa saya menyayangi mereka, dan saya menyampaikannya dengan tulus.

Hidup ini terlalu singkat untuk dihabiskan bekerja setiap hari di sisi orang-orang yang tidak Anda sukai.

6. Kapasitas

Seseorang dapat memiliki apa pun, namun tanpa kapasitas, ia tak bisa bergabung dengan lingkaran inti saya. Saya bergerak cepat, menuntaskan banyak hal, dan berharap anggota tim inti saya melakukan hal yang sama. Baik saya maupun anggota tim lainnya tak memiliki waktu untuk menunggu orang yang tertinggal. Kami butuh orang yang dapat menandingi kecepatan kami, bukannya yang perlu dibantu bergerak cepat. Kami dapat bekerja sama hanya jika kami melangkah bersama-sama.

Menemukan Lingkaran Inti Anda

Kualitas apa yang Anda syaratkan untuk anggota lingkaran inti Anda? Apakah daftar Anda sama dengan daftar saya? Atau apakah Anda menuntut sesuatu yang berbeda? Renungkan hal itu, lalu mulailah membentuk lingkaran inti Anda. Kelilingilah diri Anda dengan sekelompok kecil orang yang mengasihi Anda apa adanya, memiliki kemampuan yang menambahkan nilai pada diri Anda, setia kepada Anda, dan ingin menolong Anda memenuhi tujuan Anda. Sebagai gantinya, bantulah mereka meraih tujuan mereka.

Ketika menginjak usia empat puluh, saya menyadari bahwa keberhasilan saya akan sangat ditentukan oleh para pemimpin yang terdekat dengan saya dalam tim. Sejak itulah saya mulai berinvestasi serius pada pemimpin-pemimpin dalam perusahaan saya dan mengenali siapa saja yang paling bisa membantu saya dan perusahaan. Lima belas tahun berselang, saya selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi lingkaran inti saya.

Lingkaran inti setiap pemimpin dapat menjadi berkat sekaligus kutukan. Setiap orang dalam tim Anda membawa dua ember: satu berisi bensin dan yang lain berisi air. Ketika terjadi kebakaran, mereka bisa memilih untuk menggunakan salah satu ember. Semakin tinggi posisi Anda di perusahaan, semakin jauh Anda dari tempat kejadian perkara. Siapa yang mendengar masalah pertama kali? Lingkaran inti Anda. Jika mereka lebih senang menyiram api dengan bensin, bukannya air, Anda pasti hangus terbakar. Perusahaan Anda akan meledak. Setiap orang dalam lingkaran inti saya menyayangi saya dan perusahaan. Mereka akan memilih untuk menggunakan ember berisi air saat api mulai menjalar.

Susunan lingkaran inti saya berubah banyak sejak saya berusia empat puluh. Saya berganti perusahaan lebih dari sekali. Orang datang dan pergi. Banyak pemimpin mengira dan berharap lingkaran inti mereka akan tetap sama. Saya pernah membimbing seorang pemimpin yang lingkaran intinya terdiri atas lima pemimpin. "Kami akan bersama selamanya," ia memberi tahu saya. Menurut saya, ia boleh dibilang beruntung bila masih ada satu pemimpin dalam lingkaran intinya yang bertahan di akhir masa jabatannya.

Kini setelah berusia enam puluhan akhir, saya lebih menghargai lingkaran inti lebih dari sebelumnya. Kami memimpin bersama. Kami tertawa bersama. Kami menangis bersama. Kami berusaha membawa perubahan bersama-sama. Tak bisa saya bayangkan hidup tanpa mereka.

Jika Anda belum mengembangkan lingkaran inti Anda, saya sangat menganjurkan agar Anda mulai membentuknya. Beberapa anggota pada akhirnya akan meninggalkan Anda. Mungkin ada juga yang akan menyakiti hati

Anda. Namun mereka semua akan menolong Anda. Dan Anda tak akan pernah menyesal pernah mengumpulkan mereka dalam satu tim. Ketika Anda seusia saya, Anda akan menengok ke belakang dan mensyukuri momen-momen Anda bersama mereka sebagai salah satu sukacita terbesar dalam hidup ini.

KESIMPULAN

Jika Anda menghampiri buku ini dengan segudang pertanyaan mengenai kepemimpinan, semoga saja saya mampu menjawab beberapa di antaranya. Saat Anda menyelami kepemimpinan lebih dalam dan berkembang sebagai pemimpin, Anda mungkin menyadari bahwa pertanyaan akan selalu ada. Saya mempelajari kepemimpinan selama lebih dari empat puluh tahun dan masih mencari jawaban dari beberapa pertanyaan baru. Itulah esensi dari pertumbuhan bersinambung saya sebagai pemimpin dan manusia.

