



Setiap Pemimpin Harus Baca Buku Ini!

The New Art of The Leader

Mayjen (Purn) Angkatan Udara A.S.,
William A. Cohen, Ph.D.

THE NEW ART OF THE LEADER
**SETIAP PEMIMPIN
HARUS BACA BUKU INI!**

=====
Mayjen (Purn) Angkatan Udara A.S.,
WILLIAM A. COHEN, Ph. D.

Tangga Pustaka
Jakarta
2011

Apresiasi pada karya William A. Cohen, *The New Art of the Leader*

“Buku karya Dr. Cohen ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap seni kepemimpinan.... Saya merekomendasikannya bagi semua yang tertarik dengan dunia kepemimpinan.”

**Laksamana (Purn) Angkatan Laut A.S., Elmo R. Zumwalt, Jr.,
Mantan Kepala Operasi Angkatan Laut A.S.**

“Di dalam buku ini, Bill Cohen memaparkan berbagai gagasan yang perlu kita ketahui untuk memimpin.”

**Jenderal (Purn) Angkatan Udara A.S., Ronald Fogleman,
Mantan Kepala Staf Angkatan Udara A.S.**

“Saya ragu bahwa kepemimpinan bisa diajarkan, tetapi itu bisa dikembangkan. Jika Anda tidak menyiapkan diri dengan kejujuran mendasar, Anda tidak akan menjadi pemimpin. Jika Anda memiliki modal dasar itu, buku Dr. Cohen ini sangat-sangat luar biasa dan bisa membantu Anda.”

Senator Barry Goldwater

“Sebuah referensi berharga bagi industri dan semua pemimpin. Saya harap saya membacanya sewaktu masih menjadi sersan staf yang akan menjadi letnan dua di divisi lapis baja. Bahkan, saya berharap saya telah dapat mempelajarinya ketika saya naik pangkat hingga menjadi jenderal, dan terutama sekali ketika saya menjadi pejabat korporasi yang masuk dalam ‘Fortune 500’.”

**Letnan Jenderal (Purn) Angkatan Udara A.S., W.D. Johnson,
Presiden Direktur Baxter Internasional, Inc., Mantan
Kepala Staf Komando Udara Strategis, dan Direktur Badan
Pertahanan Nuklir A.S.**

“Sumber-sumber dan contoh di dalam buku The Art of The Leader ini sangat mengesankan. Keterampilan memimpin dapat diajarkan dan dikembangkan pada orang-orang yang memiliki kualitas yang mulai timbul. Buku Dr. Cohen tidak saja membuktikan itu, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap prosesnya.”

John D. Ong, Pimpinan Direksi The BF Goodrich Company

“Sebuah buku yang paling menarik dan mencerahkan.... The Art of the Leader akan sangat bermanfaat bagi siapa pun yang tengah berusaha memperkuat kemampuan kepemimpinannya.”

Jenderal (Purn) A.S., Andrew J. Goodpaster, Direktur The Atlantic Council of the United States, Mantan Panglima Komando Gabungan Amerika-Eropa, dan Inspektur Ke-51 Akademi Militer A.S.

“Sarat akan contoh-contoh dan analogi-analogi sempurna—segar dan jelas. Luar biasa!”

Frank Popoff, Presiden dan CEO The Dow Chemical Co.

“Mudah dibaca, logikanya bagus, dan pendekatan baru. Buku ini pantas menarik berbagai pembaca.”

James Wood, Direktur dan CEO The Great Atlantic and Pacific Tea Company, Inc.

“Pemimpin tidak terlahir demikian, tapi mereka perlu mempelajari teknik-teknik yang telah dijelaskan secara gamblang oleh Bill Cohen dalam buku ini.”

Mari Kay Ash, Direktur Mary Kay Cosmetics

THE NEW ART OF THE LEADER

SETIAP PEMIMPIN

HARUS BACA BUKU INI!

Copyright © 2000 by Prentice Hall

Penulis: Mayjen (Purn) Angkatan Udara A.S., William A. Cohen, Ph.D.

Alih bahasa: Didik Prayitno

Penyunting: Andiek Kurniawan

Desain cover: Puspa

Layout: Hendra

Penerbit: PT. Tangga Pustaka

Redaksi:

Jl. H. Montong No.57, Ciganjur, Jagakarsa, Jakarta Selatan 12630

Telp. (021) 7888 3030 Ext. 213, 214, 215, 216. Fax. (021) 727 0996

E-mail: redaksi@tanggapustaka.com

Pemasaran:

Jl. Moh. Kahfi II No.12A Rt.13 Rw.09, Cipadak, Jagakarsa, Jakarta Selatan

Telp. (021) 7888 1000, Fax. (021) 7888 2000

E-mail: pemasaran@agromedia.net

Cetakan pertama oleh Tangga Pustaka, 2011

Hak cipta dilindungi undang-undang

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Cohen, William A.

The New Art Of The Leader (Setiap Pemimpin Harus Baca Buku Ini!)/

William A. Cohen, Penyunting, Andiek Kurniawan. — Cet. 1.— Jakarta:

Tangga Pustaka, 2011

xvi + 344 hlm; 21 cm

ISBN 979-083-022-X

I. Manajemen Diri—Motivasi

II. Andiek Kurniawan

I. Judul

III. Seri

650

Persembahan

*Buku ini saya persembahkan untuk
Akademi Militer Amerika Serikat di West Point, New York
dan
Akademi Militer Wentworth Lexington, Missouri
yang telah mengajarkan “sebuah seni” dan menjaga semangatnya
agar tetap hidup*

Ucapan Terima Kasih

Saya ingin mengucapkan rasa terima kasih atas bantuan dan teladan dari ribuan pemimpin, baik di dalam maupun di luar militer yang telah memberi contoh bagaimana cara memimpin dengan santun, terhormat, dan manusiawi, serta memberi manfaat kepada orang lain –yang terkadang harus melakukan sebuah pengorbanan besar. Dalam menjalankan tugasnya, mereka telah menjadi teladan saya dan semua keteladan mereka terangkum dalam konsep-konsep dan teknik-teknik dalam buku ini.

Daftar Isi

Persembahan

v

Ucapan Terima Kasih

vi

Daftar Isi

vii

Pendahuluan

ix

Bab 1

Kekuatan Kepemimpinan —1

Bab 2

Model Pertempuran: Delapan Hukum Universal Kepemimpinan
—25

Bab 3

Bagaimana Menarik Pendukung —59

Bab 4

Tiga Cara Lagi untuk Menarik Simpati Orang Lain —81

Bab 5

Bagaimana Cara Memimpin dan Menggunakan Taktik
"Mempengaruhi Secara Langsung" —99

Bab 6

Empat Taktik "Mempengaruhi Secara Langsung" —121

Bab 7

Bagaimana Mengembangkan Kepercayaan Diri Anda Sebagai
Seorang Pemimpin —137

Bab 8

Bagaimana Membangun Organisasi Layaknya "Tim Sepakbola yang
Selalu Juara" —165

Bab 9

Membangun Semangat Tinggi dan *Esprit De Corps* —187

Bab 10

Bagaimana Melatih Tim Juara —207

Bab 11

Rahasia Motivasi —231

Bab 12

Tujuh Langkah Mengambil Kendali Kepemimpinan dalam Situasi
Krisis —255

Bab 13

Tujuh Tindakan untuk Mengembangkan Kharisma —281

Bab 14

Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah Kepemimpinan
—307

Bab 15

Segera Ambil Tindakan! —335

Daftar Pustaka

—337

Pendahuluan

Saya telah belajar tentang seni kepemimpinan selama kurang lebih lima puluh tahun. Dari Akademi Militer ke medan perang hingga ruang rapat perusahaan-perusahaan besar, dan saya telah melihat berbagai tipe pemimpin di beragam lingkungan.

Saya pikir saya sudah tahu banyak mengenai kepemimpinan, tapi satu hal yang terus mengusik pikiran saya. Begitu banyak kebutuhan akan pemimpin di manapun juga. Dan para pemimpin sangat dihargai atas apa yang mereka lakukan. Pemimpin yang baik selalu:

- Naik jabatan lebih cepat dalam suatu perusahaan.
- Menerima lebih banyak uang dan penghargaan materi lainnya.
- Memiliki gengsi yang lebih tinggi dan jaminan kerja yang lebih.
- Memiliki kendali lebih besar terhadap kehidupan mereka.
- Mendapatkan kepuasan yang lebih besar dari pekerjaan mereka.
- Dapat membuat kelompok yang mereka pimpin tampil lebih produktif.

Dari pertimbangan yang lebih besar lagi, negara kita memerlukan lebih banyak lagi pemimpin-pemimpin yang baik dari semua tipe untuk memimpin ribuan perusahaan (bahkan tak terhitung), organisasi nirlaba, departemen pemerintahan, klub, asosiasi, sekolah, universitas, gereja, sinagogi, dan banyak lagi kelompok lainnya. Jika kita tidak mendapatkan para pemimpin ini, negara kita akan gagal... mungkin bukan dalam perang... tapi dalam kemampuannya untuk memajukan masyarakat dan kepentingan para warga.

Hal apa yang belum dapat saya mengerti? Dengan semua keunggulan dari menjadi seorang pemimpin, mengapa tidak juga terdapat lebih banyak pemimpin-pemimpin yang baik? Pertanyaan ini sudah mengusik saya sejak lama.

Sebagian orang mengatakan bahwa pemimpin itu memang terlahir sebagai pemimpin dan tidak bisa muncul dengan cara lain. Karena itu, kelangkaan jumlah mereka adalah “keinginan alam.” Penelitian telah membuktikan bahwa pemikiran seperti ini salah. Banyak pemimpin yang kemudian dikenal sebagai pemimpin besar, awalnya sama sekali tidak dikenal orang.

Saya melihat bahwa banyak faktor yang dilihat orang sebagai faktor penentu kepemimpinan ternyata tidak ada hubungannya, atau tidak begitu penting di dalam menentukan seorang pemimpin yang baik. Faktor-faktor yang tidak begitu penting ini meliputi pendidikan, kekayaan, pengalaman, atau posisi dalam suatu organisasi.

Mungkin Anda berpikir bahwa Anda harus menjadi manajer formal dari suatu organisasi untuk bisa menjadi pemimpin. Saya telah melihat ratusan pemimpin luar biasa yang bukan manajer formal dari apa pun. Namun, mereka dan organisasi/perusahaannya tetap mendapatkan manfaat besar dari kepemimpinannya.

Jika Anda adalah seorang manajer atau eksekutif, fakta ini sendiri merupakan alasan yang sangat menarik untuk menjadi pemimpin yang lebih baik lagi sekarang... dan buku ini akan membantu Anda untuk melakukannya. Namun perlu diingat, menjadi manajer tidak lantas dan otomatis menjadikan Anda sebagai seorang pemimpin.

Penelitian saya akhirnya mengungkap sebuah jawaban sederhana terhadap pertanyaan: *mengapa kita tidak memiliki lebih banyak lagi pemimpin-pemimpin yang baik*. Jawabannya sedemikian gamblang, sampai-sampai membuat saya terkejut karena telah meremehkan itu sekian lama. Jawabannya adalah begini: *Banyak sekali orang baik yang sebenarnya bisa menjadi pemimpin luar biasa, tetapi tidak tahu mengapa atau mereka memiliki pemahaman yang salah terhadap apa sebenarnya arti kepemimpinan*. Maka dari itu, mereka tidak pernah bersedia untuk mulai belajar tentang kepemimpinan. Mereka hanya melakukan apa yang terlihat dilakukan para pemimpin sebelum mereka. Dan meski mereka tahu bahwa pemimpin-pemimpin terdahulu tidak memimpin dengan baik dan tidak meraih dukungan orang banyak, tetapi ia tetap menjadi satu-satunya model yang harus mereka ikuti.

Ilmu-ilmu kepemimpinan di dunia akademik juga jarang sekali yang menyuguhkan lebih baik dari itu. Saat mengajarkan tentang kepemimpinan kepada para eksekutif dalam seminar-seminar yang disponsori oleh perusahaan besar, organisasi di lingkungan pemerintahan, dan para mahasiswa sarjana dan pascasarjana di lingkungan universitas, saya menemukan bahwa banyak sekali yang salah menafsirkan pemikiran tentang kepemimpinan. Lebih buruknya lagi, sebagian orang menganggap bahwa kepemimpinan hanya sekadar manipulasi. Sebagian lainnya beranggapan bahwa kepemimpinan adalah mata kuliah teoretis seperti filsafat, dan tidak terlalu berguna di kehidupan nyata. Sedikit di antara mereka memahami apa yang harus dikerjakan agar orang lain mau mengikuti, bukan karena mereka seorang bos yang memberi perintah, namun tetapi karena si pengikut menjadi sangat berkomitmen terhadap pandangan si pemimpin atas keselarasan bersama.

Untuk membantu orang lain bertindak etis dan mencapai tingkat maksimum bahwa mereka mampu menyelesaikan misi, proyek, atau tugas merupakan ungkapan tertinggi dari kepemimpinan yang baik. Dan hampir setiap orang dapat menjadi pemimpin kompeten untuk mencapai tujuan yang agung ini. Satu-satunya hal yang perlu Anda tahu adalah apa yang harus dilakukan, kemudian melakukan itu. Seperti yang dikatakan oleh Presiden Eisenhower kepada putranya, *“Satu kualitas yang dapat dikembangkan melalui praktik dan pemikiran yang sungguh-sungguh adalah kepemimpinan laki-laki (men).”*¹ Eisenhower memang mengatakan “laki-laki –men,” tapi ia membicarakan tentang kedua jenis kelamin. Begitu Anda tahu apa yang harus dilakukan, pemikiran dan praktik yang sungguh-sungguh mengenai kepemimpinan akan membantu Anda dalam memimpin, baik laki-laki maupun perempuan.

Mungkin ini terdengar terlalu menyederhanakan. Faktanya justru bahwa banyak orang yang cerdas, terpelajar, dan termotivasi yang ingin menjadi pemimpin baik, tetapi tidak tahu bagaimana cara melakukannya. Dan beberapa hal tentang kepemimpinan yang mereka pikir ketahui justru sebuah kesalahan.

¹ Stephen E. Ambrose, *Eisenhower: Vol. 1* (New York: Simon and Schuster, 1983).

Lantas apa yang sebenarnya terjadi? Mereka memang sudah berusaha. Namun, tanpa pengetahuan dan keahlian tentang kepemimpinan, mereka ibarat seorang dokter yang melakukan bedah otak tanpa pernah mempelajari ataupun diajari bagaimana caranya melakukan operasi. Mungkin Anda dapat mempelajarinya seiring pengalaman. *Kemungkinannya adalah setelah kegagalan besar pertama terjadi, Anda tidak akan mendapatkan kesempatan kedua.* Tanpa pengetahuan tentang bagaimana melakukan operasi bedah otak, Anda akan cenderung membuat kesalahan. Kesalahan-kesalahan itulah yang kemungkinan membuat Anda gagal.

Anda tidak dapat melakukan bedah otak tanpa mengetahui bagaimana cara melakukannya. Dan Anda juga tidak dapat memimpin dengan sukses tanpa mengetahui bagaimana cara memimpin yang baik.

Seorang profesor sekaligus mentor saya, Peter Drucker, mengatakan –waktu itu sekitar tahun 1955, “*Kepemimpinan adalah kepentingan yang paling tinggi. Bahkan, tidak ada yang bisa menggantikannya.*”² Ia melanjutkan dengan mengatakan bahwa buku sistematik pertama tentang kepemimpinan yang ditulis oleh Xenophon tiga ribu tahun lalu, masih menjadi buku terbaik menyangkut topik itu. Buku Xenophon mungkin menjadi buku terbaik pada tahun 1955, tetapi tidak memungkinkan orang untuk belajar bagaimana menjadi pemimpin lantaran mayoritas pembacanya tidak dapat menerapkan hasil kerja Xenophon ke dalam situasi yang mereka hadapi.

Namun faktanya, kepemimpinan itu bukan ‘barang’ yang tidak bisa dipelajari. Seperti yang diungkapkan Jenderal Sherman (entah terkenal ataupun tidak, tergantung pada sudut pandang Anda) ketika “iring-iringannya menuju laut” pada Perang Saudara: “*Saya pernah membaca tentang pria yang secara khusus dianugerahi alam untuk terlahir sebagai seorang jenderal... tapi saya belum pernah benar-benar melihat satu pun di antaranya.*”

² Peter F. Drucker, “*The Practice of Management*,” (New York: Harper and Row, 1955), hal. 194

Jenderal Maxwell D. Taylor, mantan jenderal pasukan penerjun selama Perang Dunia II yang akhirnya menjadi Kepala Staf Angkatan Darat juga merasakan hal yang sama. Dalam sebuah kuliah tentang kepemimpinan di Industrial College of the Armed Forces di musim semi tahun 1997 ia mengungkapkan, “...sepertinya tidak ada alasan lagi untuk meragukan bahwa kualitas-kualitas kepemimpinan itu ... mudah diajarkan dan dipelajari.”³

Karena itulah, saya menulis buku ini. Tidak ada yang namanya teori “khayalan.” Penekanan dari buku ini adalah pada bagaimana menggunakan teori tersebut. Teknik-teknik kepemimpinan yang akan saya suguhkan kepada Anda telah terbukti efektif selama lebih dari ribuan tahun. Teknik-teknik ini akan berhasil persis seperti yang dilakukan oleh Julius Caesar, Abraham Lincoln, atau George S. Patton.

Saya menggunakan banyak sekali contoh untuk mengilustrasikan setiap teknik. Terutama sekali, saya juga menggunakan contoh-contoh kemiliteran. Lebih dari itu, saya dengan kesadaran penuh berusaha menerapkan teknik-teknik kepemimpinan yang saya pelajari dengan cara yang “keras” di peperangan ke persoalan kepemimpinan sehari-hari yang akan Anda hadapi di perusahaan atau di mana saja. Saya melakukan ini karena kepemimpinan di medan perang itu mewakili skenario kasus yang terburuk. Ada beberapa situasi kepemimpinan yang sama parah atau sama menantang, tetapi tingkat risiko dan ketidak-pastiaannya lebih besar. Jika Anda tahu bagaimana cara memimpin orang lain di medan perang, Anda juga bisa memimpin orang lain di kantor, di suatu tim penjualan, pasukan Pramuka, di gereja atau sinagog, atau di manapun juga.

Dalam persiapan menulis buku ini, saya menilik balik dan mempelajari kembali semua yang mungkin saya ketahui tentang kepemimpinan. Saya juga menyelidiki hampir setiap konsep baru dan membaca (nyaris) semua buku yang ada. Saya mewawancarai banyak sekali jenderal untuk mendengar ide-ide mereka. Sebagian dari para jenderal ini adalah siswa saya di seminar kepemimpinan.

³ Maxwell D. Taylor, “*Military Leadership: What is it? Can it be taught?*” *Distinguished Lecture Series*, (Washington, D.C.: National Defense University).

Pada musim gugur tahun 1988, saya sedang bertugas sebagai perwira cadangan di Angkatan Udara. Waktu itu, saya sangat beruntung karena dapat mengikuti kursus kepemimpinan tingkat tinggi yang diajarkan di Universitas Pertahanan Nasional (*National Defense University*) di Washington, D.C. Sebanyak sembilan jenderal dan laksamana berbintang empat turut membantu menjadi pengajar dalam kursus luar biasa ini. Di sini saya dapat melihat kepemimpinan dari perspektif seorang Pimpinan Kepala Staf Gabungan, Kepala Operasi Angkatan Laut, atau Panglima Tertinggi dari seluruh wilayah geografis. Hal itu benar-benar memperkaya perspektif saya pribadi.

Saya tahu bahwa apa yang akan Anda pelajari dari buku ini pasti berhasil. Saya memang tidak dapat menjamin bahwa Anda akan menjadi seorang jenderal, laksamana, atau presiden direktur suatu perusahaan. Jika Anda bertindak di atas nilai-nilai yang akan Anda pelajari di buku ini, dijamin Anda akan menjadi lebih kompeten sebagai pemimpin. Dan tidak ada seorang pun yang bisa mengatakan bahwa Anda tidak bisa menjadi jenderal, laksamana, atau presiden direktur suatu perusahaan.

Dari beberapa teknik-teknik yang telah disebutkan sebelumnya, di dalam buku ini Anda akan mempelajari:

- Bagaimana mengambil kendali di setiap situasi.
- Bagaimana memenangi loyalitas dan rasa hormat dari suatu kelompok.
- Bagaimana Anda membangun organisasi seperti sebuah tim sepakbola yang selalu juara.
- Bagaimana menggandakan atau melipat-tigakan produktivitas organisasi.
- Bagaimana memimpin orang lain di level Anda.
- Bagaimana memimpin bos Anda.
- Kapan saat-saat penting ketika Anda *tidak* perlu memimpin.
- Tujuh cara membuat siapa pun mengikuti Anda.
- Bagaimana menggunakan tujuh strategi pengaruh.
- Bagaimana mengembangkan kepercayaan-diri Anda sebagai pemimpin.

Buku ini adalah edisi revisi (*The New Art of the Leader*, sementara edisi buku sebelumnya berjudul *The Art of the Leader*). Hal baru apa saja yang menjamin edisi baru ini benar-benar berhasil? Banyak. Salah seorang mahasiswa program sarjana bidang bisnis yang mengambil mata kuliah kepemimpinan yang saya mentori mengatakan bahwa sebelum mengikuti mata kuliah tersebut, ia menganggap bahwa kepemimpinan itu merupakan mata-ajar teoretis yang hanya berhubungan dengan kata-kata bagus dan juga manipulasi. Ia sangat terkejut karena apa yang semula hanya dikiranya sebagai mata-kuliah singkat dapat saya rentangkan sampai sebelas minggu. Ia terkejut mendengar saya mengatakan bahwa saya masih belajar tentang kepemimpinan. Ia lebih terkejut lagi ketika di akhir mata kuliah tersebut, ia akhirnya paham: *mengapa saya masih menjadi orang yang konsisten belajar seni (kepemimpinan) tersebut.*

Ada banyak sekali hal yang terjadi semenjak saya menulis edisi pertama buku ini, yang memberikan saya kesempatan untuk membuktikan bahwa saya memang masih belajar. Dari Badai Gurun ke Moghedeshu hingga Bosnia ke pertempuran udara di Kosovo, dalam satu dasawarsa terakhir, negara kita (A.S.) terlibat dalam banyak sekali peperangan, jauh dari yang ada di bayangan orang sekalipun. Di “medan-tempur” korporasi, ada yang namanya perusahaan jatuh, sementara perusahaan lain muncul atau bangkit. Sebagian pemimpin mampu meraih kesuksesan dengan cemerlang, sementara yang lain melakukan blunder serius yang buntutnya adalah kegagalan besar.

Dalam karier kemiliteran, saya mengalami titian panjang dari pangkat letnan kolonel, kolonel, brigadir jenderal, mayor jenderal, lalu pensiun. Sebagai seorang profesor, saya terus menulis dan melakukan riset, termasuk mengajar. Putra sulung saya, Barak, yang dalam edisi pertama buku ini saya sebut sebagai kadet (calon perwira) di Akademi Militer pada tahun 1989, berhasil lulus. Ia terhitung dua kali memimpin pasukan di Kuwait, meninggalkan korps Angkatan Darat sebagai kapten, dan terjun ke karier sipil.

Selain itu, sejak edisi pertama *The Art of the Leader* saya belajar banyak dari Barry Goldwater. Ia menyukai *The Art of the Leader*, dan mengatakan itu kepada saya. Namun, ia juga mengatakan sesuatu yang agak saya entengkan di edisi pertama. “*Semua kepemimpinan yang bagus itu dibangun di atas fondasi kejujuran,*” tulisnya. “*Jika tidak mempunyai itu, kau tidak akan menjadi pemimpin.*” Kata-kata Senator Goldwater, dibarengi dengan komentar Peter Drucker tentang Xenophon, yakni seorang jenderal Yunani yang menulis tentang kepemimpinan dalam pertempuran, membuat saya melakukan riset dengan lebih dari dua ratus pemimpin pertempuran yang melanjutkan karier sukses sebagai pemimpin di dunia sipil. Enam puluh dua dari orang-orang hebat ini adalah jenderal dan laksamana. Saya yakin bahwa kedelapan prinsip yang dihasilkan riset ini mampu menjadi dasar bagi semua prosedur dan teknik kepemimpinan di buku ini, atau buku-buku lain menyangkut kepemimpinan. Kedelapan prinsip tersebut sangat strategis. Semua teknik kepemimpinan itu sangat taktis.

Maka dari itu, saya merombak besar-besaran bab mengenai “model pertempuran.” Prioritas awal bagi pemimpin misi, dan prinsip anak-buah terlebih dahulu dan pemimpin yang terakhir, masih belum berubah. Namun, sekarang ini menjadi subset dari tujuh prinsip atau fondasi semua kepemimpinan: tugas diutamakan di atas kepentingan pribadi. Selain itu, pernyataan Senator Goldwater menyangkut kejujuran juga dibenarkan oleh penelitian ini. Kendati prinsip-prinsip lain tidak tersusun dalam urutan tertentu, tetapi integritas adalah prinsip yang dengan mudah kita posisikan sebagai peringkat satu, dan banyak pemimpin sukses yang masuk dan keluar dari kemiliteran mengatakan demikian kepada saya. Jelas sekali, itu merupakan sesuatu yang tidak boleh diasumsikan oleh pemimpin. Saya juga merevisi bab tentang pengaruh, untuk merefleksikan hasil penelitian terbaru saya.

Saya pikir, pendahuluan ini sudah terlalu panjang. Jadi, mari kita mulai saja Bab pertama dan menjelajahi seni bagaimana menjadi seorang pemimpin.

BAB 1

KEKUATAN KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan memiliki kekuatan yang luar biasa. Ia dapat membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan dalam segala hal yang Anda kerjakan untuk diri Anda sendiri ataupun untuk kelompok Anda. Saya tahu bahwa ini merupakan pernyataan yang berlebihan, tapi di bab ini saya akan memberikan contoh untuk membuktikan kebenaran pernyataan tersebut. Kemudian, saya juga akan memperlihatkan kepada Anda bahwa menjadi pemimpin kelas-utama itu jauh lebih mudah daripada apa yang sebelumnya terpikir di dalam benak Anda.

Bagaimana Menjadi Satu Orang yang Mampu Membuat Perbedaan

Sebagai letnan Angkatan Udara yang masih belia, saya tergabung dalam 11th Bomb Wing (Kesatuan Bom ke-11) di Pangkalan Angkatan Udara Altus, Oklahoma. Kesatuan pengebom B-52 ini adalah yang terbaik di Komando Strategi Angkatan Udara. Kesatuan ini adalah satu-satunya kesatuan penerbang yang memenangi *Fairchild Trophy* sebanyak tiga kali untuk kategori keakuratan pengeboman. Kesatuan ini juga merupakan salah satu sedikit kesatuan yang tidak pernah gagal dalam Pemeriksaan Kesiapan Organisasi (*Organizational*

Readiness Inspection--ORI). Para kru penerbangnya juga terus unggul dalam navigasi, pengeboman, pengisian bahan-bakar di udara, dan teknik terbang lainnya.

Sayangnya, dalam periode beberapa bulan, kesatuan ini mulai mengalami penyimpangan. Kami gagal melakukan sebagian persyaratan pelatihan. Kami terlambat lepas landas karena masalah pemeliharaan pesawat. Kami kehilangan jiwa misi. Kami bahkan tidak lulus tes *ORI*, yang merupakan tes penting menyangkut keterampilan terbang dan tempur. Kami pernah duduk di peringkat tiga penerbang tempur terbaik berdasarkan sistem poin yang diambil tiap minggu. Dengan sistem yang masih sama, kami sekarang berada di peringkat terbawah.

Saat bertugas jaga dengan kru lainnya pada suatu sore, saya menerima panggilan mendadak dari markas. *“Ada komandan baru di pangkalan. Namanya adalah Kolonel Kyes. Jauh-jauh dari dia.”*

Kami tidak bisa menghindarinya karena Kolonel Kyes langsung mengunjungi kami pada malam itu juga. Ia menghapus semua cuti dinas. Semua “waktu bebas” dalam bentuk apa pun dihapus sampai pemberitahuan lebih lanjut. Ini termasuk libur akhir pekan dan bahkan istirahat bagi para kru setelah terbang. Kolonel Kyes memindahkan posisi komandan dan staf yang dinilainya kurang memiliki tanggung jawab saat itu juga. Sementara yang lain, ia dorong agar mengundurkan diri. Tidak ada karier ataupun individu yang dikeramatkan.

Kolonel Kyes bertemu langsung dengan 1.500 perwira dan masing-masing *airmen* harus melapor langsung ke dia, tanpa perantara. Ia menegaskan kepada kami semua dengan jelas, ke mana kami harus menuju... yakni kembali ke posisi puncak di Komando Strategi Angkatan Udara... dan bagaimana cara kami menuju ke sana. Ia mengatakan bahwa ia akan memberi arahan singkat di setiap misi yang ada di bawah tanggung jawabnya, sebelum kami dapat izin terbang untuk misi tersebut. Para pilot harus tahu dan paham mengenai target, sebanyak informasi yang diketahui oleh para pengebom dan navigator. Pengebom dan navigator juga harus dapat menjadi nyawa kedua bagi pilot mereka.

Jika Anda ingin dimutasi keluar dari kesatuan, Kolonel Kyes pasti akan memberikannya. Jika bertahan di dalam pesawat, Anda akan habis-habisan “memanaskan” pantat Anda di atasnya. Dan, kondisi ini kami hadapi ketika dalam masa damai, alias bukan sedang dalam keadaan perang!

Awalnya, kami semua memang membenci Kyes, termasuk para Istri ataupun kekasih setiap awak juga membencinya. Mereka yang kariernya tersakiti, pasti sangat membenci Kyes, bahkan beberapa di antaranya memutuskan untuk keluar dan pensiun dini dari Angkatan Udara.

Namun belakangan kemudian, kerja keras kami mulai menampakkan hasil. Bom-bom yang kami jatuhkan tepat sasaran. Kami juga melakukan lepas-landas tepat pada waktu yang seharusnya. Kru darat dan personel pemeliharaan mampu merawat pesawat dengan baik sehingga kami bisa terbang lebih baik ketimbang masa sebelumnya. Kami bekerja sama sebagai tim, dan kami bekerja sangat baik.

Beberapa bulan setelah kedatangan Kolonel Kyes, kami memperoleh ORI kejutan. Tidak saja lulus, kami juga berhasil meraih skor yang tertinggi dibandingkan dari yang pernah kami peroleh. Bahkan, kami menduduki peringkat pertama.

Sesuatu hal aneh mulai terjadi. Kami mulai merasakan kebanggaan di dalam diri kami, sekaligus bangga pada Kolonel Kyes sebagai komandan kami. Rasa benci kami kepadanya berubah menjadi rasa hormat. Saat Kolonel Kyes harus meninggalkan 11th Bomb Wing lantaran dipromosikan menjadi brigadir jenderal, kami benar-benar merasa kehilangan. Semenjak itu, rasa hormat kami berubah menjadi sesuatu yang lebih mirip dengan perasaan cinta.

Kolonel Kyes akhirnya menyandang pangkat letnan jenderal berbintang tiga. Sayangnya, ia meninggal dalam usia yang sebegitu dini. Saya sangat yakin apabila beliau masih hidup, beliau akan meraih jenderal bintang empat.

Kehidupan Jenderal Kyes mengajarkan kepada saya pelajaran berharga tentang kepemimpinan dan perbedaan yang bisa dibuat oleh satu orang dalam membantu suatu organisasi mencapai tujuannya.

Saya sendiri telah melihat pelajaran itu berulang kali, lagi dan lagi. Saya telah melihatnya di berbagai perusahaan atau organisasi, entah itu yang besar maupun kecil, baik organisasi formal maupun informal, dan entah organisasi sipil maupun militer. Pelajaran yang dimaksud adalah bahwa satu individu dan kepemimpinannya benar-benar bisa membuat suatu perbedaan, yaitu antara sukses dan gagal.

Profesor Warren Bennis di Universitas California Selatan telah menghabiskan seluruh hidupnya untuk belajar sebagai pemimpin. Pada sebuah konferensi belakangan ini ia mengatakan kepada saya, *"Saya pertama kali mempelajari kepemimpinan saat menjadi letnan infanteri muda di Ft. Benning, Georgia, pada tahun 1945."* Lebih baru lagi, Profesor Bennis mempelajari sembilan puluh pemimpin tersukses di seantero negeri. Apa yang ia simpulkan? *"Jika ada sesuatu yang saya pahami dari riset saya, maka hal itu adalah: Faktor yang memberdayakan angkatan-kerja dan akhirnya menentukan organisasi mana yang berhasil atau gagal adalah kepemimpinan di organisasi tersebut. Ketika strategi, proses, atau budaya mengalami perubahan, kunci perbaikannya tetap kepemimpinan."*¹

Rahasia Mengagumkan Mengapa Sebagian Laki-laki (dan Perempuan) Menjadi Tersohor Karena Sukses Sebagai Pemimpin Dunia

Kepemimpinan sangat berhubungan dengan bagaimana membuat sesuatu diselesaikan melalui tindakan orang lain. Terlepas dari kemampuan Anda, ada banyak tujuan penting yang tidak akan dapat dicapai tanpa bantuan orang lain.

Di tengah perjalanan abad ini, seorang pewarta belia bernama Napoleon Hill mewawancarai pesohor industri baja, Andrew Carnegie. Saat itu Andrew Carnegie adalah salah satu di antara pria terkaya sejadat. Ia meyakinkan Hill untuk mencurahkan dua puluh tahun hidupnya untuk mempelajari tentang apa yang menjadikan laki-laki (dan Perempuan) bisa meraih sukses. Carnegie membantu Hill dengan mengenalkannya kepada laki-laki tersohor, terkaya, dan

¹ Warren Bennis, *Managing People Is Like Herding Cats* (Provo, Utah: Executive Excellence Publishing, 1999), hal. 81.

terkuat di zaman itu. Di antara orang-orang dimaksud adalah Henry Ford, Theodore Roosevelt, Charles Schwab, George Eastman, John D. Rockefeller, Thomas Edison, Julius Rosenwald, Clarence Darrow, dan banyak lagi lainnya.

Napoleon Hill menemukan fakta mengagumkan dari penelitiannya. Tidak ada satu orang pun yang mampu meraih sukses dengan sendirinya atau dengan semata-mata dari apa yang mampu dikerjakannya. Setiap gelintir orang sukses yang telah diwawancarai Napoleon Hill meraih kesuksesannya itu melalui bantuan orang lain. Orang lain ini memiliki bakat yang lebih tinggi di bidang tertentu.

Siapakah orang lain tersebut? Mereka adalah bos, kolega, dan bawahan. Tanpa orang-orang ini, tak satu pun dari orang-orang yang diwawancarai Hill mampu mencapai kesuksesan.

Carnegie sendiri pasti mengakui hal ini, karena di batu nisaninya terukirtulisan: *“Terbaring di tanah ini, seseorang yang tahu bagaimana mengelilingi dirinya dengan orang-orang yang lebih cakap daripada dirinya sendiri.”*

Saat masih menjadi mahasiswa program MBA di Universitas Chicago, saya menemukan pendukung kesimpulan Hill. Sebuah penelitian terhadap ratusan eksekutif puncak mengungkapkan bahwa setiap orang, entah itu di dunia bisnis, pemerintahan, ataupun militer, pasti memiliki “sponsor.” Apa yang dimaksud sponsor di sini? Jawabannya adalah orang lain yang sebenarnya mendorong kesuksesan sang eksekutif pada satu titik atau lebih dalam perjalanan kariernya. Tidak ada yang mampu mencapai posisi puncak di suatu organisasi tanpa adanya sponsor. Mengapa seorang eksekutif senior memilih mensponsori bawahan tertentu? Karena si bawahan tersebut adalah salah satu individu yang “cerdas,” dan ia telah membantu banyak hal bagi sang eksekutif senior untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Alaminya, jika Anda tengah memimpin di tugas apa pun, Anda cenderung akan melakukannya dengan jauh lebih baik jika Anda memiliki keahlian dan pengalaman dalam tugas yang Anda emban dengan rasa tanggung jawab. Namun, saya juga menemukan beberapa contoh eksekutif senior, yang pengalaman dan keahliannya dalam

peran tertentu memiliki keterbatasan. Individu-individu ini menjadi sangat sukses lantaran orang-orang lain yang mendukungnya memiliki pengalaman dan keahlian yang diperlukan, atau bahkan gaya kepemimpinan. Seperti yang diungkapkan oleh mantan Pimpinan Kepala Staf Gabungan, Jenderal Colin Powell, *“Di setiap organisasi militer yang sukses, dan saya kira di semua organisasi yang sukses, harus ada beragam gaya kepemimpinan. Jika orang yang ada di posisi puncak tidak menunjukkan semua kualitas ini, maka orang-orang di sekelilingnya harus bisa melengkapi.”*²

Apa yang dimaksud dengan hal ini? Cukup jelas bahwasannya Anda dapat mencapai tujuan paling penting sekaligus paling sulit, hanya dengan bantuan orang lain, entah itu bos ataupun bawahan yang bekerja untuk Anda. Seperti Kolonel Kyes, Anda hanya dapat sukses melalui penerapan kepemimpinan yang baik, plus membantu orang lain untuk mencapai tujuan mereka juga.

Anda Tidak Perlu Menjadi Seorang Manajer untuk Menjadi Seorang Pemimpin yang Baik

Suatu kali saya pernah menemui seorang insinyur muda di sebuah perusahaan dirgantara ternama. Ia sudah menjabat direktur sebuah program besar meski usianya baru tiga puluh tahun. Saya sangat tertarik mengetahui bagaimana ia mencapai hal tersebut. Berikut adalah cerita yang diutarakan oleh wakil-presiden perusahaan dirgantara tersebut.

Suatu ketika ada sebuah gerakan/kampanye *saving-bond* (simpanan obligasi) di perusahaan ini. Tidak ada seorang pun yang mau mengambil pekerjaan yang tugasnya membuat karyawan mau mendaftarkan diri untuk memiliki simpanan obligasi yang dipotong dari gaji mereka. Karena tidak ada satu orang pun yang mau mengambil pekerjaan ini, mereka menyerahkan tugas ini ke insinyur yang paling junior. Sebagian besar hanya menjalankan tugas kecil dan tidak melakukan upaya serius untuk meyakinkan orang agar melakukan investasi tambahan.

² Colin Powel, *My American Journey* (New York Random House, 1995,) hal. 185

Namun, seseorang pasti lupa memberitahu anak muda yang satu ini, karena ia benar-benar mengambil tanggung jawab itu. Ia meyakinkan setiap insinyur dan manajer di departemennya yang hadir agar mau membeli. Namun, ia tidak berhenti di situ. Ia menghubungi seantero negeri untuk berbicara dengan para insinyur yang sedang dalam tugas sementara di manapun juga. Ia membuat semua orang itu bersemangat. *“Dengar, di akhir gerakan saving-bond ini, mereka akan menampilkan hasilnya, dan perusahaan kita bersaing dengan perusahaan lain. Kita bisa menjadi nomor satu.”*

Merasa kagum, seorang pegawai lama yang cukup senior di perusahaan tersebut menjadi pembeli obligasi pertama karena alasan “konyol” yang dikemukakan oleh si insinyur muda ini. Lalu berangsur-angsur, satu per satu dari mereka mulai tertarik. Mereka menjadi tertarik semata-mata karena semangat si insinyur baru ini. Sebelumnya, tidak ada seorang pun yang tertarik kepadanya. Tentu saja organisasi ini *finish* paling awal dengan jarak yang sangat jauh. Itu pun belum berhenti sampai di situ. Kepala departemen memberitahu bahwa meski *saving-bond* tidak begitu berhubungan dengan keteknikan, kampanye-obligasi telah membantu meningkatkan produktivitas. Orang-orang tampak merasa lebih baik terhadap diri mereka sendiri sebagai anggota organisasi dan ingin tampil lebih baik. Saat akhirnya mereka benar-benar menang, mereka semua benar-benar merasa senang!

Presiden perusahaan tersebut mengetahui hasil kampanye-obligasi dan menanyakan tentang hal itu. Ia mengingat dengan baik nama si insinyur muda tadi. Ia sudah tahu bahwa jika insinyur ini dapat menyelesaikan sedemikian banyak hanya dengan sebuah kampanye-obligasi, pastinya ia akan mencapai lebih banyak lagi jika ia diposisikan sebagai manajer.

Hanya berselang empat bulan setelah itu, ada lowongan untuk posisi manajer. Salah seorang informan saya mengatakan bahwa si insinyur muda yang dipromosikan menjabat manajer. Ia mengalahkan dua puluh insinyur senior lainnya di dalam perusahaan tersebut. Karenanya tak mengherankan, tidak lama setelah terakhir saya bertemu dengannya, ia sudah dipromosikan lagi. Tahukah Anda?

Kali ini ia berhasil menduduki posisi wakil presiden. Dan Anda pasti juga tahu bahwa kelak ia akan berhasil mencapai posisi presiden.

Yang perlu menjadi catatan, ini menunjukkan bahwa si insinyur muda sudah berhasil menjadi pemimpin yang kuat sebelum ia memegang sebuah posisi resmi sebagai manajer perusahaan. Saya akan menyampaikan lebih banyak lagi tentang hal ini pada bagian berikutnya.

Bagaimana Caranya Memimpin Sebelum Dipromosikan

Mungkin Anda pernah mendengar seseorang mengatakan, *“Saya akan menunggu sampai saya dipromosikan. Setelah itu, saya akan memiliki kesempatan untuk menunjukkan kepemimpinan saya.”* Itu mirip dengan kisah lama tentang “Manusia Kedinginan dan Tungku Perapian Kayu Bakar.” Manusia yang kedinginan itu melihat ke arah perapian yang tidak menyala, lalu berkata, *“Ayolah, berikan aku panasmu, nanti pasti kuberi kayu bakar yang banyak untukmu.”*

Anda mungkin tertawa mendengar kisah ini karena setiap orang pasti tahu bahwa Anda haruslah membakar kayu terlebih dulu sebelum memperoleh panasnya tungku perapian, bukan sebaliknya. Hal yang sama juga terjadi dalam kasus promosi pekerjaan. Jika Anda ingin dipromosikan, Anda harus menjadi pemimpin terlebih dahulu. Kemudian, seseorang yang melihat kinerja Anda akan mempromosikan Anda.

Tom Peters, penulis pendamping dari *In Search for Excellence* dan *A Passion for Excellence* dan beberapa buku lainnya, mendapati situasi yang sama dalam organisasi-organisasi yang pernah ia teliti. Semua organisasi yang sempurna memiliki pemimpin kuat di setiap level. Sebagian adalah manajer, sebagian lainnya bukan. Sekali lagi saya ulangi, sebagian adalah manajer, sebagian lainnya bukan, tapi mereka semua adalah pemimpin yang kuat. Jadi, Anda tidak perlu menunggu sampai dipromosikan terlebih dahulu untuk menjadi seorang pemimpin.

Anda bahkan tidak perlu ada di dalam suatu organisasi untuk menjadi seorang pemimpin yang kuat. Anda dapat memulai sendiri organisasi atau perusahaan Anda. Jimmy Calano dan Jeff Salzman

memulai sebuah perusahaan bernama *Career Tracks Seminars*, tepatnya setelah mereka menyelesaikan studi di kampusnya. Dalam beberapa tahun, kedua pemuda ini sudah menjadi salah satu perusahaan penyelenggara seminar yang terbesar di seantero negeri. Mereka meraih ini dengan menawarkan produk berkualitas dengan harga yang lebih rendah dibanding para pesaingnya.

Apakah Calano dan Salzman membawakan sendiri seminar ini? Tentu saja tidak! Penyuguh seminarnya adalah orang-orang yang memang sudah memiliki pengalaman bertahun-tahun, dan tak sedikit yang memiliki gelar tinggi di bidang yang mereka geluti. Jimmi Calano dan Jeff Salzman tidak harus menjadi pakar. Mereka adalah pemimpin. Melalui kepemimpinannya, para karyawan membuat mereka berdua berhasil.

Pemimpin yang baik akan “menarik” orang lain sehingga berupaya yang dengan senang hati mereka lakukan untuk membantu pemimpinnya mencapai kesuksesan. Menjadi seorang pemimpin itu tidak sesulit yang (mungkin) ada di dalam benak Anda. Anda mampu menjadi pemimpin yang baik atau superior yang diwujudkan oleh dukungan orang lain yang mengikuti dan membantu Anda secara tulus. Mereka akan membantu mencapai tujuan-tujuan Anda karena Anda akan membantu mereka untuk mencapai tujuan mereka.

Model Kepemimpinan yang Akan Membantu Anda Menjadi Pemimpin dalam Berbagai Situasi

Saya ingin mengemukakan sebuah model kepemimpinan. Sebuah model hanyalah representasi teoretis dari sesuatu yang nyata. Model bisa memiliki nilai yang tinggi jika representasinya akurat. Mengapa? Karena kita dapat menerapkan model itu ke beragam situasi tanpa harus mengembangkan representasi baru. Setelah mengetahui model yang terbukti berhasil, kita dapat menerapkan teori tersebut secara efektif sekali lagi, lagi, dan lagi.

Sekarang kita bicarakan terlebih dahulu tentang model kepemimpinan yang ingin saya kemukakan. Saya ingin mengemukakan kepada Anda, apa yang saya sebut dengan “model

kepemimpinan pertempuran.” Mengapa saya merekomendasikan pertempuran sebagai sebuah model? Situasi paling sulit bagi seorang pemimpin ketika harus memimpin adalah dalam sebuah pertempuran. Pertempuran memiliki risiko yang sangat besar. Pertempuran merupakan sebuah arena dengan tingkat ketidakpastian yang sangat tinggi, bahkan cenderung membuat seorang pemimpin kebingungan karena situasi atau keadaan yang berubah-ubah dan kurangnya informasi. Dalam pertempuran juga sangat mungkin terjadi gejolak dan kendala yang bisa disebabkan karena medan pertempuran yang sulit ataupun serangan musuh yang sporadis. Dalam situasi pertempuran, kegagalan akan mendapatkan hukuman yang berat, yaitu nyawa melayang. Sebaliknya, keberhasilan akan mendapatkan penghargaan yang sangat pantas layaknya pahlawan. Terlepas dari hal ini dan besarnya risiko, pemimpin pertempuran yang sukses akan memampukan orang lain menyelesaikan tujuan dan sasaran dengan jelas, sembari tetap menjaga semangat pada posisi *on-fire* dan *esprit de corps* (*akan dijelaskan pada pembahasan berikutnya). Meski demikian, pemimpin-pemimpin ini tidak selalu dimotivasi oleh hal-hal klasik, seperti gaji, uang liburan, dan asuransi jiwa atau ketika mengalami cacat fisik permanen.

Sebagian orang tidak nyaman dengan model kepemimpinan pertempuran. Mereka mengira bahwa kepemimpinan pertempuran hanya sekadar mondar-mandir sembari berteriak memberi perintah dan orang lain akan mematuhi tanpa berpikir apa pun. Saya tegaskan kepada Anda, itu bukan kepemimpinan pertempuran sama sekali. Jika Anda pernah menonton *Saving Private Ryan*, yang diperankan oleh Tom Hanks sebagai Kapten John Miller. Anda bisa melihat sendiri seorang pemimpin pertempuran yang mengayomi, peduli, dan sangat dihormati oleh anak buahnya. Kapten Miller memimpin sebuah kompi, kemudian pasukan khusus Rangers yang merupakan salah satu kesatuan tempur paling elit dan disiplin. Meski demikian, Kapten Miller tidak dapat selalu memimpin hanya dengan memberikan perintah dan berasumsi bahwa perintah itu akan dipatuhi. Manusia tidak bisa diperlakukan seperti itu. Tom Hanks benar-benar melukiskan bagaimana seorang pemimpin pertempuran yang baik itu.

Saya akan mengemukakan lebih banyak lagi tentang model pertempuran ini di Bab 2 nanti. Untuk sementara ini, saya berharap Anda memahami bahwa pertempuran itu merupakan lingkungan yang mungkin paling buruk sebagai tempat Anda untuk memimpin orang lain dalam mencapai suatu tujuan. Jika Anda dapat menerapkan model kepemimpinan pertempuran dengan sukses, Anda akan sukses dalam memimpin di berbagai lingkungan sulit lainnya yang tidak sekeras situasi pertempuran.

Jenderal John T. Chain, Jr., yang kemudian menjabat Panglima Komando Strategi Angkatan Udara Amerika Serikat pernah mengatakan, *“Keputusan militer diambil dalam kabut peperangan, sehingga ada tingkat ketidakpastian yang tinggi mengenai validitas informasi penting yang menjadi dasar pengambilan keputusan kritis. Keputusan harus diambil dengan cepat, walaupun risikonya: hidup atau mati. Dibarengi dengan keharusan untuk menghadapi ketidakpastian ini, pemimpin militer masih punya tugas lagi, yakni menciptakan kepercayaan diri para komandan di bawahnya, dan juga menjaga rasa keterikatan/kekompakan dalam pasukan.”*³ Itu juga menjadi tugas setiap pemimpin dalam situasi sulit di luar kemiliteran.

Jenderal Frederick J. Kroesen juga punya pengalaman tersendiri tentang kepemimpinan pertempuran. Ia ikut bertempur dalam Perang Dunia II, Perang Korea, dan Perang Vietnam. Selama masa-masa itu, ia meniti karier dari yang semula hanya prajurit hingga menjadi jenderal bintang empat, yakni sebagai Panglima Angkatan Darat Gabungan Amerika Serikat, Eropa, dan Central Army Group milik NATO. Sejak meninggalkan Angkatan Darat, ia bekerja dengan korporasi dan organisasi-organisasi lain di berbagai masalah pertahanan dan manajemen. Dalam sebuah pertemuan yang juga saya hadiri, seorang teman bertanya kepada Jenderal Kroesen tentang perbedaan antara kepemimpinan di dunia militer dan korporasi. Jenderal Kroesen menjawab, *“Prinsip kepemimpinannya tidak berbeda. Jika Anda memiliki pemimpin yang sukses, maka Anda akan mendapati korporasi yang juga sukses.”*⁴

3 Pandangan CINCSAC's terhadap Pendidikan Militer Profesional,” *Air Force Policy Letter for Commanders* (Oktober 1988), hal. 2.

4 Komentar ini diberikan saat presentasi di depan para mahasiswa *Industrial College of the Armed Forces* di Ft. McNair, Washington, D.C., 4 Oktober 1988.

Apa yang dimaksud dengan model pertempuran? Nah, orang lain yang juga mengetahui tentang model kepemimpinan pertempuran adalah Jenderal George S. Patton. Lagi dan lagi, Jenderal Patton membuktikan kemampuannya untuk memimpin orang dalam pertempuran. Ia memimpin kelompok kecil dalam perjalanan kariernya. Ia juga pernah memimpin pasukan besar, jumlahnya hingga ratusan ribu prajurit. Ia pun kerap melakukan hal ini sembari mengatasi hambatan luar biasa dalam kondisi yang parah dan ancaman kematian.

Selama Perang Dunia I, Patton adalah seorang kolonel berusia dua puluh sembilan tahun yang mengkomandoi pasukan tank Amerika pertama dalam pertempuran. Tank tersebut dipakai pertama kali untuk melindungi diri dari senjata mesin dan artileri musuh sembari untuk menembus medan-medan yang berat. Ada permasalahan besar yang dihadapi oleh pasukan tank, yakni sulitnya melihat dan memantau situasi di luar kendaraan. Maka, Patton pun memutuskan untuk membimbing pasukan tank ini dengan berjalan kaki!

Ia pernah tertembak peluru musuh karena melakukan hal ini. Memang tidak ada sesuatu yang nihil risiko, dan itu memang harga (kehormatan) yang telah ia bayar. Kepemimpinan Patton mengantarkan kemenangan di medan perang sekaligus menjadikannya orang yang tenar dan beruntung.

Patton mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah “seni” bagaimana membuat bawahan mampu melakukan sesuatu hal yang mustahil. Apakah definisi seperti ini dapat diterapkan di lingkungan sipil? Mari kita lihat bersama.

Beberapa tahun yang lalu, ada sebuah perusahaan bernama Sierra Engineering Company yang berlokasi di Sierra Madre, California. Perusahaan kecil berisikan 350 karyawan ini membuat masker oksigen dan perlengkapan pengaman lain untuk penerbang militer maupun sipil.

Pesaing utama Sierra adalah Gentex, sebuah perusahaan yang berlokasi di Pesisir Timur. Kedua perusahaan ini bersaing keras untuk mendapatkan kontrak pemerintah di sejumlah area.

Selama persaingan keras termasuk menyangkut proyek pembuatan helm pilot yang aman (anti-pecah saat mengalami benturan keras akibat tabrakan atau jatuh), Sierra Engineering Company mengalami masalah berat. Salah satu alasannya adalah lebih tingginya gaji di Pesisir Timur. Di samping itu, karyawan berupah jam-jaman menerima bayaran “satu setengah kali” jika melakukan lembur. Tapi persoalan terbesarnya adalah bahwa setiap orang memiliki sikap “bisnis seperti biasanya.” Dari pekerja hingga manajer, semuanya mengerjakan tugasnya masing-masing. Jika perusahaan mengalami masalah, itu bukan urusannya. Yang penting mereka sudah melakukan yang terbaik yang mereka bisa. Itu tergambar jelas dalam pemikiran mereka semua.

Akibatnya, perusahaan ini pun mendadak kehabisan dana. Tanpa dana cadangan, tentunya mereka tidak dapat berproduksi. Perusahaan juga tidak dapat memenuhi tanggungan gaji. Masalah lain pun belum berhenti menimpa. Melihat tidak adanya jalan, presiden perusahaan ini memutuskan untuk bunuh diri. Perusahaan ini pun masuk ke dalam kategori “Bab 11” (baca: mengalami kebangkrutan). Di bawah undang-undang kebangkrutan ini, pihak bank berusaha menyelamatkan perusahaan tersebut melalui kendalinya sendiri.

Dalam keputusan-asaan, bank mencari seseorang yang berpengalaman yang dapat memimpin perusahaan (Sierra) untuk keluar dari masalahnya. Pertanyaannya: adakah “orang yang luar biasa” yang bersedia bekerja dengan gaji minim? Di manakah keberadaan “orang yang luar biasa” yang memiliki kepercayaan diri sehingga mampu membawa solusi menghadapi kondisi seperti ini? Setelah pencarian yang berlarut-larut, akhirnya ditemukan seorang laki-laki belia bernama Aaron Bloom. Pria ini pernah menjadi wakil presiden bidang keteknikan di perusahaan tersebut, tetapi mengundurkan diri beberapa tahun yang lalu.

Kemudian, Bloom mengambil alih semua tanggung jawab perusahaan itu. Ia mengumpulkan sekitar lima puluh orang yang masih tersisa. Lalu, ia membuat sebuah pengumuman. *“Dari pukul delapan pagi hingga pukul lima sore, kita akan melakukan tugas rutin masing-masing. Jika Anda seorang sekretaris, Anda akan*

melakukan pekerjaan sekretaris. Jika Anda seorang manajer, Anda akan melakukan tugas pengelolaan. Jika Anda seorang insinyur desain, tugas Anda akan mendesain. Setelah pukul lima sore, setiap orang mulai dari sekretaris hingga saya sendiri akan membantu bagian produksi untuk merakit/menyatukan produk. Anda dan saya akan menangani pesanan dari supervisor produksi. Tidak akan ada kompensasi uang lembur untuk pekerjaan ini, tapi akan ada roti lapis saat makan malam.”

Bloom menjawab beberapa pertanyaan dan menyimpulkan: “Kita akan mengembalikan Sierra Engineering ke tempat yang seharusnya, yakni menyelamatkan hidup kita semua dengan menyediakan produk bagus dengan harga berkualitas. Kita juga akan menyelamatkan pekerjaan kita. Saya tahu, kita bisa melakukan ini. Jika saya tidak merasa kita mampu, tentunya saya tidak akan berada di sini.”

Dalam waktu dua tahun, Sierra Engineering Company telah kembali ke posisi awalnya bahkan lebih. Sekali lagi, adalah semangat dan dukungan penuh dari semua karyawan yang menjadikan misi tersebut tercapai. Dan sekali lagi, perusahaan itu pun kembali bisa meraup untung. Jelas sekali Sierra Engineering Company sekarang berada di posisi puncak lantaran kepemimpinan satu orang, yakni Aaron Bloom.

Satu hal yang menarik bagi saya adalah bahwa setiap orang bekerja sekeras itu untuk mengembalikan posisi perusahaan. Dan ingat, mereka melakukannya tanpa kompensasi tambahan apa pun.

Pertanyaan yang lebih menarik lagi adalah: mengapa mereka tidak melakukan hal itu sebelum perusahaan mengalami kebangkrutan? Karena jika mereka melakukan hal tersebut, tentunya mereka tidak akan kehabisan dana. Tidak perlu ada orang yang harus dipecat. Mengapa mereka tidak melakukan hal ini? Mengapa 300 anggota perusahaan harus meninggalkan perusahaan sebelum hal ini terjadi? Dan bagaimana bisa 50 orang mampu melakukan hal yang lebih banyak ketimbang 350 orang yang ada sebelumnya?

Saya berkali-kali memikirkan pertanyaan ini, dan saya akan ungkapkan jawaban saya kepada Anda. Saya tidak percaya bahwa 350 pegawai itu tahu bahwa mereka dapat membuat suatu perubahan.

Selain itu, saya juga tidak percaya bahwa mereka peduli. Aaron Bloom membuat mereka (pegawai yang tersisa) melihat bahwa mereka mampu melakukannya, dan juga membuat mereka peduli. Ia membuat mereka melakukan sesuatu yang (dirasa) mustahil.

Jadi, model pertempuran itu bukanlah model kepemimpinan yang umum. Ini berarti bahwa si pemimpin tidak saja harus mengambil tanggung jawab penuh terhadap misi dan pencapaiannya. Bagaimanapun, dengan cara apa pun, berkat bantuan orang-orang yang dipimpinnya, sesuatu harus terjadi terlepas dari situasi apa pun yang dihadapi. Seperti yang diungkapkan mantan Kepala Staf Angkatan Udara, Jenderal Ron Fogleman, *“Pemimpin adalah orang yang mampu menyelesaikan sesuatu.”*

Kepemimpinan Akan Memampukan Orang Lain Tampil dengan Potensi Maksimal yang Mereka Miliki

Izinkan saya mengemukakan sebuah definisi dari kepemimpinan. Dengan definisi ini, tidak ada bedanya apakah Anda memimpin perusahaan, organisasi, kesatuan militer, atau sekadar sekelompok teman dalam suatu klub. Kepemimpinan itu adalah seni mempengaruhi orang lain untuk menyelesaikan tugas, tujuan, atau proyek, dengan kinerja maksimal yang mereka miliki.

Perhatikan bahwa definisi saya tentang kepemimpinan jauh sekali dengan persoalan manajemen. Kita sudah melihat di depan bahwa kepemimpinan dan manajemen itu dua hal yang berlainan. Apakah Anda selalu dapat membuat orang lain tampil dengan potensi maksimal yang mereka miliki? Saya percaya bahwa melalui kepemimpinan Anda mampu, tapi soal melakukannya, Anda terlebih dulu harus memenangi pikiran orang lain.

Untuk memimpin, Anda harus merebut pikiran orang lain terlebih dahulu

Hal terpenting dari kepemimpinan dalam merebut kemenangan di setiap hal yang Anda lakukan adalah kemampuan Anda untuk

merebut pikiran orang-orang di sekeliling Anda. Jika mampu melakukan hal ini, Anda tidak saja akan memimpin dengan sukses, tetapi juga akan sukses mencapai tujuan dan sasaran Anda.

Saya ingin menegaskan hal ini sekali lagi. Apa yang kita lihat di sini adalah bahwa kekuatan kepemimpinan itu sangat besar. Sumber daya organisasi Anda, tindakan-tindakan jajaran manajemen tingkat atas, tindakan-tindakan permusuhan, kemampuan orang-orang yang ada di bawah tanggung jawab Anda ataupun yang ada di dalam organisasi Anda, atau apapun yang lainnya merupakan persoalan kedua. Persoalan pertamanya tetap adalah kemampuan Anda membantu orang lain melakukan sesuatu yang tidak mereka sadari mampu untuk dilakukan (ataupun menurut mereka tidak perlu dilakukan). Untuk melakukan hal ini, terlebih dulu Anda harus merebut pikiran mereka agar masuk ke dalam cara berpikir Anda.

Pemimpin itu dibentuk, bukan dilahirkan

Mungkin Anda pernah mendengar bahwa pemimpin itu terlahir dengan karakteristik tertentu yang membuatnya menjadi pemimpin. Apakah Anda terlahir membawa sifat-sifat ini, ataupun tidak. Jika Anda tidak memiliki sifat-sifat ini, maka celakalah Anda. Anda tidak akan bisa menjadi pemimpin hebat. Dan, tidak ada yang bisa Anda lakukan untuk mengubah hal itu.

Pemikiran di atas benar-benar omong kosong dan tidak masuk akal. Memang, orang terlahir dengan karakteristik tertentu yang memberinya potensi untuk ahli dalam suatu bidang. Sebagian terlahir dengan keunggulan bermain bola basket, menjadi pianis besar, atau menjadi seorang pemimpin. Namun, mempelajari dan mengembangkan kemampuan apa pun yang Anda miliki adalah jauh lebih penting ketimbang kemampuan apa yang Anda bawa sedari lahir.

Ingin bukti? Para peneliti menemukan bahwa Anda memiliki peluang lebih baik untuk menjadi presiden perusahaan jika tinggi Anda lebih dari 180 cm (ketimbang jika tinggi Anda kurang dari 180 cm). Ini tampaknya mendukung teori "*terlahir dengan bakat*" seperti

yang disebutkan di atas. Bukankah menjadi orang yang bertubuh tinggi mengisyaratkan sesuatu tentang peluang Anda menjadi seorang pemimpin?

Masalahnya cuma satu, yakni terlalu banyak pengecualiannya. Napoleon Bonaparte tidak bertubuh tinggi, pun demikian halnya dengan Gandhi, Truman, dan Ulysses S. Grant. Kolonel Kyes, yang memimpin kesatuan terbangnya sedemikian sukses sehingga mampu menjadi seorang jenderal berbintang tiga hanya memiliki tinggi tubuh 170 cm. David Ben Gurion, perdana menteri pertama Israel, hanya memiliki tinggi 160 cm. Jenderal yang tersohor, Moshe Dayan, juga hanya setinggi 172 cm. Teman sekilas saya ketika di Akademi Militer yang pertama kali berhasil meraih gelar jenderal memiliki tinggi badan 177 cm.

Jenderal H. Norman Schwarzkopf, yang membawa pasukan kami menuju kemenangan di perang Badai Gurun, memiliki tinggi tubuh lebih dari 180 cm. Namun, ia mengatakan bahwa salah satu komandan terbaik yang pernah diketahuinya adalah Kolonel Vietnam Selatan bernama Ngo Quang Truong. *“Ia sama sekali tidak mirip dengan bayangan saya tentang orang jenius di bidang kemiliteran,”* ungkap Schwarzkopf. *“Tinggi badannya hanya 160 cm, berusia empat puluh tahun ke atas, tubuhnya sangat kurus, dengan pundak bungkuk, dan kepala yang terlihat terlalu besar untuk ukuran badannya.... pun demikian, ia sangat diagungkan oleh para prajurit dan pasukannya....”*⁵

Faktanya adalah ada puluhan ribu pimpinan perusahaan dan banyak sekali pemimpin militer luar biasa yang tinggi badannya kurang dari 180 cm. Jika Anda bertanya-tanya tentang diri saya, tinggi badan saya adalah 172 cm.

5 H. Norman Schwarzkopf, *It Doesn't Take a Hero* (New York: Bantam Books, 1992)

Jenderal Angkatan Udara Ternama yang Sebelumnya Dianggap Sebagai Pemimpin Buruk

Izinkan saya menceritakan tentang seseorang yang tingginya lebih dari 180 cm, tetapi benar-benar harus belajar menjadi seorang pemimpin yang hebat. Saya tahu itu karena salah seorang gurunya pernah mengatakan langsung kepada saya.

Hoyt S. Vandenberg adalah jenderal bintang empat dan Kepala Staf Angkatan Udara Amerika Serikat. Ia adalah seorang pemimpin yang unik. Selama Perang Dunia II, saat ia mengomandoi Skuadron Ke-9 Angkatan Udara Amerika Serikat, ia kerap mengunjungi skuadronnya di pangkalan. Suatu kali, seorang *gunner* (penerbang pesawat penembak) dari salah satu kru mengalami kerusakan parah. *"Saya tidak dapat pergi hari ini,"* teriak si *gunner*. *"Saya tidak mau terbang hari ini, Pak. Saya tidak bisa pergi hari ini!"* protesnya kepada komandannya.

Jenderal Vandenberg melihat tingkat kerusakan tersebut. Dengan berlari ke arah si *gunner*, jenderal itupun menepukkan tangannya ke pundak *gunner*. *"Sersan, kau tidak perlu pergi hari ini. Ini bukan harimu. Ini adalah hariku."* Setelah berucap demikian, Jenderal Vandenberg lalu menaiki pesawat dan terbang menjalankan misi sebagai *gunner*. Anda bisa bayangkan sendiri efeknya terhadap semua awak Skuadron Ke-9. Ini juga memiliki efek positif terhadap si *gunner* sendiri, karena akhirnya ia bertahan dan terbang menjalankan misi lain yang diperlukan untuk menyelesaikan tugasnya.

Jenderal Vandenberg bukanlah seorang pemimpin yang terlahir begitu saja. Bagaimana saya bisa tahu? Saat saya masih menjadi kadet atau calon perwira di Akademi Militer, salah satu teman sekelas dan sahabat terbaik saya, yakni Ted Wells. Ayah dan kakek Ted juga lulusan Akademi Militer. Tak lama sebelum kelulusan kami, saya tengah duduk-duduk dengan Ted dan mengobrol dengan kakeknya, Mayor Jenderal (Purn) Robert M. Danford. Jenderal Danford adalah lulusan angkatan 1904 dan sudah lama pensiun dari Angkatan Darat.

“Bill,” ungkapnya, “Aku tahu bahwa kau akan masuk ke Angkatan Udara.”

“Benar, Pak,” jawab saya, “Saya ingin menjadi penerbang.”

“Ya,” tukasnya, “Kau tahu bahwa aku adalah Komandan Kadet di bawah kepemimpinan Jenderal McArthur sewaktu ia menjabat Inspektur Akademi Militer setelah Perang Dunia I. Apa kau pernah dengar tentang Jenderal Hoyt Vandenberg?”

“Oh, ya Pak,” jawab saya. “Jenderal Hoyt Vandenberg adalah Kepala Staf Angkatan Udara sepuluh tahun lalu.”

“Aku akan ceritakan sesuatu tentang Jenderal Vandenberg yang aku jamin belum pernah kau ketahui. Saat aku menjadi komandan, Jenderal Vandenberg adalah cama (calon tamtama) yang baru masuk tahun pertama di Akademi Militer. Jenderal Vandenberg sempat pada suatu kali nyaris dikeluarkan dari Akademi.”

“Mengapa?” tanya saya.

Jenderal Danford tersenyum. “Karena ia kurang memiliki kemampuan dalam kepemimpinan,” jawabnya.

Jenderal Vandenberg mengembangkan dirinya sendiri dari saat ia masih sebagai cama di Akademi Militer hingga ia lulus. Ia menjadi pemimpin yang hebat bukan karena ia terlahir sebagai pemimpin, tetapi karena ia belajar dan mengembangkan diri menjadi pemimpin.

Mengapa Pemimpin yang Baik Tidak Bergantung pada Kondisi yang Baik

Saya sudah menyebutkan hal ini sebelumnya, tapi saya ingin mengulasnya sekali lagi: Pemimpin yang baik tidak ada kaitannya dengan partisipasi dalam manajemen ataupun manajemen ala Jepang, pun tidak kondisi kerja yang baik, ataupun gaji yang bagus. Anda tidak harus menjadi “orang baik.”

Di Pennsylvania barat, ada sebuah perusahaan pembuat peralatan bernama Oberg Industries. Presiden perusahaan ini adalah Don Oberg. Sebuah artikel di majalah *INC* menyebutnya dengan “Si Raja Disiplin.”

Pennsylvania barat berada tepat di tengah-tengah wilayah serikat kerja, tapi Oberg Industries sendiri tidak berserikat. Ini bukan lantaran kondisi kerja yang nyaman. Oberg Industries memberlakukan jam kerja sebanyak 40 jam per minggu, dan istirahat makan siang selama 14 menit diberlakukan untuk semua buruh dan jajaran manajemen.

Berikut adalah beberapa fakta menarik lainnya. Pada tahun-tahun belakangan, angka penjualan rata-rata tahunan di sebagian besar perusahaan peralatan khusus adalah \$2 juta per tahun. Di Oberg, angkanya mencapai \$27 juta. Rata-rata penjualan per karyawan di perusahaan ini juga 30% lebih tinggi. Pada tahun-tahun yang kita bahas itu, tidak terjadi resesi di perusahaan ini. Mungkin sulit dipercaya, tapi tiap tahunnya tak kurang dari 1.600 orang melamar ke perusahaan ini, yang notabene hanya membuka tiga puluh posisi tiap tahunnya.

Nah, mengapa bisa seperti ini? Apakah para karyawan di Oberg digaji dengan baik? Tentu saja. Namun, hal yang jauh lebih penting ketimbang kompensasi adalah bahwa Don Oberg (kendati merupakan pemberi-tugas berat) berhasil menanamkan ke dalam diri semua karyawan sebuah ide bahwa jika Anda bekerja di Oberg, Anda adalah orang yang terbaik. Selain itu, setiap orang tahu bahwa para pemimpin di jajaran atas memberikan 100% kemampuan mereka untuk perusahaan. Dan demikianlah Oberg terus mengungguli perusahaan-perusahaan sejenis, sehingga semua orang berjuang keras untuk masuk ke sana.⁶ Kepemimpinan yang baik itu tidak bergantung pada keadaan yang baik. Mari kita perhatikan lagi model kepemimpinan pertempuran. Mungkin Anda pernah mendengar bahwa banyak dari organisasi pertempuran yang luar biasa adalah kesatuan elit: Baret Hijau, Ranger, Marinir, SEALs, Kesatuan Penerjun, Skuadron Tempur, dan lain-lain.

Para anggota dari kesatuan-kesatuan elit ini kerap menerima kompensasi tambahan. Yakni, bayaran tugas-berbahaya. Jika Anda pikir bahwa tugas-berbahaya ini sama dengan segepok uang, Anda benar-benar salah. Bukan saja tidak banyak, tetapi tentu saja tidak

6 Dona Fern, "The Lord of Discipline," *INC* (November 1985), hal. 82-85, 88, 95.

bisa ditandingkan dengan risiko tambahan yang harus dihadapi orang-orang dalam organisasi ini.

Selain itu, di beberapa organisasi ini, promosi berlangsung lebih lambat dibandingkan dengan kesatuan militer reguler. Para anggotanya pun kerap menjalani pelatihan berat yang lebih panjang. Lalu mengapa kemudian orang-orang mau masuk secara sukarela ke dalam kesatuan elit? Saya katakan, kebanggaan pribadi adalah harga termahalnya.

Bagaimana Saya Akhirnya Mengerti Apa Artinya Menjadi Komando Udara

Saya menjadi komando udara sewaktu terjadi konflik di Asia Tenggara. Saya terbang sebagai anggota Skuadron Komando Udara ke-609, menerbangkan pesawat A-26 pada malam hari dan menyerang iring-iringan truk di medan bergunung yang memiliki pertahanan berat.

Bagi mereka yang terbang rendah dalam misi penyerangan pada malam hari di medan yang bergunung-gunung atau disitilahkan dengan “*Karst*” kerap menimbulkan tragedi. Musuh menggunakan senjata apapun yang bisa dipegangnya, dari senjata mesin ZPU kaliber kecil hingga artileri anti-pesawat berkaliber 37 mm, 57 mm, dan 85 mm.

Namun, di komando udara kami hanya menerbangkan pesawat tua, sisa dari Perang Dunia II yang digunakan Angkatan Udara lama pada 1944. Sementara, kami menggunakan pesawat itu pada tahun 1968! Skuadron Komando Udara ke-609 meraih penghargaan kepresidenan (*Presidential Unit Citation*) karena keberaniannya dalam pertempuran. Penghargaan ini diberikan lantaran di Perang Vietnam, kami meraih peringkat tertinggi dalam hal tingkat jatuhnya pesawat per *sorti* (misi terbang/serangan oleh satu pesawat).

Apa yang membuat kami mampu melakukan ini? Pada seragam terbang kami terdapat tanda pengenalan khusus yang menyatakan bahwa kami adalah “Nimrod.” Ini juga menjadi isyarat panggilan radio kami. Dalam Alkitab, *Nimrod* berarti pemburu utama. Emblem ini mengatakan bahwa pemakainya telah melakukan lebih dari

100 misi udara, semuanya merupakan serangan malam hari. Kami memakai itu dengan bangga.

Saat saya kembali ke Amerika, tugas saya adalah di Pangkalan Angkatan Udara Wright-Patterson di Dayton, Ohio. Saya mengemban tugas di luar misi penerbangan, yakni sebagai manajer program yang bertanggung jawab dalam pengembangan perlengkapan pendukung keselamatan pesawat. Sekali dalam sebulan saya mengenakan seragam saya dan melakukan penerbangan untuk tetap menjaga keterampilan terbang.

Beberapa bulan setelah saya kembali, saya tengah berjalan dengan seragam terbang menuju ke jalur terbang. Sebuah kendaraan tiba-tiba berhenti tepat di seberang jalan. Pengemudinya adalah seorang perwira yang kebetulan istrinya turut serta di dalam mobil itu, lalu memanggil saya, *“Bisakah Anda ke sini sebentar, Kapten?”*

Saya menghampiri mobil itu, dan sang perwira pun memperkenalkan diri. Ternyata ia perwira penerbang dari skuadron yang berbeda, tetapi masih satu pangkalan dengan saya. Namun, yang dipikirkannya bukanlah tentang dirinya ataupun apa yang sudah ia lakukan. Malah, ia memutar badannya ke arah istrinya dan menunjuk ke emblem “Nimrod” saya dengan penuh hormat. Lalu perwira itu berkata pada istrinya, *“Sayang... beliau ini adalah salah satu orang yang sering aku ceritakan. Beliau seorang komando udara. Dan juga seorang Nimrod.”* Tentu saja saya bangga karena telah menjadi seorang “Nimrod.”

Sekali lagi, kepemimpinan itu tidak bergantung pada keadaan baik, kondisi kerja yang menyenangkan, tidak juga kompensasi. Orang-orang akan mengikuti Anda dalam situasi sangat sulit sekalipun lantaran alasan lain—asalkan Anda tahu caranya memimpin.

Tujuh Fakta yang Wajib Diketahui Sebelum Mulai Memimpin

1. Satu orang mampu membuat perbedaan antara sukses dan gagal dalam organisasi apa pun. Anda bisa menjadi orang itu dengan menjadi pemimpin.
2. Salah satu fakta paling mengagumkan adalah bahwa sebagian besar orang menjadi sukses hanya melalui bantuan orang lain. Anda dapat memperoleh bantuan ini melalui praktik kepemimpinan.
3. Anda tidak mesti menjadi seorang manajer untuk bisa menjadi pemimpin. Anda juga tidak perlu menunggu dipromosikan. Anda bisa menjadi pemimpin dengan segera.
4. Jika Anda mempelajari elemen dasar dari model kepemimpinan pertempuran, Anda akan dapat memimpin nyaris di semua situasi. Ini lantaran situasi pertempuran menyuguhkan tantangan paling berat dalam kepemimpinan karena di situ terdapat risiko, ketidakpastian, kendala oleh medan pertempuran, dan penalti atas kegagalan ataupun penghargaan bagi keberhasilan.
5. Inti dari kepemimpinan itu sangat sederhana: memotivasi orang lain untuk menampilkan potensi maksimal yang mereka miliki guna meraih tujuan atau sasaran yang sudah Anda tetapkan.
6. Pemimpin itu dibentuk, bukan terlahir begitu saja. Jika Anda ingin menjadi pemimpin, Anda bisa mempelajarinya persis seperti ketika mempelajari keterampilan-keterampilan lain.
7. Kepemimpinan yang baik itu tidak bergantung pada keadaan baik ataupun kondisi kerja yang menyenangkan. Kemampuan Anda untuk memotivasi orang lain agar menampilkan semua potensi maksimal mereka sama sekali tidak bergantung pada kondisi baik ini.

Kepemimpinan memiliki kekuatan luar biasa untuk membantu membuat kelompok atau organisasi yang Anda pimpin mencapai tujuan yang sudah Anda tetapkan. Anda dapat memperoleh kekuatan ini dengan belajar menerapkan teknik-teknik yang relatif sederhana. Kita mulai saja di Bab 2 dengan melihat lebih dalam model pertempuran dan delapan hukum universal dari kepemimpinan.

BAB 2

MODEL PERTEMPURAN: DELAPAN HUKUM UNIVERSAL DARI KEPEMIMPINAN

Saat Peter Drucker merekomendasikan buku Jenderal Xenophon tentang kepemimpinan pertempuran bagi manajer modern, ia menyiratkan bahwa prinsip umum kepemimpinan dari skenario kasus terburuk suatu peperangan itu sangat penting dalam praktik semua kepemimpinan di dalam dan di luar kemiliteran. Namun, Xenophon yang menulis lebih dari 2.000 tahun lalu, tidak secara eksplisit menyatakannya. Ia juga tidak menjabarkan prinsip-prinsip spesifik dari kepemimpinan. Jika prinsip umum bisa disarikan dari kepemimpinan dalam pertempuran, para pemimpin dari semua organisasi bisa mengambil manfaatnya. Mereka dapat menggunakan prinsip ini untuk meningkatkan produktivitas secara dramatis, dan meningkatkan kemungkinan keberhasilan di proyek apa pun yang sedang mereka tangani.

Nasihat Barry Goldwater Membuat Saya Kembali ke Jalur yang Benar

Setelah membaca edisi pertama buku ini, Barry Goldwater menulis kepada saya bahwa semua kepemimpinan itu ditegakkan di atas fondasi kejujuran. Saya setuju. Malah, saya bertanya-tanya apakah ini ada hubungannya dengan salah satu konsep fundamental yang merupakan basis semua kepemimpinan dan akan muncul dari analisis kepemimpinan dalam perang.

Penelitian Kepemimpinan dalam Pertempuran yang Berguna dalam Kepemimpinan dalam Bisnis

Akhirnya saya pun melakukan apa yang saya sebut dengan Proyek Penelitian Kepemimpinan dalam Pertempuran. Basis dari penelitian saya adalah survei yang dikirim kepada lebih dari 200 mantan petinggi militer dan pemimpin pertempuran, serta percakapan dengan ratusan responden lainnya. Saya lebih khusus lagi mencari orang-orang yang telah sukses di dunia korporasi atau organisasi non-militer lain setelah meninggalkan angkatan bersenjata. Di antara respons yang saya terima pada tahap-tahap awal, enam puluh dua di antaranya adalah dari jenderal dan laksamana. Saya bertanya kepada para pemimpin luar biasa ini tentang apa yang mereka pahami dari kepemimpinan di medan tempur. Saya bertanya tentang taktik-taktik yang mereka gunakan. Saya bertanya tentang pentingnya gaya kepemimpinan mereka. Saya bertanya tindakan paling penting apa saja yang harus diambil oleh seorang pemimpin. Saya bertanya apakah prinsip-prinsip ini telah diadaptasi ke dalam karier sipil mereka. Agar subjek saya lebih fokus ke hal-hal yang paling penting, saya meminta mereka untuk menyebutkan tiga prinsip yang dianggap paling penting.

Respons dari mereka menunjukkan tanpa ada keraguan lagi bahwa ada prinsip-prinsip universal yang diikuti para pemimpin sukses untuk mendongkrak produktivitas secara dramatis dan mencapai keberhasilan luar biasa di semua jenis organisasi. Semua teknik kepemimpinan yang baik diperoleh dari prinsip-prinsip dasar ini.

Hasil mengejutkan dari riset yang saya lakukan

Karena saya mendapatkan banyak responden yang menyebutkan tiga prinsip penting atau lebih, saya memiliki semacam daftar ensiklopedia. Kaisar Napoleon, salah satu pemimpin militer paling kondang dalam sejarah, menuliskan 115 petuah tentang memimpin perang. Jika satu orang saja bisa menghasilkan 115 petuah, lalu berapa

banyak prinsip-prinsip kepemimpinan yang harus saya kupas setelah menganalisis dan mentabulasikan input dari sejumlah responden itu?

Mengejutkan memang, karena saya menemukan bahwa 95% respons yang saya terima bisa digodog menjadi delapan prinsip saja. Namun, kedelapan prinsip ini sangat signifikan. Masing-masing pemimpin sukses ini telah mengikuti satu (atau lebih) dari delapan prinsip tersebut untuk membantu mereka mencapai hasil yang luar biasa dalam karier mereka, baik di dunia militer maupun sipil.

Tidak sedikit di antara mereka yang menuliskan catatan atau surat khusus untuk mengungkapkan dukungan kepada proyek yang saya lakukan. Mereka membayar pelajaran itu dengan darah mereka. Mereka tahu akan nilai itu, dan mereka tidak ingin melihatnya disia-siakan.

Di tahap-tahap berikutnya dalam penelitian, saya mewawancarai sejumlah pemimpin bisnis senior yang sukses lainnya dan mengkaji lusinan situasi korporasi, serta tindakan yang diambil oleh para pemimpin senior ini. Sebagian dari mereka memang berlatar belakang militer, tetapi sebagian lainnya tidak. Sebagian sudah memiliki daftar prinsip sendiri tentang kepemimpinan bertahun-tahun sebelumnya. Meski terkadang daftar yang mereka buat ini berbeda satu sama lain, tetapi mereka sama-sama memasukkan kedelapan respons yang sudah saya buat sebelumnya. Seperti yang biasa saya lakukan ketika meneliti sesuatu, saya juga melihat sejarah untuk konfirmasi lebih lanjut. Sejarah yang tercatat dalam kurun tujuh ribu tahun yang lalu memberikan saya bukti melimpah untuk mendukung prinsip-prinsip ini.

Delapan Hukum Universal Kepemimpinan

Kekuatan hasil investigasi memberikan motivasi untuk menamai ulang prinsip-prinsip ini sebagai hukum universal kepemimpinan. Saya mempublikasikan hasil penelitian secara lebih detail dalam buku yang berjudul *The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws*

of Leadership (Longstreet Press, 1998). Hukum ini penting karena merupakan fondasi bagi semua konsep dan teknik yang dimuat di dalam buku ini. Berikut ini adalah kedelapan hukum universal kepemimpinan yang menghasilkan apa yang sekarang saya sebut dengan istilah “Model Pertempuran.”

1. Memelihara Integritas Diri Secara Mutlak
2. Menguasai Bidang Keahlian
3. Menunjukkan Ekspektasi dan Cita-cita Secara Nyata
4. Memperlihatkan Komitmen yang Luar Biasa
5. Mengharapkan Hasil Positif
6. Mengayomi Bawahan
7. Mengutamakan Kewajiban di Atas Kepentingan Pribadi
8. Menyiagakan Diri di Garis Terdepan

Mari kita bahas satu per satu.

Memelihara Integritas Diri Secara Mutlak

Kedelapan hukum universal kepemimpinan tidak memiliki urutan tertentu—kecuali integritas. Mayoritas respons menyertakan prinsip ini, dan banyak responden mengirimkan catatan atau surat kepada saya yang mengungkapkan perasaan mereka bahwa tanpa adanya kepercayaan antara pemimpin dan pengikut, selamanya pemimpin akan dicurigai dan mengalami kesulitan meski sudah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan lain secara benar. Integritas berarti melakukan hal yang benar. Kurangnya integritas dapat berakibat buruk bagi organisasi atau usaha apa pun.

Jenderal H. Norman Schwarzkopf mengajarkan pada kita tentang menjunjung tinggi nilai kehormatan

Di Akademi Militer, kami diajarkan sedari hari pertama bahwa menjunjung tinggi kehormatan merupakan hal yang paling penting. Sewaktu masih seorang kadet, saya belum banyak tahu tentang Jenderal H. Norman Schwarzkopf. Namun, Jenderal Schwarzkopf adalah senior atau “First Classman” saat saya masih menjalani

tahun pertama di akademi. Ia menulis, *“Pelajaran paling penting yang ditanamkan baik-baik ke dalam diri kami pada minggu-minggu pertama adalah aturan atau kode menjunjung tinggi kehormatan.”* Dalam otobiografinya, yakni *It Doesn't Take a Hero*, Jenderal Schwarzkopf mengaitkan cerita berikut ini (seorang first classman) dengan orang yang harus ia hadapi pada tahun-tahun pertama.

Pada tahun pertama sebagai calon perwira di Akademi Militer, ada sebuah parade yang beriring-iringan di dekat baraknya. Seorang teman sekelas yang kamarnya berada di sisi lain bangunan tersebut bertanya apakah ia boleh melihat parade dari jendela kamar Schwarzkopf meskipun hal tersebut menyalahi aturan. Schwarzkopf menjawab, *“Itu keputusanmu. Jika kau ingin melakukannya, silakan saja.”*

Setelah parade usai, tiba-tiba seorang senior (*first classman*) masuk ke dalam kamarnya. Senior tersebut adalah kadet yang tidak menyukai Schwarzkopf, dan ia pun mengatakan begitu. Malah, ia mengancam akan mengeluarkan Schwarzkopf dari Akademi Militer jika ia bisa.

Kadet tersebut menegakkan Schwarzkopf dan mengomelinya lantaran melongok keluar melalui jendela saat parade berlangsung. Ia memberitahu Schwarzkopf bahwa ia akan menerima sanksi yang serius. Schwarzkopf menulis dalam bukunya:

“ ‘Pak, saya tidak melihat parade itu.’

“ ‘Aku melihatmu berdiri di atas kursi itu! Kau tahu siapa yang coba kau bohongi?’

“ ‘Pak, saya tidak melihat parade itu.’

“ ‘Kau tidak melihatnya?’

“ ‘Tidak, Pak.’

“ ‘Baiklah,’ jawabnya dan ia pun langsung keluar. Habis perkara. Karena kode kehormatan, meski ia tidak menyukai saya, ia menerima kata-kata saya. Dan saya tidak berharap melaporkan orang yang sebenarnya melihat dari jendela saya, karena itu adalah pelanggaran aturan, bukan pelanggaran kehormatan.”¹

¹ H. Norman Schwarzkopf, *It Doesn't Take a Hero* (New York: Bantam Books, 1992), hal. 70.

Namun integritas itu lebih dari sekadar berkata jujur. Integritas berarti melakukan hal yang benar.

Jenderal Colin Powell menjelaskan kesalahan yang terjadi di Vietnam

Para pakar militer sangat tahu persis bahwa kita (Amerika Serikat) tidak pernah kalah dalam satu pertempuran pun di Vietnam. Lalu, bagaimana kita (Amerika Serikat) bisa kalah? Kita sudah melakukan hal yang benar. Para pasukan kita pun sudah bertempur dengan baik. Namun, kita juga melakukan kesalahan. Ini tidak ada hubungannya dengan apakah ini “perang baik” ataupun “perang jahat.” Bagi kita yang sudah terjun ke medan pertempuran akan tahu bahwa tidak ada istilah perang yang baik. Yang ada hanyalah perang ketika kekalahan merupakan hal yang terburuk dibanding jika tidak bertempur. Faktanya adalah, entah kita harus bertempur di Vietnam ataupun tidak, kita kalah perang. Di level strategi, kita kalah. Kegagalan ini dapat dilacak langsung ke masalah integritas. Inilah sesuatu yang harus dikatakan Jenderal Colin Powell:

“Para pejabat tinggi kita tahu bahwa perang tersebut akan sangat sengit. Namun, mereka tunduk pada tekanan pemikiran kelompok dan meneruskan kepura-puraan, memalsukan jumlah prajurit yang menjadi korban, ilusi nyamannya helm pelindung, dan laporan kemajuan yang dilebih-lebihkan. Sebagai sebuah entitas berbadan hukum, kemiliteran telah gagal berbicara jujur kepada atasan politik ataupun kepada dirinya sendiri. Para pucuk pimpinan tidak pernah mendatangi Menteri Pertahanan atau Presiden dan mengatakan, “Perang ini tidak akan dapat dimenangi jika melihat cara bertempur kita.”²

Apakah berbicara jujur memiliki nilai dalam kehidupan nyata?

Organisasi mengalami keberhasilan (terkadang menerobos semua kemungkinan) karena pemimpinnya berhasil menjaga integritas

² Collin Powell, *My American Journey* (New York: Random House, 1995), hal. 149.

diri secara mutlak. Lands End, Inc., perusahaan raksasa katalog bernilai miliaran dolar, mengalami masalah beberapa tahun yang lalu. Harga kertas naik dua kali lipat dan permintaan pakaian anjlok pada saat yang sama karena tengah terjadi kenaikan biaya pos. Alhasil, keuntungan kuartal ketiga turun sebanyak 60% dan trennya terus turun. Para penasihat perusahaan menyarankan kepada CEO Michael J. Smith yang berusia tiga puluh empat tahun agar ia mempertimbangkan pilihan PHK karyawan untuk memperbaiki kondisi keuangan perusahaan. Itu pasti akan mendongkrak harga saham dan menyenangkan para pemegangnya.

Bagi Smith, persoalan ini menyangkut integritas. Merumahkan karyawan demi hanya menyelamatkan mukanya pada masa-masa sulit bukanlah hal yang tepat. Maka, ia pun melakukan sebaliknya. Ia menambah tunjangan. Tunjangan seperti apa? Ia menambahkan layanan bantuan adopsi dan rujukan perawatan kesehatan mental. Pekerja paruh-waktu pun mendapatkan tunjangan penuh perawatan kesehatan. Ia tidak mau mem-PHK satu orang pun. *“Jika orang merasa diperas, maka ia tidak akan memperlakukan pelanggan dengan baik,”* ungkap Smith. Hasilnya? Tahun berikutnya, keuntungan di kuartal pertama melampaui tiga kali lipat yakni \$4,4 juta dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Angka penjualan naik sebesar 2,3 persen. Harga saham Lands End naik sebesar 85%.³

Bahkan integritas yang absolut pun tidak dapat menjamin keberhasilan seorang pemimpin, memberi jaminan kerja, atau menjamin akhir yang menyenangkan. Empat tahun kemudian ketika tekanan persaingan dan masalah lain menyebabkan angka penjualan mengalami penurunan lagi, Smith diminta untuk mundur.

Hal yang Dijelaskan KASAU kepada para kadet di Akademi Angkatan Udara

Jenderal Ron Fogleman, yang kemudian menjabat Kepala Staf Angkatan Udara Amerika Serikat, mengatakan kepada para

³ Susan Chandler, “Land’s End Looks for Terra Firma,” *BusinessWeek* (July 8, 1996,) hal. 128, 131.

kadet di almamaternya, yakni Akademi Angkatan Udara Amerika Serikat: *“Kita memperoleh dan mempertahankan rasa hormat dan kepercayaan publik dan pasukan kita karena integritas dan disiplin diri yang kita perlihatkan. Perwira harus berusaha mengembangkan integritas yang jujur—perwira yang melakukan hal benar dalam kehidupan pribadi ataupun profesionalnya—dan memiliki keberanian untuk bertanggung jawab atas pilihan mereka.”*⁴

Jenderal Fogleman bukanlah seperti jenderal-jenderal yang dibicarakan Colin Powell, yang gagal berbicara terus terang kepada para atasannya selama Perang Vietnam. Saat ia merasa bahwa seorang bawahan dijadikan ‘tumbal’ oleh menteri pertahanan, Jenderal Fogleman memilih satu-satunya rute terbuka ke para pejabat senior angkatan bersenjata ketika mereka tidak sepakat dengan seorang atasan. Ia meminta untuk dipisahkan dari Angkatan Udara.

