

Dari Penulis Buku Terlaris versi *New York Times*

# JOHN C. MAXWELL

PELAJARAN PENTING YANG DIBUTUHKAN SEMUA PEMIMPIN

## THE LEADERSHIP — HANDBOOK —

# 26

Recycled Printed On  
Japanese Standard  
Natural White Paper



LESS GLASS, READ MORE

mic

**KUTIPAN PASAL 72:**

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

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

THE  
LEADERSHIP  
— H A N D B O O K —

JOHN C. MAXWELL

**mic**<sup>®</sup>  
PUBLISHING

---

PT MENUJU INSAN CEMERLANG

COPYRIGHT ©2016, MIC PUBLISHING, ALL RIGHTS RESERVED

The Leadership Handbook  
COPYRIGHT ©2008 oleh John C. Maxwell

---

No. Anggota IKAPI 105 / JTI / 08

---

xiv + 362 hal, 15 x 23 cm  
MIC: 002-05-2016  
ISBN: 978-602-0956-37-4

---

Original English Language Published by Thomas Nelson, Inc., Nashville Tennessee  
Indonesian Language Translation COPYRIGHT © 2015, MIC PUBLISHING,  
ALL RIGHTS RESERVED.

This Licensed Work is published under license.

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang

Alih Bahasa : Irma Rosalina

Cetakan pertama : Juli 2016


---

Editor : Sari Rachmatika  
Layouter : Khoirul Huda  
Cover Designer : Nicko Y.P.

Diterbitkan oleh MIC  
PT Menuju Insan Cemerlang  
Surabaya:  
Landmark Modern Shop House A-17  
Jl. Indragiri 12-18, Surabaya  
Hotline 0878 5269 8000 & 0878 5153 5000  
Fax. 031-5027439

[www.micpublishing.co.id](http://www.micpublishing.co.id)

 micpublishing

 MIC\_publishing

Didistribusikan oleh  
Media Distribusi Cemerlang  
Surabaya:  
Landmark Modern Shop House A-17  
Jl. Indragiri 12-18, Surabaya  
Hotline 0851 0847 8000  
Fax. 031-5027439

Jakarta:  
Rukan Puri Mutiara Blok BF No. 15  
Jl. Griya Sunter Utama, Jakarta Utara  
Hotline 021-29376100  
Fax. 021-29376101

---

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

## — Dedikasi —

*The Leadership Handbook* didedikasikan untuk  
Ella Ashley Miller, cucu keempat kami.  
Sifat lembutnya tiada hentinya memikat hati kami.  
Kami berdoa agar kelak ketika dewasa,  
dia akan belajar hal paling penting dalam hidup.

# — Ucapan Terima Kasih —

Terima kasih kepada  
Charlie Wetzel, penulis saya  
Stephanie Wetzel, yang memeriksa dan mengedit naskah  
Linda Eggers, asisten saya

## — Daftar Isi —

Ucapan Terima Kasih	vi
Pelajaran Kepemimpinan	ix
1. Jika Anda Kesepian Saat Di Puncak, Ada Sesuatu yang Salah	1
2. Pribadi yang Paling Sulit Dipimpin Adalah Diri Sendiri	15
3. Momen-momen Menentukan yang Memaknai Kepemimpinan Anda	29
4. Saat Anda Dikritik, Anda Tahu Anda Memimpin	45
5. Jangan Merasa Bekerja Satu Hari Pun Selama Anda Hidup	57
6. Pemimpin Terbaik Adalah Pendengar yang Baik	67
7. Temukan Zona Kekuatan Anda dan Bertahanlah di Sana	77
8. Tanggung Jawab Utama Pemimpin Adalah Mendefinisikan Kenyataan	89
9. Untuk Menguji Kemampuan Sang Pemimpin, Lihatlah Orang-orang yang Dipimpinnya	101
10. Jangan Mengirim Bebek ke Sekolah Elang	115
11. Pusatkan Pikiran pada Hal Utama	129
12. Kesalahan Terbesar Anda Adalah Tidak Menanyakan Kesalahan Apa yang Anda Lakukan	143

13. Jangan Kelola Waktu. Kelola Hidup Anda	157
14. Teruslah Belajar Demi Tetap Memimpin	171
15. Pemimpin Tampil Beda di Tengah Masa Sulit	185
16. Karyawan Meninggalkan Pemimpin, Bukan Perusahaan	197
17. Pengalaman Bukanlah Guru Terbaik	211
18. Rahasia Rapat yang Baik Adalah Rapat Sebelum Rapat	225
19. Jadilah Penghubung, Bukan Sekadar Pendaki	239
20. Pilihan-pilihan Anda Menentukan Jati Diri Anda	253
21. Pengaruh Dapat Dipinjamkan, Namun Tak Bisa Diberikan	267
22. Untuk Segala Sesuatu yang Anda Peroleh, Anda Menyerahkan Sesuatu	281
23. Mereka yang Memulai Perjalanan Bersama Anda Jarang Mengakhirinya Bersama Anda	297
24. Tidak Banyak Pemimpin yang Bisa Sukses Jika Banyak Orang Tidak Menginginkan Keberhasilannya	309
25. Anda Hanya Mendapat Jawaban dari Pertanyaan yang Anda Ajukan	321
26. Kehidupan Kita Akan Dirangkum Dalam Satu Kalimat — Tentukan Kalimatnya Sekarang	337
Kesimpulan	351
Catatan	353



## — Pelajaran Kepemimpinan —

Saya telah mengalami perjalanan luar biasa dan berharga sebagai seorang pemimpin. Pada 1964, saat berusia 17 tahun, saya mulai membaca dan mendalami materi kepemimpinan karena saya tahu memimpin akan menjadi bagian penting dalam karier saya. Pada usia 22 tahun, saya memegang jabatan kepemimpinan pertama saya. Pada 1976, saya pun yakin bahwa segala sesuatu tergantung pada kepemimpinan. Keyakinan itu disertai dengan hasrat untuk menjadi siswa dan guru abadi dari materi penting ini.

Belajar untuk memimpin secara efektif adalah tantangan nyata bagi saya. Mengajar orang lain agar memimpin secara efektif bahkan menjadi tantangan yang lebih besar. Pada akhir tahun 1970-an, saya memfokuskan diri saya untuk melatih dan membesarkan para pemimpin potensial. Yang menggembirakan, saya menemukan bahwa pemimpin itu bisa dikembangkan. Itulah yang pada akhirnya mendorong saya untuk menulis buku kepemimpinan pertama saya pada 1992, berjudul *Developing the Leader Within You*. Sejak itu, saya telah menulis segudang buku lainnya. Selama lebih dari 40 tahun, memimpin dan melatih kepemimpinan telah menjadi pekerjaan dalam kehidupan saya.

### *Menambahkan Nilai Pada Kepemimpinan Anda*

Buku ini adalah hasil dari bertahun-tahun hidup dalam lingkungan kepemimpinan dan pembelajaran, melalui metode uji coba tentang seperti apa artinya menjadi pemimpin. Pelajaran yang

saya petik bersifat pribadi dan sering kali sederhana, tetapi tetap saja berdampak besar. Saya menganggap setiap bab adalah pelajaran penting dalam kepemimpinan. Di tangan orang yang tepat, setiap bab dapat menambah nilai luar biasa pada kepemimpinan mereka.

Saat Anda membaca setiap bab, pahami bahwa...

**1. *Saya pun masih mempelajari tentang kepemimpinan.***

Saya belum berhasil, dan buku ini bukan jawaban final saya tentang materi kepemimpinan. Dalam beberapa minggu sejak peluncuran buku ini, akan ada pemikiran yang saya harap bisa saya tambahkan. Mengapa? Karena saya terus belajar dan berkembang. Saya berharap untuk terus

**2. *Banyak orang berkontribusi terhadap pelajaran pemimpin dalam buku ini.***

Salah satu bab dalam buku ini berjudul “Tidak Banyak Pemimpin yang Bisa Sukses Jika Banyak Orang Tidak Menginginkan Keberhasilannya.” Kalimat itu tentu saja berlaku untuk saya. Pepatah mengatakan orang bijak belajar dari kesalahan mereka. Orang yang lebih bijak belajar dari kesalahan orang lain. Namun, orang terbijak dari semuanya belajar dari keberhasilan orang lain. Kini, saya bergantung pada bahu banyak pemimpin yang telah menambah nilai luar biasa pada kehidupan saya. Esok, saya berharap *Anda* akan mampu bergantung pada bahu *saya*.