Sama pentingnya dengan itu, saya harap Anda makin menghargai pentingnya pertanyaan dan mulai menjadikan bertanya sebagai disiplin rutin dalam hidup Anda. Setiap hari saya masih mengajukan pertanyaan yang sama pada diri saya, seperti yang saya jelaskan di bab dua. Pertanyaan-pertanyaan itu memandu saya dalam memimpin dan menolong saya menggunakan kemampuan dan kelebihan yang saya terima dengan bertanggung jawab.

Dan pertanyaan yang saya ajukan pada tim juga sama pentingnya bagi keberhasilan saya sebagai pemimpin. Tak ada pemimpin yang tahu segalanya, menjadi pakar dalam semua bidang, atau mengerjakan segala sesuatunya. Agar sukses, saya membutuhkan tim. Dengan bertanya, saya mendayakan

kemampuan segenap anggota tim, dan bersama-sama kami menggerakkan perusahaan.

Saat Anda melesat maju, ingatlah bahwa pemimpin yang baik mengajukan pertanyaan-pertanyaan hebat. Kita mungkin tidak selalu tahu jawabannya, tapi dengan menanyakannya saja, kita menjadi pribadi yang lebih baik.

CATATAN

1. Marilyn vos Savant, "Ask Marilyn," *Parade*, Juli 29, 2007, 8.
2. Bobb Biehl, *Asking Profound Questions* (Mount Dora, FL: Masterplanning Group International, 1996).
3. 1 Raja-raja 3:7, BIS.
4. Larry King, *How to Talk to Anyone, Anytime, Anywhere* (New York: Three Rivers Press, 1994), 53.
5. Question, Dictionary.com, *Online Etymology Dictionary*, Douglas Harper, historian, diakses 22 Agustus 2013, <http://dictionary.reference.com/browse/question>.
6. Rick Warren, "3 Ways of Thinking that are Holding You Back," diakses 30 Agustus 2013, <http://pastors.com/3-ways-of-thinking-that-are-holding-you-back/>.
7. Jeff Chu, "A New Season at Apple," *Fast Company*, Februari 2014, 57.
8. Ibid, 55.
9. Amsal 18:16, BIS.
10. Stephen R. Covey, "Prakata," dalam karya Kevin Hall, *Aspire: Discovering Your Purpose Through the Power of Words* (New York: William Morrow, 2009), xii.

11. Don Yaeger, "Lessons from Sports: Nolan Ryan's Longevity," *Success*, diakses 5 September 2013, <http://www.success.com/articles/1114-lessons-from-sports-nolan-ryan-s-longevity>.
12. Charles T. Horngren and V. "Seenu" Srinivasan, "Memorial Resolution: Thomas W. Harrell," *Stanford Report*, 9 Maret 2005, diakses 6 September 2013, <http://news.stanford.edu/news/2005/march9/memlharr-030905.html>.
13. Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl, dan Laura Whitworth, *Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives, Third Edition* (Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2011), 33–47.
14. Art Mortell, "How To Master The Inner Game of Selling," Vol. 10 No. 7.
15. Eugene B. Habecker, *The Other Side of Leadership: Coming to Terms with the Responsibilities that Accompany God-Given Authority* (Wheaton, IL: Scripture Press, 1987).
16. Stephen Covey, "Books: The 7 Habits of Highly Effective People. Habit 7: Sharpen the Saw," diakses 11 Agustus 2013, <https://www.stephencovey.com/7habits/7habits-habit7.php>.
17. Charles Swindoll, "Sitting in the Light", *Day by Day with Charles Swindoll* (Nashville: Thomas Nelson, 2005), 170.
18. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: Harper Business, 2001), 22.
19. Amsal 10:17, AYT.
20. J. Oswald Sanders, *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer* (Chicago: Moody Bible Institute, 1967), 27.
21. Leonard Ravenhill, "Prayer", diakses 24 Oktober 2013, http://www.lastdaysministries.org/Mobile/default.aspx?group_id=1000040809&article_id=100000862
22. Thomas Clapper, "Mr. Meek'at Home," *Racine Journal Times*, 20 Februari 1942, 8.
23. Penulis tidak diketahui.