Namun, meski (bila) seorang pemimpin kalah perang dengan mempertahankan integritas absolut, ia juga telah menjaga mandat untuk memimpin. Orang lain akan tetap mengikuti pemimpin seperti Smith, Roberts, atau Fogleman. Sementara, para pemimpin yang melanggar hukum ini tidak akan pernah mendapatkan kepercayaan penuh dan selalu mengalami tragedi, tak peduli seberapa bagus kemampuan ataupun pencapaiannya.

Confucius mengatakan

Seperti yang disebutkan di majalah *Fortune*: *“Anda dapat melakukan lebih buruk ketimbang I Ching, pedoman kepemimpinan Cina yang digunakan oleh Confucius: ‘Perubahan radikal memerlukan kekuasaan yang memadai. Seorang pria harus memiliki kekuatan dari dalam dan juga posisi yang berpengaruh. Apa yang dilakukannya harus sesuai dengan kebenaran sejati.... Jika revolusi tidak ditegakkan di atas kebenaran dari dalam seperti itu, hasilnya akan buruk, dan tidak ada keberhasilan. Karena pada akhirnya, orang hanya akan mendukung mereka yang tindakannya dirasa adil dan pantas.’”*⁵

⁴ Ronald Fogleman, “The Bedrock of Integrity,” disajikan di U.S. Air Force Academy Commandant’s Leadership Series, 8 November, 1995.

⁵ Stratford Sherman, “How Tomorrow’s Best Leaders Are Learning Their Stuff,” *Fortune*

Kuasai Bidang Anda

Pengikut Anda tidak peduli apa yang Anda ketahui tentang politik perkantoran ataupun kemampuan Anda untuk mengelola karier mereka menuju tingkatan pekerjaan yang lebih tinggi. Mereka ingin tahu apakah Anda tahu tentang pekerjaan yang *ini*. Carleton “Carly” Florina dijuluki sebagai perempuan pebisnis paling tersohor di Amerika. Pada musim panas 1999, ia ditunjuk sebagai CEO Hewlett-Packard, perusahaan komputer terbesar kedua. Di usia yang sudah menginjak 44 tahun, ia menjadi perempuan pertama yang memimpin perusahaan *blue-chip* (*perusahaan dengan keuntungan luar biasa). “*Saya sudah kenyang melihat orang yang super-kompetitif jatuh begitu kerasnya lantaran mereka terlalu fokus pada pekerjaan berikutnya,*” ungkapnya kepada *Investors Business Daily*.⁶

Saya selalu heran dengan keyakinan sebagian orang bahwa mereka harus memiliki kesuksesan instan, dan jika mereka tidak mendapatkannya, maka itu karena “politik,” atau karena seseorang tidak menyukai mereka. Mereka menyebutkan orang-orang yang masih muda tetapi sangat sukses, dan mereka mengisyaratkan bahwa kesuksesan ini dicapai dengan secuil ilmu ataupun usaha, dan lebih banyak ditentukan oleh politik perkantoran, koneksi, atau sekadar keberuntungan.

Bagaimana seorang Bill Gates bisa menjadi laki-laki terkaya di Amerika

Pada hampir setiap kasus yang saya selidiki, tidak ada yang bisa jauh-jauh dari kejujuran. Seseorang mengatakan, nah, perhatikan saja Bill Gates. Ia adalah laki-laki terkaya di Amerika. Ia bahkan belum pernah lulus dari perguruan tinggi. Apa yang diketahui pria ini? Benar, Bill Gates tidak pernah lulus dari perguruan tinggi. Tapi, ia mampu membuat sistem komputer dan memulai sebuah bisnis komputer yang sukses ketika ia masih duduk di bangku SMA. Ia

(27 November, 1995), hal. 92.

⁶ Joseph Menn, “First Woman Named to Lead Blue-Chip Firm,” *Los Angeles Times* (20 Juli, 1999), hal. A-1, A-18.

tidak pernah berhenti belajar dan mendapatkan pengalaman. Jadi, ia keluar dari kampus setelah tahun pertama untuk mencurahkan waktu sepenuhnya bagi bisnisnya. Di area bisnis yang penting baginya, Bill tahu secara pasti bidang keahliannya.

Apa Anda berpikir bahwa Steven Spielberg sukses mendadak?

Banyak yang mengatakan bahwa Steven Spielberg adalah contoh “kesuksesan mendadak.” Saya tidak yakin bahwa Steven Spielberg akan setuju dengan hal itu. Ia adalah seorang pemimpin yang begitu larut dalam profesinya sehingga ia membuat dan menjual film perdananya ke sebuah bioskop setempat saat ia baru masuk usia belasan. Benar, saat itu keuntungan yang diterimanya hanya beberapa dolar, dan mungkin satu-satunya alasan orang mau menontonnya adalah karena mereka adalah teman pribadi. Namun tidak berhenti di situ, ia terus belajar, belajar, dan belajar. Saat menginjak usia 20 tahun, ia sudah melunasi ‘angsurannya’ dan menguasai bidangnya. Lalu, ia “mendadak” mampu menyutradarai film mahal seperti *Jaws* dan *Close Encounters of the Third Kind*, dan kemudian film-film besar seperti *Schindler’s List* dan *Saving Private Ryan*.

Menunjukkan Ekspektasi dan Cita-cita Secara Nyata

Hukum universal ini mencakup perencanaan, penetapan tujuan, dan mengomunikasikan, yang kesemuanya akan dibahas lebih detail di bab berikutnya. Pada saat Perang Dunia I, Jenderal Douglas MacArthur adalah brigadir jenderal berusia 38 tahun. Ia telah bertempur beberapa kali, tapi baru saja memegang jabatan baru di sebuah brigade baru di Perancis. Setelah merencanakan sebuah serangan penting, ia maju dan menunggu di *trench* (parit perlindungan) bersama batalion yang akan memimpin serangan utama. Celakanya, batalion ini belum pernah terjun ke medan tempur, apalagi melakukan serangan. MacArthur dapat dengan jelas melihat keraguan pada komandan batalion yang masih terlihat belia dan sangat gugup.

Ia memanggil komandan batalion tersebut. “Mayor, saat ada isyarat untuk naik (maju), jika kau bergerak terlebih dulu sebelum anak buahmu, batalion akan mengikutimu. Setelah itu, mereka tidak akan pernah meragukan kepemimpinan ataupun keberanianmu pada waktu yang akan datang.”

Normalnya, seorang komandan batalion memang tidak seharusnya menjadi pemimpin serangan. Buku petunjuk taktik militer menyatakan bahwa seorang komandan batalion harus mengikuti kompi yang memimpin serangan. Dengan begitu, ia tidak rapuh dan dapat mengendalikan serangan dengan lebih baik ketika pertempuran dimulai. Namun, MacArthur tahu bahwa ada saatnya aturan harus dilanggar, dan inilah salah satu di antaranya.

“Aku tidak akan memerintahkanmu untuk melakukan ini,” lanjut MacArthur. “Di depan batalion, setiap senjata Jerman akan diberondongkan ke arahmu. Situasi itu akan sangat berbahaya dan menuntut keberanian tinggi. Tapi, jika kau melakukannya, kau akan mendapatkan *Distinguished Service Cross* (tanda penghargaan tugas khusus), dan aku akan melihat kau mendapatkan itu.”

Ia lalu mundur selangkah dan memandang sang mayor selama beberapa saat. Ia maju lagi dan mengatakan. “Aku lihat kau akan melakukannya. Jadi, kau akan mendapatkan *Distinguished Service Cross* sekarang.”

Selesai mengatakan itu, MacArthur melepas *Distinguished Service Cross* yang tersemat di seragamnya, lalu memasangnya di seragam sang mayor.

Sekarang, saya tanya kepada Anda, apa yang terjadi ketika ada isyarat untuk menyerang? Benar, Anda pasti sudah tahu jawabannya. Sang mayor dengan bangga mengenakan *Distinguished Service Cross* (yang sebenarnya belum ia dapatkan), dan memimpin pasukan dengan gagahnya. Dan seperti yang sudah diduga oleh MacArthur, pasukannya pun mengikuti di belakang. Alhasil, mereka berhasil mengamankan tujuan.⁷

Ingat bahwa meski MacArthur telah dengan tegas mendeklarasikan tujuan dan harapannya, ia sama sekali tidak

⁷ Douglas MacArthur, *Reminiscences* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1964), hal. 70.

memberikan perintah langsung. Malah, ia sendiri mengatakan bahwa ia tidak akan memberikan perintah itu. Pernyataan harapannya dilakukan dengan cara yang sangat inovatif dan efektif.

Apa yang bisa dilakukan seorang lulusan Akademi Angkatan Udara di dunia industri

Seorang lulusan Akademi Angkatan Udara, Joe Wong membuktikan sendiri bahwa penegasan harapan itu juga dapat diterapkan di dunia industri. Setelah meninggalkan Angkatan Udara, Joe memutuskan untuk membantu istrinya dalam bisnis sebelum mencari pekerjaan di industri dirgantara. Joe dan istrinya, Tina, memulai sebuah bisnis spa mewah bernama Amadeus Spa, Inc.

Joe mengatakan, “Pelajaran yang saya dapat dari Akademi Angkatan Udara adalah kepemimpinan dan cara membangun sebuah tim yang efektif. Saya gunakan keterampilan itu untuk menyampaikan gambaran besar kepada para karyawan dan memperlihatkan kepada mereka bagaimana mereka menyatu secara utuh di dalam perusahaan. Saya mengerti bahwa jika saya dapat mendidik mereka tentang apa yang dibutuhkan untuk menjalankan spa yang sukses, kami bisa menjadi rekan dan bukan musuh.”

Di dalam sebuah industri yang memiliki tipe pergantian (*turnover*) karyawan setiap delapan bulan, bisnis yang dilakukan Joe yang terdiri dari 35 karyawan telah bersama-sama menjalankan usaha tersebut selama 8-9 tahun. Bisnis ini sekarang telah meraup pendapatan tahunan hampir mencapai \$4 juta, dan Joe menjadi seorang presiden perusahaan dan tidak pernah mencari pekerjaan di bidang kedirgantaraan seperti yang dulu ia rencanakan.

Dalam sebuah kesempatan penting, ia dan istrinya menghabiskan dana \$300.000 untuk melakukan perbaikan tempat yang disewanya. Ia justru diusir dan mendapatkan tuntutan atas masalahnya ini. Alih-alih ‘menelan’ sendiri masalah ini, ia mengadakan rapat perusahaan untuk menjelaskan apa yang terjadi, berikut harapan apa yang ada di benaknya.

“Saya tidak akan pernah lupa bagaimana salah seorang karyawan berdiri dan berkata, ‘Tak masalah sedang dalam posisi apa pun kita ini. Selama kita bersama, kita bisa melakukan apa pun.’ Itu benar-benar sangat berarti bagi saya, sekaligus memperlihatkan bagaimana kokohnya tim ini.”

Joe memperkirakan kerugian pendapatan pada masa transisi itu sekitar 10-20%. Karena Joe mampu mengomunikasi duduk perkaranya dan menjelaskan ekspektasinya kepada semua pegawainya, bisnis itu hanya tutup dua hari di luar waktu relokasi. Setelah kejadian itu, pendapatan Joe justru meningkat sebesar 30% (dan bukannya menurun).⁸

Memperlihatkan Komitmen yang Luar Biasa

Jika Anda ingin memperlihatkan komitmen yang kuat, Anda harus berani mengambil risiko. Anda mungkin pernah mendengar ungkapan, *“Tak ada nyali, tak ada kejayaan.”* Atau pepatah lain, *“Tak ada sakit, tak kan ada hasil.”* Tanyakan kepada diri Anda sendiri, kemungkinan terburuk apa yang bisa terjadi? Terima hal itu, lalu hadapi.

Kisah perusahaan kecil yang menemukan dan mendapatkan bisnis besar dari pemerintah

Sebuah perusahaan besar telah berusaha bertahun-tahun untuk masuk ke dalam bisnis masker gas untuk Angkatan Darat Amerika Serikat. Sebuah bisnis raksasa bernilai jutaan dolar yang lima puluh kali ukuran perusahaan kecil ini, memegang semua bisnis tersebut. Perusahaan besar ini memiliki ratusan insinyur, sementara perusahaan kecil hanya punya lima. Perusahaan yang besar telah memegang penuh pengerjaan produk masker gas untuk Angkatan Darat selama tiga puluh lima tahun. Perusahaan yang kecil tersebut belum pernah mendapatkan satu kontrak pun untuk pembuatan

⁸ Karen E. Klein, “Spa’s Staff Discovers the Beauty of Loyalty,” *Los Angeles Times* (14 Juli, 1999), hal. c7.

masker gas. Satu-satunya perbedaan antara kedua perusahaan ini adalah kepemimpinan.

Manajer yang ada di perusahaan kecil sangat yakin bahwa ia dan insinyurnya dapat melakukan hal yang mustahil. Ia berani mempertaruhkan reputasinya, sumberdaya perusahaan, dan kesempatan-kesempatan lainnya untuk memegang kontrak pembuatan masker gas senilai \$2 juta. Padahal, kontrak terbesar yang pernah ditangani perusahaan ini hanya senilai \$200.000. Sang manajer meyakinkan bosnya, yakni presiden perusahaan bahwa ia dapat melakukan hal itu. Lebih pentingnya lagi, ia berhasil meyakinkan kelima insinyurnya.

Mereka bekerja, melakukan penelitian, dan melakukan apa pun yang bisa dipikirkan. Mereka juga telah berkeliling ke seluruh negeri untuk mengunjungi calon pelanggan. Mereka membaca apa pun yang bisa ditemukan tentang penggunaan masker gas dan pengembangannya. Akhirnya, tibalah hari penawaran kontrak. Setelah tiga puluh hari bekerja keras, akhirnya tersusunlah proposal penawaran terbaik yang mereka bisa. Mereka kirimkan proposal ini, dan menawar kontrak tersebut.

Setelah semua kerja keras ini, mungkin Anda berpikir bahwa perusahaan kecil layak memenangi kontrak. Namun nyatanya, mereka tidak mendapatkannya. Pun demikian dengan perusahaan pesaing. Karena masalah anggaran, badan pemerintah memutuskan untuk menunda pengadaannya selama setahun. Jadinya, kedua perusahaan memiliki kesempatan untuk mempelajari kembali masalah yang ada dan mengajukan proposal baru.

Setelah masa penundaan, yang terjadi adalah semakin tingginya “taruhan.” Sekarang kedua perusahaan harus menginvestasikan lebih banyak lagi waktu dan sumber daya demi proyek tersebut. Hanya satu yang akan menjadi pemenang, dan kemungkinan terbesarnya masih berpihak kepada perusahaan yang besar. Pimpinan litbang (R&D) di perusahaan yang kecil memutuskan untuk menempuh risiko yang kedua. Ia meminta para insinyur untuk melipatgandakan usaha mereka. Jika sebelumnya masih ada keraguan, sekarang mereka benar-benar yakin bahwa mereka dapat melakukannya.

Setahun kemudian mereka ikut dalam penawaran, dan menang. Satu kontrak itu telah mengantarkan perusahaan tersebut ke dalam bisnis baru. Bisnis baru ini menghasilkan penjualan tahunan bernilai jutaan dolar. Ini dikarenakan satu kepemimpinan dan keberanian untuk menempuh risiko. Sekali lagi, tidak ada nyali, tidak ada kejayaan.

Mengharapkan Hasil Positif

Riset membuktikan bahwa semakin tinggi tujuan Anda, semakin tinggi pula tujuan yang akan Anda capai. Dan saya pun telah menyelesaikan riset untuk membuktikannya.

Eksperimen di sebuah universitas

Sebagai seorang profesor, saya meminta mahasiswa saya berpartisipasi dalam latihan penentuan harga (*pricing*). Satu grup mendapatkan informasi rahasia ini:

“Perusahaan Anda mendesain sistem komputer untuk bisnis. Kemarin, Anda menerima pemberitahuan darurat dari jajaran manajemen puncak. Pesan ini menyatakan bahwa Anda harus segera menarik dan membuang salah satu produk model lama, yakni komputer XC-1000. Ini lantaran diberlakukannya regulasi pemerintah yang mengharuskan dipasangnya fitur tambahan untuk mencegah *tampering* (yang tidak dimiliki oleh model ini).

“Sayangnya, Anda tidak dapat memodifikasi XC-1000, karena produk ini memang didesain untuk dipakai ‘selamanya.’ Bahkan, Anda pun tidak dapat menggunakannya untuk suku cadang. Sesuai aturan yang berlaku, Anda harus menjual atau membuang semua sistem komputer seperti XC-1000 paling lambat tanggal 3 April (dan sekarang adalah tanggal 2 April). Jika tidak, Anda tidak diperbolehkan menawarkannya di pasar dengan harga berapa pun, atau bahkan memberikannya secara cuma-cuma.

“Untungnya, XC-1000 yang tersisa di gudang hanya satu buah. Malah, Anda belum pernah menjual satu pun produk model ini

selama lebih dari tiga tahun. Pagi ini asisten Anda menghubungi Acme Junk Company. Mereka akan mengambil XC-1000 milik Anda dan menghancurkannya untuk bisa dijual kepingan, tanpa memungut biaya sepeser pun dari Anda.

“Sebelum membuat kesepakatan final, Anda menerima panggilan dari Consolidated Unlimited. Direktur bidang Sistem Informasi Manajemen perusahaan ini ingin menemui Anda untuk membicarakan kemungkinan pembelian produk XC-1000 milik Anda. Anda memberitahunya bahwa hanya satu stok yang tersisa, dan harganya bisa dibicarakan. Anda menunda kesepakatan dengan Acme dan mulai menyiapkan pertemuan Anda dengan pihak Consolidated.

“Jangan buka sedikitpun informasi ini ke orang lain di luar tim Anda. Selesaikan jawaban terhadap pertanyaan berikut. Waktu yang Anda miliki adalah tiga puluh menit.”

1. Berapa harga yang Anda harapkan dari XC-1000 tersebut, dan mengapa?
2. Berapa harga terendah yang bisa Anda terima, dan mengapa?
3. Apa strategi Anda untuk pertemuan besok?

Saya mengatur grup lain sebagai pihak pembeli. Mereka juga menerima informasi rahasia, yakni sebagai berikut:

“Beberapa tahun lalu Anda menjadi direktur Sistem Informasi Manajemen dari Consolidated Unlimited, sebuah perusahaan kecil pembuat tabung tembaga. Salah satu tindakan pertama Anda waktu itu adalah membeli komputer XC-1000. Di antara fitur paling menarik dari komputer ini adalah tidak perlu banyak pemeliharaan. Malah, jika Anda membeli komputer ini, Anda mendapatkan garansi uang-kembali (tiga tahun) apabila komputer tidak berfungsi dengan baik. Selama tiga tahun lebih satu bulan, komputer berjalan baik-baik saja, tapi pagi itu XC-1000 tidak berfungsi sama sekali.”

“Salah satu hal pertama yang Anda lakukan waktu itu adalah meminta asisten Anda untuk mencari model pengganti yang mampu menjalankan fungsi yang sama dengan model lama (XC-1000). Sayangnya, seiring tumbuhnya perusahaan Anda, semua

fungsi yang ada dibangun menggunakan XC-1000, sehingga pilihan Anda sangat terbatas. Bahkan, harga terendah untuk komputer pengganti XC-1000 adalah \$50.000.”

“Anda sudah melakukan panggilan tentatif ke perusahaan lain yang Anda ketahui telah membeli XC-1000. Anda mendapati bahwa sebagian besar perusahaan sudah sejak lama menggantinya. Anda juga sedikit khawatir tentang pembelian produk bekas, karena tidak ada produk yang usia pakainya kurang dari tiga tahun, dan garansinya pun sudah kedaluwarsa.”

“Anda melapor ke presiden tentang semua masalah ini, tapi respons darinya adalah, ‘Cari XC-1000 yang baru kalau begitu.’ Anda menghubungi produsen XC-1000 dan menyepakati pertemuan esok hari untuk pembelian XC-1000 dengan segera. Saat Anda menanyakan harganya, ternyata stok yang tersedia tinggal satu dan harganya bisa dinegosiasikan. Anda pun mulai menyiapkan pertemuan tersebut.”

“Jangan ungkap informasi ini kepada siapa pun di luar tim Anda. Selesaikan jawaban terhadap pertanyaan berikut ini. Waktu yang Anda miliki adalah tiga puluh menit.”

1. Berapa harga XC-1000 yang Anda harapkan, dan mengapa?
2. Berapa harga tertinggi yang bersedia Anda bayar, dan mengapa?
3. Apa straregi Anda untuk pertemuan besok?

Ingat bahwa kedua pihak dalam situasi di atas sama-sama menghadapi masalah. Jika grup yang berperan sebagai penjual tidak mampu menjual komputer, mereka tidak akan mendapatkan apa-apa dari komputer tersebut. Perusahaan pengepul akan mendapatkannya secara gratis. Sementara itu, jika grup yang berperan sebagai pembeli tidak berhasil membeli komputer tersebut, mereka harus mengeluarkan \$50.000 untuk mendapatkannya dari sumber lain. Tentu saja, harga berapapun asalkan bukan nol atau \$50.000, baik pembeli maupun penjual sama-sama memperoleh keuntungan. Bahkan, satu atau kedua pihak dapat memperoleh keuntungan tambahan jika ada pertimbangan lain, semisal apabila presiden perusahaan pembuat tabung tembaga menginginkan XC-1000.

Namun, jika kita hitung-hitung harga yang wajar, kita akan sepakat bahwa nilainya adalah di tengah-tengah antara nol dan \$50.000: alias \$25.000.

Tetapi ingat, masing-masing pihak saling tidak mengetahui informasi di pihak lawannya. Mereka hanya tahu masalah di pihak mereka, dan tidak tahu yang terjadi atau dialami di pihak lainnya.

Hasil Eksperimen yang Tak Diharapkan

Hasil menarik dari eksperimen ini adalah bahwa harga yang ditetapkan bervariasi antara 0 dan \$50.000 antar-berbagai grup pembeli dan penjual yang bernegosiasi di hari yang sama. Namun, kondisi untuk semuanya sama.

Saat menulis ini, saya menerima sebuah surat dari Profesor Steven W. McDaniel dari Texas A&M University. Ia mengatakan bahwa di sebuah kelas, harga kontraknya adalah \$3.000, \$10.000, dan \$2.500. Tim keempat, yang dikatakannya sulit dipercaya, menjual komputer tersebut seharga \$55.000. Angka ini bahkan melebihi \$50.000 yang akan harus dikeluarkannya semisal tidak dapat membeli komputer tersebut.

Dari latihan ini, mahasiswa mengerti bahwa tidak ada harga tunggal bagi suatu produk yang akan dijual. Sebaliknya, yang ada adalah berbagai harga yang masing-masing bisa memuaskan pelanggan tertentu.

Latihan sederhana ini juga menunjukkan hal lainnya. Dari jawaban terhadap pertanyaan yang saya berikan, saya menemukan adanya hubungan antara tujuan yang mereka harapkan dengan yang benar-benar mereka dapatkan. Dengan kata lain, tim-tim yang mengharapakan hasil terbaik akhirnya mendapatkan harga terbaik. Dan tidak ada bedanya apakah mereka berperan sebagai pembeli ataupun penjual, sepanjang mereka yakin bahwa harga yang mereka tetapkan dapat dicapai.

Pandangan dari seorang pemimpin

Jenderal David C. Jones memiliki karier militer yang luar biasa dan menjabat sebagai Kepala Staf Angkatan Udara, lalu menjabat Pimpinan Kepala Staf Gabungan. Apa pandangan beliau terhadap kepemimpinan? Jenderal Jones memuji KASAU lainnya, yakni Jenderal Curtis LeMay. Jenderal LeMay membangun Komando Strategi Angkatan Udara menjadi angkatan bersenjata yang tangguh. *“Jenderal LeMay menetapkan standar yang sangat tinggi dalam kesatuannya. Ia bersikeras agar setiap orang memenuhi standar tersebut. Jenderal LeMay mengatakan bahwa separuh lebih Komando Strategi Angkatan Udara siap siaga penuh di waktu kapanpun. Orang lain mengatakan bahwa ini tidak dapat dilakukan, tetapi mereka salah. Di bawah kepemimpinan LeMay, keamanan, kinerja, dan kesiapan mencapai level yang tak tertandingi.”*⁹

Bagaimana harapan positif yang bisa membangkitkan sebuah penerbit

HarperCollins adalah perusahaan penerbit buku ternama di New York dan merupakan penerbit terbesar ketiga. Tiga tahun lalu, HarperCollins tengah mengalami kemerosotan. Profit anjlok sebesar 80%. Gudang-gudang milik HarperCollins dipenuhi dengan buku-buku yang tak laku. PHK juga terjadi secara massif dan pendapatan perusahaan terancam oleh tuntutan senilai \$270 juta. Banyak pihak di industri ini tidak terlalu menaruh harapan kepada HarperCollins. Dalam usaha memangkas biaya, perusahaan telah mengambil langkah ekstrem yang belum pernah terjadi sebelumnya, yakni membatalkan sebanyak 106 kontrak buku. Banyak ahli beranggapan bahwa HarperCollins akan dijual demi memangkas kerugian. Masuklah seorang CEO baru ke perusahaan ini, yakni Jane Friedman. Dalam sebuah pertemuan dengan pegawai-pegawai penting, banyak yang mengira bahwa mereka akan diberi pengumuman pemecatan. Namun yang terjadi, justru Friedman menyampaikan paparan

⁹ Dari sebuah presentasi di Industrial College of the Armed Forces, Ft. McNair, Washington, D.C., 18 Oktober, 1988.

ringan, mengungkapkan hasil positif dan ekspektasi tinggi yang ada di dalam benak perempuan paruh baya itu. “*Saya memiliki keyakinan akan masa depan perusahaan ini,*” ungkapnya. Dalam setahun, pendapatan operasional naik menjadi tiga kali lipatnya. Margin operasional, yang semula hanya 1,6 persen, beranjak ke angka 7,1 persen. *Business Week* menyatakan: “*Harper merupakan kisah berita baik nan langka dalam bisnis buku konsumen yang sedang suram.*”¹⁰

Jika Anda memiliki ekspektasi yang tinggi dalam posisi Anda sebagai pemimpin, Anda akan mendapati hal yang sama terwujud. Siapa yang menang? Siapa yang sukses sebagai pemimpin? Biasanya, jawabannya adalah pemimpin yang memiliki ekspektasi tinggi dan mengharapkan hasil yang positif.

Memelihara Sikap Positif

Untuk mengharapkan hasil yang positif, berarti Anda harus memelihara sikap yang juga positif. Mengapa Inggris tidak menyerah kepada Jerman setelah Perancis jatuh pada masa-masa awal Perang Dunia II? Sebagian pihak menyatakan bahwa itu karena satu orang: Winston Churchill. Di bagian awal perang tersebut, Amerika Serikat tidak turut dalam konflik, sehingga Inggris berdiri sendiri. Negara ini dapat bertahan dari kemungkinan yang mengerikan lantaran Winston Churchill memiliki sikap yang positif. Sikap ini membantunya bersikukuh untuk menang.

Anda memiliki kontrol diri yang lebih besar ketimbang apa yang Anda pikirkan

Inilah sebuah fakta menarik. Para ilmuwan telah menemukan bahwa pada tingkat tertentu kita mampu mengontrol suasana hati (*mood*) dan memelihara sikap positif dan perasaan kita, terlepas dari fakta eksternal apa pun yang kita hadapi. Psikolog kondang sekaligus penulis *Your Erroneous Zones* berikut banyak lagi buku-buku

¹⁰ Larry Light, “The Fall and Rise of HarperCollins,” *BusinessWeek* (14 Juni, 1999), hal. 74, 78).

lainnya, Dr. Wayne Dyer, memiliki komentar menarik mengenai fakta eksternal ini. Ia mengungkapkan, *“Bukan fakta yang menjadi hal pentingnya, tetapi apa yang Anda lakukan terhadap fakta itu, dan bagaimana interpretasi Anda terhadapnya.”*

Saya katakan, sebenarnya kita dapat mengendalikan apa yang kita rasakan. Izinkan saya memperlihatkannya kepada Anda. Saya akan bacakan paragraf berikut, lalu tugas Anda adalah melakukan hal yang dianjurkan.

Di manapun Anda berada, saya ingin agar Anda rileks serileks-rileksnya. Lalu, pejamkan mata Anda, dan rileks lebih dalam lagi.

Sekarang, bayangkan suara ketukan tiba-tiba terdengar di pintu rumah Anda. Ternyata ada surat khusus untuk Anda. Paman Anda yang tinggal sangat jauh dari tempat Anda, dan tidak pernah terdengar kabarnya selama ini, baru saja wafat. Anda adalah satu-satunya sanak saudaranya yang masih hidup, sehingga ia mewariskan seluruh hartanya untuk Anda. Warisan tersebut senilai satu juta dolar (sudah termasuk pajak).

Anda tidak dikenai syarat apa pun. Anda dapat melakukan apa pun yang Anda inginkan dengan uang itu. Anda boleh membeli apa pun yang Anda inginkan. Anda bisa menyimpan uang tersebut di bank, dan hidup dengan bunganya yang nilainya tak kurang dari \$100.000 per tahun. Anda bisa membeli sebuah kapal ataupun mobil mewah, lalu berpetualang keliling dunia. Atau, Anda bisa menyerahkan sebagian atau seluruh harta ini untuk amal (jika Anda ingin). Banyak sekali hal-hal yang selama ini Anda impikan sekarang menjadi mudah dilakukan.

Tetap rileks dan pejamkan mata, bayangkan berbagai hal yang akan Anda lakukan dengan uang sebanyak itu. Apakah Anda akan melakukan perjalanan liburan tersebut yang selama ini selalu Anda impikan? Apakah Anda akan memberikan uang tersebut untuk dana amal yang menurut Anda akan membantu banyak orang? Apakah Anda akan membeli mobil mewah ataupun rumah yang mengagumkan itu? Apakah Anda akan memasukkan anak-anak Anda ke sekolah terbaik? Apa yang benar-benar Anda inginkan?

Semua yang Anda inginkan akan menjadi milik Anda karena (setidaknya) dalam fantasi itu, Anda telah menerima cek senilai satu juta dolar (plus bebas pajak).

Visualisasikan di pikiran Anda tentang semua hal yang akan Anda lakukan dengan uang senilai satu juta dolar itu. Visualisasikan semua kepuasan dan kegembiraan yang akan Anda peroleh dari melakukan hal tersebut.

Saat membuka mata Anda, catat dan ingat baik-baik tentang semua perasaan tadi. Anda akan merasakan kebahagiaan dan kesehatan yang luar biasa. Namun, dalam realitasnya tidak terjadi apa-apa. Lalu apa yang baru saja terjadi? Apa yang baru saja Anda lakukan dalam latihan ini tidak sekadar psikologis, tetapi juga fisiologis.

Bahkan, penyakit pun terkadang dapat disembuhkan ketika kita bisa fokus pada hal-hal yang positif

Norman Cousins memperlihatkan sebetapa berdayanya pengaruh fisiologis ini dalam bukunya yang berjudul *Anatomy of an Illness*. Ia menyembuhkan dirinya sendiri dari vonis mati penyakit fatal. Bagaimana ia bisa melakukan ini? Dengan mengunci diri di dalam sebuah kamar hotel dan berulang-ulang menonton video favoritnya, yakni *Three Stooges*. Film ini membuatnya tertawa girang. Ia mengetahui bahwa meski ia sedang sakit, tetapi dengan menonton video selama beberapa jam, ia dapat tidur beberapa menit.

Seiring terhapusnya rasa khawatir, pun demikian dengan rasa sakitnya, ia pun bisa tidur semakin banyak dan semakin banyak. Perlahan, tubuhnya mulai melakukan penyembuhan mandiri. Akhirnya, hal mustahil pun terjadi. Tubuhnya benar-benar sembuh total.

Norman Cousins sempat menjadi redaktur di *Saturday Review*. Setelah pengalaman ini, Cousins tidak saja terus menulis, tetapi juga mulai memberikan kuliah terkait pengalaman tersebut. Karena pemahaman mendalam terhadap penggunaan pikiran

untuk pengobatan diri, dekan UCLA Medical School menunjuknya menjadi pengajar di salah satu sekolah kedokteran paling bergengsi itu, meski ia tidak memiliki gelar dokter.

Apa rahasia yang dimiliki Cousins? Beberapa tahun lalu, saya mendapatkan kehormatan untuk menyimak beliau dalam paparan di kampus saya. *“Di dalam tubuh kita ini ada ahli obat yang sangat manjur,”* tegas Cousins. *“Tubuh kita mengandung obat paling mujarab untuk mengobati penyakit apa pun. Namun, kita hanya dapat memperoleh obat ini dengan pikiran yang positif dan humor yang baik.”* Cousins menemukan bahwa tubuhnya merupakan ‘gerai obat’ dengan persediaan lengkap dan berisi semua yang diperlukan untuk menyembuhkan tubuhnya. Kuncinya adalah belajar menggunakan pikiran untuk mengeluarkan obat yang kita perlukan. Cousins melakukan yang persis dengan yang kita lakukan dalam olahraga kita yang senilai jutaan dolar.

“Obat” pada tubuh dapat membantu kita menjadi pemimpin yang baik

“Obat” yang dikeluarkan ketika kita melakukan latihan/olahraga adalah endorfin. Kita mengeluarkan zat ini dengan ‘menipu’ pikiran bawah-sadar kita sehingga ‘dia’ berpikir bahwa sesuatu yang mengagumkan atau tak terduga telah terjadi. Khayalan tentang cek satu juta dolar yang disebutkan di atas tadi (yang sebenarnya tidak kita terima) sama sekali tidak penting bagi pikiran bawah-sadar kita, karena pikiran ini tetap mendengar dan melihat bahwa kita telah menerima uang satu juta dolar. Pikiran ini juga tahu bahwa hal tersebut akan membuat kita bahagia, karenanya ia mengeluarkan endorfin untuk mewujudkan rasa (bahagia) itu. Ini mengubah perspektif kita, sekaligus membuat kita memiliki sikap yang lebih positif. Sikap yang lebih positif ini akan tetap ada terlepas dari hal lain apa pun yang mungkin terjadi di sekeliling kita pada saat itu.

Para ilmuwan telah melakukan eksperimen menarik menyangkut endorfin ini. Mungkin Anda sudah pernah mendengar tentang *placebo*. Ini merupakan suatu ‘obat’ yang tetap dapat bekerja meski tidak ada alasan bagi obat tersebut untuk memiliki fungsi. Tidak ada kandungan yang secara medis berguna di dalam obat ini, tetapi obat ini tetap bekerja. Sebelumnya, para ilmuwan beranggapan bahwa ini ada kaitannya dengan keyakinan si pasien. Jika pasien tersebut memiliki keyakinan yang kuat, obat itu (*placebo*) akan tetap bekerja meski tidak ada alasan mengenai bekerjanya obat tersebut.

Belakangan, sebagian ilmuwan melakukan riset medis menduga bahwa hal ini lebih terkait dengan pengeluaran (hormon) endorfin. Subjek yang mereka teliti adalah orang-orang yang sering mengalami sakit kepala. Para peneliti ini memilah subjek tersebut ke dalam tiga grup. Ketiganya diberitahu bahwa mereka akan diberi obat yang ingin diuji khasiatnya dalam menyembuhkan sakit kepala.

Di antara ketiga grup ini, hanya satu yang memperoleh obat sungguhan. Grup kedua dan ketiga menerima placebo—kapsul berisi air biasa. Namun, kapsul yang diminum oleh grup ketiga berisi bahan yang mampu menahan endorfin untuk masuk ke aliran darah.

Setelah eksperimen tersebut selesai, hasilnya dicatat. Ternyata tidak ada perbedaan terlalu besar antara kesembuhan di grup pertama dengan grup kedua. Namun, grup ketiga (yang meminum kapsul berisi bahan penghambat endorfin) memiliki tingkat kesembuhan yang jauh lebih rendah ketimbang dua grup sebelumnya. Maka, meski keyakinan atau pikiran positif mungkin memiliki basis psikologis, tetapi dimensi fisiologis juga turut hadir di situ.

Psikolog terkenal, Dr. Denis Waitley, adalah lulusan Akademi Angkatan Laut A.S. sekaligus mantan anggota tim akrobatik udara “Blue Angels”, serta penulis berbagai buku dan kaset yang salah satunya berjudul *The Psychology of Winning*. Ia mengatakan, “*Jika seorang teman bertanya apakah Anda menggunakan obat-obatan lantaran Anda sedemikian positif secara konsisten, Anda cukup menjawab, ‘Ya, obat itu endorfin.’ Mereka mungkin akan menyahut, ‘Aku sudah tahu kalau kau memang selalu tinggi dalam sesuatu.’*”

Mengayomi Bawahan

Ada ungkapan lama di dunia kemiliteran yang mengatakan bahwa jika Anda menjaga anak buah Anda, mereka juga akan menjaga Anda. Ini menyiratkan bahwa loyalitas adalah sebuah jalan dua arah. Anda tidak dapat mengharap orang lain untuk mendukung kepentingan Anda jika Anda sendiri mengabaikan kepentingan mereka. Tapi jika Anda seorang pemimpin, menjaga anak buah Anda adalah hal yang tepat untuk dilakukan, titik.

Saya pernah mendengar kritik terhadap Jenderal H. Norman Schwarzkopf, pahlawan Perang Teluk, bahwa ia terlalu keras dan banyak menuntut kepada para prajuritnya. Mungkin saja memang demikian. Tapi tidak seorang pun, sekali lagi tidak seorang pun yang pernah mengatakan bahwa ia tidak menjaga pasukannya dengan baik. Pada tahun 1991, dua pewarta investigasi paling kondang di Amerika, Jack Anderson dan Dale Van Atta, bersama dengan tim yang memproduksi kolom yang tergabung secara nasional, yakni "Washington Merry-Go-Round," meneliti dengan keras untuk mendapatkan buku yang pertama kali mengulas Schwarzkopf secara mendalam. Hal umum yang mereka dapati adalah usaha luar biasa yang dilakukan Schwarzkopf demi prajuritnya ketika ia menjadi komandan Divisi Infanteri ke-24 (menggunakan perlengkapan mesin). Divisi ini kemudian menjadi bagian dari pasukan Schwarzkopf yang bertempur melawan Irak. Beberapa tahun setelah itu, putra sulung saya mengomandani satu pleton pasukan yang dibawanya ke Kuwait sebanyak dua kali dalam divisi yang sama.

Berikut adalah hasil penemuan kedua reporter tersebut: *"Meski Schwarzkopf memasukkan pasukannya di Divisi ke-24 melalui latihannya yang keras setengah mati, ia selalu memperhatikan keselamatan pasukan. Pasukan yang bertugas di bawah kepemimpinannya di Ft. Stewart mengingatnya sebagai prajuritnya yang baik. Ia selalu berusaha membuat mereka memiliki kualitas*

*hidup yang lebih baik...*¹¹ Saya sendiri juga mengetahui bahwa hampir setiap orang dari komandan seniornya di Badai Gurun dan Perisai Gurun kemudian dipromosikan, meski yang kinerjanya di ambang kritis.

Mantan kapten Marinir ini mengatakan beginilah cara ia membangun FedEx

Frederick W. Smith adalah Direktur sekaligus CEO FedEx, perusahaan yang juga didirikannya sendiri. Smith juga merupakan mantan kapten di Korps Marinir yang sempat beberapa kali bertugas dalam pertempuran di Vietnam. Sekarang dengarkan baik-baik perkataan Kapten Smith berikut: *“Prinsip kepemimpinan terbesar yang saya pelajari di Korps Marinir sangat diperlukan untuk menjaga ‘pasukan’ dalam organisasi berbasis kinerja yang tinggi. Penekanan yang kuat dari Korps Marinir terhadap syarat kepemimpinan yang sangat tinggi ini telah menjadi hal paling penting bagi saya dalam pengembangan FedEx selama bertahun-tahun.... Singkatnya, kesuksesan FedEx banyak berutang kepada kebenaran sederhana ini.”*¹²

Ia mencurahkan hati ke dalamnya... dan ke dalam hati para karyawannya

Howard Schultz mengambil alih jabatan CEO Starbucks dan membesarkannya dari sebuah wisma-kopi di Seattle yang hanya memiliki beberapa lapak menjadi raksasa nasional yang memiliki lebih dari 1.300 gerai, 25.000 karyawan, dan terus tumbuh. Schultz mengatakan, *“Prioritas pertama kami adalah menjaga orang-orang kami karena mereka bertanggung jawab terhadap penyampaian hasrat kami kepada para pelanggan. Jika kami berhasil melakukan itu dengan baik, kami dapat menyelesaikan prioritas berikutnya, yakni menjaga para pelanggan. Dan hanya dengan mencapai kedua tujuan inilah, kami akan dapat memberikan nilai jangka-panjang bagi para*

¹¹ Jack Anderson dan Dale Van Atta, *Stormin' Norman: An American Hero* (New York: Kensington Publishing Corp., 1991), hal. 77.

¹² Frederick W. Smith, dikutip dalam Rod Walsh dan Dan Carrison, *Semper Fi* (New York: AMACOM, 1999), hal. 140.

pemegang saham.” Schultz sangat bersungguh-sungguh dengan hal yang dikatakannya. Starbucks memberikan paket tunjangan yang komprehensif sekaligus murah hati, antara lain tunjangan perawatan kesehatan, opsi-saham, program pelatihan, konseling karier, dan diskon produk. Plus, semua karyawan tercakup dalam paket ini, entah yang purna-waktu ataupun yang paruh-waktu. *“Tidak ada orang yang mampu tidak memberikan tunjangan-tunjangan ini,”* ungkap Schultz.¹³

Pemimpin yang sukses sudah pasti menjaga anak buahnya

Jika filosofi ini terdengar unik, Anda harus tahu bahwa prinsip ini disampaikan oleh salah satu pebisnis paling sukses di Amerika. J.W. Marriot, pendiri salah satu perusahaan hotel terbaik dan tersukses di dunia, mengikuti sebuah filosofi sederhana yang senada dengan keyakinan Schultz: *“Kami menjaga dengan baik orang-orang kami, dan mereka pun menjaga dengan baik seluruh tamu kami.”*

Mengutamakan Kewajiban di Atas Kepentingan Pribadi

Jika Anda adalah seorang pemimpin, Anda memiliki tugas yang mencakup penyelesaian misi dan pengayoman terhadap anak buah Anda. Biasanya, misi adalah yang paling diutamakan. Namun terkadang, Anda harus menjaga anak buah Anda terlebih dulu, baru kemudian dapat menyelesaikan misi tadi. Sebagian komandan pertempuran telah melupakan itu dan menyalakan nyawa prajurit, kelasi, penerbang, atau marinir yang menaruh kepercayaan kepadanya. Mereka lupa bahwa tanpa orang-orang hebat ini, misi tidak akan pernah terselesaikan. Namun, terlepas dari manakah yang lebih utama antara misi dan orang dalam waktu tertentu, tugas merupakan prioritas tertinggi di atas kepentingan pribadi seorang pemimpin.

¹³ Matt Rothman, “Into the Black,” *INC*, (Januari 1993), hal. 59.

Itulah yang dikatakan Jenderal Colin Powell kepada para pejabat tingginya ketika memimpin V Corps di Frankfurt, Jerman, pada tahun 1986: *"Menyelesaikan misi dan menjaga baik-baik pasukan."*¹⁴ Itulah prioritas pertama.

Komandan AL belia ini mengutamakan tugas di atas kepentingan dirinya

Salah satu contoh terbaik yang pernah saya dengar menyangkut keutamaan tugas di atas kepentingan diri adalah dari seorang komandan kapal selam Amerika yang masih sangat belia ketika Perang Dunia II. Nama orang ini adalah Howard Gilmore. Ia adalah komandan dari kapal U.S.S. Growler. Kapal ini berpatroli di Pasifik Selatan pada masa-masa awal perang tersebut. Pada suatu malam, tepatnya 7 Februari 1943, Growler naik ke permukaan untuk mengisi ulang baterainya. Tidak seperti kapal-selam modern bertenaga-nuklir yang dapat terus-menerus berada di kedalaman laut selama berbulan-bulan, kapal-selam tua bertenaga diesel ini harus naik ke permukaan setiap dua-puluh jam untuk mengisi ulang tenaganya.

Kendati semua tindakan pencegahan sudah dilakukan, tetapi tetap saja ada risiko, mengingat tanpa sistem optik ataupun deteksi elektronik yang modern, kapal ini tidak bisa mengetahui dengan pasti apa yang ada di permukaan, meski pemeriksaan dengan periskop dalam kondisi kurang cahaya sudah menjadi prosedur rutin.

U.S.S. Growler mengalami kenaasan besar saat naik ke permukaan lantaran tepat melintang di depan kapal meriam Jepang. Kapal meriam ini pun langsung menghujani Growler dengan tembakan dan berusaha membenturnya. Dengan manuver gesit, Gilmore berhasil menghindari kapal meriam dan justru balik membenturnya. Namun, Growler mengalami kerusakan cukup parah. Gilmore memerintahkan para awak yang ada di anjungan untuk masuk ke dalam kapal selam guna bersiap melakukan penyelaman.

Sebelum dia sendiri mampu mencapai lubang palka, Howard Gilmore terkena tembakan. Luka yang dideritanya sedemikian parah sampai-sampai tubuhnya tidak dapat digerakkan sama sekali. Tanpa

¹⁴ Colin Powell, kutipan, hal. 70

bantuan, ia tidak dapat menyeret tubuhnya ke lubang palka. Ia sadar bahwa setiap detik sangat berharga dan kapal meriam telah meminta dukungan armada udara dan kapal permukaan untuk membantu menghancurkan kapal selam U.S.S. Growler. Kapal selam dan para awaknya sedang dalam bahaya besar (yakni karam) jika tidak dapat segera melakukan penyelaman. Sebelum ada orang yang datang membantunya, ia memberi perintah akhir yang mengunci takdirnya, tetapi memberi kapal-selam itu peluang untuk meloloskan diri: *“Bawa dia (Growler) menyelam.”*

Awaknya mematuhi perintah itu. Karena sudah terlatih dengan baik, mereka pun berhasil membuatnya menyelam, menghindari musuh, dan tertatih-tatih kembali ke Pearl Harbor untuk mendapatkan perbaikan. Sang Komandan pun gugur.

Di dunia sipil, pemimpin tidak perlu mengorbankan nyawanya untuk menegaskan kewajiban di atas kepentingan diri. Namun, semua pemimpin harus memegang baik-baik prinsip ini, yakni mengutamakan kepentingan misi berikut anak buah mereka di atas kepentingan diri sendiri.

Menyiagakan Diri di Garis Terdepan

Satu-satunya jalan terbaik untuk memimpin adalah dengan berada di garis depan. Anda harus memimpin dengan menarik (dari depan) dan bukannya mendorong (dari belakang). Patton mengatakan bahwa kepemimpinan itu ibarat “makan spaghetti.” Anda dapat dengan mudah menariknya (menghisapnya), tetapi sama sekali tidak akan dapat meniupnya.

Laksamana McDonald mengungkapkannya dengan blak-blakan

Laksamana Wesley L. McDonald pensiun dari tugasnya sebagai Supreme Allied Commander Atlantic (Panglima Tertinggi), dan Panglima Komando Atlantik A.S. setelah berdinas di Angkatan Laut

A.S. selama lebih dari 42 tahun. Berbicara tentang kepemimpinan di depan para pejabat senior terpilih dari semua Angkatan, Laksamana McDonald memaparkan hal berikut: *“Atur haluan—jadilah orang yang berada di garis terdepan. Jika Anda melakukan ini, Anda akan di sana... selangkah lebih depan.”*¹⁵

Orang Israel berkata, “Ikuti aku”

Tahukah Anda bahwa moto Sekolah Infanteri Angkatan Darat A.S. di Fort Benning, Georgia, dan moto Angkatan Darat Israel adalah sama? Moto tersebut adalah: “Ikuti Aku.”

Keduanya tidak main-main dengan moto tersebut. Israel memiliki sikap yang sama sekali bukan omong kosong menyangkut kepemimpinan dalam pertempuran dan menjadi yang terdepan.

Jika Anda adalah seorang perwira (di Israel), Anda memimpin secara fisik berada di depan pasukan. Ini sedikit berlawanan dengan doktrin yang diajarkan di Angkatan Darat A.S. maupun di berbagai angkatan bersenjata lain di seluruh dunia. Sebagian besar angkatan bersenjata mengatakan bahwa untuk dapat memimpin secara efektif, komandan harus berada di jajaran depan, tetapi bukan yang paling depan. Jika ia tengah memimpin sebuah patroli, ia bisa menjadi orang kedua, bukan yang pertama (terdepan). Mengapa? Karena jika ia tidak berada di depan, ia tidak tahu apa yang sedang terjadi. Di lain pihak, jika ia berada paling depan, kemungkinan sang komandan menjadi korban akan semakin tinggi. Ini juga berarti hilangnya aset berharga (gugurnya pemimpin).

Israel tidak khawatir akan hal ini, dan inilah yang dikatakan mereka kepada para perwiranya: *“Jika kau adalah perwira, maka untuk itulah kau dibayar. Kau harus berada di depan anak buahmu.”*

Israel telah melakukan hal ini di setiap pertempuran yang mereka lakukan, dan mereka telah berperang dengan tetangganya sejak tahun 1948. Bukti bahwa mereka mempraktikkan ‘ajaran’ tersebut adalah fakta bahwa Israel menduduki peringkat tertinggi dalam hal angka perwira yang gugur dalam pertempuran, dibandingkan dengan

¹⁵ Dari sebuah presentasi di hadapan para mahasiswa di Industrial College of the Armed Forces, Ft. McNair, Washington, D.C., 25 Oktober, 1988.

angkatan bersenjata di manapun di seluruh dunia. Namun, mereka tetap melakukan ini karena mereka tahu bahwa pemimpin memang harus memimpin dengan cara berada di garis terdepan.

Menjadi yang terdepan bukanlah hal yang unik bagi Angkatan Darat Israel. Selama Perang Dunia I, Jenderal Menoher, salah satu komandan dari MacArthur mengatakan: *“Aku takut kita akan kehilangan dia suatu saat, karena tidak ada risiko pertempuran yang harus diambil oleh prajurit sehingga ia tidak mencari dan melihat MacArthur di sisinya. Di setiap kemajuan MacArthur, hanya dengan topi dan tunggangan, ia akan maju dengan barisan terdepan. Dia adalah sumber inspirasi yang terbesar bagi orang-orang di divisinya, yang selalu mengabdikan diri kepadanya.”*¹⁶

Tak heran jika MacArthur dipromosikan menjadi brigadir jenderal ketika ia baru berusia tiga puluh delapan.

Jenderal Grant berada di garis terdepan untuk mengambil kendali

Bagian dari “berada di garis terdepan” adalah kesediaan untuk mengambil kendali. Jika Anda ingin memimpin, Anda harus mengambil kendali. Saat Perang Saudara terjadi, Ulysses S. Grant merencanakan operasi gabungan laut/darat pertama di Battle of Fort Donelson. Sebelum dapat mengimplementasikan operasi ini, komandan Tentara Gabungan senior memerintahkannya mengikuti pertemuan. Sembari ia berada di tempat jauh, operasi pun digelar.

Seperti yang hampir selalu terjadi, operasi tersebut tidak berjalan sesuai rencana. Sejumlah kecelakaan terjadi. Serangan gabungan di tepi laut itu berhasil dipukul mundur. Konfederasi menyerang sayap Grant bagian kanan, dan akhirnya roboh. Saat sayap kanannya terlepas, Grant pun tiba di medan perang.

Ia berhenti menyalahkan siapa pun. Yang ia lakukan justru menarik pedangnya, dan sembari menderapkan kudanya, ia berteriak kepada para prajurit, *“Cepat isi peluru; musuh berusaha meloloskan diri, jangan biarkan mereka melakukan itu.”*

¹⁶ Douglas MacArthur, kutipan, hal. 70.

Grant berikut pasukannya pun berhasil. Berkat tindakannya, tentara gabungan itu berkumpul dan memenangi pertempuran.¹⁷

Delapan Hukum Kepemimpinan Universal

Berikut saya kemukakan kembali model pertempuran—delapan hukum kepemimpinan universal yang dapat diterapkan untuk memimpin kelompok apa pun.

1. **Memelihara Integritas Diri Secara Mutlak.** Ini merupakan fondasi bagi semua kepemimpinan. Jika Anda tidak menjaga integritas, Anda tidak akan pernah dipercaya oleh siapa pun yang Anda pimpin.
2. **Menguasai Bidang Keahlian.** Pengikut tidak akan peduli apakah Anda ahli dalam politik perkantoran. Mereka hanya ingin Anda ahli dalam hal yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. **Menunjukkan Ekspektasi dan Cita-cita Secara Nyata.** Anda tidak akan sampai “di sana” sebelum Anda mengetahui secara pasti letak “di sana” itu dan membuat para pengikut Anda mengetahui itu.
4. **Memperlihatkan Komitmen yang Luar Biasa.** Jika Anda tidak berkomitmen, pun demikian halnya dengan orang lain. Jika Anda tidak memiliki komitmen yang luar biasa, pun demikian halnya dengan orang lain.
5. **Mengharapkan Hasil Positif.** Jika Anda berharap sukses ataupun gagal, keduanya benar. Maka, meski bersiap untuk yang terburuk itu adalah hal yang masuk akal, tetap harapkan yang terbaik.
6. **Mengayomi Bawahan.** Jika Anda menjaga dengan baik bawahan atau pengikut Anda, mereka juga akan menjaga Anda. Hal sebaliknya juga berlaku: jika Anda mengabaikan mereka, pun demikian mereka terhadap Anda.

¹⁷ *The Armed Forces Officer* (Washington, D.C.: Departemen Pertahanan, 1950), hal. 85.

7. Mengutamakan Kewajiban di Atas Kepentingan Pribadi. Jika Anda adalah seorang pemimpin, misi berikut anak-buah Anda harus menjadi pertimbangan utama, jika tidak maka Anda bukan pemimpin.
8. Menyiagakan Diri di Garis Terdepan. Jangan menunggu laporan bawahan hanya di bilik ruangan Anda. Keluarlah agar Anda bisa melihat segala hal yang bisa dilihat. Dengan begitu, Anda tidak saja mengetahui apa yang sedang terjadi, tetapi bawahan Anda juga akan tahu bahwa Anda memiliki komitmen yang tinggi.

Mari kita renungkan kedelapan hukum ini setiap pagi. Katakan kepada diri Anda bahwa Anda akan mencari kesempatan untuk menerapkannya.

Setelah melakukannya, coba *review* kembali segala tindakan kita. Perhatikan dengan baik, apa yang membuat kita berhasil dan apa yang membuat kita gagal. Dalam kasus ketika kita merasa gagal, putar-ulang kejadian tersebut di pikiran kita, tetapi kali ini terapkan konsep itu dengan benar. Lihat hasil barunya ketika kita menerapkan konsep (yang sudah diluruskan) ini.

Jika ini dilakukan, dalam waktu singkat kita akan mampu mengimplementasikan model pertempuran tanpa memikirkannya sama sekali. Kesuksesan yang akan Anda capai akan sangat dramatis. Jadi, jangan berpikir untuk menundanya. Mari kita mulai memikirkan cara penerapan konsep yang efektif sedari sekarang.

BAB 3

BAGAIMANA MENARIK PENDUKUNG

Tidak ada orang yang mau mengikuti orang lain tanpa ada motivasi untuk melakukan itu. Perhatikan situasi yang memungkinkan laki-laki dan perempuan yang dengan tulus mengikuti apa yang disampaikan pemimpinnya, dan Anda pun akan menemukan alasan di balik hal itu. Keberuntungan atau kondisi tak biasa lain mungkin memainkan peran. Tapi, mayoritas adalah karena tindakan yang jelas yang diambil oleh pemimpin. Di bab ini Anda akan mempelajari empat tindakan yang harus diambil untuk memotivasi orang lain agar mengikuti dan mendukung Anda dengan tulus.

Motif yang Paling Ampuh Adalah Perilaku

Setiap orang ingin merasa penting, dari anak-anak yang masih mungil hingga kakek-kakek yang sudah renta sekalipun. Setelah pemenuhan kebutuhan dasar, perasaan tersebut merupakan salah satu hal terpenting dari kebutuhan manusia. Bahkan, perasaan ini merupakan alasan sebenarnya di balik kemarahan anak dan kekasaran orang dewasa. Sebuah acara TV khusus belakangan ini mencari penyebab mengapa sebagian anak-anak menjadi pengganggu di sekolah. Mengapa sebagian anak bersikeras mendominasi dan mengancam teman sepermainannya? Mengapa sebagian anak

mengganggu dan menganiaya teman lainnya? Sosiolog beranggapan bahwa anak pengganggu akan menjadi anak yang kurang cerdas. Mereka beranggapan bahwa pembuat onar ini akan menjadi anak yang tidak berprestasi di kelas. Dalam mayoritas kasus, pendapat ini tidak benar.

Apa yang ditemukan oleh program TV tersebut adalah bahwa anak pengganggu memiliki perasaan dianggap penting dengan mengatur orang lain. Seperti yang diungkapkan di acara tersebut oleh orang yang sewaktu kecilnya menjadi anak pengganggu: *“Waktu itu, semakin saya bisa membuat anak-anak lemah melakukan apa yang saya perintahkan, saya merasa semakin penting.”*

Namun, motif seperti ini juga dapat memiliki kemampuan yang luar biasa. Menjelang berakhirnya Perang Saudara, Jenderal Robert E. Lee menghadapi kekuatan 100.000 pasukan gabungan dengan hanya didukung oleh 30.000 pasukan yang dipimpinnya. Tepat ketika ia akan menyerbu, Brigade Texas yang dikomandoi oleh Jenderal John Gregg muncul.

Seperti dituturkan oleh Alf J. Mapp, Jr., dalam bukunya *Frock Coats and Epaulets*, “Lee maju ke depan brigade, berdiri dengan sanggurdinya, mengangkat topi dari kepalanya dan berteriak, ‘prajurit Texas selalu berhasil memukul mundur.’

“Teriakan memecakkan telinga muncul dari brigade itu. Salah satu kurir Greg, dengan air mata sudah tercecer di pipi, berteriak, “Aku akan mengisi neraka untuk orangtua itu!”¹

Membuat orang lain merasa penting merupakan motivator yang jauh lebih ampuh ketimbang uang, promosi, kondisi kerja, atau (hampir) apa pun yang lainnya. Lalu, apakah kita harus melakukan segala hal untuk membuat orang lain merasa penting? Tidak.

Kita melakukan yang sebaliknya. Saat kita menghadapi pelayan bermuka masam, kita tidak berpikir, *“Orang ini perlu merasa penting, dan saya akan membuatnya merasa begitu.”* Tidak, kita sama sekali tidak akan seperti itu! Kita akan berpikir, *“Beraninya orang ini berbicara begitu kepadaku. Aku akan perlihatkan kepadanya sebetapa tidak pentingnya dia dibandingkan dengan aku.”*

¹ Alf J. Mapp, Jr., *Frock Coats and Epaulets* (New York: Hamilton Press, 1987) hal. 203

Maka, kita pun melakukan permainan peran “siapa yang lebih unggul” dalam hal yang konotasi. Hasilnya sangat mudah diprediksi. Kita menghadapi apa yang dalam dunia kemiliteran kerap disebut dengan “*pissing contest*.”

Jika kita memiliki kekuatan (atau kekuasaan) yang lebih besar ketimbang orang lain tersebut, boleh jadi kita akan mendapatkan jalan. Bawahan kita akan menyerah terbisu dengan semburan kata-kata kita, dan mungkin tidak akan mendebat kita. Namun, apa bayaran yang kita terima dari ini semua? Para analis mengistilahkan gaya kepemimpinan yang salah ini dengan “*manager disrespect*” (manajer yang kehilangan rasa hormat dari para bawahannya). Profesor Jack Mendleson di Bethel College, Mishawaka, Indiana, mengatakan, “*Hasil temuan penelitian awal menunjukkan bahwa manager-disrespect telah mencapai level epidemik (mewabah) di Amerika Serikat.*”² Banyak sekali pemimpin yang kenyataannya tidak memimpin. Mereka menghadapi dan mendominasi dengan *manager-disrespect* ini.

Jika Anda memimpin dengan *manager-disrespect*, Anda mungkin berhasil, bisa juga sebaliknya. Namun ada satu hal yang pasti, orang yang menerima sikap dan perlakuan Anda ini tidak akan menghargainya. Anda mungkin tidak dapat mempercayai orang itu untuk mengikuti arahan atau maksud Anda jika Anda tidak ada di dekatnya pada kemudian hari. Bahkan, jika saya harus bertaruh, saya akan bertaruh sebaliknya. Saya tidak mengatakan bahwa tidak ada masanya Anda harus membiarkan orang lain tahu bahwa Anda tidak puas akan sesuatu yang baru saja dikerjakan ataupun dibiarkan belum terselesaikan. Namun, jangan meremehkan atau menggagapnya tidak penting sehingga ia kehilangan rasa harga dirinya, kecuali Anda mau memimpin dan mempengaruhi itu.

Seorang pilot penyerang Angkatan Laut mengatakannya secara blak-blakan

Kita putar dengan cepat 130 tahun dari Perang Saudara dan Robert E. Lee, sekarang kami (Amerika Serikat) sedang berperang melawan

² Jack L. Mendleson, “Manager Disrespect,” *Business Forum* (Winter/Spring 1998,) hal. 20.

Irak dan kaki tangan Saddam Hussein. Di atas kapal induk U.S.S. Midway di Teluk Persia, komandan skuadron penyerang yang juga menjadi pilot pemimpin untuk misi penyerangan malam hari, tengah mengadakan pengarahan singkat. Pilot penyerang memiliki misi untuk menghancurkan gudang amunisi di dekat Basra, Irak. Untuk menyelesaikan misi ini, pilot harus menghadapi senjata mematikan milik musuh, yakni misil yang mampu menembak sasaran di permukaan tanah maupun di udara (*surface-to-air-missiles* atau SAM). Ini menjadi tugas pesawat tempur EA-6B Prowler.

“Ketika paket serangan memasuki zona SAM di sini,” ungkapnya sembari menunjuk ke deretan cincin yang mewakili ancaman SAM, *“Kita akan mengandalkan Prowlers untuk menghancurkan sistem radar SAM sehingga kita dapat keluar masuk dengan aman.”*

Letnan Sherman Baldwin, tanda panggilan “Ironclaw”, adalah orang yang berada di atas pesawat “Prowler.” Pesawat ini dirancang khusus untuk menghadapi pertahanan elektronik milik musuh. *“Saya mengangguk ke kapten penerbang Eagle, menyadari tanggung jawab kami, dan menyadari bahwa jika kami tidak berhasil melaksanakan tugas, maka bisa jadi di antara kru A-6 ini ada yang tidak dapat kembali.”*

Sang pimpinan A-6 melanjutkan, *“Sekali lagi, Prowler adalah penentu jadi tidaknya serangan. Tidak ada Prowler, maka tidak akan ada serangan,”* tegasnya.

Ironclaw menuliskan, *“Saya ‘merasa badan saya bengkak’ saking bangganya mendengar komentar tersebut.”* Ironclaw adalah bagian penting dan vital dari misi ini, meski ia tidak menjatuhkan bom yang menghancurkan sasaran, dan ia sudah tahu itu.³

Perempuan yang memberikan Cadillac berwarna pink

Pemimpin yang berpengalaman tahu bahwa membuat orang lain merasa penting merupakan hal yang sangat krusial. Mary Kay Ash, pendiri sekaligus CEO Mary Kay Cosmetics, membangun sebuah perusahaan senilai \$1 miliar dengan bermodalkan investasi yang

³ Sherman Baldwin, *Ironclaw* (New York: William Mollow and Company, 1996), hal. 201-202.

hanya senilai \$5.000 menggunakan konsep ini. Jika Anda tidak terlibat dalam urusan kosmetik, mungkin Anda tidak mengenal nama Mary Kay. Namun, bisa jadi Anda pernah mendengar perempuan yang memberikan Cadillac pink kepada *saleswomen* yang paling sukses. Wanita ini sekarang sudah pensiun, meski perusahaan miliknya tetap mempertahankan filosofi di balik hadiah tak biasa kepada para karyawannya itu.

Beberapa tahun lalu, saya beruntung dipilih oleh *Direct Selling Association* sebagai salah satu grup sekitar dua puluh profesor dari seluruh negeri yang berkesempatan mengunjungi Mary Kay dan perusahaannya. Pada tahun 1985, kami mengikuti salah satu pertemuan tahunan yang diadakannya di Dallas, Texas. Sekitar 30.000 perempuan mengikuti pertemuan ini setiap tahunnya, dan saat itu merupakan pengalaman yang luar biasa, memotivasi, dan menarik.

Untuk dapat memimpin beberapa ratus ribu *saleswomen*, Anda harus benar-benar menjadi pemimpin yang luar biasa. Mary Kay sangat cocok dengan kategori itu. Ia merasa bahwa membuat orang lain merasa penting itu sangat kritis bagi keberhasilan bisnisnya sehingga ia merancang teknik khusus untuk membantunya melakukan hal ini. Apa rahasia Mary Kay? Sesederhana ini. Ia membayangkan bahwa setiap orang yang ia lihat memiliki sebuah tanda di kepalanya. Tanda tersebut bertuliskan: “*Buatlah saya agar merasa penting.*” Mary Kay melakukan segalanya untuk mematuhi tanda ini.

Bagaimana seorang jenderal membuat seisi Angkatan Udara merasa penting

Apakah Anda mengira hanya perempuan di bisnis kosmetik saja yang perlu dibuat merasa penting? Simak berikut ini. Jenderal bintang empat, Bill Creech menjadi komandan dari Komando Udara Taktis (Tactical Air Command—TAC) di Angkatan Udara pada tahun 1978. Komando Udara Taktis atau yang lebih dikenal dengan TAC, memiliki anggota lebih dari 100.000 “macan.” Anggota komando

ini adalah laki-laki dan perempuan yang harus super-agresif dalam pekerjaannya dan siap bertempur kapanpun. Tom Peters dan Nancy Austin melaporkan apa yang terjadi di TAC dalam bukunya yang berjudul *A Passion for Excellence*.⁴

Saat Jenderal Creech mengambil alih TAC, selama lebih dari 10 tahun, tingkat sorti telah mengalami penurunan sebanyak 7,8%. Sorti artinya satu misi terbang yang dilakukan oleh satu pesawat. Jadi, fakta penurunan jumlah sorti yang diluncurkan TAC setiap tahun ini bukan sebuah berita bagus. Selain itu, saat Creech tiba di lokasi, saat itu masih dibutuhkan waktu sekitar empat jam dari tempat penyimpanan suku cadang ke lokasi pesawat yang sedang membutuhkannya.

Bagaimana situasinya saat Creech meninggalkan TAC pada tahun 1984? Angka sorti naik setiap tahun terhitung sejak Creech menjabat, yakni sebesar 11,2%. Mendapatkan suku cadang dari gudang penyimpanan ke tempat pesawat tidak lagi diukur dalam hitungan jam. Sepeninggalan Creech dari TAC, rata-rata waktunya hanya delapan menit!

Mungkin Anda beranggapan bahwa perubahan besar ini dikarenakan peningkatan anggaran militer. Tidak juga. Anggaran untuk suku cadang bahkan menurun dalam periode tersebut.

Lalu bagaimana Creech melahirkan perubahan itu? Tentu saja keberhasilannya sebagai seorang pemimpin dikarenakan berbagai hal. Namun, yang menjadi bagian terpenting adalah bahwa ia membuat orang lain merasa penting.

Ia membuat para prajurit pendukung merasa sama pentingnya dengan pilot. Ia memperbaiki rumah mereka, mendekorasi kantornya, dan memberi penghargaan bagi mereka yang berkinerja bagus.

Dalam sebuah inspeksi di wilayah barat, ia melihat sebuah kursi resmi Angkatan Udara dari seorang sersan bidang persediaan dalam kondisi robek dan hanya memiliki tiga roda, sementara roda keempat diganjal dengan bata. Kulit sandaran kursi diberi isolasi agar tidak jebol.⁵

⁴ Tom Peters dan Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York: Random House, 1985), hal. 48.

⁵ Ibid., hal. 275

“Mengapa kau tidak mencari kursi yang pantas,” tanya Creech. Jawabannya adalah, “Jenderal, tidak ada stok untuk sersan bidang persediaan (seperti saya) untuk saat ini.”

“Sersan, kursimu aku minta, dan akan aku ganti dengan yang baru.”

Jenderal Creech memerintahkan ajudannya untuk mengirim kursi rusak itu ke markasnya yang berada di Pangkalan AU Langley, Virginia. Ia menghubungi langsung jenderal bintang tiganya yang berwenang dalam bidang logistik.

“Jenderal, aku punya sedikit hadiah untukmu. Sebuah kursi resmi Angkatan Udara, tetapi kondisinya lumayan rusak. Kursi ini sepenuhnya milikmu sampai kau bereskan masalah logistik kami. Dan, oh ya... aku butuh kursi lamamu untuk seorang sersan di bidang persediaan, yakni anak buahku di wilayah barat.”

Sersan bidang persediaan sangat penting bagi operasi TAC. Dengan tindakan semacam ini, Jenderal Creech telah membuat sersan ini (berikut semua sersan-sersan lainnya) merasa penting. Jenderal Creech juga telah memperlihatkan kepada jenderalanya yang bertugas di bidang logistik bahwa ia juga penting—plus dengan cara yang sangat imajinatif.

Jadi, aturan nomor satunya adalah begini: Jika Anda ingin orang lain mengikuti Anda, buat mereka merasa penting terlebih dulu.

Bagaimana Mempromosikan Visi Anda

Pemimpin itu bukan pengasuh. Mereka harus memiliki ide seperti ke mana tujuan yang ingin dicapai. Tidak ada bedanya apakah Anda adalah pemimpin suatu komando Angkatan Udara besar yang terdiri ribuan orang, tim bola kasti, atau bahkan sebuah kelompok informal yang berukuran kecil. Jika Anda tidak memiliki ide akan ke manakah tujuan Anda, Anda dan tim tidak akan pernah sampai ke sana. Pun demikian halnya dengan orang lain. Seperti yang dinyatakan dalam Alkitab, *“Bila tidak ada wahyu, menjadi liarlah rakyat.”* (Amsal 29:18).

Ada seekor serangga aneh bernama ulat “pawai” (mirip dengan ulat bulu). Serangga ini mempunyai nama yang tak lazim karena metode penunjuk arahnya. Iring-iringan ulat pawai akan melekatkan dirinya di ekor ulat yang berada di depannya dan membentuk garis. Si ulat pemimpin mencari daun murbei, makanan utama ulat ini. Ke manapun si ulat pemimpin ini pergi, ulat pawai lainnya akan mengekornya di belakang. Dan sekali berjalan, akan ada satu garis kontinu yang terdiri dari lima ulat atau lebih, semuanya ingin menemukan daun murbei.

Beberapa tahun lalu, seorang ilmuwan yang mempelajari perilaku ulat tersebut melakukan eksperimen. Ia mengambil iring-iringan ulat pawai dan membimbingnya ke lintasan berbentuk lingkaran. Maka, ulat yang semula pemimpin pun mengekor ke ulat yang tadinya paling belakang. Sekarang tidak ada lagi ulat pemimpin maupun ulat pengekor. Di tengah-tengah lintasan lingkaran tadi, si peneliti meletakkan segumpal daun murbei. Ia ingin tahu berapa lama ulat tersebut mempertahankan pawai berbentuk lingkaran saat tidak ada lagi pemimpin dan tidak ada tujuan. Ia tahu bahwa pada akhirnya ulat-ulat tersebut harus membuyarkan lingkaran untuk mendapatkan murbei, atau mereka akan kelaparan.

Hasil dari eksperimen ini sangat mengejutkan. Ternyata ulat-ulat itu terus berjalan memutar sampai mereka kehabisan tenaga dan tidak dapat meraih daun murbei. Meski makanan itu hanya berjarak beberapa sentimeter, mereka terus mengikuti ulat yang ada di depannya. Mereka terus bergerak tanpa tujuan sama sekali.

Laki-laki dan perempuan bukanlah ulat pawai. Jika Anda tidak memiliki visi tentang ke mana tujuan Anda, tidak akan ada orang yang mengikuti Anda. Malah, kelompok Anda akan beralih mengikuti orang lain yang secara pasti paham akan tujuannya.

Profesor Warren Bennis dan Burt Nanus dari Universitas California Selatan mewawancarai sembilan puluh pemimpin, terdiri dari enam puluh CEO sukses dan tiga puluh pemimpin luar biasa dari sektor publik (pegawai negeri). Kesembilan puluh pemimpin ini memiliki visi yang sangat matang tentang tujuan organisasi yang mereka nakhodai. Bennis dan Nanus mengistilahkan kepedulian

para pemimpin ini terhadap visi tersebut sebagai sesuatu yang “tak tertanding.” Bennis dan Nanus mengatakan dalam bukunya yang berjudul *Leaders: “Visi atau tujuan mereka memikat dan menarik orang lain untuk menuju kepadanya.”*⁶

Jenderal berbintang empat, Andrew J. Goodpaster, orang kepercayaan presiden sekaligus mantan Panglima Tertinggi Komandan Gabungan di Eropa, menegaskan apa yang ia sebut sebagai titik awal bagi kepemimpinan yang baik: “*Miliki dan tetapkan tujuan yang jelas.*”⁷

William G. McGowan, pendiri sekaligus mantan CEO perusahaan miliaran dolar, yakni MCI Communications Corporation adalah orang yang mematahkan monopoli panjang American Telephone and Telegraph Company. McGowan menandakan, “*Orang-orang tidak datang ke MCI demi jaminan rasa aman. Mereka datang karena ingin ditantang, dan menjadi bagian dari sesuatu yang baru.*”⁸

BusinessWeek menyebut Bill Gates (direktur Microsoft Corporation) sebagai *Visionary-in-Chief*. Dalam sebuah wawancara dengan editor *BusinessWeek*, Gates menandakan sebuah visi baru bagi Microsoft: “*Memberi kekuatan kepada manusia untuk melakukan apa yang mereka inginkan, di manapun dan kapanpun mereka ingin melakukan itu, dan pada perangkat apa pun.*”⁹

Orang-orang itu tertarik ke suatu tujuan dan visi seorang pemimpin karena mereka mengetahui bahwa melalui orang ini, mereka dan organisasi dapat menjadi lebih baik secara permanen.

Mayor Jenderal Perry M. Smith, mantan Komandan Sekolah Tinggi Peperangan Nasional di Washington, D.C., menemukan, “*Seorang pemimpin dapat secara permanen mempengaruhi suatu organisasi dengan menetapkan visi strategis dan tujuan jangka panjang.*”¹⁰

⁶ Warren Bennis dan Burt Nanus, *Leaders* (New York: Harper & Row, 1985), hal. 28.

⁷ Dari sebuah presentasi di Industrial College of the Armed Forces di Ft. McNair, Washington, D.C., tanggal 8 November, 1988.

⁸ John Wilke, “McGowan: The Man Who Cracked AT&T,” *BusinessWeek* (21 Januari, 1985), hal. 69.

⁹ Michael Moeller dan Kathy Robello, “Visionary-in-Chief: A Talk with Chairman Bill Gates on the World Beyond Windows,” *BusinessWeek* (17 Mei, 1999) hal. 114, 116.

¹⁰ Perry M. Smith, *Taking Charge* (Washington D.C.: National Defense University Press, 1986,) hal. xvii.

Jenderal berbintang empat, Edward C. Meyer, mantan Kepala Staf Angkatan Darat, yang membantu mengubah secara permanen organisasi Kepala Staf Gabungan dan Kepala Staf Angkatan Darat termuda mengatakan bahwa tanpa adanya visi, organisasi akan jatuh.

Visi merupakan hal yang jelas cukup penting, tetapi memiliki tujuan akan ke manakah organisasi Anda itu baru separuh tindakan yang harus Anda ambil. Separuhnya lagi adalah memastikan bahwa orang lain tahu visi Anda tersebut. Dengan mengomunikasikan visi, Anda akan mendapatkan konsensus di antara orang-orang yang Anda pimpin.

John Young, presiden Hewlett-Packard, mengatakan: “*Perusahaan yang sukses memiliki konsensus dari atas ke bawah menyangkut suatu tujuan. Jika konsensus ini tidak ada, strategi manajemen secerdas apa pun akan gagal.*”¹¹

James E. Buerger, penerbit majalah *Travelhost National*, membangun percetakan sendiri dengan mengikuti prinsip ini. Ia hanya memerlukan empat puluh lima hari setelah memesan sebuah mesin cetak untuk menaikkan \$100.000, menyiapkan perlengkapan, mendapatkan operator terlatih, dan menemukan gedung sebagai kantor. Ia melakukannya dengan cara mengomunikasikan tujuannya secara efektif setelah menetapkan tujuan tersebut. Menurut Buerger, “*Tujuan rahasia tidak akan mampu memetik manfaat dari partisipasi dan kekuatan orang lain. Tujuan yang jelas, dibagi dengan orang lain dan disampaikan dengan penuh antusiasme, akan menyedot energi dan kekuatan yang tidak terukur serta tidak dapat ditahan.*”¹²

Jika Anda memiliki visi dan mengomunikasikannya dengan baik kepada orang lain, Anda akan berhasil meski kemungkinannya berlawanan.

¹¹ Jonathan Carr, “Success as a State of Mind,” *Financial Times* (13 Februari, 1984).

¹² Charles Garfield, *Peak Performers* (New York: Avon, 1986), hal. 121-122.

Anda dapat Mempromosikan Visi Anda Di Manapun

Kolonel Julian Ewell, memimpin Resimen Infanteri Penerjun ke-501, mencapai Bostogne, Belgia, pada malam 18 Desember 1944. Dua hari sebelumnya, Jerman telah memulai operasi Ardennes. Ini merupakan perlawanan terbesar terakhir yang dimiliki Jerman dalam Perang Dunia II, dan sejarah mengatakan kepada kita bahwa itu adalah hal yang sangat dekat. Ewell tiba hanya dengan satu batalion, beranggotakan kurang dari seribu pasukan. Markas yang lebih tinggi tidak dapat memberitahunya tentang situasi musuh... situasi yang bersahabat... tidak ada.

Namun Ewell memiliki visi, dan ia telah mengomunikasikan hal itu kepada anak buahnya. "*Kita akan menyerang Jerman.*" Mereka berhasil. Mereka menghentikan Korps Panser ke-27 milik Jerman yang beranggotakan 30.000 pasukan, semuanya berhasil ditewaskan. Ini memaksa Hitler untuk mengubah program Ardennes dan mungkin juga telah mengubah arah Perang Dunia II.¹³

Roger Ailes, konsultan komunikasi yang telah memberikan konseling kepada sejumlah CEO dan kandidat presiden, mengatakan bahwa "... *inti dari kharisma adalah menunjukkan komitmen Anda terhadap suatu ide atau tujuan.*"¹⁴ Dan tentu saja menunjukkan komitmen terhadap suatu ide atau tujuan itu sama dengan visi. Para pakar perilaku menemukan adanya hubungan erat antara komunikasi visi dan pandangan sebagai orang kharismatik.

Martin Luther King, Jr., salah satu pemimpin paling kharismatik di zaman kita mengatakan, "*Saya memiliki misi.*"

Jika ingin orang lain mengikuti Anda, Anda juga harus memiliki visi... dan Anda harus mengomunikasikannya kepada orang lain.

Perlakukan orang lain seperti Anda ingin diperlakukan, maka mereka akan mengikuti Anda

Baik dalam Perjanjian Baru maupun Perjanjian Lama menyuruh kita untuk memperlakukan orang lain seperti kita ingin diperlakukan.

¹³ *The Armed Forces Officer* (Washington, D.C.: US. Government Printing Office, 1950), hal. 136-137.

¹⁴ Roger Ailes, "The Secret of Charisma," *Success* (Juli/Agustus 1988), hal. 14.

Mungkin Anda beranggapan bahwa konsep ini hanya dapat diterapkan dalam keagamaan ataupun praktik perilaku etis. Namun sebenarnya, konsep ini sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan yang baik. Mengapa? Karena orang tidak akan mau mengikuti pemimpin yang tidak peduli dengan bagaimana mereka diperlakukan.

Mary Kay Ash menyebut hal ini sebagai “Sistem Aturan Emas dari Manajemen.” Tidak saja melatihnya sendiri, ia juga merekomendasikan ini kepada siapa pun yang menjadi pemimpin.

Di atas semuanya, apa yang membuat Anda sebegitu istimewa? Apakah Anda mengira bahwa Anda jauh lebih baik ketimbang orang lain sehingga harus diperlakukan secara berbeda? Jika demikian, lebih baik Anda ubah cara berpikir Anda, atau Anda tidak akan pernah diikuti oleh orang lain.

Singkirkan Scrooge si kikir, hari Anda akan menyenangkan

Cerita kondang *A Christmas Carol* karya Charles Dicken menampilkan tokoh *Scrooge*, manusia yang tidak peduli dengan masalah pribadi yang dihadapi para karyawannya, terutama Bob Cratchett. Dengan perhitungan *Scrooge*, ia membayar Cratchett, bukan? Itulah yang mengakhiri tanggung jawabnya.

Masa-masa itu sudah berlalu. Banyak pemimpin perusahaan pada masa sekarang ini menemukan bahwa pemimpin yang memperlakukan dengan baik masalah-masalah keluarga merupakan isu bisnis strategis, dan memberikan kesejahteraan kepada keluarga karyawan merupakan prioritas utama. Di First Tennessee National Corporation, CEO Ralph Horn melakukan hal itu. Horn membuang aturan kerja yang lama dan membiarkan karyawan menentukan jadwal mana yang paling sesuai dari sudut pandang keluarga mereka. Lalu, ia menambahkan serangkaian program baru untuk membantu keluarga karyawan ini. Ia mengirimkan 1.000 manajernya ke pelatihan tiga-setengah-hari untuk mendidik mereka dan membuat mereka siap di tempat.

Hasilnya? Produktivitas dan layanan pelanggan melambung. Menurut First Tennessee, tingkat retensi yang tinggi berkontribusi terhadap perolehan keuntungan sebesar 55% dalam dua tahun.¹⁵

Manfaat yang bisa dipetik dari studi kepemimpinan terbesar yang pernah ada

Selama Perang Dunia II, Tentara A.S. merekrut enam puluh satu ahli terbaik di bidang psikologi untuk menyiapkan dan mempublikasikan suatu penelitian khusus. Orang-orang ini berasal dari berbagai perguruan tinggi terkemuka di seantero negeri: Harvard, Yale, Brown, Universitas Pennsylvania, dan banyak lagi yang lainnya. Setelah selesai, penelitian tersebut dipublikasikan dengan judul *Psychology for the Fighting Man* (psikologi untuk prajurit tempur).

Salah satu hasil penelitian ini sangat unik. Untuk pertama kalinya dalam sejarah ketentaraan, prajurit diwawancarai tentang bagaimana pendapat mereka menyangkut kepemimpinan yang baik. Ingin tahu apa yang ada di benak ribuan prajurit ini menyangkut pemimpin yang baik? Faktor nomor satu yang paling sering muncul dalam respons mereka adalah “kompetensi.” Pemimpin yang baik harus ahli di bidangnya. Anda ingat bahwa faktor ini juga merupakan elemen kedua dalam hukum kepemimpinan universal?

Sebenarnya, respons tersebut masih sesuai dengan yang diperkirakan. Respons yang di luar dugaan adalah empat belas faktor yang paling banyak disebutkan lainnya. Simak ini. Dari empat belas respon sering muncul terhadap pertanyaan “*Apa yang menjadikan seorang pemimpin dikatakan baik?*” respons kedua, keempat, keenam, dan ketujuh memiliki hubungan dengan perlakuan. Respons tersebut adalah:

- Kepedulian terhadap kesejahteraan prajurit (kedua)
- Kesabaran dan kemampuan memperjelas sesuatu (keempat)
- Tidak *nge-boss* atau “merajai” tanpa alasan (keenam)
- Memberitahu saat Anda bekerja dengan baik (ketujuh)

¹⁵ Kith H. Hammonds, “Balancing Work and Family,” *BusinessWeek* (16 September, 1996), hal. 74.

Para prajurit yang diwawancarai memberikan respons di atas lebih sering ketimbang “kekuatan fisik” (kedelapan), “pendidikan bagus” (kesembilan), atau bahkan “nyali” (keselabelas).¹⁶

The Army Forces Officer, sebuah buku tentang kepemimpinan yang ditulis untuk para perwira di keempat angkatan bersenjata mengatakan: “Meski sudah pernah dikatakan sebelumnya, tetapi tetap dapat dikatakan sekali lagi: Sudah menjadi tanggung jawab tertinggi dan terpenting bagi setiap perwira untuk menjaga anak buahnya sebelum menjaga dirinya sendiri.... Ini merupakan prinsip mahapenting!... Jika seorang perwira bertugas dengan seorang prajurit, ia harus menjaga si prajurit tersebut dalam hal (seperti) makanan, tempat berteduh, perawatan medis, atau kebutuhan-kebutuhan pokok lainnya, sebelum perwira itu memenuhi kebutuhannya sendiri; jika itu artinya bahwa perwira tadi harus merelakan makanan yang terakhir tersisa ataupun ranjang terakhir yang tersedia, sudah menjadi tugasnya untuk mengakrabkan diri dengan kesusahan itu.”¹⁷

Kami memiliki ungkapan di Akademi Militer bahwa seorang pemimpin harus “keras, tapi adil.” Jadi, jika ingin orang lain mengikuti Anda, perlakukan mereka dengan adil. Perlakukan mereka seperti Anda ingin diperlakukan, dan utamakan keselamatan anak buah Anda sebelum menyelamatkan diri Anda sendiri.

Bertanggung Jawab Terhadap Segala Tindakan dan Mengakui Kesalahan

Sebagai seorang pemimpin, Anda akan mengemban tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan itu bisa ditetapkan oleh organisasi yang lebih tinggi ketimbang organisasi tempat Anda bernaung, para pengikut yang Anda pimpin, atau Anda sendiri. Siapa yang menetapkan tujuan itu tidak penting dalam hal ini.

¹⁶ Committee of the National Research Council dengan kolaborasi bersama Science Service, *Psychology for the Fighting Man* (Washington, D.C./New York: Infantry Journal/Penguin Books, 1944), hal. 306-307.

¹⁷ *The Armed Forces Officer* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1950) hal. 28-29.

Ukuran kelompok juga bukan merupakan hal penting. Kelompok dimaksud bisa beranggotakan ratusan ribu orang, atau bisa jadi hanya Anda dan beberapa anak buah. Begitu Anda sudah memimpin suatu kelompok, Anda dan hanya Anda sendiri yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan tersebut.

Anda memang bisa mendelegasikan kewenangan tugas tertentu kepada orang lain yang Anda pimpin. Namun, Anda tidak dapat mendelegasikan tanggung jawab. Tidak ada bedanya apakah orang-orang yang mengikuti Anda tampil dengan baik atau buruk, atau bahkan menjalankan instruksi yang telah Anda berikan kepadanya.

Tentunya, Anda harus mengambil tanggung jawab dan mengakui atas kesalahan yang terjadi. Ini memang hal benar yang harus dilakukan. Lebih dari sekadar hal yang benar, itu memang merupakan satu-satunya hal yang harus Anda lakukan jika ingin menjadi seorang pemimpin. Lakukan ini, dan orang-orang yang Anda pimpin akan memberikan kepercayaannya, dan mengikuti Anda ke manapun. Gagal melakukan hal ini, Anda tidak akan dapat menjadi pemimpin dalam waktu yang sangat panjang.

Andrew S. Grove adalah Direktur sekaligus Chief Executive Officer (CEO) Intel Corporation. Perusahaan yang dibangun melalui (sebagian besar) usaha keras Grove ini tidak saja masuk dalam “Fortune 500”, tetapi juga masuk dalam *The 100 Best Company to Work for in America* (100 perusahaan tujuan kerja terbaik di Amerika). Namun, majalah *Fortune* menyebut Andrew Grove sebagai salah satu dari sepuluh bos terkeras di Amerika. Apa yang dikatakan Grove tentang mengemban tanggung jawab dan mengakui kesalahan? Simak ini. “*Semua dari kami yang ada di jajaran manajemen (dan yang di bidang pengajaran, pemerintah, bahkan pengasuhan)—laki-laki dan perempuan, tua maupun muda—khawatir akan kehilangan rasa penghargaan (yang dengan susah dicapai) dengan mengakui kesalahan kami. Namun, dalam realitas, mengakui kesalahan itu merupakan tanda kekuatan, kematangan, dan keadilan.*”¹⁸

Dalam peperangan, kesalahan akan membawa maut. Namun, bahkan dalam peperangan sekalipun, atau lebih tepatnya: khususnya

¹⁸ Andrew S. Grove, *One-On-One with Andy Grove* (New York: G.P. Putnam’s Sons, 1987) hal. 60.

dalam peperangan, kesalahan merupakan hal yang tidak mungkin dihindarkan. Laksamana Hyman G. Rickover, yang merupakan pemimpin luar biasa dan tak mengenal kompromi dan dikenal dengan julukan “bapak kapal-selam nuklir,” mengatakan saat bersaksi di hadapan Kongress pada April 1964: *“Dalam perang, kami selalu melakukan sesuatu yang baru pertama kali kami lakukan. Tentunya akan menjadi sebuah keajaiban jika improvisasi kami dalam keadaan tekanan perang itu bisa sempurna.”*

Sementara itu, Jenderal Bruce C. Clarke yang naik jabatan menjadi pimpinan Komando Tentara Kontinental mengatakan, *“Anda harus dapat menanggung kesalahan jujur dari bawahan jika Anda ingin mengembangkan inisiatif dan pengalaman mereka.”*

Karyawan tidak dipekerjakan lantaran “tidak boleh” berbuat kesalahan

Pada masa-masa awal Dow Chemical Company, seorang laki-laki menghampiri pendiri perusahaan tersebut, Herbert H. Dow untuk meminta pekerjaan yang didengarnya. Ia menyampaikan kualifikasinya secara rinci. Ia memiliki satu nilai jual penting yang ia tegaskan berkali-kali. Nilai jual ini adalah bahwa ia tidak pernah melakukan kesalahan kerja dalam kondisi apa pun.

Dow akhirnya menyela presentasi orang ini. *“Kami memiliki tiga ribu orang yang bekerja di sini, dan rata-rata dari masing-masing mereka melakukan tiga ribu kesalahan setiap harinya. Saya tidak mau menghina mereka dengan mempekerjakan orang yang sempurna.”*¹⁹

Mengapa Orang Mengikuti Robert E. Lee?

Robert E. Lee mungkin merupakan pemimpin militer yang paling dicintai dalam sejarah Amerika Serikat. Tidak saja sampai hari akhirnya, tetapi juga bertahun-tahun setelah itu, mereka yang mengenal sosoknya ataupun yang pernah bertugas di bawah kepemimpinannya pasti memuji-muji namanya. Bahkan orang-

¹⁹ Peter Fay, *The Book of Business Anecdotes* (New York: Facts on File, 1988), hal. 166.

orang yang pernah menjadi musuhnya sekalipun turut menghormati dan berkumpul mengunjunginya setelah Perang Saudara. Ia adalah jenderal konfederasi yang paling dikenal oleh musuh. Banyak presiden perusahaan dari New York menawarkan ratusan ribu dolar jika ia mau bergabung, tetapi ia menolak dengan semua tawaran itu. Malah, ia menerima tawaran sebagai rektor sebuah kampus kecil di Virginia yang hanya berisi empat puluh mahasiswa.

Lee belum pernah memenangi perang. Ia dipaksa untuk menyerahkan Tentara Virginia Utara ke Jenderal Grant. Peluang terbaik konfederasi memenangi Perang Saudara adalah dalam Pertempuran Gettysburg pada bulan Juli 1863. Lee kalah dalam pertempuran yang menentukan itu.

Tentu saja, Lee punya banyak celah untuk mencari dalih, termasuk nasib naas dan kinerja buruk dari beberapa jenderal yang bisa dijadikan “kambing hitam” atas kesalahannya.

“Tangan kanan” Lee yang paling terkenal, yakni Jackson “Stonewall,” tewas dalam Pertempuran Chancellorsville beberapa bulan sebelum itu. Pemimpin kavalerinya yang brilian, Jeb Stuart, juga pergi dengan kemauannya sendiri dan tidak muncul sampai hari terakhir pertempuran. Alhasil, Lee tidak punya cukup intelijen tentang pasukan gabungan yang ia hadapi. Letnan Jenderal Ewell, yang mengepalai bagian dari korps lama Jackson, bisa saja memenangi pertempuran untuk Lee pada hari pertama. Ia hanya perlu menguasai bukit kosong, tetapi secara strategi terbilang penting. Dan, ia gagal melakukan hal itu.