**3. *Apa yang saya ajarkan dapat dipelajari hampir semua orang.***

Filsuf Yunani, Plato, berkata, “Sebagian besar pengajaran adalah diingatkan tentang hal yang sudah Anda ketahui.” Itulah yang disebut pembelajaran terbaik. Sebagai seorang penulis dan guru, yang coba saya lakukan adalah membantu orang lain agar sungguh-sungguh memahami sesuatu, yang telah lama mereka rasakan, dengan cara yang baru dan jelas. Saya mencoba menciptakan “momen aha!”

Sekalipun saya menjalani kehidupan kepemimpinan dengan bergerak maju, saya telah mulai untuk memahami lebih baik hal ini dengan melihat ke belakang. Sekarang pada usia 68 tahun, saya

ingin membagikan 26 pelajaran terpenting yang saya pelajari sebagai pemimpin. Anda tidak perlu menjadi seorang pakar untuk memahami yang saya ajarkan. Anda juga tidak perlu menjadi CEO untuk menerapkannya. Saya tidak pernah mau setiap orang yang membaca buku saya menjadi seperti Charlie Brown dalam komik *Peanuts*, yang mengagumi kastil pasir yang ia buat di tepi pantai namun kemudian diratakan oleh hujan lebat. Saat Charlie melihat ke tempat rata tempat karyanya tadi berdiri, ia mengatakan, “Pasti ada pelajaran di sini, tapi apa ya?” Tujuan saya bukanlah membuat Anda terkesan padahal Anda gagal paham dengan pengetahuan dan wawasan. Namun, tujuan saya adalah ingin menjadi sahabat yang menolong Anda.

***4. Mayoritas pelajaran kepemimpinan yang saya bagikan adalah hasil dari kesalahan saya dalam memimpin.***

Beberapa hal yang saya pelajari sangat menyiksa saya pada saat itu. Saya masih dapat merasakan kepedihan saat saya menceritakan ini kepada Anda. Saya teringat betapa sering saya melakukan kesalahan. Akan tetapi, saya juga bersemangat karena saya dengan bangga mengakui bahwa saat ini saya lebih bijak dibandingkan sosok saya bertahun-tahun silam.

Seorang penyair Archibald MacLeish, bertutur, “Hanya ada satu hal yang lebih menyakitkan daripada belajar dari pengalaman, yaitu tidak belajar dari pengalaman.” Sering kali saya melihat orang berbuat salah dan bersikeras melakukan hal yang sama ternyata hanya mengulangi kesalahan serupa. Dengan tekad besar, mereka mengatakan pada diri mereka sendiri, “Coba dan coba lagi!” Bukankah lebih baik untuk mengatakan, “Coba, berhenti sebentar, berpikir, ubah, dan coba lagi.”

***5. Kemampuan Anda untuk menjadi pemimpin yang lebih baik bergantung pada cara Anda merespons sesuatu.***

Membaca sebuah buku tidak akan pernah cukup untuk membuat perubahan dalam hidup Anda. Yang berpotensi untuk menjadikan

Anda lebih baik adalah respons Anda. Tolong jangan mengambil jalan pintas dengan buku ini. Ambillah waktu menjalaninya. terapkan pelajarannya.

Anda harus melalui sebuah proses untuk bertumbuh. Itu butuh kesabaran, kegigihan, dan niat. William A. Ward mengatakan, “Mengingat sebuah kebenaran besar itu mengagumkan; tetapi menerapkannya dalam hidup adalah kebijakan.”

Saran saya, simpanlah buku ini sebagai pendamping Anda untuk jangka waktu lama sehingga buku ini menjadi bagian dari hidup Anda. Penulis dan profesor, Peter Senge, menggambarkan pembelajaran sebagai “sebuah proses yang berlangsung sepanjang waktu dan selalu memadukan pemikiran dan perbuatan.” Dia juga menambahkan, “Pembelajaran sangat kontekstual... Pembelajaran terjadi pada sesuatu yang bermakna dan saat pembelajar sedang mengambil tindakan.”

Jika Anda seorang pemimpin yang berkembang, saya rekomendasikan agar Anda meluangkan 26 minggu untuk menghabiskan buku ini — satu minggu untuk setiap bab. Baca setiap bab lalu ikuti panduan di bagian penerapan bab tersebut. Jika Anda memahami setiap pelajaran dan menjadikannya lebih bermakna dengan mengambil tindakan sebelum berlanjut ke bab berikutnya, saya yakin pada waktunya Anda akan terkagum-kagum melihat perubahan positif yang terjadi dalam kepemimpinan Anda. Anda dapat mengunjungi **[www.johnmaxwell.com](http://www.johnmaxwell.com)** untuk melihat klip video, menyimak kutipan audio, dan menemukan peralatan lain untuk membantu Anda belajar lebih banyak. Pengembangan kepemimpinan adalah sebuah proses. Segala hal yang Anda lakukan untuk memperkuat apa yang Anda pelajari membantu Anda untuk menjadikannya lebih permanen.

Jika Anda seorang pemimpin yang lebih berpengalaman, habiskan waktu 52 minggu. Mengapa lebih lama? Karena setelah menyelesaikan setiap bab, Anda harus menghabiskan seminggu untuk mengajak orang yang Anda bina untuk menyelesaikan bab yang sama. Setelah akhir tahun, tidak hanya Anda yang akan berkembang, tetapi Anda juga

akan membantu pemimpin berkembang lainnya untuk naik ke level berikutnya! Momen Pembinaan disertakan setelah latihan penerapan untuk membantu Anda. Setiap momen pembinaan berisi saran-saran untuk membantu orang lain berkembang dalam kepemimpinan terkait cakupan bahasan pada bab tersebut.

Anda harus akrab meraih kepercayaan orang lain sebelum mampu memberikan beberapa saran. Jika Anda tidak akrab dengan orang yang ingin Anda bina, investasikan waktu untuk membangun hubungan agar Anda dapat menasihati kehidupan mereka.

### *Kepemimpinan Memberikan Pengaruh Besar*

Kenapa Anda harus repot-repot melalui semua masalah ini untuk mempelajari lebih banyak tentang kepemimpinan? Selain itu, mengapa saya berupaya begitu keras untuk mempelajari kepemimpinan selama lebih dari 40 tahun? Karena kepemimpinan yang baik selalu memberikan pengaruh besar! Saya sudah mengamati apa yang dapat dilakukan kepemimpinan yang baik. Saya melihat hal tersebut mengubah organisasi ke arah yang positif dan secara positif pula memengaruhi kehidupan ribuan orang. Benar, kepemimpinan bukan hal yang mudah dipelajari, tetapi apa manfaatnya? Menjadi pemimpin yang lebih baik memberikan keuntungan, namun dibutuhkan upaya besar. Kepemimpinan menuntut banyak hal dari seseorang. Begitu padat dan kompleks. Ini maksud saya...

Kepemimpinan adalah kerelaan diri sendiri untuk mengambil risiko.

Kepemimpinan adalah hasrat untuk membuat perbedaan bersama orang lain.

Kepemimpinan adalah menjadi tidak puas dengan kenyataan sekarang.

Kepemimpinan adalah mengambil tanggung jawab, saat orang lain mencari-cari alasan.

Kepemimpinan adalah melihat peluang dalam situasi, sedangkan orang lain melihat batasan.

Kepemimpinan adalah kesiapan untuk tampil menonjol di tengah orang banyak.

Kepemimpinan adalah berpikiran terbuka dan membuka hati.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menguasai ego Anda demi kepentingan terbaik.