24. Pengkhottabah 3:1, TB.
25. Del Jones, "*Music Director Works to Blend Strengths*," *USA Today*, 27 Oktober 2003, diakses 25 September 2013, <http://usatoday30.usatoday.com/ educate/college/careers/profile9.htm>.
26. Jenna Goudreau, "*The Secret Power of Introverts*," *Forbes*, 26 Januari 2012, diakses 25 September 2013, <http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2012/01/26/the-secret-power-of-introverts/>.
27. Mike Myatt, "*15 Ways to Identify Bad Leaders*," *Forbes*, Oktober 18, 2012, diakses 15 November 2013, <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/10/18/15-ways-to-identify-bad-leaders/>.
28. Jacquelyn Smith, "*How to Deal with a Bullying Boss*," *Forbes*, 20 September 2013, diakses 15 November 2013, <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/09/20/how-to-deal-with-a-bullying-boss/>.
29. M.G. Siegler, "*Eric Schmidt: Every 2 Days We Create As Much Information As We Did Up to 2003*," *TechCrunch*, 2 Agustus 2010, diakses 29 November 2013, <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>.
30. Jeanne Meister, "*Job Hopping is the 'New Normal' for Millennials: Three Ways to Prevent a Human Resource Nightmare*," *Forbes*, 14 Agustus 2012, diakses 29 November 2013, <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials-three-ways-to-prevent-a-human-resource-nightmare/>.
31. Bob Russell dan Bryan Bucher, *Transition Plan: 7 Secrets Every Leader Needs to Know* (Louisville, KY: Ministers Label, 2010), 45–48.

THESE BOOKS are available on **SCOOP**

Faster . Smarter



mic
PUBLISHING



Available on the
App Store



@SCOOPtoday



SCOOP

www.getSCOOP.com

ANDROID APP ON
Google play



10 KEUNTUNGAN

BELANJA DI www.micpublishing.co.id



DISKON

TANPA SYARAT



JENIS BUKU LEBIH
LENGKAP



FREE SHIPPING
WILAYAH TERTENTU



PROMO TAMBAHAN
di MOMEN TERTENTU



FREE GIFT
TRANSAKSI TERTENTU

BERAGAM PILIHAN
PENGIRIMAN



SOCIAL SHOPPING



BELANJA KAPAN PUN
DI MANA PUN



MOBILE FRIENDLY
BELANJA MUDAH DARI
SMARTPHONE DAN TABLET



**FRIENDLY & FAST
SALES SUPPORT**



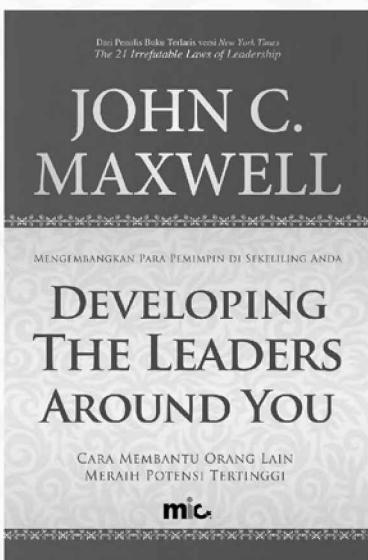
mic
PUBLISHING

Hotline: 0851 0847 8000

BELI BUKU CEPAT & MUDAH

WWW.MICPUBLISHING.CO.ID

Tingkat Kesuksesan Seorang Pemimpin Ditentukan
oleh Orang-orang Terdekatnya



DEVELOPING THE LEADERS ARROUND YOU

— JOHN C. MAXWELL —



Dalam salah satu karya emasnya, Developing the Leaders Around You, John menekankan bahwa tidak cukup jika Anda hanya memiliki visi, energi, semangat, dan keyakinan. Jika Anda ingin menyaksikan impian Anda terwujud dan membawa hasil, pelajarilah cara mengembangkan para pemimpin di sekeliling Anda. Terapkanlah itu, dan Anda akan terkejut melihat tim dan organisasi Anda membubung makin tinggi.

mic[®]