Asisten Lee, Jenderal Longstreet, sangat menentang sebuah perintah serangan oleh Lee akan dilakukan oleh salah satu divisinya yang dikomandoi oleh Mayor Jenderal George Pickett. Akibatnya, ia gagal memberikan perintah positif kepada Pickett. Persiapan memakan waktu lebih lama dari yang seharusnya. Serbuan tersebut tidak dikoordinasikan dengan serangan pengalihan seperti yang sudah direncanakan sebelumnya.

Pasukan Pickett sangat terbuka sebagai sasaran empuk senjata musuh dan tembakan langsung. Hanya beberapa ratus dari pasukannya yang berhasil mencapai garis perbatasan. Dari

13.000 pasukan konfederasi yang melakukan serangan tersebut, 7.000 di antaranya tewas atau terluka di zona bebas antara kedua perbatasan.

Dengan pertempuran yang benar-benar kalah dan sisa-sisa orang Picket kembali ke garis sekutu, Lee-lah yang keluar untuk menemui mereka yang selamat.

“Itu memang kesalahanku sendiri dan bukan kesalahan siapa pun,” ungkapnya. *“Kau telah melakukan yang terbaik, tapi akulah yang membuatnya gagal.”*

Sambil mencururkan air mata, prajurit yang kelelahan akibat perang ini berteriak: *“Tidak! Tidak! Anda tidak gagal, Jenderal. Kamilah yang gagal.”*

Robert E. Lee selalu mengambil tanggung jawab atas tindakannya sehingga anak buahnya sangat menyukainya dan bersedia bertempur lebih keras lagi. Ingat, Pertempuran Gettysburg berlangsung pada awal Juli tahun 1863. Lee tidak menyerahkan pasukannya di Appomattox Court House hingga April 1865 ... hampir dua tahun setelah itu.

Seorang komandan skuadron yang tidak pernah ke klub malam dilaporkan sedang mabuk

Sebagai seorang pemimpin, Anda sendiri yang bertanggung jawab atas segala hal yang dilakukan pengikut Anda (dan atas apa yang gagal dilakukan mereka). Hap Arnold, yang waktu itu adalah jenderal berbintang empat yang mengomandani Angkatan Udara Ketentaraan dalam Perang Dunia II, mengilustrasikan hal ini dalam bukunya yang berjudul *Army Flyer*.²⁰ Seorang komandan skuadron yang baru menerima pesan dari komandan regunya.

“Kau minum terlalu banyak di klub tadi malam. Jangan sampai terjadi lagi.”

Masalahnya adalah, perwira belia ini tidak pernah berada di klub pada malam yang dikatakan itu. Karena tidak mengacuhkannya, ia pun memutuskan untuk tidak melakukan apa pun.

²⁰ Henry H. Arnold dan Ira Eaker, *Army Flyer* (New York: Harper, 1942).

Beberapa hari berikutnya, ia menerima pesan lagi. *“Kau minum terlalu banyak lagi. Ini adalah peringatan terakhir.”*

Kali ini komandan skuadron baru ini benar-benar bingung, karena ia memang tidak pernah berada di klub pada malam itu. Lantas, ia pun menghubungi deputi komandan regu untuk diajak berbincang.

Sang deputi komandan regu itu paham betul terhadap situasi yang dimaksud. *“Mayor, Anda tidak lagi bertanggung jawab atas diri Anda sendiri saja. Sekarang, Anda juga bertanggung jawab terhadap tindakan siapa pun yang ada di skuadron Anda. Anda memang tidak minum di klub tadi malam, tapi salah seorang anggota skuadron Anda yang melakukan itu. Jadi, Anda ikut bertanggung jawab atas hal itu!”*

Dua hasil yang tak diinginkan yang (sebenarnya) mudah untuk dihindari

Saya tahu mungkin Anda berpikir bahwa pernyataan ini terlalu yakin. Bagaimana Anda bisa bertanggung jawab atas segala hal yang dilakukan orang-orang dalam organisasi Anda? Di dunia kemiliteran, Anda bertanggung jawab karena Anda memiliki pekerjaan 24 jam sehari dan memiliki kewenangan terhadap anak buah Anda sepanjang 24 jam sehari.

Masalahnya adalah, banyak pemimpin di organisasi non-militer tidak mengambil tanggung jawab atas tindakan yang dilakukan anak buahnya dalam kondisi apa pun. Anda selalu saja dapat menemukan dalih atas gagalnya pencapaian tujuan ataupun penyelesaian masalah tertentu. Jika Anda melakukan ini, ada dua kemungkinan hasil yang sama-sama tidak diinginkan.

Pertama, pengikut Anda tidak akan menginginkan Anda untuk menjadi pemimpin mereka. Bukankah hal itu juga berlaku bila Anda berada di posisi mereka? Di atas semuanya, kontrak yang berlaku adalah kepemimpinan sebagai alat tukar terhadap tanggung jawab. Jika Anda tidak memegang tanggung jawab atas regu yang Anda pimpin, Anda sama saja melanggar kontrak ini.

Hasil kedua akan timbul dari pihak yang Anda lapori. Bos Anda pasti ingin tahu apakah ia dapat mengandalkan Anda atau tidak. Jika Anda tidak bertanggung jawab terhadap organisasi, lalu siapa lagi orangnya? Siapa yang dapat diandalkan oleh bos Anda?

Jenderal Bill Creech yang sekarang sudah pensiun dari Angkatan Udara dan beralih menjadi konsultan bagi banyak perusahaan terkemuka, mengatakan bahwa kepemimpinan itu dapat dan harus diajarkan “... untuk menerima **tanggung jawab pribadi** untuk membangun tujuan bersama dan keberhasilan organisasi.”²¹ (Kata bercetak tebal: “*tanggung jawab pribadi*” adalah hal yang dilakukan Jenderal Creech.)

Anda tidak dapat mendelegasikan tanggung jawab, jadi jangan coba-coba melakukannya. Jika terjadi sesuatu yang tidak beres, ingat tentang Jenderal Lee dan katakan, “*Itu semua adalah kesalahan saya, orang lain tidak salah.*”

Empat Langkah Tindakan Untuk Membuat Orang Lain Mengikuti Anda

1. Buat orang lain merasa penting. Orang akan mengikuti dan mendukung Anda dengan tulus jika mereka dibuat merasa penting, bukan ketika Anda membuat diri Anda merasa penting.
2. Mempromosikan visi Anda dengan jelas. Tidak akan ada bawahan yang mengikuti Anda hanya lantaran Anda mengambil keputusan untuk memimpin. Anda harus memiliki ide yang jelas tentang akan dibawa ke mana semua bawahan Anda, lalu Anda harus mempromosikannya kepada kelompok tersebut serta meyakinkan mereka bahwa tujuan Anda sangat berharga dan pantas untuk diperjuangkan.
3. Perlakukan orang lain seperti Anda ingin diperlakukan. Ini prinsip yang sangat mendasar. Jadi mengapa kita tidak melakukannya lebih sering lagi? Di atas semuanya, apakah Anda mau mengikuti seseorang yang memperlakukan Anda dengan buruk? Bukankah

²¹ Bill Creech, *The Five Pillars of TQM* (New York: Dutton, 1994), hal.301

Anda akan lebih memilih mengikuti orang yang peduli dengan Anda dan perasaan Anda serta memperlakukan Anda dengan baik? Jadi, lakukan ini kepada orang-orang yang akan mengikuti Anda.

4. Bertanggung jawab atas segala tindakan Anda pribadi dan tindakan orang-orang yang Anda pimpin. Akui kesalahan Anda. Anda memiliki tanggung jawab atas segala hal yang dilakukan oleh anggota Anda, sekaligus segala hal yang gagal dilakukan oleh mereka. Jadi, sewaktu segala sesuatunya tidak berjalan baik, jangan lupa untuk menerima tanggung jawab ini. Jika Anda berusaha melimpahkan tanggung jawab dan kesalahan kepada orang lain, Anda tidak akan lagi menjadi seorang pemimpin.

Luangkan waktu seperlunya untuk mencerna keempat hal di atas untuk membuat orang lain mengikuti Anda. Setelah itu, mari kita lanjutkan ke bab berikutnya untuk mempelajari tiga hal lainnya lagi yang perlu kita lakukan.

BAB 4

TIGA CARA LAGI UNTUK MENARIK SIMPATI ORANG LAIN

Di bab ini, kita akan melihat tiga cara lain untuk mendorong orang lain bersimpati, mendukung, dan mengikuti Anda dengan tulus. Cara pertama hanya perlu penyesuaian ulang terhadap cara Anda dalam melakukan sesuatu. Anda harus memberikan pujian di depan umum dan mengkritik dengan secara tertutup. Sayangnya, banyak sekali pemimpin yang gagal melakukan hal ini. Alhasil, bawahan mereka tersinggung dan marah. Juga, mereka gagal mengambil manfaat dari peluang yang diberikan oleh pencapaian. Pemimpin-pemimpin seperti ini jarang sekali mencapai potensi terbaik mereka.

Melihat dan terlihat, serta menggunakan kompetisi sebagai motivator merupakan dua alat yang tidak boleh Anda lupakan. Ini tidak saja akan membantu membuat orang lain mengikuti Anda, tetapi juga akan membantu persepsi bahwa diri Anda memiliki kharisma positif.

Memuji di Depan Umum, Mengkritik Secara Tertutup

Tak ada satu orang pun yang suka dikatai bahwa ia telah melakukan kesalahan. Kita semua senang berpikir bahwa kita melakukan segalanya dengan benar, meski kita sendiri tahu bahwa tidak

mungkin akan selalu bertahan begitu. Saat kita benar-benar melakukan kesalahan, perasaan kita semakin kuat lagi. Meski tidak ada orang lain di sana, orang yang melakukan kritik terhadap kita harus berhati-hati. Jika tidak, maka kritik ini bisa membuat kita bereaksi sangat kuat.

Kadang, kita memang harus memberitahu bahwa orang kita melakukan kesalahan. Saat melakukan ini, kita harus berpikir baik-baik terlebih dulu. Saat kita mengkritik, kritik ini harus dilakukan dengan cara yang khusus. Saya tunjukkan yang saya maksud.

Jika Anda memang ingin menciptakan musuh dan membuat pekerjaan Anda sebagai pemimpin menjadi berat, mudah saja: Anda tinggal menyalahkan anak buah Anda secara terang-terangan di depan umum. Anda akan mempermalukan orang yang Anda kritik. Bukan saja tidak mau lagi mengikuti Anda, orang ini juga bisa jadi tidak akan memaafkan Anda. Jika orang lain mendukung orang ini, Anda punya musuh lebih banyak lagi. Maka, jangan lakukan itu!

Di lain pihak, setiap orang suka dipuji. Saat kita menerima pujian, kita ingin semua orang mengetahuinya. Jadi, rahasianya adalah puji atas keberhasilan dan prestasi orang di depan umum, dan kritik kesalahan mereka tanpa sepengetahuan orang lain.

Kedua konsep ini sangat penting. Anda harus memberitahu bagaimana hasil kerja mereka. Anda harus membuat mereka tahu bahwa apa yang sudah mereka lakukan salah sehingga mereka tidak akan melakukannya lagi. Namun, hal sebaliknya juga tak kalah penting: mengakui saat orang lain melakukan sesuatu yang benar. Anda harus membuat mereka tahu bahwa apa yang sudah mereka lakukan benar sehingga mereka akan melakukannya lagi.

Kenneth Blanchard dan Spencer Johnson, penulis pendamping *The One Minute Manager* merasa bahwa elemen kedua dari konsep ini sedemikian pentingnya sampai-sampai mereka memberikannya nama khusus. Mereka menyebutnya “*menangkap seseorang yang melakukan hal benar*.”¹

¹ Kenneth Blanchard dan Spencer Johnson, *The One Minute Manager* (New York: William Morrow, 1982).

Bagaimana meminimalkan reaksi negatif terhadap kritik

Oke, jadi Anda akan mengkritik orang lain bukan di muka umum. Lalu bagaimana melakukannya supaya peluang reaksi negatif bisa diminimalkan? Mudah saja. Jangan lupa mengatakan hal yang baik juga kepada orang itu pada saat yang bersamaan dengan kritik yang Anda berikan.

Mary Kay telah melakukannya dengan lebih baik. Ia merekomendasikan kita mengatakan dua hal baik tentang orang yang kita kritik, sebelum dan sesudahnya. Ia menyebut ini sebagai *“sandwich technique* atau teknik roti lapis.”

Bagaimana cara kerja teknik ini? Baik, anggap saja Anda harus mengkritik anak buah lantaran terlambat 20 menit setiap pagi.

Pertama, Anda cari dua hal yang dilakukan dengan baik oleh orang ini. Anggap saja bahwa orang ini menulis liputan yang bagus dan selalu tepat waktu dalam menyerahkannya.

Karena tujuan dari pertemuan tersebut adalah untuk mengkritik, maka bicaralah dalam kondisi empat mata (pribadi). Awali dengan sesuatu yang sudah dikerjakannya dengan benar.

“Joe, kerjamu bagus dalam hal membuat liputan. Liputan yang kau buat selalu akurat dan tersusun dengan baik. Saran yang kau berikan sangat membantu kita dalam hal pemasaran.”

Sekarang (setelah menyampaikan bagian roti lapisnya), giliran Anda menyampaikan bagian isian dagingnya, yakni bagian kritiknya: *“Joe, kita juga memerlukan bantuan saranmu setiap pagi. Keterlambatanmu selama 20 menit setiap pagi melukai kita. Terkadang saya ataupun orang lain memerlukanmu lantaran seorang pelanggan di Pesisir Timur menghubungi kita. Mau tidak mau, kita harus mengambil keputusan tanpa saranmu, dan tebakan kita tidak selalu benar. Kita memerlukanmu tepat waktu setiap pagi. Itu yang saya harapkan sedari sekarang dan seterusnya.”*

Terakhir, lengkapi ‘roti-lapis’ Anda dengan bagian lapis tutupnya: hal lain yang sudah dikerjakan Joe dengan benar. *“Kau tahu, karena kau selalu tepat waktu dengan liputanmu, maka saya sepenuhnya mengandalkan saranmu terkait itu. Saya tidak dapat mengerjakan itu sebaik yang kau kerjakan, pun demikian perusahaan kita.”*

Perhatikan bagaimana kritik tersebut diapit oleh dua pujian. Hasilnya adalah rasa sakit hati mampu teredakan dan “Joe” tetap merasa dihargai. Ia tahu bahwa Anda menganggapnya bernilai dan ia adalah orang yang penting bagi organisasi. Ia juga tahu bahwa Anda menginginkannya datang kerja tepat waktu.

Kritik paling berat dari Robert E. Lee

Jenderal Robert E. Lee tidak menggunakan teknik roti lapis, tapi ia tetap paham betul akan pentingnya pujian kuat yang melengkapi suatu kritik pedas.

Ingat Pertempuran Gettysburg dan bagaimana komandan kavaleri Lee, yakni Jeb Stuart gagal memberikan informasi tentang pasukan gabungan? Lee bisa saja memecat Stuart. Sebagian komandan di Ketentaraan Virginia Utara menganggap bahwa Job Stuart harusnya sudah diadili di Mahkamah Militer. Namun, Lee akan kehilangan seorang komandan kavaleri yang hebat. Di sisi lain, Lee juga tidak dapat membiarkan Stuart lolos begitu saja tanpa kritik. Karena jika tidak, bisa jadi Stuart akan mengulangi (kesalahan) ini pada masa yang akan datang. Meski baru berumur 30 tahun, Mayor Jenderal Jeb Stuart adalah orang yang sangat tempramen. Jika Lee tidak hati-hati dalam menyampaikan kritik, Stuart bisa-bisa mundur dari ketentaraan. Seperti di bawah inilah bagaimana Jenderal Robert E. Lee menangani situasi tersebut menurut seorang penulis kenamaan, Michael Shaara:

“Kau adalah matakuku. Misimu adalah melindungi pasukan ini dari kavaleri musuh dan melaporkan pergerakan apa pun yang terjadi di pihak musuh. Misi itu tidak terpenuhi.”

Stuart berdiri tak bergerak.

Lee mengatakan, *“Kau tinggalkan pasukan ini tanpa memberitahu gerakanmu ataupun gerakan musuh selama beberapa hari. Kita dipaksa bertempur tanpa tahu banyak tentang posisi musuh, kekuatannya, dan tanpa tahu medannya. Benar-benar kemurahan Tuhan-lah kami mampu lolos dari petaka itu.”*

"Jenderal Lee." Stuart merasa sakit, dan pria tua itu merasa kasihan, tapi ini tidak perlu, itu harus diselesaikan, tidak boleh menoleh ke belakang. Namun, sekarang rasa iba itu bertambah, dan ia ingin mengatakan, tidak apa-apa nak, tidak apa-apa. Ini sebuah pelajaran, hanya satu momen pembelajaran yang menyakitkan, bertahanlah, semuanya akan baik-baik saja. Suaranya mulai menipis. Ia tidak dapat menahannya.

"Mungkin saja kau salah tangkap dengan perintahku. Mungkin juga aku tidak memperjelasnya sendiri. Namun ini harus jelas, kau dan kavalerimu adalah matanya tentara kita. Tanpa kavalerimu kami sama saja buta, dan itulah yang terjadi satu kali tempo waktu yang lalu, dan tidak akan pernah terjadi lagi."

Sejenak terjadi kebisuan. Itu selesai. Lee ingin meyakinkan dia kembali, tapi ia menunggu, memberikannya waktu untuk meresap, berefek, layaknya minum obat. Stuart berdiri dan menghela napas panjang. Setelah beberapa saat, ia menarik pedangnya lalu menyerahkannya dengan wajah penuh drama. Lee menyeringai, terusik, menaruh tangannya di punggung Stuart dan mengatakan bahwa mengingat ia sudah tidak dipercaya lagi oleh Jendralnya, tapi Lee menyelanya dengan kuat.

"Aku sudah mengatakan, tidak ada waktu untuk itu. Ada pertempuran besok, dan kami semua memerlukanmu. Kami memerlukan semuanya, Tuhan pun tahu. Kau harus menerima apa yang baru saja aku katakan kepadamu dan belajar dari itu, seperti yang dilakukan seorang laki-laki. Memang pernah terjadi kesalahan, tetapi itu tidak akan terjadi lagi. Aku tahu kualitasmu. Kau adalah prajurit yang bagus. Kau adalah perwira kavaleri andal seperti yang aku kenal, dan pengabdianmu terhadap pasukan ini tidak ternilai. Aku selalu bisa mengandalkan informasimu, semua laporanmu selalu akurat. Namun, laporan itu tidak akan berguna jika tidak sampai ke kami. Dan itulah yang aku ingin kau tahu."

"Sekarang," ia mengangkat tangan. *"Jangan bicarakan ini lagi."*²

Saya tidak ingin Anda berpikir bahwa hanya jenderal-jenderal dari selatan saja yang mempraktikkan aturan kepemimpinan yang

² Dikutip dari Michael Shaara, *The Killer Angels* (New York: Ballantine Books, 1974), hal. 265-266. Dipakai dengan izin.

penting seperti ini. Setelah penangkapan Richmon dan pengejaran terhadap pasukan Lee, Jenderal Ulysses S. Grant menyimpulkan bahwa salah satu bawahannya, yakni Jenderal George Meade, telah melakukan kesalahan besar. Meade telah mengeluarkan perintah yang jika dijalankan, akan membuat Lee lolos. Grant segera menjelaskan situasi itu ke Meade secara empat mata, “... menuju markas pusat sekitar tengah malam. Saya menjelaskan kepada Meade bahwa kami tidak ingin mengikuti musuh, kami ingin ada di depan, dan karena perintahnya akan membuat musuh lolos.... Meade langsung mengubah perintahnya.”³

Jika Anda ingin orang lain melakukan apa yang Anda katakan, sampaikan kritik secara tertutup, dan berikan pujian di depan umum. Dan kombinasikan kritik Anda dengan pujian.

Mengapa Anda Harus Melihat dan Terlihat

Saya tidak peduli siapa yang Anda pimpin. Anda tidak bisa memimpin dari belakang meja. Pada bulan keempat sebelum invasi sekutu ke Eropa dalam Perang Dunia II, Jenderal Eisenhower mengunjungi 26 divisi, 24 lapangan terbang, 5 kapal perang, dan banyak sekali pangkalan militer, depo, rumah sakit, dan berbagai instalasi militer lainnya. Semua bawahan seniornya juga menjaga jadwal kunjungan yang sama. Ia mengatakan, “Di antara banyak sekali individu yang mengangkat senjata dalam perang, ada banyak kecerdikan dan inisiatif. Jika pria dapat secara alami dan tanpa kekangan berbicara kepada perwira mereka, hasil dari kebanyakan akan mereka bisa digunakan untuk semua.”⁴ Eisenhower mengatakan bahwa ini akan mendorong “saling percaya diri, rasa sama-sama memiliki rekan yang sangat penting bagi esprit de corps.”⁵

³ Ulysses S. Grant, dikutip dalam *Leadership Lessons from General Ulysses S. Grant* (Paramus, NJ: Prentice Hall, 1998), hal. 197.

⁴ Edgar F. Puryear, *19 Stars: A Study in Military Character and Leadership* (Presidio, CA: Presidio Press, 1971), hal. 229-230.

⁵ Dwight D. Eisenhower, *Crusade in Europe* (New York: Doubleday and co., Inc., 1948) hal. 314.

Anda harus melihat sendiri yang Anda pimpin dan membuat mereka juga melihat Anda. Robert W. Galvin, saat menjabat sebagai Pimpinan Dewan Direksi sekaligus Chief Executive Officer Motorola, Inc., mengatakan: “*Saya percaya bahwa kita yang berada di jajaran manajemen atas harus menyebar.*”⁶

Tom Peters, yang saya ceritakan di depan tadi, meyakini hal ini karena melihat sendiri bahwa melihat dan terlihat adalah tindakan yang dilakukan oleh para pemimpin efektif di setiap organisasi dan perusahaan sukses yang pernah ia kunjungi. Alhasil, Peter memformalkan teknik tersebut dan memberinya nama. Ia menyebutnya dengan MBWA—*Management By Wandering Around* (manajemen dengan cara ‘keluyuran’).

Jika tidak dengan MBWA, Jenderal Creech mungkin tidak akan pernah menemukan masalah persediaan saat ia mengepalai TAC (cerita tentang kursi rusak di depan). Ia juga tidak akan mampu mengomunikasikan ide ini sedemikian efektifnya. Saat Anda mengganti kursi seorang sersan bidang persediaan (yang sudah rusak) dengan kursi dari salah satu jenderal Anda, tentu saja berita itu pasti akan menyebar.

Mungkin memang itulah idenya. Saat Anda keluar dan terlihat oleh orang-orang yang Anda pimpin, efektivitas komunikasi Anda meningkat drastis, sementara rantai perintahnya menurun. Anda mencari tahu apa yang berjalan baik-baik saja dan apa yang tidak beres di organisasi Anda. Anda dapat membereskan masalah dengan segera. Anda bisa mendramatisir ide Anda kepada anak buah. Dengan begitu, komunikasi Anda akan menyebar ... dengan cepat.

Bagaimana Jenderal Patton memimpin dengan melihat dan terlihat

Sebagai komandan Pasukan Ketiga, Jenderal George S. Patton menerapkan MBWA. Ia mendapati bahwa para prajuritnya tidak selalu mengenakan helm bajanya. Helm tersebut merupakan faktor penting bagi keselamatan dan keberuntungan hidup. Lebih

⁶ Chester Burger, *The Chief Executive* (Boston: CBI Publishing Co., Inc., 1978), hal. 48.

pentingnya lagi adalah kurangnya disiplin di medan tempur karena penggunaan helm pengaman dalam pertempuran adalah hal yang diwajibkan oleh peraturan ketentaraan. Hal-hal lain yang dilihat Patton meyakinkannya bahwa disiplin tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya. Kurangnya disiplin dalam pertempuran akan mengakibatkan kekalahan dan korban jiwa.

Patton mengambil tindakan langsung untuk membereskan masalah. Ia mengeluarkan perintah bahwa siapa pun prajurit yang tidak mengenakan helm pengaman dan dasi akan disidangkan secara militer.

Tata cara pakaian tempur menegaskan bahwa (seragam) perwira harus sama dengan pasukan yang ia pimpin. Karena jika tidak, maka ia akan mudah teridentifikasi oleh musuh dan menjadi sasaran empuk. Patton tidak saja mengenakan helm dan dasi, tetapi juga memasang *jeep*-nya dengan bendera. Ia mengenakan *revolver* di pinggang sebelah kiri, dan senjata otomatis di pinggang sebelah kanannya. Tidak ada yang dapat salah menilai Patton di medan tempur, dan kunjungannya sangat legendaris. Karena ia melihat dan terlihat, ia pun sukses menjadi komandan di medan tempur.

Patton mengatakan, *“Semakin senior perwira yang muncul di depan kesatuan kecil, semakin baik pengaruhnya terhadap pasukan ... komandan Korps dan Tentara harus memperlihatkan diri agar bisa terlihat oleh sebanyak mungkin anak buahnya—dan tentunya oleh semua prajurit tempur.”*⁷

Saat di Israel tahun 1972, saya bertemu orang lagi yang meyakini prinsip ‘melihat dan terlihat.’ Sebagai wakil presiden General Electric, ia membantu orang Israel dengan mesin J-79 buatannya. Pria ini adalah warga Amerika bernama Gerhardt Neuman.

Neuman adalah pengungsi dari Nazi Jerman. Selama Perang Dunia II, ia bertanggung jawab terhadap pemeliharaan pesawat para penerbang Jenderal Claire di Cina.

Neuman mengalami masalah dengan keandalan mesin. Mesin P-40 yang digunakan para penerbang Chennault bekerja cukup

⁷ George S. Patton, seperti dikutip di Alan Axelrod, *Patton on Leadership* (Paramus, NJ: Prentice Hall, 1999), hal. 102.

baik saat di atas tanah. Namun, saat di udara, ceritanya menjadi lain. Terkadang, pesawat-pesawat tersebut terhuyung tepat ketika diperlukan sewaktu pertempuran melawan Jepang.

Di pesawat lain, seorang kru darat bisa turut terbang untuk memeriksa masalahnya. Namun, P-40 adalah pesawat tempur dengan satu kursi saja, sehingga tidak ada orang lain yang bisa turut terbang. Jadi, kru darat Neuman tidak dapat menemukan masalahnya.

Tapi, Neuman yakin dengan konsep manajemen dengan cara berkeliling, atau dalam kasus ini adalah manajemen dengan cara terbang keliling. Ia mendesain sebuah alat sehingga ia bisa terbang dengan duduk di “pangkuan” pilotnya. Metode ini bekerja cukup baik sehingga menjadi cara untuk melakukan uji terbang. Segera, semua petugas pemeliharaan bawahan Neuman memeriksa mesin-mesin pesawat menggunakan cara ini.

Salah satu manajer Neuman mengatakan kepada saya bahwa jika kita bekerja kepada Neuman, kita harus selalu datang kerja lebih awal tak peduli pekerjaan apa yang Anda miliki atau di manapun Anda bekerja. Alasannya adalah karena Neuman selalu berada di tempat lebih awal untuk menyambut Anda. Jadi ini menjadi semacam permainan. Anak buah Neuman ingin tiba lebih awal agar bisa memberi salam kepadanya, bukan sebaliknya.

Anda harus tahu betul siapa orang-orang Anda

Saat Anda muncul untuk melihat dan agar terlihat, Anda tidak saja mempelajari apa yang tengah terjadi, tetapi juga mempelajari siapa sebenarnya orang-orang Anda. Orang itu bukan sekadar angka berikut pengalaman tertentu yang dibayar dalam jumlah tertentu dan memiliki senioritas tertentu di organisasi Anda. Orang tersebut adalah laki-laki atau perempuan yang memiliki darah dan daging. Ia memiliki suami atau istri, kekasih, anak, harapan, mimpi, masalah, kemenangan, kekalahan, kesempatan. Anda heran mengapa kepemimpinan begitu kompleks—seseorang bisa mengikuti Anda dalam situasi tertentu dan berbalik di situasi lainnya?

Untuk memimpin dengan sukses, Anda harus melihat setiap orang yang akan mengikuti Anda sebagai seorang individu. Sebagai permulaan, sembari muncul keluar agar bisa melihat dan terlihat, Anda bisa mempelajari nama-nama orang yang Anda pimpin. Tidak masalah seberapa besar organisasi yang Anda pimpin. Julius Caesar saja mampu mengetahui nama dari ribuan legiunnya. Ia memanggil mereka dengan nama, dan mereka memenangi pertempuran untuknya.

Tentunya, jika Anda berharap pengikut Anda mengenali nama Anda, mereka pun juga akan berharap hal yang sama. Pelajari nama orang-orang yang Anda pimpin karena mereka layak untuk itu. Pelajari mereka karena itu akan membantu Anda untuk mengenal mereka. Pelajari nama-nama mereka karena itu akan membuat pengamatan dan penampilan Anda (melihat dan terlihat) semakin efektif.

Teman sekelas saya sewaktu di Akademi Militer, Jenderal Fred Franks memimpin Korps VII dalam Operasi Badai Gurun. Dalam bukunya yang bertitel *Into the Storm* yang ditulis bersamaan dengan pengarang ternama, Tom Clancy, ia mengatakan: “*Anda harus tahu bagaimana bawahan berkomunikasi, dan Anda juga harus tahu seberapa baik eksekusi mereka dalam situasi kepemimpinan. Anda mencari tahu hal itu dengan mengunjungi posisi mereka dan berbicara kepada para pasukan dan pemimpin kesatuan kecil. Segera, Anda akan mulai mengetahui bagaimana pemimpin-pemimpin itu, bagaimana mereka mengeluarkan perintah, bagaimana mereka bereaksi dalam situasi kepemimpinan, dan dari hal itu Anda dapat menentukan jenis misi apa yang sesuai bagi mereka dalam situasi pertempuran yang akan datang.*”⁸

Douglas D. Danforth, Pimpinan Direksi di Westinghouse Corporation, mengikuti kata-kata Fred dalam situasi perusahaan: “*Semakin baik CEO mengenali orang-orang pentingnya secara pribadi, semakin baik pula ia akan dapat menakar kekuatan mereka dengan tepat.*”⁹

⁸ Tom Clancy dengan Fred Franks, *Into the Storm* (New York: G.P. Putnam's Sons, 1997), hal. 189.

⁹ Jerome M. Rosow, “A View from the Top,” *Success* (Februari 1986), hal. 69

Jadi, jika Anda memimpin sebuah organisasi besar, setidaknya Anda dapat mempelajari nama orang-orang yang Anda pimpin. Jika pun Anda memimpin organisasi yang lebih kecil, Anda jauh lebih beruntung lagi karena lebih mudah mengenal orang-orang Anda! Anda dapat mempelajari jauh lebih banyak tentang orang-orang yang mengikuti Anda. Semakin Anda mengenal, semakin Anda akan melihat dan memahami, dan semakin baik Anda akan mengetahui kekuatan serta kelemahan mereka. Juga, semakin baik orang lain akan memahami apa yang Anda inginkan dan sebetapa sesuainya itu dengan tujuan dan sasaran organisasi.

Bagaimana jika Anda memiliki masalah dengan orang-orang yang Anda pimpin? Bukankah lebih baik jika untuk sementara Anda menyingkir terlebih dulu? Bukankah Anda harus menghindari kesempatan konfrontasi langsung? Para pakar manajemen menemukan bahwa meski Anda sedang memiliki oposisi, komunikasi secara tatap muka langsung akan memperbaiki kemungkinan terciptanya pengertian. Jika terdapat ketidaksepakatan antara Anda dan orang yang Anda pimpin, Anda harus melihat dan terlihat, seolah Anda belum pernah melakukannya sebelumnya.¹⁰

Bagaimana Pizarro sukses menghadapi masalahnya

Pada tahun 1531, Francisco Pizarro, penakluk asal Spanyol, menghadapi pemberontakan besar. Ia berikut pasukannya singgah di La Isla del Gallo (*Rooster Island*), sebelah utara Ekuador, sebelum melakukan penetrasi ke jantung kerajaan Inca. Namun, banyak dari pasukannya, bahkan para komandannya menganggap bahwa Pizarro telah bertindak terlalu jauh dan mengambil risiko besar. Mereka ingin kembali ke kapalnya dan berlayar balik ke Spanyol.

Pizarro tidak mengindari masalah itu. Ia mencari para pembelot itu di tempat berkumpul mereka sendiri. Saat Pizarro tiba, ada seorang jenderal berbisik tidak setuju. *"Ini tidak ada hubungannya denganmu,"* salah satu orang berteriak. *"Kami tidak ingin mati demi kejayaanmu,"* sahut lainnya.

¹⁰ James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, "The Leadership Challenge," *Success* (April 1988), hal 69.

Pizarro mengabaikan ejekan itu dan mulai berbicara. *“Benar sekali bahwa kita melakukan sesuatu yang sangat berisiko, dan tidak ada yang perlu dipermalukan lantaran ia ingin kembali ke rumah. Saya sendiri pun ingin kembali ke rumah. Tapi kita sedang di bawah titah raja untuk menjelajah dan menaklukkan tanah ini. Jadi, saya harus bertahan sampai tugas ini selesai. Tapi mungkin kalian tidak. Tidak setiap orang memiliki keberanian menjadi penakluk ataupun penjelajah. Mereka yang memiliki keberanian itu akan meraih kemakmuran dan nama harum. Namun, tidak setiap orang merasa perlu meraih kemakmuran dan nama harum. Jadi, kita putuskan saja di sini dan sekarang juga, apakah kalian memiliki keberanian untuk meraih kemakmuran dan nama harum? Atau, sebaliknya ingin pulang ke rumah?”*

Pizarro menarik pedangnya dan menggoreskan garis lurus di lantai kotor antara dirinya dan para ‘bakal’ pembelot.

“Yang mengaku laki-laki bernyali meraih kemakmuran dan nama harum, masuk ke sisi saya,” ungkapnya. *“Sisanya silakan kembali ke kapal.”*

Terhadap laki-laki itu pun, semuanya anak buahnya menyeberang ke arahnya, dan ini kali terakhir kepemimpinan Pizarro dipertanyakan.

Dengan melihat dan terlihat, Anda dapat

- Mengetahui apa yang terjadi di organisasi Anda setiap hari.
- Memberikan bantuan kepada yang memerlukan.
- Mendapatkan bantuan dari orang yang dapat memberikannya.
- Mengungkap masalah sebenarnya.
- Membuka peluang yang sebelumnya tidak terbaca oleh Anda.
- Memberikan pujian dan pengakuan kepada yang layak mendapatkannya.
- Memberikan koreksi dan penertiban kepada yang memerlukannya.
- Menyebarkan kata-kata Anda dengan cepat.
- Mengomunikasikan visi Anda bagi organisasi.
- Memastikan setiap orang paham terhadap tujuan dan sasaran Anda.

“Melihat dan terlihat” mungkin terdengar sebagai tindakan yang lumayan sederhana. Ya, memang. Namun, dengan tindakan sederhana ini Anda akan mencapai semua hal di atas, dan orang lain akan mengikuti ke mana pun yang Anda tuju.

Bagaimana Menggunakan Kompetisi Untuk Membuat Perjuangan Menjadi Sebuah Permainan

Apakah Anda pernah berpartisipasi dalam sebuah olahraga kompetisi? Jika belum, saya yakin setidaknya Anda pernah menyaksikan salah satunya. Olahraga kompetisi meliputi semuanya dari golf hingga sepak bola, dari tinju hingga senam. Olahraga kompetisi ini bisa bersifat kasar, cepat, lambat, memerlukan keterampilan luar biasa, daya tahan, ataupun ilmu. Olahraga tersebut dapat dimainkan di tanah, di atas tanah, air, es, atau di bawah air. Olahraga tersebut juga bisa melibatkan bola, raket, kereta, senjata, mobil, pesawat, perahu, ski, seluncur, atau kapal. Salah satu olah raga kuno bahkan melibatkan lompatan melewati banteng.

Apa pun olahraga atau cara bermainnya, semuanya melibatkan kompetisi dengan satu orang atau lebih. Kompetisi menjadikan olahraga tersebut menarik dan seru. Olahraga kompetisi bukanlah pekerjaan, melainkan permainan. Alhasil, jika pekerjaan membuat kita lelah, lain halnya dengan olahraga kompetisi yang membuat kita bisa dengan senang memainkannya lagi, lagi, dan lagi.

Di dalam fakta ini terdapat sebuah rahasia yang dapat kita gunakan untuk membuat tugas yang ingin kita kerjakan itu menjadi keseruan dan bukan sebagai pekerjaan. Kita hanya perlu menjadikan usaha keras sebagai sebuah permainan. Mustahil mengingat jenis tugas yang ada di tangan Anda saat ini? Biarkan saya meyakinkan Anda bahwa hal tersebut bisa dilakukan di semua tugas.

Pertama, dalam kompetisi itu terdapat rahasia pencatatan rekor di segala hal dalam hidup. Rekor dicapai bukan di medan latihan, tetapi dalam kompetisi sungguhan seperti Olimpiade.

Sekali waktu, pernah terpikir bahwa kompetisi itu memberi tekanan yang terlalu besar ketika dipelajari. Maka, dilakukanlah

perubahan. Pelajar tidak lagi memperoleh nilai, melainkan hanya dinyatakan lulus atau gagal. Para pendidik berpendirian bahwa ini akan memperbaiki prestasi di kelas dan dalam pembelajaran sesungguhnya. Idenya adalah bahwa alih-alih “membuang-buang waktu” untuk berkompetisi, pelajar akan belajar. Apa yang terjadi? Persis sebaliknya. Bukan saja para pelajar kurang berpartisipasi di kelas, tetapi tes objektif membuktikan bahwa pelajar tidak cukup belajar.

Para ilmuwan memberitahu kita bahwa ada dua tipe stres yang disebabkan oleh tekanan. Salah satu jenisnya adalah tekanan buruk. Jenis tekanan seperti ini sangat membebani dan menimbulkan jatuhnya penampilan. Namun, ada lagi jenis yang kedua, yakni jenis tekanan yang baik: kompetisi. Di sebagian besar kasus, kompetisi akan meningkatkan kinerja atau penampilan.

Bagaimana Eddie Rickenbacker menggunakan kompetisi untuk membantu menembak jatuh pesawat

Eddie Rickenbacker menembak jatuh sebanyak 26 pesawat musuh sehingga menjadi “Ace-nya para Ace” selama Perang Dunia I. Suatu hari, komandannya gugur dalam tugas. Rickenbacker pun menjadi komandan Skuadron Udara ke-94 di Perancis.

Kekalahan perang sangat parah. Lebih buruknya lagi, banyak pilot terbunuh dalam kecelakaan pesawat di luar pertempuran lantaran masalah pemeliharaan. Skuadron tersebut bertumpu pada perlengkapan yang disediakan oleh Perancis, karena pesawat buatan Amerika tidak ada. Para pilot merasa bahwa mereka tidak mendapatkan perlengkapan terbaik. Kondisi semangat mereka sangat parah. Di titik inilah, Rickenbacker dijadikan komandan skuadron.

“Pertama, saya kumpulkan para pilot,” ungkapnya. “Saya tegaskan bahwa pesawat kami sama dengan skuadron lain termasuk yang dimiliki Perancis. Saya bertanya kepada mereka apakah mereka merasa bahwa pilot Prancis lebih unggul. Saat mereka menunjukkan bahwa mereka merasa Skuadron Udara ke-94 memiliki pilot-pilot

terbaik, saya tantang mereka untuk membuktikannya melalui kompetisi dengan para skuadron tempur lain. Penilaiannya sederhana. Skuadron manapun yang paling banyak menembak jatuh pesawat musuh adalah pemenangnya.

“Berikutnya, saya mengadakan rapat yang diikuti oleh semua kru darat. Saya nyatakan bahwa tanpa mereka, para pilot mungkin lebih baik tetap di darat saja. Saya mengatakan kepada mereka tentang kompetisi yang dihadapi para pilot dengan skuadron tempur lain. Karena mereka menjadi bagian dari kompetisi ini, saya tantang mereka untuk bersaing dengan para kru darat dari skuadron lain. Penilaiannya adalah jumlah pesawat yang dalam keadaan fit untuk pertempuran, dan angka kecelakaan yang diakibatkan masalah pemeliharaan.

“Saya sudah tahu sedari masa-masa ‘balapan’ saya bahwa kompetisi itu berhasil ... bahwa orang akan bekerja lebih keras ketika tujuannya adalah mengalahkan orang lain ... meski orang lain itu adalah teman sendiri.”

Tak perlu dikatakan lagi bahwa di bawah kepemimpinan Rickenbacker, Skuadron Udara ke-94 menjadi skuadron Amerika terbaik dalam peperangan. Dan Rickenbacker menggunakan teknik yang sama untuk membangun Eastern Airlines dari yang semula bukan apa-apa menjadi salah satu maskapai penerbangan terbaik di masanya.

Jenderal Bill Creech, mantan komandan Angkatan Udara yang sangat sukses dalam perubahan komando udara, mengatakan seperti ini terkait pendekatan tim terdesentralisasi yang ia rekomendasikan: “Mereka yang mengkritik mengatakan bahwa pendekatan tim berikut perbandingan yang dihasilkannya akan menciptakan ‘kompetisi kerja.’ Mereka menegaskan bahwa kompetisi ini secara efektif menyingkirkan kerja sama.... Mereka salah.... Di TAC, keharmonisan organisasi sangat baik. Kami juga menemukan bahwa perbandingan berorientasi-tim baru mampu membantu (dan bukannya mengganggu) kerjasama dan integrasi.”¹¹ Saat ia siap menyerahkan komandonya, Jenderal Creech mempublikasikan lima belas prinsip organisasi. Salah satunya

¹¹ Bill Creech, *The Five Pillars of TQM* (New York: Dutton Books, 1994), hal. 461.

adalah “*Ciptakan kompetisi internal jika dimungkinkan.*”¹² Ingat, ini adalah orang yang memimpin sebuah organisasi yang memiliki aset puluhan juta dolar dan puluhan ribu “pekerja.” Ketika dalam masa menurunnya sumber daya, mampu menaikkan produktivitas di beberapa area penting sebesar 6.000%.

Jika ingin orang-orang mengikuti Anda, perlihatkan kepada mereka kompetisi itu dan buat tugas Anda menjadi permainan. Mereka akan mengikuti arahan Anda dan membuat organisasi Anda menjadi pemenang.

Tiga Tindakan yang Harus Dilakukan Kapanpun Anda Bisa

1. Berikan pujian di depan umum, dan sampaikan kritik secara tertutup. Jika orang sudah mendapatkan pujian Anda, biarkan semua orang mengetahui tentang hal itu. Dorong yang lain untuk mendapatkan pujian juga. Jika Anda ingin mengkritik sesuatu, lakukan itu dengan catatan: jangan lakukan di depan umum. Jangan permalukan bawahan Anda karena itu sama sekali tidak perlu. Tak jarang, fakta bahwa Anda tidak puas dengan pekerjaan bawahan Anda sudah cukup mempermalukan “muka” Anda.
2. Luangkan waktu untuk melihat dan terlihat. Anda harus membaur untuk benar-benar tahu apa yang tengah terjadi—untuk membenahi yang salah, dan memetik manfaat dari yang sudah benar. Pada saat yang sama, Anda harus juga terlihat. Ini memberikan kesempatan tambahan untuk berbicara dan memotivasi setiap orang dalam kelompok Anda. Anda bisa dipastikan akan memperoleh motivasi sekunder. “*Saat saya berbicara dengan bos kemarin...*” merupakan frase yang akan diulang dan diulang.

¹² Bill Creech in Tom Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York: Random House, 1985), hal. 240.

3. Gunakan kompetisi untuk membuat perjuangan menjadi sebuah permainan. Orang menyukai kompetisi. Itu adalah salah satu rahasia di balik kesuksesan produk olahraga profesional hingga video-game. Anda bisa menjadikan kompetisi sebagai kekuatan positif untuk mencapai tujuan-tujuan Anda.

Jika Anda sudah menyelesaikan bab ini, Anda akan siap melihat strategi-strategi pengaruh di dua bab berikutnya. Penguasaan materi tersebut akan menjadi jalan bagi Anda untuk memaksimalkan potensi di berbagai situasi yang memerlukan kepemimpinan Anda.

BAB 5

BAGAIMANA CARA MEMIMPIN DAN MENGGUNAKAN TAKTIK “MEMPENGARUHI SECARA LANGSUNG”

Kita memimpin orang lain dengan cara mempengaruhi mereka. Terkadang, pengaruh ini terjadi secara tidak disengaja. Jika ini terjadi, kita boleh jadi mendapati diri kita telah sukses memimpin orang lain menuju sebuah tujuan tanpa usaha yang sulit. Pemimpin berpengalaman juga bisa sukses mempengaruhi orang lain dalam keadaan di bawah level kesadarannya sendiri. Namun, Anda tidak dapat belajar memimpin dengan cara ini, pun mengembangkan kemampuan kepemimpinan Anda. di samping itu, pemimpin berpengalaman sekalipun bisa kerap kali memimpin secara lebih baik dengan perencanaan dan penerapan secara sadar terhadap taktik-taktik yang mereka gunakan dalam mempengaruhi orang lain.

Memimpin di Bawah Level Kesadaran

Memimpin di bawah level kesadaran itu seperti ketika kita mengendarai sebuah mobil. Saat kita masih dalam tahap belajar menyetir, kita harus berpikir secara sadar tentang semua gerakan yang kita lakukan. Kita tidak saja harus memikirkan tentang menekan dan menarik tombol, mengganti persneling, dan menginjak pedal, tetapi juga bagaimana mengarahkan kendaraan ke arah yang kita tuju sesuai dengan aturan dan praktik berkendara yang baik. Di samping itu, kita harus memikirkan juga bagaimana menghindari tabrakan dengan orang, rintangan, dan kendaraan lain.

Akhirnya, semua menjadi kebiasaan dan berjalan otomatis sehingga kita tidak lagi berpikir banyak ketika berkendara. Kita dapat dengan mudah mengoperasikan mobil sembari memikirkan tentang pekerjaan, melakukan percakapan dengan orang lain, mendengarkan radio, atau bahkan belajar bahasa baru melalui pemutar kaset. Kita bisa sampai di tempat yang kita tuju dan bahkan tidak ingat menghidupkan mesin.

Begitu menjadi pemimpin yang berpengalaman, atau jika Anda sudah mengalami itu sekarang, Anda bisa jadi tidak memikirkan lagi secara sadar bagaimana mempengaruhi orang lain. Seperti saat mengendarai mobil, Anda sudah berjalan “otomatis.”

Namun demikian, kita tidak boleh bertumpu pada keberuntungan ataupun kebetulan jika sudah menyoal keberhasilan dalam kepemimpinan. Di samping itu, sebagai pemimpin (atau pengemudi) berpengalaman sekalipun akan ada sejumlah situasi di mana Anda tidak dapat berjalan “otomatis.” Di sinilah saatnya Anda harus secara sadar menggunakan keterampilan Anda dan menerapkan taktik pengaruh.

Alasan lain mengapa Anda harus tahu dan menerapkan taktik pengaruh

Ada dua sebab lain lagi mengapa kita harus memahami tentang taktik pengaruh. Pertama, kepemimpinan itu tidak terbatas hanya memimpin orang-orang yang secara resmi melapor ke Anda. terkadang, Anda harus memimpin para kolega Anda. Pada saat lainnya lagi, Anda bahkan harus memimpin orang yang Anda lapori (atasan).

Pemahaman tentang taktik pengaruh juga penting karena penggunaannya akan beragam sesuai dengan situasi dan siapa orang yang ingin Anda pengaruhi. Pada sebagian kasus, suatu taktik pengaruh memang tepat dan akan berhasil serta membuat Anda sukses. Namun dalam kondisi yang sedikit berbeda, taktik pengaruh tadi bisa jadi mengakibatkan kegagalan.

Seorang pemimpin tempur Jerman dalam Perang Dunia I menjelaskan contoh klasik dari penggunaan berbagai taktik pengaruh pada tahun 1917 oleh seorang komandan brigade.

Menjelaskan tiga komandan resimennya, komandan brigade ini mengatakan bahwa kolonel resimen pertamanya ingin melakukan segalanya sendiri dan selalu dilakukannya dengan baik. Kolonel kedua menjalankan setiap perintah, tetapi tidak memiliki inisiatif. Terakhir adalah komandan dari resimen ketiga. Ia menolak semua yang diberitahu kepadanya dan selalu ingin melakukan yang sebaliknya.

Beberapa hari berikutnya, brigade ini berhadapan dengan posisi lawan yang memiliki pertahanan yang berat yang harus diserang. Komandan brigade memberikan perintah yang berbeda-beda terhadap masing-masing komandan resimen.

Kepada kolonel pertama dikatakan: *“Yang terhormat Kolonel ‘A,’ saya rasa kita akan melakukan serangan. Resimen Anda akan memikul beban dari serangan itu. Namun, saya sudah memiliki alasan mengapa Anda harus melakukan ini. Resimen kedua akan menjadi batas Anda di sebelah kiri. Resimen ketiga akan menjadi batas Anda di sebelah kanan. Serang pada 1.200 jam. Saya tidak perlu memberitahu Anda lebih banyak lagi.”*

Kepada kolonel ketiganya (yang selalu menentang), komandan brigade berbicara cukup lain. *“Kita telah menghadapi musuh yang sangat kuat. Saya khawatir kita tidak akan dapat menyerang dengan kekuatan yang kita miliki.”*

Seperti yang sudah ditebak, kolonel ketiga ini tidak setuju dengan hal itu.

“Oh, Jenderal, sudah pasti kita akan menyerang. Cukup berikan waktu penyerangannya kepada resimen saya, dan Anda akan lihat bahwa kami akan berhasil.”

“Silakan kalau begitu, kita akan mencobanya,” ungkap sang komandan brigade, dan ia pun memberikan perintah resmi untuk melakukan serangan yang sudah ia siapkan sebelumnya.

Untuk komandan resimen kedua, ia tinggal mengirimkan perintah serangan tersebut dengan rincian lebih banyak dibanding

yang diterima para komandan lainnya. Dan, ketiga resimen ini pun melakukan serangan dengan sukses.¹

Di bab ini, Anda akan mempelajari empat taktik mempengaruhi secara langsung dan bagaimana penerapannya di berbagai situasi dan peran kepemimpinan. Penggunaan taktik-taktik ini secara tepat akan menjadi senjata untuk menjadikan Anda sebagai pemimpin yang berdaya. Di bab berikutnya kita akan membahas taktik-taktik pengaruh tak langsung. Dengan taktik-taktik ini, Anda tidak mengejar apa yang Anda inginkan secara langsung, tapi orang lain tetap terpengaruh untuk mengikuti arahan Anda.

Empat Taktik “Mempengaruhi Secara Langsung”

Apa saja empat taktik mempengaruhi secara langsung itu? Berikut adalah jawabannya:

1. Perintah
2. Persuasi
3. Negosiasi
4. Keterlibatan

Seperti yang akan kita lihat, keempat taktik ini tidak saja bisa digunakan, tetapi juga dibutuhkan untuk memimpin secara benar dalam berbagai kondisi yang dihadapi seorang pemimpin.

Bagaimana Menggunakan Taktik “Mempengaruhi Secara Langsung” dengan Benar

Ada dua situasi, ketika pilihan terbaik Anda adalah sekadar memberikan perintah tanpa dilakukan diskusi. Namun, agar dapat menggunakan taktik langsung, Anda harus memiliki kekuatan yang lebih besar dibanding orang-orang yang ingin Anda pimpin dalam situasi tersebut. Jika yang ingin Anda pimpin dengan cara ini adalah bos Anda, hasilnya bukan saja kegagalan, tetapi boleh jadi kerusakan hubungan secara permanen.

¹ Adolf von Schell, *Battlefield Leadership* (Quantico, VA: The Marine Corps Association, 1982), hal. 15.

Situasi pertama, Anda mungkin ingin menggunakan arahan ketika waktu yang tersedia sangat sempit sehingga tidak mungkin menggunakan taktik lain. Apa yang perlu Anda lakukan harus dilakukan sekarang, tidak ada waktu untuk diskusi. Dalam pertempuran, pemimpin kerap kali harus bersikap otoriter dan sangat bertumpu pada perintah dalam memberikan pengaruh. Tidak ada waktu untuk berbasa-basi ketika nyawa sedang menjadi taruhan atau ketika penundaan kecil saja mampu mengakibatkan kekalahan besar. Namun, seperti yang akan kita lihat, dalam pertempuran sekalipun, taktik mempengaruhi secara langsung tidak bisa digunakan di semua kasus.

Situasi kedua, Anda harus menggunakan perintah adalah ketika tindakan yang Anda ingin kerjakan memang baik bagi organisasi, tetapi kurang menguntungkan bagi si individu. Anda ingin sebuah laporan diselesaikan besok pagi, tapi sekretaris Anda mempunyai agenda sosial malam ini. Meski Anda bisa mencoba menggunakan taktik pengaruh lainnya terlebih dahulu, ujung-ujungnya akan tetap menggunakan perintah.

Sayangnya, taktik arahan ini banyak digunakan secara berlebihan. Salah satu penyebabnya boleh jadi adalah citra populer yang ditampilkan pemimpin dalam film-film. Sang pemimpin memerintah dengan berteriak, lalu semua orang tunduk dan patuh. Itu bukan kepemimpinan, itu adalah Hollywood! Seperti yang dikatakan Dwight D. Eisenhower: *“Anda tidak memimpin dengan cara mengantukkan kepala ke orang lain—itu kekerasan, bukan kepemimpinan.”*

Di dunia kemiliteran, mereka mengatakan bahwa semakin tinggi pangkat seorang perwira, semakin jarang Anda melihatnya meneriakkan perintah. Memang, ada jenderal yang sangat efektif, seperti Patton, yang meneriakkan perintah. Namun, dari pengalaman saya, meneriakkan perintah secara rutin itu merupakan pengecualian dan bukan aturan. Bahkan Patton sekalipun tidak sepanjang waktu meneriakkan perintah. Seperti komentar yang dilontarkan salah seorang bawahannya, *“Jenderal Patton selalu mengawali pengarahan singkat dengan nada bicara yang lembut”*²

² George S. Patton, dikutip dalam *Patton on Leadership* (Paramus, NJ: Prentice Hall, 1999), hal. 223.

Banyak pemimpin militer tidak pernah memimpin dengan cara ini. Jenderal A. A. Vandegrift adalah “Marinirnya” Marinir. Ia memimpin di Pertempuran Guadalcanal, salah satu kemenangan Marinir yang paling dikenal dalam Perang Dunia II. Di sanalah ia mengeluarkan perintah yang diakhiri dengan kalimat menggemparkan: *“Tuhan bermurah hati kepada hati yang kuat dan berani.”*

Apakah Jenderal Vandegrift hanya “bermain-main” setiap hari meneriakkan perintah? Berikut adalah yang mereka katakan tentang dia. Anda bisa menilai dia sendiri.

“Ia sebegitu sopan dan lembut sehingga ia terus mengecewakan orang-orang yang ia temui. Mereka mendapatinya kurang memiliki watak militan seperti yang mereka harapkan terhadap semua marinir, dan mereka sulit mempercayai bahwa orang yang bertata krama halus itu dapat benar-benar memimpin dan memenangi pertempuran berdarah.”³

Perintah bisa menjadi terlalu mudah

Alasan lain mengapa taktik ‘mempengaruhi secara langsung’ bisa digunakan terlalu berlebihan adalah bahwa begitu Anda mulai menggunakannya secara rutin, akan menjadi kebiasaan (*habit*). Semudah itu. Anda tidak perlu memikirkan tentang orang-orang yang Anda pimpin sama sekali. Anda hanya mengeluarkan perintah.

Jenderal Bernard Rodgers, yang menghabiskan lebih dari 12 tahun sebagai jenderal bintang empat dan komandan Angkatan Darat senior, pernah mengatakan dengan nada bercanda bahwa kejutan terbesar setelah ia pensiun adalah waku ia duduk di kursi belakang di mobilnya, memberi perintah untuk jalan, dan menunggu mobil tersebut meluncur. Namun, mobil tersebut tidak bergerak juga karena untuk pertama kalinya dalam 12 tahun, ia tidak lagi memiliki sopir pribadi.

Sayangnya, penggunaan arahan atau perintah secara rutin dapat memiliki akibat yang tidak diinginkan. Anda tidak lagi memperoleh input dari orang-orang yang Anda pimpin. “*Baik*,” demikian jawab

³ *The Armed Forces Officer* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1950), hal. 83.

pengikut Anda, *“Jika memang itu yang diinginkan dari kami, tapi bukan salah kami jika semuanya menjadi kacau.”* Kesalahan yang Anda buat akan terbiarkan untuk berlanjut tanpa dibenahi. Segera, organisasi Anda akan tidak bergerak sama sekali. Namun, setiap orang mulai mengikuti perintah Anda. Dan itulah masalahnya.

Kesalahan asumsi bisa berakibat kegagalan

Saat Anda menggunakan taktik perintah, Anda harus memastikan bahwa itu dilakukan dengan cara yang benar. Banyak yang hanya memberikan perintah begitu saja. Mereka berpikir bahwa mereka (yang diperintah) sudah paham. Padahal bisa jadi mereka tidak paham.

Kembali ke tahun 1941, negara sedang melengkapi diri bersiap menghadapi Perang Dunia II. Perusahaan-perusahaan pesawat mempekerjakan para insinyur tepat ketika mereka baru lulus. Sayangnya, beberapa dari pemimpin di perusahaan-perusahaan ini tidak pernah menjalani pelatihan kepemimpinan. Satu pengawas teknik baru di Boeing Aircraft Company di Seattle menugasi lima insinyur yang masih ‘segar.’ Pada hari pertama mereka bekerja, ia membagi pekerjaan satu demi satu dengan cara otomatis. Ia tidak menjelaskan kepada mereka, dan ia tidak bertanya apakah mereka punya pertanyaan.

Ia menyerahi salah satu insinyur satu set “cetak-biru” aluminium induk untuk mesin pesawat B-17. Ia memberitahu kepada insinyur baru ini, *“Saya ingin ini dibersihkan sehingga tidak ada lagi bercak di atasnya. Dan saya ingin itu sudah selesai sore ini. Sekarang, pergi dan kerjakan!”*

Master “cetak-biru” ini adalah gambar aluminium yang menunjukkan bagaimana mesin diproduksi dan dirakit. Gambar ini digunakan sebagai induk untuk mencetak gambar versi kertasnya, yang nantinya akan digunakan pada jalur produksi. “Cetak-biru” aluminium ini menyisakan tinta dan pelumas karena kotor sehabis digunakan. Yang sebenarnya diinginkan pengawas tadi adalah agar tinta dan pelumas itu dibersihkan dari ‘cetak-master’ yang sangat berharga ini. Saat itu, nilai untuk satu lembarnya adalah \$10.000, dan

bernilai berkali-kali lipat jika dihitung saat ini. Namun, pengawas tadi mengatakan bahwa ia ingin ‘cetak-master’ itu dibersihkan sehingga “*tidak ada lagi bercak di atasnya.*” Sang insinyur yang memang ‘masih mentah’ itu, lantaran belum paham, mengambil kertas *Brillo*® dan dengan segala kekuatan menggosok logam itu sampai mengkilat, sehingga gambar yang tercetak pun ikut hilang. Setelah selesai, dengan bangga ia memberikannya kepada sang pengawas, lalu ia pun dipecat. Boleh jadi, mereka telah memecat orang yang salah. Saat Anda menggunakan arahan atau perintah, jangan memiliki asumsi terkait perintah itu karena akibatnya bisa menjadi sebuah malapetaka.

Perintah bisa jadi bukan kepentingan terbaik Anda

Alasan lain mengapa Anda tidak mau menggunakan taktik perintah di semua kondisi adalah bahwa meskipun berhasil, itu bisa jadi bukan kepentingan terbaik Anda. Saya pernah kenal dengan seorang letnan muda yang banyak sekali menggunakan taktik perintah yang tidak saja ia gunakan untuk memimpin bawahannya, tetapi juga para kolega dan atasannya. Yang mengagumkan adalah bahwa untuk sementara ia berhasil dengan itu. Ia sangat tegas dalam memberikan perintah, dan kerap kali benar, sehingga setiap orang pun melakukan persis yang ia mau. Namun, itu hanya berlangsung sampai ia dibebastugaskan dan dipecat lantaran menerima laporan efektivitas sebagai perwira yang buruk. Apa pelanggaran yang ia lakukan? Laporan tersebut tidak menggunakan kata-kata ini, tetapi bermuara di satu fakta. Ia menggunakan taktik pengaruh yang sangat-sangat bagus, tetapi dalam kondisi yang sepenuhnya tidak tepat. Anda dapat memimpin bos dan rekan-rekan Anda, tetapi jarang sekali berhasil jika itu Anda melakukan dengan memberikan perintah.

Jangan terbiasa menggunakan perintah sebagai taktik mempengaruhi orang lain di semua kondisi. Namun, jika waktunya sangat terbatas, atau tindakan yang Anda ingin kerjakan dapat melukai orang yang harus menjalankan tindakan ini, taktik mempengaruhi secara langsung mungkin diperlukan.

Kapan dan Bagaimana Seorang Pemimpin Harus Menggunakan Persuasi Untuk Memimpin

Apakah Anda berpikir bahwa seorang pemimpin selalu memiliki kekuasaan yang besar untuk memimpin? Sayangnya, ini kerap kali salah.

Seorang teman dan sahabat saya dari Akademi Militer, Kolonel Jack Gillette memimpin skuadron tempur selama bertahun-tahun. Sebagai seorang komandan skuadron, Jack punya banyak sekali kewenangan. Ia mengomandoi para pilot tempur dan mereka melakukan apa yang diperintahkan.

Suatu hari, Jack diberi tugas sebagai manajer program yang mengawasi pengembangan dan pengujian pesawat F-111. Ini terjadi tahun 1969, yakni ketika pesawat jenis ini masih baru. Waktu itu ada dua versi pesawat F-111. Versi pertama adalah pesawat jenis *straight-fighter*. Dua skuadron pesawat ini turut dalam penyerangan ke Libya beberapa tahun lalu. Versi kedua, yakni FB-111, adalah pesawat pembom yang digunakan oleh Komando Strategi Udara.

Karena kedua versi pesawat ini, Jack memiliki dua kelompok pilot yang menerbangkan pesawat untuk program ini, satu grup untuk jenis pesawat. Masing-masing grup melapor ke seorang kolonel Angkatan Udara yang berbeda. Namun, kedua kolonel itu tidak ada yang melapor ke Jack. Kolonel tempur melapor ke seorang jenderal di Komando Udara Taktis (*Tactical Air Command*—TAC). Sementara kolonel pengebom melapor ke seorang jenderal di Komando Strategi Udara. Jack yang berada di Komando Sistem Angkatan Udara dan mengepalai program pengujian pesawat F-111 ini sama sekali tidak mendapat laporan. Ia mengatakan kepada saya bahwa orang yang ia pimpin adalah seorang sekretaris dan seorang sersan.

Seperti yang dikatakan Jack kepada saya, *“Itu benar-benar sebuah ujian kepemimpinan bagi saya. Saat saya menginginkan dilakukannya sebuah uji terbang, saya tidak dapat begitu saja memberi perintah ke satu pilot untuk mengudara. Saya harus membujuk komandan tempur dan pengebom agar mau melakukan itu untuk saya,”*

Jack sukses karena ia memang seorang pemimpin yang luar biasa. Namun, dilema yang dihadapinya bukan sesuatu yang jarang terjadi. Kasus seperti itu sangat akrab bagi puluhan ribu manajer program, baik di industri maupun pemerintahan di seluruh negeri. Para pemimpin ini memiliki kewenangan terhadap program mereka, tetapi tidak (atau sedikit) terhadap orang-orang yang bekerja di dalamnya.

Kapan persuasi itu berhasil?

Persuasi juga dapat berjalan baik ketika Anda memimpin orang lain yang memiliki kekuatan yang sama ataupun lebih besar dalam situasi yang Anda miliki. Ini benar terutama ketika Anda tidak punya cara lain untuk menghargai ataupun menghukum seseorang.

Misalnya saja Anda adalah pemimpin sebuah regu relawan, atau harus membuat pemimpin lain di level Anda agar mau mengikuti Anda. Atau, mungkin Anda harus membujuk sebuah grup atasan Anda agar mau mengikuti Anda. Di semua situasi semacam ini, anggap persuasi sebagai taktik pengaruh untuk membuat orang lain mengikuti panduan Anda.

Alat apa yang dapat Anda gunakan untuk mengimplementasikan taktik persuasi? Salah satunya adalah meyakinkan melalui logika. Berikan alasan yang bagus kepada orang yang ingin Anda pimpin mengapa ia harus melakukan apa yang Anda inginkan.

Apa yang ditemukan Baron von Steuben tentang memimpin orang Amerika

Baron Friedrich von Steuben datang dari Jerman untuk membantu Jenderal Washington selama Perang Kemerdekaan. Kontribusinya dalam membantu Washington untuk menciptakan tentara berdisiplin tinggi sangatlah besar. Pengaruhnya bahkan bisa ditemukan dalam cara Angkatan Darat melakukan sesuatu pada masa sekarang.

Saat Jenderal von Steuben pertama kali menghadapi pasukan Amerika, ia terkagum. Ia menulis kepada seorang teman, *“Di tempat asal, saya tinggal mengatakan ‘kerjakan ini,’ dan prajurit akan langsung mengerjakannya. Tapi di Amerika, saya juga harus menjelaskan mengapa dan apa alasan pemberian perintah itu, baru kemudian prajurit akan mau melakukan apa yang saya katakan.”*

Setiap orang pasti ingin tahu mengapa Anda ingin orang tersebut mengerjakan tindakan tertentu. Ini berlaku terlepas dari apakah Anda memiliki kewenangan terhadap mereka ataupun tidak. Perasaan pribadi saya sendiri adalah bahwa ini merupakan suatu utang terhadap orang-orang yang ingin Anda pimpin. Dan memberikan alasan perintah itu memiliki manfaat yang penting. Saat situasi berubah dan Anda tidak lagi memberikan instruksi baru, orang ini akan tahu apa yang ingin Anda lakukan. Ia dapat mengubah tindakannya berdasarkan mengapa Anda ingin tindakan tadi dikerjakan sedari awal. Anda akan menyadari bahwa Anda dan organisasi Anda jauh lebih berhasil dalam mencapai tujuan ketimbang jika kasus sebaliknya yang terjadi.

Cara lain menggunakan persuasi untuk memimpin

Cara lain untuk menggunakan taktik persuasi adalah menekankan kebutuhan pribadi Anda ataupun betapa berharganya alasan Anda pemberian perintah. Ingat penjual obligasi belia yang akhirnya menjadi wakil presiden pada Bab 1? Anda bisa bertaruh bahwa di samping membicarakan tentang persaingan dengan unit perusahaan lain, ia juga membicarakan tentang keuntungan memiliki simpanan obligasi. Ia mungkin juga telah mengatakan sesuatu tentang kebutuhan pribadinya sebagai karyawan baru dengan tanggung jawab untuk memimpin kampanye simpanan obligasi.

Apakah Anda pernah didekati oleh penjual *door to door* yang memaparkan kebutuhan pribadinya? Bisa saja orang itu adalah remaja yang harus menjual majalah demi menempuh kuliah. Atau, bisa juga Pramuka yang sedang berkompetisi yang merebutkan suatu penghargaan. Orang itu juga bisa saja pelajar SMA ataupun

mahasiswa yang ingin memperoleh pengalaman di dunia bisnis yang sebenarnya. Semuanya ini adalah contoh persuasi dengan penekanan kebutuhan pribadi. Cara tersebut digunakan karena memang berhasil.

Persuasi memainkan peran penting dalam memenangkan sesuatu hal yang mustahil untuk dilakukan

Salah satu tindakan kepahlawanan paling berani dalam sejarah Inggris adalah penggunaan kepemimpinan melalui taktik persuasi.

Pada tanggal 22 Januari 1879, pasukan Inggris di Rorke's Drift di Natal, Afrika diserang oleh lebih dari 4.000 pejuang Zulu. Para pejuang ini luar biasa berani. Selama awal pertempuran melawan beberapa ribu prajurit Inggris, mereka berjaya.

Pasukan Inggris terbilang kecil. Ada sebanyak 36 orang di rumah sakit berikut seorang ahli bedah, pendeta tentara, dan satu perawat. Ada juga 84 infanteri dan satu kompi Natal Kaffirs. Saat pertempuran dimulai, Inggris hanya memiliki 140 pejuang efektif (termasuk yang sakit).

Terdapat dua letnan. Letnan John Chard lebih senior setahun dibanding Letnan Gonville Bromhead. Letnan Bromhead sebenarnya telah berdinasi lebih lama. Ia telah menjalani kedinasan selama 12 tahun, sementara Chard baru 11 tahun. Di samping itu, Letnan Chard adalah perwira teknik dan tidak memegang komando di Rorke's Drift. Letnan Bromhead mengepalai kompi infanteri.

Bromhead ingin menggunakan para infanterinya secara independen. Menggunakan strategi persuasi dan alasan yang tepat, Chard meyakinkan Bromhead agar mau mengikuti dan menerima kepemimpinannya. Ini adalah alasannya, bahwa pertahanan benteng menentukan masalah teknis dan kebutuhan mendesak bagi satu komandan keseluruhan.

Pertempuran itu berlangsung dari sore hingga keesokan paginya. Pasukan Zulu menyerang berulang-ulang tanpa memikirkan kekalahan. Saat pertempuran itu berakhir sekitar pukul tujuh pagi, Chard hanya memiliki 80 orang tersisa, tapi benteng itu berhasil dipertahankan, dan pejuang Zulu mundur.

Penghargaan tertinggi yang berlaku di Inggris bagi heroisme adalah *Victoria Cross*. Penghargaan ini setara dengan Medali Kehormatan Kongres yang ada di Amerika Serikat. Dari pertempuran ini, sebelas *Victoria Cross* dianugerahkan. Jumlah ini adalah yang terbanyak yang pernah diberikan untuk satu pertempuran, dan lagi yang menerimanya adalah 10 persen dari prajurit dalam pertempuran itu.

Chard dan Bromhead sama-sama memperoleh medali itu, dan keduanya dipromosikan menjadi mayor brevet.

Taktik pengaruh persuasi bisa cukup penting, bahkan dalam pertempuran.⁴

Menggunakan Negosiasi Sebagai Taktik Mempengaruhi

Taktik mempengaruhi orang lain yang juga penting adalah negosiasi. Negosiasi berarti bahwa Anda mempengaruhi dengan cara berunding untuk mencapai sebuah kesepakatan yang bisa diterima oleh Anda dan orang yang Anda pimpin. Di dalamnya bisa terdapat kompromi ataupun tukar-menukar keinginan.

Negosiasi diperlukan dalam kondisi tertentu. Apakah yang Anda ingin kerjakan itu tidak memberi manfaat bagi orang yang ingin Anda pengaruh? Apakah Anda dan orang-orang yang Anda pimpin memiliki kekuatan yang setara? Bisakah kedua pihak membantu ataupun mengganggu satu sama lain dengan sama besar? Jika ini adalah kondisi yang Anda hadapi, mungkin Anda perlu menggunakan taktik “mempengaruhi dalam negosiasi.”

Mari kita lihat contohnya kasusnya. Di universitas, penambahan program baru harus dipilih oleh semua departemen. Program baru dapat dianggap menarik mahasiswa dari satu departemen ke departemen yang lain. Jadi, mungkin tidak ada alasan bagi suatu departemen untuk memilih proposal departemen lain terkait program baru itu.

⁴ Bryon Farwell, *Queen Victoria's Little Wars* (New York: Harper and Row, 1973)

Jika Anda ingin memimpin dalam menjadikan universitas tersebut membuka mata kuliah baru, bagian dari kepemimpinan Anda itu mungkin melibatkan taktik negosiasi. Bagaimana Anda melakukannya? Anda bisa menawarkan diri untuk mendukung proposal jurusan lain yang ingin membuka mata kuliah baru. Atau, Anda bisa menawarkan sesuatu yang diinginkan jurusan lain tersebut dengan imbal balik dukungan mereka terhadap proposal Anda.

Bagaimana George Washington menggunakan taktik negosiasi dalam perang

Apakah taktik negosiasi pernah menjadi bagian dari kepemimpinan militer? Tentu saja. Taktik ini perlu dan kerap digunakan ketika berbagai angkatan bersenjata seperti Angkatan Darat, Angkatan Laut, Angkatan Udara, dan Marinir digunakan secara bersama-sama. Taktik negosiasi juga digunakan ketika angkatan bersenjata dari banyak negara digunakan bersama dalam operasi gabungan.

George Washington sukses memperlihatkan taktik negosiasi ketika menghadapi sebuah pertempuran yang penting untuk mencapai kemerdekaan Amerika.

Selama Perang Kemerdekaan, sekutu A.S., yakni Prancis memberikan satu kontingen Angkatan Darat-nya ke Jenderal Washington di bawah kepemimpinan Jenderal Jean Rochambeau.

Pada musim panas tahun 1781, kedua sekutu itu tahu bahwa kekuatan Inggris terbagi menjadi dua kubu: New York dan Chesapeake Bay. Pasukan Inggris ini lebih kuat dibandingkan dengan pasukan gabungan Amerika-Prancis. Namun, secara bersama-sama, pasukan gabungan yang disatukan lebih kuat dibandingkan dengan pasukan Inggris jika dihadapi secara terpisah. Jika kedua kekuatan Inggris dapat dihentikan, mereka dapat dikalahkan secara terpisah.

Prancis memiliki armada kuat di area West Indies di bawah komando Laksamana Francois de Grasse. Namun, badai mulai menyerang di akhir musim panas dan semakin parah ketika memasuki musim gugur. De Grasse tidak ingin terlibat dalam operasi militer di utara karena khawatir armadanya akan rusak oleh badai.

Rencana awal Washington adalah mengalahkan pasukan Inggris di area Chesapeake Bay, lalu bergerak ke selatan untuk menyerang Charleston atau pangkalan Inggris di Wilmington. Ia mendapatkan dukungan de Grasse melalui strategi negosiasi.

Washington menulis kepada Laksamana de Grasse: *“Jika engkau berlayar ke utara dan dapat menguasai laut selama operasi saya melawan pasukan Chesapeake Bay, engkau dapat kembali ke West Indies segera setelah itu.”*

Dengan kata lain, Washington membiarkan de Grasse lepas untuk mendukung operasi gabungan lain tahun itu dengan imbal balik bahwa ia akan segera melawan pasukan Chesapeake Bay Inggris.

De Grasse menjawab Washington bahwa armadanya ada hingga pertengahan Oktober.

Pada tanggal 30 Agustus, armada de Grasse tiba di Yorktown, Virginia. Ia juga membawa bala bantuan dan artileri penyerang. Lebih pentingnya lagi, ia menguasai laut dan mengisolasi pasukan Inggris di bawah Lord Cornwallis. Enam minggu kemudian, Cornwallis menyerah.

Pertempuran Yorktown dikenal sebagai pertempuran yang menentukan bagi Perang Kemerdekaan. Dari hasil pertempuran inilah, Inggris membuka perundingan damai pada musim semi berikutnya.⁵

Bagaimana Jenderal Eisenhower menggunakan taktik negosiasi

Pemimpin militer lain yang juga unggul dalam memimpin melalui negosiasi adalah Jenderal—yang kemudian menjadi Presiden—Dwight D. Eisenhower. Selama Perang Dunia II, ia memimpin

⁵ Saya memberikan banyak seminar dan lokakarya berkat edisi perdana buku ini. Dalam suatu kesempatan, saya diundang untuk menjadi pembicara di United States Navy Station di Yorktown, Virginia. Namun, di edisi pertama, lokasi Pertempuran Yorktown dikatakan terjadi di “Yorktown, Pennsylvania.” Memang ada namanya York di Pennsylvania, tapi saya pastikan tidak ada Pertempuran Yorktown yang terjadi di sana. Sebenarnya, ada dua Pertempuran Yorktown. Yang kedua terjadi selama Perang Saudara. Pertempuran itu berlangsung di tempat yang sama dengan pertempuran yang pertama. Angkatan Laut dan para undangan dari Kota Yorktown memperlakukan saya dengan baik terlepas dari kesalahan saya itu. Namun, mereka tidak membiarkan saya lupa. Mereka memberikan saya piagam selepas presentasi, di situ tertera nama dan tanggal presentasinya. Di samping itu, di piagam itu juga terdapat peta Virginia dengan tanda “X” besar yang menunjuk Yorktown dalam huruf besar.

lebih dari tiga juta pasukan gabungan. Di antara para komandan pasukan gabungan ini terdapat juga pribadi-pribadi kuat seperti Patton dan English Field Marshall Montgomery. Orang-orang ini adalah pemimpin pertempuran yang berpengalaman. Memimpin pasukan asing itu selalu rumit karena para komandan mereka yang paling senior biasanya memiliki komunikasi langsung dengan para pemimpin pemerintahan masing-masing.

Misalnya, selama Perang Dunia I, Jenderal Pershing, komandan *American Expeditionary Force/AEF* (pasukan AS yang ditugaskan ke luar negeri), adalah bawahan bagi Marsekal Lapangan Foch dari Prancis. Foch memerintahkan Pershing untuk membagi kesatuan Amerika sebagai pengganti kekalahan pertempuran yang diderita pasukan gabungan. Pershing menolak dan bersikeras bahwa AEF akan bertempur sebagai sebuah kesatuan, atau tidak bertempur sama sekali. Presiden Wilson ada di belakangnya.

Ini berarti bahwa meski Eisenhower memiliki jabatan panglima tertinggi pasukan gabungan, ia harus sangat hati-hati terhadap bagaimana ia memimpin.

Masalah ini semakin rumit mengingat Eisenhower sendiri belum pernah terjun dalam pertempuran. Selama Perang Dunia I, ia adalah pelatih dan pengorganisir hebat sehingga ia ditugaskan sebagai letkol ketika berumur 23 tahun yang menyiapkan pasukan tank untuk pertempuran di Prancis. Meski ia sudah berkali-kali mencoba agar dia turut dikirim ke Prancis, ia tetap di Amerika.

Namun, Eisenhower mampu memimpin beragam prajurit yang begitu banyak ini dalam invasi terbesar yang pernah dilakukan. Ia berhasil melalui penggunaan strategi negosiasi. Ia mempengaruhi dengan mendapatkan dukungan dari para pemimpin kontingen negara terbesar kedua, yakni Inggris. Dan ia mempengaruhi Inggris dengan memberikan posisi komando senior di bawahnya.

Jika Anda menginginkan bukti, Anda hanya perlu melihat dari mana komandan senior Eisenhower itu berasal.

Deputi komandannya Eisenhower adalah RAF Chief (Kepala Royal Air Force/Angkatan Udara Inggris) Marsekal Sir Arthur Tedder. Komandan Angkatan Darat Gabungan adalah Jenderal Inggris

bernama Sir Bernard L. Montgomery. Armada invasi ini berada di bawah Laksamana Inggris, Sir Betram Ramsay. Terakhir, Angkatan Udara taktis Inggris dan Amerika dikomandani oleh Marsekal RAF, Sir Trafford Leigh-Mallory. Tidak ada bukti yang lebih jelas lagi tentang penggunaan taktik negosiasi oleh Eisenhower.

Bagaimana Menggunakan Taktik “Mempengaruhi dan Terlibat”

Jika Anda dapat membuat orang lain terlibat dalam apa yang Anda kerjakan, mereka akan menjadikan tujuan-tujuan Anda sebagai tujuan mereka dan berkomitmen terhadap pencapaiannya. Karena inilah, keterlibatan merupakan taktik mempengaruhi yang kuat dan biasanya mudah digabungkan dengan taktik-taktik lainnya.

Itulah salah satu rahasia dari elemen manajemen Jepang. Orang Jepang menyebut ini dengan teknik “*Ringi*.” Apa yang dilakukan para pemimpin Jepang adalah menerima sakit yang luar biasa untuk memastikan bahwa para pemimpin dan pekerja di semua level memberikan input terhadap suatu tindakan yang diusulkan. Tindakan ini tidak akan dijalankan sebelum semua orang memiliki kesempatan untuk mempelajari dan berkomentar mengenai usulan itu.

Para eksekutif dari negara-negara lain yang melakukan bisnis dengan orang Jepang terkadang dibuat sangat frustrasi oleh teknik *Ringi* ini. Keputusan yang bisa diambil dalam hitungan hari di Amerika Serikat bisa memakan waktu berbulan-bulan di Jepang.

Namun demikian, begitu keputusan itu diambil, maka seluruh organisasi benar-benar terlibat dan berkomitmen terhadap hasil yang sukses. Mereka (orang Jepang) lalu mengimplementasikan keputusan itu dengan sangat cepat dan efektif.

Sementara itu, keputusan yang diambil oleh organisasi-organisasi di Amerika terkadang memang cepat, tetapi sulit sekali diimplementasikan. Penyebabnya adalah banyak anggota organisasi di Amerika tidak terlibat ataupun tidak berkomitmen terhadap tindakan atau tujuan yang sudah diputuskan itu.

Kepemilikan ide dan kepemimpinan

Mengapa keterlibatan itu sedemikian penting? Salah satu dimensinya adalah kepemilikan atau rasa memiliki. Kita bekerja dan berjuang lebih keras demi sesuatu yang merupakan milik kita. Akibat wajarnya, ide-ide dari orang lain tidak akan menjadi ide kita seketika.

Dr. Chester Karras telah mencurahkan hidupnya untuk ilmu negosiasi dan telah menulis beberapa buku terpandang tentang bidang tersebut. Jika Anda sering melakukan perjalanan udara dalam dua puluh tahun belakangan ini, Anda pasti akrab dengan iklan atau slogan yang dibuatnya: *“Dalam bisnis, Anda tidak mendapatkan apa yang layak, tetapi apa yang Anda negosiasikan.”*

Karras mengingatkan kita untuk memberikan cukup waktu ketika mengenalkan ide baru. *“Memperkenalkan ide baru itu seperti memperkenalkan teman baru,”* ungkapnya. *“Kita perlu waktu untuk mengenal dan memahami sebelum teman dari seseorang menjadi teman kita juga. Oleh karena itu, ketika Anda memperkenalkan ide baru ke orang lain, Anda harus memberinya cukup waktu untuk mengenali sebelum Anda bisa mengharapkannya untuk setuju.”*

Melibatkan orang menjadi taktik mempengaruhi yang berhasil karena taktik itu memberikan kepemilikan kepada orang yang Anda perlukan. Namun, kita harus memberikan waktu yang cukup agar kepemilikan ini terjadi.

Karyawan melihat kaitan masa depan Starbuck dengan masa depan mereka

Dalam bukunya yang berjudul *Pour Your Heart into It*, CEO Starbuck, Howard Schultz mengatakan, *“Jika saya menggerakkan satu hal yang membuat Starbucks menonjol di atas perusahaan-perusahaan lainnya, itu adalah pengenalan ‘beanstock.’ Dengan ini, kami akan membuat setiap karyawan Starbuck menjadi rekan.”* Schultz lanjut mengatakan bahwa perusahaan swasta seperti Starbucks pada saat itu tidak memiliki rancangan saham karyawan. Namun, lanjut

Schultz, “Tujuan saya adalah mengaitkan nilai pemegang saham dengan penghargaan jangka panjang bagi para karyawan kami. Saya ingin mereka berkesempatan untuk berbagi manfaat pertumbuhan perusahaan, dan memperjelas kaitan antara kontribusi mereka dengan nilai perusahaan yang terus tumbuh.”⁶

Tiga bagian penting dari taktik “mempengaruhi dan terlibat”

Dalam penelitiannya, Pamela Cuming menemukan bahwa ada tiga sub-bagian yang membuat strategi keterlibatan bisa mempengaruhi orang lain. Tiga hal itu sebagai berikut.⁷

- Berbagi (*sharing*)
- Mengizinkan (*enabling*)
- Bekerja sama (*cooperating*)

Ketiganya memiliki kaitan dengan membangun ide-ide orang lain. Anda melakukan ini dengan cara yang sedemikian rupa sehingga ide, hubungan, atau sumber daya lain dan yang berasal dari orang-orang Anda bisa dikumpulkan dan saling-ditukarkan. Hasilnya adalah sesuatu yang lebih besar yang tidak dapat dihasilkan oleh Anda ataupun bawahan Anda ketika melakukannya secara sendiri-sendiri.

Pentingnya berbagi informasi

Ingat bahwa berbagi informasi dengan orang lain ini berlawanan dengan cara yang digunakan banyak pemimpin. Para pemimpin ini menimbun informasi dan menolak membaginya dengan siapa pun. Mereka sepertinya merasa bahwa jika informasi itu tetap di pihaknya, mereka akan terlihat lebih cerdas ketimbang yang ingin dipimpinnnya.

Mereka ini benar-benar salah besar! Ketika Anda adalah pemimpin, orang-orang yang mengikuti Anda-lah yang membuat

⁶ Howard Schultz, *Pour Your Heart Into It* (New York: Hyperion, 1997), dipetik di *Fortune* (29 September, 1997), hal. 268.

⁷ Pamela C. Cumings, *The Power Handbook* (Boston: CBI Publishing, 1981), hal. 100.

Anda tampak cerdas ataupun sebaliknya (tampak bodoh) seperti kasus di atas.

Jika orang-orang yang mengikuti Anda melakukan kesalahan dan terlihat buruk lantaran mereka melewatkan informasi yang sebenarnya bisa Anda berikan kepada mereka, Anda akan menderita jauh lebih parah ketimbang mereka. Ini karena Anda-lah yang bertanggung jawab atas segala yang berhasil ataupun gagal dilakukan oleh organisasi Anda, bukan orang lain.

Saya pernah melihat seorang pemimpin yang benar-benar berbuat segalanya dalam menggunakan taktik keterlibatan dan berbagi informasi dengan seseorang yang ia pimpin.

Pemimpin ini adalah manajer bagian penelitian dan pengembangan (R&D) sebuah perusahaan yang mengembangkan dan membuat pelindung telinga yang ditujukan bagi pekerja industri yang terdampak langsung pada level kebisingan yang tinggi. Namanya adalah Bob.

Spesifikasi yang baru dari peraturan pemerintah adalah mengharuskan menaikkan tingkat perlindungan bagi jenis pelindung telinga, baik perlindungan untuk level suara yang rendah maupun tinggi. Perusahaan ini tidak dapat memenuhi hal ini meski telah melakukan program penelitian dan pengembangan yang ekstensif. Ribuan dolar telah dihabiskan untuk mencoba semua jenis bahan, tetapi belum juga berhasil. Semuanya gagal dalam uji akustik dalam level suara tinggi atau rendah pada satu atau lebih frekuensi, seperti yang disyaratkan oleh peraturan pemerintah.

Kebetulan saya sedang berada di kantor Bob saat hasil terakhir dari uji terhadap beberapa bahan tersebut dibawa masuk. Sekali lagi, semuanya tidak lulus tes. Namun, seperti yang diungkapkan Bob kepada saya, satu bahan lolos di semua frekuensi pada level rendah. Bahan lainnya lolos di semua frekuensi pada level tinggi. Kesimpulannya adalah mencoba mengombinasikan keduanya.

Sang insinyur proyek, George, telah bekerja begitu keras dan lama sehingga yang ia lihat hanya hasil gagal dan tidak menggabungkan hasil yang diperoleh.

Bob meminta George datang ke ruangnya. Saya pikir bahwa Bob akan mengatakan kesimpulan tadi dan bahkan mengkritik

George lantaran gagal melakukan analisis secara menyeluruh. Setidak-tidaknya, saya benar-benar mengharapkan Bob menghargai penemuan apa yang didapati sebagai solusi masalah.

Saya benar-benar terkejut.

Bob mengatakan bahwa ia telah memeriksa kembali hasil itu dan sangat terkesan dengan ketelitian pengujian George.

Ia melihat hasil itu dan mengatakan, *“George, kau tahu, ini persis sekali dengan bagaimana Thomas Edison menyelesaikan suatu masalah. Ia akan terus menguji dan menguji, serta menganalisis hasilnya sampai ia temukan sebuah solusi. Saya tahu kau pun akan menemukan solusi dengan cara ini.*

Terkadang, analisis dan perbandingan merupakan sesuatu yang sama berharganya dengan tes itu sendiri. Saya tahu kau belum pernah berkesempatan menganalisis data-data ini, jadi ini untukmu. Beritahu saya jika kau mendapatkan hasil, apa pun itu.”

George pun membawa data itu. Saya melihat ke arah Bob dengan rasa kagum. Ia hanya tertawa. Saya bertanya mengapa ia memperlihatkan kepada George apa yang sudah diperlihatkan kepada saya.

“Dengar, George adalah orang baik. Ia telah bekerja keras dalam proyek ini selama berbulan-bulan. Ia ingin mendapatkan hasil untuk saya sesegera mungkin yang ia bisa capai, meski itu hasil buruk. Jadi, ia tidak menghabiskan banyak waktu untuk menganalisis data. Setelah melakukan ini, ia akan melihat hal yang sama seperti yang saya tunjukkan kepadamu. Sekarang, ia memiliki kesempatan itu. Akan adil jika George yang menemukan solusinya. Di samping itu, bagaimana bagusnyanya bagi saya melihat George ada di proyek ini pada masa yang akan datang jika bosnya mendapat penghargaan lantaran memecahkan masalah?”

Lima belas menit kemudian, George menghubungi Bob dengan antusias, mengatakan solusi yang sama seperti yang sudah ditunjukkan Bob kepada saya. Lalu, ia memiliki ide untuk memodifikasi material itu ketika dikombinasikan agar hasilnya lebih baik lagi. Seperti yang saya katakan, solusi Bob yang ditunjukkan kepada saya pun berhasil. Tapi George mendapatkan penghargaan itu dan terus melakukan kerja bagus sebagai insinyur bagi Bob.

Ia melakukan pekerjaan yang sangat baik sehingga George dan Bob sama-sama dipromosikan. Bob akhirnya menjadi presiden perusahaan itu. Anda terkejut? Saya pun tidak.

Empat Taktik Pengaruh Dasar yang Dapat Digunakan Sekarang Juga

1. Perintah. Gunakan taktik ini ketika waktu yang tersisa sangat terbatas sehingga tidak memungkinkan untuk menggunakan taktik lain. Ingat, Anda harus memiliki kekuatan yang lebih besar dibandingkan dengan orang yang Anda pimpin dalam hal ini.
2. Persuasi. Gunakan taktik ini ketika kewenangan Anda terbatas dan orang lain memiliki kekuatan yang setara atau lebih besar dalam situasi tersebut ketimbang Anda. Dalam kasus ini, berikan alasan mengapa mereka harus mengikuti Anda dan tekankan kebutuhan pribadi Anda serta keberhargaan tujuan Anda.
3. Negosiasi. Gunakan taktik ini ketika manfaat yang dirasakan oleh orang yang ingin Anda pimpin terbatas, dan kekuatan mereka kurang lebih setara dengan kekuatan Anda. Tawarkan sesuatu secara eksplisit yang menjadi imbal balik lantaran mereka mengikuti Anda.
4. Keterlibatan. Ini merupakan motivator yang kuat. Oleh karenanya, gunakan keterlibatan sebagai taktik kapan pun Anda bisa. Yang perlu Anda lakukan adalah membuat orang yang Anda pimpin itu turut memiliki ide, tujuan, dan sasaran Anda.

Pemahaman keempat taktik di atas memerlukan waktu untuk mencapai kinerja tinggi sebagai pemimpin di berbagai situasi. Namun demikian, ada saatnya diperlukan taktik mempengaruhi kepemimpinan yang sedikit berbeda. Taktik yang dimaksud adalah tiga taktik “mempengaruhi secara tak langsung” yang akan Anda baca di bab berikutnya. Anda juga akan mempelajari kapan harus menggunakan taktik itu dan kapan tidak boleh digunakan.