Kepemimpinan adalah membangkitkan kemampuan untuk bermimpi, dalam diri orang lain.

Kepemimpinan adalah menginspirasi orang lain dengan visi tentang hal yang dapat mereka sumbangkan.

Kepemimpinan adalah kekuatan seseorang dengan memanfaatkan kekuatan banyak orang.

Kepemimpinan adalah hati Anda yang berbicara dengan hati orang lain.

Kepemimpinan adalah penyatuan hati, akal, dan jiwa.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk peduli, dan dalam kepedulian, untuk membebaskan gagasan, energi, dan kapasitas orang lain.

Kepemimpinan adalah impian yang menjadi kenyataan.

Kepemimpinan adalah, yang terpenting, keberanian.

Jika pemikiran kepemimpinan ini mempercepat denyut nadi Anda dan mengaduk-aduk hati Anda, berarti belajar banyak tentang kepemimpinan akan memberikan pengaruh besar pada Anda dan kehidupan orang lain. Baliklah halaman ini dan ayo kita mulai.



# 1

## JIKA ANDA KESEPIAN SAAT DI PUNCAK, ADA SESUATU YANG SALAH



**G**enerasi ayah saya meyakini bahwa pemimpin seharusnya tidak terlalu dekat dengan orang-orang yang mereka pimpin. “Jaga jarak” adalah pesan yang sering kali saya dengar. Pemimpin yang baik sebaiknya sedikit berada di atas dan menjauh dari orang yang mereka pimpin. Alhasil, saat mengawali perjalanan kepemimpinan, saya memastikan diri untuk menjaga jarak dengan orang-orang saya. Saya mencoba cukup dekat untuk memimpin mereka, tetapi tetap cukup jauh agar tidak terpengaruh oleh mereka.

Tindakan penyeimbang ini segera menciptakan banyak konflik batin pada diri saya. Sejujurnya, saya suka mengakrabkan diri dengan orang yang saya pimpin. Ditambah lagi, saya merasa bahwa salah satu kelebihan saya adalah mampu terhubung dengan orang lain. Kedua faktor ini membuat saya menolak instruksi “jaga jarak” yang saya terima. Sesuai dugaan, dalam hitungan bulan sejak menerima jabatan kepemimpinan pertama saya, istri saya, Margaret, dan saya mulai mengembangkan pertemanan yang akrab. Kami menyukai pekerjaan kami dan orang-orang di perusahaan.

Seperti para pemimpin lain mengawali karier mereka, saya tahu bahwa saya tak akan selamanya menduduki jabatan pertama ini. Itu pengalaman yang menyenangkan, tetapi saya dengan segera siap untuk tantangan yang lebih besar. Setelah tiga tahun, saya mengundurkan diri

untuk menerima sebuah jabatan di Lancaster, Ohio. Saya tidak akan melupakan respons sebagian besar orang ketika mereka tahu kami hengkang dari perusahaan, “Bagaimana bisa Anda melakukan ini setelah semua yang kita lakukan bersama?” Banyak orang yang menanggapi pengunduran diri saya secara pribadi. Saya bisa melihat sakit hati yang mereka alami. Hal itu sangat mengganggu saya. Seketika itu juga, pesan para pemimpin sepuh terngiang di telinga saya, “Jangan terlalu dekat dengan orang-orangmu.” Saat saya meninggalkan jabatan awal untuk mengemban jabatan kepemimpinan saya berikutnya, saya berjanji pada diri saya sendiri untuk menjaga jarak dengan orang-orang saya.

### *Kali Ini Sifatnya Personal*

Pada jabatan kedua saya ini, untuk pertama kalinya dalam perjalanan kepemimpinan saya, saya bisa merekrut staf untuk membantu saya. Seorang pria muda terlihat memiliki prospek menjanjikan sehingga saya pun merekrutnya dan mulai membagikan kehidupan saya kepadanya. Saya dengan cepat menemukan kekuatan sekaligus sukacita saat membina dan mengembangkan orang lain.

Karyawan baru saya dan saya melakukan segalanya bersama. Salah satu cara terbaik untuk melatih orang lain adalah membiarkan mereka mendampingi Anda untuk mengamati apa yang Anda kerjakan, memberi beberapa pelatihan, kemudian biarkan mereka untuk mencoba melakukannya. Itulah yang kami lakukan. Ini menjadi pengalaman pertama saya dalam membimbing.

Semula saya mengira semua berjalan lancar. Namun, suatu hari, saya mendapati bahwa ia mengambil beberapa informasi sensitif yang saya bagikan kepadanya dan menyalahgunakan kepercayaan saya dengan menceritakannya kepada orang lain. Itu tidak hanya menyakiti saya sebagai seorang pemimpin, tetapi juga menyakiti saya dari sisi personal. Saya merasa dikhianati. Sudah jelas, saya memecatnya. Sekali



lagi, pesan pemimpin yang lebih berpengalaman terngiang di telinga saya, “Jangan terlalu dekat dengan orang-orangmu.”

Kali ini saya belajar dari pengalaman. Saya sekali lagi bertekad untuk menjaga jarak antara saya dan orang-orang di sekeliling saya. Saya akan merekrut staf untuk melakukan pekerjaan mereka. Sementara saya akan melakukan pekerjaan saya. Lalu, kami hanya akan berkumpul bersama saat pesta Natal tahunan!

Selama enam bulan, saya berhasil mempertahankan pemisahan profesional ini. Namun suatu hari, saya menyadari bahwa menjaga jarak dengan orang lain bagai pedang bermata dua. Berita baiknya jika saya menjaga jarak dengan orang lain, tak satu orang pun menyakiti saya. Akan tetapi, berita buruknya, tak satu orang pun bisa membantu saya. Jadi, pada usia 25 tahun, saya mengambil keputusan: Sebagai seorang pemimpin, saya akan “berjalan perlahan di tengah keramaian.” Saya akan menyediakan waktu dan mengambil risiko untuk dekat dengan orang-orang saya dan membiarkan mereka akrab dengan saya. Saya berjanji untuk menyayangi karyawan sebelum berupaya memimpin mereka. Pilihan ini akan sesekali membuat saya rapuh. Saya akan tersakiti. Namun, hubungan akrab itu akan memudahkan saya untuk menolong mereka sekaligus ditolong oleh mereka. Keputusan itu mengubah kehidupan dan kepemimpinan saya.



Kesepian bukan masalah jabatan, tetapi masalah sifat.

### *Kesepian Bukan Masalah Kepemimpinan*

Ada sebuah gambar kartun yang memperlihatkan seorang eksekutif duduk kesepian di belakang meja besar. Di seberang meja itu berdiri seorang pria sederhana berseragam kerja yang mengatakan, “Ini mungkin menghiburmu, level rendah juga bisa kesepian.” Berada di

puncak bukan berarti Anda harus kesepian. Begitu juga saat menempati level rendah. Saya menjumpai orang-orang kesepian di level rendah, puncak, dan tengah. Saya kini menyadari kesepian bukan masalah jabatan, tetapi masalah sifat.

Bagi kebanyakan orang, citra pemimpin adalah seseorang yang berdiri sendirian di atas puncak gunung, memandang orang-orangnya di bawah. Dia terpisah, terisolasi, dan kesepian. Sama seperti pepatah “Sendirian di puncak.” Namun, saya akan membantah bahwa frase itu tidak pernah diungkapkan oleh seorang pemimpin hebat. Jika Anda



Tak seorang pun sampai ke  
puncak sendirian.

memimpin orang lain dan Anda kesepian, berarti ada yang salah. Renungkanlah itu. Jika Anda selalu sendirian, itu berarti tak seorang pun mengikuti Anda. Jika tak seorang pun mengikuti Anda, Anda tidak benar-benar memimpin!