PUBLISHING
Hotline: 0851 0847 8000

WWW.MICPUBLISHING.CO.ID

BELI BUKU CEPAT & MUDAH

BEST
MIC

SELLER

JOHN C. MAXWELL

PENULIS TERLARIS #1 VERSI NEW YORK TIMES

Dari Penulis Terlaris Versi New York Times

JOHN C.
MAXWELL
LEADERSHIP

101

Hal-hal yang Harus Diketahui
Oleh Para Pemimpin

REPRINT EDITION



PL New York Times Best Selling Author

JOHN C.
MAXWELL

SELF IMPROVEMENT

101

Hal-hal yang Harus Diketahui
Oleh Para Pemimpin

mic

#1 New York Times Best Selling Author

JOHN C.
MAXWELL
TEAMWORK

101

Hal-hal yang Harus Diketahui
Oleh Para Pemimpin

REPRINT EDITION



Dari Penulis Terlaris Versi New York Times

JOHN C.
MAXWELL
SUCCESS

101

Hal-hal yang Harus Diketahui
Oleh Para Pemimpin

REPRINT EDITION



PL New York Times Best Selling Author

JOHN C.
MAXWELL

RELATIONSHIP

101

Hal-hal yang Harus Diketahui
Oleh Para Pemimpin

mic

Dari Penulis Terlaris Versi New York Times

JOHN C.
MAXWELL
MENTORING

101

Hal-hal yang Harus Diketahui
Oleh Para Pemimpin

REPRINT EDITION



HAL-HAL YANG HARUS DIKETAHUI OLEH PARA PEMIMPIN

101 SERIES

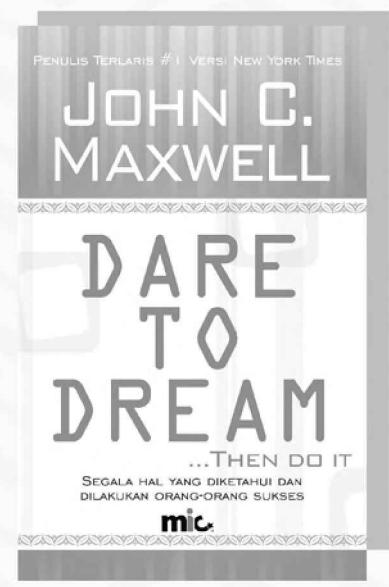
mic
PUBLISHING

Hotline: 0851 0847 8000

BELI BUKU CEPAT & MUDAH

WWW.MICPUBLISHING.CO.ID

Berani Bermimpi, Lalu Wujudkan!



DARE TO DREAM

— JOHN C. MAXWELL —



Setiap kita memiliki impian. Sayangnya, tidak setiap orang memahami cara mewujudkan impian tersebut.

Dilengkapi berbagai quotes, arahan, dan dorongan semangat, serta kisah inspiratif tentang menggapai impian, John C. Maxwell memandu Anda untuk menapaki tiap langkah menuju gerbang impian Anda.

mic
PUBLISHING

Hotline: 0851 0847 8000

WWW.MICPUBLISHING.CO.ID

BELI BUKU CEPAT & MUDAH

Rencana Hebat Tuhan untuk
Kehidupan Dan Kepemimpinan

Penulis Terlaris #1 Versi New York Times

KEVIN MYERS
DAN
JOHN C. MAXWELL

Home Run

Strategi Jitu untuk Menang Sempurna
dalam Hidup dan Kepemimpinan



mic

HOME RUN

— JOHN C. MAXWELL —



Dengan pendekatan sederhana menggunakan dasar-dasar permainan baseball, Anda bisa menggambarkan pola rencana Tuhan ke dalam empat “base”, yaitu *Home Plate* (bergantung pada Tuhan), *First Base* (memenangkan ranah karakter), *Second Base* (menang bersama sesama), *Third Base* (memenangkan hasil). Setelah mempelajari dan menerapkan keempat aspek ini dalam kehidupan, jalan Anda menuju kesuksesan semakin terbuka lebar.

Anda akan mampu mencetak Home Run!

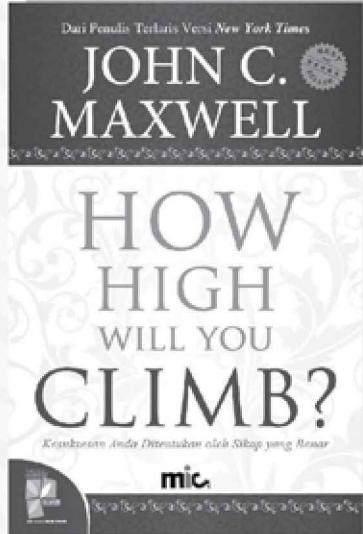
mic[®]

PUBLISHING
Hotline: 0851 0847 8000

www.micpublishing.co.id

BELI BUKU CEPAT & MUDAH

Kesuksesan Anda Ditentukan
oleh Sikap yang Benar



HOW
HIGH
WILL YOU
CLIMB?
— JOHN C. MAXWELL —

Berusaha keras mengatasi sikap buruk yang sudah mengakar? Ada harapan sejati bagi Anda. Dalam How High Will You Climb, John C. Maxwell menunjukkan bagaimana Anda bisa berubah dan menjadi pemenang. Anda bisa mengembangkan pola pikir yang mendatangkan kedamaian, keberanian, dan keberhasilan!

mic.

PUBLISHING
Hotline: 0851 0847 8000

BELI BUKU CEPAT & MUDAH

WWW.MICPUBLISHING.CO.ID