BAB 6

EMPAT TAKTIK “MEMPENGARUHI SECARA TAK LANGSUNG”

Empat taktik mempengaruhi yang akan dibahas di bab ini tidak memiliki hubungan langsung dengan tujuan pribadi Anda, alat yang Anda miliki, atau keduanya. Namun, taktik ini tidak lantas berarti salah ketika taktik-taktik tersebut memetik manfaat dari orang-orang yang Anda pimpin. Ia tidak menekankan bahwa kepemimpinan Anda harus menjadi manfaat bagi orang lain, bukan pada diri Anda sendiri. Taktik-taktik tak langsung lebih berisiko ketimbang keempat taktik langsung karena:

- Taktik-taktik tak langsung dapat menimbulkan perasaan negatif.
- Taktik-taktik tak langsung dapat menimbulkan kurangnya kredibilitas pada masa yang akan datang.
- Jika tindakan yang ditimbulkan taktik tersebut ternyata salah, bisa jadi Anda tidak termaafkan.

Risiko tersebut dapat diterima ketika:

- Digunakan untuk manfaat besar dari misi, tugas, organisasi, dan orang-orang yang Anda pimpin ... bukan diri sendiri.
- Situasinya membahayakan atau kritis.
- Keempat taktik “mempengaruhi secara langsung” tidak dapat digunakan, tidak akan berhasil, atau kurang efektif.

Empat Taktik Mempengaruhi Secara Tak Langsung

Keempat taktik mempengaruhi secara tak langsung sebagai berikut.

- Memerintah secara tidak langsung (*Indirection*)
- *Enlistment*
- Pengalihan
- *Repudiation*

Mari kita bahas masing-masing taktik tersebut.

Menggunakan Taktik “Mempengaruhi Secara Tak Langsung”

Taktik “mempengaruhi secara tak langsung” digunakan ketika kewenangan Anda dalam situasi tersebut terbatas dan orang-orang yang ingin Anda pimpin menolak taktik “mempengaruhi secara langsung.”

Saya pernah mendengar sebuah cerita tentang seorang perempuan yang berdiri di salah satu kait di jembatan gantung, ia berniat melakukan bunuh diri. Polisi yang ada di bawah berbicara dengan wanita itu dan berusaha membujuknya (dengan menggunakan logika) agar mau turun, tetapi usaha ini gagal. Ia lalu berusaha memerintahkan si perempuan untuk turun. Usaha ini juga gagal. Lantas, polisi tersebut mencoba taktik negosiasi dan keterlibatan. Taktik ini pun gagal. Akhirnya, ia berteriak dan mengatakan: “*Nona, silakan lompat jika mau, tapi kalau saya pasti tidak akan mau melompat ke air kotor itu. Di dalamnya penuh sampah dan limbah, dan baunya sangat parah.*” Ia pun mendadak ragu, dan akhirnya mau turun, baru akhirnya aparat tersebut dapat menggunakan persuasi untuk mengamatkannya. Itu merupakan contoh penggunaan taktik pengalihan.

Anak-anak kerap menggunakan taktik pengalihan

Apakah Anda memiliki anak? Anda tahu, saat mereka mulai bersikap baik, menawarkan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra,

atau mengatakan betapa indah penampilan Anda, hati-hati! Anda hendak dipimpin dengan taktik mempengaruhi secara tak langsung.

Anak-anak Anda tidak memiliki kekuatan formal dalam keluarga. Sebagai orangtua, Anda-lah yang memegang kekuatan itu. Namun, Anda tengah dipimpin oleh kekuatan informal, yakni pesona.

Anda tahu letak bahwa Anda tengah “dipimpin”? Mungkin belum, tapi Anda akan segera tahu. Kemungkinannya adalah saat putra Anda ingin meminjam mobil, atau putri Anda ingin pergi berkencan di akhir pekan. Atau, bisa jadi dalam bentuk lain.

Putra saya yang berumur 12 tahun memperoleh komputer, itu bahkan bukan pada hari ulang tahunnya

Nimrod adalah nama yang ada dalam Alkitab. Dalam Alkitab, ia adalah pemburu pertama. Di Vietnam, skuadron saya yang memburu truk pada malam hari di Vietnam Utara dan Laos, kemudian skuadron saya dijuluki “Sang Nimrod.” Jadi, saya pun memberi nama putra saya dengan nama itu, meski sekarang ia dipanggil dengan nama “Nim.”

Saat Nimrod berumur sekitar dua belas tahun, ia sangat tertarik dengan komputer. Saat itu harganya masih sangat mahal, dan saya maupun istri belum memilikinya. Bahkan, satu unit komputer *Apple* bekas yang memorinya (untuk ukuran sekarang) bisa ditertawakan pun masih tetap mahal. Sepanjang waktu, Nimrod terus dan terus berbicara tentang komputer. Ia membeli buku dan majalah yang ada isinya tentang komputer. Ia mengikuti kursus komputer yang ditujukan untuk siswa yang sudah besar. Ia benar-benar sangat menginginkan komputer.

Nimrod mulai menabung uangnya. Namun, tidak banyak yang bisa dilakukan anak usia 12 tahun untuk mendapatkan uang. Bahkan pekerjaan loper koran ketika masa muda saya (yang menjadi jalan untuk mendapatkan uang), secara umum sudah tidak ada lagi. Jadi, bekerja setiap hari setelah sekolah, ia pun mulai melakukan pekerjaan aneh dari pintu ke pintu. Saya dan istri menghitung bahwa dengan usaha yang dilakukannya saat itu, diperlukan waktu bertahun-tahun

baginya untuk berhasil mendapatkan uang itu. Namun, ia terus melakukan itu selama beberapa bulan, dan terus saja ‘makan’, ‘hidup’, dan ‘bernapas’ soal komputer.

“Mungkin kita harus membelikannya sebuah,” saran istri saya. “Tidak,” jawab saya. “Harganya terlalu mahal. Pada akhirnya ia akan mendapatkan cukup uang,” Dan benar saja.

Suatu hari, saya berjalan menuju kamarnya dan mendapati keadaan ruangan itu sangat bersih. Selain itu, bukan saja semuanya tertata rapi, tetapi beberapa meja telah dipepetkan ke dinding tanpa ada apa pun di atasnya. Sebuah kursi dengan sandaran lurus diletakkan menghadap ke meja itu.

“Apa ini,” saya bertanya. Kesalahan besar, saya bertanya begitu. “Itu untuk komputermu,” jawab Nimrod. Saya berbalik dan langsung meninggalkan kamar. Sore itu, istri dan saya mendapatkan koran bekas yang berisi daftar barang-barang bekas untuk dijual. Malamnya, Nimrod mendapatkan komputernya. Ingat, ia tidak pernah memintanya sekalipun. Namun, Nimrod telah memandu kami menuju yang ia inginkan menggunakan taktik “memerintah secara tidak langsung” (*indirection*).

Jika anak-anak kami melakukan ini terus-menerus, tidak akan berhasil. Namun, tetap saja mengherankan melihat seberapa sering kami mengizinkan mereka memimpin kami dengan cara seperti ini meski kami tahu apa yang sebenarnya terjadi. Karenanya, Johnny bisa menggunakan mobil dan Sarah bisa keluar Rabu malam meski kami bermaksud meminta mereka tetap di rumah untuk belajar.

Ketika Washington menyelamatkan negara dengan taktik “memerintah secara tak langsung”

Setelah Perang Revolusi, tentara kontinental belum bubar dan kongres lamban dalam mengesahkan *back-pay*. Pembetulan beragam kesalahan lain kerap dijanjikan oleh kongres kontinental, tetapi tidak pernah dijalankan.

Para perwira tentara kontinental sudah tahu bahwa George Washington tidak akan pernah bekerja sama dengan kekuatan dari penguasa sipil tak peduli sebetapa tepat maksud atau alasannya. Namun, para perwira ini pun tetap menanyakannya. Mereka ingin maju ke kongres dan memberikan Washington gelar “Diktator.” Itu salah, itu adalah pengkhianatan, dan ia pun memberitahu mereka begitu, hanya saja mereka tidak mau mendengar. Selain itu, ia tidak lagi menjadi komandan resmi mereka dan tidak memiliki kekuasaan formal terhadap mereka.

Mereka menyelenggarakan sebuah pertemuan untuk mengorganisir pemberontakan. Washington pergi. Ia berharap dapat menahan mereka, dan mereka pun akhirnya membiarkannya bicara.

Washington berbicara kepada para perwira ini selama lebih dari satu jam. Ingat, orang-orang ini bukanlah tentara bayaran ataupun lalai dalam hal kewajiban. Di antara mereka terdapat banyak pahlawan revolusi. Orang-orang seperti Alexander Hamilton, John Knox, dan “Light Horse” Harry Lee, semuanya mendengarkan Washington. Washington berbicara tentang mengapa mereka harus berperang, apa yang akan terjadi jikalau mereka memberontak, dan apa yang coba dilakukan oleh kongres. Itu tidak ada manfaatnya. Terlalu sering sebelumnya mereka menerima janji-janji dari kongres hanya untuk melihat janji tersebut diingkari. Para perwira ini sudah bersikukuh untuk menegakkan hukum dengan cara mereka sendiri!

Akhirnya, Washington merogoh mantelnya dan mengambil kacamata. Tidak ada yang pernah melihat Washington menggunakan kacamata sebelumnya. Dalam pemikiran pada masa itu, memakai kacamata merupakan kelemahan fisik yang tidak mau diakui sang komandan.

Ketika ia memasang kacamata itu ke wajahnya dengan perlahan, ia mengatakan kalimat terakhirnya kepada para mantan perwiranya itu. *“Tuan-tuan, saya menua di sepanjang pengabdian kalian, dan sekarang saya semakin buta.”*

Tidak ada tangis di rumah itu. Washington berpaling dan pergi. Awalnya, hanya ada kebisuan. Lalu, seseorang berkata, *“Oh, sial.”*

Mungkin George benar. Mari kita beri kesempatan sekali lagi kepada kongres.” Pemberontakan itu pun tidak pernah terjadi.

Para perwira itu tidak tahu bahwa Washington telah mengenakan kacamata selama bertahun-tahun. Bahkan ajudan terdekatnya pun tidak tahu. Washington menilai bahwa hilangnya penglihatan dan risiko wibawanya dalam melawan pengkhianatan ini merupakan harga yang sepadan demi bebasnya Amerika dari kediktatoran militer. Ia menggunakan taktik “memerintah secara tak langsung” untuk mendapatkan apa yang diinginkan setelah taktik-taktik langsung seperti persuasi tidak membawa hasil.

Untuk menggunakan taktik “memberi perintah secara tak langsung,” orang-orang yang ingin Anda pimpin harus tahu apa yang Anda inginkan. Lalu, Anda melakukan sesuatu yang akan mempengaruhi mereka untuk melakukannya tanpa harus memintanya secara langsung.

Menggunakan Taktik Mempengaruhi-*Enlistment*

Dengan taktik mempengaruhi-*enlistment*, Anda hanya perlu bertanya. Taktik ini berhasil ketika Anda tidak memiliki kekuatan, atau memiliki kekuatan, tetapi tidak ingin menggunakannya. Bertanya merupakan taktik yang berhasil di banyak situasi, melebihi yang mungkin Anda kira. Tak lama kemudian, seorang ilmuwan sosial memperhatikan motivasi yang digunakan orang dalam membuat orang lain melakukan sesuatu. Ia menemukan bahwa kerap kali logika untuk membujuk itu tidak perlu sempurna. Orang yang melakukan persuasi hanya perlu memberikan alasan mengapa ia menginginkan tindakan itu dijalankan.

Dalam salah satu studi, ilmuwan ini menemukan bahwa banyak orang akan mengizinkan seseorang memotong antrean di mesin fotokopi kantor asalkan ada alasannya. Apakah alasan ini harus menarik? Hampir tidak. Orang itu hanya perlu mengatakan: *“Bolehkah saya di depan Anda karena saya harus segera membuat salinan?”*¹

¹ Robert B. Cialdini, *The Psychology of Influence*, edisi revisi (New York: William Morrow, 1993), hal. 4.

Saya tahu bahwa ini terdengar konyol, tapi rupanya kuncinya hanya memberikan sebuah alasan, alasan apa saja. Memberikan alasan itulah yang sudah cukup persuasif. Sedangkan, *apa* alasannya itu bukan yang paling penting.

Bagaimana seorang pemimpin menjadikan “orang buangan” (*black sheep*) bersedia membahayakan hidupnya hanya dengan bertanya

Apakah Anda pernah menonton serial televisi *Baa Baa Black Sheep* beberapa tahun lalu? Serial itu mengisahkan Kolonel Gregory “Pappy” Boyington, seorang komandan Marinir unik dalam Perang Dunia II. Boyington memimpin skuadron tempurnya, *Black Sheep* (Kambing Hitam), melawan Jepang. Di bawah kepemimpinannya, *Black Sheep* menjadi skuadron terbaik di Pasifik dalam hal jumlah pesawat musuh yang ditembak jatuh. Namun, *Black Sheep* berisi ‘orang buangan’ dari skuadron-skuadron tempur lain, dan begitulah asal nama skuadron ini.

Pada suatu titik, *Black Sheep* telah bertempur lama sekali. Mereka menerima kabar bahwa hari berikutnya mereka akan mundur dari medan perang untuk rehat dan relaksasi beberapa mil di belakang garis tempur.

Menurut Anda, apa yang akan terjadi dalam suatu skuadron tempur ketika para anggotanya tahu bahwa misi tempur mereka untuk sementara waktu berakhir? Karena saya telah berada di skuadron itu, saya bisa katakan bahwa jika bisa, skuadron akan membuat sebuah pesta besar. Mengonsumsi minuman beralkohol secara membabi buta. Ini persis seperti yang terjadi pada *Black Sheep*.

Setelah beberapa jam berpesta, kebanyakan dari mereka tertidur lelap, menunggu keberangkatan berikutnya pada keesokan hari. Kolonel Boyington sendiri sudah siap tidur saat ia memperoleh panggilan darurat dari komandannya di markas induk. Dikatakan dalam panggilan itu bahwa sebuah misi harus dikirim untuk memberondong sebuah target di dekat Bougainville pada malam

hari sebelum skuadronnya terbang ke area belakang untuk keluar dari zona perang pagi harinya.

Pappy Boyington tidak dapat mempercayai apa yang baru saja didengarnya. Ia tidak tahu apa yang harus dilakukan. Seluruh anggota skuadronnya baru saja melakukan “pesta terbesar” sepanjang hidupnya. Mereka sekarang tidak dapat lagi berjalan, apalagi terbang untuk menjalankan sebuah misi perang. Bagaimana ia dapat membuat mereka melakukannya? Bagaimana pemimpin dapat membuat bawahannya melakukan apa pun dalam kondisi seperti ini?

Berikut adalah apa yang dilakukan Pappy Boyington dengan kalimatnya sendiri: *“Saya berjalan naik turun di antara pelbet, berusaha memikirkan hal ini, terkadang melihat beberapa anggota badan anak buah yang tanpa sadar dibiarkan terbuka karena benar-benar pulas, tidak peduli pada segerombolan nyamuk yang menggigiti tubuh mereka. Wujud yang penuh peluh dan tak bergerak ini memimpikan apa pun kecuali misi penyerangan malam, saya yakin itu. Saya tidak tega untuk memerintahkan penerbangan, atau bahkan sekadar meminta anggota yang ditugaskan ke penerbangan untuk turut dengan misi saya.*

“Saat saya berpikir, saya mendengar suara saya sendiri, tidak terlalu keras, tetapi suara itu mengatakan: ‘Apakah ada tiga badut yang cukup bodoh yang mau menyerang Kahili dan Kara bersama saya malam ini?’”²

Salah satu anggota Black Sheep melongok, mengedipkan matanya dan berkata, *“Saya akan ikut denganmu, Pappy.”* Dua orang lainnya komat-kamit mengatakan, *“Sepertinya itu bakal seru.”*

Sebelum Anda tahu, Kolonel Boyington pun sudah terbang dengan Black Sheep. Mereka memberondong kedua target. Mereka bertempur lagi, meski beberapa jam sebelumnya mereka berpikir bahwa pertempuran mereka sudah berakhir.

Pappy Boyington tidak memberikan alasan apa pun dari penyerangan ke Kahili dan Kara, yang lebih baik dibandingkan dengan yang dilakukan peneliti tadi dalam meminta diri untuk

² Gregory Boyington, *Baa Baa Black Sheep* (New York: Bantam Books, 1977), hal. 185.

membuat salinan. Dan lagi, sebuah misi tempur yang dilakukan pada malam hari itu tentu jauh lebih berbahaya. Namun, Black Sheep tetap mengikutinya. Apakah *enlistment* seperti itu akan selalu berhasil? Tentu saja tidak. Namun, taktik itu bisa berhasil, dan seperti seorang dokter yang terkadang harus mencoba berbagai obat sebelum ia menemukan obat yang tepat, demikian pula halnya seorang pemimpin.

Kapan dan Bagaimana Menggunakan Taktik Pengalihan

Para pemimpin yang menggunakan pengalihan tidak ingin mengungkapkan alasan sesungguhnya di balik tindakan yang mereka inginkan. Mereka ingin mengalihkan orang-orang yang dipimpinnya karena jika tidak begitu, akan ada dampak negatif terhadap satu atau yang lain.

Anggap saja ada dua organisasi yang kantornya berlokasi saling bersebelahan. Para anggota organisasi ini selalu cekcok. Karena lokasi mereka bedekatan satu sama lain, kesempatan terjadinya kontak permusuhan semakin tinggi. Jadi, diputuskanlah memindahkan kantor agar kedua organisasi itu terpisah secara fisik. Apakah memo yang mengumumkan perpindahan itu menyatakan bahwa mereka direlokasi lantaran percekocokan tersebut? Tentu saja tidak. Alasan yang dinyatakan di situ antara lain (mungkin) “efisiensi,” atau “pemanfaatan ruang yang lebih baik.”

Pengalihan juga digunakan ketika manajer senior harus dipecat. Para eksekutif senior jarang sekali dipecat secara resmi. Yang ada, mereka diberi tugas baru. Kita menyebut istilah itu dengan “ditandang ke atas.”

Ini merupakan taktik yang sepenuhnya sah dengan banyak keuntungan. Kita menjaga perasaan eksekutif yang dipecat itu setinggi mungkin yang kita bisa. Kita memperlihatkan kepada orang-orang bahwa orang tersebut sangat penting. Kita tidak melemparnya seperti sepatu usang. Akhirnya, seorang individu yang tidak cocok

dalam sebuah pekerjaan bisa melakukan pekerjaan yang lebih tinggi dalam waktu dan tempat yang berbeda.

Ingat dengan Kolonel Kyes, komandan kesatuan yang membangun kembali kesatuan pembom di Angkatan Udara seperti diceritakan pada Bab 1? Kolonel Kyes memecat banyak orang. Namun setelah itu, beberapa dari mereka dengan layak mendapatkan promosi ke pekerjaan penting dari Kolonel Kyes sendiri.

Penggunaan taktik pengalihan Eisenhower

Pada bulan Februari 1943, Eisenhower menelan kekalahan pertamanya di Tunisia sewaktu Rommel secara tidak diduga menyerang dan memukul mundur garis pertahannya di Pertempuran Kasserine Pass. Setelah pertempuran itu, Eisenhower menyimpulkan bahwa ia harus mengganti salah satu komandan seniornya, yakni Mayor Jenderal Lloyd R. Fredendall. Fredendall dikirim balik ke Amerika Serikat dan digantikan oleh seseorang yang dikenal oleh semua orang, yaitu seorang mayor jenderal berusia 56 tahun yang bernama George S. Patton.

Apa yang terjadi dengan Jenderal Fredendall? Ia akhirnya disertai sebuah organisasi pelatihan di Amerika Serikat. Ia bekerja begitu bagus sehingga dipromosikan menjadi letnan jenderal.

Bagaimana “Sam” Grant menggunakan taktik pengalihan

Ulysses S. “Sam” Grant adalah orang yang akhirnya ditemukan Lincoln untuk mengalahkan Robert E. Lee. Untuk mengalahkan Lee, Grant juga menggunakan taktik pengalihan untuk mempengaruhi.

Pada pertempuran pertama melawan Lee di depan Tentara Potomac, Lee menang, dan pasukan Serikat ditarik mundur. Ketika mereka mundur keluar dari hutan belantara, pasukan Serikat hanya bisa sejauh persimpangan Chancellorsville House. Di sanalah mereka menghadapi seorang jenderal yang bertangkuk, berjenggot, dan tengah menghisap cerutu yang sedang duduk di atas kuda. Ketika kepala masing-masing resimen mengikutinya, ia menarik cerutu itu dan menunjuk ke arah yang benar. Ke sanalah mereka pergi. Mereka

berpikir bahwa mereka sedang mundur, tapi arah jalan itu sebenarnya adalah kembali ke pertempuran melawan sayap Lee.³

Pengalihan dapat juga digunakan untuk membuat pikiran orang-orang Anda fokus ke hal lain. Salah satu adegan dalam serial televisi *Baa Baa Black Sheep* memperlihatkan ini dengan jelas. Salah satu anggota skuadron Pappy Boyington menghadapi sebuah masalah. Lantaran memikirkan pertempuran pada hari pertamanya, pilot ini takut berperang!

Alih-alih menghiburnya, Boyington hanya mengatakan, “*Aku rasa aku punya sesuatu yang akan membantumu.*”

Dengan itu, Boyington mengambil ancang-ancang dan memukul jatuh anggota skuadronnya. Merespons, pilot ini pun bangkit dan meninju Boyington. Sebelum berlangsung terlalu jauh, Boyington menegaskan bahwa di tengah sengitnya pertempuran ia akan melupakan rasa takutnya.

Bagaimana Menggunakan Taktik “*Repudiation*”

Dalam menggunakan taktik ini, pemimpin membuat orang lain melakukan sesuatu dengan tidak mengakui kemampuan atau kekuatan dirinya untuk melakukan itu. Seorang analis menghadapi ke pengawasnya dan meminta bantuan dalam mengerjakan suatu masalah. “*Sungguh, saya ingin sekali membantu,*” ungkap pengawasnya, “*Tapi saya sudah lama tidak pernah mengerjakan jenis analisis seperti ini. Bagaimana kau akan melakukan pendekatan terhadap itu? Mengapa tidak kau mulai saja. Mungkin saya akan ingat sedikit.*”

Maka, analis inipun mulai mengerjakan analisis tersebut. Kapanpun ia mengalami kebuntuan, pemimpinnya membuat ia melanjutkan lagi. Sang pengawas itu menggunakan strategi *repudiation* untuk membuat analis belajar mengerjakan tugas sembari mengerjakan tugas pada saat yang bersamaan.

³ *The Armed Forces Officer* (Washington D.C.: US Government Printing Office, 1950), hal. 86.

Taktik *repudiation* dapat juga digunakan oleh bawahan untuk memimpin bosnya, atau manajer untuk memimpin manajer lainnya. “Bos, saya punya masalah dan saya penasaran bagaimana Anda akan menangani masalah seperti ini?” Sang bos pun tersanjung karena ditanya seperti itu. Sebagian besar bos akan lebih dari sekadar mau untuk membantu.

Contoh Peter Drucker

Peter Drucker pernah mengatakan bahwa empati yang dibangun dengan bos menggunakan cara ini mungkin lebih bermanfaat bagi organisasi ketimbang jika bawahan selalu melanjutkan sendiri dan mengerjakan solusi tanpa konsultasi. Ini tidak berarti bahwa seorang pemimpin tidak boleh mengerjakan masalahnya sendiri atau bahwa ia harus berkonsultasi dengan bosnya tentang segala hal. Namun, mayoritas eksekutif mungkin tidak berkonsultasi dengan bosnya sebanyak yang seharusnya mereka lakukan.

Di sebuah perusahaan, Drucker mengomentari dua wakil presiden dari divisi yang berbeda. Meski sama-sama kompeten dan berlatar belakang sama, masing-masing wapres perusahaan ini memiliki metode operasi yang berbeda sama sekali.

Wapres perusahaan pertama sering berkonsultasi dengan presiden perusahaan terkait masalahnya. Ia menggunakan taktik *repudiation* untuk memimpin bosnya. Sementara, wapres kedua melakukan semuanya sendiri. Ia menginformasikan keputusannya kepada presiden perusahaan, tetapi tidak pernah membicarakan masalah yang dihadapinya kecuali jika presiden memintanya.

Kedua orang ini sama-sama mendapatkan hasil bagus. Setelah tiga tahun, presiden perusahaan mengumumkan akan pensiun. Menurut Anda, Wakil presiden yang mana yang akan dipilih untuk menggantikannya? Mayoritas dari kita berpikir bahwa orang itu adalah eksekutif yang mengerjakan semua masalah sendiri. Namun, menurut Drucker, orang yang dipilih justru adalah wapres perusahaan yang sering berkonsultasi dengannya.

Taktik *repudiation* dan sokongan bos

Saya yakin bahwa alasan taktik *repudiation* dapat menghasilkan dukungan ketika digunakan dengan bos Anda adalah bahwa bos Anda menjadi mentor Anda. Penelitian terhadap para manajer tingkat atas, baik di dalam maupun di luar kemiliteran telah mengungkapkan bahwa tidak ada pemimpin yang mencapai level eksekutif yang lebih tinggi tanpa adanya “mentor” atau “sponsor”. Mentor adalah seseorang yang mendapati seorang bawahan dirasa memiliki kemampuan khusus. Mentor terus mengamati dan mengawasi orang ini, serta membantu perjalanan kariernya dengan beragam cara. Di luar kemiliteran, mentoring atau pendampingan telah menjadi sesuatu yang terstruktur di beberapa perusahaan.

Jenderal George C. Marshall membawa mentoring ke dalam sebuah bentuk seni. Ia menyimpan daftar perwira muda menonjol dan kualifikasinya selama tiga puluh tahun. Saat Perang Dunia II datang, Jenderal Marshall menjabat Kepala Staf Angkatan Darat. Ilmu dan sokongannya terhadap para perwira muda telah mengangkat dan membuahkan promosi orang-orang seperti Eisenhower, Omar Bradley, Patton, dan Mark Clark.

Namun demikian, jika Anda akan menggunakan taktik pengaruh-*repudiation* terhadap atasan, Anda harus berhati-hati. Anda dapat menggunakan *repudiation* untuk memimpin bos Anda, tetapi jangan mengharapkan sokongan langsung. Di sini terdapat juga masalah waktu dan preferensi pribadi. Bos Anda mungkin lebih menyukai jika Anda mengerjakan masalah Anda sendiri. Terakhir, jika Anda memaksakan hubungan itu, Anda akan memiliki masalah dengan bos Anda termasuk dengan para manajer lain di level Anda. Tidak ada orang yang suka disebut sebagai “piaraan guru,” “hidung-coklat,” atau “si anak emas.”

Banyak manajer menggunakan taktik *repudiation* untuk memimpin para manajer lain di levelnya. Alih-alih bersaing di wilayah yang para manajer lain tampil lebih baik, pemimpin yang baik akan menafikan (tidak mengakui) kemampuannya sendiri sehingga para koleganya lah yang akan melakukan apa yang diinginkannya.

“Joe, kau adalah pelatih softball terbaik yang pernah dimiliki tim perusahaan dibandingkan dengan kami semua. Aku akan merekomendasikan kau menjadi pelatih lagi pada tahun ini.”

Kapan Harus Menggunakan Satu Taktik Pengaruh Di Atas Taktik Lainnya

Salah satu pelajaran paling berharga yang bisa Anda petik terkait penggunaan keempat taktik “mempengaruhi secara langsung” dan “mempengaruhi secara tak langsung” adalah bahwa masing-masing taktik tersebut memiliki waktu dan tempatnya sendiri-sendiri. Jika Anda memiliki satu taktik yang hampir selalu Anda andalkan sepanjang waktu, Anda hampir pasti akan menghadapi masalah. Hentikan dan pikirkan jika salah satu taktik lain bisa jadi tidak lebih tepat dan tidak berhasil lebih baik. Pemilihan taktik Anda akan bergantung pada:

- Kepribadian masing-masing dari orang atau orang-orang yang Anda pimpin.
- Kerangka berpikir dari orang-orang itu.
- Kerangka berpikir Anda pada saat ini.
- Tujuan atau sasaran Anda.
- Kekuatan relatif antara Anda dengan bawahan yang Anda pimpin.
- Kepentingan waktu di dalam tindakan yang Anda inginkan.
- Jenis komitmen yang Anda perlukan untuk menyelesaikan tindakan yang Anda inginkan.
- Aturan, hukum, atau kewenangan yang mungkin Anda miliki dalam situasi tersebut.

Kedelapan taktik mempengaruhi juga dapat digunakan dalam kombinasi, atau bergantian. Tidak ada salahnya jika Anda membaca kembali bagaimana Jenderal MacArthur menjamin bahwa salah satu batalion barunya berhasil dalam penyerangan perdana dalam pertempuran. Lihat berapa banyak kombinasi taktik mempengaruhi yang digunakan oleh Jenderal MacArthur.

Taktik mempengaruhi cenderung lebih baik ketimbang taktik lain ketika situasinya berubah. Ketika perusahaan atau organisasi baru terbentuk, si pemimpin menekankan akan menarik orang-orang yang berkualifikasi. Ini memerlukan taktik persuasi. Ketika organisasi ini tumbuh, pengembangan tim dan pertukaran ide menjadi semakin penting. Dalam kondisi ini, taktik keterlibatanlah yang lebih banyak digunakan. Sekarang, unit-unit organisasi itu sudah terbentuk, dan pertanyaan terbesarnya adalah bagaimana seharusnya pembagian kerja dilakukan. Di sinilah taktik negosiasi bermain. Begitu perusahaan masuk ke produksi, tugas-tugasnya lebih rutin, tapi waktu menjadi barang yang sangat penting. Di sinilah digunakan taktik perintah. Jika diteruskan, berbagai taktik lainnya bisa jadi digunakan, seperti memerintah secara tak langsung, *enlistment*, pengalihan, dan *repudiation*.

Empat Taktik Tak-Langsung—Kapan Boleh dan Tidak Boleh Menggunakannya

Ingat, taktik-taktik mempengaruhi secara tak langsung itu sangat berisiko. Taktik tersebut harus digunakan hanya untuk kebaikan orang-orang ataupun organisasi Anda, dan jangan pernah untuk kebaikan Anda sendiri. Taktik tak langsung paling sesuai untuk situasi ketika keempat taktik “mempengaruhi secara langsung” tidak dapat digunakan, tidak berjalan, atau kurang efektif, atau untuk membuat taktik pengaruh langsung lebih efektif.

- Gunakan “perintah tidak langsung” ketika kewenangan Anda bersifat informal, dan taktik langsung tidak berhasil atau menimbulkan resistensi.
- Gunakan taktik *enlistment* ketika Anda tidak memiliki kekuatan, atau Anda tidak mau menggunakan kekuatan yang Anda miliki dalam situasi tertentu.
- Gunakan taktik pengalihan ketika Anda tidak ingin mengungkapkan alasan sesungguhnya di balik tindakan yang Anda inginkan.
- Gunakan *repudiation* ketika Anda harus menafikan kekuatan atau kemampuan Anda sendiri dalam menyelesaikan sesuatu.

Satu taktik tidak menjadi yang terbaik di semua kondisi. Taktik-taktik ini bisa menjadi pilihan terbaik tergantung pada berbagai faktor. Jadi, di semua kasus, pemimpin yang efektif harus mempertimbangkan semua pilihan dan faktor yang ada dalam memutuskan taktik atau kombinasi taktik mana yang akan digunakan.

Sekarang, Anda siap memperkuat kepercayaan diri Anda sebagai pemimpin, untuk menghadapi tugas-tugas yang lebih berat. Silakan lanjutkan ke Bab 7.

BAB 7

BAGAIMANA MENGEMBANGKAN KEPERCAYAAN DIRI ANDA SEBAGAI SEORANG PEMIMPIN

A da sebuah cerita lama tentang Texas Rangers. Kisah tersebut terjadi berabad lalu. Salah satu gerombolan liar yang mengembara ke Old West menduduki sebuah kota kecil di Texas. Mereka menembaki bar, mengancam warga setempat, dan memboyong sheriff keluar dari kota itu. Dalam keputus-asaan, walikota di kota tersebut menghubungi gubernur, meminta agar pasukan Texas Ranger diterjunkan guna mengatasi situasi. Sang gubernur mengiyakan bahwa masalah tersebut akan diselesaikan oleh Rangers kondang dan berjanji bahwa sebuah detasemen sudah ada di dalam kereta esok hari.

Walikota sendiri yang menjemput kereta ini. Sulit dipercaya, hanya satu Ranger yang turun dari kereta.

“Di mana Ranger lainnya?” tanya sang walikota.

“Tidak ada,” sahut Ranger.

“Bagaimana seorang Ranger dapat menangani satu gerombolan?” walikota kembali bertanya.

“Ya, hanya ada satu gerombolan ‘kan?’” jawab Ranger itu.

Cerita ini mungkin tidak 100% benar, tapi benar-benar didasarkan pada fakta. Di seluruh Texas, jumlah Ranger yang melindungi wilayah tersebut tidak sampai 100. Dan tidak ada Ranger yang merasa dirinya kalah jumlah, meski ia bekerja sendiri. Ranger akan melihat ulang situasi yang ada, dan melakukan apa yang harus dilakukan.

Ia akan memimpin pagar betis, memotivasi, dan mengorganisir warga yang kecil hati, dan membimbing petugas penegak hukum. Situasi yang dihadapinya hampir selalu berbahaya. Namun, Ranger tetap memimpin dan mengarahkan orang lain dalam situasi hidup dan mati. Dari fakta-fakta tersebut, muncullah bermacam-macam legenda, seperti kisah yang sudah saya ceritakan kepada Anda, atau pahlawan khayalan yang mungkin sudah pernah Anda dengar. Pengarangnya menyebutnya dengan “*The Lone Ranger*.”

Rahasia yang Memberi Tenaga Bagi Seorang Pemimpin

Bagaimana mungkin para pemimpin mengambil pimpinan dan memikul tanggung jawab bagi kehidupan, pekerjaan, dan perusahaan bernilai miliaran dollar? Bagaimana bisa pemimpin mengambil tanggung jawab bagi masa depan negara, jika bukan umat manusia itu sendiri? Bagaimana mungkin pemimpin terkadang memimpin ribuan atau bahkan jutaan laki-laki dan perempuan dalam mencapai sesuatu? Bahkan, mereka melakukan semua ini seolah tanpa mengedipkan mata. Dari mana mereka mendapatkan kepercayaan diri yang sedemikian tinggi?

Kepercayaan diri muncul dari kesadaran bahwa Anda dapat berhasil

Sebuah buku petunjuk lama pelatihan Angkatan Udara tentang kepemimpinan mengatakan, “*Tidak ada orang yang dapat memiliki kepercayaan diri jika ia tidak yakin dalam pikirannya sendiri bahwa ia mampu menjalankan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.*”¹

Ini adalah fakta. Jika Anda tahu bahwa Anda bisa berhasil dalam suatu hal, Anda akan memiliki kepercayaan diri bahwa Anda mampu melakukannya. Faktanya adalah sesuatu itu mustahil bila tidak diusahakan. Jadi, masalahnya adalah bagaimana Anda bisa tahu bahwa Anda akan berhasil jika Anda tidak pernah mencobanya?

¹ *AFM 35-15 Air Force Leadership* (Washington, D.C.: Departemen Angkatan Udara, 1948), hal. 30.

Jenderal Curtis LeMay membangun Komando Strategi Angkatan Udara menjadi kekuatan militer terkuat yang pernah ditempa. Setelah itu, ia menjadi kepala staf Angkatan Udara. Sebelum Perang Dunia II, ia adalah kapten berusia 30 tahun dan juru navigasi pesawat B-17. Secara resmi, ia hanya memimpin dirinya sendiri. Lima tahun setelah itu, ia menjadi mayor jenderal yang memimpin ribuan orang. Ia tidak saja bertanggung jawab atas keselamatan hidup ribuan orang tersebut, tetapi juga atas keberhasilan misi yang sangat menentukan hasil perang.

Pada masa awal peperangan tersebut, LeMay dikirim ke Eropa sebagai kolonel dan komandan regu. Hasil pengeboman sebelum LeMay tiba sangat memprihatinkan. Ini dikarenakan konsentrasi artileri anti-pesawat terbang yang dilakukan oleh Jerman.

“Kau tidak dapat terbang lurus dan datar selama lebih dari lima belas detik,” ungkap seorang ‘timer’ (pengawas yang bertugas mencatat waktu penerbangan) kepada LeMay. *“Jika itu kau lakukan, kau pasti tertembak jatuh.”*

Pengebom harus memiliki platform yang stabil agar dapat menjatuhkan bom dengan akurat. Sang bombardier (juru bom di pesawat) harus mengenali titik bidikan dan kecepatan angin yang akan mempengaruhi jatuhnya bom setelah dilepaskan. Jadi, pesawat harus menghindari gerakan elakan yang lebih dari lima belas detik. Jika tidak, maka awak pembidik bom (*bombardier*) tidak memiliki kesempatan untuk mengenai sasaran.

LeMay melihat kerugian dan hasil yang ia dapatkan. Karena hasilnya sangat buruk, pesawatnya harus kembali ke sasaran yang sama berkali-kali. Garis merahnya adalah, ia mengalami kerugian tinggi dan hasil yang buruk lantaran misi yang diulang-ulang.

Tak lama kemudian, ia memberikan perintah baru. *“Setiap pesawat harus terbang lurus dan datar selama minimal sepuluh menit sebelum ‘pelepasan bom.’*” Para pakar memperingatkannya bahwa seluruh pasukan bisa jadi dihancurkan. LeMay mendengarkan peringatan para pakar tersebut, tetapi tetap yakin bahwa ia benar.

Para krunya berhasil membom setelah sepuluh menit terbang lurus dan datar dari titik awal. Bom tersebut mengenai sasaran secara

akurat. Meski kerugian per misi meningkat, tetapi kerugian akibat tiap target yang dihancurkan menurun secara signifikan. Akhirnya, LeMay dipromosikan menjadi brigadir jenderal.

Dua tahun kemudian, LeMay dikirim ke Pacific Theater sebagai mayor jenderal untuk memimpin operasi B-29 melawan Jepang.

B-29 adalah pesawat tempur yang luar biasa. Pesawat ini dirancang sebagai “Superfortress,” (benteng super), dengan senjata yang siap menembak di semua kuadran. Empat mesin supernya dirancang untuk membawa pesawat pada ketinggian yang jauh lebih tinggi dari jangkauan efektif senjata anti-pesawat terbang. Pesawat B-29 memiliki sistem tekanan dan oksigen yang canggih dan sangat optimal untuk digunakan sebagai pengebom dari ketinggian.

B-29 merupakan pesawat mahal pada masa-masa itu, sehingga Jenderal Hap Arnold, komandan jenderal Angkatan Udara mengatakan kepada LeMay bahwa B-29 harus diperlakukan secara berbeda dengan pesawat-pesawat lain. Arnold merasa bahwa hilangnya satu B-29 dalam pertempuran ataupun kecelakaan harus mendapatkan lebih dari sekadar penyelidikan rutin. Ia mengatakan kepada LeMay bahwa ia harus memperlakukan setiap hilangnya B-29 sama persis dengan Angkatan Laut yang memperlakukan hilangnya kapal besar seperti kapal induk ataupun kapal perang.

LeMay memulai operasinya. Sekali lagi, hasil pengeboman sangat buruk. ‘Orang jahatnya’ sekarang bukan lagi artileri anti-pesawat terbang. B-29 sudah terbang di atas jangkauan artileri tersebut. Masalahnya adalah goncangan angin. Angin di ketinggian ini sangat berbeda dengan angin yang bertiup di ketinggian yang lebih rendah. Di samping itu, angin di ketinggian ini juga lama mempengaruhi bom yang dilepaskan dibandingkan dengan yang terjadi di ketinggian rendah. Jadi, juru bom kehilangan kendali terhadap arah jatuhnya bom yang dibidikkannya. Bom tersebut bisa mengenai apa saja, dan tentunya tidak mengenai sasaran yang dituju.

LeMay memperhatikan situasi ini dan menyimak rekomendasi dari para kru dan stafnya. Lalu, ia pun mengambil keputusan. Ia memerintahkan semua perlengkapan pengatur tekanan dan oksigen dilepas. Ia juga memerintahkan semua senjata dilepas. Karena tidak

ada lagi senjata, tentara penembak pun tidak perlu ikut. Karena berkurangnya jumlah beban, bom yang bisa diangkut pun bisa lebih banyak. Berikutnya, LeMay meminta agar B-29 menjatuhkan bom di ketinggian 7.000 kaki dan bukan 29.000 kaki.

Sekali lagi, para pakar memberitahunya bahwa ia salah. Mereka memperingatkan bahwa LeMay bisa jadi kehilangan seluruh pesawat dan awaknya. Mereka juga mengatakan bahwa Jenderal Arnold akan memecat kepemimpinan LeMay lantaran menyia-nyiakan nyawa para kru dan tidak menggunakan kemampuan pertahanan dan terbang tinggi yang memang dimiliki pesawat tersebut.

LeMay tetap memerintahkan krunya menjatuhkan bom di ketinggian 7.000 kaki. Hasilnya sangat menghancurkan ... bagi Jepang. LeMay mendapatkan hasil yang jauh lebih baik ketimbang seluruh kampanye udara dalam perang itu.

Bagaimana Jenderal LeMay mengumpulkan keberanian dan kepercayaan diri untuk mengambil keputusan dan mengambil risiko yang besar seperti ini? Dari mana datangnya kepercayaan diri tersebut dalam individu yang beberapa tahun sebelumnya hanya mengepalai satu regu dan beberapa tahun sebelum itu tidak mengepalai apa-apa?

Tanpa diragukan, di kedua kasus di atas LeMay yakin ia berhasil sebelum memberikan perintah untuk menjalankan instruksinya. Lalu, apa yang membuatnya merasa yakin berhasil?

Bagaimana Anda tahu Anda akan berhasil?

Ada ungkapan lama yang mengatakan bahwa tidak ada yang berhasil seperti kesuksesan—kesuksesan akan menelurkan kesuksesan, atau orang sukses cenderung menjadi lebih sukses. Jika Anda pernah sukses sebelumnya, Anda memiliki peluang lebih baik untuk menjadi sukses pada masa yang akan datang.

Namun, bagaimana caranya Anda bisa menjadi sukses sebelum Anda sukses? Jawabannya memang seperti cerita “telur dan ayam.” Untungnya, Anda bisa memiliki kesuksesan kecil sebelum kesuksesan besar. Kesuksesan kecil ini sama bernilainya dengan kesuksesan

besar sepanjang sistem keyakinan kita berjalan. Ini berarti bahwa jika Anda dapat meraih kemenangan kecil lantaran sukses dalam suatu hal, alam kejiwaan Anda akan yakin bahwa Anda dapat meraih hal-hal yang lebih besar di bidang tersebut. Di samping itu, Anda akan memancarkan perasaan dari dalam diri ke luar sehingga orang lain akan mulai memperlakukan Anda dengan cara yang berbeda.

Binaragawan sekaligus bintang film kondang Arnold Schwarzenegger menjelaskan bagaimana kepercayaan dirinya mulai berkembang semenjak masih duduk di bangku SMA: *"Telah lama orang-orang mulai melihat saya sebagai orang yang istimewa. Ini sebagian dikarenakan oleh perubahan sikap saya terhadap diri sendiri. Saya tumbuh, semakin besar, dan mencapai kepercayaan diri. Saya diperhitungkan orang, dan itu tidak pernah saya alami sebelumnya...."*²

Banyak pemimpin terlatih dengan cara ini. Mereka mendapatkan kepercayaan diri dengan sukses memimpin organisasi yang lebih besar dengan tanggung jawab yang juga lebih besar. Di setiap langkah, keyakinan mereka tumbuh bahwa mereka dapat menjadi sukses. Seperti yang sudah kita lihat, keyakinan bahwa Anda akan sukses membawa Anda menuju kepercayaan diri yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Anda tidak perlu menjadi pakar dalam segala hal

Biasanya, orang beranggapan bahwa pemimpin itu berkembang di dalam pekerjaannya lantaran pengalaman teknis dan wawasan produk yang mereka dapatkan di setiap tahapnya. Namun, di era spesialisasi teknis ini, mustahil halnya menjadi lebih ahli di segala hal dibanding orang-orang yang Anda pimpin di kebanyakan pekerjaan kepemimpinan. Ini berarti bahwa wawasan teknis jauh kurang penting dibanding bagaimana Anda menempa sistem keyakinan Anda.

Sebagai perwira Angkatan Udara cadangan, saya bekerja untuk seorang perwira jenderal perempuan yang sukses mengomandoi

²Arnold Schwarzeneger dengan Douglas Kent Hall, *Arnold: The Education of a Body-builder* (New York: Fireside, 1997), hal. 24.

organisasi penelitian dan pengembangan penting. Namun, latar belakang perempuan ini sama sekali tidak ada hubungannya dengan bidang keteknikan, yakni bidang personalia.

Contoh yang tepat dari dunia industri adalah John Sculley. Ia meninggalkan karier suksesnya sebagai *senior executive* di Pepsi-Cola untuk menjadi presiden Apple Computer. Selain fakta bahwa keduanya merupakan produk, perbedaan antara komputer dan minuman ringan jauh lebih besar daripada persamaannya. Namun, Sculley juga sukses bertahun-tahun sebagai pemimpin (CEO) Apple. Demikian juga, Carleton Florina, yang menjadi perempuan pertama yang memimpin perusahaan *blue-chip* saat ia meninggalkan Lucent Technologies (perusahaan komunikasi) untuk menjadi CEO dari Hewlett Packard (perusahaan komputer).³

Anda mungkin tidak memiliki kesempatan untuk tumbuh menjadi seorang pemimpin

Sayangnya, banyak individu mungkin tidak memiliki kesempatan untuk dilatih dengan memimpin organisasi besar secara sukses. Sebagian individu sedemikian berharga bagi bosnya sehingga mereka tidak dapat menghindari pekerjaan ketika mereka akan memimpin organisasi. Sebagian lainnya diremehkan sampai masa-masa akhir kariernya. Lalu, mereka pun semakin siap, entah sudah memimpin organisasi kecil ataupun belum.

Ingin contoh? Perhatikan Jenderal dari Angkatan Darat, Dwight David Eisenhower saat ia terpilih sebagai presiden. Eisenhower sudah memiliki banyak pengalaman dalam memimpin laki-laki dan perempuan dalam organisasi yang sangat besar. Namun demikian, seperti yang akan kita ketahui, ia kurang memiliki pengalaman dalam hal yang oleh banyak orang dianggap penting sebelum ia menjadi seorang jenderal.

Pada tahun 1940, Jenderal Eisenhower adalah seorang letnan kolonel. Terlepas dari banyaknya permintaan pengiriman ke luar negeri selama Perang Dunia I, ia menghabiskan seluruh waktunya

³ Joseph Menn, "First Woman to Lead Blue-Chip Firm," *Los Angeles Times* (20 Juli, 1999), hal. A-1, A-17.

di pasukan pelatihan perang di Amerika Serikat. Ia tidak pernah melihat pertempuran. Di antara peperangan, ia melakukan pekerjaan berharga dalam beragam tugas-tugas staf. Bahkan, ia juga sangat berharga, sampai-sampai ia putus asa lantaran belum juga ditugaskan lagi untuk memimpin pasukan.

Dengan pengukuhan tepat sebelum perang, ia ditugaskan ke staf jenderal sebagai seorang kolonel pada tahun 1941 dan melapor ke Kepala Staf Angkatan Darat, Jenderal George C. Marshall. Marshall sukses mempromosikannya menjadi brigadir jenderal, lalu menjadi mayor jenderal. Setahun berikutnya, setelah Eisenhower menyelesaikan rencana operasi sekutu gabungan di Eropa, Marshall mengirimnya ke London sebagai Komandan Jenderal, European Theater of Operations. Setahun setelah itu, ia memimpin invasi sekutu di Afrika Utara, dan akhirnya menjadi Panglima Tertinggi invasi sekutu di Eropa. Terakhir, ia meraih lima bintang sebagai seorang jenderal Angkatan Darat.

Setelah bertahun-tahun menduduki posisi staf dan tidak pernah terjun ke pertempuran, Eisenhower akhirnya mengomandani dan memimpin lebih dari tiga juta pasukan tempur dari berbagai negara. Kemudian, setelah menjadi presiden, ia memimpin negara paling kuat di seluruh dunia (A.S.).

Tanggung jawab utama orang ini adalah terhadap seluruh perusahaan

Peter Drucker, penulis terkenal, profesor, dan konsultan manajemen pernah menggunakan studi kasus serupa dari pengalaman pribadinya dalam sebuah mata kuliah keserjanaan yang sempat saya ikuti di Claremont Graduate University pada pertengahan 1970-an.

Seperti Eisenhower, seorang eksekutif perusahaan dengan latar belakang hukum telah menghabiskan seluruh kariernya di jabatan staf. Lalu pada suatu hari, sebagai wakil presiden staf senior, dewan direksi memilihnya sebagai presiden perusahaan. Ini merupakan pekerjaan yang benar-benar tertinggi, dan seperti Eisenhower, ia memimpin ribuan orang.

Empat Cara Untuk Membangun Kepercayaan Diri dan Kecakapan dalam Kepemimpinan

Bagaimana pemimpin memperoleh kepercayaan diri yang diperlukannya untuk memimpin? Bagaimana menjadi pemimpin seperti presiden perusahaan yang baru, Jenderal Eisenhower, dan ratusan pemimpin lainnya memperoleh keyakinan akan kesuksesan yang diperlukan bagi kepercayaan diri untuk melakukan pekerjaan?

Izinkan saya untuk menyampaikan empat cara untuk membangun kepercayaan diri dan kecakapan kepemimpinan. Presiden Eisenhower dan ribuan orang lainnya telah menggunakan metode-metode ini. Jika mengadopsi metode ini, Anda akan mengembangkan kepercayaan diri sebagai pemimpin melalui banyak sekali keseuksesan-keseuksesan kecil. Setiap kali Anda melatihnya, keyakinan Anda terhadap kesuksesan akan semakin menguat. Anda akan menjadi pemimpin yang kuat. Seperti Jenderal Eisenhower, Anda akan siap memikul tanggung jawab kepemimpinan besar karena Anda akan memiliki kepercayaan diri untuk melakukan itu.

Setelah kembali terjun ke dunia pasukan dari yang semula bertugas di berbagai posisi staf selama lebih dari delapan belas tahun, Jenderal Eisenhower menuliskan: “... saya telah beberapa bulan berdinasi di kepasukanan, ini benar-benar meyakinkan saya kembali bahwa saya memang mampu menangani pekerjaan komando.”⁴

Eisenhower masih menjadi letnan kolonel pada saat itu, tetapi ia sudah memiliki kepercayaan diri akan kepemimpinannya pada level komando yang lebih tinggi.

Empat cara dimaksud sebagai berikut.

- Menjadi pemimpin tak bermahkota.
- Menjadi guru yang tidak egois dan senang membantu orang lain.
- Mengembangkan keahlian
- Menggunakan bayangan mental yang positif.

⁴ Edgar F. Puryear, Jr., *Nineteen Stars: A Study in Military Character and Leadership*, 2nd ed. (Novato, CA: Presidio Press, 1981), hal. 155.

Mengambil Manfaat dari Fakta Bahwa Anda Tidak Perlu Menjadi Manajer Agar Bisa Menjadi Pemimpin

Cara pertama untuk mengembangkan kepercayaan diri sembari mengembangkan kecakapan kepemimpinan adalah menjadi pemimpin yang tak bermahkota. Jika menjadi pemimpin adalah sesuatu yang Anda inginkan, kesempatannya ada ratusan. Saya jamin jika Anda berhenti melihat, Anda akan menjumpai setidaknya satu kesempatan (atau bahkan lebih) setiap harinya. Faktanya, orang-orang di sekitar Anda menangis merengek agar Anda mau membantu mereka dengan memperbesar kesempatan untuk memimpin.

Ingat, Anda tidak perlu menjadi manajer agar bisa menjadi pemimpin, dan seperti yang saya tegaskan di bab awal, keduanya bukan hal yang bisa disamakan (manajer dan pemimpin). Menjadi manajer erat hubungannya dengan melakukan sesuatu secara benar. Sementara menjadi pemimpin erat hubungannya dengan melakukan hal yang benar. Jadi, tentu saja Anda tidak perlu memiliki posisi resmi sebagai manajer bergaji besar untuk bisa menjadi pemimpin.

Bisakah Anda menjadi pemimpin tak bermahkota?

Apa yang dimaksud dengan pemimpin “tak bermahkota” ini? Pemimpin tak bermahkota berarti bahwa Anda akan mencari dan menerima pekerjaan kepemimpinan di luar tanggung jawab normal Anda. Sebagai pemimpin tak bermahkota, pencapaian Anda bisa jadi tidak dibayar dengan pantas. Namun, Anda akan memiliki kepercayaan diri dan kecakapan ketika menjadi pemimpin tak bermahkota, nilainya jauh lebih berharga daripada sekadar uang.

Bagaimana cara menjadi pemimpin tak bermahkota

Aturan pertama untuk menjadi pemimpin tak bermahkota yang sukses adalah menerima tanggung jawab pekerjaan. Anda harus mencarinya sendiri (tanggung jawab tersebut) di setiap kesempatan yang Anda dapatkan.

Ingat tentang manajer muda yang dibahas pada Bab 1 yang memperoleh promosi lantaran sukses melakukan pekerjaan dalam memimpin simpanan obligasi? Nah, pekerjaan semacam ini termasuk ke dalam kategori pemimpin tak bermahkota. Anda dapat melakukan hal yang sama seperti orang itu. Saya tidak mengatakan bahwa Anda harus memimpin sebuah kelompok yang mengelola simpanan obligasi. Ada banyak sekali kesempatan-kesempatan lainnya di luar itu.

Kesempatan itu bisa berupa liputan khusus yang harus dilakukan. Atau, mungkin bos mencari seseorang untuk mengorganisir ataupun melatih program olahraga di perusahaan Anda. Apakah kantor Anda hendak berbelanja komputer baru? Siapa kira-kira yang akan menangani pekerjaan untuk memilih dan melakukan pembelian itu? Apakah kantor Anda akan mengadakan acara pesta kantor ataupun kumpul bersama di akhir pekan?

Menjadi ketua panitia perayaan ulang tahun kantor juga termasuk posisi kepemimpinan. Setiap kesempatan kepanitiaan merupakan peluang lain untuk menjadi pemimpin tak bermahkota.

Semakin banyak Anda melakukan ini, semakin mudah Anda mendapatkannya, dan semakin banyak orang lain yang akan melihat Anda sebagai pemimpin mereka, dan Anda akan semakin percaya diri dalam memimpin.

Bagaimana cara menemukan pekerjaan kepemimpinan tak bermahkota

Pekerjaan kepemimpinan tak bermahkota tidak mesti ada di tempat kerja. Setiap hari selalu ada masalah mendesak yang perlu diselesaikan dan diperlukan seorang pemimpin untuk membantu orang lain memecahkan itu.

Lihatlah sekeliling, dan Anda akan dapati setiap orang mencari orang lain untuk menjadi pemimpin mereka. Tidak ada yang tampak tahu akan apa yang mereka kerjakan. Anda tahu apa yang Anda kerjakan? Apakah setidaknya-tidaknya Anda bersedia mencobanya? Jika demikian, Anda akan lekas dan otomatis dipromosikan menjadi pemimpin tak bermahkota.

Anehnya, di sebagian besar kasus, Anda akan menemukan bahwa sebenarnya yang menjadi masalah bukanlah bahwa orang lain tidak tahu apa yang harus dikerjakan. Mereka hanya tidak mau melakukan pekerjaan atau mengambil tanggung jawab untuk melakukan apa pun yang perlu dilakukan. Dalam kondisi seperti ini, Anda akan tercengang melihat sebetapa siapnya orang lain mengikuti kepemimpinan Anda.

Anda tidak perlu berebut kepemimpinan tak bermahkota

Tolong Anda jangan salah paham dulu. Memang akan ada situasi seperti ini, semua orang ingin menjadi pemimpin. Dalam kondisi seperti ini, semua orang sama-sama sangat ingin menjadi pemimpin sampai-sampai mereka berperang satu sama lain untuk meraihnya.

Anda bisa jadi membantu ataupun tidak di sini sebagai pemimpin kelompok. Entah Anda bisa ataupun tidak, Anda juga tidak akan ditanyai. Saat mendapati diri Anda dalam situasi seperti ini, saran saya adalah tenanglah dan ini jauh dari peperangan. Jika situasinya sudah sangat kritis dan memerlukan tindakan, lakukan sendiri. Bantu kelompok itu sebaik yang Anda mampu, tapi jangan bersaing memperebutkan kepemimpinan. Tak peduli betapa baiknya sebagai pemimpin, Anda pasti tidak dapat dan tidak mau memimpin di sebuah situasi ketika hanya Anda sendiri yang ada di dalamnya. Namun, itu tidak penting. Ada banyak sekali kesempatan menjadi pemimpin tak bermahkota di sekitar Anda.

Seperti yang dikatakan Kolonel Al Garsys (korps Marinir), sahabat sekaligus teman sekelas saya sewaktu menempuh kuliah di *Industrial College of the Armed Forces*, “*Saya mampu memimpin, dan saya pun mampu mengikuti. Aspek penting dari sebuah kepemimpinan adalah mengetahui kapan kita harus memilih di antara kedua peran itu (memimpin dan mengikuti).*”

Lebih banyak lagi kesempatan kepemimpinan tak bermahkota

Karena ada jauh lebih banyak kesempatan menjadi pemimpin tak bermahkota dibandingkan dengan pemimpin biasa, Anda akan menemukan kesempatan menjadi pemimpin di setiap tempat. Anda akan mendapati banyak kesempatan di tempat Anda tinggal. Ada yang namanya komite lingkungan seperti “pemantau lingkungan” untuk membantu aparat kepolisian setempat melawan kejahatan, ada juga yang fungsinya memperindah lingkungan, mengeluarkan suara, dan lain-lain.

Anda akan menemukan kesempatan lain untuk memimpin di gereja, organisasi keprofesian, asosiasi dagang, organisasi politik, Pramuka, dan banyak lagi.

Percayalah saat saya mengatakan bahwa ada jauh lebih banyak kesempatan untuk menjadi pemimpin tak bermahkota ketimbang jumlah pemimpin yang akan mengisi posisi tersebut. Carilah pekerjaan tak populer yang tidak ingin diisi oleh siapa pun. Jadilah relawan di posisi itu, dan bersenang-senanglah melakukan itu. Kepercayaan diri Anda akan membumbung seiring semakin suksesnya Anda sebagai pemimpin.

Jadilah Guru yang Tidak Egois dan Senang Membantu Orang Lain

Di bab pertama, saya telah menjelaskan bahwa keberhasilan kita di dalam hidup itu hanya sampai di tingkat kita membantu orang lain berhasil dalam hidupnya. Ini berlaku entah Anda menjadi pemimpin laki-laki dan perempuan di dalam pertempuran, di kantor ataupun ruang rapat, atau bahwa seorang penulis buku tentang kepemimpinan.

Jika saya sukses membantu Anda mencapai tujuan-tujuan hidup sebagai pemimpin, Anda juga akan membuat saya berhasil mencapai tujuan-tujuan saya sebagai seorang penulis. Begitulah hidup ini berjalan.

Jadi, untuk menjadi pemimpin yang sukses, ada hal yang harus Anda lakukan. Anda harus memberikan sebagian waktu, tenaga, dan diri Anda sehingga orang lain bisa berhasil.

Dalam melakukan itu, Anda akan mengembangkan kepercayaan diri dan kesuksesan dalam pekerjaan sebagai pemimpin tak bermahkota yang tanpanya Anda tidak akan dapat melanjutkan ke tingkat kepemimpinan yang lebih tinggi pada masa yang akan datang.

Kisah kepemimpinan yang sebenarnya dalam “*An Officer and a Gentleman*”

Apakah Anda pernah menonton film *An Officer and a Gentleman*? Di film ini, sang pahlawan yang diperankan oleh Richard Gere, berperilaku sangat buruk dalam pelatihan perwira Angkatan Laut. Ia berkelahi dan tidak hormat kepada para atasannya. Melanggar peraturan, ia menyemir sepatu teman-teman sekelasnya untuk mendapatkan uang. Satu-satunya hal yang dilakukannya dengan benar adalah dalam pelajaran halang rintang. Di pelajaran ini, ia sangat bagus. Ia sedemikian bagusnya sampai-sampai ia mencatat rekor latihan saat kelas diharuskan menjalankan program secara resmi.

Kemudian, ia terlibat dalam masalah serius saat ia menantang perwira non-komisioner yang berwenang dalam pelatihan untuk bertarung karate. Tentu saja, ia dikeluarkan dari pelatihan perwira. Namun, meski pemberhentiannya masih menggantung, tetapi kelasnya tetap menjalankan program halang rintang itu.

Salah satu teman sekelasnya adalah perempuan yang selalu mengalami masalah menaiki salah satu dari halang rintang yang ada. Sementara sang pahlawan berlari mencatatkan rekornya, perempuan tersebut terjebak di salah satu halang rintang ini. Bagi si pahlawan, ini merupakan momen keputusan. Apa yang akan dia lakukan? Satu-satunya hal yang ia selesaikan dengan baik dalam seluruh program pelatihan adalah dalam pelajaran halang rintang. Mungkin dengan mencatat rekor, ia tidak akan dikeluarkan.

Si pahlawan berhenti dan kembali untuk membantu teman sekelasnya itu, meski ia tahu bahwa bayaran dari hal ini adalah pupusnya rekor yang ingin ia bukukan.

Satu tindakan membantu orang lain inilah yang membuat orang-orang yang memiliki wewenang terhadapnya membiarkannya lulus dan menjadi “*perwira dan pria sejati*.”

Inilah persisnya yang saya bicarakan. Jika Anda ingin membangun kepercayaan diri supaya menjadi pemimpin besar, ajari dan bantulah orang lain, meski harus mengorbankan diri Anda sendiri.

Guru dan pemimpin di Angkatan Darat A.S.

Kembali ke tahun 1932, sebuah artikel tentang Angkatan Darat A.S. muncul di jurnal Jerman yakni *Militär Wochenblatt*. Artikel ini ditulis oleh Kapten Adolf von Schell dari Ketentaraan Jerman. Ia telah mengikuti dan mengajar di U.S. Army’s Infantry School (Sekolah Infanteri A.D. Amerika Serikat) di Ft. Benning, Georgia.

Kapten von Schell menyatakan bahwa peran utama dari perwira reguler Amerika adalah menjadi “guru dan kanselir.” Ia melanjutkan dengan mengajukan pertanyaan penting. “*Namun, jika perwira Amerika adalah sebagian besar guru yang berbekal pelatihan di sekolah, bukankah ada banyak waktu dan kesempatan untuk mengembangkannya sebagai pemimpin?*”

Von Schell menyimpulkan bahwa meski segala sesuatu telah dilakukan untuk melatih para perwira Amerika, baik sebagai guru ataupun pemimpin, tetapi pelatihan keduanya (guru dan pemimpin) pada saat yang bersamaan merupakan hal yang tidak mungkin dilakukan.⁵

Kurang dari sepuluh tahun kemudian, orang-orang seperti Marshall, MacArthur, Eisenhower, Patton, dan “Hop” Arnold serta banyak lagi orang-orang lainnya membuktikan bahwa von Schell keliru.

⁵ Adolf von Schell, *Battle Leadership* (Columbus, GA: The Benning Herald, 1933), hal. 92-94.

Banyak guru menjadi pemimpin besar kemiliteran

Mungkin bukan sebuah kebetulan jika banyak guru di dunia sipil menjadi pemimpin besar di kemiliteran. “Stonewall” Jackson, Pahlawan Konfederasi, adalah seorang profesor di Institut Kemiliteran Virginia sebelum pecahnya Perang Saudara.

Dalam perang yang sama, Kolonel Joshua Chamberlain, komandan dari Maine ke-20, menyelamatkan batas Serikat (Union) di Little Round Top pada hari kedua Pertempuran Gettysburg. Chamberlain menjadi profesor retorik di Bowdoin College. Ia menyelesaikan perang itu dalam posisi mayor jenderal.

Robert E. Lee pernah menjadi pimpinan Akademi Militer sebelum pecahnya Perang Saudara. Lee menolak tawaran uang yang menggiurkan dan memilih menjadi seorang rektor sebuah kampus kecil.

Dari para pemimpin Perang Dunia II yang kita miliki, hampir semuanya pernah mengajar, entah itu di Akademi Militer ataupun Annapolis, institusi sipil, sekolah infanteri, atau menjadi salah satu dari sekian banyak staf pengajar sekolah tinggi militer.

Oh yah, tanpa bermaksud menyombongkan diri, saya selaku penulis buku ini juga salah seorang profesor di sebuah universitas dan pernah menjadi instruktur penerbang tempur dan navigasi.

Mengapa pengalaman sebagai guru itu sedemikian pentingnya? Karena mengajar merupakan cara yang lebih terstruktur dalam mengabdikan diri Anda untuk membantu orang lain. Dalam mengajar atau membantu orang lain, Anda akan mendapatkan kesuksesan dan kepercayaan diri tambahan yang akan membantu Anda sebagai pemimpin ‘bergaji’ alias pemimpin resmi.

Mengapa Anda Harus Mengembangkan Keahlian Dalam Sesuatu Hal

Riset telah menunjukkan adanya sumber kekuatan penting yang secara otomatis akan menyedot orang lain menuju Anda, dan menjadikan Anda pemimpin tak bermahkota bagi mereka. Sumber kekuatan itu adalah *keahlian*.

Apa itu keahlian? Keahlian adalah pengetahuan mendalam atau kecakapan dalam suatu hal. Keahlian bisa mencakup berbagai bidang: pemasaran, penerbangan, peperangan, manajemen, pengelolaan saham, pelaporan, investasi, penjualan kendaraan, mendapatkan pinjaman, bowling, baseball, dan seterusnya. Keahlian juga bisa dalam hal apa yang harus dimakan, bagaimana berjalan, atau bahkan cara terbaik untuk merapikan rumput di halaman Anda. Keahlian dapat berupa apa pun yang dilakukan oleh manusia.

Keahlian dan kemampuan akan membuat Anda menjadi pemimpin

Anda harus memahami satu fakta penting tentang keahlian dan kemampuannya untuk membuat Anda menjadi pemimpin. Keahlian apa pun akan membuat orang mencari Anda untuk menjadi pemimpin. Namun, seberapa sering orang menjadikan Anda pemimpin lantaran keahlian tersebut tergantung pada satu faktor. Satu faktor ini adalah seberapa relevan keahlian tersebut terhadap orang-orang di sekitar Anda.

Katakan saja Anda memiliki keahlian sebagai pemain bowling. Banyak orang akan mencari Anda dan menjadikan Anda sebagai pemimpin—jika Anda berada dalam komunitas pebowling. Jika Anda ingin menjadi pemimpin tak bermahkota dalam sebuah grup yang isinya hanya beberapa pebowling, jangan bergantung pada keahlian bowling. Sedikit sekali yang akan terpikat!

Untuk memaksimalkan kesempatan Anda menjadi pemimpin melalui keahlian, pastikan bahwa keahlian Anda relevan dengan grup tersebut, yakni sesuai dengan kebutuhan orang-orang di sekitar Anda.

Jika Anda memiliki pengetahuan tentang bagaimana cara melakukan sesuatu yang penting bagi kelompok tersebut, tak perlu dipertanyakan lagi Anda akan dicari-cari untuk menjadi pemimpin. Kesempatan Anda untuk memimpin akan semakin besar, dan Anda akan memperoleh kepercayaan diri ketika Anda melakukan ini.

Bagaimana seorang letnan muda menjadi mayor dalam tiga tahun, meskipun pada masa damai

Saat misi terbang perdana saya di Angkatan Udara, saya melihat seorang letnan muda bergabung ke kesatuan kami. Ia menjadi juru navigasi yang andal. Tiga tahun berikutnya, letnan muda ini sudah menjadi mayor lantaran keahlian istimewa dalam hal navigasi, sehingga setiap orang memang tertarik dengannya.

Selama Perang Dunia II, para remaja belia yang baru saja lulus SMA menjadi kolonel melalui keahlian mereka di berbagai tugas. Banyak orang dalam usia dua puluhan naik pangkat dengan cepat lantaran kemampuannya menerbangkan pesawat tempur dan menembak jatuh pesawat musuh. Robert S. McNamara menjadi menteri pertahanan dari pemerintahan John F. Kennedy.

Selama Perang Dunia II, McNamara naik pangkat dari kapten menjadi letnan kolonel hanya dalam empat bulan berkat keahliannya dalam teknik analisis matematis.

Bagaimana George S. Patton menjadi jenderal

Satu faktor yang membuat Patton dipromosikan menjadi jenderal tepat sebelum Perang Dunia II adalah keahliannya soal tank. Selama Perang Dunia I, George Patton telah menjadi seorang kolonel penuh di usianya yang baru 29 tahun. Ia memimpin unit tank pertama Amerika dalam pertempuran. Namun, karena pemangkasan anggaran, pasukan harus melakukan pemangkasan di bidang armada tank. Patton kembali ke pasukan kavaleri (pasukan berkuda) dan menjadi letnan satu lagi. Di tahun 1940, ia berhasil mengembalikan posisinya sebagai kolonel. Lalu, ketentaraan memerlukan seseorang yang ahli dalam hal tank. Patton adalah salah satu dari sedikit perwira senior yang memiliki keahlian tersebut. Ia pun menjadi jenderal dengan sangat cepat.

Bagaimana keahlian membantu orang lain menaiki puncaknya

Banyak ‘pengobar’ di industri berhasil naik ke puncak dengan cepat karena alasan yang sama seperti di atas. Orang-orang ini meliputi Steven Spielberg, CEO DreamWorks; Bill Gates, CEO dan pendiri Microsoft; Steven Jobs, yang mendirikan Apple; Mary Kay Ash, pendiri sekaligus CEO Mary Kay Cosmetics; Lee Iacocca, orang yang menyelamatkan Chrysler; Frederick Smith, pendiri dan Chairman Federal Express; dan banyak lagi yang lainnya. Mereka semua memiliki atribut yang sama, yakni keahlian dalam suatu hal yang menjadi sesuatu yang penting bagi orang lain.

Bagaimana Ray Kroc menggunakan keahliannya untuk membangun McDonalds

Apakah Anda berpikir bahwa Ray Kroc, pendiri McDonalds, menjadi miliarder besar hanya lantaran ia terjun ke bisnis hamburger? Salah besar! Banyak perusahaan yang sudah membuat hamburger sebelum McDonalds. Sementara McDonalds mengalami pertumbuhan setiap tahunnya, perusahaan-perusahaan lainnya kehilangan uangnya.

Ray Kroc tidak menemukan hamburger. Namun, Kroc menghadirkan dimensi baru dalam bisnis hamburger karena ia memiliki keahlian khusus. Ia tidak saja tahu bagaimana membuat hamburger yang enak, tetapi juga tahu bagaimana menjadikan orang lain bisa membuat hamburger berkualitas tinggi yang identik dengan biaya yang rendah. Ia menggunakan kombinasi instruksi unik, kendali mutu terhadap metode, dan waralabanya, serta teknik-teknik seperti gelas takar khusus. Melalui metode-metode ini, bahkan seorang pelajar SMA sekalipun dapat membuat hamburger berkualitas. Tidak ada bedanya apakah McDonald berlokasi di utara, selatan, timur, atau barat. Hamburger buatan mereka tetap sama, dan rasanya selalu enak.

Jika Anda ingin orang mengakui Anda, atau bahkan mencari-cari Anda sebagai pemimpin tak resmi mereka, satu-satunya yang Anda butuhkan adalah mengembangkan keahlian yang diperlukan.

Mengungkap rahasia tentang cara mendapatkan keahlian

Sekarang dengarkan ini. Berikut adalah sesuatu yang menarik terkait bagaimana mendapatkan keahlian. Bukan saja menarik, ini merupakan rahasia besar karena tidak banyak orang yang mengetahuinya. Anda bisa menjadi seorang pakar di setiap hal hanya dalam waktu lima tahun atau kurang. Syaratnya hanya satu. Anda harus mengeluarkan usaha.

Bukti bahwa Anda dapat menjadi pakar apa pun dalam lima tahun

Ingin Bukti? Steven Jobs dan Steven Wozniack merupakan jebolan kampus (tidak lulus) saat mereka mendirikan Apple Computers dan menjadi milarder besar. Namun, mereka telah berusaha keras membuat komputer semenjak duduk di bangku SMA. Waktu yang diperlukan untuk membuat mereka menjadi pakar komputer? Sekitar lima tahun.

Dr. Kenneth Cooper mungkin merupakan orang yang memberikan sumbangan lebih besar terhadap bidang kesehatan dibandingkan orang-orang yang pernah hidup lainnya, yakni dengan cara mencegah serangan jantung. Cooperlah orang yang melakukan riset dan mengembangkan konsep latihan aerobik saat ia menjadi ahli bedah di Angkatan Udara. Berbagai buku, kuliah, dan pusat aerobiknya yang ada di Dallas, Texas, telah membantu jutaan orang menuju kesehatan bagus dan mencegah jutaan kematian dini. Usahnya telah membuat seantero negeri melakukan kegiatan jogging, berjalan, bersepeda, berenang, dan aktivitas-aktivitas menyehatkan lainnya.

Saat Cooper pertama kali mempresentasikan risetnya dan mengajukan agar latihan aerobik diadopsi ke seluruh Angkatan Udara, semua pihak tidak serta merta menerimanya. Sebagian ahli bedah yang lebih senior dan jauh lebih berpengalaman tidak percaya akan keberhasilan pemikiran tersebut. Mereka tidak yakin bahwa ada orang yang dapat memperoleh keahlian sebegitu banyak dalam periode yang sedemikian singkatnya. Anda tebak saja. Saat Cooper pertama kali mengembangkan teorinya, ia mempelajari aerobik untuk latihan jantung hanya dalam waktu lima tahun.

Lakukan riset untuk meyakinkan diri Anda

Jika Anda masih ragu dengan apa yang saya katakan tentang waktu yang dibutuhkan untuk menjadi seorang ahli, saya tantang Anda untuk melakukan riset kecil. Carilah koran, majalah, dan buku, lalu temukan karier seseorang yang masih belia, tetapi sudah sangat sukses. Saya merekomendasikan agar Anda mencari orang yang masih muda karena jika tidak, bisa jadi Anda akan menipu diri sendiri dan menghitung total pengalaman dan bukannya hanya lama tahun yang dihabiskan untuk mendapatkan keahlian itu.

Sebagai contoh, Kolonel Harland Sanders tepat berusia enam puluh saat ia mulai memasarkan resep rahasia keluarganya yang akhirnya memunculkan waralaba miliaran dollar bernama Kentucky Fried Chicken.

Anda sah-sah saja mengatakan bahwa ia memang menghabiskan seluruh hidupnya untuk mendapatkan keahlian di bisnis ayam goreng. Anda salah. Ia sama sekali tidak belajar apa pun tentang ayam goreng sebelum usianya enam puluh dua tahun.

Saya sarankan Anda mencari karier orang-orang sukses yang masih belia bukan lantaran bahwa orang yang sudah tua tidak dapat meraih kesuksesan besar. Mereka bisa. Harland Sander dan Ray Kroc hanyalah dua contoh dari ribuan lainnya. Namun, jika Anda memperhatikan keberhasilan orang-orang yang masih muda, Anda akan yakin tentang berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh keahlian mereka.

Saya tidak mengatakan bahwa Anda akan selalu mendapatkan kesuksesan dalam lima tahun. Terkadang, kesuksesan memakan waktu lebih lama dari itu. Namun, kita tidak sedang membicarakan kesuksesan di sini. Kita membicarakan tentang keahlian. Jika Anda ingin menjadi ahli dalam bidang penerbangan, karate, tarian, pemasaran, atau bisnis, Anda pun mampu melakukan itu. Anda dapat memperoleh keahlian yang Anda inginkan, dan waktu yang diperlukan hanyalah lima tahun atau kurang.

Keahlian itu bukan hal otomatis

Jangan lupa, keahlian itu tidak didapatkan secara otomatis. Anda harus mengeluarkan usaha yang keras untuk melakukannya. Jika Anda lakukan ini, layaknya Jobs, Wozniak, Kenneth Cooper, dan ratusan orang lainnya, Anda akan memiliki keahlian, dan orang-orang akan mencari-cari Anda untuk menjadi pemimpin bagi mereka.

Mengembangkan Kepercayaan Diri Melalui Bayangan Mental Positif

Salah satu latihan terpenting yang dapat Anda lakukan untuk mengembangkan kepercayaan diri Anda sebagai seorang pemimpin adalah melatih bayangan atau citra mental yang positif. Efek dari bayangan positif (dan negatif) ini akan menjadi jelas jika saya berikan contoh yang bisa Anda coba sendiri.

Bayangkan papan kayu berukuran tebal: 2 cm, lebar: 4 cm, dan panjang: 6 meter yang diletakkan di atas tanah. Kemudian, saya menaruh selembarnya uang 100 ribu di salah satu ujungnya. Lalu, saya katakan kepada Anda, untuk mendapatkan uang itu Anda cukup berjalan melewati papan. Anda pasti tidak mengalami kesulitan apa pun untuk melakukannya. Anda akan melintas dengan yakin, lalu memungut uang di seberangnya.

Sekarang bagaimana jika saya naikkan tinggi papan itu menjadi 5 meter di atas tanah? Anda mungkin berhasil mendapatkan uang itu, tapi lebih sulit, dan Anda akan lebih hati-hati dalam melangkah. Pijakan Anda akan lebih lambat dan lebih dipikir. Apa perbedaannya di sini? Jaraknya tetap sama. Lebar dan konstruksi papan tersebut juga tidak berubah sama sekali. Pun demikian dengan lokasi uang 100 ribu terhadap posisi awal. Satu-satunya yang berubah hanyalah ketinggian papan. Dan itu seharusnya tidak menimbulkan perbedaan apa pun. Atau justru sebaliknya?

Sekarang kita naikkan lagi tinggi papan itu menjadi 100 meter. Saya letakkan balok kayu itu di antara dua gedung pencakar langit.

Apakah Anda masih siap melintasinya demi uang 100 ribu rupiah? Atau, apakah Anda akan bersikeras melakukannya jika setidaknya ada uang 5 juta atau lebih? Mungkin keputusan Anda adalah tidak akan mencobanya. Namun jika ya, saya berharap Anda akan sangat hati-hati melakukannya. Tidak ada yang nilai yang berubah, kecuali ketinggiannya. Papan, jarak, lebar, dan lokasi uang tidak berubah sedikit pun.

Perbedaan sesungguhnya tentu saja adalah perbedaan citra mental yang ditimbulkan oleh perubahan ketinggian. Saat papan tersebut di atas lantai, citra mental kita hanya fokus pada uang 100 ribu rupiah. Namun, seiring ketinggian papan dinaikkan, kita tidak lagi hanya fokus pada uang tersebut, tetapi juga risiko jatuh dan konsekuensinya.

Bayangan mental positif atau negatif dapat memiliki pengaruh krusial

Karl Wallenda mungkin merupakan pejalan tali rentang terbaik yang pernah hidup. Ia berjalan melintasi jarak yang luar biasa, ketinggian yang luar biasa, dan ia melakukannya tanpa jaring pengaman. Di samping itu, Karl Wallenda tidak menghentikan aksinya yang membuat banyak orang menahan napas, meski umurnya tidak lagi muda. Ia melakukan aksi yang sama berbahaya sekaligus luar biasa pada usia tujuh puluhan seperti yang dilakukannya saat ia masih berusia dua puluh tahunan.

Lalu, tahun 1978, saat melakukan aksi berjalan di atas tali rentang antara dua gedung di San Juan, Puerto Rico, ia jatuh dan tewas.

Beberapa minggu kemudian, istrinya diwawancarai dalam sebuah program televisi terkait aksi terakhir yang dilakukan Wallenda. *“Sangat aneh sekali,”* ungkapnya. *“Selama berbulan-bulan sebelum aksinya, ia tidak punya pikiran lain. Namun, untuk pertama kalinya, ia tidak melihat dirinya berhasil. Ia melihat dirinya jatuh.”*

Istri Wallenda juga mengatakan bahwa ia sampai memeriksa sendiri instalasi dan konstruksi kawat lintasan. *“Ini adalah sesuatu yang tidak pernah dilakukan oleh Karl sebelumnya.”*

Sepertinya ada sedikit keraguan bahwa bayangan mental negatif dari Karl Wallenda memiliki pengaruh terhadap kejatuhannya.

Citra positif dapat sangat memperbaiki kepercayaan diri Anda

Jika citra negatif dapat merusak kepercayaan diri Anda sebagai pemimpin, citra positif dapat membantu kepercayaan diri Anda.

Salah satu peneliti terkemuka di bidang bayangan adalah Dr. Charles Garfield. Dr. Garfield adalah orang yang sangat unik. Ia tidak saja memiliki satu, melainkan dua gelar doktor: yakni di bidang matematika dan psikologi. Saya sendiri pertama kali membaca karya Dr. Garfield di halaman *The Wall Street Journal* pada tahun 1981. Artikel tersebut membicarakan riset Dr. Garfield tentang apa yang disebutnya sebagai “latihan mental.” Garfield menemukan bahwa para eksekutif yang efektif sering melakukan latihan atau geladi mental ini, sementara eksekutif yang kurang efektif tidak.

Dalam bukunya yang berjudul *Peak Performers*, Garfield menjelaskan bagaimana para pakar kinerja blok, Soviet di Milan, Italia, membenarkan teorinya.

Garfield adalah seorang pengangkat beban amatir. Namun, ia sudah tidak berlatih selama beberapa bulan. Ketika berlatih, angkatan terbaiknya adalah 140 kilogram, meskipun sebelumnya ia bisa mengangkat lebih berat lagi saat berlatih teratur.

Soviet menanyainya berapa berat maksimal yang menurutnya bisa diangkat saat itu. Ia menjawab bahwa ia mungkin dapat mengangkat 150 kilogram dalam latihan yang dikenal dengan istilah *bench press*. Dalam latihan ini, kita merebahkan badan secara terlentang. Kita mengangkat sebuah barbel tegak lurus ke arah atas. Berikutnya, kita turunkan beban tersebut ke dada. Lalu, kita kembalikan beban ke posisi awal.

Dengan usaha ekstrem, ia berhasil mengangkat beban tersebut. Seperti yang dikatakannya sendiri, “*Itu sangat sulit—sedemikian sulitnya sehingga saya ragu bisa mengangkatnya tanpa perasaan gembira di ruangan itu.*”

Soviet lalu meminta Garfield rebah dan rileks. Mereka memberikan serangkaian latihan relaksasi mental. Lalu, mereka memintanya bangkit perlahan dan hati-hati. Saat sudah bangkit, mereka menambahkan 30 kg ke beban yang sudah seberat 150 kilogram itu. Dalam kondisi normal, mustahil baginya untuk mengangkat beban seberat ini (180 kg).

Ia mulai memiliki citra negatif. Sebelum bayangan itu tertanam di dalam benaknya, Soviet langsung memulai latihan mental baru.

“Dengan tegas, lugas, mereka berbicara kepada saya melalui serangkaian persiapan mental. Dalam pikiran, saya melihat diri saya mendekati bangku. Saya membayangkan diri saya merebahkan tubuh di atasnya. Saya memvisualisasikan diri saya, dengan kepercayaan diri penuh, mengangkat beban seberat 180 kg.”

Mengejutkan bagi Garfield, ia berhasil mengangkat beban seberat 180 kg. Ia juga terheran-heran lantaran mengetahui bahwa beban itu lebih mudah diangkat ketimbang beban yang lebih ringan sebelumnya.⁶

Anda dapat menggunakan latihan mental untuk membangun kepercayaan diri

Saya telah menggunakan teknik latihan-mental selama bertahun-tahun. Saya bisa jamin bahwa Anda tidak saja akan mengakuinya efektif, tetapi juga mudah digunakan, tanpa rasa sakit, dan tidak memiliki efek samping.

Rahasianya adalah terlebih dahulu rileks sebisa mungkin, lalu berikan diri Anda citra yang positif. Beginilah yang saya lakukan. Saya terlentang dan rileks sebisa saya. Lalu, saya mulai dengan jari kaki dan mengatakan kepada diri saya bahwa jari saya tiba-tiba saja mati rasa. Saya ulangi sugesti ini ke diri saya berulang-ulang.

Dari jari-jari kaki, saya beralih ke kaki bawah, kaki atas, batang tubuh, dan seterusnya. Di setiap tahapan, saya ulangi sugesti bahwa bagian tubuh yang sedang saya fokuskan benar-benar rileks dan mati rasa.

⁶ Charles Garfield, *Peak Performers* (New York: Avon Books, 1986), hal. 72-73.

Saat saya sepenuhnya rileks, saya pergi bekerja dengan bayangan diri yang positif. Katakan saja bahwa situasi kepemimpinan yang di dalamnya saya ingin membangun rasa percaya diri adalah rapat yang akan saya jalankan.

Di dalam pikiran, saya akan menggambarkan segala sesuatu tentang rapat itu secara detail. Saya akan melihat meja, lampu, dan dekorasi ruangan. Saya akan melihat pemandangan, mendengar suaranya, mencium baunya, dan merasakan semua sensasi yang ada. Saya akan melihat setiap individu yang turut serta dalam rapat itu. Saya akan melatih setiap *item* dalam agenda rapat. Di bayangan mental saya, saya akan melatih tidak saja apa yang akan saya katakan, tetapi juga respons dari orang-orang yang saya pimpin. Secara alami, dalam latihan mental saya, segala hal akan berjalan sesuai dengan yang saya inginkan. Dalam kenyataan, saya akan memastikan bahwa semua latihan bayangan mental tersebut berjalan dengan sempurna.

Setelah menyelesaikan satu kali geladi, saya mengulanginya sekali lagi. Saya melakukannya beberapa kali sembari duduk. Jika situasinya sangat penting, saya bisa mengulangi proses bayangan mental tersebut beberapa kali sehari selama beberapa hari.

Apakah teknik ini berhasil? Luar biasanya, saya jarang sekali gagal saat menggunakan teknik bayangan ini. Memang benar bahwa realitas tidak selalu sejalan dengan yang saya rencanakan. Terkadang, perubahannya sangat menyolok. Namun, hasil yang dicapai dengan melihat yang baik-baik secara berulang-ulang memiliki efek yang sangat dramatis. Saya tidak pernah kekurangan rasa percaya diri dalam setiap situasi kepemimpinan yang sudah saya latih sebelumnya di benak saya (geladi mental).

Walter Anderson, yang menulis buku *The Confidence Course* mengatakan, “Jika Anda bertindak seolah Anda sangat percaya diri, kepercayaan diri Anda akan tumbuh meski Anda tidak yakin akan diri Anda sendiri. Jika Anda menegaskan bayangan dalam benak Anda tentang diri yang Anda inginkan, Anda akan mulai menjadi orang tersebut.”⁷

⁷ Walter Anderson, *The Confidence Course* (New York: HarperCollins Publishers, 1997), hal. 166.

Empat Tahap Tindakan Untuk Membangun Kepercayaan Diri Sebagai Pemimpin

Anda dapat mengembangkan kepercayaan diri sebagai pemimpin dengan melakukan empat tahap tindakan berikut. Semuanya berkaitan dengan satu fakta mendasar. Kepercayaan diri Anda akan bertambah seiring berhasilnya Anda menyelesaikan tugas kepemimpinan. Jadi, lakukan tugas-tugas yang mudah dan ringan terlebih dahulu. Jalankan semua yang Anda bisa. Lalu, tingkatkan ke tugas-tugas yang lebih sulit. Anda akan merasakannya jauh lebih mudah ketimbang yang terpikirkan.

Berikut adalah empat tahap tindakan untuk membangun kepercayaan diri sebagai pemimpin.

1. Jadilah pemimpin “tak bermahkota” dengan mencari dan bersukarela menjadi pemimpin kapanpun Anda bisa.
2. Jadilah guru yang tidak egois dan senang membantu orang lain. Anda akan dicari-cari orang untuk menjadi pemimpin mereka.
3. Kembangkan keahlian Anda. Keahlian merupakan sumber kekuatan kepemimpinan.
4. Gunakan bayangan mental positif. Simulasi di dalam pikiran merupakan suatu latihan kesuksesan. Gambaran tersebut diinterpretasikan oleh pikiran sebagai pengalaman nyata. Jadi, ia akan mendongkrak kepercayaan diri Anda sebagai pemimpin persis seperti pengalaman sungguhan.

BAB 8

BAGAIMANA MEMBANGUN ORGANISASI LAYAKNYA “TIM SEPAKBOLA YANG SELALU JUARA”

Dalam seminar saya tentang kepemimpinan, saya selalu mengajukan pertanyaan ini. Dapatkah Anda menemukan organisasi yang memiliki semua atribut berikut ini?

- Para karyawannya bekerja sangat keras secara fisik, termasuk pada akhir pekan tanpa banyak mengeluh.
- Para pekerjanya tidak menerima uang dan hanya sedikit kompensasi materi atas pelayanan mereka.
- Pekerjaannya sangat berbahaya dan para pekerja sering terluka dalam pekerjaannya.
- Pekerjaannya benar-benar bersifat sukarela.
- Para pekerja biasanya memiliki semangat yang sangat tinggi.
- Organisasi selalu kelebihan pekerja ketimbang yang dapat dipekerjakan.
- Para pekerja sangat termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Apakah Anda pikir tidak ada organisasi semacam itu di muka bumi ini? Anda mengira bahwa organisasi seperti itu tidak mungkin ada? Anda berpikir bahwa organisasi seperti itu hanya ada dalam mimpi?

Sebelum Anda berkesimpulan seperti itu, perhatikan sebuah regu sepakbola SMA. Ia memiliki semua kualitas yang disebutkan di atas. Anda mengatakan bahwa bintang sepakbola SMA yang sukses dapat

lanjut mencetak uang sebagai pemain profesional? Ya, Anda benar. Namun, peluang terjadinya hal itu jika dilihat jumlah pemain SMA versus jumlah pemain profesional adalah sangat kecil. Sangat sedikit orang yang tampil “bekerja” di regu sepakbola demi alasan itu.

Apa yang Dapat Anda Pelajari Dari Suatu Regu Sepakbola Perempuan

Saya telah memilih sepakbola sebagai contoh, tapi Anda dapat menemukan hasil yang serupa atau bahkan lebih mengagumkan lagi di olahraga lainnya. Selama bertahun-tahun, saya terpesona dengan cerita Arthur Resnick yang melatih regu sepakbola perempuan di Scardale, New York.

Dalam periode empat tahun, regu asuhan Resnick memenangi 75 pertandingan berturut-turut. Tentu saja, tim ini merebut gelar regional setiap tahun.

Saya tahu yang ada di benak Anda. Ini memang salah satu sekolah yang melatih atlet-atlet profesional. Karena itu, setiap siswa adalah “atlet.” Dan regu laki-lakinya mencapai hasil yang jauh lebih dramatis lagi.

Semua pernyataan ini 100 persen salah. Ini bukan khusus sekolah atlet. Tim-tim lain di sekolah yang sama, baik laki-laki maupun perempuan, hanya memegang catatan biasa-biasa saja.

Karena keberhasilannya yang luar biasa, pihak lain mempelajari teknik yang digunakan pelatih Resnick. Berbagai cerita di majalah dan koran menampilkan dirinya dan timnya, termasuk di *BusinessWeek*, *The Wall Street Journal*, dan *Boardroom Reports*.

Mengapa para pembaca bisnis dan manajemen sangat tertarik dengan apa yang dilakukan pelatih tim sepakbola perempuan itu? Karena mereka sadar bahwa jika mereka bisa memahami apa yang digunakan pelatih Resnick untuk membangun tim sepakbola perempuannya, mereka dapat menggunakan teknik yang sama untuk membangun organisasi mereka.

Adakah korelasi antara kepemimpinan dan atletik?