Pemimpin seperti apa yang akan meninggalkan semua orang dan melakukan perjalanan sendiri? Pemimpin egois. Pemimpin yang baik membawa orang lain hingga ke puncak. Mengangkat orang lain ke jenjang baru adalah syarat memimpin dengan efektif. Itu sulit dilakukan jika Anda terlalu jauh dari orang-orang Anda — karena Anda tidak lagi memahami kebutuhan mereka, mengetahui impian mereka, atau merasakan detak jantung mereka. Selain itu, jika hal tidak menjadi lebih baik untuk orang-orang Anda karena usaha kepemimpinan Anda, mereka butuh pemimpin baru.

### *Kebenaran Tentang Puncak Kepemimpinan*

Karena masalah kepemimpinan ini begitu personal bagi saya, saya telah memikirkannya masak-masak selama bertahun-tahun. Inilah beberapa hal yang wajib Anda ketahui:

## ***Tidak Ada yang Pernah Sampai di Puncak Seorang Diri***

Tidak banyak pemimpin yang bisa sukses jika banyak orang tidak menginginkan kesuksesannya. Tak seorang pun pemimpin akan berhasil tanpa bantuan orang lain. Sayangnya, setelah beberapa pemimpin itu sampai di puncak, mereka menghabiskan waktu mereka mencoba mendorong pemimpin lain turun dari puncak. Mereka saling sikut karena merasa tersaingi dan terancam. Itu mungkin berhasil untuk sejenak, tetapi biasanya tidak akan bertahan lama. Saat Anda bertujuan untuk menumbangkan orang lain, Anda menghabiskan terlalu banyak waktu dan energi untuk mewaspadaai orang yang mungkin berlaku sama pada Anda. Daripada melakukan hal itu, bukankah lebih baik mengulurkan tangan dan meminta mereka bergabung dengan Anda?

## ***Anda Perlu Berhasil Mencapai Puncak Sebelum Membawa Orang Lain ke Puncak***

Banyak orang di dunia yang bersedia memberikan saran atas hal-hal yang tidak pernah mereka alami. Mereka bagaikan biro perjalanan yang buruk. Mereka menjual tiket mahal dan mengatakan, “Semoga perjalanan Anda menyenangkan.” Kemudian Anda tidak pernah melihat mereka lagi. Sebaliknya, pemimpin yang baik bagaikan pemandu wisata. Mereka mengenal wilayah mereka karena telah melakukan perjalanan sebelumnya. Mereka melakukan apa yang mereka bisa agar perjalanan menjadi menyenangkan dan dinikmati oleh semua orang.

Kredibilitas seorang pemimpin berawal dari kesuksesan pribadi. Kemudian ditutup dengan membantu orang lain meraih kesuksesan pribadi. Untuk memperoleh kredibilitas, Anda harus secara konsisten menunjukkan



Kredibilitas seorang pemimpin berawal dari kesuksesan pribadi. Kemudian ditutup dengan membantu orang lain meraih kesuksesan pribadi.

tiga hal berikut:

1. Inisiatif: Anda harus *bangkit* untuk naik tingkat.
2. Pengorbanan: Anda harus *berkorban* untuk naik tingkat.
3. Kedewasaan: Anda harus *bertumbuh* untuk naik tingkat.

Jika Anda memperlihatkan caranya, orang-orang Anda akan ingin mengikuti Anda. Semakin tinggi Anda naik, semakin banyak orang yang akan bersedia menemani Anda di perjalanan.

### **Membawa Orang Lain ke Puncak Lebih Memuaskan Daripada Sampai di Sana Seorang Diri**

Beberapa tahun lalu, saya berkesempatan memberi ceramah satu panggung dengan Jim Whittaker, orang Amerika pertama yang mendaki Gunung Everest. Selama makan siang, saya bertanya kepadanya apa yang paling memberinya kepuasan sebagai seorang pendaki gunung. Jawabannya mengejutkan saya.

“Daripada orang lain, saya telah menolong lebih banyak orang untuk sampai ke puncak Gunung Everest,” dia menjawab. “Membawa orang yang tidak akan pernah bisa sampai ke puncak tanpa bantuan saya adalah prestasi terhebat saya.”

Ternyata ini juga cara berpikir umum untuk pemandu gunung yang mahir. Beberapa tahun lalu, saya menonton wawancara seorang pemandu di acara *60 Minutes*. Banyak orang tewas saat mencoba mendaki Gunung Everest, dan seorang pemandu yang selamat ditanyai, “Apakah pemandu itu akan mati jika mereka tidak membawa orang lain bersama mereka ke puncak?”

“Tidak,” jawabnya, “tetapi tujuan pemandu adalah membawa orang lain ke puncak.”

Kemudian sang pewawancara bertanya, “Kenapa pemandu gunung mengorbankan nyawa mereka untuk mendaki gunung?”

Pemandu itu merespons, “Sudah jelas kalau Anda tidak pernah sampai ke puncak gunung.”

Saya ingat pernah berpikir bahwa pemandu gunung memiliki banyak kesamaan dengan pemimpin. Terdapat perbedaan besar antara seorang *bos* dan seorang *pemimpin*. Bos berkata, “Pergi.” Pemimpin berkata, “Ayo pergi.” Tujuan kepemimpinan adalah membawa orang lain sampai ke puncak. Saat Anda membawa orang lain yang mungkin tidak berhasil sampai ke puncak tanpa bantuan Anda, tak ada perasaan yang bisa menandinginya. Bagi mereka yang tidak pernah mempunyai pengalaman itu, Anda tidak bisa menjabarkannya. Bagi mereka yang sudah, Anda tidak perlu menjelaskannya.

### ***Pemimpin Sering Kali Tidak Berada di Puncak***

Pemimpin jarang yang menetap. Mereka secara konstan terus bergerak. Terkadang mereka turun gunung untuk mencari calon pemimpin yang baru. Di lain waktu, mereka mencoba mendaki bersama sekelompok orang. Pemimpin yang baik menggunakan mayoritas waktu mereka untuk melayani pemimpin lain dan menyemangati mereka.

Jules Ormont mengatakan, “Seorang pemimpin hebat tidak pernah menganggap dirinya lebih baik dari pengikutnya kecuali dalam hal memikul tanggung jawab.” Pemimpin yang baik tetap terhubung dengan orang-orangnya — itulah satu-satunya cara untuk menjangkau ke bawah dan menarik mereka ke atas. Jika Anda ingin menjadi pemimpin terbaik yang Anda bisa, jangan biarkan ketidakamanan, kecipikan, atau kecemburuan mencegah Anda dari berinteraksi dengan orang lain.

### ***Saran untuk Pemimpin Kesepian***

Jika Anda mendapati diri Anda terlalu jauh dari bawahan Anda — baik secara sengaja atau tidak — Anda berarti harus berubah. Benar, pasti akan ada risikonya. Anda mungkin menyakiti orang lain atau disakiti. Namun, jika Anda ingin menjadi pemimpin paling efektif semampu Anda, tak ada pilihan layak. Begini cara untuk memulainya:

## 1. *Hindari Memimpin Berdasarkan Jabatan*

Kepemimpinan relasional sama pentingnya dengan kepemimpinan posisional. Seseorang yang memimpin dengan pendekatan relasional tidak akan pernah kesepian. Waktu yang digunakan untuk membina hubungan menciptakan persahabatan dengan orang lain. Pemimpin posisional, sebaliknya, sering kesepian. Mereka menggunakan gelar dan perkenanan untuk “membujuk” bawahan mereka agar melakukan sesuatu. Mereka menciptakan jarak antara mereka sendiri dan orang lain. Mereka pada dasarnya berkata, “Saya di atas ini; kau di bawah sana. Jadi, lakukan apa yang saya perintahkan.” Ucapan itu membuat bawahan merasa rendah, terasing, dan menyebabkan perpecahan antara bawahan dan pemimpin. Pemimpin yang baik tidak meremehkan orang-orang mereka — mereka mengembangkan orang lain.

Setiap tahun saya menginvestasikan waktu untuk mengajarkan kepemimpinan di berbagai negara. Kepemimpinan posisional adalah jalan hidup di banyak negara berkembang. Para pemimpin berkumpul dan melindungi kekuasaan. Hanya mereka yang boleh berada di puncak, dan orang lain diharapkan mengikutinya. Sayangnya, praktik ini mencegah calon pemimpin berkembang dan menciptakan kesepian untuk orang yang memimpin.