Kepemimpinan di bidang atletik memiliki korelasi dengan kepemimpinan di segi kehidupan lainnya. Setelah Perang Dunia I, pihak berwenang di Akademi Militer memutuskan untuk mengkaji catatan para mantan kadet. Mereka ingin mengetahui apakah ada elemen di dalam catatan para kadet (yang kemudian menjadi jenderal) yang dapat menjadi perkiraan keberhasilan mereka. Secara akademik, tidak ada perkiraan yang semacam itu. Ada beberapa jenderal yang lulus tercepat di kelasnya, seperti MacArthur. Namun, ada juga beberapa jenderal yang lulus terakhir di kelasnya, seperti Custer. Ada jenderal yang pernah menjadi atlet, ada juga yang tidak. Namun, sebuah fakta muncul bahwa lulusan Akademi Militer memiliki peluang yang lebih baik untuk menjadi jenderal jika ia pernah menjadi atlet saat masih sebagai kadet. Karena hasil penelitian ini, atletik menjadi syarat wajib bagi semua kadet.

Pandangan Jenderal Douglas MacArthur

Pandangan MacArthur sangat tenar di kalangan kadet Akademi Militer. Bahkan, pandangan ini diabadikan di atas batu di gedung atletik utama Akademi Militer:

“Di medan juang yang bersahabat tertanam benih yang suatu saat akan menjadi buah kemenangan di medan lainnya.”

Kepemimpinan di dunia militer berusaha mereplikasi kepemimpinan atletik di medan pertandingan. Kesuksesan kepemimpinan ini ditunjukkan oleh kesatuan militer elit, termasuk prestasi luar biasa dan kemenangan dalam pertempuran melawan kemungkinan besar oleh “tim” militer juara.

Jika Anda memimpin organisasi atau kelompok layaknya sebuah tim sepakbola juara, Anda pasti memiliki organisasi yang luar biasa! Pencapaian apa yang tidak mungkin terjadi di sini? Kemenangan apa yang tidak bisa diraih?

Di bab ini, kita akan belajar menerapkan teknik-teknik yang digunakan oleh setiap pelatih juara dan komandan perang juara di dalam membangun tim mereka yang tak terkalahkan.

Apa yang Dimiliki Oleh Setiap Tim Atletik Juara

Jika kita ingin membangun sebuah organisasi layaknya sebuah tim atletik juara, terlebih dahulu kita harus menggali tim-tim juara untuk melihat apa yang membuat mereka itu sukses. Tim atletik yang sukses memiliki karakteristik sebagai berikut.

- *Kohesi* berarti terikat satu sama lain. Ini berarti bahwa anggota tim meletakkan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi mereka.
- *Kerja tim* berarti bekerja bersama sehingga memaksimalkan kekuatan individu anggota kelompok dan meminimalkan kelemahan mereka.
- *Semangat tinggi* merupakan perasaan terdalam akan keselamatan dan kebaikan yang tidak terpengaruh oleh faktor-faktor dari luar.
- *Esprit de corps* adalah kalimat dari bahasa Prancis yang berkaitan erat dengan semangat organisasi sebagai sebuah kesatuan.

Di bab ini, kita hanya akan mengupas masalah kohesi dan kerja tim. Di Bab 9, kita akan mengulas karakteristik semangat tinggi dan *esprit de corps*.

Apa Itu Kohesi?

Kohesi dikenal di dunia militer sebagai penganda kekuatan tempur. Ini berarti bahwa adanya kohesi atau kelekatan yang kuat di dalam sebuah kesatuan saja sudah dapat melipatgandakan efektivitas kesatuan ini dalam pertempuran. Melalui kohesi yang kuat, kekuatan militer yang kecil dan lemah dapat mengatasi kekuatan yang lebih besar dan kuat.

Banyak kesatuan yang berperang di Vietnam memiliki kekurangan dalam hal kohesi. Ini sebagian dikarenakan oleh kebijakan militer yang merotasi para individunya saat selesai menjalankan satu tahun tugas tempur. Alhasil, kecil sekali stabilitas kesatuan lantaran

pasukan pengganti terus datang, sementara para veteran pergi. Organisasi kemiliteran Amerika sebenarnya dapat mempertahankan kohesi kesatuan-kesatuan ini dengan cara merotasi seluruh kesatuan dan menggantikannya dengan yang baru. Kebijakan untuk tidak melakukan hal ini akhirnya mengakibatkan berkurangnya motivasi, disiplin, dan kinerja kesatuan dalam pertempuran.¹ Pelajaran ini tidak dilewatkan saat angkatan bersenjata A.S. melawan Irak dalam Operasi Perisai Gurun, kemudian melanjutkan ke Operasi Badai Gurun. Sebagian besar tentara yang pergi ke Arab Saudi dalam kesatuannya merupakan orang-orang yang sama ketika bertempur di Irak.

Organisasi yang kohesif mengungguli organisasi lainnya

Organisasi yang kohesif mengungguli organisasi yang kurang memiliki kelekatan (solid). Beberapa waktu silam, seorang peneliti mempelajari kohesi secara detail.

Letkol Jon W. Blades, perwira Angkatan Darat di National Defense University di Washington, D.C., menyelidiki aspek kohesi ini. Blades menemukan bahwa skor kinerja yang lebih tinggi di atas rata-rata di masing-masing dari 4 area pelatihan terjadi ketika kohesinya meningkat.

Menurut Blades, kohesi memiliki efek ini karena hubungan kerja yang baik antara anggota kelompok akan membuat penggunaan aset kelompok lebih efisien. Aset tersebut dapat mencakup kemampuan anggota kelompok, waktu yang tersedia, dan perlengkapan bertugas.

Blades juga menemukan bahwa peningkatan positif dalam hal kinerja kelompok terlihat pada pelatihan dasar di antara peleton-peleton latih yang memiliki kelekatan tinggi. Peleton-peleton ini hampir selalu tampil unggul dalam keterampilan keprajuritan seperti ahli menembak, kebugaran fisik, baris-berbaris dan upacara, dan tes keterampilan individu jika dibandingkan dengan peleton yang memiliki kelekatan (kesolidan) yang rendah.

¹ Jon W. Blades, *Rules for Leadership* (Washington, D.C.: National defense University, 1986), hal. 75.

Mengapa bisa demikian? Karena pada peleton yang lebih kompak, prajurit yang lebih berbakat secara sukarela memberikan waktu bebasnya untuk mengajari dan melatih rekan-rekannya yang kurang berbakat. Dari sini, Blades menyimpulkan bahwa jika para anggota memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, semakin besar kohesi yang dimiliki sebuah kelompok, semakin baik kinerja kelompok tersebut.²

Seorang pilot tempur Angkatan Udara memperlihatkan sikap kohesif

Selama krisis Lebanon tahun 1958, seorang pilot tempur Angkatan Udara yang masih sangat minim pelatihan dalam hal jenis pesawat yang dimilikinya diperintahkan untuk terbang dari pangkalan di South Carolina menuju Adana, Turki.

Ia melewati cuaca buruk. Ia berpikir untuk membatalkan penerbangan dan kembali ke markas. Namun, ia memaksakan diri untuk lanjut. Kekurang-pengalamannya menyulitkan dia dalam menemukan lokasi pesawat tanker. Di atas Samudra Atlantik dalam kondisi sisa bahan bakar hanya empat menit, ia putus asa. Lalu, tepat pada waktu itu, ia berhasil menemukan pesawat itu dan mengisi bahan bakar.

Beberapa jam berikutnya, ia mendarat di Adana. Saat ditanya tentang pengalamannya, ia mengatakan, *“Di momen terburuk saya, saya tiba-tiba sadar bahwa bersatu dengan ‘geng’ saya benar-benar lebih berarti dari apa pun di dunia ini.”*³

Penelitian lain terhadap para pejuang pertempuran membenarkan perasaan penerbang belia ini. Sejarahawan tentara, Brigadir Jenderal S.L.S. Marshall melakukan lebih dari 400 wawancara dengan infateri Amerika segera setelah pertempuran di medan perang Eropa dan Pasifik. Marshall menyimpulkan bahwa motivasi utama bagi seorang prajurit untuk bertempur adalah rasa kesatuan psikologis dengan para anggota lain dalam unit tempurnya. Jenderal Marshall mengatakan: “Saya menyimpulkannya sebagai salah satu kebenaran tersederhana

² Ibid., hal. 76-78.

³ *The Armed Forces Officer* (Washington, D.C.: Departemen Pertahanan, 1975), hal. 6.

dari perang bahwa hal yang memungkinkan seorang infanteri untuk terus maju dengan senjatanya adalah kedekatan ataupun rasa dekat dengan kawan seperjuangan.”⁴

Tentunya, patriotisme, religi, dan ideologi adalah motivator yang kuat. Namun, “*Berkumpul dengan teman se-geng,*” yang tidak lain adalah deskripsi kelekatan adalah motivator yang lebih kuat. Itu berlaku dalam pertempuran dan juga dalam organisasi Anda.

Bagaimana mengembangkan kohesi kelompok yang kuat

Jika Anda ingin mengembangkan kohesi yang kuat dalam organisasi, Anda harus mengembangkan rasa bangga di dalam diri anggota organisasi. Untuk memiliki rasa bangga ini, kelompok Anda harus merasa bahwa mereka berada dalam organisasi terbaik di bidang usahanya, dan di manapun. Yakni, jika organisasi Anda adalah kru produksi yang membuat suku cadang mobil, setiap anggotanya harus merasa bahwa ia berada dalam kru pembuat suku cadang mobil terbaik di dunia. Jika kelompok Anda adalah konsultan manajemen, Anda harus memastikan bahwa setiap anggotanya merasa bahwa ia berada dalam kelompok konsultan manajemen terbaik di dunia. Prinsip ini berlaku terlepas dari jenis usaha apa yang Anda geluti. Setiap dari anggota kelompok Anda harus merasa bahwa ia berada dalam organisasi terbaik di jenisnya.

Bagaimana meyakinkan anggota kelompok bahwa mereka adalah yang terbaik

Sekarang, jika Anda akan meyakinkan kelompok Anda bahwa mereka adalah yang terbaik, mereka juga harus benar-benar terbaik dalam suatu hal. Ini tidak sesulit yang kelihatannya. Kuncinya adalah fokus pada suatu elemen yang penting bagi kelompok tersebut, dan konsentrasi untuk menjadi terbaik di situ.

Yang jelas adalah hal-hal yang dapat diukur: penjualan, unit yang diproduksi, penghargaan yang diterima, dan seterusnya. Ukuran-

⁴ S.L.A. Marshall, *Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War* (New York: William Morrow, 1947), hal. 42.

ukuran kuantitatif ini terkadang disebut dengan metrik. Namun, metrik tidak perlu dilibatkan, sepanjang para anggota kelompok memiliki alasan yang sah akan keyakinan bahwa mereka adalah yang terbaik.

Rekan-rekan satu skuadron saya bangga dengan diri mereka karena menjadi yang terbaik dalam serangan malam. Skuadron lain di pangkalan yang sama merasa bahwa mereka adalah yang terbaik dalam kemampuan terbang rendah. Saya sendiri telah melihat para anggota organisasi yang merasa bahwa organisasi mereka adalah yang terbaik di jenisnya lantaran berbagai alasan sebagai berikut.

- Memiliki para pekerja terbaik.
- Organisasi yang mendapatkan tugas-tugas terberat.
- Organisasi yang bekerja paling lama.
- Menjadi yang tercepat.
- Menjadi yang paling santun.
- Menjadi yang paling cermat.
- Menjadi yang paling kreatif.
- Menjadi yang paling produktif.

Saya juga pernah berada di dalam sebuah kelompok yang merasa dirinya terbaik di bidangnya lantaran menjadi yang paling menyukai keseruan! Kelompok ini adalah seksi yang terdiri dari 15 perwira dan eksekutif pemerintah di *Industrial College of the Armed Force* yang dipilih tanpa disengaja sebagai orang yang paling mewakili sesuai latar belakangnya. Kelompok ini bermain bersama, sekolah bersama, dan begitu bersenang-senang sembari melihat bahwa jumlah seminar mereka menjadi tenar di seluruh kampus.

Sebagai ketua kelompok, terserah bagaimana Anda mengembangkan sikap “*Kami adalah yang terbaik.*” Anda dapat melakukan ini tepat pada saat awal, yakni saat kali pertama Anda memiliki ikatan dengan kelompok Anda. Serahkan tugas kepada anggota Anda yang paling mampu mengembannya. Saat keterampilan dan kebanggaan prestasi mereka meningkat, pilih tugas-tugas yang tingkat kesulitannya semakin tinggi.

Betsy Burton, yang dulu sewaktu menjadi CEO Supercuts menjadi penggerak perubahan haluan perusahaan ini sewaktu berada dalam masalah, sekarang menjadi CEO dan presiden Superstans, sebuah jaringan salon penggelapan kulit yang berbasis di California. Burton mengatakan bahwa pemimpin harus fokus pada organisasinya agar menjadi *hebat* dan tidak sekadar *bagus*. Ia melanjutkan, “*Hebat tidak berarti apa yang Anda lakukan, melainkan bagaimana Anda melakukannya. Itu merupakan cara berpikir. Hebat tidak berarti bahwa Anda harus menjadi yang terbesar, melainkan menjadi yang terbaik. Hebat tidak berarti bahwa Anda sempurna. Hebat berarti bahwa memiliki semangat kuat untuk bangkit setelah terpuruk.*”⁵

Berikan pengakuan kapanpun Anda bisa

Setiap kali sebuah tugas diselesaikan dengan sukses, pastikan bahwa orang yang melakukan tugas itu menerima pengakuan yang sudah sepatutnya. Pastikan juga bahwa seluruh organisasi Anda memetik pelajaran dari setiap kemenangan.

Pengakuan bisa diberikan dalam berbagai bentuk. Salah satunya adalah surat rekomendasi resmi. Namun, pujian verbal dan surat singkat dengan tulisan tangan pun sudah cukup berharga.

Saya akan coba paparkan lebih banyak lagi tentang “pengakuan” dalam bab akhir.

Simbol yang merepresentasikan hal nyata

Anda perlu memiliki moto, nama, simbol, dan slogan-slogan terbaik yang mencirikan organisasi Anda. Semua ini merepresentasikan hal nyata. Itulah mengapa mendengarkan lagu kebangsaan dan melihat bendera negara kita berkibar akan membuat kita merasa terharu, bahkan tak jarang sampai meneteskan air mata. Bukan *The Star Spangled Banner* (bendera bertabur bintang) yang menjadikannya lagu sedemikian indah. Awalnya, itu adalah lagu saat minum bir.

⁵ Betsy Burton, “Transformation in the Workplace: The Emergence of the Entrepreneurial Manager,” dalam Michael Ray dan John Renesch, *The New Entrepreneurs* (San Francisco: Sterling & Stone, 1994), hal. 50.

Bintang-bintang dan Garis-garis juga bukan penggalan seni yang membangkitkan emosi. Tanpa sesuatu yang diwakili oleh bendera tersebut, ia hanya sekadar sepotong kain dengan beragam corak. Namun, karena mewakili sesuatu, bendera dan simbol-simbol lainnya memiliki kekuatan yang luar biasa.

Sebagai seorang pemimpin, Anda harus memiliki ikon-ikon seperti: moto, nama, simbol, dan slogan kapanpun Anda bisa, karena semua itu menjadi cap atau merek tentang seperti apakah “sosok” kita itu—bagi diri sendiri dan orang lain. Dan itulah mengapa frase “*rally ‘round the flag*” bukan tidak memiliki arti apa-apa.

Menciptakan nilai sebuah kelompok

Terakhir, Anda dapat memperbaiki kohesi kelompok dengan menciptakan harga organisasi dan nilai-nilainya.⁶ Semakin banyak hal baik yang bisa Anda temukan dan katakan menyangkut organisasi Anda, itu semakin baik. Setiap orang senang dikaitkan dengan organisasi pemenang dan juara. Tidak ada yang mau berada dalam organisasi yang dianggap pecundang. Jadi, jika Anda dapat membentuk sebuah kelompok sebagai pemenang berdasarkan masa lalunya, Anda sudah berada di jalur yang benar menuju kesatuan yang kuat dan erat.

Berikut adalah hal yang dapat Anda lakukan: meneliti dan mencari hal-hal baik dalam sejarah organisasi Anda. Apa yang sudah menjadi tradisi organisasi Anda selama ini? Pencapaian apa saja yang pernah diraih organisasi Anda pada waktu silam yang dapat Anda promosikan dan angkat kembali? Semakin banyak yang dapat Anda temukan sebagai bahan promosi, jelas itu semakin baik.

Ingat bahwa saya terus menyebutkan kata promosi. Begitu Anda menemukan informasi yang baik tentang organisasi Anda, Anda harus menggunakannya. Anda pasti ingin setiap orang dalam organisasi Anda tahu betapa luar biasa kaitan dari seragam yang mereka kenakan. Publikasikan informasi ini di surat kabar. Pajang di papan buletin, bacakan informasi tersebut saat pertemuan staf.

⁶ Jon W. Blades, kutipan, hal. 100.

Gunakan semua teknik yang Anda bisa untuk mempromosikan organisasi Anda sebagai organisasi yang terbaik. Buat orang-orang tertarik akan keanggotaan mereka dalam kelompok Anda. Buat mereka merasa bahwa mereka lebih baik dibanding siapa pun ... dan yang terbaik.

Saat maskapai penerbangan lain merugi, maskapai yang satu ini justru meraup untung besar

Antara tahun 1990 dan 1994, industri maskapai penerbangan mengalami kerugian sebesar \$12,8 miliar. Sebagai bayangan, nilai ini lebih besar ketimbang yang dihasilkan industri maskapai penerbangan dalam 60 tahun sebelumnya! Namun, di tengah kondisi semacam itu, ternyata ada satu maskapai yang meraup untung. Malah, perusahaan ini bisa meraup untung setiap tahunnya semenjak 1973, dan marjin labanya merupakan yang tertinggi dalam industri maskapai penerbangan. Benar, maskapai yang saya maksud adalah Southwest Airlines, sebuah maskapai yang juga memenangi peringkat tinggi setiap tahunnya dalam hal pelayanan pada pelanggan. Bagaimana maskapai ini melakukannya? Dua Doktor, yakni Kevin Freiberg dan Jackie Freiberg yang merupakan konsultan Southwest, berhasil membuat Chairman Herb Kelleher mengiyakan dilakukannya sebuah penelitian. Mereka mempublikasikan hasil riset ini dalam sebuah buku berjudul *Nuts!* Judul tersebut merujuk pada *gourmet* Southwest yang tanpa embel-embel dan memang terbatas pada satu jenis makanan ini. Kedua peneliti tersebut menemukan bahwa Southwest merayakan segalanya. “*Southwest menggulirkan pesta kapanpun memungkinkan guna menghormati dan menghargai warganya dan memberi mereka kesempatan untuk mengalami sendiri budaya Southwest. Southwest juga sangat fanatik dalam dokumentasi perayaannya sehingga para karyawan dan teman dapat menghidupkan kembali memori itu.*”⁷

Mantan CEO dan presiden perusahaan itu, Howard Putnam mengatakan, “*Saat kali pertama masuk ke sana, saya tidak mengerti*

⁷ Kevin Freiberg dan Jackie Greiberg, *Nuts!* (Austin, TX: Bard Press, 1996), hal. 152.

mengapa tidak ada yang mengeluh. Kelompok karyawan bekerja dengan mentalitas bahwa kami mempekerjakan orang yang memiliki selera bersenang-senang. Saat berbicara kepada karyawan baru, saya akan mengatakan, 'Anda telah memilih Southwest Airlines dan Anda akan bekerja lebih keras dibanding di maskapai lainnya. Bayaran Anda 30% lebih kecil, tetapi dalam jangka panjang, saat kita berhasil menjalankan ini, dengan bagi hasil yang Anda peroleh, Anda akan jauh meninggalkan orang lain di luar sana.'”⁸

Saya harus menyampaikan catatan peringatan kepada Anda di sini. Sebagian pemimpin berpikir bahwa mereka dapat mempromosikan organisasinya sebagai yang terbaik dengan cara merusak reputasi organisasi induk. Ini benar-benar salah. Tindakan tersebut akan bertolak balik. Tidak saja para atasan akan menjatuhkan Anda pada akhirnya, Anda juga akan merusak kohesi yang mati-matian Anda bangun. Sekali lagi, tidak ada orang yang mau dikait-kaitkan dengan organisasi pecundang, bahkan jika organisasi itu tak lain adalah perusahaan induknya sendiri. Jadi, jangan lakukan itu. Meskipun terjadi masalah yang disebabkan tindakan organisasi induk Anda, dan organisasi Anda sudah melakukan tugasnya dengan baik, tetap galang dukungan bagi kedua organisasi, bukan memilih salah satu atau mengorbankan salah satunya.

Fakta mengagumkan yang ditemukan Jenderal Schwarzkopf terkait menjalankan perintah buruk—anggap itu sebagai perintah Anda sendiri

Saat Jenderal H. Norman Schwarzkopf (pahlawan Perang Perisai Gurun dan Badai Gurun) masih menjadi perwira muda, ia melihat banyak sekali perintah buruk turun dari atas. Mengejutkan, ia menemukan bahwa komandan kompi terbaik adalah orang yang dapat menjalankan sebuah perintah buruk jika diharuskan begitu, tanpa meruntuhkan semangat pasukannya.

Jenderal Schwarzkopf mengatakan: *“Ketujuh komandan kompi memprotes, tapi segera setelah tahu dengan jelas bahwa sang kolonel tidak akan berubah pikiran, komandan ketiga kompi yang*

⁸ Ibid., hal. 42.

baik itu kembali ke kesatuannya dan menjalankan perintah seolah itu datangny dari mereka sendiri. Mereka mengatakan kepada para anak buahnya, ‘Oke teman-teman. Kita mendapat misi baru, yaitu menyiapkan barak kita untuk kedatangan jenderal! Ayo kita tunjukkan kepadanya, siapa kompi terbaik di Ft. Campbell!’”

Ia membandingkan ini dengan tindakan komandan kompi yang kurang baik. Pertama, mereka terus berusaha mengubah pikiran komandan regu-tempur sampai akhirnya mereka didepak dari ruangan komandan tersebut. Akhirnya, mereka kembali ke kompinya dan mengatakan kepada anak buahnya, “Jenderal akan tiba, dan regu tempur mengatakan bahwa kita harus mengecat gedung terkutuk itu meski tidak ada perlunya.”⁹

Memang, tidak salah jika Anda berusaha mengubah pandangan bos Anda. Malah, itu memang tugas Anda. Namun, begitu Anda sudah menyampaikan argumen dan bos ternyata menolak, kini tugas Anda adalah menjalankan perintah itu seolah “datang” dari kepala Anda sendiri, meskipun Anda sama sekali tidak setuju.

Jika anggota organisasi Anda merasa bahwa mereka berada di organisasi terbaik di jenisnya, yang sebaliknya merupakan bagian dari organisasi terbaik di jenisnya, Anda akan membangun kekuatan ikatan yang lebih kuat dibanding perekat super. Kohesilah yang tidak dapat dirusak, dan hasilnya adalah kinerja di lingkungan apa pun.

Bagaimana Mengembangkan Kerja Tim yang Selalu Juara

Jika Anda pernah menyaksikan tim atletik sukses sedang tampil, mungkin Anda akan terkagum lantaran betapa mereka membuat pencapaiannya terlihat mudah. Kinerja mereka sedemikian padu sehingga alih-alih melihat mereka sebagai individu, Anda justru melihat mereka sebagai tim dalam sebuah kesatuan gerak.

Anda mungkin pernah tergoda untuk berpikir, “Ah, itu tidak terlalu sulit. Aku bisa melakukannya.” Jika Anda berpartisipasi dalam

⁹ H. Norman Schwarzkopf, *It Doesn't Take a Hero* (New York: Bantam, 1992), hal. 101.

olahraga itu, ataupun menjadi asuhan pelatih, mungkin Anda bisa memainkan permainan kerja tim seperti saat Anda melihat apa yang pernah dilakukan oleh ahli. Namun, Anda baru sadar betapa sulitnya membangun sebuah kelompok untuk melakukan apa yang sebelumnya Anda lihat sebagai penampilan tim yang terkoordinasi dengan baik.

Tipe kerja tim seperti ini juga terjadi di bidang-bidang selain atletik. Dalam dunia kemiliteran, kinerja seperti itu terjadi hampir setiap hari ketika di atas pesawat, kapal, tank, pusat komando artileri dan misil, dan di latihan lapangan. Kinerjanya sangat luar biasa. Tidak saja setiap anggota tim terlihat tahu persis yang mereka kerjakan, tapi juga bagaimana mereka memodifikasi kinerja individual untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan perubahan kecil dalam kinerja anggota kelompok lain. Benang merahnya adalah bahwa melalui kerja tim, kinerja keseluruhannya lebih hebat ketimbang total kinerja dari semua anggota tim masing-masing.

Fenomena Peter Drucker

Peter Drucker menemukan fenomena yang sama di rumah sakit yang sudah berjalan mapan. Para dokter, perawat, teknisi sinar-X, ahli farmakologi, ahli patologi, dan perawat, kesemuanya bekerja sama untuk menyelesaikan satu tujuan. Kerap kali, ia melihat beberapa petugas menangani satu pasien dalam kondisi darurat. Setiap detik sangat berarti. Bahkan kesalahan kecil sekalipun terbukti bisa berakibat fatal. Namun, berkat sejumlah kontrol atau perintah sadar yang minimum dari satu individu manapun, tim medis ini bekerja bersama menuju satu tujuan bersama dan mengikuti rencana tindakan bersama di bawah arahan dokter. Kemiripannya dengan apa yang Anda lihat di bidang atletik akan sangat mengejutkan.¹⁰

Kerja tim di segala aktivitas itu merupakan hal krusial. Bertahun-tahun yang lalu, Angkatan Udara melakukan sebuah penelitian terhadap para kru pengebom mereka di Komando Strategi Angkatan Udara. Kinerja individu meningkat seiring bertambahnya

¹⁰ Peter F. Drucker, *The Effective Executive* (New York: Harper & Row, 1967), hal. 68-69.

pengalaman terbang yang diukur dengan jumlah jam terbang. Para peneliti ini ingin tahu bagaimana kinerja dipengaruhi oleh meningkatnya pengalaman terbang pada pesawat tertentu. Mereka beranggapan bahwa layaknya pengalaman terbang secara umum, semakin banyak pengalaman terbang pada pesawat tertentu akan menambah kinerja. Anggapan ini benar. Namun, waktu yang dihabiskan sebuah kru untuk terbang bersama merupakan indikasi perbaikan kinerja yang jauh lebih akurat dibandingkan dengan pengalaman terbang masing-masing individu.

Apa yang diperlihatkan penelitian tentara Israel

Sebuah penelitian menarik yang dilakukan oleh tentara Israel sekali lagi membenarkan pentingnya kerja tim. Mereka menganalisis kinerja tempur para prajuritnya di Golan Heights, Israel Utara. Dengan menggunakan evaluasi rekan, Israel menemukan bahwa kualitas kinerja tempur sangat terkait dengan kerja-tim dalam pertempuran bersama dan tidak terlalu bergantung pada kualitas tempur individual, atau bahkan komitmen terhadap tujuan peperangan.¹¹

Refleksi Pelatih Frank Leahy

Pelatih sepak bola kondang dari Notre Dame, yakni Frank Leahy, merupakan perwira di Angkatan Laut Amerika Serikat selama Perang Dunia II. Ia melatih ratusan pertandingan sepak bola, mayoritas di antaranya dimenanginya. Ia juga menjadi saksi pertempuran Iwo Jima. Setelah merenung, ia mengatakan: *“Hasrat berapi-api untuk meraih kemenangan seperti yang kita lihat dalam olahraga fisik merupakan semangat yang sama yang membuat Marinir Amerika Serikat meraih kemenangan di Iwo Jima.”*¹²

¹¹ John H. Faris, “Leadership and Enlisted Attitudes,” dalam James H. Buck dan Lawrence J. Korbs, eds, *Military Leadership* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 1981), hal. 148.

¹² *The Armed Forces Officer* (Washington, D.C.: Armed Forces Information Office, 1975), hal. 157.

Bagaimana para pilot Amerika bisa bertahan dalam penjara di Vietnam Utara

Bagaimana Anda dapat mengembangkan kerja-tim dalam organisasi Anda? Salah satu hal penting yang harus Anda lakukan untuk mengembangkan kerja tim adalah fokus pada satu tujuan umum. Ini merupakan kontribusi atau sasaran keseluruhan yang ingin Anda capai.

Para pilot AS yang tertembak jatuh dan ditahan selama Perang Vietnam mengalami penderitaan, kelaparan, dan juga siksaan yang tak tergambarkan dengan kata-kata. Pada saat yang sama, para penangkapnya dibuat sadar akan kontroversi perang di Amerika Serikat. Para penangkapnya memamerkan fakta bahwa setidaknya sebagian orang Amerika menganggap mereka sebagai kriminal. Namun, para prajurit itu bertahan bersama, menjaga kesetiaan mereka terhadap Tuhan dan negaranya, yang terkadang selama bertahun-tahun. Mereka melakukan ini karena mereka fokus pada satu tujuan bersama. Yakni, bertahan dalam tahanannya tanpa mengkhianati negara. Terlepas dari semuanya, mereka berhasil melakukan itu.

Kita wajib tahu bahwa para prajurit yang dipukuli dan dibuat tak berdaya ini tetap menjalankan kerja tim di penjara meski tengah dihadapkan pada penderitaan dan kematian. Dilarang berkomunikasi dengan cara apa pun, mereka mengembangkan kemampuan untuk berkomunikasi dengan mengetuk di dinding yang bersebelahan. Dengan jalan ini, mereka menyampaikan perintah dari tahanan Amerika yang berpangkat lebih tinggi berikut berita-berita lainnya; mereka saling menenangkan dan bahkan berdoa bersama.

Saat tahanan baru tiba, mereka juga akan diajari kode tersebut. Dengan jalan ini, warga Amerika ini menjaga diri mereka dan menjalankan kerja tim yang sangat baik. Namun, kerja tim ini dikembangkan dengan risiko tinggi dan di bawah pengawasan tak henti dari pihak musuh. Mereka mengembangkan kerja tim itu meski minggu, bulan, atau bahkan tahun berlalu tanpa bisa melihat satu sama lain.

Tanpa fokus pada sebuah tujuan bersama, sedikit sekali yang dapat dicapai. Seperti dalam Perang Korea, orang Amerika juga menjadi tahanan dalam kondisi yang tidak manusiawi. Para lelaki pemberani juga tampil secara heroik di sini, tetapi catatannya kalah perang. Ratusan orang Amerika tewas dalam tahanan. Pengakuan medis setelah perang mengindikasikan bahwa di banyak kasus, kematian ini tidak perlu lantaran mereka tidak diserang penyakit ataupun kekurangan gizi yang menyebabkan kematian.¹³

Yang terjadi dengan para tahanan tersebut adalah secara perlahan mereka kehilangan niat hidup. Para ahli menyatakan bahwa keinginan mereka untuk hidup mungkin akan terpelihara jika mereka memiliki ikatan untuk mencapai tujuan bersama. Malah, sebagian justru bekerja sama dengan musuh demi “perlakuan” yang lebih baik, sementara yang lainnya meletakkan kepentingan diri di atas kebaikan bersama dengan cara lain.

Saat saya masih berumur 13 tahun, ayah saya ditunjuk sebagai pengacara militer untuk membela seorang pilot Amerika yang mengemudikan F-51, yang sewaktu menjadi tahanan yang salah memberi pengakuan pada film dan radio tentang serangan di Korea Utara dalam “Perang Kuman.” Saya ingat, ia mengatakan kepada ayah saya bahwa ia tidak mengira orang lain akan mempercayai pengakuan tersebut, karena memang tidak masuk akal. Karena pengakuan itu sepenuhnya bohong, dan ia pun tidak mengungkap rahasia militer, ia tidak merasa telah mengkhianati negaranya.

Bertahun-tahun kemudian, saat saya menjadi seorang penerbang muda, Angkatan Udara memperlihatkan kepada kami sebagian dari film propaganda yang dibuat oleh Korea Utara. Tiba-tiba, di dalam film tersebut muncul klien ayah saya, meminta maaf atas tindakan yang tidak pernah dilakukannya.

Saat kami bandingkan ini dengan tindakan para prajurit kami ketika menjadi tahanan di Vietnam Utara, ada sedikit keraguan bahwa fokus pada tujuan bersama akan menghasilkan kerja tim dan bukannya kesalahan mengerikan selama permusuhan ini.

¹³ Ibid, hal. 68.

Patton tahu pentingnya fokus pada tujuan bersama

Dalam organisasi apa pun, selalu ada kelompok dan individu yang lebih bersinar dan dikenal dibanding yang lainnya. Setiap pemimpin harus berjuang untuk menciptakan kekhasan organisasinya, entah itu lantaran mengembangkan produk teknologi tinggi ataupun lantaran ‘menggali selokan.’ Kendati demikian, seperti semua pemimpin yang memiliki tanggung jawab terhadap berbagai kelompok, Anda harus membuat seluruh organisasi fokus pada sebuah tujuan bersama dan memastikan pengakuan dan kemenangan bagi semua.

Sebagian dari kecemerlangan Patton adalah kemampuannya membuat orang lain fokus pada tujuan bersamadengan membuktikan betapa pentingnya setiap individu dalam organisasi. Simak nukilan pidato pada hari-H yang diberikan Patton kepada para prajurit tepat sebelum pendaratan di Normandy. Anda akan mengerti bagaimana Patton melakukannya, dan bagaimana Anda dapat melakukannya juga.

“Semua pahlawan sejati bukanlah pejuang tempur seperti dalam buku-buku cerita. Setiap orang dalam ketentaraan memainkan peran penting. Setiap pekerjaan kecil sangat penting bagi skema keseluruhan. Bagaimana jika setiap pengemudi truk tiba-tiba memutuskan bahwa ia tidak menyukai deru tembakan dan memucat, kemudian melompat ke dalam parit? Ia dapat mengatakan kepada dirinya sendiri, ‘Mereka tidak akan kehilangan saya—saya hanya satu orang di antara ribuan lainnya.’ Bagaimana jika setiap orang mengatakan demikian? Akan seperti apa kita sekarang ini? Tidak, puji tuhan. Orang-orang Amerika tidak pernah mengatakan seperti itu. Setiap orang melakukan tugasnya. Setiap orang mengabdikan penuh. Setiap departemen, setiap unit adalah penting bagi skema yang lebih luas. Ordinance (artileri) diperlukan untuk menyuplai persenjataan, sementara Quartermaster (jurumudi) diperlukan untuk membawa makanan dan pakaian bagi kita! Setiap orang di dapur umum, bahkan yang memanaskan air untuk menjauhkan kita dari diare, memiliki tugas tersendiri. Bahkan Chaplain (pendeta di kemiliteran) juga penting, karena jika kita terbunuh dan tidak ada orang yang mendoakan dalam upacara pemakaman, kita semua akan pergi ke neraka. Masing-masing orang

tidak boleh hanya memikirkan diri sendiri, tapi juga kawan-kawan seperjuangan yang bertempur bersamanya. Kita tidak menginginkan pengecut di Ketentaraan. Mereka harus dibunuh seperti lalat. Jika tidak, mereka akan kembali setelah perang, dan membiakkan lebih banyak lagi pengecut. Pemberani akan membiakkan lebih banyak lagi pemberani. Salah satu orang paling berani yang pernah saya lihat di Operasi Afrika adalah kawan seperjuangan yang saya lihat di sebuah tiang telegraf yang dalam keadaan terbakar.... Saya berhenti dan bertanya apa yang ia lakukan di sana waktu itu. Ia menjawab, 'Memperbaiki kabelnya, Pak.' 'Bukankah berbahaya di atas sana sekarang ini?' tanya saya. 'Ya, Pak, tapi kabel sialan ini harus dibetulkan.' Ada seorang prajurit sejati ... dan Anda harus melihat truk-truk itu di jalan menuju Gabes. Para pengemudinya luar biasa. Sepanjang hari mereka merayap di sepanjang jalan bedebah itu, tanpa berhenti, tanpa membelokkan arah, dengan hujan tembakan dari mana-mana. Kita lolos berkat para pemberani ini. Tak sedikit di antara mereka yang mengemudi selama lebih dari 40 jam tanpa henti.¹⁴

Bahasa Patton mungkin terdengar kurang sopan menurut kita. Orang lain mungkin menyampaikannya dengan cara berbeda, tanpa kekasaran, tetapi dengan efektivitas yang setara. Namun, memang demikianlah Patton. Ia tengah berbicara kepada prajurit, dan begitulah gayanya. Yang saya ingin Anda ingat adalah bagaimana ia membawa setiap individu dalam pasukannya ke satu tim besar dalam pidatonya, bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Cara Lain Untuk Mengembangkan Kerja Sama Tim

Ada cara lain untuk mengembangkan kerja tim dalam organisasi Anda. Yakni, mendorong organisasi Anda untuk berpartisipasi dalam olahraga bersama di luar kerja. Anda sendiri juga harus turut berpartisipasi. Jika Anda termasuk orang yang lihai melakoni olahraga tersebut, hebatlah sudah! Namun, jikapun tidak, itu tidak

¹⁴ Alan Axelrod, *Patton on Leadership* (Paramus, NJ: Prentice Hall, 1999), hal. 241.

masalah. Hal terpenting adalah memainkan olahraga ini dengan para anggota organisasi Anda.

Ini tidak perlu berupa olahraga fisik yang berat, dan bisa jadi memang tidak boleh. Coba pilih sebuah olahraga yang dapat diikuti oleh semua orang, baik laki-laki maupun perempuan, baik yang berbadan besar maupun yang tidak. Olahraga yang tidak menganggap Anda sebagai sosok yang penting. Bermain bersama akan membantu “tim” dalam mengembangkan kerja tim yang akan merembes ke dalam aspek-aspek kehidupan Anda lainnya—dan itulah yang sebenarnya Anda kejar.

Orang yang bertahan enam hari enam malam di belakang garis di Bosnia

Hari itu adalah tanggal 2 Juni 1995. Kapten Scott O’Grady sedang dalam misi di atas F-16-nya sebagai bagian dari *Operasi Deny Flight* di Bosnia saat ia ditembak dengan misil *surface-to-air* SA-6 sehingga terpaksa harus melontarkan diri dari pesawat. Ia bertahan selama enam hari enam malam dengan kondisi yang sangat tidak bersahabat hingga akhirnya berhasil diselamatkan. Kisah kepahlawanan dan keberhasilannya ini dituangkan dalam bukunya yang berjudul *Return with Honor (Kembali dengan Terhormat)*. O’Grady memuji penyelamatannya sebagian karena aktivitas di luar terbang dan peperangan. Simak baik-baik apa yang dikatakannya, “*Dalam suatu kondisi pertempuran, Anda harus mempercayai orang, memprediksi reaksi mereka, dan bertumpu pada penilaian seketika mereka. Namun, sebelum Anda mempercayai orang lain, Anda harus mengenal mereka terlebih dahulu. Anda harus hidup dan bekerja—dan tertawa—bersama.*”¹⁵ Ini semua juga berlaku dalam lingkungan bisnis, seperti halnya di lingkungan pertempuran, atau lingkungan apa pun. Jadi, jika Anda benar-benar ingin mengembangkan kerja sama tim dalam organisasi, buatlah “tim” Anda bermain bersama di luar pekerjaan.

¹⁵ Scott O’Grady, *Return with Honor* (New York: HarperCollins, 1995), hal. 71.

Untuk Membangun Organisasi Seperti Sebuah Tim Sepakbola yang Selalu Juara, Lakukan Tindakan Hal Berikut:

- Bangun rasa bangga menjadi anggota kelompok.
- Yakinkan kelompok Anda bahwa mereka adalah yang terbaik.
- Berikan pengakuan kapanpun dimungkinkan.
- Miliki moto, nama, simbol, dan slogan organisasi yang baik.
- Tetapkan nilai kelompok Anda dengan memeriksa dan mempromosikan riwayat serta nilai-nilainya.
- Fokus pada tujuan bersama.
- Dorong organisasi Anda agar berpartisipasi dalam aktivitas bersama di luar pekerjaan.

Sekarang, mari kita masuk pada pembahasan Bab 9 yang mengupas dua konsep penting untuk membangun organisasi layaknya sebuah tim atletik: *semangat tinggi* dan *esprit de corps*.

BAB 9

MEMBANGUN SEMANGAT TINGGI DAN *ESPRIT DE CORPS*

Tim atletik juara memiliki dua karakteristik lain yang sangat penting. Biasanya, kedua karakteristik ini berjalan beriringan. Dua kualitas ini adalah semangat dan *esprit de corps*, dan setiap tim atletik juara pasti memilikinya.

Pikirkan bahwa semangat tinggi merupakan bagian perasaan nyaman lantaran menjadi anggota sebuah kelompok. Secara kolektif, ada juga perasaan nyaman dan kebanggaan yang dirasakan oleh sebuah kelompok sekaligus. Dan ini dinamakan dengan *esprit de corps*.

Untuk membangun sebuah tim juara, Anda memerlukan keduanya. Di bab ini, Anda akan belajar bagaimana persisnya cara melakukan itu.

Bagaimana Cara Mengembangkan Semangat Tinggi

Mereka mengatakan bahwa perbedaan terbesar antara pekerja Amerika dan pekerja Jepang tidak ada sangkut pautnya dengan teknik manajemen ala Jepang. Malah, pekerja Amerikalah yang menunggu-nunggu datangnya akhir pekan, sementara pekerja Jepang menanti-nanti datangnya minggu kerja.

Benar-benar perbedaan yang menyolok! Saat para pekerja Anda memiliki semangat tinggi, mereka juga akan mulai menanti-nanti minggu kerja dan bukannya akhir pekan. Dan, mengapa tidak? Orang-orang yang bersemangat tinggi juga bisa bersenang-senang. Secara alami, mereka menunggu-nunggu saat untuk bersenang-senang dan merasa nyaman. Mengingat ini akan terjadi selama minggu kerja, akan sangat baik bagi Anda. Artinya, akan ada lima hari untuk merasa senang dan nyaman, dibandingkan dengan dua hari yang tidak disenangi, yakni libur akhir pekan, dan itu tentu baik bagi mereka. Jadi, ini bisa dikatakan kemenangan ganda.

Bagaimana kita dapat mencapai ini? Bagaimana Anda dapat memperoleh semangat setinggi itu ketika para pekerja Anda akan lebih senang berada di tempat kerja dan ketimbang melakukan hal-hal lainnya?

Masukkan orang lain untuk turut bertindak

Jika Anda ingin kelompok Anda memiliki semangat tinggi, Anda harus membiarkan mereka untuk terjun dalam tindakan. Dengan ini saya mengatakan bahwa pekerja Anda harus berbagi kepemilikan dengan Anda dalam mencapai suatu proyek atau tugas.

Jauh sebelum “manajemen partisipasi,” tentara sudah biasa mengatakan: *“Beritahu anak buahmu apa yang harus dikerjakan, tapi jangan beritahu mereka bagaimana cara melakukannya.”* Anda bisa melihat bahwa jika seorang pekerja memutuskan bagaimana cara melakukan sesuatu dengan caranya sendiri, ia memiliki bagian dalam kepemilikan.

Laksamana Ben Moreell memimpin “lebah-laut” selama Perang Dunia II. Lebah-laut ini tak lain adalah para insinyur teknisi Angkatan Laut AS yang membangun pangkalan-pangkalan Angkatan Laut penting di wilayah pertempuran dalam kondisi yang luar biasa sulit dan berbahaya. Moreell mengatakan bahwa ia memiliki sebuah formula rahasia yang membuatnya mampu mencapai hasil. *“Kami menggunakan pekerja ahli untuk melakukan pekerjaan yang sudah mereka latih di kehidupan sipil. Mereka dipimpin dengan baik oleh perwira yang ‘berbicara dalam bahasa mereka.’ Kami membuat mereka*

merasa bahwa mereka memainkan peran penting dalam petualangan hebat. Dan berkat itulah mereka mencapai standar semangat yang sangat tinggi.”¹

Salah satu pakar manajemen yang terbaik sepanjang masa adalah laki-laki bernama Chester Barnard. Barnard mempelajari manajemennya dengan cara yang berat. Ia memulai semuanya dari nol di AT&T. Lalu, pada akhir 1930-an, ia menulis sebuah buku berjudul *The Functions of the Executive*, yang sampai sekarang masih dibaca oleh kalangan luas. Kesimpulan yang dicapainya layak untuk dipelajari.

Barnard mengatakan: *“Saya rasa, langka sekali orang yang merasakan pembunuhan kepribadian dalam sistem terorganisir, tidak juga merasa bahwa sistem tersebut menjadi miliknya lantaran kemauannya sendirilah yang membuat itu.”²*

Saat Anda memberikan orang-orang Anda kepemilikan, perasaan mereka terhadap tugas akan jauh berbeda ketimbang jika Anda menetapkan diri sebagai satu-satunya orang yang bertanggung jawab. Perbedaannya adalah antara anggota tim penting dan roda penggerak organisasi. Saat Anda memberikan mereka kepemilikan, mereka berada di bawah pengaruh perasaan yang sepenuhnya berbeda.

Kolonel John S. Moseby, merupakan pemimpin gerilya hebat selama War Between the States (perang Antar Negara Bagian). Pasukan Serikat memanggilnya dengan sebutan “si hantu kelabu” karena kapanpun mereka merasa sudah menjebaknya, ia berhasil lenyap. Ribuan pasukan utara telah berusaha menangkapnya, tetapi tidak pernah berhasil.

Keberaniannya sangat legendaris. Pernah suatu kali, menjelajah jauh keluar garis serikat, ia menangkap seorang jenderal serikat yang masih di atas ranjang bersama kekasihnya; ia juga menangkap hampir seratus kuda. Saat diberitahu, Abraham Lincoln berkomentar, *“Sayang sekali tentang kuda-kuda itu. Aku bisa menggantikan sang jenderal dengan lebih mudah.”*

¹ *The Armed Forces Officer* (Washington, D.C.: Armed Forces Information Service, 1975), hal. 132.

² *Ibid.*, hal. 138.

Mengapa John S. Moseby bisa sedemikian berhasil? Ia tidak dilatih di Akademi Militer, dan ia pun belum pernah menjadi prajurit sebelum perang tersebut. Ia menjelaskan semuanya dalam bukunya yang berjudul *War Reminiscences*, yang diterbitkan tahun 1887. *“Orang yang terjun ke medan perang di bawah pengaruh perasaan seperti itu sudah tak terkalahkan, dan secara umum sudah menang sebelum berperang.”*³

Semangat Tinggi dan Keceriaan

Cara lain untuk mempengaruhi semangat adalah dengan keceriaan. Keceriaan memiliki pengaruh yang positif terhadap semangat.

Salah satu teman sekelas Jenderal MacArthur di Akademi Militer mengatakan bahwa bahkan pada masa-masa awal, MacArthur sudah menanamkan kepercayaan dirinya kepada orang lain melalui keceriaan yang ia tebarkan.

Seorang teman sekelas Jenderal Eisenhower, Brigadir Jenderal Carl C. Bank, mengatakan: *“Satu karakteristik luar biasa yang paling teringat sepanjang waktu adalah keceriaan, keramahan, dan selera humornya.”*⁴

Sudah menjadi fakta bahwa banyak individu mengaitkan kesuksesannya dengan kebiasaannya tersenyum. Buku petunjuk resmi tentang kepemimpinan Angkatan Udara yang dipublikasikan setelah Perang Dunia II mendiskusikan kepemimpinan Jenderal bintang lima, Hap Arnold, yang pernah menjadi komandan Angkatan Udara selama perang tersebut. Buku manual ini mengatakan bahwa kebiasaan senyum Jenderal Arnold memainkan peran signifikan terhadap promosinya menjadi komando Angkatan Udara. Menurut dokumen, *“Keceriaan itu menunjukkan kepercayaan diri, optimisme, ketakgentaran, dan semangat (aku menyukai orang-orang semacam ini). Semuanya akan sangat dihargai dan disambut oleh setiap orang.”*⁵

³ Robert Debs Heinl, Jr., *Dictionary of Military and Naval Quotations* (Annapolis, MD: United States Naval Institute, 1966), hal. 196.

⁴ Edgar F. Puryear, *Nineteen Stars* (Presidio, CA: Presidio Press, 1971), hal. 19.

⁵ *Air Force Leadership* (Washington, D.C.: Departemen Angkatan Udara, 1948), hal. 44.

Ketahui apa yang terjadi ... lalu bertindaklah

Jika ingin semangat tinggi menyebar dalam organisasi Anda, Anda harus terus memonitor apa yang sedang terjadi. Buka mata dan telinga Anda, cari tren yang muncul. Dan, yang terpenting bergaullah, mengunjungin, dan ngobrol dengan orang-orang yang ada dalam organisasi Anda setiap hari. Dengan begitu, Anda tidak saja akan tahu bagaimana perasaan orang-orang Anda, tetapi juga semua hal yang tengah terjadi.

Jika orang-orang di organisasi Anda depresi, Anda harus segera mengetahui hal itu dan mengambil tindakan untuk mengatasinya. Terkadang, lelucon sederhana dapat mengubah situasi. Namun, terkadang juga Anda perlu mengambil tindakan yang lebih dari itu. Prinsip pentingnya adalah mengetahui apa yang terjadi dalam organisasi Anda untuk kemudian segera mengambil tindakan guna mempengaruhinya. Jika melakukan kedua hal ini, Anda akan memiliki dampak besar terhadap peristiwa yang terjadi, ketimbang jika Anda menggunakan cara lain.

Princeton bukan saja kota tempat sebuah universitas ternama berlokasi. Namun, pertempuran besar juga pernah berlangsung di sana, yakni Perang Revolusi. Pertempuran ini benar-benar sangat dekat. George Washington menyaksikan sendiri dari jarak dekat bagaimana anak buahnya berada di bawah hujan peluru. Ia melihat bahwa ini sudah menjadi sangat berlebihan, dan mereka berada dalam bahaya rasa panik. Begitu beberapa orang jatuh, pasti seluruh barisan akan pecah. Dengan segera, ia mendorong kudanya di antara garis (benteng) Amerika dan Inggris. Ia mengendarai kuda itu naik dan turun di antara kedua garis, tak mepedulikan tembakan Inggris. Bagaimana bisa para anak buahnya merasa takut jika komandannya saja berani melenggang tepat di depan mata mereka? Benar, mereka tidak takut sama sekali, dan garis kontinental itu tetap bertahan.

Anda pasti bisa memimpin dengan keteladanan pribadi

Anda masih ingat permainan “*follow the leader*” di awal buku ini? Pengikut berusaha melakukan apa pun yang dilakukan pemimpinnya. Mereka jarang sekali ragu karena mereka melihat sang pemimpin sudah melakukannya terlebih dahulu. Tidak saja mereka tahu bahwa itu bisa dilakukan, tetapi mereka juga melihat bahwa pemimpin bersedia melakukannya paling pertama.

Pada tahun 1942, Mayor Jenderal Ira C. Eaker dari Angkatan Udara A.S. merencanakan misi pengeboman siang hari terhadap Jerman. Para pilot *Royal Air Force* mengatakan bahwa itu mustahil dilakukan karena kerugiannya bisa terlalu besar. RAF memiliki banyak kredibilitas. Mereka pernah bertempur melawan Jerman dan melakukan pengeboman sejak 1939. Amerika sudah berusaha keras menemukan teknik-teknik baru pengeboman pada siang hari. Eaker tidak mau menggeser dari rencananya untuk melakukan pengeboman siang hari. Namun, pria ini sudah tahu opini para penerbang veteran dari RAF. Eaker juga tahu bahwa hal ini bisa menyebabkan para anak buahnya ragu akan kemampuan mereka sendiri. Tidak setiap hari seorang mayor jenderal menjadi pilot pesawat terbang dalam pertempuran, tetapi Eaker mengawali sendiri misi pengeboman perdana siang hari itu. Pasukannya akhirnya menggunakan pengeboman siang hari dengan pengaruh yang sangat besar terhadap perang yang dijalani.⁶

Ya, kerap kali, memimpin dengan teladan pasti akan berhasil ... dan Anda tidak harus meletakkan diri Anda dalam bahaya pribadi.

Saya sempat menyebutkan Baron von Steuben pada bab sebelumnya. Ia adalah orang yang secara sukarela membantu George Washington mengubah sekelompok laki-laki bernyalai, tetapi belum terlatih menjadi tentara sungguhan selama Perang Revolusi. Di antara banyak kontribusinya, ia mengembangkan regulasi *drill* (*latihan berbaris dan bergerak dengan senjata dalam kemiliteran*) pertama di AS. Ingat bahwa pada masa itu, *drill* tidak saja digunakan untuk latihan. *Drill* digunakan dalam pertempuran untuk memastikan

⁶ *Air Force Leadership*, kutipan., hal. 46.

bahwa prajurit bertempur dan bermanuver bersama di medan perang.

Von Steuben mengatakan, *“Saya menyampaikan perintah pada malam hari; siang harinya, saya menerjunkan mereka untuk menjalankannya.”*

Tentu saja, bukan kepemimpinan namanya jika kita hanya menuliskan (memerintah) apa yang harus dilakukan. Apa yang dilakukan von Steuben agar *drill*-nya ini dijalankan? Ia membentuk semacam kompi peraga yang sudah ia latih sendiri pada malam sebelumnya. Lalu, ia melatih kompiya di depan para perwira dan prajurit Tentara Kontinental. Dengan cara ini, ia tidak saja menunjukkan apa persisnya yang harus dilakukan, tetapi juga menunjukkan bahwa apa yang diinginkan (untuk dilakukan) akan berhasil di medan perang. Karena itu, tak heran jika von Steuben, kendati masih relatif muda, menjadi Inspektur Jenderal Ketentaraan pertama.⁷

Seorang tokoh militer yang tidak kalah mengagumkan dibanding Gideon, mengutip Alkitab mengatakan, *“As I do, so shall you do.”*

Berapa lama yang dibutuhkan untuk membangun semangat tinggi?

Mungkin Anda pernah mendengar bahwa untuk membangun semangat tinggi diperlukan waktu berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun. Saya jamin bahwa ini tidak benar. Jenderal George S. Patton mengatakan, *“Dalam waktu seminggu, aku dapat memacu kesatuan manapun menjadi kesatuan yang memiliki semangat tinggi.”*⁸

Saya bahkan pernah melihat Patton mampu membangun semangat tinggi dalam waktu yang singkat. Itu terjadi pada sebuah skuadron pesawat penyerang dalam Perang Vietnam. Skwadron ini memiliki semangat yang rendah karena tingginya jumlah korban saat terbang melewati area dengan pertahanan yang kuat di sepanjang Ho Chi Minh di Vietnam Utara dan Laos.

⁷ *The Armed Forces Officer*, kutipan., hal. 74.

⁸ Edgar F. Puryear, Jr., kutipan., hal. 233.

Komandan skuadron pun belum dapat membantu mengangkat semangat. Perwira ini, setelah bertahun-tahun tidak terbang, langsung diterjunkan dari peran non-terbang ke peperangan. Ia adalah seorang letnan kolonel senior dan mereka pun menjadikannya sebagai komandan.

Ini tindakan yang salah. Karena sudah bertahun-tahun jauh dari penerbangan dan operasi, ia telah kehilangan banyak keterampilan terbang. Lebih buruknya lagi, dalam pertempuran ia merasa ragu. Lalu, ia mulai menghindari penerbangan misi-misi pertempuran yang berat. Akhirnya, ia pun dibebas-tugaskan.

Komandan skuadron yang baru mengubah situasi ini hanya dengan dua kalimat. Ia mengatakan, *“Aku adalah komandan skuadron kalian yang baru. Aku akan melakukan lebih banyak misi terbang, dan lebih banyak misi-misi berat ketimbang siapa pun dalam skuadron ini.”*

Esprit De Corps

Pernahkah Anda berkeinginan menjadi seorang pemimpin militer, dan bukan pemimpin di organisasi lainnya? Karena di atas semuanya, yang harus dilakukan semua pemimpin militer hanyalah memberikan perintah, kemudian dijalankan, apakah seperti itu? Salah.

Saat terjun pertama kali ke dunia sipil, saya diminta mengepalai sebuah organisasi penelitian dan pengembangan (R&D). Pimpinan perusahaan ini menghubungi saya dan mengatakan, *“Bill, saya tahu Anda pernah memimpin organisasi kemiliteran, tapi itu berbeda dengan yang terjadi di dunia sipil. Anda tidak dapat sekadar memberi perintah dan melihat perintah itu dijalankan.”*

Saya meyakinkan bos baru saya itu bahwa di kasus kebanyakan, perintah di dunia kemiliteran tidak sesederhana itu. Namun, saya berjanji untuk ringan-ringan saja di awal.

Tidak adil jika kita hanya membandingkan sebuah kompi infanteri atau skuadron tempur dengan organisasi yang melakukan penelitian & pengembangan demi sebuah kehidupan. Namun, perbandingan itu akan lebih adil jika dilakukan antara organisasi yang sama-sama

bergerak di bidang litbang, yakni antara yang di dunia kemiliteran dengan yang di dunia sipil. Anda tahu apa yang saya temukan? Saya memiliki kekuatan perintah yang jauh lebih besar di organisasi sipil. Berikut adalah alasannya. Di dunia militer, jika seorang perwira berkinerja buruk sebagai insinyur proyek riset dan pengembangan, yang terburuk yang bisa saya lakukan adalah memberinya tugas yang berat dan laporan kinerja yang buruk. Di dunia sipil, jika seseorang berkinerja buruk, saya punya kekuasaan penuh untuk langsung memecatnya.

Oleh karena itu, terlepas dari jenis organisasi seperti apa yang Anda pimpin, Anda harus mencadangkan kewenangan perintah Anda untuk kasus-kasus yang memang tepat penggunaannya. Malah, tujuan Anda harusnya adalah untuk membangun hasrat di dalam diri individu di organisasi Anda sehingga mereka mau dipimpin oleh Anda. Konsensus organisasi terhadap kepemimpinan Anda ini dan tingginya rasa semangat terkait hal itu dinamakan dengan *esprit de corps*.

Setelah Perang Dunia I, Jenderal Harbord, pemimpin senior ketentaraan, berkomentar tentang pengalamannya di Prancis. *“Disiplin dan semangat mempengaruhi pemungutan suara yang terus dilakukan oleh sekelompok orang saat perintah untuk maju dikeluarkan—sebuah varian dari psikologi kerumunan yang mendorongnya untuk mengikuti seorang pemimpin,”* ungkapnya. *“Tapi tentara tidak bergerak maju sebelum ada gerakan. ‘Kesepakatan bulat’ hanya mengikuti kerja sama antara orang-orang di tingkat bawah.”*⁹

Dengan kata lain, ada semacam semangat kelompok yang harus Anda jangkau agar dapat memotivasi sekelompok orang untuk melakukan sesuatu ... bahkan di dunia militer, dan terlepas dari efek perintah.

Bagaimana Anda mengembangkan *esprit de corps*? Menurut saya, *esprit de corps* dibangun di atas tiga hal: integritas pribadi, saling percaya, dan fokus pada kontribusi, dan bukan pada sekadar manfaat pribadi.

⁹ *The Armed Forces Officer*, kutipan., hal. 159.

Anda tidak dapat mengelakkan masalah mengenai integritas

Pada Bab 2, kita sudah melihat bahwa menjaga integritas secara mutlak merupakan yang pertama dari kedelapan prinsip kepemimpinan. Sebenarnya, integritas itu ada di segala tindakan Anda sebagai pemimpin. Saya tidak percaya Anda dapat mengembangkan *esprit de corps* tanpa itu. Thomas E. Cronin, seorang penulis sains politik yang juga menjadi Anggota Dewan di White House, membenarkan bahwa "*integritas bisa jadi elemen paling penting dari kualitas kepemimpinan.*"¹⁰

Mayor Jenderal Perry M. Smith menceritakan sebuah kisah tentang Babe Zaharias dalam bukunya yang berjudul *Taking Charge*. Babe Zaharias adalah atlet perempuan juara Olimpiade tahun 1932. Kemudian, setelah menjadi pegolf profesional, ia menghukum dirinya sendiri sebanyak dua pukulan setelah putaran yang ia mainkan selesai. Pukulan penalti itu harus ditebus oleh posisi puncaknya dalam turnamen besar. Menagpa ia melakukan ini? Padahal, ia tidak sengaja memainkan bola yang salah itu. Belakangan, seorang teman bertanya mengapa ia menghukum dirinya sendiri. "*Di atas semuanya, Babe, tidak ada orang yang melihat itu,*" ungkap temannya. "*Tidak akan ada yang tahu bedanya.*" Lalu, Babe menjawab, "*Saya tahu bedanya.*"¹¹

Akademi Militer mungkin adalah tempat yang memiliki kode kehormatan paling ketat di seluruh dunia. Dikatakan: "*Seorang kadet dilarang berbohong, curang, mencuri, atau mentolerir siapa pun yang melakukan itu.*"

Kode atau aturan itu sederhana, tapi ditegakkan dengan sangat tegas—oleh para kadet sendiri. Sebuah pelanggaran kehormatan akan berarti bahwa si kadet harus mengundurkan diri. Katakan saja seorang kadet menjiplak jawaban dari kadet lain dalam sebuah tes. Berikutnya, kendati tidak terlihat, ia menyerahkan diri ke komite kehormatan kadet atas pelanggarannya. Ia sekarang diharapkan

¹⁰ Thomas E. Cronin, "Thinking About Leadership," dalam Robert L. Taylor dan William E. Rosenbach, eds, *Military Leadership* (Boulder, CO: Westview Press, 1984) hal. 206.

¹¹ Perry M. Smith, *Taking Charge* (Washington, D.C.: National Defense University, 1986), hal. 28-29.

untuk mundur dari korps kadet. Jika seseorang melihat kadet tadi menjiplak jawaban, ia pun juga akan melaporkan hal itu ke komite kehormatan. Saya sendiri sudah melihat kedua kasusnya saat saya masih seorang kadet.

Kita sudah melihat bagaimana aturan itu berjalan dalam cerita Jenderal Schwarzkopf pada Bab 2. Berikut adalah kisah nyata lain yang mungkin bisa membantu Anda memahami betapa pentingnya kode ini dulu dan sekarang. Suatu kali, saat saya masih seorang kadet dan pulang ke rumah setelah tahun pertama saya di Akademi Militer, saya keluar untuk minum bersama teman-teman SMA saya. Saya lupa bahwa usia minimal yang diizinkan untuk minum minuman keras adalah 18 tahun dan bukannya 21 tahun, seperti yang berlaku di beberapa negara-bagian di Pesisir Timur waktu itu. Semua teman saya memiliki kartu identitas palsu yang menunjukkan bahwa usia mereka sudah cukup. Karena suah terbiasa memesan minuman saat masih 18 tahun, saya pun tidak memikirkannya. Saat dimintai kartu identitas, saya pun memberikan kartu identitas kadet saya.

Pramubar pun melihatnya dengan saksama. Di kartu itu tidak menyebutkan usia saya, melainkan identifikasi saya sebagai kadet di Akademi Militer Amerika Serikat. Si pramubar melihat kartu foto di kartu itu, lalu melihat ke arah saya. *“Kau tidak bisa memesan bir di sini kecuali jika usiamu sudah dua puluh satu tahun. Kartu ini mengatakan bahwa kau adalah seorang kadet di Akademi Militer. Karena itu, aku tahu bahwa jika kau mengatakan usiamu sudah 21 tahun, itu pasti perkataan jujur. Aku tanya, apa usiamu sudah 21 tahun?”* Saya pun menjawab tidak. Teman-teman saya tidak percaya itu. Mereka mengatakan bahwa seperti cerita Babe Zaharias, tidak akan ada yang tahu bahwa saya berbohong. Saya bangga memberitahu Anda bahwa lebih dari empat puluh tahun setelahnya, saya menjawab, *“Saya pasti tahu itu.”*

Saya telah melihat orang hidup dengan kode ini ketika masih menjadi kadet, dan wafat dengan memegang teguh kode itu sebagai perwira. Kode ini telah menyelamatkan banyak nyawa dalam pertempuran karena apa yang dikatakan seorang lulusan Akademi Militer bisa benar-benar dijamin sebagai kebenaran.

Para pejabat di Akademi Militer tidak memulai kode ini. Kode ini berasal dari para kadet sendiri, yakni pada abad ke-19. Awalnya, aktivitas komite kehormatan masih bersifat rahasia karena pihak berwenang tidak menerima kekuasaan kadet ini. Namun, seiring waktu berjalan, pentingnya integritas secara mutlak semakin diakui nilainya di medan pertempuran dan di semua aspek hubungan manusia. Maka, aktivitas kehormatan ini pun disahkan.

Benar, memang tetap ada skandal kecurangan yang terjadi di Akademi Militer, sejumlah kadet secara sengaja melanggar aturan ini. Namun, Anda bisa menghitung jumlahnya hanya dengan satu tangan.

Saya juga berharap bisa memberitahu Anda bahwa semua lulusan melanjutkan hidup dengan berpegang teguh pada aturan itu. Sayangnya, karena yang kita hadapi adalah manusia, maka ini pasti tidak akurat. Namun, saya bisa mengatakan kepada Anda bahwa idealisme itu hidup dan nyata, serta tampak pada banyak lulusan Akademi Militer yang tetap memegang teguh prinsip itu hingga mereka wafat. Saya tidak dapat membantu, kecuali berpikir bahwa banyak reputasi Akademi Militer di dalam mencetak pemimpin-pemimpin berkualitas itu berhubungan dengan pengembangan integritas diri secara dini, sehingga mereka mengikutinya karena mereka sendiri akan tahu hasilnya bila tidak melakukan hal itu.

Jika Anda ingin membangun *esprit de corps*, Anda harus menunjukkan integritas seperti Babe Zaharias dan seperti yang dikandung dalam kode kehormatan Akademi Militer. Jika Anda melakukan ini, segera setiap orang dalam organisasi Anda akan tahu bahwa Anda bisa dipercaya bahwa Anda mengatakan apa yang Anda maksudkan, dan bahwa Anda sungguh-sungguh dengan apa yang Anda katakan. Anggota organisasi Anda akan membalas baik itu. Mereka akan menunjukkan integritas saat berhadapan dengan Anda maupun orang lain, dan *esprit de corps* di organisasi Anda akan semakin meningkat.

Laksamana kapal selam ini mengatakan bahwa “integritas adalah yang utama”

Laksamana Muda Dave Oliver, Jr., adalah laksamana yang menerapkan dan mempelajari kepemimpinan dengan luas, dan sempat menulis sebuah buku mengenainya. Terkait integritas, Laksamana Oliver mengatakan sebagai berikut:

“Di banyak organisasi besar, terdapat pemikiran umum bahwa kontes itu biasanya dimenangi oleh orang yang bersedia berlayar paling dekat ke garis tegas yang ditarik antara kebenaran dan yang lebih buruk dari hal itu. Sebagian kaum pragmatis menyuguhi audiens dengan kisah-kisah yang bisa menuntun seorang pemula untuk percaya bahwa kesuksesan itu hanya milik pejuang yang paling monggol dan paling tidak birokratis. Pengalaman saya tidak seperti itu.”¹²

Tunjukkan kepedulian sungguh-sungguh terhadap orang-orang Anda

Armed Forces Officer menyatakan bahwa *esprit de corps* adalah “... hasil dari kepercayaan timbal-balik yang berkembang antara pemimpin dan yang dipimpin, dibangun di atas kesetiaan sehingga bersama-sama mereka memiliki kemampuan dan kualitas yang unggul.”

Jika Anda ingin membangun rasa saling percaya, saya telah menemukan bahwa Anda harus menunjukkan kepedulian yang sungguh-sungguh terhadap keselamatan orang-orang yang ada di bawah tanggung jawab Anda.

Menunjukkan kepedulian sungguh-sungguh kembali lagi menjadi prioritas yang harus Anda miliki sebagai seorang pemimpin. Prioritas pertama adalah misi atau tujuan organisasi Anda. Berikutnya adalah keselamatan anak buah Anda. Jika Anda adalah pemimpin sejati, kepentingan pribadi Anda akan menjadi prioritas yang terakhir.

¹² Dave Oliver, Jr. *Lead On!* (Novato, CA: Presidio Press, 1992), hal. 147.

Mereka yang mengikuti Anda akan menerima penderitaan, mentolerir kesalahan pribadi dan keanehan Anda, bahkan bersedia membahayakan nyawa mereka sendiri. Namun, ada beberapa syarat tertentu. Pertama dan yang terpenting, alasannya harus bermanfaat. Lantas, Anda harus menunjukkan prioritas kepentingan yang sudah saya sampaikan.

Saat pertama kali mengajar di kampus, saya bertanya kepada sahabat saya yang kemudian menjadi pimpinan, Dr. Marshall E. Reddick bagaimana ia bisa mendapatkan peringkat yang begitu tinggi di mata para mahasiswanya terkait evaluasi pengajaran. *“Mudah,”* ungkapnya. *“Mahasiswa akan melakukan apa pun yang Anda minta, bahkan tugas-tugas paling sulit sekalipun, sepanjang mereka tahu bahwa itu bermanfaat bagi mereka dan bukan bagi saya.”*

Berikut adalah contoh sempurna bagaimana menerapkan prioritas sebagai pemimpin di ruang kelas. Pertama adalah tanggung jawab guru untuk menanamkan wawasan pengetahuan. Lantas, dibarengi dengan hal ini, Marshall mengajar sedemikian rupa sehingga itu bermanfaat bagi mahasiswa. Kepentingan pribadi Marshall menjadi prioritas yang terakhir.

Menurut Anda, apakah Jenderal Patton adalah jenderal yang ringan atau sebaliknya keras sebagai pimpinan? Ia mendorong anak buahnya tanpa ampun. Ia adalah orang yang sangat keras. Seperti yang sudah saya ceritakan di depan, untuk memperbaiki disiplin, ia mengharuskan semua anak buahnya tidak saja menggunakan helm, tetapi juga dasi. Dan itu dilakukan dalam pertempuran!

Patton juga melakukan banyak kesalahan. Mungkin Anda pernah mendengar tentang insiden ketika Patton menampar dan mencaci-maki seorang prajurit yang menderita psikosis perang. Patton juga pernah menyampaikan sebuah pidato yang menggunakan kata-kata kasar di depan sekelompok ibu yang puteranya tewas dalam perang. Dalam sebuah komentar pasca-perang, ia tampak menyamakan Nazi dengan kaum Republik dan Demokrat. Kesalahan-kesalahan ini membuat Eisenhower harus memecat pejuang empat-bintang ini sebanyak dua kali terlepas dari kemampuan yang dimilikinya.

Mungkin Anda juga pernah mendengar tentang kesalahan-kesalahan ini, atau melihatnya digambarkan oleh George C. Scott ketika ia memerankan Patton dalam film peraih penghargaan yang mengisahkan jenderal kondang ini. Namun, apakah Anda juga tahu bahwa Patton memiliki angka tingkat korban jatuh terendah dibandingkan semua komandan lain dalam Perang Dunia II?

Bahkan sebagai seorang kolonel berusia 29 tahun saat Perang Dunia I, Patton menunjukkan kepedulian yang sungguh-sungguh terhadap nyawa para anak buahnya. Pada saat diberi komando oleh Jenderal Pershing dari kesatuan tank Amerika pertama, ia menjawab, *“Pak, saya menerima komando baru ini dengan sangat antusias karena dengan kedelapan tank itu, saya yakin mampu menjatuhkan banyak musuh dengan pengorbanan darah orang Amerika yang sekecil-kecilnya.”*¹³

Andalihat bukan, Patton terus menunjukkan kepedulian sungguh-sungguh terhadap para anak buahnya terlepas dari ketangguhan yang ia miliki. Karena Patton memperlihatkan kepedulian ini, dan prioritasnya sudah benar, maka ia mengembangkan suatu kepercayaan timbal-balik yang sangat tinggi yang menghasilkan *esprit de corps* yang tak tertandingi. Alhasil, ia menjadi pemenang, dan anak buahnya mencintainya terlepas dari kekurangan atau kelemahannya itu.

Jenderal Fred Franks membawa pasukannya dari Eropa untuk berperang di Irak

Saat Jenderal Schwarzkopf memimpin Operasi Perisai Gurun sebelum Perang Badai Gurun, semakin jelas bahwa ia memiliki masalah besar. Ia menghimpun pasukan darat yang cukup dan tentara yang bisa mempertahankan seluruh kawasan Arab Saudi. Namun, ia kekurangan jumlah orang yang diperlukan untuk melanjutkan serangan guna memaksa pasukan Irak keluar dari Kuwait. Keputusan yang diambil waktu itu adalah mengirim Korps VII yang dikepalai oleh teman sekelas saya di Akademi Militer, yakni Fred Franks.

¹³ Puryear, kutipan, hal. 326.

Seperti yang mungkin Anda bayangkan, Fred memiliki tantangan besar dalam memindahkan ribuan pasukan dan berton-ton perlengkapan saat dalam tugas melawan serangan Soviet di Eropa, menuju gurun-gurun di Timur Tengah untuk sebuah perang besar. Ini memerlukan usaha luar biasa dan restrukturisasi besar-besaran terhadap komandonya. Namun, meski dengan tantangan penerjunan ulang dan pertempuran yang segera berlangsung, ia tidak gagal untuk merasa dan menunjukkan kepedulian sungguh-sungguh terhadap para anak buah berikut keluarganya.

“Dukungan keluarga merupakan masalah besar karena kita dikirim berikut anggota keluarga kita, dan kita sekarang akan dikirim lagi, tetapi kali ini tanpa anggota keluarga. Pasukan kami tidak pernah mengalami skala seperti itu. Jadi, kami ingin memastikan bahwa kami sudah memiliki program dukungan keluarga yang matang, sehingga tentara akan membantu keluarga kami menjaga diri mereka masing-masing.”¹⁴

Buat organisasi Anda fokus pada kontribusi

Saat John F. Kennedy diambil sumpahnya sebagai Presiden Amerika Serikat, ia mendesak seluruh rakyatnya untuk *“Jangan tanyakan apa yang bisa dilakukan negaramu untukmu. Tanyakan apa yang dapat kamu lakukan untuk negaramu.”*

John F. Kennedy tahu bagaimana membuat orang fokus pada tujuan yang benar. Ia menegaskan bahwa kita dapat melakukan hal-hal besar bersama jika kita fokus pada apa yang dapat dilakukan dan bukannya apa yang dapat kita *peroleh*. Sayangnya, Presiden Kennedy dibunuh sebelum sebagian besar tujuan-tujuannya bisa dicapai. Namun, *esprit de corps* yang sudah dibangunnya untuk rakyat masih tetap bertahan lama setelah kepergiannya. Melaluinya, kita meresmikan undang-undang hak warga sipil yang menjadi revolusi bagi negara, kita berhasil melakukan pendaratan pertama di bulan, dan kita berhasil menjaga misil-misil Russia keluar dari Kuba.

¹⁴ Tom Clancy dengan Fred Franks, Jr., *Into the Storm* (New York: G.P. Putnam's Sons, 1997), hal. 187.

Peralihan (fokus) dari keuntungan ke kontribusi itu jauh lebih mudah dari yang terpikir di benak Anda. Anda lihat, kita semua memainkan satu dari dua permainan setiap kita melakukan apa pun. Satu permainan itu adalah “*Dapatkan Semua Yang Kau Bisa*.” Satunya lagi adalah “*Berikan Semua Yang Kau Bisa*.” Terlepas dari mana yang dimainkan, semua pemain pasti bermain untuk menang.

Anda bisa bertaruh bahwa sebuah kelompok yang para anggotanya memainkan “*Dapatkan Semua Yang Kau Bisa*” pasti memiliki *esprit de corps* yang kecil atau bahkan tidak ada sama sekali. Di lain pihak, Anda pasti merasakan semangat positif di dalam kelompok yang para anggotanya memainkan “*Berikan Semua Yang Kau Bisa*.”

Permainan mana yang dimainkan organisasi Anda? Jika mereka memainkan “*Dapatkan Semua Yang Kau Bisa*,” Anda harus mengubahnya—dengan cepat. Jika tidak Anda lakukan, organisasi Anda akan kekurangan *esprit de corps* dan akan berkinerja sebatas yang baik saja. Untuk membuat kelompok Anda memainkan “*Berikan Semua Yang Kau Bisa*,” Anda harus mengambil tindakan positif. Anda harus memberitahu mereka permainan yang benar, memperlihatkan mereka bagaimana permainan itu, dan terus mencetak skor dalam permainan tersebut.

Memberitahu mereka permainan yang benar itu mudah. Putuskan ke mana organisasi Anda ingin menuju. Bangun konsensus terhadap tujuan-tujuan Anda itu melalui diskusi dan input dari para anggota kelompok Anda. Putuskan rencana tindakan dan susun tugas-tugas terkait itu berikut tonggak waktu pencapaiannya.

Memperlihatkan kepada mereka permainan tersebut adalah sesuatu yang lebih sulit. Segala yang bisa berjalan tidak beres, bisa benar-benar tidak beres. Anda akan menghadapi apa yang oleh Clausewitz disebut dengan “friksi pertempuran.” Akan ada kemunduran, keputusan, dan kekalahan. Anda harus melanjutkan secara positif. Anda harus mendorong dan mendesak adanya kontribusi berkelanjutan dan pengorbanan meski dihadapkan dengan kesengsaraan.

Secara bersamaan, Anda harus terus mencetak skor dalam permainan “*Berikan Semua Yang Kau Bisa*.” Ini berarti menghargai

kontribusi besar, dan terkadang harus menghukum mereka yang masih memainkan permainan lama. Ini tidak selalu mudah. Sebagian orang yang berkontribusi sesuatu saat yang lain tidak berkontribusi apa-apa dalam permainan “Dapatkan Semua Yang Kau Bisa” terus memainkan permainan lama. Mereka harus diarahkan untuk mengerti permainan baru.

Sepanjang waktu, Anda harus menetapkan bagaimana teladan atau contoh sebagai pemberi kontribusi nomor-satu. Anda harus melakukan ini tanpa kompromi karena Anda tidak akan mau membodohi organisasi Anda sendiri. Tidak semenit pun. Kali pertama Anda mulai memainkan “Dapatkan Semua Yang Kau Bisa,” Anda dapat berharap bahwa organisasi Anda mengikuti panduan Anda pada hari yang sama.

Begitu Anda melihat bahwa anggota organisasi Anda sudah fokus untuk turut memberikan sumbangsih terhadap kebermanfaatannya (di atas manfaat bagi dirinya sendiri), maka Anda tidak akan perlu ditanya lagi apakah organisasi Anda memiliki *esprit de corps* yang tinggi. Anda akan melihat *esprit de corps* itu dengan mata Anda sendiri, dan orang-orang akan memberitahu Anda betapa senangnya mereka berada di organisasi Anda.

Arthur Ochs Sulzberger, Sr., adalah direktur kehormatan The New York Times Company. Ia juga seorang mantan kapten Corps Marinir. Tentang pengalamannya menjalankan *The New York Times*, ia mengatakan, “*Saya cepat menyadari bahwa kerja sama tim—semua menyatukan diri menuju satu tujuan umum—berhasil lebih baik ketimbang bergegas serampangan maju ke depan hanya untuk mendapati bahwa tidak ada lagi yang ada di belakang Anda.*”¹⁵

¹⁵ Dan Carrison dan Rod Walsh, *Semper Fi* (New York: AMACOM, 1999), hal. 98.

Untuk membangun dan memelihara semangat dan *esprit de corps* yang tinggi, coba praktikkan langkah-langkah berikut.

1. Biarkan orang lain berpartisipasi dalam kepemilikan ide, tujuan, dan sasaran-sasaran Anda.
2. Cerialah dalam segala hal yang Anda lakukan.
3. Ketahui apa yang sedang terjadi, dan ambil tindakan untuk membenahi atau memanfaatkannya.
4. Memimpinlah melalui teladan pribadi kapanpun Anda bisa.
5. Pelihara integritas diri yang tinggi.
6. Bangun kepercayaan timbal-balik dengan memperlihatkan kepedulian sungguh-sungguh terhadap orang-orang yang ada di bawah tanggung jawab Anda.
7. Fokus pada kontribusi diri Anda sendiri dan bukan keuntungan pribadi, dan dorong setiap orang di organisasi Anda untuk melakukan hal yang sama.

Pada dua bab sebelumnya, kita sudah mempelajari bagaimana cara membangun sebuah organisasi juara layaknya regu sepakbola yang selalu juara. Anda juga tahu bahwa untuk membangun itu, diperlukan empat pilar utama.

- Kohesi
- Kerja-tim
- Semangat tinggi
- *Esprit de corps*

Bangun keempat elemen ini, dan Anda akan memiliki sebuah tim organisasi yang bisa bermain layaknya “profesional”, dan selalu menang.

Kolonel LeRoy P. Hunt, Korps Marinir Amerika Serikat, meminta agar pesannya berikut ini *distensil* (diperbanyak dengan mesin cetak *stensil*) dan diberikan kepada para pasukannya sebelum mereka

mendarat di Guadalcanal: “Kita menghadapi lawan yang tangguh dan cerdik, tetapi mereka tidak cukup tangguh dan cerdik untuk menghadapi kita karena KITA ADALAH MARINIR.”¹⁶

Anda masih bertanya mengapa tim ini bisa menang?

Sekarang, buka bab berikutnya dan lihat bagaimana cara melatih tim Anda yang selalu juara itu.

¹⁶ *The Armed Forces Officer*, kutipan, hal. 160.

BAB 10

BAGAIMANA MELATIH TIM JUARA

Saat masih menjadi letnan muda yang belajar menjadi juru navigasi dan pengebom di pesawat B-52, saya mendapatkan “keberuntungan” karena ditugaskan di sebuah kru di bawah arahan Letnan Kolonel John Porter ketika ia berdinasi sebagai juru navigasi senior.

John Porter telah menjadi “navigator skuadron,” yakni navigator senior di skuadron. Lantas, pihak berwenang mengumumkan sebuah kebijakan baru. Perwira staf seperti John harus berdinasi untuk mendampingi para stafnya.

Seseorang memperingatkan saya bahwa jika di kru saya telah bergabung Kolonel Porter, saya akan diharuskan mengikuti “Sekolah Navigasi Ala Porter.” ‘Sekolah’ ini bukan sekolah yang bersifat sukarela. Meskipun begitu, itu tidaklah mudah.

Sebelum puas bahwa Anda layak disebut sebagai orang yang benar-benar jujur, John akan tetap memberi arahan secara bertahap demi sebuah alasan yang sama sekali bukan omong kosong. Ia ingin para navigator letnan muda untuk mengetahui dengan benar apa yang harus ditanganinya. Karena sudah jauh disimpulkan bahwa letnan tidak tahu segala hal yang harus diketahuinya, maka Kolonel John Porter siap, bersedia, dan mau mengajari.

Enam bulan berikutnya, karier terbang saya jauh lebih mudah. John menuntut dan mendapatkan perhatian penuh kepada saya,

baik di udara maupun di darat. Ia bersikeras bahwa saya harus mengetahui segala hal tentang navigasi dan B-52. Jika saya salah membaca atau berbicara, ia langsung mengoreksinya. Namun, ketika saya mengerjakan tugas dan bekerja dengan keras, tetapi masih juga kacau, Kolonel John Porter masih bisa bersabar. Ia mengulangnya dengan sabar dan menunjukkan kepada saya letak kesalahan yang saya perbuat sebelumnya. Ia menunjukkan kepada saya teknik-teknik untuk meningkatkan kemampuan saya agar mampu beroperasi dengan cepat di bawah tuntutan waktu dan keakuratan. Akhirnya, saya paham apa yang dimaksud dengan “Sekolah Navigasi ala Porter,” yakni sebuah hubungan yang saling menghormati.

Berkat pelatihan dan pengarahan John, saya berkembang menjadi seorang navigator yang cukup baik. Pelatihannya telah membangun sebuah tim navigator dalam skuadron yang tidak saja menguasai apa yang mereka tangani, tetapi memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan hal yang terbaik.

Pada saat krisis *Misl Kuba*, kami diharuskan terjun ke medan perang. Ketika itu, kami mampu menjalankan misi dengan sukses. Semuanya berkat kesabaran seorang Letnan Kolonel John Porter.

Ia telah memberikan teladan kepada saya bagaimana kesabarannya dalam melatih, sampai akhirnya saya ditunjuk menjadi seorang pengajar dan instruktur pertempuran. Kemudian, menjadi perwira pelatihan skuadron dalam pesawat penyerang saat pertempuran di Vietnam.

Sebagian dari teknik-teknik mengajar yang saya gunakan belakangan, baik di Pasukan Cadangan Angkatan Udara maupun saat menjadi profesor, berasal dari John Porter.

Karena itu, terima kasih, John. Saya rasa pelatihan Anda di Sekolah Navigasi Porter sudah terbayar dengan tunai.¹

¹ Saat saya menulis baris ini lebih dari sepuluh tahun lalu, saya tidak tahu apa-apa tentang John Porter, atau bahkan bertanya apakah ia masih hidup. Namun, kembali di tahun 1992, ketika saya dipromosikan menjadi brigadir jenderal, saya mendapatkan panggilan. Ternyata panggilan itu berasal dari John Porter. Saya secara pribadi berterima kasih atas pengabdianya sebagai pemimpin terhadap seorang letnan muda bertahun-tahun yang lalu.

Pemimpin Harus Menjadi Pelatih Sekaligus Guru

Tak perlu dipertanyakan lagi bahwa sebagai pemimpin, sudah menjadi tanggung jawab Anda untuk mengajarkan sesuatu. Saya sudah menyebutkan pentingnya konsep ini di bab-bab sebelumnya. Seperti yang dikatakan oleh Mayor Jenderal Perry M. Smith, mantan Komandan di National War Colleges, *“Kepemimpinan dan kepengajaran merupakan dua hal yang beriringan. Pemimpin harus bersedia mengajarkan keterampilan, berbagi wawasan dan pengalaman, dan bekerja secara dekat dengan orang-orang untuk membantu mereka menjadi matang dan kreatif... Dengan mengajar, pemimpin dapat mengilhami, memotivasi, dan mempengaruhi bawahan di berbagai tataran.”*²

Pelatihan harus menjadi cara hidup

Anda ingat serial televisi *Kung Fu* yang dibintangi oleh David Caradine? Penasihat teknis di program tersebut, yang sekaligus juga pemain pengganti Caradine di banyak adegan pertarungan adalah seorang laki-laki kelahiran Hong Kong. Namanya adalah Kam Yuan. Kam adalah insinyur sekaligus doktor di bidang *chiropractry*. Namun, ia paling dikenal dengan kemampuan *Kung Fu*-nya.

Kam dan saya berteman saat saya berkesempatan menjadi konsultan untuk “Kwoon” yang ia miliki. “Kwoon” adalah pusat latihan Kung Fu. Saya paling terkesan dengan ketulusan dan sikapnya terhadap para anggotanya. Kam adalah orang yang selalu ringan tangan terhadap orang lain. Dan ia mau memberikan bantuan sembari ia menjalankan beberapa bisnis, tampil dalam serial televisi *Kung Fu*, membuat film, dan melatih di Kwoon yang ia miliki.

Pada waktu itu, saya tertarik dan berlatih di bidang seni bela diri lain, yakni karate. Saya bertanya kepada Kam, bagaimana ia bisa menjaga standar *Kung Fu*-nya tetap tinggi, tetapi pada saat yang sama ia juga memiliki banyak sekali kepentingan lainnya?

“Kung Fu itu tidak sekadar sebuah seni bela diri, tetapi merupakan cara hidup. Saya melatihnya terus-menerus,” jawabnya.

² Perry M. Smith, *Taking Charge* (Washington, D.C.: National Defense University Press, 1986), hal.4

Jika Anda ingin melatih sebuah tim juara, jangan jadikan aktivitas melatih itu sebagai aktivitas sekali waktu ataupun berkala. Seperti yang dikatakan oleh Profesor bidang Manajemen, Burt K. Scanlon, *“Pelatihan yang efektif merupakan aktivitas yang dilakukan dari hari ke hari, dan bukan sekali dalam setahun. Semakin banyak waktu yang dihabiskan oleh manajer untuk mendukung para bawahannya (dan bukannya melakukan pekerjaan ataupun memberitahu mereka bagaimana cara melakukannya), semakin baik hasil yang akan didapatkan.”*³

Jadi, jika Anda ingin melatih sebuah tim juara, hal pertama yang harus Anda lakukan adalah membuat aktivitas melatih menjadi sebuah cara hidup bagi Anda. Ini berarti bahwa Anda harus mencari kesempatan untuk membantu para pengikut Anda untuk mencapai kemajuan. Semakin besar kemajuan yang dicapai anggota kelompok Anda, semakin baik kinerja mereka dalam tugas-tugas keorganisasian. Semakin baik kinerja mereka dalam melakukan tugas, semakin baik organisasi yang Anda miliki.

Apa yang harus dilakukan untuk menjadi pelatih bagus

Jika Anda ingin menjadi pelatih yang bagus, tidak sulit. Ada lima hal yang harus Anda lakukan.

- Buka diri (mudah dijangkau orang).
- Berikan nasihat.
- Berikan pengakuan.
- Berikan teguran.
- Disiplinkan.

Mengapa Anda harus mudah dijangkau

Suatu hal yang salah jika Anda membangun sebuah dinding antara diri Anda dan orang-orang yang Anda pimpin. Ini tidak berarti Anda harus menjadi *“one of the boys”* (*diterima secara sosial), dan Anda menjadi terlalu akrab dengan mereka. Melainkan, Anda harus benar-benar terbuka dengan setiap orang. Jika ada masalah, atau sesuatu

³ Burt K. Scanlon, “Managerial Leadership in Perspective: Getting Back to Basics,” in A. Dale Timpé, ed., *Leadership* (New York: Facts on File Publications, 1988), hal. 25.

yang harus diutarakan, Anda pasti ingin memastikannya pesan itu tersampaikan dengan baik.

Dinding yang saya maksudkan di atas hanya akan mencegah lewatnya berita bagus. Ini bisa merusak kepemimpinan dan juga organisasi yang Anda pimpin.

Saat saya menjadi direktur penelitian dan pengembangan di sebuah perusahaan, kami berusaha mengembangkan sebuah set penutup telinga untuk helm untuk meningkatkan perlindungan telinga bagi pilot pesawat. Kami telah bekerja berbulan-bulan tanpa hasil memuaskan. Akhirnya, kami sepertinya mendapatkan sebuah terobosan. Hasil alat perlindungan tersebut setelah diuji di laboratorium akustik ternyata sukses. Saya menunggu dengan tak sabar kapan insinyur proyek saya menyetujui desain utama konsep tersebut. Namun, ia justru melihat hasil itu dan mengatakan bahwa sepertinya ada sesuatu yang salah. Ia ingin tesnya diulang.

Saya tentu saja menolak dengan keras. *"Setelah berbulan-bulan dan akhirnya kita sukses, lalu kau ingin tes ini diulang? Tidak!"*

"Bos, akibatnya akan sangat kecil. Dan ini berarti ada penundaan satu minggu."

"Kita tidak perlu penundaan apa pun," tukas saya. *"Ini sudah berhasil sekarang."*

"Saya tidak yakin itu," ungkapnya.

"Saya yakin. Tandatangani surat persetujuan itu."

Untungnya, saya tidak punya sekat dengan siapa pun di antara anak buah saya. Mereka tahu bahwa saya ingin mereka mengutarakan alasan yang mereka yakini dan membiarkan saya yang mengambil keputusan. Namun, bukankah saya baru saja mengambil keputusan itu?

Insinyur saya melihat mata saya dan mengatakan, *"Bos, jika itu yang bos inginkan, saya akan menandatangani. Namun sebelum itu, saya ingin Anda ingat bahwa apabila saya salah, kita akan berhemat banyak. Mengingat Anda belum membuat keputusan final, saya ingin Anda tahu bahwa jika kita tidak mengulangi tes ini, saya harus mengatakan bahwa yang Anda dapatkan hanyalah tangan kosong."* Namun, ia tidak menggunakan kata "tangan kosong" itu.

Pernyataannya membuat saya memikirkan kembali masalah tersebut. Ia benar. Saya terlalu berani memaksakan diri setelah begitu banyak waktu yang diinvestasikan dalam upaya memecahkan masalah tersebut. Karena ada keraguan, masuk akal jika diluangkan waktu untuk memeriksanya.

Kami melakukannya, dan insinyur proyek saya ternyata benar. Pengujian tersebut tidak benar untuk beberapa frekuensi kritis. Kami telah memecahkan keseluruhan masalah, dan masalah kecil ini mudah dibenahi.

Saya menggelengkan kepala, membayangkan apa yang akan terjadi seandainya saya menjadi pemimpin yang bersikeras mendapatkan kepatuhan di segala situasi. Kami pasti akan membuang sia-sia \$40.000 atau lebih untuk biaya perlengkapan dan membuang waktu sampai akhirnya kesalahan itu bisa ditemukan.

Mungkin lebih dari separuh kekacauan yang dibuat di situasi apa pun yang mengakibatkan masalah besar, sebenarnya sudah diketahui oleh seseorang dalam organisasi. Entah orang ini takut menyampaikannya kepada yang berwenang, tidak dapat menjangkau orang yang berwenang itu, atau si yang berwenang tidak mau mendengarkan. Peristiwa Watergate dan Contra, termasuk musibah Space Shuttle *Challenger*, semuanya masuk dalam kategori ini.

Ini tidak berarti bahwa Anda harus selalu menerima saran yang diberikan, atau bahwa tidak ada situasi yang memungkinkan untuk berdiskusi. Ini hanya berarti bahwa bawahan Anda tidak boleh takut menyampaikan apa yang dirasakannya dalam ungkapan yang setegas mungkin. Itu juga berarti bahwa harus ada saluran yang bersih untuk memastikan bahwa Anda menerima pesan ini.

Bagian yang satu ini ada hubungannya dengan cara Anda dalam menangani bawahan Anda. Jika Anda tidak menerima perbedaan pendapat, Anda pun tidak akan mendapatkan perbedaan pendapat itu.

Menurut Anda, apa yang akan terjadi jika orang-orang yang menerima promosi itu hanyalah orang-orang yang sepakat dengan Anda? Saya beritahu, tidak akan lama lagi sebelum setiap orang setuju dengan Anda. Sebagian dari orang-orang terbaik Anda akan setuju setelah meninggalkan organisasi Anda.

Anda juga harus sering memeriksa prosedur tentang bagaimana orang menemui Anda. Anda akan menemukan bahwa staf Anda akan cenderung melindungi Anda dari orang-orang yang mereka anggap penyalahgunaan waktu atau yang akan mengecewakan Anda. Jika Anda memberikan komentar tanpa berpikir bahwa Anda tidak mau melihat lagi orang yang membuang-buang waktu, Anda tidak akan melihatnya lagi. Masalahnya adalah, semua keputusan itu (siapa yang masuk kategori pembuang waktu atau tidak) ada di tangan staf Anda.

Memberi Nasihat pada Pengikut Anda

Konseling berarti pertemuan empat mata. Dalam pertemuan ini, Anda dapat mengulang apa yang sudah dilakukan bawahan Anda, baik dan buruknya, terhitung sejak konseling terakhir yang Anda lakukan. Anda juga dapat menemukan apa yang membuat gusar dan apa yang menyenangkan orang yang Anda beri konseling. Terkadang, Anda dapat menemukan cukup banyak dengan cara ini. Sejalan dengan prinsip ‘melihat dan terlihat’, Anda dapat terus terhubung dengan kesehatan organisasi Anda dengan cara ini.

Ada dua aspek penting dalam konseling yang tidak boleh Anda abaikan. Pertama adalah waktu dilakukannya konseling. Kedua adalah apa yang dilakukan dalam sesi konseling itu.

Kapan Anda harus memberikan konseling?

Banyak organisasi mengharuskan para manajernya memberikan konseling ke semua karyawan secara berkala, biasanya sekali dalam setahun. Konseling secara berkala memang tidak masalah. Baik Anda maupun individu yang diberi konseling sama-sama tahu akan waktu konseling ini, sehingga bisa bersiap-siap untuk itu. Bagi pengikut atau pemimpin yang segan bertemu, konseling periodik akan memastikan bahwa pertemuan akan terjadi. Meskipun bagus, tetapi konseling periodik belumlah cukup.

Dalam salah satu pengalaman kepemimpinan awal di bidang industri, saya mengangkat seorang yang lebih tua dan jauh lebih berpengalaman dibandingkan saya. Di berbagai hal, ia melakukan pekerjaan dengan baik. Namun, satu hal yang ia lakukan membuat saya marah. Saat saya memberikannya sebuah tugas, saya tidak dapat mengandalkannya selesai sesuai tenggat waktu jika tidak ada beberapa peringatan. Tentu saja, saya mengomelinya. Itu tidak bagus. Ia bekerja dengan baik dengan cara lain. Ia melakukan apa yang saya minta. Ia juga bukan tidak menghormati saya. Namun, saya harus menagih-nagih agar dia menyelesaikan proyek sesuai dengan waktu yang saya tetapkan. Ia tidak dapat diandalkan akan menyelesaikan sebuah pekerjaan tanpa peringatan atau 'tagihan' ini. Saya tidak punya waktu untuk membiarkannya sendirian "memetik pelajaran" dari terlampauinya tenggat waktu.

Saya bermaksud melakukan sesi konseling khusus dengannya terkait masalah ini, tetapi sepertinya saya selalu terlalu sibuk. Saya tahu bahwa setelah enam bulan ulasan gaji awal dengan sesi konseling penuh, itulah waktu yang mengharuskan saya untuk berbicara kepadanya secara mendalam. Mungkin fakta bahwa usianya jauh lebih matang dan lebih berpengalaman ketimbang saya sedikit berhubungan dengan masalah itu.

Lalu, ketika hari peninjauan gaji tiba, saya mengalami masalah. Ia melakukan pekerjaan dengan baik. Namun, jika saya menerima kenaikan gajinya ketika ia masih belum menyelesaikan proyek tanpa disertai peringatan, itu sama artinya dengan saya menerima keadaannya seperti yang sudah-sudah.

Saya memutuskan bahwa karena masalah ini, saya tidak dapat memberikan rekomendasi kenaikan gaji, tetapi saya merekomendasikan untuk peninjauan tambahan setelah sembilan puluh hari.

Dalam sesi konseling tersebut, saya bertanya apakah tugas yang saya berikan baginya terlalu banyak. Ia menjawab tidak. Saya menjelaskan mengapa ia tidak mendapatkan kenaikan gaji dan mendapatkan peninjauan tambahan. Saya mengemukakan beberapa metode yang bisa ia gunakan untuk memastikan proyek diselesaikan

tanpa perlu saya ingatkan. Ia terkejut. Ia mengatakan bahwa ia memang berharap agar saya mengingatkannya terus-menerus. Menurutny, ini merupakan prosedur yang berjalan di perusahaan tempat ia bekerja sebelumnya.

Akurat atau tidaknya penjelasan itu merupakan hal yang di luar poin. Yang relevan bagi saya adalah bahwa karyawan ini tanpa tenaga mengubah situasi. Setelah sesi konseling yang saya berikan, saya dapat mengandalkannya bahwa ia akan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, di segala waktu, tanpa perlu saya ingatkan atau memberitahunya tentang apa pun. Ia pun tidak mengalami kesulitan memperoleh kenaikan gaji setelah peninjauan tambahan tersebut. Malah, saya membuat kenaikan gajinya berlaku surut ke waktu peninjauan awalnya. Setelah kejadian itu, saya tidak mengalami masalah atau kesulitan apa pun dengannya.

Ini adalah sebuah kasus yang membuat saya “mengizinkan” situasinya menjadi memburuk hingga selama enam bulan. Saya berjanji bahwa saya tidak akan pernah membiarkan hal semacam itu terjadi lagi, dan benar tidak pernah terjadi lagi.

Kapan harus melakukan sesi konseling khusus

Di samping sesi konseling khusus yang diminta oleh seseorang yang bekerja kepada Anda, Anda juga harus meminta sendiri sesi konseling khusus pada saat:

- Kinerja menurun.
- Anda ingin memperoleh pendapat terkait sesuatu.
- Anda merasa bisa membantu.
- Anda ingin mengulas tindakan atau proyek lalu sebagai pengalaman belajar.
- Anda ingin menawarkan nasihat terkait masa depan.
- Ada bukti terjadinya masalah.
- Ada alasan lain yang membuat Anda merasa perlu berkomunikasi secara pribadi dengan atasan ataupun bawahan Anda.

Bagaimana Anda harus menyusun sebuah sesi konseling?

Sebagian pemimpin menganggap mereka bisa dengan mudah memberikan sesi konseling. Ini salah. Tergantung tujuannya, Anda harus memaparkan dengan jelas apa yang ingin Anda diskusikan dan pertanyaan apa yang ingin Anda ajukan sebelum sesi konseling.

Tentunya, Anda harus siap menjawab semua pertanyaan dengan cara yang terus terang. Di samping itu, jangan takut untuk mengajukan pertanyaan sendiri.

Mayor Ed Koch dari New York City selalu bertanya "*Bagaimana hasil kerja saya?*" Ia tidak selalu mendapatkan jawaban yang positif. Namun, setiap jawaban memberinya informasi penting tentang bagaimana ia dan pemerintahannya melakukan sesuatu dengan benar ataupun salah ketika menjalankan New York.

Pertanyaan yang harus Anda ajukan saat konseling

Mayor Jenderal Perry merekomendasikan agar seorang pemimpin mengajukan pertanyaan berikut ini saat konseling:

- Aspek-aspek apa saja yang paling Anda sukai dalam organisasi ini?
- Area-area apa saja yang paling menyusahkan Anda di sini?
- Ide apa yang Anda miliki untuk memperbaiki organisasi ini?
- Kebijakan, prosedur, taktik, organisasi bawah, sistem, dan sebagainya atau apa saja yang harus kita bebaskan dan dengan jadwal seperti apa (sekarang, tahun depan, atau lima tahun ke depan)?
- Dalam penilaian Anda, siapa orang yang paling inovatif, membantu, dan kooperatif dalam organisasi ini?
- Apa tujuan pribadi Anda ketika Anda berada di organisasi ini?
- Ke mana dan profesi apa yang ingin Anda terjunkan berikutnya, mengapa dan kapan?
- Menurut Anda, apa yang menjadi kelemahan terbesar diri Anda?

- Program pengembangan-diri apa yang sedang Anda terapkan?
- Menurut Anda, bagaimana peluang Anda untuk dipromosikan ke jenjang berikutnya, dan dalam kerangka waktu seperti apa?
- Apa yang paling mengganggu Anda terkait keputusan dan gaya kepemimpinan saya?
- Tiga hal apa saja yang membuat Anda paling banyak membuang-buang waktu?
- Tujuan-tujuan apa saja yang sudah Anda tetapkan bagi organisasi Anda?
- Tolong evaluasi kinerja organisasi, unit, atau kelompok yang sudah Anda pimpin selama enam bulan terakhir. Paparkan juga titik rendah dan tinggi dalam periode tersebut.⁴

Daftar pertanyaan dari Jenderal Perry di atas bisa diterapkan ke organisasi Anda, tapi mungkin juga bisa gagal. Jadi, Anda jangan menggunakan daftarnya, atau daftar pertanyaan siapa pun untuk memberikan konseling tanpa memikirkan terlebih dahulu kepelikan yang dihadapi organisasi Anda.

Salah satu pemimpin sukses yang saya kenal mengikuti prosedur konseling yang sama setiap kali ia mengambil alih pimpinan sebuah organisasi baru. Ia bertanya, *“Apa persisnya yang Anda kerjakan? Apa masalah Anda? Bagaimana saya bisa membantu Anda? Apa yang dapat saya lakukan untuk membuat pekerjaan Anda lebih mudah?”*

Mengapa sesi konseling itu sedemikian penting

Sesi konseling memberikan kesempatan bagus bagi bawahan untuk berbicara terus-terang kepada Anda, tetapi dengan cara yang tetap berisi. Jika dilakukan dengan benar, Anda akan dapat mengetahui cukup banyak tentang orang yang sebelumnya tidak Anda ketahui. Jika berbicara soal konseling, kutipan Alkitab, *“Mintalah dan kamu akan menerima”* merupakan nasihat yang baik.

⁴ Ibid., hal. 39-43

Bawahan Anda dapat berbicara tentang hal-hal yang mengusiknya, dan Anda akan dapat menghentikan segala rumor dan gosip. Ini merupakan kesempatan bagus bagi Anda dan pengikut Anda untuk menetapkan tujuan dan bekerja untuk mencapai itu. Ambil manfaat dari aspek kepemimpinan ini. Latih tim Anda dengan konseling yang baik.

Berikan Pengakuan

Jangan pernah lewatkan kesempatan untuk mengakui kinerja bagus yang sudah dilakukan oleh seseorang dalam organisasi Anda. Karena satu hal, itu memang sesuatu yang harus dilakukan. Saat seseorang melakukan sesuatu dengan benar, ia mendapatkan pujian dari Anda. Bukankah Anda juga percaya bahwa Anda harus mendapatkan pengakuan ketika Anda bekerja dengan bagus? Tidakkah Anda merasa bahwa Anda telah mendapatkan pengakuan dari orang lain dalam kondisi ini? Izinkan saya meyakinkan Anda bahwa setiap orang juga merasakan hal yang sama. Itu sudah menjadi sifat manusia. Malah, pengakuan atau pujian merupakan salah satu motivasi manusia yang paling kuat.

Selama Perang Dunia II, seorang komandan regu Angkatan Udara ketenteraan mendapati bahwa ia mengalami kekalahan yang sama banyaknya antara yang disebabkan kecelakaan (buruknya pemeliharaan) dengan ditembak oleh musuh.

Saat teknik lainnya gagal, ia membuat sebuah sistem penghargaan bagi keberhasilan dalam pemeliharaan. Penghargaan itu sendiri tidak signifikan. Ada yang berupa tanda jasa, benda-benda langka dari kantor pos, dan kartu pas empat puluh delapan (jam). Ia memberikan penghargaan-penghargaan ini untuk jumlah pesawat yang paling sedikit melakukan pembatalan lepas landas karena pemeliharaan, kerusakan mekanik terkecil dari peralatan saat misi berlangsung, dan jumlah hari terbanyak dari tersedianya pesawat untuk pertempuran.

Pemimpin ini menggunakan semua teknik yang bisa dipikirkannya untuk memberikan penghargaan dan pengakuan

bagi para pemenang. Ia menyelenggarakan upacara penganugerahan penghargaan khusus. Ia meminta agar itu didokumentasikan, dan dikirimkan ke koran-koran tempat asal mereka. Ia menulis surat rekomendasi khusus dan komunikasi yang menguntungkan.

Penghargaan-penghargaan di atas mungkin memang tidak begitu signifikan. Namun, pengakuan dan ketenaran lokal yang mengiringinya dianggap cukup penting. Sedemikian besarnya sehingga Anda akan menganggap bahwa setiap penghargaan bernilai tidak kurang dari satu juta dollar. Komandan regu ini segera memiliki catatan pemeliharaan yang luar biasa.⁵

Sebuah buku petunjuk Angkatan Udara tentang kepemimpinan menyatakan, *“Jadikan kecenderungan sifat manusia itu sebagai sekutu. Jangan lawan kecenderungan sifat itu sebagai musuh. Hasrat akan kesuksesan dan pengakuan ini adalah salah satu aset Anda yang paling berharga dalam memimpin.”*⁶

Mayor Jenderal (purn) Angkatan Darat A.S., “Red” Newman, yang juga seorang penulis dua buku tentang kepemimpinan dan kejenderalan mengatakan, *“Dalam komando dan kepemimpinan diperlukan banyak kualitas, atribut, dan teknik—termasuk kendali, dorongan, penilaian, persepsi, dan lain-lain. Namun, tidak ada yang dapat menggantikan inspirasi dan daya angkat yang muncul dari pujian atas terselesaikannya sebuah pekerjaan dengan baik.”*⁷

Pernyataan perempuan yang memberikan *Cadillac* berwarna *pink* tentang pengakuan

Mary Kay Ash, perempuan yang luar biasa yang membangun sebuah perusahaan kosmetik bernilai satu miliar dolar per tahun, yang menggunakan teknik-teknik kepemimpinan luar biasa, ia mengatakan, *“Karena kami mengakui kebutuhan orang untuk mendapatkan pujian, kami melakukan upaya penuh untuk memberikan sebanyak mungkin pengakuan.”*⁸

⁵ *AFM 35-15 Air Force Leadership* (Washington, D.C.: Departemen Angkatan Udara, 1948), hal. 23.

⁶ *Ibid.*

⁷ Aubrey Newman, *Follow Me* (Presidio, CA: Presidio Press, 1981) hal. 176-177.

⁸ Mary Kay Ash, *Mary Kay on People Management* (New York: Warner Books, 1984), hal. 25.

Dan begitulah yang ia lakukan. Ya, Mary Kay memberikan mobil Cadillac berwarna pink, jaket kulit mahal, perhiasan berlian, dan banyak lagi penghargaan-penghargaan materi lain atas tercapainya penjualan tinggi kepada bawahannya. Namun, ia melakukan lebih dari itu. Mary Kay memberikan pita yang nilainya hanya beberapa sen, meminta orang yang bersangkutan ke atas panggung dan mendapatkan tepuk tangan meriah, mengirimkan surat rekomendasi berupa tulis tangan, menerbitkan tiga majalah sekaligus (yang dua merupakan majalah bulanan, dan yang satu adalah majalah mingguan) untuk menghargai para penampil unggul, dan secara pribadi mengakui dan mendorong anak-buahnya kapan pun dan di manapun ia bisa.

Mary Kay merasa bahwa salah satu bentuk pengakuan yang paling kuat itu tidak akan memerlukan ongkos sepeser pun. Bentuk pengakuan itu adalah pujian. Mary Kay yakin bahwa pujian akan membantu para bawahan kita mencapai keberhasilan. Ia menyebut prinsip ini “memuji orang untuk sukses.” Mary Kay tahu bahwa orang akan merespons pujian dan pengakuan seperti tidak ada yang lainnya. Dan demikian juga di setiap tanda keberhasilan, bahkan yang kecil sekalipun, ia memberikan pujian terhadap yang mencapainya.

“Saya yakin bahwa Anda harus memuji orang lain kapanpun Anda bisa; itu akan membuat mereka merespons layaknya tanaman kering ketika disiram air.”⁹

Anda tidak perlu terkejut jika melihat konsep yang ia usung ini sangat kuat secara psikologis.

Berikan pengakuan sesegera mungkin

Para psikolog menyatakan bahwa konsep pengakuan itu sangat mengena. Namun, mereka juga menyatakan hal lainnya. Pakar perilaku ternama, B.F. Skinner menegaskan bahwa untuk mendapatkan tingkat motivasi maksimum, Anda harus memberikan pujian sesegera mungkin setelah terjadinya perilaku yang patut dipuji.¹⁰

⁹ Ibid., hal. 23.

¹⁰ William F. Dowling dan Leonard Sayles, *How Managers Motivate*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1971, 1978), hal. 18.

Sayangnya, bahkan dunia kemiliteran pun acap kali mengabaikan hal ini, dan saya menganggapnya sebagai sebagai sesuatu yang nyaris kriminal jika kita tidak melakukan apa yang benar dan bagi kepemimpinan yang efektif. Saya ingat dalam pertempuran bahwa terkadang seseorang akan melakukan sesuatu yang berharga, dan beberapa hari berikutnya ia akan mendapatkan medali. Itu memang seharusnya. Namun, pikirkan apa yang dilakukan MacArthur seperti yang saya ceritakan di Bab 2, yakni memberikan penghargaan (bahkan) tepat sebelum penerimanya melakukan tindakan yang patut menerima penghargaan.

Kendati begitu, yang lebih sering terjadi adalah sebaliknya. Masalahnya menjadi sangat birokratis, dan terlalu banyak orang terlibat dalam “melindungi integritas penghargaan tersebut.” Yang benar-benar berarti adalah bahwa dengan pemikiran mereka, tidak ada tindakan yang benar-benar bagus. Jadi, mereka melempar rekomendasi itu kembali lantaran dianggap sepele. Akhirnya, orang yang membuat rekomendasi itu melanjutkan ke tugas lain atau frustrasi setelah pekerjaan surat-menyurat itu mental tiga atau empat kali, dan akhirnya ia menyerah. Seperti yang saya katakan, saya menganggap ini kejahatan! Saya pernah terlibat langsung dalam membantu orang memperoleh penghargaan yang didapatkan beberapa tahun sebelumnya. Dan mungkin Anda sudah membaca kasus-kasus ketika orang baru menerima medali sekarang lantaran keterlibatannya dalam Perang Dunia II. Saat ini terjadi, ini memiliki pengaruh berlawanan terhadap individu dan organisasi.

Sebagai seorang pemimpin, sudah menjadi salah satu tanggung jawab utama Anda untuk memastikan bahwa anak buah Anda mendapatkan medali sesegera mungkin.

Jenderal Grant menunjukkan kepada kita bagaimana caranya

Selama berlangsungnya Perang Saudara, kami hanya memperoleh satu medali, yakni Medali Kehormatan. Namun, para jenderal senior diizinkan untuk memberikan promosi kepada para perwira yang ada di bawah kepemimpinannya ke pangkat brevet atas prestasi luar biasa.

Ini berarti jabatan baru dan tanda pangkat yang lebih tinggi, tetapi tidak meningkatkan tanggung jawab ataupun gaji seperti dalam kasus promosi biasanya. Kehormatanlah yang menjadi medalnya.

Pada bulan Mei 1864, Grant bertempur melawan pasukan Konfederasi di Spotsylvania dengan sedikit kemujuran. Lalu, Kolonel Emory Upton memimpin sebuah serangan yang nyaris sukses dengan menyerbu pertahanan konfederasi dari apa yang disebut dengan “sudut berdarah.” Grant tidak membuang-buang waktu untuk memberikan pengakuan seketika.

“Saya diberi kewenangan untuk mempromosikan para perwira di medan perang atas tindakan mereka yang sangat berani. Dengan kewenangan ini, saya menganugerahkan pangkat brigadir jenderal kepada Upton tepat pada saat itu juga.”¹¹

Solusi Jenderal Custer (& solusi saya)

Semua hal yang Anda pikir tahu tentang Jenderal George A. Custer dari perang *Little Big* yang terkenal bisa jadi keliru. Saya tidak akan bercerita secara detail di sini, karena itu akan menjadi pembahasan dari sebuah buku yang terpisah. Saya hanya akan bercerita sedikit saja. Custer adalah salah satu penerbang tempur pertama kami sebagai pengamat balon pada tahun 1862. Ia menjadi brigadir jenderal hanya dua tahun setelah lulus dari Akademi Militer. Ia merupakan satu-satunya jenderal Serikat yang mengalahkan kavaleri konfederasi terkenal, yakni Jenderal Jeb Stuart yang pertama di Gettysburg, lalu di Yellow Tavern, tempat Stuart terbunuh. Custer menjadi mayor jenderal termuda dalam usianya yang masih dua puluhan dan dianggap sebagai jenderal kavaleri terbaik dalam peperangan. Ia tidak pernah kalah dalam pertempuran, baik dalam Perang Saudara maupun dalam Perang Indian hingga Little Big Horn. Pendapatnya tentang Indian? Ia mengatakan bahwa jika ia adalah orang Indian, ia akan bertempur melawan orang-orang kulit putih. Mengulangi ungkapan Peter Drucker sekali lagi, *“Apa yang ‘diketahui semua orang’ biasanya salah.”*

¹¹ Ulysses S. Grant, dikutip dalam Al Kaltman, *Leadership Lessons from General Ulysses S. Grant* (Paramus, N.J: Prentice Hall Press, 1998), hal. 157.

Mengapa saya yang menceritakan Custer? Karena Custer juga frustrasi dengan tingkat persetujuan pemberian medali terhadap anak buahnya. Solusinya? Ia membuat medali sendiri, yang membuat orang yang menerimanya merasa sangat bangga. Menghadapi masalah senada pada tahun 1993, sebagai seorang jenderal di pasukan cadangan Angkatan Udara, saya membaca tentang solusi Custer. Saat itu tentu saja belum disahkan, tetapi terbukti efektif. Jadi, saya pun melakukan hal yang sama. Saya membuat “Medal of Merit” (medali jasa). Ini adalah medali yang sangat mengesankan dan dikenakan di leher dengan pita berwarna merah, putih, dan biru. Medali itu juga dilengkapi dengan piagam yang menyebutkan alasan penghargaan. Saya menganugerahkan penghargaan itu dalam sebuah upacara lengkap dengan kemegahan dan juru foto, persis seperti dekorasi resmi. Komentar saya selama upacara itu antara lain fakta bahwa penghargaan tersebut belum disahkan dan karena itu tidak dapat dikenakan sebagai bagian dari kelengkapan seragam. Di samping itu, saya menambahkan, jika medali itu dikenakan saat “Dining Out ” (acara makan resmi kemiliteran), pelanggar itu akan “dilempar ke mangkok alkohol.”

Dining Out merupakan acara makan malam resmi dengan seragam lengkap. Di dalam acara tersebut ada banyak pelanggaran dan pelanggaran regulasi. Jika ada yang melakukan pelanggaran regulasi Angkatan Udara (baik yang nyata atau tidak) di acara tersebut, biasanya akan dihukum dengan cara harus meminum dari “mangkok alkohol.” Dulunya, mangkok alkohol ini berisi campuran minuman-minuman memabukkan. Namun, seiring surutnya citra peminum berat di Angkatan Udara, isi mangkok tersebut diganti dengan kombinasi minuman yang tidak karuan, seperti campuran coklat, saus, dan mustar yang pedas, tetapi sama sekali tanpa alkohol. Tentu saja, semua penerimanya sangat bangga mengenakan medali tak resmi tersebut pada saat acara *Dining Out*.

Saya merasa harus menyampaikan semacam peringatan kepada para pemimpin baik yang bersifat kedinasan maupun tidak. Saat Anda mengadakan sesuatu yang bertentangan dengan regulasi seperti “Custer Medal” di atas, Anda harus menerima tanggung jawab

dari tindakan Anda tersebut. Saya memutuskan bahwa itu hal yang benar untuk dilakukan, jadi saya melakukannya. Namun, saya tahu bahwa saya memang melanggar regulasi dan sudah sepenuhnya siap menerima hukuman, jika itu memang konsekuensinya.

Pengakuan dapat menjadi salah satu teknik pelatihan Anda yang paling penting, bahkan Kaisar Napoleon terkejut oleh kekuatan pengakuan ini sebagai motivator. Setelah diberitahu bahwa para prajuritnya akan melakukan hampir segala tindakan berani demi medali dari sang kaisar, ia mengatakan, *“Luar biasa sekali melihat apa yang dilakukan orang demi hiasan tersebut.”*

Beri Teguran Jika Perlu

Seorang pemimpin tidak dapat selalu menjadi “orang baik.” Terkadang, Anda harus memberikan teguran dan mendisiplinkan. Jika Anda gagal melakukan ini, pelanggaran yang terjadi (apa pun itu) akan cenderung berulang lagi. Di samping itu, Anda juga sama saja mengirimkan pesan ke seluruh organisasi bahwa Anda tidak peduli, bahwa semua kinerja ataupun tindak-tanduk yang terjadi itu dapat diterima. Dan, tentu saja, jika Anda tidak peduli, Anda pun tidak dapat mengharapkan orang lain untuk peduli.

Jenderal Patton menyarankan teguran sesegera mungkin atas setiap kesalahan yang terjadi. Saat salah satu anak buahnya melakukan kesalahan, ia langsung memberitahu orang itu agar mengetahui kesalahan apa yang baru saja dibuatnya. Jenderal Patton mengatakan, *“Saya tidak dapat membunuh orang-orang saya dalam latihan tempur, tapi saya bisa membuat mereka berpikir lebih baik mati daripada harus menghadapi kemarahan saya!”*¹²

Menarik sekali melihat bahwa saran Patton benar-benar sejalan dengan pemikiran modern terkait masalah pemberian teguran. Kenneth Blanchard dan Spencer Johnson mengatakan dalam buku larisnya yang berjudul *The One Minute Manager*, *“Tegur orang-orang Anda dengan segera. Beritahu mereka kesalahan apa yang*

¹² Porter B. Williamson, *Patton's Principles* (New York: Simon dan Schuster, 1979), hal. 35.

*dibuatnya—secara spesifik. Katakan perasaan Anda terhadap kesalahan itu—dengan istilah yang jelas.”*¹³

Saat Anda harus menegur, lakukan itu sekaligus

Ingat bahwa teguran itu merupakan kritik. Jadi, seperti yang ditegaskan di bab sebelumnya, Anda harus memberikan teguran tidak di depan umum (secara pribadi). Terkadang, wawancara yang dimaksudkan untuk menegur bawahan Anda justru bisa menjadi tempat untuk menemukan alasan yang dapat membenarkan tindakan bawahan Anda tersebut. Lantas, Anda tidak perlu memberikan teguran sama sekali, dan Anda akan tahu itu dengan segera. Karena Anda melakukan wawancara teguran itu secara tertutup, Anda tidak akan mempermalukan diri sendiri dan orang lain.

Jika Anda marah, beritahu orang yang Anda tegur bahwa Anda marah berikut alasannya. Marah itu tidak masalah, tetapi akan menjadi masalah jika Anda juga kehilangan kendali. Kehilangan kendali diri sama saja dengan kehilangan fokus terhadap tujuan utama Anda dalam memberikan teguran.

Saat Anda memberikan teguran, pastikan pikiran Anda tetap fokus pada apa yang ingin Anda tuju. Anda pasti tidak ingin membuat orang yang Anda tegur terluka, marah, atau takut. Anda hanya ingin membuat orang yang Anda tegur memiliki itikad untuk memperbaiki diri. Teknik ‘roti lapis’ yang dilakukan Mary Kay dalam memberikan kritik seperti yang telah dibahas di Bab 4 merupakan salah satu cara untuk melakukannya. Cara lainnya adalah mengikuti rekomendasi Blanchard dan Johnson.

*“Jabat tangan, atau sentuh mereka dengan cara yang membuat mereka tahu bahwa Anda sungguh-sungguh memihak mereka. Ingatkan mereka sebetapa berharganya mereka bagi Anda. Tegaskan kembali bahwa Anda punya pikiran baik tentang mereka, tetapi tidak dalam hal kinerja yang mereka lakukan dalam situasi ini. Sadari bahwa ketika teguran itu selesai, maka benar-benar selesai di situ.”*¹⁴

¹³ Kenneth Blanchard dan Spencer Johnson, *The One Minute Manager* (New York: William Morrow and Company, 1982), hal. 59.

¹⁴ Ibid.

Melakukan Pendisiplinan

Kadang-kadang, pelanggaran yang terjadi lebih serius. Anda harus memberikan semacam hukuman pendisiplinan. Saat Anda memang harus melakukan penertiban, lakukan itu dan jangan menunda-nunda. Semakin lama Anda menundanya, semakin sulit jadinya bagi Anda dan orang yang harus dihukum. Di samping itu, penundaan dapat menambah peluang timbulnya perasaan tak adil akan tindakan pendisiplinan tersebut.

Selalu lakukan tindakan pembenahan ketika pendisiplinan diperlukan. Jika Anda melakukan pendisiplinan dalam rangka mencegah sesuatu pada masa yang akan datang, kepastian hukuman itulah yang menentukan komponen pencegahan tersebut, bukan tingkat keparahannya.

Di Inggris era abad ke tujuh belas, hukuman bagi perampokan besar adalah mati. Saat ini, hukuman bagi jenis kejahatan yang sama adalah kurungan selama beberapa tahun. Kendati demikian, tingkat perampokan yang ada juga lebih kecil. Penyebabnya adalah saat ini kemungkinan tertangkap dan dihukum jauh lebih pasti.¹⁵

Di Amerika Serikat, tingkat kejahatan perampokan secara proporsional lebih tinggi ketimbang di Inggris. Mungkin memang ada alasan akan hal ini, tetapi bukan karena berkurangnya hukuman. Hukuman bagi tindakan perampokan di Amerika Serikat belum pernah ada yang berupa hukuman mati. Salah satu sebab lebih tingginya jumlah perampokan di Amerika Serikat saat ini adalah kemungkinan tertangkap dan dihukum tidak sebesar dulu.

Salah satu aspek dari pendisiplinan bukanlah pelaksanaannya, tetapi pencapaian dan pemeliharannya.

"To discipline" berakar dari bahasa Latin yang berarti mengajarkan. Karena itu, tingkat pendisiplinan itu, seperti halnya level pengajaran adalah apa yang dibuat sebagai pemimpin dari itu. Jika Anda ingin para anggota kelompok Anda menghormati pemimpinnya, menghargai diri mereka sendiri, dan selalu tampil dengan standar tinggi, mereka harus diajarkan cara melakukan itu. Ini tidak dapat dilakukan secara

¹⁵ *AFM 35-15 Air Force Leadership*, kutipan, hal. 38.

seketika. Anda tidak dapat lunak dalam menegakkan kinerja, lalu tiba-tiba berubah seperti *Attila si Raja Hun* yang kejam.

George Washington mengatakan, “*Membuat seseorang menjadi pengikut yang baik itu bukan pekerjaan sehari, sebulan, atau setahun.*”¹⁶ Washington tahu bahwa mencapai derajat disiplin yang tinggi itu merupakan sebuah pekerjaan yang berat dan keras yang memerlukan waktu.

Apa yang tidak dikatakannya adalah bahwa begitu disiplin itu dibiarkan membusuk, akan menjadi sepuluh kali lebih berat bagi si pemimpin lama untuk membangunnya kembali. Inilah mengapa para pemimpin yang gagal menjaga standar disiplin yang tinggi kerap kali dibebaskan dari kemiliteran atau dipecat dari posisinya di dunia sipil. Diperlukan seorang pemimpin baru untuk mengembalikan organisasi ke jalannya. Pemimpin ini bisa merupakan orang yang sangat teguh memegang disiplin dan dapat membangun kembali organisasi. Pemimpin yang lama kerap kali tidak dapat melakukan hal ini.

Apa yang dapat Anda lakukan jika disiplin tidak seperti seharusnya?

Jika kedisiplinan di organisasi Anda dibiarkan surut, apa yang dapat Anda lakukan? Pertama, Anda dapat memberikan teladan tentang apa yang dimaksud standar disiplin yang tinggi itu. Anda tidak akan pernah dapat mengharapkan para pengikut Anda menjaga standar disiplin yang tinggi jika Anda sendiri gagal memberikan contoh. Berikutnya, pilih satu area, lalu fokuslah pada satu area tersebut.

Anggap saja bahwa perusahaan Anda memiliki kebijakan bahwa istirahat makan siang dibatasi satu jam. Selama bertahun-tahun, kebijakan ini telah cukup lemah. Bukan saja rehat makan siang melebihi satu jam, tetapi mayoritas masih bertahan di luar selama satu hingga dua jam.

Jika Anda adalah pemimpin baru, Anda dapat melakukan banyak perubahan. Namun, jika bukan pemimpin baru, Anda tidak dapat

¹⁶ *The Armed Forces Officer* (Washington, D.C.: Departemen Pertahanan, 1975), hal. 123.

melakukan itu. Jadi, Anda harus menyasar satu masalah ini terlebih dahulu.

Daftar semua alasan mengapa tindakan yang berlaku saat ini tidak dapat diterima. Tindakan yang berlaku tersebut sama saja mencurangi perusahaan, sekaligus tidak profesional. Pelanggan yang tidak dapat menunggu Anda saat mereka memerlukan Anda menjadi tidak terlayani dengan baik. Itu menciptakan citra buruk bagi organisasi atau perusahaan. Itu juga memberikan contoh yang tidak baik bagi karyawan yang digaji per jam ataupun para manajer yang masih muda, dan seterusnya.

Tentukan hukuman bagi mereka yang tidak patuh terhadap aturan perusahaan. Bentuknya bisa berupa pemotongan gaji ataupun penambahan jam kerja, bahkan hingga pemecatan. Semuanya terserah Anda. Yang terpenting, pastikan bahwa hukuman tersebut adil dan masuk akal.

Pikirkan baik-baik situasinya secara menyeluruh. Adakah kondisi-kondisi yang bisa membenarkan jam makan siang yang molor itu? Bagaimana hal ini akan ditangani? Apakah Anda sudah benar-benar masuk akal di dalam memperhitungkan semuanya?

Jika Anda sudah benar-benar siap, panggil dan kumpulkan orang-orang Anda, lalu beritahu mereka masalah yang terjadi berikut solusinya. Bersiaplah juga untuk menjawab pertanyaan yang muncul. Jika Anda tahu betul dengan apa yang Anda bicarakan, orang-orang Anda akan sadar bahwa Anda memang benar, sehingga mereka bersedia mendukung Anda. Malah, mungkin Anda akan menemukan bahwa mereka yang bertahan dengan aturan tersebut sangat senang dengan kebijakan baru Anda. Mereka mungkin merasa dicurangi selama bertahun-tahun karena mereka sudah menanggung beban lebih karena yang lain makan siang lebih lama.

Begitu Anda sudah dapat mengendalikan masalah ini, silakan beralih ke masalah berikutnya. Anda akan menangani situasi dengan hati-hati. Alaminya, Anda pasti ingin mengubah sesuatu ke tempat seharusnya sesegera yang Anda bisa. Di lain pihak, jika Anda berusaha beralih terlalu cepat dari yang semula begitu longgar, Anda akan menimbulkan kemarahan yang cukup besar. Kemarahan ini

akan memperlambat kemajuan Anda, dan menimbulkan masalah-masalah lainnya.

Namun, Anda dapat membantu untuk menggerakkan semuanya ke arah yang benar, tidak peduli perubahan apa yang harus dilakukan. Saat Thomas H. Wyman mengambil alih pimpinan Green Giant Company, yakni sebuah perusahaan dengan penjualan tahunan mencapai lebih dari \$425 juta, ia menemukan budaya yang terlalu longgar. Bagaimana Anda menerapkan disiplin ke suatu budaya? Menurut Presiden Wyman, *“Itu tidak terlalu rumit. Jika Anda menyelenggarakan rapat pukul empat sore (yang pastinya akan berlangsung selama satu atau dua jam), itu akan menyampaikan sebuah pesan. Atau, Anda bisa meninggalkan sebuah catatan di meja seseorang pada pukul lima sore yang mengatakan bahwa Anda menyesal lantaran mereka tidak dapat menemui Anda. Anda bisa menindak-lanjutnya esok hari pada saat akan meminta informasinya. Anda bisa menyodorkan tenggat-waktu yang ketat. Atau, Anda bisa membalas surat dengan cepat.”*¹⁷

Enam Cara Untuk Melatih Tim Juara Anda

1. Jadikan kegiatan melatih sebagai sebuah cara hidup. Lakukan itu setiap hari.
2. Pastikan bahwa Anda bisa dijangkau oleh orang-orang yang Anda pimpin.
3. Berikan konseling kepada orang-orang Anda secara berkala dan pada saat mereka memerlukannya.
4. Jangan lewatkan kesempatan untuk memberi pengakuan kepada seseorang atas kinerja baiknya.
5. Beri teguran kapan pun Anda harus memberikannya.
6. Jaga standar disiplin yang tinggi.

Terakhir, agar mencapai efektivitas maksimal, berikan pengakuan, teguran, dan pendisiplinan sesegera mungkin saat Anda menentukan salah satu dari tindakan di atas harus diambil.

¹⁷ Chester Burger, *The Chief Executive* (Boston: CBI Publishing Company, Inc., 1978), hal. 88.

BAB 11

RAHASIA MOTIVASI

Mengapa orang termotivasi melakukan sesuatu untuk Anda? Mataupun untuk organisasi Anda? faktanya adalah tidak ada satu faktor pun yang memotivasi semua anak buah Anda di sepanjang waktu. Di samping itu, beragam orang memiliki motivasi sendiri-sendiri dalam titik waktu tertentu. Namun, kesalahan terbesar yang dilakukan pemimpin terkait motivasi adalah tidak memahami apa yang paling memotivasi anak buahnya di sebagian besar waktu. Dan situasi terburuknya adalah pemikiran bahwa para pengikut Anda itu paling termotivasi oleh satu hal, pada saat faktanya mereka justru termotivasi oleh sesuatu yang sepenuhnya berbeda.

Pekerjaan yang Dianggap Paling Penting oleh Karyawan

Para ilmuwan sosial mempelajari banyak industri untuk menentukan faktor-faktor apa saja yang dianggap oleh karyawan sebagai yang paling penting terkait pekerjaan mereka. Istri saya sendiri yang juga seorang psikolog memberitahu saya bahwa selama bertahun-tahun kuesioner para ilmuwan itu telah diberikan ke ratusan ribu karyawan. Hasilnya juga sudah diketahui. Tidak ada rahasia di sana.

Salah satu penelitian dilakukan oleh *Agent Public Foundation* dan disebutkan oleh John Naisbitt dan Patricia Aburdene dalam bukunya yang berjudul *Re-inventing the Corporation*.¹

Sebelum saya menyampaikan hasil ini, mungkin Anda bisa melakukan tes sendiri. Saya sudah memberikannya ke ribuan pemimpin dalam seminar saya. Yang perlu Anda lakukan adalah mengurutkan faktor-faktor berikut berdasarkan tingkat kepentingan di mata karyawan (menurut pemikiran Anda). Peringkat “1” berarti faktor yang paling penting, “2” berarti kedua yang terpenting, dan seterusnya. Luangkan beberapa menit untuk melakukan ini sebelum Anda meneruskan. Anda bisa menuliskannya langsung di buku ini.

- ___ Bekerja dengan orang yang memperlakukan saya dengan hormat.
- ___ Pekerjaan menarik.
- ___ Pengakuan atas kerja bagus.
- ___ Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan.
- ___ Bekerja untuk orang yang mau mendengar jika saya punya ide tentang cara melakukan sesuatu dengan lebih baik.
- ___ Kesempatan untuk berpikir ketimbang sekadar menjalankan instruksi.
- ___ Melihat hasil akhir dari pekerjaan saya.
- ___ Bekerja untuk manajer yang efisien.
- ___ Pekerjaan yang tidak terlalu mudah.
- ___ Rasa selalu diberitahu tentang apa yang sedang terjadi.
- ___ Jaminan kerja.
- ___ Gaji tinggi.
- ___ Tunjangan bagus.

Sekarang periksa kembali jawaban Anda. Jangan melihat pada halaman selanjutnya sebelum Anda yakin bahwa Anda sudah mengurutkan faktor-faktor ini sesuai tingkat kepentingannya bagi karyawan Anda. Jika sudah, silakan lihat halaman selanjutnya.

¹ John Naisbitt dan Patricia Aburdene, *Re-inventing the Corporation* (New York: Warner Books, 1985), hal. 85-86.

1. Bekerja dengan orang yang memperlakukan saya dengan hormat.
2. Pekerjaan menarik.
3. Pengakuan atas kerja bagus.
4. Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan.
5. Bekerja untuk orang yang mau mendengar jika saya punya ide tentang cara melakukan sesuatu dengan lebih baik.
6. Kesempatan untuk berpikir ketimbang sekadar menjalankan instruksi.
7. Melihat hasil akhir dari pekerjaan saya.
8. Bekerja untuk manajer yang efisien.
9. Pekerjaan yang tidak terlalu mudah.
10. Rasa selalu diberitahu tentang apa yang sedang terjadi.
11. Jaminan kerja.
12. Gaji tinggi.
13. Tunjangan bagus.

Mengapa Jaminan Kerja, Gaji Tinggi, dan Tunjangan yang Bagus Tidak Sepenting yang Anda Kira

Benar sekali, faktor-faktor di atas memang memiliki urutan kepentingan seperti itu. Hasil ini diperoleh setelah wawancara terhadap ratusan ribu karyawan. Berapa banyak yang sesuai dengan jawaban Anda? Sembilan puluh persen para pemimpin yang saya survei memasukkan satu atau lebih dari faktor-faktor ini—jaminan kerja, gaji tinggi, dan tunjangan yang bagus—ke dalam peringkat lima teratas. Yakni, mereka menganggap bahwa faktor-faktor tersebut merupakan yang terpenting bagi karyawannya. Namun, ketiga faktor ini biasanya berada di peringkat yang jauh di bawah.

Ini tidak berarti bahwa jaminan kerja, gaji tinggi, dan tunjangan bagus merupakan elemen yang tidak penting. Ketiganya penting, hanya saja faktor-faktor selain itu memiliki tingkat kepentingan yang lebih tinggi.

Saya pernah bekerja sebagai perekrut eksekutif. Saat itu, tugas saya adalah menemukan eksekutif unggulan yang unik bagi perusahaan klien saya sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang kami susun sebelumnya. Biasanya, kandidat bagi posisi ini sudah dipekerjakan di posisi tinggi di perusahaan-perusahaan lain. Jadi, sebagai bagian dari pekerjaan itu adalah meyakinkan para eksekutif dengan jam terbang tinggi ini bahwa mereka layak melihat sebuah kesempatan baru.

Ya, kompensasi, tunjangan, dan jaminan kerja memainkan peran dalam keputusan mereka (karyawan). Namun, meski diiming-imingi kompensasi kenaikan 30 persen atau lebih, banyak eksekutif tetap tidak tertarik. Bagi mereka yang tertarik, kenaikan gaji atau tunjangan biasanya lebih penting sebagai sinyal bahwa pekerjaan baru memang lebih penting dan memberikan kesempatan yang lebih baik. Dan memang, beberapa eksekutif bahkan meninggalkan pekerjaannya demi pekerjaan lain yang gajinya lebih rendah, tunjangannya lebih kecil, dan jaminan kerja yang juga lebih kecil. Ini dikarenakan posisi yang ditawarkan tersebut memberikan kesempatan yang lebih besar bagi mereka dengan cara lain, atau karena mereka tidak puas dengan posisinya yang sekarang meski gaji dan tunjangannya tinggi.

Max DePree adalah mantan direktur sekaligus CEO Herman Miller, Inc. Perusahaan ini bergerak di bidang pembuatan furnitur, yang oleh majalah Fortune dikatakan sebagai salah satu dari sepuluh perusahaan “paling inovatif” dan “paling dikelola dengan baik”. Perusahaan ini juga terpilih sebagai salah satu dari seratus perusahaan terbaik untuk dituju di Amerika. DePree mengatakan, “*Orang-orang terbaik yang bekerja untuk organisasi itu seperti sukarelawan. Karena mereka dapat menemukan pekerjaan bagus di berbagai tempat, mereka justru memilih suatu pekerjaan yang dilatarbelakangi alasan selain gaji atau posisi. Sukarelawan tidak memerlukan kontrak, mereka memerlukan akad/kesepakatan.*”²

² Max DePree, *Leadership Is an Art* (New York: Dell Publishing, 1989), hal. 28.

Apa yang diinginkan orang dari pekerjaannya?

Tengok kembali daftar peringkat kepentingan yang telah dibahas dalam bab ini, dan perhatikan separuh bagian ke atas.

- Bekerja dengan orang yang memperlakukan saya dengan hormat.
- Pekerjaan menarik.
- Pengakuan atas kerja bagus.
- Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan.
- Bekerja untuk orang yang mau mendengar jika saya punya ide tentang cara melakukan sesuatu dengan lebih baik.
- Kesempatan untuk berpikir ketimbang sekadar menjalankan instruksi.

Apa kesamaan yang dimiliki oleh faktor-faktor di atas? Karena satu hal, tak satu pun dari faktor-faktor di atas yang banyak merugikan Anda jika dibandingkan dengan gaji, tunjangan, atau jaminan kerja yang sempurna. Karena hal lainnya, faktor-faktor ini merupakan faktor yang dapat Anda perbaiki terlepas dari batasan gaji atau tunjangan yang diberlakukan oleh organisasi induk Anda.

Pikirkan tentang apa artinya hal ini bagi Anda sebagai seorang pemimpin yang ingin memotivasi anak buahnya menuju kinerja yang lebih tinggi. Mayoritas dari faktor-faktor yang dianggap penting oleh karyawan ini dapat diperbaiki oleh Anda sekarang ini, dan 'ongkos'nya akan sangat kecil.

Memperlakukan orang dengan hormat akan memenangi (perhatian) orang, sekaligus memenangi pertempuran

Bukankah ada di dalam kekuatan diri Anda untuk memperlakukan orang dengan hormat dan memastikan bahwa orang lain yang bekerja untuk Anda melakukan hal yang sama? Tentunya setiap manusia layak diperlakukan dengan hormat. Banyak pemimpin luar biasa menegaskan bahwa Anda harus memperlakukan orang-orang yang bekerja Anda dengan lebih dari sekadar rasa hormat. Seperti

Mary Kay Ash, Anda harus membayangkan setiap orang yang Anda lihat mengenakan tempelan besar yang bertuliskan, “BUATLAH SAYA SOSOK YANG PENTING.”

Pada malam sebelum pertempuran Austerlitz, Napoleon mengunjungi seluruh barak pasukannya. Di setiap kunjungan, pasukannya berkumpul di sekelilingnya. Napoleon bercanda gurau dengan para anak-buahnya dan berterima kasih atas loyalitas mereka. Ia menjamin diraihnya kemenangan dan menjelaskan bahwa ia sudah menyiapkan bantuan medis yang akan segera datang jika mereka terluka.³

Apakah menurut Anda Napoleon memperlakukan anak buahnya dengan rasa hormat? Tentu saja, dan Anda pun dapat bertaruh bahwa rasa hormatnya ini dibalas dengan baik.

“Berjanjilah kepada kami bahwa engkau akan menjaga diri dari tembakan,” teriak salah seorang pelembar-granat kawakan.”

“Aku akan melakukan hal itu,” Napoleon menjawab; ‘Aku akan bersama pasukan cadangan sampai kalian memerlukanku.”⁴

James MacGregor Burns, ilmuwan politik Amerika, menulis sebuah buku penelitian luar biasa yang diberi judul *Leadership*.⁵ Bahkan, buku ini sedemikian luar biasanya sehingga memenangi Pulitzer Prize. Simak nasihat singkat berikut ini: “*Di kehidupan nyata, nasihat paling praktis bagi para pemimpin adalah jangan memperlakukan pion seperti pion, pangeran seperti pangeran, tapi perlakukan semuanya layaknya orang.*”⁶

Jika Anda Ingin Orang Lain Bekerja Habis-Habisan, Buat Pekerjaan Mereka Menarik

Dapatkah Anda memberikan pekerjaan menarik, atau membuat pekerjaan yang dilakukan anak buah Anda saat ini menjadi menarik? Jika Anda mau memikirkannya, ada banyak sekali cara

³ John Laffin, *Links of Leadership* (New York: Abelard-Schuman, 1970), hal. 189.

⁴ Ibid.

⁵ James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978).

⁶ James MacGregor Burns, dikutip dalam William Safire dan Leonard Safir, *Leadership* (New York: Simon & Schuster, 1990), hal. 202.

untuk melakukannya. Inilah mengapa aktivitas yang kompetitif bisa menaikkan produktivitas organisasi Anda.

Mungkin Anda berpikir bahwa sebuah pertempuran itu hanya menarik sebatas usaha yang bisa terbayang di benak Anda. Bagaimana sebuah pertempuran itu bisa dibuat lebih menarik? marsekal yang berasal dari Inggris, Bernard Montgomery menemukan caranya. Berikut adalah perintah terkenal Montgomery kepada para anak buahnya sebelum Pertempuran Al Alamein dalam Perang Dunia II: *“Pertempuran yang akan kita hadapi ini akan menjadi salah satu pertempuran paling menentukan dalam sejarah. Ini akan menjadi titik balik dari peperangan.”*⁷

Siapa orang yang tidak ingin memberikan yang terbaik dalam salah satu pertempuran paling menentukan dalam sejarah, yang juga merupakan titik balik dari peperangan? Montgomery memotivasi pasukannya agar tampil habis-habisan, dan mereka mengalahkan Rommel berikut Korps Afrikanya yang “tak terkalahkan.”

Pentingnya rasa menarik sebagai motivator bukanlah sebuah konsep baru. Sekitar tujuh puluh tahun yang lalu, Profesor Waren Hilton menulis:

“Tidak cukup jika kita hanya memiliki hasrat terhadap kesuksesan. Hasrat kesuksean tidak akan membawa Anda ke mana-mana. Di samping hasrat umum ini, Anda harus memiliki ketertarikan yang jelas dan terus diperbarui. Anda harus memberikan otak Anda sesuatu yang spesifik dan berwujud, dan segera untuk dikerjakan. Anda harus menambahkan detail-detail baru. Jika tidak, ketertarikan, perhatian, dan aktivitas akan menyusut.

Masalah terbesar Anda adalah bagaimana menjaga output energi mental Anda yang efisien itu tetap pada level tinggi. Solusinya terletak pada pemeliharaan minat ... Anda harus terus menemukan cara baru untuk memperbarui minat orang-orang Anda dan mengilhami mereka untuk mengonsentrasikan perhatiannya terhadap ... misi. Anda tidak dapat memberi seorang yang masih belia ... tugas-tugas rutin yang monoton dan berharap ia memiliki ketertarikan seperti ketertarikan Anda dalam bisnis Anda. Anda harus membuat pekerjaannya

⁷ John Laffin, kutipan, hal. 265.

menarik.... Jagalah ketertarikan dalam diri Anda tetap hidup dengan menemukan hal-hal baru di lingkungan lama dan aspek baru dalam tugas sehari-hari.”⁸

Pengakuan Atas Kerja Bagus Itu Adil ... dan Akan Segera Terbayar

Berapa ragam cara yang bisa terpikir di benak Anda untuk mengakui hasil kerja yang bagus? Berapa ragam penghargaan dan hadiah yang bisa Anda berikan kepada orang-orang yang bekerja untuk Anda? Berapa ragam cara yang bisa terpikirkan oleh Anda untuk mempublikasikan kesuksesan para pengikut Anda? Berapa ragam cara pribadi yang Anda miliki untuk mengatakan “Selamat, kami bangga kepada Anda.”

Presiden Israel, Ezer Weizman adalah komandan Angkatan Udara Israel pada awal 1960-an. Pada masa itu, Angkatan Udara Israel memiliki perlengkapan yang minim. Angkatan Udara tersebut masih terbilang kecil dan belum pernah meraih reputasi tingkat dunia dalam beberapa tahun setelah itu.

Jenderal Weizman mengenal setiap pilot di Angkatan Udara dari nama depannya, dan begitulah ia memanggil setiap pilot. Ia juga tahu minat dan masalah pribadi dari setiap pilot. Ia mengirimkan karangan bunga kepada istri setiap pilot yang baru saja melahirkan. Ia menyadur slogan Angkatan Udara, “*Yang Terbaik untuk Angkatan Udara.*” Kapanpun ia mengangkat telepon, kalimat pembukanya selalu, “*Bagaimana kabarnya Angkatan Udara terbaik di Timur Tengah?*” Perlahan, anak buahnya pun semakin yakin bahwa meski jumlah mereka kecil, tetapi mereka adalah yang terbaik.

Perang datang sekitar satu tahun setelah Jenderal Weizman dipromosikan menjadi Kepala Operasi Angkatan Bersenjata Israel. Para pilotnya tidak pernah mengecewakannya dalam pertempuran. Mereka menghancurkan 352 pesawat musuh dalam beberapa jam pertama dari Perang Enam-Hari.⁹

⁸ Warren Hilton, *Applied Psychology: Processes and Personality* (San Francisco: The Applied Psychology Press, 1920), hal. 97.

⁹ Eli Landau, “Ezer Weizman,” in Moshe Ben Shaul, ed., *Generals of Israel* (Tel Aviv,

Setiap orang menginginkan pengakuan

Percayalah, tidak peduli siapa pun itu, setiap orang pasti menginginkan pengakuan. Connie Podesta dan Jean Gatz, dua konsultan manajemen menulis buku berjudul *How To Be the Person Successful Companies Fight to Keep*. Di dalam buku tersebut, mereka melaporkan bahwa salah seorang CEO mengungkapkan rasa frustrasi dan penderitaannya: “*Saya telah bekerja sedemikian keras untuk mengubah perusahaan ini ke tempat yang benar. Saya berhasil menjaga profit tetap naik tanpa harus merumahkan satu karyawan pun. Saya memberikan tunjangan yang istimewa, dan saya bersedia menyekolahkan karyawan saya. Saya menghabiskan banyak dana untuk piknik, pesta, dan perayaan karena saya ingin mereka menikmati pekerjaannya dan merasa bahwa perusahaan ini merupakan keluarga yang bisa menjadi tumpuan. Sedikit sekali dari mereka yang pernah mengatakan terima kasih atau memperlihatkan apresiasi terhadap usaha keras saya untuk menjadikan perusahaan ini tempat kerja yang luar biasa. Di lain pihak, jika ada satu ketidakberesan kecil, atau saya harus menolak ide-ide mereka, beberapa dari mereka mengancam akan keluar. Sementara yang lainnya tidak berbicara sepatah kata pun kepada saya.*”¹⁰

“Tangguh,” Anda pasti mengatakan begitu. “Orang tersebut harus belajar berkulit-badak. Jika ia tidak tahan panasnya, ia harus jauh-jauh dari dapur!” Ya, semua itu benar. Namun, poin saya di sini adalah seseorang yang sudah mencapai posisi puncak di sebuah perusahaan. Ia menghasilkan uang banyak dan memiliki kekuasaan, serta tanggung jawab. Namun, tetap saja, ia sangat menginginkan pengakuan. Jika orang yang dalam posisi sekuat/setinggi ini saja memiliki perasaan seperti itu (ingin diakui), pikirkan sendiri bagaimana perasaan orang lain yang termasuk orang-orang yang mengikuti Anda.

Israel: Hadar Publishing Co., Ltd., 1969), hal. 72.

¹⁰ Connie Podesta dan Jean Gatz, *How To Be the Person Successful Companies Fight to Keep* (New York: Simon & Schuster, 1997), hal. 184.

Ada banyak sekali cara untuk mengakui karyawan Anda. Pakar manajemen, Bob Nelson, mengidentifikasi lebih dari seribu (cara). Ia mempublikasikannya dalam sebuah buku yang berjudul *1001 Ways to Reward Employees*.¹¹ Sebaiknya Anda membeli buku tersebut!

Pastikan Orang Anda Memiliki Kesempatan Untuk Mengembangkan Keterampilan Mereka

Apakah Anda memberikan kesempatan bagi orang-orang di organisasi Anda untuk mengembangkan keterampilan mereka? Dapatkah Anda memberikan kursus atau pelatihan khusus di tempat kerja? Bagaimana dengan libur beberapa jam setiap minggunya untuk menempuh pendidikan tinggi? Mungkin Anda dapat mengangkat instruktur kebugaran fisik yang akan bekerja dengan para karyawan saat rehat makan siang ataupun selepas jam kerja. Terkadang, seorang karyawan memiliki kemampuan dalam bidang ini, atau memiliki pengetahuan khusus dan ia bersedia menjadi instruktur bagi karyawan lain. Anda tinggal memintanya.

Jangan lupakan juga keharusan bagi Anda dan pemimpin lain di organisasi Anda untuk bertindak sebagai guru.

Tentunya, dengan mengajari, Anda juga akan belajar. Salah satu dari tokoh Jerman yang paling terkenal di Perang Dunia I adalah seorang kapten muda bernama Oswald Boelcke. Boelcke paling dikenal lantaran taktik yang telah ia kembangkan lebih dari tujuh puluh tahun lalu masih digunakan oleh para pilot tempur hingga saat ini.

Boelcke menempuh jarak yang luar biasa jauh untuk memastikan bahwa pilot baru yang ditugaskan ke skuadronnya disiapkan dengan benar. Ia akan melakukan segala yang mungkin untuk memastikan kemenangan bagi salah satu pilot didikannya. Ini meliputi diberikannya kesempatan bagi pilot-pilot itu untuk menambah skor jatuhnya pesawat musuh.

¹¹ Bob Nelson, *1001 Ways to Reward Employees* (New York: Workman Press, 1994).

Boelcke-lah yang mengembangkan gagasan “Skuadron Pemburu”, atau yang sekarang kita sebut dengan istilah Skuadron Tempur. Ia sendiri yang memberi komando di skuadron tersebut. Meski ia menghabiskan sebagian besar waktunya untuk mengajar, tetapi ia berhasil menjatuhkan empat puluh pesawat. Ia gugur dalam usia yang terbilang belia dalam perang tanggal 28 Oktober 1916 lantaran sebuah kecelakaan pesawat. Seandainya ia bisa terus mengabdikan diri, mungkin ia bisa menyamai ketenaran Manfred von Richthofen yang meninggal dua tahun setelahnya dan membawa delapan puluh kemenangan.

Ajaran Boelcke mungkin telah membantu perjuangan perang negaranya lebih dari kemenangan pribadinya di udara. Dan ajarannya ini juga mungkin telah membantunya meraih kemenangan, terlepas dari peluang kekalahan. Mengutip Perjanjian Baru: *“Jadi, bagaimanakah engkau yang mengajar orang lain, tidakkah engkau mengajar dirimu sendiri?”* (Roma 2:21).

Mendengar Itu Sama dengan Memotivasi

Ada sedikit pertanyaan bahwa mendengar itu akan memberikan motivasi. Mungkin itu jauh lebih penting dalam kepemimpinan dibanding yang pernah Anda sadari. Beberapa waktu lalu saya berkesempatan untuk berbicara tentang kepemimpinan militer level tinggi dengan para laksamana dan jenderal bintang empat. Orang-orang ini adalah individu yang telah mencapai puncak profesinya sebelum pensiun. Mereka telah menjadi kepala staf di dinasnya, panglima tertinggi, dan salah satunya pernah menjadi Pimpinan Kepala Staf Gabungan.

Satu dari beberapa faktor yang membuat mereka melesat lebih tinggi ketimbang para pemimpin pertempuran berkualitas tinggi lainnya yang tidak berhasil mencapai posisi puncak adalah kemampuan dalam menyimak atau mendengarkan. Dengan beragam istilah, setiap dari mereka mengatakan bahwa ini merupakan faktor yang penting (jika tidak mau dikatakan kritis) dalam kepemimpinan.

Dua jenderal Angkatan Udara mengatakan: dengarkanlah!

Jenderal Curtis E. LeMay adalah orang yang sangat keras. Ia terjun dalam perang dan menjadi komando perang saat diminta memimpin Strategic Air Command (SAC), yakni angkatan perang nuklir Amerika Serikat. Ia membangunnya menjadi organisasi militer paling menghancurkan dan paling efektif di seluruh dunia. Ia memiliki citra sebagai komandan yang keras seperti sebelumnya dengan cerutu yang tidak pernah lepas dari mulutnya.

Ia dikenal tidak pernah berbasa-basi ataupun omong kosong. Modus operandinya adalah mendarat diam-diam di pangkalan SAC dan merombak habis mereka yang tidak memenuhi standar yang tinggi. Setelah melakukan inspeksi mendadak, ia akan mengumpulkan pasukan di sekelilingnya dan bertanya-jawab sembari ia berdiri di mimbar. Dan LeMay yang sekeras sebelumnya, akan benar-benar menyimak komentar serta pemikiran para pasukannya.

Dalam salah satu kesempatan, ia baru saja mulai berbicara dari atas mimbar, dan seorang letnan muda menyelanya. Jenderal LeMay menyimak letnan tersebut dengan sopan, dan ia menjawab pertanyaan yang diajukannya. Lantas, persis saat baru ingin berbicara, ia disela lagi oleh letnan tersebut. Sekali lagi, ia menyimak dengan sopan dan menjawab pertanyaan yang diajukan sang letnan. Kemudian, ia mulai berbicara untuk yang ketiga kalinya, tetapi untuk yang ketiga kalinya pula si letnan menyelanya sebelum ia sempat berbicara.

Kali ini, ia menyampaikan komentar ringan tentang interupsi letnan tersebut. Namun, si letnan pun tidak menyerah. *“Engkau tidak akan menjadi jenderal dengan cara terus-terusan menutup mulut,”* jawab si letnan muda.

Tiba-tiba semua orang terdiam terkejut. Apa yang akan dilakukan LeMay? Apakah ia akan memakan hidup-hidup letnan tersebut di tempat? LeMay jeda sejenak dan berkomentar: *“Itu benar. Tapi begitulah caraku menjadi seorang kapten.”*

Jenderal Bernard P. Randolph adalah komandan Komando Sistem Angkatan Udara. Sebelum berakhirnya Perang Dingin dan komando ini hilang untuk digantikan dengan Komando Materi Angkatan Udara, organisasi ini telah melakukan semua pekerjaan riset dan

pengembangan Angkatan Udara. Ini meliputi semua pesawat canggih, misil-misil canggih, satelit-satelit canggih, dan “Perang Bintang” ... pokoknya semuanya.

Di samping terpilih untuk mengomandoi sebuah organisasi yang sangat krusial bagi pertahanan negara, Jenderal Randolph sangat unik lantaran menjadi satu-satunya perwira Angkatan Udara Amerika-Afrika kedua yang memperoleh bintang empat, dan ia juga satu-satunya navigator yang mencapai pangkat ini. Saat diminta memaparkan filosofi kepemimpinannya dalam sebuah wawancara, ia menjawab: *“Tanyakan kepada orang-orang Anda apa yang terpenting bagi mereka, dan dengarkan itu.”*¹²

Motorola pun menyimak

Ketika Robert W. Galvin menjadi Kepala Direksi dan CEO Motorola, Inc., perusahaannya meraup penjualan tahunan sebesar \$1,5 miliar dan mempekerjakan 50.000 karyawan di seluruh dunia. Apa yang ditekankan oleh pimpinan perusahaan bernilai \$1,5 miliar dalam praktik kepemimpinannya? *“Saya tekankan untuk mendengar,”* ungkap Direktur Galvin. *“Kami berusaha mendengar apa yang orang lain ingin kami dengarkan, meski mereka tidak selalu terbuka dan mengatakannya secara langsung.”*¹³

Mary Kay Ash pun mendengarkan

Mary Kay Ash menegaskan bahwa mendengarkan itu merupakan sebuah seni. Ia mengatakan, *“Jika saya berbicara kepada seseorang di ruangan umum, saya berusaha membuat orang tersebut merasa seolah kami berdua adalah satu-satunya orang yang ada di tempat itu. Saya ‘tutup’ semua yang mengganggu. Saya hanya melihat ke arah orang itu. Bahkan jika seekor gorila masuk ke dalam ruangan itu, boleh jadi saya tidak akan mengetahuinya.”*¹⁴

¹² AFSC’s New Boss, Gen. Randolph,” *Airman* (Desember 1987), hal. 9.

¹³ Chester Burger, *The Chief Executive* (Boston: CBI Publishing Company, Inc., 1978), hal. 48.

¹⁴ Mary Kay Ash, *Mary Kay on People Management* (New York: Warner Books, 1984), hal. 30-31.

Mendengarkan dengan “pedas”

McCormick & Company, Inc., adalah perusahaan makanan khusus dan memiliki penjualan tahunan hampir dua miliar dolar, ketika tulisan ini dibuat.¹⁵ McCormick & Company telah mendapatkan reputasi internasional sebagai sebuah perusahaan yang tahu betul bagaimana mendengarkan orang-orangnya dan mengintegrasikan karyawan level rendah dalam pengambilan keputusan. Mereka menyebut dirinya sebagai “Perusahaan Bumbu Terbesar Di Dunia.” Presiden direktur Harry K. Wells menjelaskan kesuksesan perusahaan dengan kalimat berikut: *“Karena sikap mendasar yang telah dikembangkan perusahaan selama bertahun-tahun tentang bagaimana orang-orang berinteraksi, kami memiliki atmosfer yang menjadikan siapa pun di sini bisa duduk dan melakukan dialog berbobot terkait kebijakan dan tujuan kami pada masa yang akan datang.”*¹⁶

Perusahaan yang berhasil memanfaatkan kotak saran

Dapatkah Anda membuat sebuah program yang memungkinkan Anda mendengar dengan lebih baik terhadap ide-ide baru? Anda berpendapat bahwa kotak saran hanya akan mengumpulkan jaring laba-laba dan bungkus permen karet? Berarti Anda belum mendengar sebuah perusahaan yang bisa menemukan cara agar kotak saran itu berhasil. Perusahaan ini bernama Dana Corporation, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan suku cadang mobil. Dalam tahun belakangan, masing-masing dari 45.500 karyawan Dana Corporation menyumbangkan rata-rata 1,22 ide setiap bulannya. Sungguh fantastis.

CEO yang sekarang menjadi direktur perusahaan itu, Woody Morcott, berkomentar, *“Itu merupakan bagian terpenting dari sistem nilai yang berlaku di perusahaan kami.”* Bagaimana mereka melakukannya? Pertama, mereka mengadakan kelas tentang bagaimana menemukan dan mengembangkan ide-ide baru. Lalu, mereka juga mengadakan penghargaan, pertemuan makan siang,

¹⁵ McCormick & Company website: <http://www.mccormick.com>, 22 Juli, 1999.

¹⁶ Chester Burger, kutipan, hal. 24.

dan banyak debat ringan antar-mereka yang menghasilkan banyak ide-ide baru. Salah satu pabriknya yang berada di Meksiko bahkan memberikan penghargaan kepada seorang karyawan dalam bentuk uang \$1,89 untuk setiap ide baru yang dimasukkan. Menurut statistik, sekitar 70% dari semua saran yang masuk benar-benar diadopsi. Menurut para pimpinan di Dana, saran dari karyawan mampu menghasilkan dan menghemat kekayaan perusahaan dan mempertahankan posisi saing yang sangat kompetitif.¹⁷

Tahun lalu, penjualan perusahaan itu mencapai angka \$12,5 miliar dan terus menanjak. Dan pastinya akan ada lebih banyak lagi saran yang masuk tahun ini, mengingat perusahaan ini sekarang memiliki 86.000 karyawan.¹⁸

Mengapa tidak berbagi waktu separuh-separuh? Mungkin Anda dapat menyumbangkan satu jam waktu perusahaan dan karyawan Anda dapat memberikan satu jam setelah kerja untuk menggagas idenya menggunakan fasilitas perusahaan. Pikirkan suatu cara agar karyawan memetik manfaat jika idenya terbukti. Itu adalah salah satu cara untuk mendengarkan ide. Saya yakin Anda dapat memikirkan cara-cara lainnya.

Biarkan Orang-orang Anda Berpikir Bagi Diri Mereka

Apakah Anda cukup terbuka sehingga bersedia membiarkan orang-orang Anda berpikir untuk diri mereka? Beritahu mereka apa yang harus dilakukan. Biarkan mereka menentukan caranya sendiri. Saya tidak mengatakan bahwa Anda tidak boleh membantu mereka ketika diminta, hanya saja mereka memiliki pemikiran, pengalaman, dan latar belakang sendiri-sendiri. Itulah mengapa mereka ditugaskan melakukan pekerjaannya masing-masing dan bukan Anda. Itulah juga mengapa mereka adalah komoditas yang sangat berharga.

Anda tidak dapat melakukan semua pemikiran untuk setiap orang dalam organisasi Anda. Coba saja jika Anda penasaran, pasti Anda akan gagal.

¹⁷ Richard Teitelbaum, "How to Harness Gray Matter," *Fortune* (9 Juni, 1997), hal. 168.

¹⁸ *Dana Corporate Data Fact Sheet*, website: www.dana.com, 22 Juli, 1999.

Bahkan jika Anda bisa menggantikan pemikiran semua bawahan Anda, Anda akan terlihat tidak bijaksana jika melakukan itu. Jika semua anak buah Anda berpikir persis seperti Anda, organisasi Anda akan memiliki sumber ide yang terbatas. Dan mungkin yang lebih penting lagi, para peneliti telah menemukan bahwa produk dari banyak pikiran yang bekerja sama itu jauh lebih besar ketimbang ketika masing-masing pikiran itu digagas secara terpisah. Jika Anda berusaha mengerjakan sendiri semua pemikiran dalam organisasi Anda, Anda akan kehilangan sinergi yang sangat penting ini.

Biarkan para bawahan Anda mengerjakan sendiri pemikiran mereka, dan Anda akan terkejut sekaligus kagum dengan apa yang dihasilkan oleh mereka, serta bagaimana mereka menggunakan keahliannya untuk memecahkan masalah Anda.

Kolonel Motta Gur memimpin brigade pasukan terjun Israel yang merebut Yerusalem Timur selama Perang Enam Hari tahun 1967. Saat itu terjadi pertempuran mati-matian ketika Gur yang tengah berada dalam kendaraan bernama half-track memimpin prajurit penerjunnya masuk ke kota. Sopirnya adalah prajurit hebat dari Galilee yang bernama Ben-Zur. Dengan Ben-Zur, ia melewati pasukan tank Israel dan bergeras maju. Di Gerbang Singa ke Yerusalem, jalan masuknya sangat sempit karena sebuah mobil terbakar. Kolonel Gur memberikan perintah, "*Ben-Zur, jalan.*" Sopirnya pun maju tanpa memperlambat kendaraan, dan berhasil menghindari mobil terbakar itu.

Saat mereka semakin dekat, mereka melihat bahwa gerbang besi itu telah dikenai tembakan tank dan terbuka sebagian. Gur berasumsi bahwa ia akan diserang dengan granat jika mereka memperlambat laju kendaraan demi membuka gerbang. Ia hanya mengatakan, "*Ben-Zur, jalan.*"

Ben-Zur menginjak pedal gas, dan pintu itupun terlepas dari engselnya. Batu-batu beterbangan dari segala arah, tetapi kendaraan itu terus melaju di Via Dolorosa.

Mereka belok kiri dan menemukan jalan itu dihalangi oleh sepeda motor yang dionggokkan di tengah jalan. Bisa jadi itu sebuah ranjau. Gur memerintahkan, "*Ben-Zur, jalan.*" Ben-Zur tidak berhenti

dan tidak berusaha menghindari sepeda motor tersebut. Bahkan, ia melaju menerjang tepat ke arah motor tersebut. Jika dipasang ranjau, ranjau itu gagal meledak.

Kolonel Gur melanjutkan gayanya ini. Di setiap rintangan, perintah yang diberikannya hanyalah, “*Ben-Zur, jalan.*” Sang pengemudi memutuskan sendiri apakah akan melindas, memutari, atau menabrak halangan tersebut agar dapat terus berjalan. Akhirnya, Gur bersama brigadennya tiba di Temple Mount. Untuk pertama kalinya dalam hampir 2.000 tahun, Yahudi menguasai Holy Temple.¹⁹

Kolonel Gur akhirnya menjadi seorang jenderal dan Kepala Staf Angkatan Darat Israel.

Apa yang dapat dipetik dari model pertempuran?

Mari kita lihat model pertempuran kita sekali lagi. Mengapa seorang prajurit biasa yang hanya menghasilkan beberapa ratus dolar sebulan bisa melakukan serangan “*lakukan atau mati*” ke sebuah bukit, atau mengemudikan kendaraan ke dalam bahaya seperti yang dilakukan oleh sopir Kolonel Gur, yakni Ben-Zur?

Kolonel Mike Malone pasti tahu sebabnya. Ia telah lama dikenal sebagai pakar kepemimpinan ketentaraan, dan ia memenangi bintang kehormatan tertinggi di ketentaraan, yakni *Distinguished Service Medal*, atas hasil kerjanya di bidang ini. Menurut Kolonel Malone, seorang prajurit bersedia berjuang sampai titik darah penghabisan dalam sebuah serangan karena:

1. Teman-temannya mengandalkannya.
2. Ia berpikir bahwa teman-temannya akan menyebutnya pengecut jika tidak melakukannya.
3. Ia telah paham bahwa pemimpinnya memang tahu betul hal benar apa yang harus dilakukan.
4. Ia ingin menyenangkan pemimpinnya.

¹⁹ Arie Hashavia, *A History of the Six-Day* (Tel Aviv: Ledory House, tanpa tanggal), hal. 226-229.

5. Ia yakin bahwa ia akan disidang secara militer jika ia tidak melakukannya.
6. Ia merasa bahwa ia akan ditinggalkan sendiri jika ia tidak menyerang.
7. Ia yakin bahwa mengikuti perintah adalah hal yang benar.
8. Ia yakin bahwa ia akan menerima penghargaan lantaran melakukan serangan.
9. Ia yakin bahwa menyerang lebih tidak berbahaya ketimbang tidak menyerang.
10. Ia yakin bahwa ia akan merasa salah jika tidak melakukannya.
11. Ia ingin membuktikan kejantanan, nyali, kompetensi, atau nilainya sebagai seorang prajurit.
12. Ia menikmati kegemparan dan getaran dalam pertempuran.
13. Mengikuti perintah sudah menjadi sesuatu yang otomatis.²⁰

Perhatikan bahwa jaminan kerja, gaji tinggi, dan tunjangan bagus memainkan peran yang sangat kecil di sini. Ini sejalan dengan hasil yang ditemukan oleh Profesor Warren Bennis dan Burt Nanus dari Universitas California Selatan dalam survei terhadap para pemimpin di semua jenis organisasi. Anda dapat menjadi pemimpin yang luar biasa di kebanyakan situasi terlepas dari kondisi kerja yang buruk, kompensasi yang rendah, dan tunjangan yang kecil.

Kapan Gaji, Jaminan Kerja, dan Tunjangan Itu Menjadi Penting?

Gaji, jaminan kerja, dan tunjangan merupakan hal yang penting. Namun, ketiga faktor ini bukan menjadi kepentingan utama. Anda boleh saja mengatakan, *“Dengar, di perusahaan saya, orang-orang bekerja demi gaji dan tunjangan, dan cuma itu.”* Mari kita lihat apakah itu benar.

²⁰ Dandridge M. Malone, *Small Unit Leadership* (Presidio, CA: Presidio Press, 1983), hal. 3-4.

Jika Anda pernah berada dalam sebuah perusahaan dalam kurun waktu tertentu, Anda mungkin telah melihat orang-orang keluar dari perusahaan secara sukarela. Jika ditanya mengapa mereka keluar, mereka akan memberi respons beragam yang intinya memperoleh penawaran lebih bagus di tempat lain. Lantas, mereka mungkin mulai merinci semua keunggulan posisi barunya itu seperti gaji yang lebih tinggi, pekerjaan yang lebih besar, tunjangan yang lebih baik, kantor yang lebih besar, dan seterusnya.

Namun, jika Anda simak baik-baik, Anda akan mendengar sebuah pesan meski tidak dinyatakan secara verbal. Pesan itu berbunyi: *“Orang-orang yang mengangkat saya ini benar-benar menghargai apa yang saya tawarkan. Mereka mengakui pentingnya saya dibanding yang saya alami selama ini di sini. Mereka memberikan saya semua tunjangan ini karena menganggap saya benar-benar penting.”*

Dengan kata lain, meski gaji yang lebih tinggi dan tunjangan yang lebih banyak merupakan iming-iming menggiurkan untuk meninggalkan perusahaan, tetapi kedua hal tersebut hanya sebagai dasar pikiran yang rasional.

Ingat kembali bahwa ada banyak organisasi yang sama sekali tidak mengeluarkan gaji, tunjangan, dan menjamin keamanan kerja. Namun, orang-orang yang bekerja di dalam organisasi ini tetap menampilkan yang terbaik. Apakah Anda lupa tentang tim sepakbola yang kita bicarakan di bab sebelumnya? Jangan lupa juga relawan pekerja rumah sakit, mereka yang bekerja di tempat penggalian situs arkeologi yang berbahaya, Korps Perdamaian, dan program “Big Brother”, Pramuka, dan ratusan organisasi lainnya.

Lalu, peran apa yang dimainkan oleh gaji, tunjangan, dan jaminan keselamatan kerja dalam memotivasi orang?

Terkait hasil temuan para ilmuwan

Kembali ke era 1950-an, seorang ilmuwan sosial bernama Abraham Maslow mengembangkan sebuah teori tentang bagaimana semua motivasi saling melengkapi. Maslow menyebut teori ini sebagai hierarki kebutuhan. Mungkin Anda sudah pernah mendengarnya.

Namun, kita lihat bagaimana teori ini dapat mempengaruhi motivasi dari sudut pandang praktis.

Menurut Maslow, kita itu termotivasi oleh berbagai kebutuhan manusia. Kebutuhan-kebutuhan ini ada di beragam tingkatan. Ketika satu level kebutuhan terpenuhi, orang tidak lagi termotivasi oleh kebutuhan itu, melainkan berusaha memenuhi atau memuaskan level kebutuhan yang ada di atasnya.

Level kebutuhan pertama menurut Maslow terdiri dari kebutuhan-kebutuhan fisiologis seperti makan atau bernapas. Begitu kebutuhan fisiologis dasar ini terpenuhi, orang mencari level kebutuhan tertinggi berikutnya. Kebutuhan ini adalah rasa aman atau jaminan. Itulah saat ketika gaji, tunjangan, dan jaminan kerja mulai memainkan perannya.

Level berikutnya adalah kebutuhan sosial atau afiliasi. Setelah level ini terpenuhi, akan ada lagi yang disebut dengan level penghargaan. Rasa hormat dan pengakuan merupakan yang termasuk di level ini. Dan level yang tertinggi menurut Maslow adalah aktualisasi-diri, yakni menjadi segalanya yang Anda bisa.

Maslow juga mengidentifikasi dua kategori kebutuhan yang tidak masuk dalam hierarkinya. Dua kategori ini adalah hasrat untuk mengetahui dan memahami, dan kebutuhan estetika.

Apa yang dikatakan oleh teori Maslow kepada kita adalah: *Saat orang-orang Anda berada di atas level tertentu, mereka tidak lagi termotivasi oleh level-level di bawahnya. Apakah Anda berhenti dan khawatir tentang bernapas? Tentunya tidak, kecuali jika Anda mengalami masalah kesehatan yang mempengaruhi kemampuan Anda dalam bernapas. Sama halnya dengan gaji, tunjangan, dan jaminan kerja. Jika seorang karyawan memiliki gaji, tunjangan, dan jaminan kerja yang jumlahnya dapat diterima, dengan sendirinya semua ini tidak lagi dapat memotivasinya.*

Tentunya, jika ada ancaman kehilangan ketiga faktor ini, bisa jadi faktor-faktor tersebut kembali memiliki kekuatan motivasi.

Hierarki kebutuhan Maslow penting bagi kita karena dapat membantu menjelaskan mengapa gaji tinggi, tunjangan bagus,

dan jaminan kerja bisa tidak sepenting faktor-faktor motivasional lainnya, kecuali sebagai simbol dari faktor-faktor lain ini.

Izinkan saya untuk menunjukkan apa yang saya maksud. Beberapa tahun lalu, sebuah perusahaan tempat saya bekerja memberikan peninjauan gaji setiap tahunnya. Jumlah kenaikan gaji tahunan disesuaikan dengan kinerja. Mereka yang berkinerja tinggi bisa mendapatkan kenaikan sebesar 10 persen ditambah penyesuaian biaya hidup. Sementara itu, mereka yang berkinerja rata-rata menerima kenaikan yang lebih rendah. Dan mereka yang berkinerja di bawah standar tidak menerima kenaikan gaji

Perusahaan bisa saja membekukan semua upah. Namun, yang mereka lakukan justru membekukan gaji para jajaran manajemen saja. Uang pun berhasil dicetak dan sebuah formula dikembangkan untuk membagi uang tersebut berdasarkan kinerja pada tahun sebelumnya. Hasilnya, seorang karyawan berkinerja tinggi yang (katakan saja) menghasilkan \$50.000 setahun akan menerima kenaikan kurang dari \$700 per tahun. Namun, kenaikan sekecil itu tetap menjadi motivator karena merupakan simbol prestasi tinggi dan tidak diterima oleh setiap orang.

Orang yang menemukan dua kategori motivator yang menghasilkan hal berbeda

Ilmuwan lain bernama Frederick Herzberg yang muncul beberapa tahun berikutnya untuk melanjutkan karya Maslow. Herzberg mengumpulkan data tentang sikap kerja para karyawan di ratusan perusahaan. Dari studi terhadap data ini, ia menyimpulkan bahwa orang memiliki dua kategori kebutuhan yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan terhadap sebuah pekerjaan.

Kategori pertama ia sebut dengan kebutuhan kesehatan pribadi (*hygiene*). Ia memberi nama ini karena kebutuhan ini merupakan fungsi pengobatan preventif di tempat kerja. Kebutuhan ini akan mencegah ketidakpuasan kerja. Kebutuhan ini juga dibedakan oleh fakta bahwa kebutuhan-kebutuhan ini tidak pernah benar-benar dipenuhi. Anda harus terus memeliharanya, atau Anda

akan kehilangan kinerja. Anda tidak dapat meningkatkan kinerja dengannya. Namun, jika organisasi Anda sudah berkinerja baik, Anda dapat memelihara standar yang tinggi ini dengan faktor-faktor kesehatan pribadi. Faktor-faktor *hygiene* ini meliputi uang, status, perlakuan, dan jaminan.

Menurut Herzberg, motivator adalah faktor-faktor memuaskan yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain perasaan prestasi, pengakuan atas capaian, pekerjaan menantang, bertambahnya tanggung jawab, pertumbuhan, dan perkembangan. Kesemua ini merupakan faktor yang melahirkan kepuasan kerja seperti jika dibandingkan dengan kebutuhan *hygiene* yang hanya mencegah ketidakpuasan kerja.

Bagaimana kita dapat menggunakan teori Herzberg untuk memotivasi orang agar puas dengan pekerjaannya? Kita tahu bahwa jika kita mengurangi faktor-faktor *hygiene*, kita akan mendapatkan ketidakpuasan kerja. Bagaimana perasaan Anda jika seseorang mengurangi gaji Anda? Karena itu, untuk menghindari ketidakpuasan kerja, kita memelihara faktor-faktor *hygiene* di levelnya kini.

Dapatkah kita meningkatkan kepuasan kerja dengan (misalnya) menaikkan gaji? Tidak, menurut Herzberg. Ingat, gaji merupakan faktor *hygiene*. Jika kita ingin orang-orang kita lebih puas terhadap pekerjaan mereka, kita harus menggunakan motivator. Yakni, kita harus mencari cara agar kita dapat meningkatkan:

- Prestasi.
- Pengakuan.
- Tantangan dalam pekerjaan.
- Tanggung jawab.
- Pertumbuhan dan perkembangan.

Setiap pemimpin militer sukses telah melakukan hal ini, dan Anda pun dapat melakukannya. Pernahkah Anda mendengar tentang Lewis B. “Chesty” Puller? Puller adalah satu-satunya Marinir dalam sejarah yang berhasil memperoleh lima Salib AL. Salib Angkatan Laut

atau *Navy Cross* adalah penghargaan setelah Medali Kehormatan Kongres (*Congressional Medal of Honor*). Sedikit sekali yang berhasil mendapatkan satu *Navy Cross*, dan lebih sangat jarang lagi yang mendapatkan dua *Navy Cross*. Namun, Chesty Puller mendapatkan lima buah *Navy Cross*! Ia berhenti dari Institut Militer Virginia pada tahun 1918 untuk bergabung dengan Korps Marinir dan berperang lebih dari seratus pertempuran di Banana Wars tahun 1920-an, di Cina tahun 1930-an, di Pasifik selama Perang Dunia II, dan terakhir dalam Perang Korea menjelang masa pensiunnya.

Sedemikian dikaguminya Puller waktu itu sampai-sampai para calon marinir akan menyanyikan lagu ini dengan nada seperti lagu *Good Night, Ladies*.

Good night, Chesty! Good night, Chesty!

Good night, Chesty—wherever you may be!

After you the Corps will roll, Corps will roll, Corps will rooooooll,

After you the Corps will roll—on to victoree!”²¹

Pada bulan Desember 1950, Kolonel Chesty Puller membawa sebuah resimen untuk mundur ke Dermaga Hungnam, Korea. Banyaknya jumlah tentara Cina yang melakukan serangan telah menghentikan seluruh Divisi Marinir Pertama. Musim dingin di Korea waktu itu sangat beku dan sering terjadi badai salju pada pagi hari. Banyak sekali pasukan yang terluka. Kondisi yang ada sangat menyeramkan. Puller berjalan dengan langkah berat dan perasaan gusar. Ia seringkali berhenti untuk mengumpulkan anak buahnya.

“Kalian adalah Divisi Marinir Pertama—jangan pernah lupa itu. Kita adalah pasukan militer terhebat yang pernah ada di muka bumi ini. Tidak semua Komunis di neraka yang dapat menghentikan kalian. Kita akan menerjang laut dengan langkah kita sendiri dan tidak ada satu pun yang bisa menghalangi kita. Jika ada yang berani, kita akan menghancurkannya.”

²¹ Burke Davis, *Marine!: The Life of Chesty Puller* (New York: Bantam Books, 1964), hal. 6.

Kepada pasukan lainnya lagi dalam resimennya, ia menegaskan, *“Kalian adalah resimen terbaik di divisi terbaik dalam sejarah. Kita tidak akan mundur! Kita sudah sangat dekat untuk menjatuhkan para bedebah itu. Banggalah, kalian adalah Marinir Pertama.”*²²

Chesty Puller pensiun dari Marinir secara permanen dengan pangkat letnan jenderal.

Tahapan Untuk Memotivasi Orang-orang Anda

1. Upayakan faktor-faktor yang paling penting terlebih dahulu. Gaji tinggi, tunjangan bagus, atau jaminan kerja bukan selalu menjadi faktor terpenting yang memotivasi kerja.
2. Selalu perlakukan orang-orang Anda dengan rasa hormat.
3. Buatlah pekerjaan menarik bagi mereka.
4. Selalu berikan pengakuan atas kinerja mereka yang bagus.
5. Berikan kesempatan kepada orang-orang Anda untuk mengembangkan keterampilan mereka.

²² Ibid, hal. 3.

BAB 12

TUJUH LANGKAH MENGAMBIL KENDALI KEPEMIMPINAN DALAM SITUASI KRISIS

Salah seorang teman saya pernah bekerja sebagai manajer proyek di perusahaan *engineering* milik ayahnya yang bernilai \$10 juta. Ia adalah putra tunggal dan mengenyam pendidikan tinggi di salah satu kampus swasta paling wah di Amerika. Namun, ayahnya enggan berbagi kekuasaan dengan anak cucunya. Ia merasa bahwa masih banyak waktu untuk melatih putranya guna menjalankan perusahaan pada masa yang akan datang.

Sembilan tahun kemudian, saat teman saya baru berusia tiga puluh tahun, ayahnya mendadak wafat karena serangan jantung. Dalam satu hari, ia beralih dari manajer madya ke pekerjaan tertinggi di perusahaan itu.

Selang lima tahun sesudah itu, saya bertemu laki-laki ini. Dalam lima tahun, perusahaannya telah berubah menjadi empat kali lipat. Kepemimpinannya digembor-gemborkan oleh para ahli, dan ia berikht perusahaan terpampang di beberapa majalah bisnis penting.

Bagaimana individu yang unik ini mengambil kendali dan menegaskan kepemimpinannya dalam kondisi krisis? Bagaimana ia berhasil melakukannya dengan begitu baik?

Jika Anda ingin tahu tentang sesuatu, biasanya hanya ada satu cara, yakni bertanya. Jadi, saya pun bertanya kepadanya.

“Itu tidak mudah,” ungkap teman saya. “Pertama, saya terguncang dengan kematian ayah saya. Lalu, belum lagi mendapati situasi perusahaan. Ayah saya tidak pernah mempercayakan kepada siapa pun. Setiap orang hanya mengerti secuil saja potongan teka-teki yang ada. Tidak ada yang tahu cerita seutuhnya.

Namun, hal paling sulit adalah menegaskan kepemimpinan saya. Saat itu, saya berubah menjadi pemimpin bagi orang-orang yang sebelumnya adalah orang yang sangat senior bagi saya di perusahaan. Beberapa di antara mereka bahkan sudah bergabung dengan perusahaan sebelum saya lahir. Tidak semua dari mereka dapat menyesuaikan diri terhadap gaya kepemimpinan saya, tujuan saya, atau bahkan diri saya. Mereka menolak menerima kepemimpinan saya.

Saya berusaha membuatnya semudah mungkin bagi mereka, juga memberi mereka semua kesempatan. Namun, ketika ada yang berusaha main-main, saya tidak ada pilihan kecuali memecat beberapa diantaranya.

Perlahan, keadaan membaik. Orang-orang dapat melihat bahwa kebijakan serta strategi saya menunjukkan hasil dalam memperbaiki posisi perusahaan. Mereka benar-benar mau berada di belakang saya.

Saya ingat ketika beberapa bulan pertama itu, saya tidak tahu bagaimana saya bisa melakukannya. Itu adalah hal terberat yang harus saya lakukan dalam hidup. Bagaimanapun, saya harus melakukannya karena saya tidak punya pilihan.”

Bagaimana Anda akan mengambil kendali kepemimpinan sebuah perusahaan dalam kondisi seperti di atas? Sebagai seorang pemimpin, terkadang Anda memang tidak memiliki pilihan.