Jika Anda menduduki jabatan kepemimpinan, jangan mengandalkan titel Anda untuk meyakinkan orang-orang Anda agar mengikuti Anda. Jalinlah hubungan. Buatlah orang lain menyukai Anda. Lakukan itu dan Anda tidak akan pernah lagi menjadi pemimpin yang kesepian.



Kepemimpinan relasional sama pentingnya dengan kepemimpinan posisional. Seseorang yang memimpin dengan pendekatan relasional tidak akan pernah kesepian.

## **2. Sadari Sisi Buruk dari Kesuksesan dan Kegagalan**

Kesuksesan bisa berbahaya — begitu juga dengan kegagalan. Setiap kali Anda menganggap diri Anda “sukses,” Anda mulai memisahkan diri dari orang lain yang Anda pandang kurang sukses. Anda mulai berpikir, *saya tidak perlu melihat mereka*, dan Anda pun menarik diri. Ironisnya, kegagalan juga berujung pada penarikan diri, tetapi untuk alasan lain. Jika Anda menganggap diri Anda “gagal,” Anda menghindari orang lain. Anda berpikir, *saya tidak ingin melihat mereka*. Kedua pemikiran yang ekstrem ini dapat menciptakan pemisahan tidak sehat dari orang lain.

## **3. Pahami Bahwa Anda Berurusan dengan Orang Lain**

Pemimpin terbaik tahu bahwa syarat memimpin bawahan adalah mencintai mereka! Saya tidak pernah menjumpai pemimpin cakap yang tidak memedulikan orang-orangnya. Pemimpin yang tidak efektif memiliki perilaku buruk dengan mengatakan, “Saya suka manusia, yang saya tidak tahan adalah orang-orangnya.” Namun, pemimpin baik mengerti bahwa orang lain tidak peduli seberapa banyak yang Anda tahu sampai mereka tahu seberapa besar Anda peduli. Anda harus menyukai orang-orang Anda atau Anda tidak akan pernah mendapat nilai tambah dari mereka. Jika Anda mengabaikan orang lain, Anda hanya tinggal sejengkal dari memanipulasi mereka. Tidak boleh ada pemimpin yang melakukan itu.

## **4. Percaya Sepenuhnya pada Hukum Nilai Penting**

Hukum Nilai Penting (*the Law of Significance*) dalam *The 17 Indispensable Laws of Teamwork* menyatakan, “Satu terlalu sedikit untuk meraih kejayaan.” Tak ada prestasi dari nilai nyata yang dicapai seorang manusia dengan bekerja sendirian. Saya menantang Anda untuk memikirkan satu orang yang melakukannya. (Saya pernah mengadakan

tantangan ini pada beberapa konferensi selama bertahun-tahun dan tak satu pun berhasil menjawab siapa orangnya!) Sejujurnya, jika Anda dapat memenuhi visi yang Anda miliki untuk kehidupan dan pekerjaan Anda seorang diri, target Anda terlalu rendah. Terkadang, seseorang akan memperkenalkan dirinya kepada saya dengan mengatakan, “Saya berhasil karena jerih payah sendiri.” Saya sering tergoda untuk membalas, “Maafkan saya. Jika Anda melakukan segalanya sendirian, Anda belum berbuat banyak.”

Dalam organisasi, saya tidak mempunyai karyawan; saya memiliki rekan satu tim. Ya, saya memberikan gaji ke mereka dan menawarkan mereka tunjangan. Namun, mereka tidak bekerja untuk saya. Mereka bekerja bersama saya. Kami bekerja sama untuk memenuhi visi. Tanpa mereka, saya tidak bisa berhasil. Tanpa saya, mereka tidak bisa berhasil. Kami satu tim. Kami meraih tujuan kami bersama-sama. Kami saling membutuhkan. Jika kami tidak saling membutuhkan, berarti salah satu dari kami berada di tempat yang salah.

Orang yang bekerja sama untuk satu kesamaan visi dapat menjadi pengalaman luar biasa. Beberapa tahun lalu, penyanyi tenor opera Jose Carreras, Placido Domingo, dan Luciano Pavarotti tampil bersama. Seorang wartawan mencoba mencari tahu apakah ada aura persaingan di antara mereka.

Setiap penyanyi tersebut adalah superstar. Wartawan itu berharap membongkar persaingan di antara mereka. Domingo membantahnya. “Anda harus menempatkan seluruh konsentrasi Anda agar hati Anda terbuka menerima musik”, katanya. “Anda tidak bisa menjadi lawan saat bersama-sama membuat musik.”

Selama bertahun-tahun saya mencoba mempertahankan perilaku semacam itu terhadap orang yang bekerja dengan saya. Kami berfokus pada apa yang coba kami jangkau bersama, bukan pada hierarki atau jarak profesional atau keawetan kekuasaan. Saya menempuh jalan panjang dari tempat saya mengawali perjalanan kepemimpinan saya.



Pada mulanya prinsip saya adalah berada di puncak itu sepi. Namun, itu telah berubah, mengikuti perkembangan yang bentuknya seperti ini:

“Kesepian di puncak,” menjadi

“Jika kesepian di puncak, pasti ada yang salah,” menjadi

“Naiklah ke puncak dan bergabung bersama saya,” menjadi

“Ayo naik ke puncak bersama-sama,” menjadi

“Tidak kesepian di puncak.”

Sekarang, saya tidak pernah “mendaki gunung” sendirian. Tugas saya adalah memastikan tim agar berhasil sampai ke puncak bersama-sama. Beberapa orang yang saya undang bahkan melampaui saya dan mendaki lebih tinggi dari saya. Itu tidak mengganggu saya. Jika saya tahu saya mampu mengulurkan tangan dan menarik mereka ke atas, saya merasa sangat puas. Terkadang mereka membalas budi dan menarik saya ke level mereka. Saya juga bersyukur untuk itu.

Jika Anda seorang pemimpin dan Anda merasa terisolasi, berarti Anda tidak melakukan sesuatu dengan benar. Kesepian yang dialami seorang pemimpin adalah sebuah pilihan. Saya memilih untuk menjalani perjalanan bersama orang-orang saya. Saya harap Anda pun melakukannya.



*Jika Anda Kesepian Saat di Puncak,  
Ada Sesuatu yang Salah*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Apakah Anda cenderung memimpin dari sisi ilmu atau seni?**

Beberapa pemimpin memiliki sisi teknis yang lebih baik dalam memimpin: strategi, perencanaan, pembiayaan, dsb. Yang lain lebih baik pada bagian sosial: menjalin hubungan, berkomunikasi, menyusun visi, memotivasi, dsb. Manakah yang termasuk kekuatan Anda?

Jika Anda termasuk tipe yang cenderung teknis, jangan lupakan fakta bahwa kepemimpinan selalu berurusan dengan orang lain. Lakukan yang diperlukan untuk meningkatkan keahlian bersosialisasi. Cobalah berjalan perlahan di aula sehingga Anda dapat menyapa orang lain dan mengenal mereka lebih baik. Bacalah buku atau ikutilah kursus. Mintalah tips bersosialisasi pada teman yang ahli bersosialisasi. Cari konseling. Lakukan apa pun yang diperlukan untuk memperbaiki diri.

**2. Mengapa Anda ingin berada di puncak?**

Sebagian besar orang secara alamiah berhasrat untuk meningkatkan taraf kehidupan mereka. Bagi sebagian besar orang, itu berarti memanjat tangga karier sehingga mereka bisa menempati jabatan yang lebih tinggi. Jika satu-satunya motivasi Anda untuk memimpin adalah kemajuan karier dan peningkatan profesional, Anda terancam menjadi pemimpin berdasarkan jabatan yang menyikuk rekan dan karyawan lainnya. Luangkan cukup waktu untuk merenung guna menemukan bagaimana kepemimpinan Anda dapat dan sebaiknya bermanfaat untuk orang lain.