Seorang Pemimpin Harus Mengambil Kendali dalam Keadaan Krisis

Saat Letnan Jenderal Bernard L. Montgomery memimpin Tentara Ke-8 Inggris di Afrika pada Perang Dunia II, ia menghadapi sebuah masalah besar. Tentara Ke-8 tersebut telah berulang kali

dikalahkan oleh Jenderal Rommel dari Jerman dengan Korps Afrika-nya. Setelah akhirnya meraih kemenangan, pendahulu Montgomery, Jenderal Claude John Auchinleck, telah dibujuk untuk melakukan penyerangan lagi secara prematur. Ia pun dikalahkan. Ada kemungkinan serangan balik secara mendadak dari Rommel. Tentara Ke-8 telah berkali-kali melakukan penarikan pasukan selama berbulan-bulan. Perintah dikeluarkan untuk menyiapkan penarikan pasukan lainnya lagi. Semangat di tubuh Tentara Ke-8 sangat jatuh di sepanjang waktu. Lalu, masuklah Montgomery.

Berikut ini adalah yang dilakukan Montgomery dengan segera:

- Ia membatalkan semua perintah mengenai penarikan pasukan.
- Ia mengeluarkan perintah bahwa jika terjadi serangan musuh, tidak akan ada penarikan pasukan. Tentara Ke-8 akan berperang di tempat mereka berdiri. Atau dalam kalimat Montgomery, “... jika kita tidak dapat bertahan hidup di sana, kita akan mati di sana.”
- Ia menunjuk seorang kepala staf yang baru.
- Ia membentuk sebuah korps lapis baja dari “beragam kesatuan.”
- Ia mengubah kesatuan tempur dasar dari yang semula regu brigade dan pasukan sayap menjadi divisi penuh.
- Ia memprakarsai rencana penyerangan dengan mengatakan, “*Tugas kita adalah menghancurkan Rommel dan tentaranya, dan ini akan dilakukan segera setelah kita siap.*”

Berbicara tentang kejadian-kejadian pada hari pertama kepemimpinannya, ia mengatakan, “*Saat saya hendak tidur malam itu, saya sangat letih. Tapi saya tahu bahwa kami dalam perjalanan menuju kesuksesan.*”¹

Hanya beberapa bulan berikutnya, Tentara Ke-8 Montgomery melakukan serangan di El Alamein dan meraih kemenangan besar. Kemenangan tersebut merupakan titik balik peperangan di medan operasi Afrika Utara. Kemenangan ini juga membantu dipromosikannya Montgomery menjadi marsekal lapangan,

¹ Bernard L. Montgomery, *The Memoirs of Field-Marshal Montgomery* (New York: The World Publishing Company, 1958), hal. 94.

kepengkatan yang berlaku di Inggris yang setara dengan jenderal penuh di Amerika Serikat. Kemenangan itu juga membuatnya dijuluki Montgomery Alamein.

Apa yang perlu Anda lakukan untuk mengambil kendali kepemimpinan

Jika Anda adalah seorang pemimpin, akan tiba saatnya ketika Anda harus memimpin sebuah kelompok dalam kondisi yang sulit. Ini bisa berupa organisasi "tua" yang tengah bermasalah. Bisa juga organisasi baru yang harus Anda bangun dari bawah. Atau, bisa juga situasi darurat. Saya menyebut masalah kritis ini sebagai situasi "mengambil kendali." Saat terjadi situasi mengambil kendali, apakah Anda sudah siap menjadi pemimpin? Dalam situasi pengambil alihan kendali, Anda harus segera mengambil langkah-langkah berikut.

1. Tetapkan tujuan Anda.
2. Komunikasikan dengan orang-orang Anda.
3. Bertindak dengan tegas.
4. Jadilah penentu.
5. Dominasi situasi.
6. Memimpinlah dengan teladan.
7. Promosikan atau pecat.

Ketahui Secara Pasti: Tetapkan Tujuan Anda

Pada Bab 2, kita telah membicarakan perlunya visi. Visi diperlukan bagi kepemimpinan di segala situasi. Ingat, Anda tidak dapat mencapai tempat yang Anda tuju sebelum Anda tahu terlebih dahulu apa persisnya 'tujuan' itu. Tanpa visi, Anda tidak bisa mengatakan itu sebuah 'tujuan,' alias tidak ada tujuan.

Saat Montgomery disertai Tentara Ke-8 Inggris, ia tidak sekadar diberitahu, "*Ini Tentaramu, cari tahu apa yang bisa kau lakukan dengannya.*" Ia diberi sasaran yang jelas oleh atasannya, Marsyal Lapangan Alexander: "*Perintah saya dari Alexander cukup sederhana; yakni menghancurkan Rommel dan Pasukannya.*"²

² Ibid., hal. 93.

Montgomery juga yakin bahwa memiliki tujuan yang jelas itu merupakan hal yang sangat penting. *“Saya memiliki pandangan bahwa pemimpin harus tahu apa yang diinginkan. Ia harus melihat tujuannya dengan jelas, kemudian berjuang mencapainya. Ia harus membiarkan orang lain tahu apa yang ia inginkan dan apa dasar kebijakannya. Malah, ia harus memberikan arahan yang tegas dan jelas.”*³

Pemimpin dalam situasi darurat juga harus memiliki tujuan

Beberapa waktu lalu saya menonton video rekaman yang dibuat oleh kelas cama putra sulung saya saat berlangsung Pelatihan Dasar Kadet Baru di Akademi Militer. Selama lebih dari seratus tahun, pelatihan ini dikenal sebagai “Beast Barracks” (Barak Jahanam). Selama berlangsungnya Beast Barracks, para kadet baru diajari keterampilan dasar yang harus mereka miliki agar mampu berfungsi sebagai kadet. Di antara berbagai keterampilan yang diterima oleh putra saya selama pelatihan lapangannya adalah pertolongan pernapasan.

Salah satu adegan di rekaman video itu menunjukkan seorang kadet tengah dievaluasi dalam kemampuannya melakukan hal ini. Saya tidak saja terkesan oleh cara mereka diajarkan melakukan pernapasan bantuan, tapi juga dalam cara positif ketika mereka diajarkan untuk memberi arahan demi mencapai tujuan menyelamatkan nyawa.

Ketika masing-masing kadet melakukan manufer pertolongan pernapasan, ia akan menunjuk ke penonton (tidak sungguhan) dan memerintahkan, *“Kau. Panggil ambulan dan kembali ke sini.”*

Instruksi itupun tidak diragukan.

Apa yang diajarkan kepada para kadet baru seperti cerita di atas merupakan contoh yang tepat tentang bagaimana pemimpin mengetahui apa yang diinginkan dan berusaha mencapai itu. Akademi Militer sangat menyadari bahwa para kadetnya bisa dipanggil untuk memimpin selain di medan perang.

³ Ibid., hal. 75.

Jadi, aturan pertama untuk mengambil kendali adalah memiliki tujuan jelas akan ke mana atau apa yang ingin Anda lakukan.

Setelah Mengetahui Tujuan, Anda Harus Mengomunikasikannya ke Orang Lain

Jenderal Patton adalah orang penganut kuat prinsip komunikasi. Sedemikian kuatnya sehingga dalam pelatihan, ia selalu ditemani oleh mikrofon. Salah satu perwiranya, yakni Porter B. Williamson, melaporkan:

“Stasiun pemancar kita yang ada di gurun memiliki satu fitur tak lazim. Yakni, ada sebuah mikrofon khusus untuk Jenderal. Kantor Patton dan mikrofon keduanya berada di ranjangnya yang berada di tenda. Baik siang maupun malam, Patton bisa memotong seluruh siaran dan mengumumkan pesan khusus atau perintah melalui mikrofon pribadinya. Saat musik terhenti, kita sudah tahu akan mendengar, ‘Ini Jenderal Patton.’

Tak jarang, Jenderal Patton akan mengatakan, ‘Saya ingin setiap orang waspada besok karena kita melakukan manuver bagi para pembesar dari Washington yang tidak tahu apa-apa tentang tank dan perang gurun. Kita harus memperlihatkan kepada mereka bagaimana perang dapat dimenangi dengan kecepatan. Saya mengandalkan setiap orang.’”⁴

Jenderal Patton juga yakin akan pentingnya menjawab telepon. Dalam bukunya yang berjudul *War as I Knew It*, ia mengatakan: *“Menurut pendapat saya, jenderal—atau setidaknya Komandan Jenderal—harus menjawab teleponnya sendiri pada siang hari. Ini bukan sesuatu yang melelahkan karena tentunya sangat sedikit orang yang menghubungi seorang jenderal, kecuali dalam keadaan darurat, dan mereka ingin langsung menjangkaunya.”⁵*

Ya, Jenderal Patton tahu mengenai pentingnya berkomunikasi ketika memimpin, dan ia tidak berhemat apa pun untuk memastikan bahwa ia dapat berkomunikasi dengan orang-orang yang ia pimpin. Ia juga bukan satu-satunya orang yang menggunakan teknik ini.

⁴ Porter B. Williamson, *Patton's Principles* (New York: Simon & Schuster, 1979), hal. 31.

⁵ George S. Patton, *War as I Knew It* (New York: Pyramid Books, 1966), hal. 309.

Laksamana Kirk memimpin pendaratan amfibi Tentara Ke-7 di Prancis Selatan. Ia menggunakan sistem pengumuman yang dimiliki kapal itu untuk menyiarkan hasil operasi setiap hari. Pelantang suara di setiap kapal di bawah komandonya siap menyuarakan kata-kata darinya. Saat pendaratan berlangsung, ia memberikan arahan kepada para kelasi dan prajurit yang belum mendarat. Anda akan menyadari bahwa seorang pemimpin terus memberi arahan kepada para anak buahnya ketika sedang memimpin.⁶

Norm Lieberman adalah manajer proyek yang bekerja di North American Aviation yang mengepalai pengembangan pesawat F-100 pada akhir 1950-an. Ia menggunakan teknik yang sama. Sistem pengumuman dibuat di dalam pabrik. Dari kantornya, ia berkomunikasi dengan para insinyur dan pekerja dengan seketika sehingga sangat efektif. Saya diberitahu bahwa F-100 diselesaikan tanpa ada biaya tambahan dan dalam waktu yang singkat. Mungkin para pemimpin perusahaan dirgantara saat ini harus menggunakan teknik semacam itu.

Kolonel “Jumping Jim” Gavin, komandan Regu Tempur Resimen Parasut ke-505 yang akhirnya menjadi letnan jenderal, tidak dapat berkomunikasi dengan orang-orangnya semudah itu. Karena alasan keamanan, ia sama sekali tidak dapat berkomunikasi dengan anak buahnya sebelum lepas landas untuk penerjunan di Sicily pada Perang Dunia II.

Bagaimana Anda berkomunikasi dengan ribuan pasukan parasut yang terbang di banyak pesawat tanpa memecah kesunyian radio? Gavin menggunakan teknik yang lain, tetapi sama efektifnya. Setelah lepas landas, setiap prajurit diberi secarik kertas yang bertuliskan:

“Para prajurit Regu Tempur ke-505

Malam ini kalian semua akan meluncur ke sebuah misi tempur yang sudah ditunggu kita dan orang-orang merdeka di seluruh dunia selama dua tahun.

Kalian akan memimpin pendaratan Pasukan Amerika di pulau SICILY (Sisilia). Segala persiapan telah dilakukan untuk mengeliminasi elemen peluang. Kalian telah diberikan alat untuk melakukan

⁶ *AFM 35-15 Air Force Leadership* (Washington, D.C.: Department of the Air Force, 1948), hal. 33.

pekerjaan itu, dan di belakang kalian adalah pasukan udara terbesar dalam sejarah dunia.

Semua mata di dunia tertuju ke kalian. Harapan dan doa dari seluruh warga Amerika selalu beserta kalian....

--James M. Gavin”⁷

Cara Anda mengatakannya juga tidak kalah penting

Kadang-kadang cara Anda menyampaikan sesuatu sama pentingnya dengan isi pesan itu sendiri. Uraikan kata-kata dengan cara yang menarik dan berwarna yang bisa Anda lakukan. Jika Anda lakukan ini, kata-kata Anda akan menyebar ke seluruh organisasi ibarat api.

Jenderal Patton tentu saja ahli dalam hal ini. Jika Anda belum pernah menyaksikan film *Patton*, waktu dan harga tiket yang Anda keluarkan itu sepadan dengan bagaimana Anda akan melihat pesan dramatis Patton yang diperankan oleh George S. Scott.

Sedikit sekali yang dapat mengalahkan pesannya kepada Tentara Ke-3 pada saat malam pertempuran: *“Demi Tuhan, aku sangat kasihan kepada para bedebah ya akan segera kita hajar. Demi tuhan, aku benar-benar kasihan.”*⁸

Anda tidak harus terdengar kasar agar kata-kata Anda berwarna ataupun dramatis. Sebagian pesan sedemikian kuatnya sehingga mampu diwariskan ke kita selama bertahun-tahun, jauh setelah pesan tersebut pertama kali diucapkan. Selama Perang Saudara, Jenderal Konfederasi, Nathan Bedford Forest-lah yang mengatakan bahwa untuk memenangi perang Anda hanya perlu *“Git thar fustest with the mostest”* (*menjadi yang tercepat dan terbanyak).

Pada hari lainnya, seorang bawahan menyampaikan kepada Jenderal Forest bahwa pasukan federal tersalip dan sekarang berada di belakang. Jawabannya waktu itu adalah, *“Kalau begitu, kita sekarang berada di belakang mereka.”*⁹

Seorang jenderal Marinir yang berkomentar tentang penarikan kesatuannya dari Korea Utara setelah divisinya yang kalah jumlah dikepung dan dipukul mundur oleh pasukan Cina. Kata-kata yang

⁷ James M. Gavin, *On to Berlin* (New York: The Viking Press, 1978), hal. 18.

⁸ Ibid, hal. 32.

⁹ Ibid.

tersohor itu adalah: *“Mundur, bedebah. Kami baru menyerang ke arah lain.”*

Mungkin Anda juga akrab dengan kata-kata, *“Saya belum mulai menyerang,” “Jangan tembak sebelum kalian melihat pucatnya mata mereka,” “Torpedo sialan, maju dengan kecepatan penuh,”* atau *“Saya akan kembali.”* Semuanya diucapkan oleh pemimpin dalam pertempuran saat berkomunikasi dengan anak buahnya. Dan pengaruhnya terhadap kepemimpinan sangat luar biasa.

Jika Anda ingin kata-kata Anda menyebar dengan cepat ... ulangi sekali lagi, lagi, dan lagi ... dan mungkin kata-kata itu akan diwariskan dalam sejarah. Berkomunikasilah dengan cara yang menarik dan penuh warna.

Krisis terburuk di Starbuck

Menurut Direktur sekaligus CEO Howard Schultz, krisis terburuk yang dihadapi Starbuck dimulai pada bulan Juni 1994, pada saat musim dingin di Brazil yang menyebabkan harga kopi meroket. Schultz memperoleh telepon dari bawahannya. *“Setelah telepon (mendengar kabar) itu, seluruh hidup saya berubah—bukan saja pada musim panas itu, tetapi juga waktu sesudahnya. Bahkan, perlu waktu dua tahun penuh untuk mengatasi masalah yang menimpa kami waktu itu.”*

Krisis yang dialami Starbucks sangat rumit. Krisis ini tidak saja melibatkan para pelanggan dan kesediannya untuk membayar dengan harga tinggi, tetapi juga Wall Street. Schultz menjelaskan: *“Saya tidak yakin bahwa sebagian besar warga Starbucks benar-benar memahami gawatnya situasi ini dan betapa was-wasnya kami. Pendapatan perusahaan tumbuh lebih dari 50% setahun selama empat tahun, dan para investor Wall Street bertumpu pada aliran profit kami pada tahun-tahun mendatang. Jika kami gagal memenuhi ekspektasi mereka, harga saham kami bisa anjlok sehingga kami akan kesulitan meningkatkan anggaran untuk ekspansi pada masa yang akan datang.”*¹⁰

¹⁰ Howard Schultz dan Dori Jones Yang, *Pour Your Heart in to It* (New York: Hyperion, 1997), hal. 235.

Perusahaan pemanggang kopi terbesar ketiga itupun segera menaikkan harganya. Ketika krisis semakin parah, mereka pun menaikkan lagi harga penjualannya. Harga *Folgers* naik dua kali hanya dalam waktu satu minggu.

Schultz mengambil kendali dalam komunikasi. Ia menjelaskan situasi yang terjadi kepada para rekanan dan mendapatkan dukungan mereka terkait kenaikan harga. Ia berkomunikasi dengan para investor dan pelanggan. Schultz berkomunikasi dengan cara yang bisa merebut perhatian orang-orang yang ia pimpin, dan ia berhasil melakukan itu terus-menerus.

“Kami kerap melakukan konferensi via telepon dan meninggalkan pesan-suara lingkup negara, termasuk memajang tanda di gerai-gerai kami, dan berusaha membuat orang mengikuti perkembangan situasi. Apa yang coba kami lakukan terhadap para pelanggan adalah menjelaskan secara jujur dan langsung bahwa biaya kami telah meningkat dan kami tidak punya pilihan selain melimpahkan sebagian jumlah itu kepada mereka agar bisnis terus berjalan.”¹¹

Jika Anda ingin memimpin, Anda harus mengomunikasikan apa yang ingin Anda bereskan.

Beraniilah

Ada ungkapan lama di antara para pilot yang mengatakan: *“Ada yang namanya pilot yang lawas (old), dan ada yang namanya pilot yang tegas (bold). Namun, tidak ada yang namanya pilot lawas yang tegas.”*

Pepatah ini dimaksudkan untuk menghimbau para pilot muda dari aksi terbang yang ugal-ugalan dan nekat ... kecuali jika memang diperlukan. Ada waktunya aksi terbang yang tegas (*bold*) dan ketegasan (*boldness*) diperlukan. Jika ada tujuan yang ingin Anda capai, itu yang akan menjadi tugas Anda sebagai pemimpin. Dalam suatu situasi, jika Anda gagal menjadi orang yang berani atau tegas, Anda tidak akan dapat memimpin.

Patton adalah orang yang dikenal sebagai *“Old Blood and Guts.”* Ia adalah seorang pemimpin yang kuat, berani, dan tegas. Namun,

¹¹ Ibid., hal. 230-237.

ia bukan orang yang serampangan. Keberaniannya memiliki tujuan yang jelas. Ia mengatakan: *“Dalam merencanakan operasi apa pun, perlu diingat berkali-kali, dua hal: ‘Dalam perang, tidak ada hal yang mustahil, asalkan Anda menggunakan keberanian.’ Jika prinsip ini dipatuhi oleh pasukan Amerika, kemenangan adalah hal yang pasti.”*¹²

Mari kita lihat dua prinsip Patton tersebut sekali lagi. Prinsip ini membentuk satu konsep dalam dua bagian. Patton hanya merujuk ke peperangan. Namun, Anda akan mendapati bahwa konsepnya juga berlaku pada semua situasi kepemimpinan. Tidak ada yang tidak mungkin jika Anda menggunakan keberanian. Keberanian ini juga dapat disinonimkan dengan ketegasan.

Artinya, sepanjang tindakan yang sudah Anda pikirkan dengan matang itu tidak menyalahi aturan (legal), etis, dan jujur, Anda tidak perlu takut untuk melanjutkan hanya lantaran risiko yang terkandung di dalamnya. Jika Anda yakin Anda benar, lanjutkan!

Jadilah Pemimpin yang Tegas

Orang tidak akan mengikuti pemimpin yang tidak dapat membulatkan pikirannya atau kesulitan mengambil sebuah keputusan tegas. Mengambil kendali berarti memutus sebuah keputusan dan mengomunikasikannya.

Pada bulan Juli 1863, Jenderal Meade mengalahkan Robert E. Lee dalam Pertempuran Gettysburg. Namun, karena ia tidak tegas dalam mengejar Lee, Pasukan Virginia Utara yang dipimpin Lee dapat mundur melewati Sungai Potomac dan menghindari bahaya lebih parah. Jika Jenderal Meade segera mengejar Lee, ia pasti bisa menghentikan Pasukan Virginia Utara tersebut sebelum berhasil melewati Potomac. Pasukan Lee juga bisa jadi telah dikalahkan dan perang bisa berakhir tahun itu. Namun alih-alih perang berakhir, justru Lee dibiarkan lolos sehingga Perang Saudara terus berlanjut selama dua tahun dan menelan korban hingga puluhan ribu jiwa.

¹² Dikutip., George S. Patton., hal. 308.

Selama Perang Dunia II, sebuah regu pengebom menderita kekalahan telak selama beberapa misi berat. Semangat yang ada di dalam regu ini sangat parah sampai-sampai pihak markas pusat punya pikiran untuk membubarkannya. Jika itu belum cukup, regu tersebut telah mengirim 18 pengebom dalam sebuah misi. Mereka mendapatkan perlawanan hebat sehingga hanya enam pesawat saja yang berhasil kembali. Sekarang, mereka benar-benar berada dalam masalah.

Jika Anda pernah melihat film lawas berjudul *Twelve O'Clock High*, dengan Gregory Peck, Anda melihat cerita fiksi yang menggabungkan kisah nyata ini.

Sang komandan regu harus mengambil tindakan tegas, atau ia tahu semuanya berakhir. Ia menerima izin untuk “rileks” selama dua hari.

Hari pertama, ia memerintahkan agar bardibuka dan mengizinkan para kruanya mengatasi depresi mereka sedapat mungkin. Sementara itu, ia dan stafnya bekerja dan merencanakan sebuah program aktivitas intens untuk hari berikutnya bagi setiap orang dalam regu tersebut. Program ini dimulai dari pagi hingga malam. Ada inspeksi, latihan fisik, pembelajaran target, dan misi latihan. Setiap orang bekerja keras seharian penuh. Malamnya, mereka kelelahan sehingga tidak kesulitan untuk tidur.

Pada hari berikutnya, semua kru lebih rileks. Mereka terbang dalam sebuah misi tempur dan sukses, tanpa menderita kekalahan yang berarti. Selama minggu-minggu berikutnya, pasukan pengganti tiba dan dilatih, dan regu itu efektif hingga perang berakhir.¹³

Mungkin Anda berpikir bahwa Anda kesulitan mengambil sebuah keputusan karena fakta yang ada tidak mencukupi. Percaya kepada saya, Anda tidak akan pernah dapat memiliki semua fakta itu. Memang seperti itulah sifat dari kepemimpinan. Artinya, hampir sepanjang waktu, Anda harus mengambil keputusan tanpa bisa mengetahui segalanya yang dapat membantu Anda mengambil sebuah keputusan.

¹³ *AFM 35-15 Air Force Leadership*, kutipan, hal. 30.

Benar sekali bahwa semakin lama Anda menunggu, semakin banyak fakta yang Anda dapatkan, dan terkadang memang perlu menunggu fakta-fakta penting ini ada sebelum Anda mengambil sebuah keputusan. Namun, Anda juga harus menakar bagaimana dampak negatif dari penundaan tersebut. Elemen dari situasi bisa jadi berubah. Kesempatan juga bisa saja hilang. Lawan Anda bisa menjadi “*git thar furstest with the mostest*” (mendahului). Orang-orang yang setia mengikuti Anda akan merasa tidak nyaman karena Anda tidak memiliki keputusan. Jika Anda memiliki kebiasaan tidak tegas, orang-orang ini tidak akan mau lagi mengikuti Anda.

Sebagian pemimpin yang pernah saya tahu mengatakan bahwa mereka menunda sebuah keputusan demi mendapatkan fakta yang lebih banyak. Namun, alasan sebenarnya adalah bahwa karena satu dan lain hal, sebenarnya mereka takut untuk mengambil keputusan. Tidak mengambil keputusan itu juga merupakan sebuah keputusan. Ia merupakan keputusan untuk menyerahkan segalanya kepada peluang atau inisiatif orang lain. Itu bukan tanda dari pemimpin yang kuat. Dan hasilnya adalah kegagalan.

Untuk menjadi pemimpin yang kuat, ikuti rekomendasi W. Clement Stone, sang jutawan besar. Stones mengatakan bahwa saat Anda merasa diri Anda menunda sesuatu tanpa alasan, ucapkan kata-kata ini dengan keras: “*Lakukan sekarang!*”

Dominasi Situasi

Sebagai seorang pemimpin dalam keadaan yang mengharuskan Anda mengambil komando, Anda harus mendominasi situasi tersebut, atau situasi itulah yang akan mendominasi Anda. Artinya, Anda harus mengambil tindakan positif untuk mengambil kendali. Anda harus terus memprakarsai tindakan untuk menjaga kendali.

Jika gagal melakukan ini, Anda akan menghabiskan waktu dan tenaga untuk terus memberikan respons terhadap tindakan orang lain, atau terhadap krisis lingkungan. Kita mengistilahkan kondisi ini dengan “memadamkan kebakaran.” *Memadamkan kebakaran* akan

mencuri semua waktu Anda, dan tidak menyisakan waktu sedikit pun bagi Anda untuk mengambil kendali dengan mengembangkan inisiatif-inisiatif baru.

Ada dua alasan atas hal ini, dan tidak rumit. Dalam situasi mengambil alih kendali, ada kebutuhan yang sangat mendesak akan keberadaan seorang pemimpin. Jika Anda tidak mengambil inisiatif, seseorang akan lebih cepat mengisi kekosongan kepemimpinan. Seseorang yang lain ini akan berusaha mengambil kendali. Mungkin Anda adalah pemimpin yang ditunjuk. Sementara seseorang yang lain ini bisa jadi tidak berpengalaman, sekualitas, atau seterampil Anda. Namun, itu tidak akan ada bedanya. Jika Anda gagal bertindak dan mengambil inisiatif, seseorang yang lain akan berusaha mengisi peran kepemimpinan dan Anda harus berjuang lagi untuk meraih kembali peran itu.

Alasan kedua yang mengharuskan Anda segera mendominasi situasi adalah berkaitan dengan lingkungan. Jika Anda gagal mengambil inisiatif, lingkunganlah yang akan cenderung menguasai Anda. Pertama, Anda memiliki satu masalah. Sekarang, Anda memiliki masalah kedua. Berikutnya, Anda punya masalah yang lainnya lagi. Tak lama lagi, situasinya akan menjadi lebih tidak tertangani.

Untuk mendominasi situasi, segera ambil inisiatif

Untuk mendominasi situasi atau mengambil alih kendali, hal yang diperlukan adalah mengambil inisiatif. Dengan kata lain, Anda membiarkan orang lain atau lingkungan bermain “kejar-kejaran” dengan tindakan Anda, bukan sebaliknya.

Saat Montgomery memimpin Tentara Ke-8, pendahulunya mengantisipasi penarikan pasukan sebagai respons terhadap tindakan Rommel. Montgomery mengubah situasi dengan menolak menarik mundur dan segera merencanakan serangan. Bayangkan, hanya selang satu hari, ia bisa pergi tidur dengan perasaan puas bahwa ia “dalam perjalanan menuju kesuksesan!” Para pemimpin dan komandan bersejarah lainnya juga pergi tidur dengan rasa bahagia lantaran mengetahui bahwa mereka telah mengambil inisiatif.

Hannibal, jenderal besar Kartago, diserang oleh pasukan dengan kekuatan tiga kali lipat dari kekuatan yang dimilikinya pada tahun 216 SM. Jenderal al Varo dari Roma yang membawahi lebih dari 72.000 pasukan. Hannibal hanya memiliki 22.000 pasukan. Para jenderal bawahan Hannibal menyarankan dilakukannya penarikan mundur pasukan. Namun, Hannibal mengambil inisiatif. Ia mendesain sebuah rencana yang mendorong Varo menyerang titik tengah kelemahan Hannibal dan mengabaikan sisi sayap yang kuat.

Setelah bagian tengah pasukan Hannibal didesak mundur, tentara Roma menggerombol karena kepungan pasukan sayap Kartago yang kuat sehingga mereka tidak dapat menggunakan pedangnya dengan sempurna. Pada kondisi ini, Hannibal memerintahkan kedua sayapnya untuk menutup layaknya gerbang di belakang pasukan Roma. Kavalerinya pun berhasil menyempurnakan penghancuran. Pertempuran itu berkembang menjadi pertempuran paling menentukan dalam sejarah peperangan. Lebih dari 60.000 pasukan Roma tewas dalam pertempuran tersebut.

Ingat bahwa Anda dapat mengambil inisiatif dan mendominasi situasi meski awalnya Anda tidak memilikinya dan kemungkinan yang ada menentang Anda. Kebanyakan dari pengambilan inisiatif itu berhubungan dengan persepsi diri Anda terhadap situasi.

Winston Churchill melaporkan insiden tentang Montgomery dalam bukunya yang berjudul: *The Hinge of Fate*. Montgomery tengah dalam perjalanan menuju bandara untuk meninggalkan Inggris dan memimpin Tentara Ke-8. Ia ditemani oleh Jenderal Ismay yang merupakan pimpinan Kepala Komite Staf. Sebelum Montgomery datang ke tempat kejadian, Rommel tidak terkalahkan.

Montgomery membicarakan tentang ujian dan bahaya yang dihadapi dalam karier seorang prajurit. Ia memberikan seluruh hidupnya untuk profesinya, dan bertahun-tahun untuk belajar dan mengendalikan diri. Sekarang kemujuran tersenyum, ada pancaran kesuksesan, ia mendapatkan kenaikan pangkat, kesempatan muncul, ia memegang komando hebat. Ia memenangi kejayaan, ia menjadi pesohor dunia, namanya selalu dibicarakan orang. Lalu, kemujuran itu berubah. Dalam satu serangan, semua kerja kerasnya hancur.

Mungkin bukan kesalahan dirinya, dan ia pun masuk ke katalog daftar kegagalan militer yang tiada akhir.

“Tapi,” bantah Ismay, “Kau tidak bisa menganggap semuanya begitu. Tentara yang sangat hebat tengah berkumpul di Timur Tengah. Mungkin berkat mereka inilah kau tidak mengalami malapetaka.”

“Apa?” teriak Montgomery sembari duduk di mobil. “Apa maksudmu? Aku membicarakan tentang Rommel”

Dalam bukunya, Montgomery berkata, “Pemimpin militer yang baik akan mendominasi situasi yang menekannya; sekali ia membiarkan kondisi mengalahkannya, ia akan segera kehilangan kepercayaan dari anak buahnya. Dan, ketika kondisi ini benar terjadi ia akan kehilangan harga dirinya sebagai pemimpin.”¹⁴

Matsushita mengambil kendali

Mungkin Anda pernah mendengar tentang Konosuke Matsushita. Jika belum, saatnya Anda mendengarnya. Setelah Perang Dunia II, Matsushita adalah salah satu tokoh sentral dalam keajaiban ekonomi Jepang. Pada tahun wafatnya Matsushita, pendapatan perusahaannya, Matsushita Electric mencapai \$42 miliar. Angka ini melampaui penjualan Bethlehem Steel, Colgate-Pamolive, Gillette, Goodrich, Kellogg, Olivetti, Scott Paper, dan Whirlpool bila kesemuanya digabungkan!

Pada suatu kesempatan, salah satu divisi Matsushita mengalami kerugian. Matsushita segera terjun ke lapangan. Seperti yang dilaporkan Profesor John Kotter dari Harvard. Berikut adalah perbincangan yang berlangsung pada waktu itu:

“Saya bisa mengerti jika penjualan nol dan defisitnya ada di biaya personel,” Matsushita berteriak, “Tapi kau telah mendapatkan penjualan seratur miliar yen, lalu sembilan miliar hilang. Kekacauan ini adalah tanggung jawab Anda dan para eksekutif di bawah Anda. Kantor pusat juga harus bertanggung jawab karena mereka meminjamimu 20 miliar yen. Besok, saya akan berbicara dengan mereka tentang pengembaliannya.

¹⁴ Bernard L. Montgomery, kutipan, hal. 75.

“Tapi Tuan Matsushita, itu artinya petaka bagi kita! Tinggal lima hari lagi sebelum tenggat pembayaran tiba. Pada akhir bulan ini, kita akan meminjam uang sebagai modal bahan baku dan suku cadang. Jika Anda mengambil 20 miliar yen itu sekarang, kita tidak akan mampu membeli semua hal tadi.”

“Itu benar, tapi saya tidak akan meminjamimu uang jika Anda dan kolega Anda akan menjalankan operasi seperti ini. Saya akan menarik pinjamanmu besok.”

“Tapi kita akan bangkrut jika begitu!”

“Anda punya 4.000 karyawan hebat yang bekerja di sini. Bicarakan ini semua dengan mereka, mintalah ide-ide dari mereka, dan buat rencana rekonstruksi yang sekiranya berhasil. jika Anda dapat memperoleh sebuah rancangan seperti itu bersama-sama, saya akan menuliskan surat rekomendasi ke Sumitomo Bank untukmu. Dengan surat itu, mereka akan memberimu pinjaman 20 miliar yen dan jaminannya adalah tanah, gedung, dan seluruh perlengkapan. Sekarang, silakan bekerja!”¹⁵

Memimpin dengan Teladan

Sebuah ungkapan kepemimpinan yang sudah lama sekali mengatakan bahwa Anda harus bersedia melakukan semua hal yang Anda inginkan untuk dilakukan oleh orang-orang Anda. Namun, dalam situasi mengambil alih kendali, Anda tidak saja harus bersedia. Pada saat yang sama, Anda harus benar-benar bisa melakukan segala hal yang Anda inginkan untuk dilakukan oleh orang-orang Anda.

Kolonel Jack Broughton adalah kepala operasi kesatuan F-105 selama Perang Vietnam. Kesatuan (pesawat) F-105 ini memiliki misi yang berat. Mereka diperintahkan menyerang Vietnam Utara dan jantung Kota Hanoi. Ini merupakan wilayah sasaran dengan pertahanan paling kuat di seluruh dunia, tidak saja dilindungi oleh ribuan ZPU, artileri anti-pesawat berkaliber 23mm, 37mm, 57mm, 85mm, dan 100mm, tetapi juga dilindungi oleh begitu banyak deretan

¹⁵ John P. Kotter, *Matsushita on Leadership* (New York: The Free Press, 1997), hal. 10.

surface-to-air missiles (SAM). Tentunya, mereka juga memiliki pesawat tempur MIG.

Karena alasan politik, beban yang dipikul di pundak para penerbang Amerika dalam konflik Vietnam lebih besar dibanding perang manapun yang pernah dilakoni oleh Angkatan Udara. Target-target politik dan militer tertentu sangat dijaga ketat. Di beberapa kasus, pihak musuh memberikan peringatan sebelum melakukan serangan. Saat pasukan kami ditembaki, ada larangan membalas tembakan jika serangan itu berasal dari struktur sipil. Jika sebuah pesawat mengalami kerusakan dalam perang dan harus membuang beban bom yang diusungnya agar dapat kembali. “Aturan perang” membatasi tempat pembuangan bom tersebut, yakni hanya diizinkan membuang di atas wilayah yang tidak berpenduduk. Kru udara telah kalah dalam usaha mematuhi aturan-aturan ini, dan tingkat kealahannya sangat tinggi.

Seorang komandan udara senior biasanya tidak ikut terbang dalam semua misi tempur yang dilakoni para krunya. Ia memiliki tanggung jawab tambahan yang menuntut waktunya. Namun, Jack Broughton turut terbang dalam semua misi-misi berat.

“Anda harus mengetahui orang-orang yang turut terbang dengan Anda, berikut apa yang mereka kerjakan. Ini tidak dapat dilakukan dengan duduk manis di kantor berpendingin udara dan mengkhawatirkan detail-detail yang kurang penting. Anda hanya dapat mengetahuinya dengan cara terjun langsung, berpanas-panasan dan bercucuran keringat, dan membiarkan pantat Anda panas. Tidak mungkin kita bisa melihat bagaimana hasilnya orang-orang kita dan prosedur yang ada jika kita tidak menjadi bagian dari mereka. Anda hanya akan belajar bagian dari permainan jika Anda hanya turut dalam misi-misi yang mudah; Anda harus setidaknya ikut andil dalam misi-misi yang berat. Pasukan memperhatikan jadwal itu dengan sangat jeli. Mereka tahu siapa yang memimpin demi pengaruh dan siapa yang memimpin dengan sungguh-sungguh, dan mereka akan merespons sesuai dengan hal yang mereka pahami itu.”¹⁶

¹⁶ Jack Broughton, *Thud Ridge* (New York: J. B. Lippincott Company, 1969), hal. 30.

Komandan udara lain yang memimpin dengan teladan pribadi dalam situasi mengambil alih kendali adalah Jimmy Doolittle. Sebagai seorang letnan kolonel, Doolittle memimpin serangan bom pertama ke Jepang pada awal Perang Dunia II. Lalu, ia dipromosikan menjadi jenderal, lalu dikirim ke Eropa.

Salah satu pesawat yang diserahkan untuk pertempuran adalah B-26 “Marauder.” Selama itu, ada banyak masalah dengan pesawat B-26. Ia mengunjungi salah satu regu B-26 dan menyimak baik-baik apa yang dikeluhkan para pilot terkait pesawat tersebut. Lalu, ia bertanya apakah ia boleh menerbangkan salah satunya.

Ia melakukan semua manuver normal. Tiba-tiba, salah satu baling-balingnya mati. Karena B-26 hanya memiliki dua mesin, ini artinya ia sekarang menerbangkan pesawat dengan satu mesin menyala. Ia mendaratkan pesawat itu masih dalam kondisi satu mesin, lalu lepas landas kembali. Ia mengulangi semua manuver yang tadi dilakukan. Akhirnya, ia pun mendarat.

“Yah, ini memang bukan pesawat terbaik yang dapat dibuat Amerika, tapi saya rasa pesawat ini tetap dapat melakukan tugasnya.”

B-26 terus meraih catatan operasi luar biasa dalam pertempuran selama Perang Dunia II.¹⁷ Jenderal Doolittle lalu menjadi perwira cadangan pertama yang dipromosikan menjadi jenderal bintang empat.

Penjaga laut ini memimpin dengan teladan

Izinkan saya bercerita tentang seorang pemimpin dan pahlawan bernama Douglas Munro. Douglas Munro adalah kelasi pertama petugas sinyal di Coast Guard. Pada tanggal 27 September 1942, Juru Sinyal Munro adalah perwira kecil yang membawahi 24 kapal Higgins, sebuah jenis kapal yang digunakan untuk mendaratkan kendaraan dan personel. Kapal-kapal Munro sedang bertempur dalam evakuasi sebuah batalion Marinir yang terjebak oleh kekuatan musuh yang sangat banyak di Point Cruz, Guadalcanal.

¹⁷ *AFM 35-15 Air Force Leadership*, kutipan, hal. 33.

Di bawah hujan tembakan dari senjata mesin milik musuh, Juru Sinyal Munro memimpin lima dari kapal pendaratannya menuju tepi pantai. Tembakan itu sedemikian deras sehingga ia tahu bahwa mereka tidak akan dapat mengevakuasi pasukan Marinir tersebut. Jadi, ia memposisikan kapal kecilnya dengan dua senjata yang terpasang sebagai tameng antara *beachhead* (*area pantai yang dikuasai untuk mengamankan pendaratan pasukan dan perlengkapan) dan musuh. Secara alami, ia menutup sebagian besar tembakan dalam posisi ini. kapalnya ditembak berulang-ulang. Namun, berkat tindakannya ini, Marinir yang terjebak berhasil dievakuasi ke pinggiran pulau, dan nyawa yang bisa diselamatkan pun tidak sedikit. Pada saat tugas ini hampir selesai, pahlawan pemberani ini tewas oleh tembakan musuh. Setelah wafat, ia menerima Medali Kehormatan Kongres.¹⁸

Sedikit sekali para pemimpin di dunia usaha ataupun sipil yang harus membahayakan nyawanya atau mengorbankan diri bagi orang lain seperti yang dilakukan oleh Douglas Munro. Namun, kita dapat terinspirasi oleh tindakan yang diambilnya dan menyadari bahwa pemimpin di semua bidang harus memimpin melalui teladan, terutama ketika sedang memimpin dalam situasi krisis, jika ia benar-benar seorang pemimpin sejati.

Jenderal James Gavin terjun dengan divisinya pada invasi pada hari-H di Normandy. Kolonel Muda, George S. Patton memimpin pasukan tanknya melawan musuh dengan berjalan kaki ketika Perang Dunia I. Sebagai seorang brigadir jenderal dalam perang yang sama, MacArthur maju ke garis depan bersama prajuritnya dalam penyerangan. Mayor Jenderal Moshe Dayan dari Angkatan Darat Israel menghadapi tembakan langsung dalam penyerangan selama Kampanye Sinai pada tahun 1956, dan pengemudi jeep-nya terbunuh. Saat itu, Dayan adalah Kepala Staf Angkatan Darat Israel.

Semua pemimpin ini berada dalam situasi mengambil alih kendali. Itu merupakan waktu untuk memimpin dengan teladan, dan mereka semua berhasil melakukannya.

¹⁸ U.S. Army Center of Military History, *Full-text Listing of Medal of Honor Citations*, website www.army.mil/cmh-pg/moh1.htm, 23 Juli, 1999.

Promosikan atau Pecat

Dalam sebuah situasi mengambil alih kendali, Anda tidak memiliki waktu untuk bermain-main. Anda harus menyingkirkan individu-individu yang tampil buruk, dan Anda harus menggantikan orang-orang ini dengan orang yang mampu melakukan tugas.

Bagi sebagian besar orang, memecat bukanlah hal yang mudah dilakukan. Mereka yang harus Anda pecat bisa jadi telah bekerja di posisi atau pekerjaan tersebut dalam waktu tertentu. Mereka mungkin telah melakukan yang terbaik, tetapi bisa juga tidak. Kedua-duanya, bagi mereka pemecatan berarti kehilangan uang, gengsi, keamanan, dan rasa harga diri. Selain itu, jika Anda mau jujur terhadap diri sendiri dan organisasi, Anda sebagai seorang pemimpin sama sekali tidak memiliki pilihan.

Ingat, kita tidak sedang membicarakan manajemen hari demi hari (yang biasa). Kita sedang membicarakan situasi mengambil alih kendali. Jika organisasi Anda memiliki misi dan tujuan yang bermanfaat, itulah yang harus dijadikan prioritas utama dalam kondisi ini.

Situasi ini lebih mudah dilihat dalam peperangan ketika tindakan orang akan menentukan perbedaan antara hidup atau mati, kemenangan atau kekalahan. Dalam situasi damai, konsep ini akan lebih sulit dipahami.

Apa bahayanya jika Anda mempertahankan orang-orang yang kinerjanya tidak memenuhi standar? Pertama, orang-orang ini mungkin tidak dapat melakukan sesuatu yang lebih baik dari yang ada saat ini. Jika tidak, situasi mengambil alih kendali menjadi tidak akan muncul. Di samping itu, penting sekali kita memasukkan orang ke dalam posisi penting yang dapat melakukan tugas seperti yang Anda inginkan. Anda tidak dapat melakukan hal ini dengan keadaan ketika para pemegang jabatan menguasai posisi-posisi penting. Terakhir, Anda tidak dapat memotivasi orang lain untuk tampil habis-habisan dalam situasi krisis jika Anda memperlihatkan bahwa Anda bersedia menerima dan memaafkan kinerja yang lebih buruk dari mereka yang merasa berjuang habis-habisan untuk Anda.

Saya ingin memastikan bahwa Anda benar-benar mengerti yang saya maksud. Meskipun Anda seorang pemimpin, bukan berarti Anda bisa memecat semua orang yang Anda kira dapat diganti dengan orang lain yang lebih baik. Itu sama sekali tidak etis. Itu juga memperlihatkan kepemimpinan yang buruk. Memang, akan ada situasi non-krisis yang memungkinkan Anda “perlu” mentolerir orang-orang di dalam organisasi yang tidak tampil sesuai standar Anda. Misalnya, individu yang tidak mampu lagi mencapai kinerja terbaik, tetapi telah melakukan kerja bagus pada masa lalu. Selain itu, jika memungkinkan, Anda sebisa mungkin bisa menyelamatkan orang terlebih dahulu dari pemecatan. Ini dapat Anda lakukan melalui konseling dan teknik pelatihan yang sudah kita diskusikan di pembahasan sebelumnya. Namun, dalam situasi mengambil alih kendali, jangan buang-buang waktu.

Petunjuk pemecatan

Jika pemecatan memang menjadi hal yang harus dilakukan, lakukan sekaligus. Berikut beberapa petunjuk terkait pemecatan.

- Jangan “bermain-main” setengah-setengah ataupun memberi kesempatan kedua. Ambil keputusan pemecatan, dan lakukan hal itu sekaligus.
- Jangan mengalih-tanggankan pemecatan. Lakukan sendiri.
- Jangan lakukan pemecatan di depan umum. Panggil orang yang bersangkutan ke ruangan Anda, dan sampaikan pemecatan tersebut secara tertutup.
- Terus-terang dan beritahu orang yang bersangkutan mengapa ia dipecat.
- Biarkan orang tersebut tahu bahwa Anda tidak mengatakan seseorang tidak bagus pada pekerjaan, dan bahwa hanya dialah yang memang tidak memenuhi standar Anda pada pekerjaan tersebut.
- Tergantung pada siapa yang dipecat dan di level apa, mintalah bantuan tambahan sebelum Anda bertindak (jika diperlukan). Anda boleh jadi ingin berdiskusi dulu dengan bagian legal, humas, HRD, perusahaan perantara/penyalur, psikolog. Atau

bisa jadi Anda tidak memerlukan bantuan. Hanya Anda sendiri yang dapat menentukan, apakah diperlukan bantuan tambahan atau tidak.

Pengangkatan Itu Sama Pentingnya dalam Situasi Mengambil Alih Kendali

Pada saat Lee Iacocca melakukan perombakan terhadap Chrysler Corporation, itu merupakan situasi perubahan paling mengagumkan dalam abad ini. Setiap orang berkata bahwa itu mustahil dilakukan. Namun, Iacocca selangkah di depan. Pemerintah A.S. memberikan jaminan terhadap pinjaman yang diperlukan. Dan ini sangat banyak membantu. Namun, jika Anda beranggapan bahwa jaminan pemerintah semata yang membuat usaha tersebut berhasil, Anda salah besar. Seperti Jenderal George C. Marshall, ia mengikuti jejak karier beberapa ratus eksekutif di bidangnya. Hasil penelusurannya ini disimpan dalam buku catatan khusus. Begitu pentingnya buku catatan itu, sampai-sampai ia memperoleh izin khusus dari William Ford, presiden Ford Motor Company (*karena Iacocca pernah menjadi eksekutif di sana) untuk mengambil buku catatan itu.

Banyak eksekutif baru yang ia boyong ke Chrysler berasal dari buku catatan itu. Menurut Iacocca, *“Pada akhirnya, semua operasi bisnis dapat diringkas ke dalam tiga kata: manusia, produk, dan profit (people, product, profit). Manusia menjadi prioritas utama. Kecuali Anda memiliki sebuah tim yang bagus, Anda tidak dapat melakukan banyak hal hanya dengan dua sisanya (product & profit).”*¹⁹

Gambaran ini tentunya sudah cukup jelas bagi kita untuk menyimpulkan bahwa kita harus terlibat langsung dalam pengangkatan para eksekutif yang akan bekerja untuk kita. Jika Anda memiliki buku catatan tentang para eksekutif Anda, selamat. Sebagian besar pemimpin tidak menyiapkan diri (termasuk memiliki buku catatan khusus) dengan baik. Namun, jangan khawatir. Anda dapat belajar banyak hal melalui proses wawancara, asalkan Anda melakukannya dengan benar.

¹⁹ Lee Iacocca, *Iacocca* (New York: Bantam Books, 1984), hal. 167.

Masalah yang dihadapi sebagian besar pemimpin dalam menyatukan timnya pada situasi mengambil alih kendali adalah bahwa mereka tidak siap untuk proses wawancara itu sendiri. Mereka hanya melemparkan satu atau dua pertanyaan, dan jika semuanya terlihat baik-baik saja, mereka langsung menawarkan pekerjaan. Maksud saya, yang kita bicarakan adalah situasi mengambil alih kendali, bukan?

Mungkin itu adalah situasi mengambil alih kendali, tapi ini merupakan pendekatan yang salah. Anda lihat, dalam situasi mengambil alih kendali, Anda harus langsung menyingkirkan ‘dahan-dahan’ mati. Namun, masih dimungkinkan mengganti individu yang berkinerja buruk dengan yang berkinerja lebih buruk lainnya, atau dengan individu yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang Anda inginkan.

Jenderal Perry M. Smith menyusun sebuah daftar pemeriksaan yang luar biasa untuk membantu Anda mengangkat orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat—untuk mendapatkan rasa terhadap individu dan ikatan antara Anda dan calon bawahan Anda. Berikut adalah pertanyaan-pertanyaan yang ia rekomendasikan:

- Anda menginginkan pekerjaan ini? Mengapa?
- Bakat, kualitas, dan kekuatan apa saja yang Anda tawarkan untuk pekerjaan ini?
- Apa saja kelemahan Anda?
- Berapa lama Anda ingin memegang pekerjaan ini?
- Seperti apa gaya manajemen/kepemimpinan Anda?
- Jika saya meminta seorang bawahan Anda untuk menggambarkan Anda dan gaya kepemimpinan Anda, akan seperti apa responsnya?
- Jika Anda tidak terpilih, siapa yang Anda rekomendasikan untuk pekerjaan ini?
- Apa tujuan pribadi Anda dalam jangka panjang?
- Anda berharap segera mendapat promosi?
- Siapa orang yang paling Anda kagumi di organisasi Anda saat ini dan mengapa?

- Apa standar integritas yang berlaku di organisasi Anda kini?
- Jika saya memilih Anda untuk pekerjaan ini, apakah Anda akan mengambilnya sebagai pilihan pertama dibanding posisi-posisi lain yang sedang Anda pertimbangkan?
- Apakah Anda sedang menjelang keputusan untuk pensiun?
- Berapa banyak orang yang pernah Anda pimpin atau awasi dalam perjalanan karier Anda?
- Apa Anda pernah memecat orang? Apa Anda pernah dipecat?
- Pengalaman apa yang Anda miliki dalam bidang
 - Operasi?
 - Perencanaan?
 - Keuangan?
 - Pemasaran?
 - Perekayasaan?
 - Litbang?
 - SDM?
 - Sistem komputer?
- Apakah Anda pernah mengalami kemunduran dalam karier Anda?
 - Jika ya, apa pelajaran terbesar yang Anda petik dari itu?
 - Apa kemunduran organisasi yang pernah Anda amati pertama kali?
- Apa persoalan terberat yang pernah Anda hadapi dalam karier profesional Anda? Bagaimana Anda menanganinya waktu itu?
- Pertanyaan apa saja yang gagal saya tanyakan kepada Anda?
- Pertanyaan apa saja yang Anda miliki untuk saya?²⁰

²⁰ Perry M. Smith, *Taking Charge* (Garden City Park, NY: Avery Publishing Group, Inc., 1993), hal. 177-178.

Saya tidak mengatakan bahwa Anda harus mengajukan semua pertanyaan di atas selama wawancara perekrutan. Anda hanya perlu mengajukan pertanyaan yang kira-kira relevan dengan situasi organisasi Anda. Dan tentunya, Anda harus merasa bebas untuk menambahkan pertanyaan Anda sendiri yang dianggap tepat.

Poinnya adalah, jangan terburu-buru dalam mengangkat atau mempromosikan bawahan pada situasi mengambil alih kendali demi menyatukan tim terbaik yang bisa Anda peroleh.

Tujuh Langkah Untuk Mengambil Kendali Kepemimpinan dalam Situasi Kritis

1. Tetapkan tujuan Anda sekaligus. Anda tidak dapat memimpin siapa pun dan dalam kondisi apa pun sebelum Anda tahu secara pasti tujuan Anda.
2. Komunikasikan apa yang Anda inginkan untuk dilakukan oleh bawahan Anda dengan cara merebut perhatian mereka.
3. Berani bertindak. Ini bukan saatnya berhati-hati. Ini saatnya mengambil risiko.
4. Tegas dan jangan ragu dalam mengambil keputusan.
5. Mengambil inisiatif untuk mendominasi situasi. Jika tidak, situasilah yang akan mendominasi Anda.
6. Memimpin dengan teladan. Jadikan “ikuti saya” sebagai moto Anda, dan hidupilah dengan itu.

Singkirkan orang-orang yang tidak mampu melakukan tugas dan angkat atau promosikan orang yang mampu. Lakukan wawancara secara mendalam untuk mengurangi risiko salah memilih sosok.

BAB 13

TUJUH TINDAKAN UNTUK MENGEMBANGKAN KHARISMA

Kharisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti anugerah Tuhan. Ini menunjukkan bahwa kharisma merupakan sesuatu yang dianugerahkan kepada Anda. Implikasi lebih jauhnya adalah Anda membawa hal itu semenjak lahir.

Napoleon Bonaparte tidak melihatnya seperti itu. Ia mengatakan, *“Kekuatan saya tergantung pada kejayaan saya, dan kejayaan saya bergantung pada kemenangan saya. Kekuatan saya akan jatuh jika saya tidak menumpukannya di atas kejayaan dan kemenangan lebih banyak lagi. Penaklukkanlah yang membuat saya seperti ini. Hanya penaklukan yang dapat menjaga saya tetap di sana.”*¹

Apa yang dikatakan Napoleon berarti bahwa kesuksesanlah yang membuatnya merasa sebagai pemimpin kharismatik. Untuk menjaga kharisma, ia harus menjaga kesuksesannya. Ada benarnya dengan hal ini. Warren Bennis dan Burt Nanus, kedua peneliti dari Universitas California Selatan yang kita bicarakan di depan, menemukan bahwa pemimpin yang sukses cenderung dipandang sebagai orang yang kharismatik.

Sekali lagi, ini menunjukkan bahwa jika Anda ingin menjadi pemimpin yang kharismatik, Anda harus menjadi pemimpin yang sukses terlebih dahulu. Entah bagaimana dengan Anda, tapi saya tidak setuju dengan hal tersebut, meski pernyataan itu juga mengandung

¹ John Wareham, *Secret of a Corporate Headbunter* (New York: Atheneum, 1980), hal. 35.

kebenaran. Bagaimana jika Anda tidak mau menunggu sampai Anda berhasil menjadi pemimpin yang kharismatik? Apakah menjadi kharismatik itu membantu Anda menjadi pemimpin yang sukses? Adakah tindakan yang bisa Anda lakukan untuk menjadi pemimpin kharismatik sebelum Anda berhasil? Ya, tentu saja ada.

Pemimpin Kharismatik

Beberapa tahun lalu, saya beruntung karena terpilih masuk ke Industrial College of the Armed Forces di National Defense University di Washington D.C. The Industrial College of the Armed Forces melatih para pejabat sipil dan militer senior terpilih yang disertai posisi kepemimpinan dan kepercayaan tinggi di pemerintah pusat.

Sebelum seorang pelajar memulai studinya di National Defense University, survei evaluasi kepemimpinan terinci dikirim ke sejumlah kolega, atasan, dan bawahan pelajar tersebut. Ketiga kategori responden ini melengkapi survei tanpa membubuhkan nama mereka. Setiap survei berisi 125 pertanyaan di dua puluh satu area penting yang ada hubungannya dengan kemampuan kepemimpinan, atribut, dan karakteristik si pelajar.

Mereka yang terpilih sebagai pelajar di National Defense University adalah orang-orang yang sudah terbukti menjadi pemimpin. Seperti yang Anda duga, evaluasi kepemimpinan ini secara umum cukup baik.

Pada tahun ketika saya masih di National Defense University, skor 995 kuisioner dari 115 pelajar di universitas itu rata-rata di atas 4,00 dari skala 5,00 untuk semua karakteristik yang diukur.

Rerata yang diharapkan untuk suatu populasi pemimpin adalah 3,00. Jadi, skor di atas 4,00 berarti bahwa orang yang disurvei tersebut beranggapan bahwa para pemimpin ini memang memperlihatkan setiap area utama kepemimpinan dengan cukup sering. Ini jauh lebih baik ketimbang pemimpin rata-rata.

Rata-rata dalam area “kharisma” untuk 115 siswa itu adalah 4,32. Ini adalah skor yang sangat tinggi. Namun, ada satu skor individu yang ‘tersisih’ dari bagan. Setiap bawahannya memberikan skor

kepada orang ini dengan nilai sempurna: 5,00! Jika diterjemahkan, artinya setiap bawahan merasa bahwa pemimpin ini memperlihatkan kharisma dengan sangat sering (jika tidak mau dikatakan selalu).

Dengan tak sabar, saya mencari individu ini untuk menemukan rahasia hasil evaluasinya yang tak biasa dalam kualitas yang semestierius ini. Saya mendapati seorang pria yang tampaknya biasa-biasa saja, dan tingginya juga biasa-biasa saja. Jika Anda pernah bertemu dengannya dan tidak tahu skor kharismanya, Anda tidak akan menyangka bahwa ia memiliki keistimewaan. Namun, seperti yang diungkapkan pakar ilmu sosial, Max Weber, *“Orang tidak mematuhi karena keunggulan tradisi ataupun status, tetapi karena mereka percaya kepada orang itu.”*²

Apa rahasia orang ini? Ia menyatakan bahwa sebagian besar keberhasilannya sebagai seorang pemimpin adalah lantaran ia dirasakan kharismatik. Dengan kata lain, itu tidak muncul setelah ia menjadi pemimpin yang sukses terlebih dahulu. Ia setuju bahwa begitu ia berhasil, ia akan semakin mudah dipandang kharismatik. Namun, menurut pria ini, ia menjadi sukses sebagai pemimpin lantaran ia kharismatik. Lebih pentingnya lagi, kharisma yang dimilikinya bukanlah sesuatu yang ada begitu saja. Ia dengan sengaja mengembangkan kharisma itu. Selain itu, ia mengambil tindakan jelas untuk mengembangkan kharismanya lagi di setiap kelompok baru yang ia pimpin.

Dr. Ronald Riaggo, psikolog sosial yang juga merupakan direktur Kraviss Leadership Institute di Claremont McKenna College, telah mengembangkan metodologinya sendiri untuk menciptakan kharisma. Dr. Riaggo mengatakan, *“Kharisma itu bukan sesuatu yang dianugerahkan kepada seseorang. Kharisma juga bukan sifat atau kualitas yang dibawa sejak lahir, tidak juga bisa diwariskan. Kharisma adalah sesuatu yang berkembang seiring waktu. Lebih pentingnya lagi, setiap dan semua dari kita memiliki kapasitas untuk mengembangkan kharisma kita sendiri.”*³

² Max Weber, dalam Hans Gerth dan C. Wright Mills, *From Max Weber: Essays in Sociology* (New York: Oxford, 1958), hal. 79.

³ Ronald E. Riaggo, *The Charisma Quotient* (New York: Dodd, Mead, & Company, 1987), hal. 4.

Untuk mengembangkan kharismanya, orang yang terbukti kharismatik di National Defense University mengambil tujuh langkah berbeda. Selama bertahun-tahun, saya mengamati bahwa para pemimpin lain yang memiliki kharisma juga mengambil tindakan yang serupa. Jika Anda ingin mengembangkan kharisma, berikut adalah tujuh tindakan yang mereka lakukan dan juga dapat Anda lakukan untuk mengembangkan kharisma Anda.

1. Perlihatkan komitmen Anda.
2. Perhatikan bagiannya secara detil.
3. Miliki mimpi besar.
4. Terus maju menggapai tujuan.
5. Kerjakan 'PR'.
6. Bangun suatu misteri.
7. Gunakan pendekatan secara tak langsung.

Mari kita bahas masing-masing tindakan di atas.

Perlihatkan Komitmen Anda

Jika Anda ingin dianggap kharismatik, tidak akan cukup jika Anda hanya berkomitmen terhadap apa pun yang coba Anda capai. Anda harus memperlihatkan komitmen itu terhadap orang-orang yang Anda pimpin.

Beberapa pemimpin militer bersejarah membakar kapal-kapal mereka setelah pendaratan suatu serangan dari laut. Biasanya, para penulis biografi mengatakan bahwa hal itu dilakukan untuk membuat para pengikutnya "tidak punya alternatif." Pesan yang muncul adalah bahwa mereka harus menang karena mereka tidak bisa lagi kembali ke laut.

Menurut saya, itu bukan alasan utama dari tindakan tersebut. Pasukan yang melakukan penyerangan masih bisa menyerah jika mereka mau. Menurut saya, alasan sebenarnya para pemimpin ini membakar kapal-kapalnya adalah karena itu merupakan metode yang luar biasa efektif untuk memperlihatkan komitmen si pemimpin sendiri terhadap sasaran atau tujuan.

Ada banyak cara untuk menunjukkan komitmen. Antara lain adalah memiliki keteguhan dalam mengejar tujuan, berjuang dengan berbagai cara, pengorbanan diri, menempuh risiko, dan mengeluarkan sumber daya pribadi.

Apakah Anda merasa bahwa para pendiri bangsa ini merupakan orang-orang yang kharismatik? Mereka menunjukkan komitmen di seluruh area ini. Mereka mencurahkan “hidup, kekayaan, dan kehormatan” mereka bagi tujuan kelompok.

Bagaimana memperlihatkan komitmen itu membantu menjadikan seseorang sebagai jutawan

Joe Cossman adalah seorang miliarder besar. Saat ini, ia tinggal di Palm Springs, California, dan memilih menjalani hidup berkeliling dunia untuk membantu orang-orang yang memulai bisnis mereka. Namun, ia terlahir sebagai orang yang tidak berada.

Setelah mengabdikan diri selama Perang Dunia II, Joe memperoleh pekerjaan di Pittsburgh, Pennsylvania, bekerja untuk sebuah perusahaan ekspor. Tanpa gelar perguruan tinggi ataupun keterampilan khusus, ia mendapat upah \$35 per minggu. Setelah makan malam, ia menulis surat dari meja dapurnya untuk para koneksi yang ia bangun di seluruh dunia. Ia sangat ingin mengekspor sendiri produk buataannya.

Ia menghabiskan lebih dari satu tahun untuk menulis ratusan surat. Ketika ia mengikuti seorang pimpinan yang tidak memiliki tujuan yang jelas, ia menggunakan semua waktu luangnya untuk melakukan aktivitas menulis surat. Ingat, persistensi seperti ini menunjukkan komitmen.

Suatu hari, ia melihat iklan kecil di *New York Times* yang menampilkan tempat sabun cuci, yang pada waktu itu masih langka. Ia mengonfirmasi ketersediaan sabun tersebut via telepon dan mengirim surat kepada para kontakannya di luar negeri.

Beberapa minggu kemudian, ia diberitahu bahwa banknya menerima L/C senilai \$180.000. Ini berarti bahwa ia akan menerima uang sebesar \$180.000 ketika ia membuat surat muatan kapal yang

menyatakan bahwa sabun tersebut telah dimuat ke kapal untuk dikirim. Surat kredit atau L/C tersebut memberinya waktu tiga puluh hari untuk memenuhi permintaan itu. Jika ia gagal, L/C tersebut tidak akan ada gunanya.

Tengkulak sabun yang dihubungi Joe memberitahu bahwa memiliki barang tersebut di New York. Yang perlu dilakukan Joe adalah pergi ke New York untuk menyusun kesepakatan finansial dan pengiriman. Joe menghadap bosnya dan meminta cuti beberapa minggu dari pekerjaannya. Sang bos menolak. Lalu, Joe berkeliling Pittsburgh dan menawarkan 50 persen dari perjanjian itu kepada siapa pun di antara temannya yang bisa pergi ke New York untuk mengurus perjanjian. Tidak ada yang mau menerima tawaran Joe.

Dalam keputusan, Joe menghadap bosnya sekali lagi. Jika ia tidak diberi izin cuti, ia akan keluar. Sang bos pun melihat komitmen Joe dan akhirnya memberikan izin cuti itu. Joe dan istrinya memiliki total tabungan di bank sebanyak \$300. Istri Joe melihat komitmen pada suaminya. Ia percaya kepada Joe. Mereka mengambil \$300 itu, dan Joe pun meluncur ke New York.

Setelah masuk ke hotel, Joe menghubungi kembali tengkulaknya. Nomor teleponnya telah diputus, dan si tengkulak tidak tahu entah ke mana. Tapi, Joe tetap berkomitmen penuh.

Ia pergi ke perpustakaan dan mencari daftar perusahaan sabun di *Thomas Register of Manufacturers*. Saat kembali ke kamarnya, ia mulai menghubungi perusahaan sabun di seluruh Amerika Serikat. Namun, jaringan telepon sedang kacau! Diperlukan waktu yang cukup lama hanya untuk menghubungi operator. Karena komitmennya yang kuat, ia meyakinkan operator untuk tetap menahan sambungan sembari ia melakukan semua panggilan. Setelah menghabiskan tagihan telepon senilai lebih dari \$800, ia menemukan sebuah perusahaan di Alabama yang memproduksi sabun. Namun, ia harus ke Alabama jika ingin mengambil sabun-sabun itu.

Joe mencari ke seluruh New York untuk menemukan perusahaan armada truk yang akan menemaninya mengambil 3.000 kotak sabun, dan bersedia dibayar mundur (kredit). Pada titik ini, ia mulai mengalami masalah lain. Waktu tiga puluh hari yang diberikan

telah banyak berkurang. Bisakah Joe membawa sabun itu ke New York tepat waktu? Joe terus memperlihatkan komitmen yang kuat terhadap tujuannya. Mereka yang pernah meminjaminya uang akan mengatakan bahwa ada sesuatu di dirinya yang membuat mereka yakin bahwa ia akan berhasil.

Ia berhasil membawa sabun itu ke New York City dengan sisa waktu tinggal sehari untuk memuatnya ke kapal. Pada masa itu, serikat kerja tidak begitu ketat, dan Joe sendiri membantu pemuatan barang tersebut. Mereka bekerja semalaman suntuk. Esok paginya, jelas sekali bahwa mereka tidak akan berhasil jika bank sudah tutup. Dengan sisa waktu kurang dari satu jam sebelum jam kerja bank berakhir, Joe meninggalkan dok pemuatan untuk mencari ruangan presiden perusahaan kapal uap.

Seperti yang dikatakan Joe kepada saya, *“Saya belum mandi selama lebih dari satu minggu. Saya belum tidur semalaman karena harus membantu memuat sabun itu. Saya juga belum bercukur, dan harus meminjam baju ganti dari sopir truk untuk makan siang. Perusahaan sabun itu mengejar saya lantaran uang sabun, sementara perusahaan truk mengejar saya lantaran saya berutang jasa transportasi kepada mereka. Pihak hotel tidak tahu saya berada di mana, dan mereka juga menginginkan saya untuk segera membayar tagihan biaya hotel. Bahkan istri saya sendiri tidak tahu tentang keberadaan saya. Saya melihat dan merasa bahwa sepertinya saya dapat menggunakan sekotak sabun itu untuk diri saya sendiri.”*

Dalam kondisi ini, ia masuk ke kantor presiden perusahaan kapal uap dan memaparkan keseluruhan ceritanya. Sang presiden perusahaan itu melihat tepat ke arah mata Joe: komitmen Joe sekali lagi tampak. “Cossman,” ungkapnya, *“jika Anda sudah sejauh ini, Anda tidak akan kehilangan kesepakatan ini sekarang.”*

Maka, ia pun memberikan Joe surat muat, meski sabun itu belum sepenuhnya dimuat. Ini berarti bahwa perusahaan tersebut memikul risiko hilangnya sabun sampai pemuatan selesai. Ia juga menyuruh limosin pribadinya mengantarkan Joe ke bank.

Dalam kesepakatan bisnis pertama yang sukses ini, Joe meraup untung sebesar \$30.000. Ini bukan angka yang buruk bagi orang yang selama ini hanya menghasilkan \$35 seminggu.

Bagaimana Joe dapat memimpin dan sukses mempengaruhi setiap orang yang berhubungan dalam kesepakatan bisnis ini? Joe berkomitmen. Komitmennya sangat mengagumkan. Bagi orang lain, komitmennya dilihat sebagai sesuatu yang kita sebut sebagai kharisma.

Anda tidak bisa berpura-pura dalam menunjukkan komitmen

Akan sangat sulit memperlihatkan komitmen jika Anda tidak sungguh-sungguh berkomitmen. Bahkan, itu mustahil dilakukan karena orang-orang yang Anda pimpin akan terus-menerus melihat Anda. Komitmen adalah sesuatu yang tidak dapat dipalsukan. Dr. Tony Alessandra, seorang pakar bisnis yang memberikan presentasi di depan beberapa korporasi teratas Amerika, lalu bertanya, “*Apa yang menjadi hasrat Anda? Apa yang benar-benar Anda pedulikan secara mendalam? Apa pun tujuan Anda—entah itu menyudahi kelaparan dunia ataupun menjamin perawatan yang lebih baik terhadap satwa yang tersesat—Anda tidak akan pernah mempengaruhi siapa pun untuk mengubah ide mereka atau mengambil tindakan jika Anda sendiri tidak benar-benar merasakannya secara mendalam.*”⁴

Namun, jika komitmen Anda adalah komitmen yang sungguh-sungguh, simak apa yang dikatakan Roger Ailes. Sebagai konsultan media yang telah menjadi konsultan sejumlah CEO dan kampanye politik, ia mengatakan: “*Esensi dari kharisma adalah memperlihatkan komitmen Anda terhadap suatu ide atau tujuan.*”⁵ Jika Anda ingin dipandang kharismatik, pikirkan cara-cara untuk memperlihatkan komitmen Anda.

Perhatikan Bagian-bagiannya Secara Detil

Beberapa tahun lalu, seorang pria melakukan penelitian serius tentang pengaruh apa yang Anda kenakan terhadap kesuksesan

⁴ Tony Alessandra, *Charisma* (New York: Warner Books, 1998), hal. 235.

⁵ Roger Ailes, “The Secret of Charisma,” *Success* (Juli/Agustus, 1988), hal. 14.

dalam pekerjaan. Hasilnya sangat mengejutkan, buku tersebut diberi judul *Dress for Success*,⁶ menjadi buku terlaris di seantero negeri. Penelitian John T. Molloy menunjukkan secara jelas bahwa apa yang Anda kenakan merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan Anda di dalam mengerjakan sesuatu. Jika Anda terjun ke dunia bisnis, Anda mungkin ingin membeli buku ini. Bagi mayoritas pekerjaan di Amerika Serikat, saran Molloy sangat bermanfaat.

Anda harus tahu bahwa jenis pemimpin seperti apakah Anda dan siapa yang Anda pimpin memerlukan beragam tipe pakaian demi efektivitas maksimal. Anda tidak akan dirasakan sebagai pemimpin yang kharismatik jika Anda memimpin segolongan peternak dengan berpakaian setelan necis. Di beberapa negara, bahkan pebisnis (laki-laki maupun perempuan) tidak mengenakan pakaian dengan cara-cara seperti pebisnis Amerika. Di samping itu, cara Anda berpakaian harus dibangun secara hati-hati untuk membangun citra khusus pemimpin dari orang-orang yang Anda wakili.

Kemiliteran sudah sangat menyadari hal ini sedari dulu. Para jenderal kerap merancang sendiri seragam mereka demi citra diri yang ingin mereka pancarkan.

Marsekal Lapangan Montgomery dikenal dengan baret khususnya yang ditemplei emblem kesatuan utama yang ia komandoi. Ia juga membuat kaos wol sebagai bagian dari seragamnya. Ia memancarkan kesan kasual, meski di tengah sengitnya pertempuran. Saat prajurit melihat seseorang mengenakan baret bertempelkan banyak emblem dan mengenakan kaos kasual, mereka akan langsung tahu bahwa orang itu adalah komandan mereka.

Patton juga sangat yakin dalam hal “melihat bagian.” Seragam khususnya terdiri dari helm yang mengkilat, pistol di kedua sisi pinggang, dan dasi yang terikat di leher dengan rapi, bahkan dalam kondisi pertempuran. Sedikit sekali di antara para prajuritnya yang bisa salah membedakannya.

Eisenhower menemukan jaket militer lengan pendek khusus yang ia kenakan. Akhirnya, seluruh Angkatan Darat Amerika mengadopsinya. Mereka menyebutnya “Ike Jacket.”

⁶ John T. Molloy, *Dress for Success* (New York: Warner Books, 1980).

MacArthur memancarkan citra tersendiri. Ia mulai mengenakan seragam khusus semenjak masih sebagai kolonel muda dalam pertempuran selama Perang Dunia I. Ia tidak mau mengenakan helm ataupun senjata di kedua sisi pinggangnya. Ia mengungkapkan alasannya seperti ini: *“Helm melukai kepala saya, dan menurunkan efektivitas saya sebagai pemimpin. Saya tidak mengenakan senjata di pinggang karena pertempuran bukan urusan saya. Urusan saya adalah mengarahkan orang lain dalam pertempuran.”*⁷

Selama Perang Dunia II, seragam drilnya yang tanpa dasi, topi anyam berwarna emas, pipa rokok–cangklong, dan kacamata menjadi terkenal. Itu semua menjadi simbol mistik MacArthur.

Banyak pemimpin militer lain telah melihat bagian melalui pakaian mereka. Sebagian mengenakan seragam standar, lalu menyesuaikannya dan membuatnya lebih baik dibanding yang standar. Sebagian komandan juga memegang “tongkat komando.” Ini merupakan semacam pentungan pendek yang bisa dikatakan sebagai *baton* (*tongkat panglima) versi Amerika. Jenderal Matthew Ridgway, komandan di Korea setelah MacArthur, selalu mengenakan granat di atas jas musim dinginnya. Brigadir Jenderal Robin Olds, komandan F-4 dan *ace* (*pilot tempur yang sudah menembak jatuh setidaknya-tidaknya lima pesawat musuh) di Vietnam, memelihara kumis super-lebat. Para pilotnya sangat menyukai hal itu. Jenderal H. Norman Schwarzkopf mengenakan pakaian tempur gurun yang ia pakai di Timur Tengah meski ia sudah kembali ke Amerika setelah perang. Seragam itu merupakan bagian dari pesona dan kharismanya.

Ketika teman sekelas saya, Kolonel “Tex” Turner menjadi kepala instruksi militer di Akmil, ia mengenakan baju perang kamuflase meski sedang di ruang kelas. Tex, yang sebelumnya pernah mengepalai U.S. Army’s Ranger School adalah pemimpin yang galak, dan ia memastikan bahwa ia melihat bagian itu. Para kadet merasa bahwa Tex bisa berjalan “di atas air.”

Saat Jenderal Alfred M. Gray menjadi komandan Korps Marinir, ia juga mengenakan pakaian tempur kamuflase ... meski berada

⁷ Douglas MacArthur, *Reminiscences* (New York: McGraw Hill Book Co, 1964), hal. 70.

di Pentagon. Sepengetahuan saya, ia adalah satu-satunya Kepala Staf yang pernah melakukan hal itu. Namun, Anda tidak akan bisa salah tangkap ketika melihat seragam itu. Seragam itu mengatakan, “*Aku adalah pejuang, dan pengabdian saya adalah sebagai pakaian tempur.*”

Anda tidak perlu mengenakan pakaian perang. Namun, jika Anda ingin tampak kharismatik, Anda harus meluangkan waktu untuk mendefinisikan citra pemimpin seperti apa yang ingin Anda pancarkan, lalu berpakaianlah sesuai keinginan Anda itu.

Dua ratus tahun yang lalu, Jenderal Prancis, Barthelemy Catherine Joubert, mengatakan: “*Prajurit yang berpakaian bagus memiliki penghargaan lebih besar bagi dirinya sendiri. Ia juga terlihat lebih mengagumkan bagi musuh dan mampu mendominasinya; penampilan yang bagus itu juga merupakan lambang kekuatan.*”⁸

Saat saya dipromosikan menjadi perwira jenderal dan mengikuti kuliah orientasi yang oleh semua orang dijuluki “sekolah pesona,” seorang jenderal senior memberitahu saya: “*Ingat, bahkan ketika kau mengenakan pakaian sipil—berpakaianlah layaknya seorang jenderal.*”

Itu sebuah nasihat bagus bagi kita semua, terlepas dari profesi atau jabatan apa yang kita pegang. Berpakaian layaknya seorang jenderal artinya kita berpakaian layaknya seorang profesional dalam profesi kita, apa pun itu.

Milikilah Mimpi yang Besar

Di salah satu bab sebelumnya, saya sudah menunjukkan mengapa Anda harus memiliki ekspektasi yang tinggi. Saya harap saya sudah memperlihatkan kepada Anda bahwa Anda tidak dapat mencapai sesuatu yang lebih tinggi ketimbang ekspektasi Anda. Itu juga berlaku dalam penetapan tujuan bagi orang lain ataupun bagi sebuah kelompok. Ada satu hal penting lagi yang harus Anda ketahui. Tidak ada orang yang mau bekerja keras atau berkorban

⁸ Barthelemy Catherine Joubert, dikutip dalam Peter G. Tsouras, *Warriors Words* (London: Arms and Armour Press, 1992), hal. 448.

demi tujuan-tujuan kecil. Dan memang tidak perlu bukan? Mereka dapat mencapai tujuan-tujuan kecil kapan pun melalui diri mereka sendiri. Mereka tidak tertarik. Mereka tidak memiliki rasa puas yang luar biasa saat mencapai tujuan itu. Namun, jika Anda menunjukkan tujuan-tujuan sulit, tugas-tugas besar, dan misi yang benar-benar bermanfaat, orang akan berkorban dengan tulus untuk membantu Anda mencapainya.

Dr. Charles Garfield mengamati lompatan besar dalam kinerja para insinyur, pekerja, dan staf produksi di sebuah perusahaan antariksa yang membangun Modul Ekskursi Bulan untuk Apollo 11. *“Setiap minggu, saya mendengar cerita tentang orang yang meningkatkan kinerjanya ke level yang tidak pernah diduga orang beberapa bulan sebelumnya,”* ungkapnya.⁹ Ini berlangsung di sepanjang periode penyiapan misi ke bulan tersebut. Lalu, pada tanggal 20 Juli 1969, Neil Armstrong dan Buzz Aldrin berjalan di atas bulan. Itu berakhir. Kinerja orang-orang kembali ke level normalnya. *“Mereka naik hingga ke puncak, lalu mereka turun kembali ke bumi,”* ungkap Garfield.¹⁰

Untuk menjaga kinerja, para pemimpin di organisasi ini harus segera beralih ke impian besar berikutnya. Sepanjang Anda meminta sesuatu yang benar-benar luar biasa, tidak ada kata mustahil.

Bagaimana Dr. Robert Schuller membangun Crystal Cathedral \$20 juta ketika yang ia miliki hanya \$500

Apakah Anda pernah mendengar tentang Dr. Robert H. Schuller? Dr. Schuller adalah seorang menteri. Ia juga pengarang lebih dari 20 buku, kaset, dan memiliki acara televisi sendiri. Ia datang ke California tanpa ditemani satu orang pun dan hanya memegang \$500. Dua puluh tahun kemudian, ia membangun Crystal Cathedral yang bernilai \$20 juta, dan berkapasitas 4.000 tempat duduk. Jutaan orang menyimak kotbahnya setiap minggu.

⁹ Charles Garfield, *Peak Performers* (New York: Avon, 1986), hal. 23.

¹⁰ Ibid, hal. 26.

Lalu, bagaimana ia bisa membangun Crystal Cathedral bernilai \$20 juta ketika yang ia punya hanya \$500? Dr. Schuller mengajarkan apa yang ia sebut dengan “berpikir kemungkinan.” Ia mengatakan dengan tegas bahwa Anda dapat meraih sesuatu yang mustahil. Menurut Dr. Schuller, yang jadi persoalan hanyalah menemukan orang yang tepat untuk membantu Anda.

Orang akan membantu Anda mencapai tujuan-tujuan yang mustahil. Bahkan, mereka akan memberikan darah, keringat, dan air mata (seperti yang ditegaskan Winston Churchill) jika tujuan Anda memang besar.

Jenis tujuan seperti apa yang mungkin dicapai?

Jenis tujuan seperti apa? Apa pun, sepanjang besar dan bermanfaat. Dalam bukunya yang berjudul *Battle Cry*, Leon Uris menulis sebuah cerita fiksi berdasarkan pengalaman Uris sendiri di korps Marinir selama Perang Dunia II. Pahlawannya, Letkol “High Pockets” Huxley, menggiring batalionnya dalam sebuah barisan dua belas jam yang melelahkan untuk mencatat rekor pelatihan divisi. Lalu, alih-alih membawa truk kembali ke barak, Huxley memerintahkan rehat beberapa jam. Kemudian, menyuruh pasukan itu berbaris dan bergerak pulang. Mereka nyaris tumbang karena kelelahan. Ketika beristirahat di sisi jalan, mereka melihat kesatuan marinir lain kembali ke barak menggunakan truk. Karena dapat melakukan sesuatu yang luar biasa dan sulit, batalion Huxley terinspirasi untuk satu usaha terakhir. Mereka kembali ke barak dan mengalahkan rekornya sendiri pada saat yang bersamaan.

Pada Pertempuran Bulge, Divisi Angkatan Udara ke-101 dihentikan dan dikepung oleh begitu banyak kesatuan Jerman yang melakukan penyerangan. Siapa yang datang untuk menyelamatkan? Patton mengumumkan bahwa ia akan melepaskan diri dari musuh, bergerak seratus mil, dan beraksi dengan tiga divisi dalam 48 jam. Patton sudah tahu bahwa jika ia menuntut sesuatu yang jelas-jelas mungkin dilakukan, hal yang benar-benar penting, dan sebuah pekerjaan berat, pendukung yang setia padanya pasti turut serta.

Jika Anda ingin memiliki mimpi besar, Anda cukup ingat kembali kata-kata dalam lagu *High Hopes* (harapan tinggi) yang dinyanyikan oleh Frank Sinatra: “*You may not think that an ant can’t do much with a rubber tree plant, but if he has high hopes then: Whoops! There goes another rubber tree plant!*”

Tony Robbins telah berbicara di hadapan jutaan orang, sekaligus telah mengubah hidup mereka. Ia telah bekerja dengan banyak kepala negara, termasuk Presiden Amerika Serikat. Michael Jeffreys, yang menulis buku tuntunan tentang pembicara motivasi mengatakan, “*Banyak orang di Amerika Serikat merasa bahwa Anthony Robbins adalah pembicara paling dinamik dan kharismatik di atas podium saat ini.*”¹¹ Namun, Robbins tidak pernah mengenyam pendidikan tinggi dan hanya seorang lulusan SMA. Apa rahasia di balik kesuksesannya? Tony Robbins mengatakan, “*Di sebagian besar hidup saya, saya pernah mengalami semacam takdir. Saya bisa ingat bahwa pada usia 7 tahun, saya sudah memiliki gambaran di benak saya, menjangkau begitu banyak orang dan melakukan perubahan besar.*”¹²

Milikilah mimpi besar dan dorong harapan tinggi di antara orang-orang yang Anda pimpin. Dijamin, kharisma Anda tidak akan pernah diragukan.

Terus Maju Menuju Tujuan Anda

Memiliki tujuan dan mimpi besar itu penting. Namun, Anda tidak dapat menyandarkannya begitu saja. Anda harus benar-benar bergerak maju menuju tujuan-tujuan berat yang sudah Anda tetapkan. Ingat, Anda adalah pemimpinnya. Orang tidak akan mau bergerak sebelum Anda bergerak terlebih dahulu. Namun, ketika Anda bergerak menuju sebuah impian besar, itu akan memiliki dampak yang sangat besar terhadap orang-orang Anda. Pengikut Anda akan disenangkan.

¹¹ Michael Jeffreys, *Success Secrets of the Motivational Superstars* (Rocklin, CA: Prima Publishing, 1996), hal. 2.

¹² Ibid., hal. 1.

Mereka akan mengatakan kepada yang lainnya, “*Apa yang kami sudah kami katakan?*” Lalu, beberapa dari mereka akan bersikap netral. Mereka mendukung Anda, tapi mereka juga tidak bisa melawan dan berkata begitu. Dan akan ada lagi yang melawan apa pun impian besar Anda. Mereka mengatakan bahwa itu mustahil dicapai. Mereka tidak akan berkata banyak. Mereka hanya bergumam, “*Wah, aku akan celaka.*” Dan kharisma Anda akan semakin meningkat di antara semua pendukung yang peduli.

Bergerak menuju tujuan-tujuan Anda itu lebih berat dibandingkan dengan sekadar menetapkan tujuan, tapi tidak sedemikian berat. Pertama, itu berarti bahwa Anda harus memiliki rencana. Lalu, Anda tetapkan sejumlah tujuan menengah. Dr. Schuller tidak langsung memulai segalanya dengan membangun Crystal Cathedral. Ia menetapkan tujuan keseluruhannya. Lalu, ia selesaikan sejumlah tujuan-tujuan menengah. Setiap tujuan besar memiliki sejumlah tujuan-tujuan menengah yang lebih kecil yang harus diselesaikan terlebih dulu. Dan, setiap tujuan memiliki sejumlah tugas.

Untuk menunjukkan gerakan menuju tujuan besar, ketahui secara pasti apa saja tujuan menengah dan tugas yang ada, lalu pastikan bahwa orang-orang yang Anda pimpin juga mengetahuinya. Berikan masing-masing tugas ke individu secara spesifik berikut waktu penyelesaian yang Anda harapkan. Lalu, periksa secara berkala untuk melihat perkembangan apa yang terjadi. Publikasikan setiap kesuksesan, setiap gerakan menuju tujuan Anda. Saat orang-orang yang Anda pimpin mengalami masalah, beri bantuan yang diperlukan agar mereka dapat melanjutkan lagi. Namun, jangan pernah berhenti. Apa pun tujuan Anda, terus maju menuju tujuan itu. Seperti Joe Cossman, sedikit sekali yang dapat menahan kharisma Anda. Dan orang-orang yang Anda pimpin akan terus membicarakan kharisma Anda.

Kerjakan ‘PR’ Anda

Apa Anda pernah menonton siaran di televisi yang menayangkan pertandingan senam di olimpiade? Luar biasa, bukan? Banyak penampilan yang ditampilkan di situ terlihat tanpa cacat. Lebih mengagumkan lagi, sering sekali kita melihat mereka tampak sangat mudah sekali dan tidak perlu mengeluarkan banyak tenaga dalam melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh kita dalam “satu juta tahun.” Namun, faktanya adalah bahwa orang-orang yang tampil luar biasa itu ‘terbuat’ dari ‘bahan’ yang sama dengan saya ataupun Anda. Saat mereka memulainya pertama kali, mereka juga tidak dapat melakukan apa pun. Itu bahkan di luar mimpi terliar mereka sekalipun. Namun, mereka melakukan hal-hal luar biasa dan memenangkan medali-medali terhormat atas pencapaian mereka.

Bagaimana saya bisa tahu hal ini? Karena itu juga terjadi pada diri saya sendiri, dan saya tahu langsung rahasianya.

Sewaktu saya masih kecil, saya sering mengalami demam reumatik. Akibatnya, seiring menginjak dewasa, saya tidak dapat berpartisipasi dalam olahraga. Waktu itu, saya terbilang ringkih. Pada usia 15 tahun, saya tahu bahwa saya harus menjadi laki-laki yang kuat jika ingin masuk ke Akademi Militer. Akmil mensyaratkan orang mampu setidaknya melakukan enam kali *pull-up* (angkat badan dengan kedua tangan menggenggam palang). Waktu itu, saya bahkan tidak dapat melakukan satu kali pun. Sekitar dua tahun setelahnya, saya berusaha keras untuk menyiapkan diri saya. Hasilnya jauh melampaui yang diperlukan. Saat saya menjalani tes tersebut pada usia 17 tahun, saya berhasil melakukan lima belas kali *pull-up*.

Saat saya masuk ke Akmil, semua kadet baru yang terlihat memiliki bentuk badan (tubuh atasnya) di atas rata-rata disaring untuk masuk ke regu gimnastik/senam. Alasannya adalah sedikit sekali tentara yang memiliki pengalaman di bidang olahraga sebelum masuk ke Akademi Militer. Regu senam itu memerlukan siapa pun yang bisa didapatkan.

Saya berhasil membuat tim tersebut sebagai *rope climber* (pendaki tali). Ini merupakan pertandingan yang sangat sederhana. Anda duduk di atas lantai dalam posisi lengan terentang di atas kepala, sementara tangan Anda mencengkeram tali. Saat Anda siap, Anda mendadak bergerak naik mendaki tali itu menggunakan tangan demi tangan, tanpa boleh menggunakan kaki Anda. Di puncak tali, sekitar 6 meter dari lantai, terdapat panci bundar yang dilapisi arang. Anda harus menjangkau panci itu dengan satu tangan dan menyambarnya. Ada 3 orang yang akan bertugas mencatat waktu, yakni mulai peserta bertolak naik hingga menyentuh panci.

Toleransi waktu yang bisa diterima untuk menyelesaikan pendakian itu adalah di bawah 4 detik. Sementara, waktu terbaik yang bisa saya hasilkan pada tahun pertama adalah sekitar 6 detik. Hasil itu belum cukup bagus, tapi 6 detik merupakan hasil terbaik yang bisa saya lakukan. Setelah itu, setiap hari saya mengerjakan “PR” saya, yakni berlatih mendaki tali sembari mengenakan sabuk pemberat sekitar 10 kilogram. Saya belum pernah melihat sebegitu terkaitnya antara usaha dan kemajuan. Minggu demi minggu, akhirnya saya bisa melihat catatan waktu saya sedikit membaik.

Pada akhir tahun pertama saya, seseorang dengan nada bercanda bertanya kepada saya apakah saya akan mencetak rekor. Semenjak itu, saya tahu bahwa rahasia perbaikan itu adalah latihan dan latihan. Saya menjawab bahwa saya akan mencetak rekor, tapi tidak sebelum tahun terakhir saya.

Tiga tahun berikutnya, saya berhasil melakukannya, mendaki dengan catatan waktu 3,4 detik. Pendakian pada tahun pertama dan tahun terakhir saya benar-benar sebuah perbedaan besar: Pada tahun terakhir, saya dapat mendaki tali setinggi 6 meter berulang-ulang dengan catatan waktu kurang dari empat detik dan tanpa kehabisan napas. Saya merasa seperti tidak menggunakan tenaga sama sekali. Seolah, saya terangkat begitu saja oleh sebuah balon. Orang-orang yang menyaksikan mengatakan bahwa saya mendaki “tanpa tenaga.” Yang membedakan antara pendakian yang mencatat rekor dengan sekadar pendakian bagus hanyalah seberapa cepat saya dapat menggerakkan lengan tanpa harus kehilangan genggaman

tangan terhadap tali. Jarak pendakian saya adalah tepat delapan langkah untuk langsung menyambar panci berlapis arang itu dengan sebelah tangan saya yang bebas. Rahasia antara penampilan buruk saya pada tahun pertama dan penampilan luar biasa pada tahun terakhir hanyalah satu: saya berhasil menunaikan 'PR'.

Ini sama halnya dengan kepemimpinan kharismatik. Orang yang melihat Anda tampil hanya melihat usaha yang Anda lakukan di tempat itu juga. Mereka tidak peduli bahwa waktu Anda berjam-jam dihabiskan untuk menuntaskan 'PR'. Namun, jika Anda melakukan sesuatu yang sulit, tapi tampaknya mudah, Anda akan dipandang sebagai orang yang kharismatik.

Mengerjakan 'PR' (*baca: berlatih untuk memperbaiki kinerja) bisa membuat Anda meraih reputasi seumur hidup sebagai seorang pemimpin kharismatik. Pada Pertempuran Chippewa sekitar tahun 1812, Jenderal Inggris, Phineas Riall melakukan serangan dengan 1.700 prajurit dan sekitar 700 milisi Indian dan Kanada. Ia menghadapi Brigade Winfield Scott. Riall mengenali Brigade Winfield Scott sebagai milisi yang mengenakan seragam abu-abu. Riall pernah mengalahkan milisi ini dan melihat mereka pecah dan kabur dalam pertempuran sebelumnya.

Kali ini, Winfield Scott-lah yang memimpin milisi ini. Ia masih sangat belia dalam usianya yang masih dua puluh tahunan. Ada sesuatu yang tidak ketahui oleh Riall, yaitu Scott telah berusaha keras pada musim dingin sebelumnya. Ia telah melatih para milisinya sampai mereka benar-benar siap diterjunkan. Kini, milisi itu telah menguasai bidangnya.