### **3. Seberapa besar impian Anda?**

Apa impian Anda? Apa yang ingin Anda capai dalam hidup maupun karier Anda? Jika itu sesuatu yang dapat Anda capai sendirian, Anda melewatkan potensi kepemimpinan Anda. Segala sesuatu yang baik layak dikerjakan bersama orang lain. Bercita-citalah yang tinggi. Bayangkan apa yang dapat Anda raih yang akan membutuhkan lebih daripada yang bisa Anda lakukan sendirian? Rekan satu tim seperti apa yang Anda butuhkan untuk mencapainya? Bagaimana perjalanan kepemimpinan mereka bermanfaat bagi Anda sekaligus organisasi? Perluas pemikiran Anda dan Anda akan lebih cenderung ingat mendaki puncak bersama satu tim.



## **MOMEN PEMBINAAN**

Sebagai mentor kepemimpinan, Anda bertugas untuk menilai bagaimana orang-orang yang Anda bina menjalin hubungan. Beberapa orang tidak cukup mampu berinteraksi dengan baik bersama orang lain. Jika Anda tidak terhubung dengan orang di atas, di samping, atau di bawah mereka dalam hierarki organisasi, jadikan itu sebagai target Anda untuk melatih mereka di area ini dan membantu mereka untuk menjalin hubungan.





## 2

### PRIBADI YANG PALING SULIT DIPIMPIN ADALAH DIRI SENDIRI



Selama sesi tanya jawab pada acara konferensi, seseorang bertanya, “Apa tantangan terbesar Anda sebagai seorang pemimpin?” Saya rasa respons saya mengejutkan hampir semua orang di auditorium.

“Memimpin diri sendiri!” jawab saya. “Itu selalu menjadi tantangan terbesar saya sebagai seorang pemimpin.”

Saya pikir kalimat itu berlaku untuk semua pemimpin, terlepas siapa yang mereka pimpin dan apa yang mereka raih. Kita terkadang berpikir tentang pemimpin berprestasi dalam sejarah dan mengira kalau mereka memiliki kehidupan yang teratur sepenuhnya. Namun, jika kita benar-benar mengamati kehidupan mereka, entah kehidupan Raja Daud, George Washington, Winston Churchill, kita akan melihat bahwa mereka berjuang untuk memimpin diri mereka sendiri dengan baik. Itulah alasan saya mengatakan bahwa pribadi yang paling sulit dipimpin adalah diri sendiri. Seperti seruan Walt Kelly dalam kartun strip Pogo: “Kita telah bertemu musuh dan itu adalah kita.”<sup>1</sup>

Mengakui bahwa memimpin diri saya adalah tantangan, mengingatkan saya akan beberapa kenangan menyakitkan. Banyak kegagalan kepemimpinan saya juga menjadi kegagalan pribadi saya. Dalam karier kepemimpinan saya selama hampir empat dekade, saya melakukan banyak kesalahan, tetapi hanya empat krisis kepemimpinan

besar yang saya alami. Dengan memohon maaf saya katakan itu semua kesalahan saya.

Yang pertama terjadi pada tahun 1970, dua tahun setelah menduduki jabatan kepemimpinan resmi pertama saya. Setelah dua tahun bekerja, saya berhasil mendapat dukungan banyak orang dan banyak hal yang terjadi. Akan tetapi, suatu hari saya menyadari bahwa organisasi saya berjalan tanpa arah. Mengapa? Karena saya kurang mampu menetapkan prioritas dengan benar dan membawa fokus pada kepemimpinan saya. Sebagai pemimpin muda, saya belum memahami bahwa aktivitas tidak selalu setara dengan pencapaian. Akibatnya, orang-orang saya, yang meniru contoh saya, mengembara tanpa arah selama 16 bulan. Pada akhirnya, saya tidak benar-benar mengantarkan mereka ke mana pun.

Krisis berikutnya terjadi pada tahun 1979. Saat itu, saya merasa ditarik ke dua arah. Saya berhasil menjalankan jabatan kepemimpinan kedua saya, tetapi saya juga menyadari bahwa jika saya ingin menjangkau lebih banyak orang, yang menurut saya tepat untuk dicoba, saya harus meninggalkan organisasi yang menaungi 12 tahun pertama karier saya. Ketidakyakinan dan perubahan pribadi yang saya hadapi dengan negatif memengaruhi organisasi yang saya pimpin. Saya menjadi tidak fokus dan visi saya untuk organisasi menjadi kabur. Hasrat dan energi saya juga mulai menyusut. Pemimpin yang tidak fokus tidak efektif sebagaimana mestinya. Akibatnya, kami tidak bergerak maju seefektif yang bisa kami lakukan.

Yang ketiga berlangsung pada tahun 1991 saat beban pekerjaan saya menumpuk dan ritme hidup saya terganggu. Karena telah berhasil memimpin organisasi selama 10 tahun, saya mengira saya bisa mengambil jalan pintas untuk lebih mempermudah beberapa hal. Saya mengambil tiga keputusan sulit dalam suksesi kilat tanpa melakukan uji kelayakan yang tepat atau menyediakan waktu yang diperlukan untuk memproses semua orang melalui uji tersebut. Itu kesalahan fatal! Akibatnya, orang-orang saya tidak menyiapkan diri untuk keputusan

tersebut dan saya pun tidak siap menerima respons mereka. Kepercayaan yang saya bangun selama 10 tahun mulai terkikis. Yang lebih buruk, ketika bawahan yang mempertanyakan keputusan saya menolak mengikuti arahan saya, saya menjadi super tidak sabar. Dengan marah saya berpikir, *Apa sih masalah mereka? Kenapa mereka tidak “mengerti” dan menerimanya?*

Dalam hitungan minggu, saya menyadari bahwa mereka bukanlah akar masalahnya; sayalah sumber masalahnya. Saya pun akhirnya meminta maaf kepada semua orang atas sikap saya.



Kodrat manusia sepertinga  
memberkati kita dengan  
kemampuan untuk menilai  
semua orang di dunia, kecuali  
diri kita sendiri.

Yang keempat terjadi pada tahun 2001 dan melibatkan seorang staf yang saya harus saya lepas. Saya akan menceritakannya lebih rinci di bab “Tanggung Jawab Pertama Pemimpin Adalah Mendefinisikan Kenyataan.” Intinya, ketidaksediaan saya untuk mengambil keputusan sulit membuat saya rugi besar dan kehilangan beberapa personil penting. Sekali lagi, saya biang keladinya.

### *Menilai Diri Sendiri*

Jika kita jujur dengan diri sendiri, kita akan mengakui bahwa pribadi yang paling sulit dipimpin adalah diri kita sendiri. Kebanyakan orang tidak perlu khawatir bahwa bersaing dengan orang lain bukanlah alasan mereka kalah. Jika mereka tidak menang, itu karena mereka mendiskualifikasi diri mereka sendiri.

Pernyataan itu berlaku untuk para pemimpin maupun semua orang. Mereka sering menjadi musuh terburuk mereka sendiri. Mengapa demikian?

## **Kita Tidak Mengamati Diri Kita Sendiri Seperti Kita Mengamati Orang Lain**

Tahun-tahun saya membimbing orang lain mengajari saya sesuatu yang penting: orang jarang mengamati diri mereka secara realistis. Kodrat manusia cenderung memberkati kita dengan kemampuan untuk menilai semua orang di dunia, kecuali diri kita sendiri. Itulah mengapa dalam buku saya, *Winning with People*, yang sayaawali dengan Hukum Cermin, menyarankan, “Orang Pertama yang Harus Kita Periksa Adalah Diri Kita Sendiri.” Jika Anda tidak mengamati diri secara realistis, Anda tidak akan pernah memahami letak kesulitan pribadi Anda. Jika Anda tidak melihat kesulitan itu, Anda tidak akan bisa memimpin diri sendiri secara efektif.