Di bawah hujan tembakan dari Riall, mereka membentuk barisan seolah tanpa kesulitan. Dengan presisi *parade-ground* mereka bergerak menuju Riall dengan bayonet.

Riall melihat pasukan milisi Amerika itu yang bergerak maju dengan rasa kagum dan mengucapkan penghormatan terhadap kemampuan Scott: "*Mereka adalah tentara (padahal mereka milisi), Tuhan!*" Scott memukul mundur Riall dengan kekalahan besar. Scott menjadi jenderal sebelum genap tiga puluh tahun, dan akhirnya

menjadi panglima Angkatan Darat A.S. Sumber kharisma yang dipancarkan Scott adalah melakukan 'PR' sebelum menghadapi Pertempuran Chippewa.

Bangun Suatu Misteri

Apakah Anda pernah melihat pertunjukan sulap? Si pesulap melakukan semua trik yang luar biasa. Trik-trik ini bisa sangat hebat dan melibatkan pelenyapan seekor gajah ataupun meloloskan diri setelah dirantai dalam peti terkunci yang dibenamkan ke dalam air. Atau, trik juga bisa hanya menggunakan koin atau kartu. Ukuran dari trik tersebut tidak menjadi masalah. Yang menjadi masalah adalah bagaimana kita bisa dengan mudah "ditipu" oleh pesulap. Sebagian besar pesulap terlihat memiliki kharisma. Ini dikarenakan kita tidak tahu bagaimana si pesulap itu dapat melakukan trik-triknya. Si pesulap pun memiliki misteri tertentu yang tidak dapat didefinisikan. Dan inilah mengapa para pesulap tidak pernah memberitahu Anda bagaimana mereka melakukan trik-triknya. Mereka tahu bahwa dengan melakukan hal itu akan sama saja dengan melepaskan sebagian misteri yang mereka miliki.

Tentunya, kita tahu bahwa kita sedang "ditipu." Tidak apa-apa. Para pesulap tahu bagaimana melakukan sesuatu yang tidak kita tahu. Ia memiliki aura misteri dan kharisma.

Saat seseorang terlihat mengetahui bagaimana cara melakukan sesuatu yang tidak kita ketahui, kita akan mengikutinya dengan senang hati. Entah bagaimana, orang tersebut sepertinya memiliki kualitas khusus ini yang memunculkan loyalitas dan antusiasme. Entah bagaimana orang itu memiliki antusiasme.

Hal menariknya adalah bahwa saat kita berpikir seseorang memiliki rahasia dalam melakukan sesuatu, orang itu dapat mencapai ukuran sesuatu yang sangat mendekati kharisma bahkan setelah ia sudah lama tidak ada di dunia ini. Izinkan saya membuktikan ini untuk Anda. Anda mungkin pernah mendengar tentang Karl von Clausewitz. Ia adalah seorang jenderal dalam Perang Napoleonik. Bukunya yang berjudul *On War* dipublikasikan setelah kematiannya.

Saat ini, buku tersebut dibaca dan dipelajari oleh para politisi dan personel militer di seluruh dunia. Namun, tahukah Anda bahwa seratus tahun yang lalu, Clausewitz tidak begitu dianggap oleh para peneliti strategi. Seperti yang dikatakan oleh ahli strategi abad 21, Liddell Hart, "*Clausewitz mengundang kesalahan interpretasi yang lebih besar ketimbang orang kebanyakan.*"¹³

Clausewitz dulunya adalah warga Jerman. Namun, Jerman sendiri tidak terlalu menganggap penting Clausewitz. Siapa orang militer yang disukai seratus tahun lalu? Mereka mempelajari karya Jenderal Napoleon lainnya yang bernama Henri de Jomini.

Mayor Jenderal George B. McClellan, yang sempat menulis pada tahun 1869, mengatakan, "*Jomini adalah penulis militer yang paling mumpuni, sekaligus penulis pertama yang menghimpun dari kampanye para jenderal besar, prinsip sejati dari peperangan, lalu mengekspresikannya dalam bahasa yang jelas dan mudah dimengerti.*"¹⁴

Meski Clausewitz masih ada, tetapi para jenderal besar dari Perang Saudara A.S. membaca Jomini.

Mengapa hal ini berubah? Pada tahun 1870, Jerman meraih kemenangan luar biasa atas Prancis dalam Perang Franco-Prussian (Prancis-Prusia). Clausewitz waktu itu adalah seorang Jerman. Setiap orang berpikiran bahwa alasan kemenangan Jerman adalah rahasia yang ditemukan di dirinya. Clausewitz mulai meraih popularitas yang terus bertahan dengan keterampilan dan keberanian Jerman di medan perang. Ironisnya, kemenangan Jerman justru lebih banyak didasarkan pada konsep-konsep Jomini.

Prinsip yang sama diperlihatkan lagi pada awal 1980-an. Dalam kondisi yang sedang tertarik-tariknya dengan kesuksesan bisnis Jepang di seluruh dunia, dilaporkan bahwa para manajer Jepang mempelajari Miyamoto Mushashi. Mushashi adalah Samurai Jepang abad tujuh belas yang dikenal telah membunuh lebih dari enam puluh orang dalam duel pribadi sebelum usia tiga puluh tahun.

¹³ B.H. Liddell Hart, *Strategy*, edisi revisi (New York: Frederick A. Praeger, 1962), hal. 352.

¹⁴ *Jomini, Clausewitz, and Schlieffen* (West Point, NY: Department of Military Art and Engineering, USMA, 1954), hal. 1.

Mushashi telah menerbitkan sebuah buku kecil tentang strategi duel. Karya yang kurang dikenal ini ditemukan dan diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris. Karya tersebut dipublikasikan sebagai suvenir yang disertai dengan pemandangan seni Jepang. Dalam satu tahun, buku “*tabletop*” ini menjadi buku manajemen terlaris dengan angka penjualan lebih dari 100.000 buku. Anda boleh jadi masih bisa menemukannya di toko buku.

Jika orang yang sudah tiada selama satu atau dua ratus tahun saja “mendadak” dapat meraih misteri, tentu saja Anda dan saya dapat meraih itu dalam dosis penuh dan tentunya dengan sedikit usaha.

Cara mendasar untuk melakukannya adalah jangan pernah menjelaskan bagaimana cara Anda melakukan sesuatu. Orang-orang akan terkagum lantaran Anda mencapai begitu banyak hal dalam waktu yang sedemikian singkat? Bagus, biarkan mereka tetap merasa kagum. Jangan jelaskan bahwa Anda bangun setiap malam selama seminggu. Tersenyum saja. Jika setiap orang penasaran bagaimana cara Anda melangsingkan tubuh hingga susut 10 kilogram, jangan beritahu mereka bahwa Anda menjalani diet atau berolahraga. Tersenyum saja. Anda mengembangkan sebuah strategi pemasaran besar dalam waktu tiga hari? Lalu, jika itu dikarenakan pembenahan strategi yang sudah Anda upayakan lima tahun lalu? Jangan jelaskan, berikan senyum misterius Anda.

Tolong jangan salah mengartikan masalah ini dengan masalah lainnya. Anda pasti tetap ingin agar orang-orang Anda mendapat ilmu atau memberikan mereka informasi yang mumpuni yang bisa Anda lakukan. Seperti yang sudah dijelaskan di bab terdahulu, jelaskan kepada orang-orang Anda mengapa Anda ingin mereka melakukan ini dan itu, jika ada waktu. Anda juga dapat menjelaskan mengapa Anda melakukan sesuatu yang berhasil. Dengan begitu, Anda akan melatih orang-orang yang bekerja untuk Anda. Namun, jangan pernah jelaskan mengapa Anda melakukan sesuatu kecuali jika Anda sedang memberikan instruksi, mengajar, atau melatih, atau kecuali jika seorang bawahan meminta bantuan. Untuk pertanyaan rutin yang nadanya “*Wah! Bagaimana kau melakukan itu?*” Cukup jawab saja dengan senyum dan misteri tentang Anda akan segera terbangun.

Gunakan Pendekatan Secara Tak Langsung

Salah satu fabel Aesop adalah sebuah kisah tentang perkataan “matahari dan angin” tentang siapa yang paling kuat. Si angin memberitahu seseorang yang melintas berbalut jas. Angin menantang matahari. *“Aku lebih kuat, dan untuk membuktikannya. Aku bertaruh bahwa Aku bisa lebih cepat membuat orang itu melepas jasanya daripada yang bisa engkau lakukan.”* Matahari menerima taruhan itu. Si angin meniup dan meniup sekencang-kencangnya. Semakin angin meniup, semakin kuat orang itu menggenggam jasanya. Lalu, si angin menaikkan kekuatannya hingga setara dengan topan, tetapi orang itu tetap bertahan dengan jasanya. Akhirnya, angin pun menyerah. Matahari menggunakan cara yang benar-benar berbeda. Ia hanya menyinari hangat-hangat ke arah orang itu. Setelah beberapa saat, orang itu pun melepaskan jasanya sendiri.

Fabel Aesop adalah contoh yang sangat tepat dari pendekatan tak langsung. Idenya adalah membuat orang lain melakukan sesuatu karena ia memang menginginkannya (dan bukan Anda).

Pendekatan tak langsung dalam dunia strategi sudah dikembangkan lebih dari dua ribu tahun yang lalu oleh seorang jenderal Cina bernama Sun Tzu. Pada abad ini, B. H. Liddell Hart adalah salah satu yang pertama menyadari bahwa pendekatan tersebut tidak saja berlaku di dunia strategi perang, tetapi juga bagi beragam aktivitas manusia, termasuk dunia kepemimpinan.

Dalam bukunya yang berjudul *Strategy*, Liddell Hart mengatakan, *“Di semua kasus itu, serangan langsung dari ide-ide baru memprovokasi resistensi yang kokoh, sehingga memperbesar kesulitan dalam menghasilkan perubahan pandangan.... Pendekatan tak langsung merupakan hal fundamental bagi dunia politik seperti halnya dunia seks. Dalam perdagangan, sugesti akan adanya harga murah yang tidak boleh terlewat jauh lebih kuat ketimbang semua iming-iming secara langsung.”*¹⁵

¹⁵ Ibid., hal. 18.

Penyuguhan tak langsung ide-ide Anda kepada orang lain memiliki keunggulan yang besar. Itu menunjukkan bahwa Anda dan orang-orang yang Anda beri saran setuju dan tidak ada paksaan.¹⁶

Ahli pembuat kesepakatan, Donald Trump, menceritakan sebuah kisah bagaimana manajer Hotel Grand Hyatt sukses bersamanya dengan menggunakan pendekatan tak langsung. Trump membangun Grand Hyatt dan masih memiliki bunga 50 persen. Manajernya terdahulu tidak tahan dengan campur tangan Trump dan istrinya. Jadi, ia mengeluhkan hal itu kepada petinggi Hyatt Hotel. Hasilnya, si manajer tersebut langsung diganti.

Manajer yang baru jauh lebih cerdas. Menurut Trump, *“Manajer yang baru telah melakukan sesuatu dengan cemerlang. Ia mulai membombardir kami dengan trivia (*hal-hal sepele). Ia menghubungi kami beberapa kali seminggu, dan ia akan mengatakan, ‘Donald, kami memerlukan persetujuanmu untuk mengganti wallpaper di lantai empat belas’ atau ‘Kami ingin memperkenalkan menu baru di salah satu restoran’ atau ‘Kami sedang menggagas peralihan ke layanan binatu baru.’ Mereka juga akan mengundang kami ke semua rapat manajemen yang mereka gelar. Orang ini masuk terlalu jauh untuk mendapatkan opini dan melibatkan kami terlalu banyak sehingga akhirnya saya mengatakan, ‘Biarkan aku sendiri. Lakukan apa pun yang kau suka, yang penting jangan ganggu-ganggu aku.’ Yang dilakukan orang ini benar-benar cara yang sempurna karena ia mendapatkan apa yang ia inginkan bukan dengan cara bertengkar, tetapi menjadi positif, ramah, dan dekat.”*¹⁷

Banyak pangkalan dan pos militer mewajibkan inspeksi terhadap area permukiman keluarga setiap minggunya untuk memastikan bahwa rumput-rumput pekarangan mereka telah dipangkas dan tamannya telah dirawat. Namun, Jenderal George Marshall, Kepala Staf Angkatan Darat selama Perang Dunia II, yang kemudian menjabat Menteri Luar Negeri, memiliki cara yang lebih baik. Menurut Ny. Marshall, Kolonel Marshall mengambil alih pos

¹⁶ *Air Force Leadership, AFM 35-15* (Washington, D.C.: Department of the Air Force, 1948), hal. 44.

¹⁷ Donald J. Trump and Tony Schwartz, *Trump: The Art of the Deal* (New York: Warner Books, 1987), hal. 140.

lusuh dan tidak terawat, lalu memerintahkannya dibenahi tanpa ada satu kritik pun. Kolonel Marshall membersihkan dan menata pekarangannya sendiri, memangkas rumput, dan menanam bunga. Tak lama, setiap orang di pemukiman mengerjakan pekarangannya sendiri, dan seluruh pos pun berjalan dengan baik. Itulah pendekatan tidak langsung!¹⁸

Saat masih SMA, saya bertemu dengan kakek teman saya, Ted Wells. Kakek Ted adalah seorang mayor jenderal (purn). Suatu malam saya tengah duduk di samping sang jenderal dan menyaksikan pertandingan bola basket. Setelah memakan satu hot-dog, saya membiarkan tisu yang sudah saya pakai terjatuh di bawah kursi yang saya duduki. Selama semenit, ia tidak mengatakan apa-apa. Lalu, dengan sangat lembut ia mengatakan, *“Kau tahu, Bill, Aku tidak suka meninggalkan sampah di bawah kursi. Itu akan menjadi contoh buruk bagi yang lainnya.”*

Tak perlu dikatakan lagi, saya pun langsung memungut tisu kotor itu. Jenderal itu sangat memahami betul bagaimana pendekatan tak langsung.

Ada ungkapan lama yang menyatakan, *“Kau boleh berbicara kepada seorang pilot tempur, tapi kau tidak boleh banyak bicara.”* Mungkin Anda pernah mendengar ungkapan yang sama, tetapi kata “pilot tempur” diganti dengan kata “Marinir.” Malah faktanya, ungkapan ini tepat ketika diterapkan ke kelompok apa pun. Pilot tempur bukanlah satu-satunya orang yang tidak senang diberitahu apa yang harus dilakukannya. Bukankah semua orang juga tidak senang bila diberitahu (dinasihati) tentang banyak hal? Ini membuktikan bahwa kita harus menggunakan pendekatan tak langsung kapan pun kita bisa.

Untuk menggunakan pendekatan secara tak langsung, cari kesempatan untuk membuat orang-orang mengerjakan sesuatu tanpa memberitahu mereka secara langsung. Cari suatu cara yang tidak melukai harga diri atau martabat orang-orang yang Anda pimpin.

¹⁸ Ibid., hal. 45.

Salah satu cara untuk melakukan hal ini adalah menyuguhkan faktasituasiyangadadan membiarkan orang lain menarik kesimpulan mereka sendiri. Jika sudah begitu, beri mereka penghargaan atas ide tersebut.

Cara lainnya adalah santun dalam memberikan perintah. *“Betty, kita akan mengadakan rapat divisi pukul sebelas tepat. Bisakah aku minta tolong kau beritahu para manajer departemen?”* itu sudah cukup lebih baik ketimbang *“Panggil para manajer departemen ke ruangan saya pukul sebelas tepat!”*

Terkadang, Anda dapat memberikan sebuah perintah dengan mengubahnya menjadi permintaan (minta tolong). *“George, apa menurutmu perpindahan itu bisa dilakukan hari Senin nanti?”*

Pendekatan tak langsung didasarkan pada sugesti atau saran. Saat menggunakannya, ingat baik-baik fakta berikut.

- Anda harus mendapatkan perhatian dari orang-orang yang coba Anda pengaruhi. Jangan biarkan ide-ide yang bertubrukan, pun yang mengalihkan perhatian. Jika Anda tidak mendapatkan perhatian ini, Anda tidak akan dapat menggunakan pendekatan secara tak langsung.
- Semakin besar wibawa yang Anda miliki lantaran jabatan, gelar kehormatan, uang, atau prestasi, semakin besar juga kekuatan sugesti Anda. Namun, fakta bahwa Anda seorang pemimpin sudah cukup memperkuat sugesti Anda.
- Semakin dekat Anda terhadap orang yang coba Anda pengaruhi, semakin kuat kekuatan sugesti Anda. Namun, kedekatan sosial semacam ini bukan hal pokok bagi penggunaan pendekatan secara tak langsung. Itu hanya mempermudah pendekatan dalam beberapa kasus tertentu.
- Pengulangan sugesti akan meningkatkan kekuatannya. Begitu Anda membuat seseorang melakukan sesuatu melalui pendekatan secara tak langsung, akan semakin dan semakin sulit baginya untuk berhenti. Sebagai contoh, begitu yang lain meniru Kolonel Marshall dalam merawat pekarangannya, akan semakin sulit bagi mereka untuk berhenti.

Sugesti positif lebih efektif dibandingkan dengan sugesti negatif. Anda dapat menggunakan pendekatan secara tak langsung untuk membuat orang lain melakukan sesuatu ataupun berhenti melakukan sesuatu. Namun, lebih mudah menggunakan pendekatan secara tak langsung itu untuk membuat mereka melakukan sesuatu.¹⁹

Tujuh Tindakan Untuk Membangun Kharisma Anda

1. Perlihatkan komitmen dengan sungguh-sungguh.
2. Perhatikan bagian-bagiannya secara detil.
3. Milikilah mimpi yang besar.
4. Teruslah maju menggapai tujuan.
5. Kerjakan “PR”.
6. Bangun suatu misteri.
7. Gunakan pendekatan secara tak langsung.

¹⁹ Ibid., hal., 76

BAB 14

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PEMECAHAN MASALAH KEPEMIMPINAN

Seorang pemimpin adalah pengambil keputusan dan pemecah masalah. Anda tidak dapat menghindari itu, keduanya berjalan beriringan. Rodger D. Collons, Profesor Creative Leadership di The American College, menemukan dalam risetnya bahwa kemampuan untuk menyelesaikan masalah atau kontribusi terhadapnya merupakan karakteristik utama dari banyak pemimpin efektif.¹

Selain itu, masalah yang harus Anda pecahkan kerap kali sulit. Terkadang, banyak yang “menunggangi” keputusan yang Anda buat. Terkadang, pengambilan keputusan dilakukan dalam kondisi ketidakpastian dan risiko yang tinggi. Akhirnya, pengambilan keputusan itu sendiri merupakan sebuah tugas berat.

Pengambilan Keputusan Merupakan Fungsi Penting dari Kepemimpinan

Ellmore C. Patterson adalah mantan Direktur dan Chief Executive Officer (CEO) J. P. Morgan & Co., Inc. Ini adalah salah satu perusahaan perbankan terbesar di dunia dengan total aset melebihi \$25 miliar. Saat menjadi direktur, Patterson menekankan betapa pentingnya pengambilan keputusan: “*Sedari awal kami sudah*

¹ Rodger D. Collons, “Spotlight on Leadership Traits,” in A. Dale Timpe, ed., *Leadership* (New York: Facts on File Publications, Inc., 1987), hal. 30.

memperjelas kepada karyawan bahwa akan selalu ada faktor yang tak diketahui dan tak pasti dalam sebuah situasi. Kami ingin mereka mengumpulkan dan mempertimbangkan semua informasi yang relevan. Namun, studi yang berlebihan tidak dapat menggantikan pengambilan keputusan.”²

Peter Drucker mengatakan, “*Para eksekutif menghabiskan waktu lebih banyak untuk mengelola orang dan mengambil keputusan terkait orang—dan memang harus begitu.*”³

Sebagai Pimpinan Kepala Staf Gabungan, Laksamana William Crowe adalah perwira militer berpangkat tertinggi di Angkatan Darat Amerika Serikat. Dalam sebuah wawancara di majalah *Time*, Laksamana Crowe mengatakan: “*Saya mengetahui individu-individu yang mengambil keputusan besar dan tidak pernah memikirkan hal-hal lainnya. Saat masalahnya tergolong besar, saya tidak bisa tidur nyenyak.*”⁴

Para pemimpin militer pun terkadang juga menghadapi keputusan besar yang harus mereka pikul. Alkitab menyatakan bahwa Gideon harus menyerang dan melawan begitu banyak orang pada seputaran tahun 1100 SM. Ia menghadapi Midian terlatih dan berpengalaman tempur dalam perkemahan berbenteng pertahanan. Pasukannya terdiri dari bermacam-macam prajurit yang tak terlatih. Yang harus dilakukan Gideon adalah mengatakan bahwa siapa pun yang ingin pergi, silakan pergi, dan sebanyak dua puluh dua ribu prajuritnya pulang tanpa menoleh ke belakang. Ini sama dengan dua pertiga dari pasukannya!

Gideon harus memikirkan segalanya dengan cepat. Ia memutuskan tidak ada poin bagi upaya melawan musuh secara konvensional. Jadi, keputusan yang ia ambil adalah mengurangi lagi pasukannya menjadi 300 pejuang keras dengan nyali paling besar. Ia memberikan kepada masing-masing dari pejuang yang “tersaring” ini sebuah terompet, obor, dan teko kosong, lalu memilah mereka menjadi tiga kompi.

² Chester Burger, *The Chief Executive* (Boston: CBI Publishing Co., 1978), hal. 37.

³ Peter Drucker, *On the Profession of Management* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), hal. 33.

⁴ Bruce van Voorst, “Of War and Politics,” *Time* (26 Desember, 1988), hal. 74.

Malam itu juga, ketiga kompi mengepung markas Midian. “Teko kosong” menjadi penutup “obor” mereka. Dengan isyarat dari Gideon, mereka memecahkan “teko” tersebut dan meniup “terompet.” Lalu mereka berteriak: *“Pedang Tuhan, dan Pedang Gideon.”*

Anda bisa bayangkan sendiri apa yang berlangsung di markas Midian. Normalnya, tiap "obor" mewakili setidaknya satu kompi. Pasukan Midian mengira bahwa mereka diserang oleh ribuan Yahudi. Alkitab (Hakim-Hakim 7) mengatakan bahwa *“... TUHAN membuat angkatan perang musuh saling menyerang satu sama lain dengan pedang. Mereka lari ke arah Zerera sampai sejauh Bet-Sita dan Kota Abel-Mehola dekat Tabat.”* Tidak mengejutkan jika saat ini Gideon digunakan sebagai model operasi komando di Angkatan Darat Israel.

Gideon terbang mengambil keputusan yang tepat untuk memulai perang

Pengambilan keputusan di bawah tekanan pertempuran bukanlah sesuatu yang aneh bagi komando tentara manapun. Selama Perang Teluk, Kolonel George Gray adalah komandan Satuan Operasi Khusus ke-1 dari Angkatan Udara Amerika Serikat yang menjadi bagian dari Komando Udara. Gray menghadapi masalah serius.

Baghdad yang menjelang menghadapi serangan udara, memiliki stasiun radar yang akan memberikan peringatan luas akan adanya serangan. Akibatnya, jumlah korban dalam gelombang pertama pesawat sekutu akan sangat tinggi. Solusi bagi Gray adalah memerintahkan helikopter-helikopter Pave Low terbang tepat di atas geladak gurun dan mendaratkan regu Baret Hijau untuk menghancurkan stasiun-stasiun radar milik Irak.

Namun, layaknya Gideon, Kolonel Gray juga mengalami masalah. Politik situasi dan risiko mengacaukan seluruh rencana perang sedemikian rumit sehingga Jenderal Schwarzkopf tidak akan menyetujui siapa pun yang ada di darat “melewati batas” sebelum jam-J (waktu/jam ketika dimulainya operasi taktis).

Pesawat yang lebih besar memiliki senjata yang tepat, tetapi keakuratan yang diperlukan tidak bisa dipenuhi oleh pesawat ini. Helikopter Pave Low memiliki sistem elektronik yang mampu menemukan sasaran tepat dalam kondisi gelap, tetapi hanya dipersenjatai dengan senjata mesin. Helikopter Apache milik Angkatan Darat memiliki persenjataan berat, tetapi tidak memiliki perlengkapan navigasi yang diperlukan untuk menemukan sasaran dalam kondisi gelap.

Kolonel Gray akhirnya memiliki sebuah solusi yang ia paparkan di hadapan Jenderal Schwarzkopf. Helikopter Pave Low akan menjadi pembimbing arah bagi Apache Angkatan Darat yang akan menghancurkan pusat-pusat radar. Jenderal Schwarzkopf menyukai ide itu dan menyetujui latihan dan persiapan misi tersebut. Akhirnya mereka pun siap, dan Jenderal Schwarzkopf menyaksikan latihan, lalu kembali ke Gray. *“Apa kau bisa menjamin 100%?”* tanyanya. Setelah jeda cukup lama, Kolonel Gray merespons, *“Ya, Pak. Saya jamin!”*

“Baik, Kolonel, kau bisa memulai perang,” ucap Schwarzkopf.⁵

Sisanya, seperti yang mereka katakan adalah sejarah. Meski dalam gelombang serangan pertama, jumlah korban di pihak sekutu sangat minim. Serangan udara yang sukses ini diterjemahkan menjadi minim korban di darat, dan total jumlah korban yang dialami Jenderal Schwarzkopf (hanya) beberapa ratus, terlepas dari banyaknya pasukan yang bertempur dan kemenangan mereka.

Mencegah Masalah Agar Tidak Meruntuhkan Visi

Dalam perjalanan mencapai tujuan, mau tidak mau Anda pasti menghadapi rintangan-rintangan. Segala hal yang bisa bermasalah, terkadang benar-benar menjelma menjadi masalah. Ini sudah menjadi sifat proses dalam mencapai tujuan berharga. Memiliki masalah itu merupakan hal lumrah. Siapkan diri Anda akan hal itu. Namun, sebagai pemimpin, Anda harus siap menemukan solusi ketika terjadi masalah.

⁵ Orr Kelly, *From a Dark Sky: The Story of U.S. Air Force Special Operations* (New York: Pocket Books, 1996), hal. 294-296).

Bagaimana Anda bisa merasa yakin dalam memecahkan masalah? Pertama, Anda harus tahu bahwa ada dua jenis masalah yang akan Anda hadapi. Pertama, masalah yang tidak perlu Anda sendiri yang memecahkannya. Kedua, masalah yang harus Anda sendiri yang memecahkannya. Mari kita bahas keduanya.

Masalah yang tidak perlu Anda sendiri yang memecahkannya

Banyak masalah yang Anda hadapi harus diserahkan penyelesaiannya kepada orang lain dalam organisasi Anda. Ada beberapa alasan mengenai hal ini. Jika Anda menjadi orang yang rutin memecahkan masalah di organisasi, Anda akan segera menyadari bahwa anggota organisasi Anda itu akan menyuguhkan lebih banyak dan lebih banyak lagi masalah ke hadapan Anda. Tak lama kemudian, Anda akan menghabiskan semua waktu Anda untuk menyelesaikan semua masalah. Akibatnya, Anda tidak memiliki waktu lagi untuk menyusun rencana strategis atau bahkan untuk memikirkan hal yang umum sekalipun. Anda akan menghabiskan semua waktu Anda untuk “memadamkan kebakaran,” dan sebagian besar dari itu bukanlah “api” yang harus Anda padamkan sendiri!

Penyebab lain mengapa Anda tidak perlu memecahkan semua masalah sendiri adalah karena Anda akan merampas ujian atau latihan pemecahan masalah yang diperlukan oleh para bawahan Anda. Cukup banyak pemimpin yang gagal lantaran ia menjadi orang yang sangat diperlukan dalam organisasinya sendiri. Lalu, tibalah saatnya pemimpin ini tidak ada untuk menyelesaikan persoalan penting. Para bawahannya pun hanya menunggu solusi yang dapat mengamankan situasi, atau mereka menghasilkan solusi yang buruk lantaran kurangnya latihan.

Akhirnya, ketika para pengikut Anda itu berhasil menyelesaikan suatu masalah, otomatis akan ada semacam perasaan berhasil dan bertambahnya rasa percaya diri. Ini dapat memacu keseluruhan kinerja dari organisasi Anda pada masa yang akan datang. Jika

Anda menyelesaikan sendiri semua masalah, itu sama saja dengan meniadakan manfaat yang bisa dipetik dari para anggota di organisasi Anda.

Hal tersebut tidak berarti bahwa ketika terjadi suatu masalah, berarti Anda “cukup tersenyum” tanpa melakukan apa-apa. Anda tentu harus membantu orang-orang Anda menyelesaikan masalah mereka dengan ide atau saran (jika diminta). Buatlah semudah mungkin bagi mereka untuk menyelesaikan masalah. Namun, masalah itu harus tetap menjadi masalah mereka, bukan masalah Anda.

Seperti yang dikatakan Jenderal Perry M. Smith: *“Dengan menjadi penyelesai masalah terakhir, pemimpin dapat membantu organisasi untuk tumbuh dan berkembang.”*⁶

Situasi yang mengharuskan Anda yang menjadi penyelesai masalah

Ada beberapa situasi yang mengharuskan Anda turun tangan secara langsung untuk menjadi penyelesai masalah. Ini tidak memandang level kepemimpinan seperti apa yang Anda pegang.

E. M. Lee, presiden sekaligus CEO Information Handling Services of Englewood, Colorado, mengatakan: *“CEO harus menjadi penyelesai masalah. Ia harus dapat menguak masalah, lalu meminta bantuan pihak lain sesuai keahlian mereka, mengurangi masalah menjadi kepingan-kepingan kecil yang bisa dikelola. Akhirnya mengembangkan ‘suatu kerangka penilaian.’”*⁷

Berikut adalah beberapa situasi yang mengharuskan Anda menjadi penyelesai masalah.

1. Masalah yang terjadi menyinggung kepemimpinan organisasi Anda.
2. Anda memiliki keahlian, ilmu, atau pengalaman khusus yang diperlukan dalam solusi masalah tersebut.

⁶ Perry M. Smith, *Taking Charge* (Washington, D.C.: National Defense University Press, 1986), hal. 5.

⁷ Charles R. Day, Jr., “What It Takes to Be a CEO,” in A. Dale Timpe, ed., *Leadership* (New York: Facts on File Publications, Inc., 1987), hal. 9.

3. Masalah yang ada bersifat darurat.
4. Orang-orang Anda sudah mengalami kebuntuan.

Bagaimana kepala operasi Angkatan Laut memecahkan masalah yang tak terpecahkan

Salah satu masalah yang dihadapi oleh Angkatan Laut Amerika Serikat pada tahun 1970-an adalah rasisme yang susah sekali dihilangkan, bahkan usaha terbaik dari para pucuk pimpinan Angkatan laut pun belum dapat menghapus masalah tersebut. Masalah rasisme ini berakar dari fakta bahwa Angkatan Laut memiliki sejarah yang hampir semua anggotanya adalah orang kulit putih. Ribuan orang kulit hitam telah mengabdikan diri di Angkatan Darat A.S. selama lebih dari satu abad. Namun, tidak demikian halnya dalam kasus Angkatan Laut.

Salah satu akibatnya ketika ada orang kulit hitam yang menjadi perwira jenderal di Angkatan Darat dan Angkatan Udara. Sementara, tidak ada laksamana kulit hitam pun di Angkatan Laut. Lalu, masuklah Laksamana Elmo Zumwalt sebagai Kepala Operasi Angkatan Laut.

Dulu, tidak ada orang kulit hitam yang pernah mencapai posisi senior dalam Angkatan Laut karena mereka tidak pernah disertai komando penting dan posisi staf dalam perjalanan karier sebelumnya. Pengalaman ini biasanya menjadi syarat mencapai jabatan yang lebih tinggi. Angkatan Laut melakukan beberapa pembenahan. Namun, tingkat kemajuannya sangat lambat sehingga melahirkan ketidakadilan yang cukup serius terhadap sejumlah besar perwira Angkatan Laut.

Masalah tersebut diperumit lagi dengan fakta bahwa tugas dinas sebagai Kepala Operasi Angkatan Laut hanya berlaku dalam kurun waktu yang terbatas. Ini berarti bahwa gerak ataupun sebaliknya kelambanan seorang pendahulu bisa membalikkan perubahan yang dilakukan oleh siapa pun yang menjabat Kepala Operasi Angkatan Laut.

Ini merupakan situasi ketika hanya Laksamana Zumwalt-lah yang bisa menyelesaikan masalahnya. Dengan keberanian semangat yang tinggi dan melawan banyak pertentangan, Zumwalt melakukan

perubahan signifikan dalam sistem promosi dan penugasan di tubuh Angkatan Laut. Ia tidak saja ingin menjamin kesetaraan kesempatan promosi bagi kaum minoritas menuju posisi kepemimpinan puncak, tetapi juga ingin membenahi ketimpangan yang terjadi pada masa lalu. Ia juga menyadari bahwa perubahan tersebut harus dilakukan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga tidak dapat dibalikkan lagi.

Pernyataan luas yang bernada mengerdilkan mengatakan bahwa perubahan tidak populer. Namun, perubahan tersebut berhasil. Meski ada beberapa prosedur yang dibalikkan setelah pensiunnya Laksamana Zumwalt, sistem perlakuan adil yang sudah diprakarsainya tetap bertahan hingga kini. Seperti yang dikatakan olehnya saat berbincang dengan saya pada tahun 1999, *“Orang lain juga ingin melakukan perubahan ini, hanya saja mereka berpikir itu mustahil. Seorang pemimpin harus mau mencobanya.”*

Cari Tahu Bagaimana Cara Menyelesaikan Sebuah Masalah

Pemimpin yang efektif tahu bagaimana caranya menyelesaikan sebuah masalah. Mereka tidak sekadar mengkhawatirkan apa yang akan dilakukan dan berharap jawaban (tiba-tiba) muncul. Namun, mereka memiliki metode yang jelas yang digunakan sebagai alat. Tergantung masalah dan situasinya, mereka memilih alat yang tepat untuk mengatasinya secara tepat. Lalu, mereka mengerjakannya. Berikut adalah tiga “alat” untuk membantu Anda dalam memecahkan masalah sebagai seorang pemimpin.

1. *Brainstorming*
2. Teknik psikologi
3. Analisis alternatif

Apa Itu *Brainstorming*?

Brainstorming adalah metodologi pemecahan masalah secara berkelompok. Ide dasarnya sangat sederhana. Dua individu atau lebih berkumpul dan saling bertukar pemikiran. Tidak ada ide yang disisihkan di sini, termasuk ide yang aneh sekalipun. Ide-ide dibangun satu sama lain. Dan, akhirnya akan mengemukakan solusi yang dipilih. Dua peneliti tentang pengambilan keputusan, sahabat saya, Dr. Alan Rowe dari Universitas California Selatan dan Dr. Jim Boulgarides dari Universitas Negeri California, Los Angeles, menemukan bahwa *brainstorming* memaksa orang untuk berpikir bebas dengan menghilangkan hambatan-hambatan menahan diri, kritik diri, dan kritik orang lain.

“Teknik ini cenderung menghasilkan lebih banyak ide dan meningkatkan peluang keberhasilan,” ungkap mereka.⁸

Gunakan *brainstorming* dalam kondisi-kondisi berikut.

- Kelompok Anda terdiri dari banyak keahlian. Dan, Anda ingin memanfaatkan sebanyak mungkin keahlian mereka.
- Anda ingin berkomitmen maksimal terhadap solusi masalah tersebut. Anda akan mendapatkan itu melalui teknik *brainstorming* karena setiap orang yang Anda undang akan berpartisipasi dalam pemecahan masalah dan memberikan solusinya. Karena itu, mereka akan punya rasa memiliki dalam solusi masalah tersebut.
- Anda menginginkan solusi yang kreatif. Anda akan benar-benar blak-blakan dalam suatu sesi *brainstorming*. Anda juga akan mendengarkan semua jenis ide. Sebagian mungkin terdengar aneh dan tidak dapat dikerjakan. Namun, fakta bahwa Anda bersedia mendengar paparan ide itu akan memicu ide-ide lain lagi yang sangat kreatif. Bahkan, saya berani bertaruh bahwa apa pun solusi yang dihasilkan dari sesi *brainstorming*, Anda tidak akan memikirkannya sendiri.

⁸ Alan J. Rowe dan James D. Boulgarides, *Managerial Decision Making* (New York: Mac-Millan Publishing Co., 1992), hal. 123.

Bagaimana Melakukan Sesi Brainstorming

Mengadakan sebuah sesi *brainstorming* merupakan tantangan yang tidak main-main. Tantangan tersebut adalah mendapatkan ide semaksimal mungkin yang bisa Anda dapatkan, tetapi tidak membunuh ide apa pun secara dini. Anda juga harus menjaga kendali tanpa menyurutkan antusiasme. Dan percayalah, dalam suatu sesi *brainstorming* yang efektif, ide-ide akan muncul dengan cepat dan padat. Biasaya, akan lebih baik jika Anda melengkapi dengan sesuatu yang bisa ditulisi (misalnya papan tulis) yang dilengkapi dengan satu petugas yang mampu menulis cepat untuk mencatat ide-ide yang muncul dalam sesi *brainstorming*.

Pertama, kemukakan dulu masalah yang akan didiskusikan. Paparkan syarat dan batasan terkait masalah tersebut, tetapi jaga agar masalah tersebut tetap terbuka sehingga dapat dikupas secara lebih mendalam. Jawab sedapat mungkin pertanyaan yang muncul terkait masalah tersebut. Lalu, mintalah ide-ide untuk memecahkannya.

Tuliskan ide yang dikemukakan setiap orang di papan tulis sehingga semuanya bisa melihat. Dorong munculnya ide-ide baru dan pengembangan terhadap ide yang sudah diutarakan. Ini artinya Anda harus terus memberikan penghargaan atas semua saran yang mereka berikan. Jangan biarkan satu anggota kelompok pun mengkritik ide yang muncul, tak peduli seberapa “aneh atau menggelikannya” ide tersebut. Fokus pada bagaimana caranya membuat ide-ide “bodoh” itu berhasil, bukan pada sebab-sebab mengapa suatu ide “bodoh” itu tak akan berhasil.

Tunggu sampai kelompok kehabisan ide sebelum Anda membahas secara detil bisa atau tidaknya ide-ide yang sudah diutarakan itu diterapkan. Bersiaplah untuk menyambut ide-ide baru kapan pun. Terus catat poin-poin utama yang diutarakan di papan tulis atau apa pun yang bisa dilihat oleh semua peserta. Lanjutkan menjawab pertanyaan yang muncul dari para anggota grup terkait permasalahan tersebut.

Akhirnya, Anda akan memiliki beberapa solusi yang sepertinya paling menjanjikan. Fokuskan diskusi Anda pada permasalahan ini

sampai akhirnya tercapai konsensus kelompok terkait solusi yang dipilih.

Pastikan bahwa setiap peserta sesi *brainstorming* menyadari apresiasi Anda terhadap kontribusinya. Anda masih menjadi pemimpin kelompok. Meski kelompok tersebut sudah mencapai sebuah solusi bersama terhadap masalah yang ada, Anda masih memegang keputusan apakah ingin menerima keputusan konsensus ini atau tidak, atau apakah Anda ingin mengadopsinya dengan beberapa penyesuaian. Ini tidak akan mengurangi fakta bahwa para peserta telah memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman Anda menyangkut masalah tersebut.

Jenderal Courtney Whitney berjuang bersama dengan Jenderal MacArthur selama lebih dari 20 tahun. Ketika ditanya apa yang membuat MacArthur luar biasa, ia menjawab, “*Ia membuat orang-orangnya merasa bahwa kontribusi mereka merupakan kontribusi penting—bahwa mereka adalah seseorang.*”⁹

Jadi, jika Anda sudah menyelesaikan sesi *brainstorming*, jangan lupakan langkah akhir yang penting ini.

Brainstorming dapat berjalan mengagumkan

Metodologi *brainstorming* dapat berjalan secara mengagumkan bagi organisasi apa pun. Saya telah menyaksikan ini berkali-kali dalam kehidupan saya sendiri.

Mayor Jenderal William Rowley pensiun sebagai jenderal di Pasukan Cadangan Angkatan Udara. Saat ini, ia adalah seorang pebisnis internasional. Sebagai seorang brigadir jenderal, ia memimpin sebuah organisasi riset dan pengembangan (R&D) milik Pasukan Cadangan Angkatan Udara di California yang mengalami masalah serius. Organisasi ini telah mengalami kekosongan perwira jenderal selama enam bulan. Karena penugasan dan pensiunan menyebabkan organisasi ini berjalan tanpa pemimpin senior. Saat Jenderal Rowley masuk ke posisi pimpinan di situ, semangat dan produktivitas orang-orangnya menjadi sangat rendah.

⁹ Edgar F. Puryear, Jr., *Nineteen Stars* (Presidio, CA: Presidio Press, 1971), hal. 149.

Inilah masalah yang sekali lagi hanya pemimpinlah yang dapat memecahkannya. Jenderal Rowley mengumpulkan para staf seniornya untuk mengadakan sesi *brainstorming*. Dalam delapan jam upaya yang produktif, pertemuan ini menghasilkan sebuah struktur organisasi baru, tujuan organisasi baru, dan tujuan hidup yang juga diperbarui. Rowley menunjukkan sekali lagi kebenaran akan klaim Jenderal Patton bahwa organisasi apa pun dapat diubah menjadi dalam status semangat tinggi “dalam waktu satu minggu.”¹⁰

Sebulan berikutnya, organisasi ini mengadakan salah satu konferensi pelatihan terbesar yang pernah diselenggarakan. Kontribusi masa damainya terhadap pasukan tugas yang masih aktif sangat besar, dan kesiapan mobilisasinya juga sangat tinggi sehingga menerima banyak sekali surat rekomendasi. Akhirnya, Jenderal Rowley dipromosikan menjadi mayor jenderal.

Teknik-teknik psikologis

Teknik psikologis memiliki kaitan dengan bagaimana kita menggunakan pikiran. Kita sangat paham sekali mengapa sebagian pemimpin enggan menggunakan teknik ini. Para pemimpin cenderung merupakan orang yang termasuk salah satu kategori berikut: “laki-laki berkepala batu” atau “perempuan yang gila aksi.” Hal-hal psikologis cenderung berbau kelunakan dan ketidakpastian dirasa tidak nyaman menurut kita. Namun, banyak dari pemimpin ini akan terkejut setelah mengetahui bahwa mereka telah dan sudah menggunakan teknik psikologis tersebut dalam pemecahan masalah *tanpa* mereka sadari.

Pernahkah Anda? Boleh jadi. Apakah Anda pernah mengalami sebuah kasus ketika Anda mengalami masalah yang meresahkan sehingga akhirnya Anda tertidur tanpa mendapatkan solusi? Tak jarang, tanpa diberitahu, Anda bangun pada pagi hari dan sudah mendapati solusi. Ide itu muncul begitu saja di kepala Anda. Anda bahkan tidak perlu memikirkan tentangnya sama sekali. Jika Anda memikirkannya, mungkin Anda berpikiran bahwa ini adalah intuisi Anda di tempat kerja.

¹⁰ Ibid., hal. 233.

Realitanya, entah direncanakan seperti itu atau tidak, Anda telah menggunakan teknik psikologis dalam mencapai solusi ini. Lalu, apa yang sebenarnya telah terjadi? Otak sadar Anda tidak berhasil mencetuskan sebuah solusi. Otak sadar ini akhirnya kelelahan. Ia harus tidur, dan akhirnya memang begitu. Namun, Anda juga memiliki otak bawah sadar. Otak ini tidak pernah tidur. Ia terjaga selama 24 jam sehari, tetapi otak ini baru dalam kendali ketika otak sadar Anda tertidur. Yang terjadi adalah seperti ini: Otak sadar Anda tidur tanpa solusi. Ia mengalihkan masalah tersebut ke otak bawah sadar. Layaknya pergantian penjaga, otak bawah sadar Anda mengerjakan masalah itu, dan menemukan solusinya. Pada saat yang tepat, setelah Anda bangun, ia memberikan solusi ini ke otak sadar Anda.

Bagaimana Donald Trump menemukan pentingnya pengambilan keputusan psikologis

Pembangun, pengusaha, dan pembuat kesepakatan kondang, Donald Trump dapat memperlihatkan pentingnya fenomena ini. Dalam bukunya yang berjudul *Trump: The Art of the Deal*, ia menceritakan bagaimana seorang teman menginginkannya untuk ikut berinvestasi sebesar \$50 juta dalam sebuah rencana “pasti untung.” Awalnya Trump setuju. Ia mengatakan: “*Berkas-berkasnya tengah diproses, kemudian suatu pagi saya bangun dan rasanya ada yang tidak pas.*” Akhirnya, Trump memutuskan untuk tidak jadi berinvestasi. Beberapa bulan berikutnya, perusahaan tadi bangkrut, dan para investornya kehilangan semua uang yang sudah mereka tanam.¹¹

Dr. Zelma Barinov telah meneliti tentang pengambilan keputusan selama lebih dari 25 tahun, dan menyelesaikan program doktornya di bidang *Information Science and Cybernetics* di Moskow, yang kemudian mengepalai sebuah departemen di suatu pusat penelitian. Menurut Dr. Barinov, 98% dan bahkan di beberapa kasus mencapai 100% dari informasi pengambilan keputusan krusial itu bersifat non-verbal. Ia mengatakan, “*Otak bawah sadar Anda adalah pemain paling berpengaruh terhadap tim keputusan Anda.*”¹²

¹¹ Donald J. Trump and Tony Schwartz, *The Art of the Deal* (New York: Warner Books, 1987), hal. 27-28.

¹² Zelma Barinov, *Instant Decisions* (Bala Cynwyd, PA: Access Press, 1998), hal. 17, 154.

Mengapa Otak Bawah Sadar Terkadang Dapat Melakukan Tugas Dengan Lebih Baik Ketimbang Otak Sadar

Ketika Anda sudah memiliki semua fakta yang diperlukan, bukan hal yang aneh jika otak bawah sadar Anda melakukan tugas yang lebih baik dalam pemecahan masalah dibandingkan dengan otak sadar Anda. Mengapa bisa seperti ini?

Salah satu alasannya adalah bahwa otak bawah sadar Anda tidak memiliki selingan atau gangguan. Otak sadar Anda diganggu oleh berbagai masalah lain, rasa khawatir, takut, tekanan waktu, dan elemen-elemen lainnya.

Di samping itu, otak bawah sadar Anda memiliki waktu lebih banyak untuk mengerjakan masalah tersebut. Mayoritas orang tidak dapat bertahan cukup lama untuk benar-benar mengerjakan suatu masalah tanpa diselingi oleh gangguan ataupun harus melakukan sesuatu yang lain. Tidak demikian halnya dengan otak bawah sadar, ia tetap bekerja sepanjang Anda tertidur.

Terakhir, otak bawah sadar Anda tidak dibatasi oleh asumsi “salah” yang sering dilakukan oleh otak sadar. Misalnya saja, Anda mungkin mengingat suatu “fakta” tertentu secara tidak benar. Namun, otak bawah sadar Anda mengetahui dengan lebih baik. Ia mengingat dengan sempurna. Maka dari itu, ia dapat mencapai sebuah solusi yang akan ditolak otak sadar Anda lantaran premis yang salah.

Pengecualian Thomas Edison

Ada beberapa pengecualian bagi mereka yang dapat bertahan cukup lama agar otak sadarnya bekerja. Thomas Edison adalah salah satu contoh orang semacam ini. Teknik favorit Edison dalam pemecahan masalah adalah pergi ke ruangan gelap agar ia tidak mendapat gangguan. Di sana, ia hanya duduk dan berpikir. Ia akan duduk dan berpikir selama berjam-jam dengan keyakinan penuh bahwa jawaban akan muncul di kepalanya. Ia bisa seyakini itu karena sebelumnya selalu begitu. Karenanya, Edison mau menghabiskan waktu berjam-jam di “ruangan berpikir”-nya untuk menunggu munculnya solusi.

Mendorong otak bawah sadar Anda untuk menghasilkan solusi

Sekarang sudah jelas halnya bahwa otak bawah sadar Anda dapat mencetuskan solusi terhadap masalah tertentu. Namun, jika Anda ingin menggunakan fenomena ini sebagai teknik pemecahan masalah, Anda harus menggunakan pendekatan yang jelas. Saya merekomendasikan prosedur sebagai berikut.

1. Dapatkan informasi sebanyak mungkin tentang masalah yang ada. Baca apa pun yang Anda bisa. Bicaralah dengan orang-orang yang mau memikirkan sebuah solusi. Teliti masalah yang serupa dan bagaimana pemecahannya.
2. Sebelum tidur, sisihkan waktu setengah hingga satu jam pada saat Anda tidak melakukan apa-apa, kecuali memikirkan tentang masalah tersebut. Dan lakukan analisis terhadap data yang Anda peroleh.
3. Tidurlah secara normal. Jangan coba memaksakan diri. Rileks dan jangan terlalu merasa khawatir. Letakkan pensil dan secarik kertas di samping tempat tidur Anda. Meski solusi biasanya datang keesokan harinya sewaktu Anda bangun tidur, tetapi bisa juga solusi itu datang pada tengah malam. Jika itu terjadi, dan Anda mendadak bangun, segera tuliskan solusi tersebut. Ini perlu karena bisa saja waktu itu Anda dalam keadaan setengah sadar sehingga sewaktu bangun keesokan paginya sudah lupa dengan ide yang Anda dapatkan semalam.

Analisis alternatif

Dinas militer Amerika Serikat telah mengembangkan analisis alternatif atau teknik studi staf pada tahun 1890-an. Teknik ini merupakan metode yang efektif untuk mempertimbangkan faktor-faktor penting yang terlibat dan membandingkan alternatif solusinya. Teknik ini juga bisa digunakan sebagai sarana dokumentasi analisis dan gagasan Anda, kemudian dipresentasikan kepada orang lain. Teknik ini sedemikian populernya saat ini sehingga banyak ragam

profesi menggunakannya. Bahkan, Harvard Business School memasukkan teknik ini ke dalam kurikulumnya. Para pengacara dan praktisi kesehatan juga menggunakannya. Dan tentunya, militer masih menggunakannya. Sebuah metode yang memiliki fleksibilitas yang akan digunakan dalam beragam profesi harus cukup kuat, dan metode ini menjawab hal tersebut.

Ada enam langkah dalam metode analisis alternatif.

1. Definisikan pusat gravitasi masalah, dan tuliskan pernyataan masalah.
2. Tentukan faktor-faktor relevannya.
3. Kembangkan solusi-solusi alternatif, dan pikirkan keunggulan dan kelemahan masing-masing.
4. Analisis dan bandingkan kebaikan relatif dari masing-masing alternatif.
5. Tarik kesimpulan dari analisis Anda.
6. Pilih alternatif yang paling dapat memecahkan masalah Anda.

Mari kita lihat masing-masing langkah dalam proses ini.

Mendefinisikan Pusat Gravitasi Masalah dan Menuliskan Pernyataan Masalah

Mendefinisikan pusat gravitasi masalah dan menuliskan pernyataan masalah mungkin merupakan bagian paling penting dari metode pemecahan masalah. Jika seorang dokter salah mendiagnosis suatu penyakit, resep yang diberikannya pun tidak akan mengobati penyakit tersebut. Bahkan, bisa jadi menimbulkan bahaya. Prinsip yang sama juga berlaku dalam sebuah permasalahan.

J. Edward Russo dan Paul J.H. Schoemaker adalah dua profesor yang telah meneliti proses pengambilan keputusan secara mendalam; Dr. Russo di Cornell University, dan Dr. Schoemaker di almamater MBA saya, yakni Graduate School of Business di Universitas Chicago. Mereka menyatakan bahwa jebakan keputusan nomor satu yang menghalangi pengambilan keputusan yang baik adalah *“Memulai mengumpulkan informasi dan mencapai kesimpulan tanpa berpikir*

sejenak tentang inti permasalahan yang Anda hadapi ataupun memikirkan lagi bagaimana Anda bisa yakin bahwa keputusan seperti ini memang harus diambil.”¹³ Mereka menyebut hal ini dengan istilah “*plunging in*” (*nekat). Kita harus mengidentifikasi pusat gravitasi dari situasi masalah sebelum *nekat*. Jika tidak, solusi yang Anda implementasikan bisa jadi gagal, atau malah memperburuk situasi.

Lalu, apa yang dimaksud dengan pusat gravitasi masalah? Ini merupakan konsep yang dipinjam dari Karl von Clausewitz. Clausewitz hidup pada masa yang sama dengan Napoleon dan mengabdikan sebagai jenderal dalam Perang Napoleononic. Bukunya yang berjudul *On War* merupakan buku paling tersohor tentang watak perang yang pernah ditulis.

Clausewitz mengatakan bahwa dalam situasi perang apa pun, musuh memiliki satu atau lebih pusat gravitasi. Pusat gravitasi ini adalah “*pusat dari semua kekuatan dan gerakan, kondisi yang memungkinkan segalanya bergantung pada pusat tersebut.*” menurut Clausewitz, “*Ke titik itulah semua energi kita harus diarahkan.*”¹⁴

Hal yang sama juga berlaku dalam masalah kepemimpinan. Kita harus mengidentifikasi pusat gravitasi dari situasi masalah sehingga kita dapat mengarahkan semua energi ke titik itu.

Saya beri contoh. Katakan saja Anda memiliki seorang insinyur unggul di organisasi Anda.¹⁵ Selama ini ia telah menjadi insinyur yang andal sekaligus terampil dan berdaya-cipta selama tujuh tahun belakangan. Beberapa bulan lalu, atasan insinyur ini mendapati bahwa sang insinyur telah memulai bisnis paruh waktu yang ia kerjakan pada malam hari dan akhir pekan. Produk-produk yang ia buat dan jual serupa dengan produk perusahaan Anda.

Selama beberapa bulan, pengawas tersebut tidak mengambil tindakan apa pun. Ia beranggapan bahwa bisnis tersebut tidak akan besar dan si insinyur pun pada akhirnya akan kehilangan minat.

¹³ J. Edward Russo dan Paul J. H. Schoemaker, *Decision Traps* (New York: Fireside, 1990), hal. 4.

¹⁴ Michael Howard dan Peter Paret, eds, and translators, *Carl von Clausewitz: On War* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), hal. 595-596.

¹⁵ Diadaptasi dari “Theodore Thorburn Turner,” sebuah kasus dalam *Principles of Management*, 4th ed., oleh George R. Terry (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1964), hal. 222.

Namun pada suatu sore, pengawas itu melihat sang insinyur sedang menggunakan telepon kantor untuk memesan material untuk keperluan bisnisnya pada jam kantor.

Pengawas itu pun langsung memperingatkannya. Ia mengatakan akan melaporkan insiden itu ke Anda (bos), dan benar-benar dilakukannya. Anda mengirim insinyur tersebut peringatan tertulis bahwa ia harus menghentikan bisnisnya atau mundur dari perusahaan Anda. Anda memberinya waktu tiga puluh hari untuk memutuskannya.

Tiga puluh hari kemudian, sang pengawas bertanya langsung kepada si insinyur apakah ia masih menjalankan bisnisnya. Si insinyur menjawab bahwa ia sudah berbicara kepada rekan-rekan dan pejabat di serikat pekerja yang menaunginya. Ia mengatakan bahwa ia tidak akan melepas bisnisnya ataupun mengundurkan diri. Argumennya adalah bahwa ia merupakan karyawan baik dan bisnis yang ia jalankan di luar tidak mengganggu pekerjaannya di organisasi Anda. Bisnis kecil-kecilan itu tidak akan mengganggu perusahaan Anda. Di samping itu, ia tidak pernah menggunakan sumber daya perusahaan ataupun meminta rekening perusahaan. Oleh karena itu, apa yang ia lakukan di luar jam kantor bukan menjadi kepentingan perusahaan.

Pengawas tersebut melaporkan percakapan ini kepada Anda.

Tentu saja, Anda menghadapi masalah. Sekarang, mungkin Anda akan menanganinya secara berbeda dibandingkan ketika kali pertama Anda mendengarnya dari pengawas tersebut. Namun, anggap saja tindakan Anda sama persis seperti yang sudah saya sebutkan tadi. Apa yang Anda ketahui? Pertama, cari pusat gravitasi masalah tersebut.

Apakah pusat gravitasi itu adalah menghindari pemecatan insinyur ini? Tidak juga. Anda mungkin harus memecatnya jika ini merupakan solusi terbaik dari analisis Anda. Hal yang sama juga berlaku dalam hal fokus tentang bagaimana mempertahankan insinyur ini di organisasi Anda.

Apakah pusat gravitasinya adalah kebijakan apa yang harus ditetapkan perusahaan Anda terkait karyawan yang menjalankan bisnis di luar kantor? Ini bisa jadi masalah yang harus dipikirkan dan dijawab kelak. Namun demikian, ini tidak akan melepaskan Anda dari masalah terkait dengan si insinyur ini.

Bagaimana dengan fokus pada peringatan Anda untuk menyingkirkan bisnis luar atau mundur dari perusahaan? Ya, itu mungkin bisa menjadi faktor relevan yang penting. Namun, itu bukan pusat gravitasinya. Bukankah masalahnya akan tetap ada meski Anda tidak memberi peringatan kepada insinyur itu?

Jika Anda perhatikan situasinya secara lebih dekat, Anda akan mendapati bahwa pusat gravitasi permasalahan tersebut adalah aktivitas bisnis sampingan si insinyur tadi. Berdasarkan hal ini, pernyataan masalahnya adalah tindakan apa yang harus dilakukan terkait hal itu.

Berikut adalah beberapa petunjuk untuk mengidentifikasi pusat gravitasi masalah dan menyusun pernyataan masalah.

- Hati-hati terhadap isu yang bukan menjadi pusat gravitasi masalah.
- Jangan salah artikan gejala suatu masalah sebagai sebuah masalah. “Profit mengalami penurunan” itu termasuk gejala masalah. Gali lebih dalam untuk menemukan pusat gravitasinya dengan bertanya kepada diri sendiri, mengapa profit mengalami penurunan.
- Coba hindari pernyataan masalah yang bersifat “salah satu dari dua.” Ini merupakan pernyataan masalah yang hanya mengizinkan dua alternatif. Contohnya: memecat sang insinyur *atau* tidak memecatnya.
- Seiring Anda melakukan analisis, jangan takut untuk mengerjakan ulang pernyataan masalah yang sudah ada ataupun fokus pada beragam pusat gravitasi jika Anda memang melihat ada sesuatu yang terlewatkan.

Menentukan Faktor-faktor yang Relevan

Kata “relevan” dan “faktor” adalah kata yang sama-sama penting. Jika faktor yang ada tidak relevan terhadap pusat gravitasi masalah Anda, abaikan itu. Penggabungan hal itu dengan faktor-faktor yang relevan akan malah membuat Anda bertambah bingung.

Disebut “faktor” dan bukan “fakta,” karena di dalamnya Anda harus menyertakan juga asumsi, perhitungan, estimasi, dan juga fakta itu sendiri. Pastikan Anda dapat membedakan antara asumsi dan fakta ketika menuliskan faktor-faktor relevan. Dengan begitu, Anda akan lebih dapat mempertanyakan keakuratan asumsi Anda. Dan, Anda pun tahu bahwa Anda menanggung risiko jika asumsi tersebut terbukti salah.

Faktor-faktor relevan apa saja yang Anda temukan terkait aktivitas bisnis insinyur tadi? Berikut hal yang bisa saya temukan.

Fakta

1. Insinyur ini telah menjadi insinyur unggul dan karyawan andal selama tujuh tahun sebelum masalah ini terjadi.
2. Produk-produk yang ia buat untuk bisnisnya serupa dengan yang dibuat oleh perusahaan Anda.
3. Pengawas insinyur tersebut mengetahui tentang bisnis sampingannya, tapi tidak mengambil tindakan selama beberapa bulan.
4. Insinyur tersebut kedatangan tengah melakukan bisnisnya pada jam kantor dan juga menggunakan telepon perusahaan.
5. Anda sudah memerintahkannya secara tertulis untuk menghentikan bisnis itu atau mengundurkan diri dari perusahaan Anda.
6. Ia menyatakan bahwa ia tidak akan mengundurkan diri ataupun menghentikan bisnisnya.

Asumsi

1. Para rekan dan pejabat serikat pekerja mendukung posisinya seperti yang sudah disebutkan. Ia akan melayangkan keluhan ke serikat pekerja jika dipecat.
2. Seperti yang sudah disebutkan, ia tidak memakai rekening perusahaan.
3. Level bisnisnya saat ini tidak akan melukai bisnis perusahaan Anda.
4. Pekerjaan sampingannya tidak lagi dilakukan pada jam kantor, atau ia akan setuju jika diminta melakukan hal ini.
5. Kebijakan perusahaan saat ini tidak secara khusus melarang bisnis sampingan yang dijalani karyawan. Namun, ada isu konflik kepentingan yang terjadi di sini. Antara lain, kepemilikan ide yang dihasilkan dari karya perusahaan, klausul kerahasiaan, dan seterusnya.
6. Insinyur ini bukan merupakan karyawan kunci. Maka dari itu, kepergiannya dari perusahaan tidak akan memiliki dampak negatif langsung. Namun, itu dapat berdampak terhadap semangat yang ada di dalam perusahaan jika ia dipandang telah diperlakukan tidak adil.

Sekarang, kita ada dalam posisi untuk melihat alternatif solusinya.

Mengembangkan solusi alternatif berikut keunggulan dan kelemahannya

Setelah tugas awal penting yang baru saja kita selesaikan, sekarang kita ada di posisi untuk melihat alternatif arah tindakan yang dapat memecahkan masalah tersebut. Ketika melakukan hal ini, kita juga harus memastikan bahwa kita sudah mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan setiap bakal solusi yang kita pikirkan.

Apakah pernah ada sebuah bakal solusi yang memiliki semua keunggulan dan tidak memiliki kelemahan? Kemungkinan besar tidak. Dalam situasi seperti itu, biasanya solusi sudah jelas, dan tidak diperlukan metodologi pemecahan masalah. Bisa jadi, bakal

solusi itu memang memiliki semua keunggulan dan tidak memiliki kelemahan, tetapi keunggulannya sangat kecil. Keunggulan yang ringan ini pada akhirnya akan menjadi kelemahan itu sendiri.

Jika masalah Anda berkaitan dengan perubahan cara melakukan sesuatu, salah satu “solusinya” pastinya melanjutkan cara operasi Anda saat ini. Alasannya adalah meskipun buruk, tindakan Anda kini bisa menjadi hal terbaik yang bisa Anda lakukan. Ini tidak akan memecahkan masalah seperti yang Anda bayangkan dari awal. Namun, setidaknya Anda akan tahu bahwa Anda melakukan yang terbaik yang Anda bisa, kecuali jika Anda mengubah kondisi lain yang didefinisikan dalam masalah Anda.

Begitu Anda sudah memiliki daftar alternatif solusi, periksa masing-masing alternatif itu jika dikaitkan dengan pernyataan masalah Anda. Apakah solusi tersebut dapat memecahkan masalah yang sudah Anda nyatakan? Jika tidak, Anda harus mengerjakan ulang pernyataan masalah itu.

Mari kita lihat beberapa alternatif solusi untuk memecahkan masalah tentang bisnis sampingan sang insinyur tadi.

1. Memecatnya

Kelebihan

- A. Menegakkan disiplin.
- B. Akan mencegah karyawan lain melakukan hal yang sama pada masa yang akan datang.
- C. Akan memecahkan masalah konflik kepentingan antara perusahaan dan bisnis sampingan yang dilakukan oleh si insinyur.

Kekurangan

- A. Dapat memicu masalah dengan serikat pekerja.
- B. Dapat memicu masalah dengan karyawan lain jika mereka meyakini tindakan ini (pemecatan) tidak adil.
- C. Akan kehilangan insinyur berpengalaman, unggul, dan dapat diandalkan.

2. Mempertahankannya

Kelebihan

- A. Akan menghindarkan masalah serikat pekerja.
- B. Akan mempertahankan pelayanan insinyur yang unggul, berpengalaman, dan karyawan yang dapat diandalkan
- C. Akan menghindari masalah dengan karyawan lain karena persepsi adanya perlakuan tidak adil.

Kekurangan

- A. Dapat menimbulkan masalah disiplin dengan karyawan lainnya.
- B. Dapat memicu konflik kepentingan langsung antara perusahaan dan bisnis sampingan yang dijalankan insinyur tersebut.
- C. Akan menciptakan panutan karyawan lainnya bahwa memiliki bisnis sampingan di luar kantor ditolerir oleh perusahaan
- D. Dapat mendorong karyawan lainnya untuk memulai bisnis sampingan.

3. Minta agar insinyur ini mundur, tapi mempertahankannya sebagai konsultan

Kelebihan

- A. Akan menghindarkan masalah dengan serikat pekerja.
- B. Akan menjaga disiplin.
- C. Akan menghilangkan kemungkinan adanya konflik kepentingan.
- D. Adil mengingat kinerja dan pelayanan insinyur pada masa sebelumnya.
- E. Dapat menghambat yang lain untuk melakukan bisnis sampingan.

Kekurangan

- A. Mendorong karyawan lain yang ingin menjadi konsultan dan bukan karyawan perusahaan.
- B. Mungkin tidak memecahkan masalah jika insinyur memilih untuk tidak mundur ataupun tidak bekerja sebagai konsultan

Menganalisis dan membandingkan kebaikan relatif dari masing-masing alternatif

Pada tahap ini, Anda menganalisis bobot kepentingan relatif dari keuntungan dan kerugian masing-masing bakal solusi. Solusi tertentu boleh jadi hanya memiliki satu kerugian. Namun, jika kerugian tersebut sangat penting, bisa jadi solusi tersebut tidak banyak memiliki kebaikan. Agar fokus pada usaha Anda, kaji ulang pernyataan masalah dan faktor relevan.

Berikut adalah beberapa gagasan dalam menganalisis kebaikan relatif dari masalah insinyur tersebut.

Beberapa isu penting melahirkan masalah ini. Pertama, terdapat isu kedisiplinan. Insinyur tersebut diminta mundur atau menyingkirkan bisnisnya. Ia tidak mau melakukan keduanya. Perlakuan adil adalah yang paling penting. Insinyur telah memberikan kinerja superior pada masa yang lalu. Tidak ada konflik kepentingan ataupun penggunaan sumber daya perusahaan saat ini. Tindakan apapun yang Anda ambil, Anda harus mempertimbangkan pengaruhnya terhadap karyawan lain, potensi keterlibatan serikat pekerja, dan bahkan tuntutan hukum. Isu kebijakan juga muncul di sini. Solusi Anda kini akan menciptakan panutan dan kebijakan bagi masa depan perusahaan. Kebijakan formal juga harus ditetapkan. Jika tidak, Anda akan diserang oleh masalah yang serupa pada masa yang akan datang.

Isu-isu ini menentang pemecatan si insinyur. Memulai sebuah bisnis sendiri adalah kesalahan pertama yang dilakukan oleh karyawan unggul dan dapat diandalkan. Tindakan itu bisa dirasakan

tidak adil oleh karyawan lain. Serikat pekerja akan sangat mungkin menjadi terlibat. Semua akibat ini sama-sama tidak diharapkan.

Sayangnya, dalam situasi seperti ini akan sangat sulit mempertahankan insinyur tersebut. Bahkan jika Anda memutuskan untuk menerima potensi konflik kepentingan, kemungkinan terdorongnya karyawan lain memulai bisnis paruh waktu sendiri terlalu serius untuk dibiarkan.

Meminta si insinyur berhenti dan ditukar dengan posisi konsultan adalah satu-satunya bakal solusi yang tidak berdampak negatif terhadap isu utama.

Bagaimana jika ia tidak mau mengundurkan diri? Maka Anda harus memecatnya. Namun, karena sudah memberikan penawaran agar ia menjadi konsultan, Anda sudah bertindak adil sehingga pandangan orang-orang juga kemungkinan besar akan seperti itu. Anda akan menjaga kedisiplinan dan tidak mendorong adanya bisnis di luar kantor. Peluang terjadinya tuntutan hukum juga semakin kecil, demikian juga kemungkinan kerugian akibat tuntutan itu (jika terjadi).

Sebelum beralih ke tahap berikutnya, kaji kembali semua yang sudah Anda kerjakan. Pastikan bahwa Anda sudah mengatakan persis seperti yang ingin Anda katakan. Pastikan Anda tidak melewatkan apa pun. Jika Anda perlu melakukan perubahan atau penyesuaian, lakukan itu sebelum melanjutkan ke tahap berikutnya.

Menarik kesimpulan dari analisis Anda

Ketika menarik kesimpulan dari analisis Anda, nyatakan itu tanpa penjelasan. Jangan masukkan materi baru. Pertahankan kesimpulan tersebut tetap singkat. Ini akan membuat kesimpulan Anda menonjol, yang akan membantu Anda dalam mengerjakan ulang yang masih salah. “Salah” yang saya maksudkan di sini adalah tidak cukup mendukung dalam analisis Anda ataupun hasilnya tidak logis.

Ini sangat penting, dan saya ingin mengatakannya sekali lagi. Kesimpulan Anda harus muncul dari proses penalaran dalam analisis Anda. Masing-masing kesimpulan harus jelas dari pekerjaan yang

sudah Anda lakukan di bagian sebelumnya. Jika tidak, akan terjadi kesalahan dalam logika Anda, atau Anda tidak memiliki dukungan yang cukup terhadap kesimpulan Anda dari bagian sebelumnya.

Apa saja kesimpulan logis dari masalah insinyur tersebut? Berikut di antaranya.

1. Semua solusi memiliki aspek negatif.
2. Meminta insinyur ini untuk mundur, tetapi mempertahankannya sebagai konsultan akan mempertahankan jasa si insinyur dengan dampak negatif yang minim terhadap operasi bisnis Anda.
3. Jika insinyur tidak mau mundur, ia harus dipecat.
4. Solusi ini harus dikemukakan kepada insinyur demi tercapainya ... keadilan di kedua pihak.
5. Sebuah kebijakan formal menyangkut bisnis sampingan di luar kantor harus ditetapkan sesegera mungkin.

Memilih alternatif yang terbaik untuk memecahkan masalah Anda

Sekarang kita siap menuju tahap terakhir. Jika apa yang kita kerjakan sudah benar, solusinya akan jelas. Dalam kasus ini, solusinya adalah meminta insinyur tersebut mundur, tapi tetap mempertahankannya sebagai konsultan.

Dalam kondisi lain, bisa jadi solusi lainnya menjadi pilihan yang lebih baik. Bagaimana jika perusahaan Anda memiliki kebijakan tidak menerima konsultan dan itu tidak dapat Anda ubah? Jika insinyur tersebut merupakan personel penting bagi operasi bisnis perusahaan, Anda harus mempertahankannya dengan semua risiko. Bagaimana jika insinyur tersebut menjalin bisnis dengan perusahaan pesaing? Anda boleh jadi harus memecatnya tanpa perlu ada kemungkinan konsultasi. Tergantung pada situasinya, akan ada variabel dan solusi potensial lainnya lagi yang jumlahnya tidak akan ada akhirnya.

Hal pentingnya adalah bahwa Anda mengerti dan dapat menerapkan proses tersebut.

Jika Anda Ingin Memecahkan Masalah Kepemimpinan dengan Cepat, Mulailah Melakukan Hal Ini Sekarang Juga

1. Jika Anda mengalami masalah, yang paling baik adalah diselesaikan oleh banyak orang yang bertindak bersama. Gunakan teknik *brainstorming*.
2. Untuk masalah yang harus Anda selesaikan sendiri, gunakan teknik psikologis atau analisis alternatif.

Ada satu lagi saran terakhir. Banyak pemimpin menemukan bahwa di dalam permasalahan mereka terdapat kunci menuju kesuksesan yang lebih besar. Mengulangi kata-kata Jenderal Konfederasi yang sukses, Nathaniel Bedford Forest, *“Jika musuh ada di garis belakang kita, kita ada di garis belakangnya.”*

Earl Nightingale, filsuf dan pembicara motivasi terkenal yang sekaligus presiden perusahaan kaset motivasi terbesar di dunia pernah mengisahkan beberapa cerita yang membenarkan filosofi Jenderal Forest.

Nightingale mengatakan bahwa seorang penjual es krim di Pekan Raya Chicago World tidak dapat memperoleh gelas plastik dari pemasoknya. Ia membayangkan ide penggunaan adonan wafel. Istrinya menyeterika adonan wafel itu menjadi bentuk kerucut dan membiarkannya kering. Sekarang, wadah es krim itu juga dapat dimakan! Berkat penemuannya, penjual itupun menjadi jutawan. Ia menyebutnya dengan es krim *cone/kerucut*.

Nightingale juga mengisahkan sebuah cerita tentang seorang pebisnis sukses. Kapan pun stafnya menghadapi masalah yang serius, pebisnis ini akan selalu menjawabnya dengan antusias, *“Bagus, sempurna.”* Ia tahu bahwa sisi lain dari suatu masalah adalah potensi kekayaan. Dalam memecahkan masalah-masalah ini, ia kerap mengeluarkan ide yang membuatnya kehilangan uang. Masalah itu merupakan kunci bagi keberhasilannya. Karena itu, tak mengherankan jika ia sangat antusias ketika mendengarnya.

Jangan mengkhawatirkan masalah atau keputusan yang harus Anda ambil sebagai pemimpin. Bersiaplah mengubah masalah kepemimpinan Anda itu menjadi kesuksesan dengan menggunakan teknik-teknik di bab ini.

BAB 15

SEGERA AMBIL TINDAKAN!

Di buku ini, Anda memiliki kumpulan pengalaman ratusan pemimpin dengan segala latar belakang. Dari kearifan, kemenangan, kekalahan, kejayaan, dan tragedi para pemimpin besar itulah, kita dapat memetik konsep dan teknik yang bisa kita rasakan manfaatnya sekarang. Para pemimpin ini membayarnya dengan darah, keringat, air mata, harta benda, dan kerja keras demi pelajaran ini, demikian juga orang-orang yang menyusul mereka. Pengetahuan ini sangat tidak ternilai harganya. Ia tidak dapat dihasilkan dari penelitian di laboratorium, tak peduli sebetapa cemerlangnya ilmuwan di dalamnya. Dan tidak ada individu yang dapat membayar temuan itu, tak peduli sebetapa kayanya dia. Lantaran warga negara Amerika, saya banyak menggunakan contoh-contoh kasus yang terjadi di Amerika, tetapi bisa diterapkan di negara manapun.

Kedelapan hukum kepemimpinan universal yang telah kita diskusikan bersama di Bab 2 adalah fondasi bagi kita untuk menjadi pemimpin yang baik. Teknik-teknik tersebut, berlainan satu sama lain, baik dalam hal kapan boleh dan kapan tidak boleh digunakan. Bagi Anda yang baru memulai perjalanan sebagai pemimpin, banyak dari ide-ide di dalam buku ini akan terasa baru. Bagi Anda yang sudah berpengalaman sebagai pemimpin, kebanyakan dari ide-ide yang disampaikan sudah terasa akrab. Konsep yang disajikan di

dalam buku akan membantu Anda dalam membuat perbedaan dan mengembangkan aplikasi teknik-teknik yang sesuai dengan gaya kepemimpinan Anda.

Namun, belum cukup jika Anda hanya memiliki informasi dari buku ini. Ilmu ini akan sia-sia jika tidak dipraktikkan. Di samping itu, Anda tidak bisa menguasai konsep-konsep buku ini hanya dengan membacanya. Anda harus mempraktikkannya dalam kehidupan sehari-hari. Pemimpin adalah orang yang mampu menyelesaikan sesuatu. Dan dia menyelesaikan sesuatu itu dengan mengambil tindakan. Saya berharap Anda tidak hanya menjadi pembaca buku ini. Terjunlah dan gunakan segala kebaikan yang telah Anda petik. Jangan terlalu khawatir dan takut berbuat kesalahan. Bila kesalahan itu terjadi, ujicobakan dan sesuaikan dengan prosedur yang Anda pahami kebaikannya. Terima kekalahan dan kesalahan secara bijak, selanjutnya berusahalah untuk memperbaiki kesalahan secara bertahap karena “seni menjadi pemimpin” itu adalah tindakan, tindakan, dan tindakan. Akhirnya, saya menyimpulkan: *Bila Anda ingin menjadi pemimpin ... BERTINDAKLAH!*

Daftar Pustaka

- Ailes, Roger., *"The Secret of Charisma," Success*, Juli/Agustus 1988.
- Alessandra, Tony., *Charisma*, New York: Warner Books, 1998.
- Ambrose, Stephen E., *Eisenhower: Vol. 1*, New York: Simon and Schuster, 1983.
- Anderson, Jack & Dale Van Atta., *Stormin' Norman: An American Hero*, New York: Kensington Publishing Corp., 1991.
- Anderson, Walter., *The Confidence Course*, New York: HarperCollins Publishers, 1997.
- Anonim, *Air Force Leadership, AFM 35-15*, Washington, D.C.: Department of the Air Force, 1948.
- Anonim, *The Armed Forces Officer*, Washington, D.C.: Armed Forces Information Office, 1975.
- Anonim, *Fomini, Clausewitz, and Schlieffen*, West Point, NY: Department of Military Art and Engineering, USMA, 1954.
- Arnold, Henry H. & Ira Eaker., *Army Flyer*, New York: Harper, 1942.
- Artikel, *"FSC's New Boss, Gen. Randolph," Airman*, Desember 1987.
- Artikel, *AFM 35-15 Air Force Leadership*, kutipan.
- Artikel, *Bernard L. Montgomery*, kutipan.
- Artikel, *Colin Powell*, kutipan.
- Artikel, *Dana Corporate Data Fact Sheet*, website: www.dana.com, 22 Juli 1999.
- Artikel, *Douglas MacArthur*, kutipan.
- Artikel, *McCormick & Company* website: <http://www.mccormick.com>, 22 Juli 1999.
- Artikel, *Puryear*, kutipan.
- Artikel, U.S. Army Center of Military History, *Full-text Listing of Medal of Honor Citations*, website www.army.mil/cmh-pg/mohi.htm, 23 Juli 1999.
- Ash, Mary Kay., *Mary Kay on People Management*, New York: Warner Books, 1984.

- Axelrod, Alan., *Patton on Leadership*, Paramus, NJ: Prentice Hall, 1999.
- Baldwin, Sherman., *Ironclaw*, New York: William Mollow and Company, 1996.
- Barinov, Zelma., *Instant Decisions*, Bala Cynwyd, PA: Access Press, 1998.
- Bennis, Warren & Burt Nanus., *Leaders*, New York: Harper & Row, 1985.
- Bennis, Warren., *Managing People Is Like Herding Cats*, Provo, Utah: Executive Excellence Publishing, 1999.
- Blades, Jon W., *Rules for Leadership*, Washington, D.C.: National defense University, 1986.
- Blanchard, Kenneth & Spencer Johnson., *The One Minute Manager*, New York: William Morrow and Company, 1982.
- Boyington, Gregory., *Baa Baa Black Sheep*, New York: Bantam Books, 1977.
- Broughton, Jack., *Thud Ridge*, New York: J. B. Lippincott Company, 1969.
- Burger, Chester., *The Chief Executive*, Boston: CBI Publishing Company, Inc., 1978
- Burns, James MacGregor., *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.
- Burton, Betsy., "Transformation in the Workplace: The Emergence of the Entrepreneurial Manager," dalam Michael Ray dan John Renesch, *The New Entrepreneurs* (San Francisco: Sterling & Stone, 1994.
- Carr, Jonathan., "Success as a State of Mind," *Financial Times*, 13 Februari, 1984.
- Carrison, Dan & Rod Walsh., *Semper Fi*, New York: AMACOM, 1999.
- Chandler, Susan., "Land's End Looks for Terra Firma," *BusinessWeek*, July 8 1996.
- Cialdini, Robert B., *The Psychology of Influence*, edisi revisi, New York: William Morrow, 1993.
- Clancy, Tom & Fred Franks, Jr., *Into the Storm*, New York: G.P. Putnam's Sons, 1997.

- Collons, Rodger D., *Spotlight on Leadership Traits*, in A. Dale Timpe, ed., *Leadership*, New York: Facts on File Publications, Inc., 1987.
- Creech, Bill., *The Five Pillars of TQM*, New York: Dutton Books, 1994.
- Cronin, Thomas E., "Thinking About Leadership," dalam Robert L. Taylor & William E. Rosenbach, eds, *Military Leadership*, Boulder, CO: Westview Press, 1984.
- Cumings, Pamela C., *The Power Handbook*, Boston: CBI Publishing, 1981.
- Davis, Burke., *Marine!: The Life of Chesty Puller*, New York: Bantam Books, 1964.
- Day, Charles R. Jr., "What It Takes to Be a CEO," in A. Dale Timpe, ed., *Leadership*, New York: Facts on File Publications, Inc., 1987.
- DePree, Max., *Leadership Is an Art*, New York: Dell Publishing, 1989.
- Dowling, William F. & Leonard Sayles., *How Managers Motivate*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill, 1971, 1978.
- Drucker, Peter F., *On the Profession of Management*, Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Drucker, Peter F., *The Effective Executive*, New York: Harper & Row, 1967.
- Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, New York: Harper and Row, 1955.
- Eisenhower, Dwight D., *Crusade in Europe*, New York: Doubleday and co., Inc., 1948.
- Faris, John H., "Leadership and Enlisted Attitudes," dalam James H. Buck & Lawrence J. Korbs, eds, *Military Leadership*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 1981.
- Farwell, Bryon., *Queen Victoria's Little Wars*, New York: Harper and Row, 1973.
- Fay, Peter., *The Book of Business Anecdotes*, New York: Facts on File, 1988.
- Fern, Dona., "The Lord of Discipline," *INC*, November 1985.
- Fogleman, Ronald., "The Bedrock of Integrity," disajikan di U.S. Air Force Academy Commandant's Leadership Series, 8 November 1995.

- Freiberg, Kevin & Jackie Greiberg., *Nuts!*, Austin, TX: Bard Press, 1996.
- Garfield, Charles., *Peak Performers*, New York: Avon Books, 1986.
- Gavin, James M., *On to Berlin*, New York: The Viking Press, 1978.
- Gerth, Hans & C. Wright Mills., *Max Weber: Essays in Sociology*, New York: Oxford, 1958.
- Grove, Andrew S., *One-On-One with Andy Grove*, New York: G.P. Putnam's Sons, 1987.
- Hammonds, Kith H., *Balancing Work and Family*, BusinessWeek, 16 September 1996.
- Hart, B.H. Liddell., *Strategy*, edisi revisi, New York: Frederick A. Praeger, 1962.
- Hashavia, Arie., *A History of the Six-Day*, Tel Aviv: Ledory House.
- Heinl, Robert Debs, Jr., *Dictionary of Military and Naval Quatations*, Annapolis, MD: United States Naval Institute, 1966.
- Hilton, Warren., *Applied Psychology: Processes and Personality*, San Francisco: The Applied Psychology Press, 1920.
- Howard, Michael & Peter Paret., eds, and translators, *Carl von Clausewitz: On War*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976.
- Iacocca, Lee., *Iacocca*, New York: Bantam Books, 1984.
- Jeffreys, Michael., *Success Secrets of the Motivational Superstars*, Rocklin, CA: Prima Publishing, 1996.
- Kaltman, Al., *Leadership Lessons from General Ulysses S. Grant*, Paramus, N.J: Prentice Hall Press, 1998.
- Kelly, Orr., *From a Dark Sky: The Story of U.S. Air Force Special Operations*, New York: Pocket Books, 1996.
- Klein, Karen E., "Spa's Staff Discovers the Beauty of Loyalty," *Los Angeles Times*, 14 Juli 1999.
- Kotter, John P., *Matsushita on Leadership*, New York: The Free Press, 1997.
- Kouzes, James M. & Barry Z. Posner., "The Leadership Challenge," *Success*, April 1988.
- Laffin, John., *Links of Leadership*, New York: Abelard-Schuman, 1970.

- Landau, Eli., "Ezer Weizman," in moshe Ben Shaul, ed., *Generals of Israel*, Tel Aviv, Israel: Hadar Publishing Co., Ltd., 1969.
- Light, Larry., "The Fall and Rise of HarperCollins," *BusinessWeek*, 14 Juni, 1999.
- MacArthur, Douglas., *Reminiscences*, New York: McGraw Hill Book Co, 1964.
- Malone, Dandridge M., *Small Unit Leadership*, Presidio, CA: Presidio Press, 1983.
- Mapp, Alf J. Jr., *Frock Coats and Epaulets*, New York: Hamilton Press, 1987.
- Marshall, S.L.A., *Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War*, New York: William Morrow, 1947.
- Mendleson, Jack L., *Manager Disrespect*, *Business Forum*, Winter/Spring 1998.
- Menn, Joseph., "First Woman Named to Lead Blue-Chip Firm," *Los Angeles Times*, 20 Juli 1999.
- Moeller, Michael & Kathy Robello., "Visionary-in-Chief: A Talk with Chairman Bill Gates on the World Beyond Windows," *BusinessWeek*, 17 Mei 1999.
- Molloy, John T., *Dress for Success*, New York: Warner Books, 1980.
- Montgomery, Bernard L., *The Memoirs of Field-Marshal Montgomery*, New York: The World Publishing Company, 1958.
- Naisbitt, John & Patricia Aburdene., *Re-inventing the Corporation*, New York: Warner Books, 1985.
- Nelson, Bob., *1001 Ways to Reward Employees*, New York: Workman Press, 1994.
- Newman, Aubrey., *Follow Me*, Presidio, CA: Presidio Press, 1981.
- O'Grady, Scott., *Return with Honor*, New York: HarperCollins, 1995.
- Oliver, Dave Jr., *Lead On!*, Novato, CA: Presidio Press, 1992.
- Paramus, *Leadership Lessons from General Ulysses S. Grant*, NJ: Prentice Hall, 1998.
- Paramus, *Patton on Leadership*, NJ: Prentice Hall, 1999.
- Patton, George S., *War as I Knew It*, New York: Pyramid Books, 1966.

- Peters, Tom & Nancy Austin, *A Passion for Excellence*, New York: Random House, 1985.
- Podesta, Connie & Jean Gatz, *How To Be the Person Successful Companies Fight to Keep*, New York: Simon & Schuster, 1997.
- Powel, Colin., *My American Journey*, New York: Random House, 1995.
- Puryear, Edgar F., *19 Stars: A Study in Military Character and Leadership*, Presidio, CA: Presidio Press, 1971.
- Puryear, Edgar F., Jr., *Nineteen Stars: A Study in Military Character and Leadership*, 2nd ed., Novato, CA: Presidio Press, 1981.
- Riaggio, Ronald E., *The Charisma Quotient*, New York: Dodd, Mead, & Company, 1987.
- Rosow, Jerome M., "A View from the Top," *Success*, Februari 1986.
- Rothman, Matt., "Into the Black," *INC*, Januari 1993.
- Rowe, Alan J. & James D. Boulgarides., *Managerial Decision Making*, New York: MacMillan Publishing Co., 1992.
- Russo, J. Edward & Paul J. H. Schoemaker., *Decision Traps*, New York: Fireside, 1990.
- Safire, William & Leonard Safir., *Leadership*, New York: Simon & Schuster, 1990.
- Scanlon, Burt K., *Managerial Leadership in Perspective: Getting Back to Basics*, in A. Dale Timpe, ed., *Leadership*, New York: Facts on File Publications, 1988.
- Schell, Adolf von., *Battlefield Leadership*, Quantico, VA: The Marine Corps Association, 1982.
- Schell, Adolf von., *Battle Leadership*, Columbus, GA: The Benning Herald, 1933.
- Schultz, Howard & Dori Jones Yang, *Pour Your Heart in to It*, New York: Hyperion, 1997.
- Schwarzeneger, Arnold & Douglas Kent Hall, *Arnold: The Education of a Bodybuilder*, New York: Fireside, 1997.
- Schwarzkopf, H. Norman, *It Doesn't Take a Hero*, New York: Bantam Books, 1992.
- Shaara, Michael., *The Killer Angels*, New York: Ballantine Books, 1974.

- Sherman, Stratford., "How Tomorrow's Best Leaders Are Learning Their Stuff," *Fortune*, 27 November 1995.
- Smith, Frederick W., dikutip dalam Rod Walsh dan Dan Carrison, *Semper Fi*, New York: AMACOM, 1999.
- Smith, Perry M., *Taking Charge*, Washington D.C.: National Defense University Press, 1986.
- Taylor, Maxwell D., "Military Leadership: What is it? Can it be taught?" *Distinguished Lecture Series*, Washington, D.C.: National Defense University.
- Teitelbaum, Richard., *How to Harness Gray Matter*, *Fortune*, 9 Juni 1997.
- Terry, George R., *Principles of Management*, 4th ed., Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1964.
- Trump, Donald J. and Tony Schwartz., *Trump: The Art of the Deal*, New York: Warner Books, 1987.
- Tsouras, Peter G., *Warriors Words*, London: Arms and Armour Press, 1992.
- Voorst, Bruce van., "Of War and Politics," *Time*, 26 Desember 1988.
- Wareham, John., *Secret of a Corporate Headbunter*, New York: Atheneum, 1980.
- Wilke, John., "McGowan: The Man Who Cracked AT&T," *BusinessWeek*, 21 Januari 1985.
- Williamson, Porter B., *Patton's Principles*, New York: Simon & Schuster, 1979.

Jika Anda menemukan kesalahan cetak, cacat produk, atau kesalahan lain dalam buku ini, silahkan kontak kami atau kembalikan buku kepada kami untuk diganti dengan yang baru.

Redaksi Tangga Pustaka

Jl. H. Montong No. 57

Ciganjur, Jagakarsa, Jakarta Selatan 12630

Telp. (021) 7888 3030 ext. 155 & 216

E-mail: redaksi@tanggapustaka.com

"Bill Cohen sangat memahami apa yang membuat seseorang bisa menjadi seorang pemimpin hebat dibandingkan apa yang saya ketahui."

Jenderal Frederick Kroesen, Mantan Komandan Angkatan Darat AS

"Cohen adalah sosok yang luar biasa dalam menjunjung tinggi nilai moral dan kemanusiaan. Selain di dunia militer, cara kepemimpinan yang Cohen ajarkan juga bisa dengan mudah dipraktikkan oleh para pemimpin sipil, baik di pemerintahan maupun di dunia bisnis sektor swasta."

Entrepreneur Magazine

"Cohen membuat "patokan" bagaimana cara memimpin yang baik dengan kalimat yang mudah dipahami yang kedahsyatannya bisa Anda buktikan sendiri. Cohen menyajikan contoh kasus kepemimpinan beragam kondisi, entah dalam kondisi yang baik, maupun kondisi terburuk; dari medan perang hingga keputusan krusial di tingkat petinggi perusahaan."

Publishers Weekly

Buku ini direkomendasikan menjadi bacaan wajib para pemimpin karena berisi beragam contoh kasus kepemimpinan dalam beragam situasi, dari medan tempur hingga pengambilan keputusan di beberapa perusahaan ternama. 8 Hukum Kepemimpinan yang diulas secara detil dalam buku ini mengedepankan nilai integritas, moral, kehormatan, dan kemanusiaan. Buku ini diharapkan menjadi "cetak-biru" yang mudah dipahami dan dipraktikkan oleh Anda yang ingin melibatkan diri dan memikul tanggung jawab sebagai pemimpin yang baik.

Mayjen (Purn) Angkatan Udara A.S., William A. Cohen, Ph.D., seorang lulusan Akademi Militer West Point yang terlibat dalam berbagai pertempuran ketika aktif berdinas di Angkatan Udara Amerika Serikat. Setelah pensiun, Cohen dipercaya memegang kepemimpinan puncak di beragam perusahaan dan organisasi, dari rektor universitas sampai presiden direktur perusahaan. Cohen salah seorang pejabat senior West Point Society, Los Angeles. Ia telah menulis lebih dari 50 judul buku bertema bisnis dan kepemimpinan. Saat ini, Cohen menjadi seorang dosen (profesor) yang membawakan mata kuliah Marketing dan Kepemimpinan di California State University, Los Angeles.



Redaksi:

Jl. H. Montong No. 57, Ciganjur,
Jagakarsa, Jakarta Selatan, 12630
Telp. (021) 7888 3030 ext. 213, 214, 215, 216
Faks. (021) 727 0996
E-mail: redaksi@tanggapustaka.com

ISBN (13) 978-979-083-022-6
ISBN 979-083-022-X



9 789790 830226

Manajemen Diri - Motivasi