## **Kita Lebih Keras Kepada Orang Lain Dibanding Kepada Diri Sendiri**

Mayoritas orang menggunakan dua set kriteria yang berbeda sepenuhnya untuk menilai diri mereka sendiri versus orang lain. Kita cenderung menilai orang lain berdasarkan *tindakan mereka*. Titik. Akan tetapi, kita menilai diri kita sendiri berdasarkan *niat kita*. Bahkan sekalipun kita berbuat salah, kita meyakini motif baik kita, membiarkan diri kita sendiri terhindar dari situasi sulit. Kita juga sering kali bersedia untuk melakukan itu berulang kali sebelum menuntut diri kita sendiri untuk berubah.

## **Kunci Memimpin Diri Sendiri**

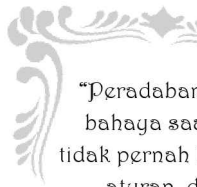
Faktanya, agar sukses dalam setiap upaya, kita harus melakukan hal-hal yang (terkadang) tidak mudah. Pernyataan itu berlaku untuk pemimpin maupun orang lain. Karena selama bertahun-tahun saya sudah tahu bahwa pribadi yang paling sulit untuk dipimpin adalah diri sendiri, saya pun mengambil langkah yang diperlukan untuk membantu saya melakukannya. Dengan melatih empat hal berikut, saya mencoba



memimpin diri sendiri dengan baik sebagai prasyarat untuk memimpin orang lain:

### **1. Mempelajari Hukum Pengikut**

Uskup Fulton J. Sheen mengucapkan, “Peradaban selalu berada dalam bahaya saat orang-orang, yang tidak pernah belajar mematuhi aturan, diberikan hak untuk memerintah.” Hanya pemimpin yang mengikuti aturan dengan baik yang tahu cara memimpin orang lain dengan baik. Kepemimpinan yang baik menuntut pemimpin memahami dunia yang dihuni pengikutnya. Anda jadi bisa membangun hubungan dengan orang-orang Anda karena Anda telah menempatkan diri dalam situasi mereka. Anda tahu apa artinya berkuasa sehingga lebih memahami cara penerapan kuasa tersebut. Sebaliknya, pemimpin yang tidak pernah mengikuti dengan baik atau tunduk pada penguasa cenderung arogan, tidak realistis, kaku, dan otokratis.



“Peradaban selalu berada dalam bahaya saat orang-orang, yang tidak pernah belajar untuk mematuhi aturan, diberikan hak untuk memerintah.”

— Uskup Fulton J. Sheen

Jika kalimat tersebut menggambarkan kepemimpinan Anda, maka merenunglah. Pemimpin yang arogan jarang efektif dalam jangka panjang. Mereka menjauhkan pengikut mereka, rekan mereka, dan pemimpin mereka. Belajarlah untuk tunduk pada kepemimpinan orang lain dan mengikuti dengan baik, Anda pun akan menjadi pemimpin yang lebih rendah hati dan efektif.

### **2. Kembangkan Disiplin Diri**

Suatu hari, Frederick yang Agung dari Prussia berjalan menyusuri pinggiran kota Berlin. Dia bertemu seorang kakek tua yang berjalan ke arah berbeda dengan pandangan tajam.

“Siapa kau?” Frederick bertanya pada kakek itu.

“Aku raja,” sahut kakek itu.

“Raja!” seru Frederick sambil tertawa. “Kau penguasa kerajaan mana?”

“Kerajaan diriku sendiri,” balas kakek itu dengan bangga.

Setiap kita adalah “raja” atas kehidupan kita sendiri. Kita bertanggung jawab atas pengendalian tindakan dan keputusan kita. Untuk terus membuat keputusan tepat secara konsisten, mengambil tindakan tepat saat diperlukan, dan menahan diri dari tindakan buruk, dibutuhkan karakter dan disiplin diri. Melakukan hal yang sebaliknya akan menghilangkan kontrol atas diri kita sendiri — melakukan atau mengatakan hal-hal yang kita sesali, melewatkan peluang yang diberikan ke kita, atau boros hingga terbelit utang. Seperti yang diucapkan Raja Salomo, “Si kaya berkuasa atas si miskin, dan si peminjam adalah pelayan bagi pemberi pinjaman.”<sup>2</sup>

Dalam “*Decision of Character*,” penulis esai dari Inggris, John Foster, menulis, “Seseorang tanpa keputusan berkarakter tidak bisa dikatakan menjadi diri sendiri. Dia milik apa pun yang menawan diri.” Ketika bodoh, kita ingin menaklukkan dunia. Ketika kita bijak, kita ingin menaklukkan diri sendiri. Itu diawali saat kita melakukan yang seharusnya, terlepas bagaimana perasaan kita tentang itu.

### **3. Berlatih Bersabar**

Pemimpin yang saya kenal cenderung tidak sabaran. Mereka berpikir tentang masa depan, membayangkan masa depan, dan ingin berkembang. Itu bisa berarti bagus. Berada selangkah di depan menjadikan Anda pemimpin. Akan tetapi, itu juga bisa berarti buruk. Berada 50 langkah di depan bisa menjadikan Anda mati menderita.

Segelintir hal bernilai dalam kehidupan datang begitu cepat. Tak ada hal seperti kejayaan instan atau kedewasaan instan. Kita terbiasa dengan sereal instan, kopi instan, dan popcorn yang dimasak di *microwave*. Namun, pemimpin tidak dibentuk dalam semalam.

Pemimpin *microwave* atau instan tidak mempunyai kemampuan bertahan. Kepemimpinan lebih seperti memasak dengan kualiti. Butuh waktu, tetapi hasil akhirnya layak ditunggu.

Pemimpin harus ingat bahwa inti kepemimpinan bukanlah menjadi yang pertama tiba di garis akhir. Melainkan, mengajak orang lain sampai di garis akhir bersama Anda. Untuk alasan itu, pemimpin harus dengan sengaja memperlambat kecepatan mereka, tetap terhubung dengan orang-orang Anda, meminta orang lain untuk membantu mewujudkan visi, dan memberi orang-orang Anda semangat untuk maju. Anda tidak bisa melakukan itu jika Anda berlari terlalu jauh di depan orang-orang Anda.



Ketika kita bodoh, kita ingin menaklukkan dunia.  
Ketika kita bijak, kita ingin menaklukkan diri sendiri.

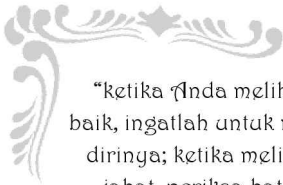
#### **4. Mencari Pertanggungjawaban**

Orang yang memimpin diri mereka dengan baik tahu sebuah rahasia: mereka tidak mempercayai diri mereka. Pemimpin yang baik tahu bahwa kekuasaan bisa menjerumuskan, dan mereka memahami kekeliruan mereka sendiri. Menjadi pemimpin dan menyangkal hal ini dapat membahayakan diri Anda.

Selama bertahun-tahun, saya telah membaca tentang banyak pemimpin yang gagal memimpin secara etis. Bisakah Anda menebak apa kesamaan mereka? Mereka semua mengira mereka tak pernah melakukan kekeliruan. Naluri keamanan mereka salah. Mereka mengira mereka tidak mungkin menghancurkan kehidupan mereka dan kehidupan orang lain.

Mempelajari hal itu begitu menyadarkan saya karena saya pernah bersikap sama. Saya berpikir hampir menjadi seperti itu, dan itu menakutkan saya. Pada saat itu, saya mengambil dua keputusan:

Pertama, saya tidak akan memercayai diri sendiri. Kedua, saya akan bertanggung jawab atas orang selain diri sendiri. Saya meyakini keputusan ini telah membantu saya untuk tetap berada di jalur yang benar dan mampu memimpin diri sendiri dan orang lain.



“Ketika Anda melihat orang baik, ingatlah untuk menandingi dirinya; ketika melihat orang jahat, periksa hati Anda.”

— pepatah Tiongkok

Kurangnya tanggung jawab dalam kehidupan pribadi kita tentunya akan mengantarkan kita pada masalah dalam kehidupan umum kita. Kita melihat itu terjadi berulang-ulang pada

beberapa CEO yang dikenal luas beberapa tahun lalu. Pepatah Tiongkok menyebutkan, “Ketika Anda melihat orang baik, ingatlah untuk menandingi dirinya; ketika melihat orang jahat, periksa hati Anda.”

Banyak orang merasa bahwa tanggung jawab adalah kesediaan untuk menjelaskan perbuatan Anda. Saya percaya bahwa tanggung jawab yang efektif diawali jauh sebelum kita mengambil tindakan. Ini dimulai dengan mendapatkan saran dari orang lain. Bagi pemimpin, khususnya, ini sering kali berkembang menjadi beberapa tahap:

Kami tidak mau saran.

Kami tidak keberatan menerima saran.

Kami menyambut saran.

Kami secara aktif meminta saran.

Kami sering mengikuti saran yang diberikan kepada kami.

Kesediaan untuk mencari dan menerima saran adalah indikator penting dari tanggung jawab. Jika Anda mencari saran sedari awal — sebelum Anda mengambil tindakan — kemungkinan Anda untuk keluar dari jalur akan berkurang. Sebagian besar kesalahan terjadi karena orang tersebut tidak dibebani tanggung jawab sedari awal.

Memimpin diri Anda dengan baik berarti memikul standar tanggung jawab yang lebih tinggi daripada orang lain. Mengapa? Karena Anda tidak hanya bertanggung jawab atas tindakan Anda sendiri, tetapi juga untuk tindakan orang-orang yang Anda pimpin. Kepemimpinan adalah kepercayaan, bukan hak. Untuk alasan itu, kita harus “membenahi” diri kita terlebih dahulu daripada yang mungkin dibutuhkan orang lain. Kita harus selalu berupaya untuk melakukan yang benar, tanpa peduli betapa tinggi kita naik atau seberapa berkuasa kita. Ini adalah perjuangan yang tidak pernah kita kalahkan. Saat Harry Truman terpaksa menempati kursi kepresidenan setelah kematian Franklin Roosevelt, Sam Rayburn memberinya beberapa saran kebapakan, “Mulai sekarang akan ada banyak orang di sekitarmu. Mereka akan mencoba mendirikan tembok di sekitarmu dan mencegahmu menerima gagasan dari orang selain mereka. Mereka memujimu dan mengatakan kau pria yang hebat, Harry. Namun, kita berdua tahu kau bukan pria hebat.”



“Tak ada yang paling membuktikan kemampuan seseorang untuk memimpin orang lain, seperti apa yang dia lakukan dari hari ke hari untuk memimpin dirinya sendiri.”

— Thomas J. Watson

Kemarin saya bergabung dalam panggilan konferensi bersama anggota dewan dari sebuah organisasi yang harus memikul tanggung jawab dan menyalahkan pemimpin untuk kesalahan yang ia lakukan. Itu pengalaman menyedihkan. Ia mungkin akan kehilangan jabatan kepemimpinannya. Dia sudah kehilangan respek dari orang-orang yang dipimpinya. Seandainya ia memimpin dirinya secara efektif sejak awal, tindakan dewan tersebut tidak akan diperlukan. Setelah panggilan konferensi tersebut, saya berpikir, *Ketika pemimpin tidak mengevaluasi dirinya sendiri, pengikutnya tidak menghormatinya.*

Thomas J. Watson, mantan direktur IBM, berkata, “Tak ada yang paling membuktikan kemampuan seseorang untuk memimpin orang

lain selain apa yang dia lakukan dari hari ke hari untuk memimpin dirinya sendiri.” Itu benar sekali. Kerumunan terkecil yang pernah Anda pimpin adalah Anda sendiri — tetapi, ini yang terpenting. Jika Anda melakukannya dengan baik, Anda akan mendapatkan hak untuk memimpin bahkan kerumunan yang lebih besar.



*Pribadi yang Paling Sulit Dipimpin  
Adalah Diri Sendiri*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Seberapa jelas Anda mengamati diri Anda?**

Untuk mendapatkan pandangan yang lebih objektif, tinjau kinerja Anda dari tahun lalu. Data semua target dan tujuan utama Anda, lalu tandai dengan kata “tercapai” atau “tidak tercapai.” Sekarang, bicaralah dengan seseorang yang Anda kenal dan hormati, dan sampaikan kepadanya bahwa Anda sedang menilai calon pelamar, kemudian tunjukkan daftarnya. Tanyakan pendapat mereka berdasarkan prestasi dan kegagalan “pelamar.” Bagaimana kesesuaian evaluasi orang tersebut dengan evaluasi Anda?

**2. Di mana Anda harus berkembang?**

Dari area berikut, manakah yang paling butuh dikembangkan: disiplin diri, mengikuti pemimpin lain, atau kesabaran? Apa tugas atau latihan baru yang bisa Anda jalani untuk mengembangkan area tersebut? Mungkin Anda harus menetapkan tujuan santai yang akan membutuhkan usaha setidaknya satu tahun, atau menunda membeli sesuatu yang Anda idamkan sejak lama. Mungkin Anda seharusnya menawarkan diri untuk melakukan tugas untuk seorang pemimpin yang menurut Anda sulit untuk diikuti. Anda juga bisa mempertimbangkan untuk menjadi relawan yang membutuhkan kesabaran, kepengikutan, dan disiplin diri.

**3. Seberapa baik Anda dalam menerima saran?**

Tanyakan lima hingga sepuluh teman, rekan, dan anggota keluarga untuk mengevaluasi diri Anda dengan menggunakan level yang diutarakan di

bab ini. Setiap kalimat berikut sesuai dengan skor yang tertera di sampingnya:

1. Anda tidak mau saran.
2. Anda tidak keberatan menerima saran.
3. Anda menyambut saran.
4. Anda secara aktif mencari saran.
5. Anda sering mengikuti saran yang diberikan kepada Anda.

Hitunglah rata-rata skornya. Jika rata-rata skor Anda di bawah 4, Anda harus meningkatkan keahlian di area ini. Mulailah melibatkan orang lain dalam proses pengumpulan informasi Anda sebelum Anda mengambil keputusan. Jika Anda sudah menikah, awali dari pasangan Anda.





## **MOMEN PEMBINAAN**

Mengobrolah secara jujur dengan setiap orang yang Anda bina untuk menjelaskan bagaimana mereka memimpin diri mereka sendiri. Berikan contoh khusus untuk menggambarkan sudut pandang Anda. Lalu bantu mereka yang harus berkembang dalam area ini dengan memberi mereka tugas yang akan membantu mereka berinisiatif dan menjadi lebih bertanggung jawab. Temui mereka secara berkala untuk memberikan tanggung jawab pada area ini.





The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —



# 3

## MOMEN-MOMEN MENENTUKAN YANG MEMAKNAI KEPEMIMPINAN ANDA



Salah seorang pemimpin yang saya kagumi adalah Winston Churchill, perdana menteri Inggris yang berani menantang Nazi selama Perang Dunia II. Ia adalah pemimpin dari pemimpin! Ia pernah berkata, “Di setiap zaman ada saatnya seorang pemimpin harus bertindak untuk memenuhi kebutuhan paling mendasar. Oleh karena itu, tidak ada calon pemimpin yang tidak berpeluang untuk memberikan pengaruh positif besar dalam masyarakat. Tragisnya, ada kalanya saat seorang pemimpin tidak memenuhi tantangan itu.”

Apa yang menentukan munculnya seorang pemimpin untuk memenuhi tantangan paling penting atau tidak? Yang lebih penting, apa yang akan menentukan apakah *Anda* akan maju demi berhasil memenuhi tantangan yang *Anda* hadapi atau tidak? Saya yakin faktor penentunya adalah cara *Anda* menangani momen kritis tertentu dalam kehidupan *Anda*. Momen ini akan menentukan jati diri *Anda* sebagai pribadi dan pemimpin.

### *Bagaimana Anda Akan Ditentukan?*

Jika *Anda* sering mendengar filosofi kepemimpinan saya dan pengajaran saya tentang kesuksesan, *Anda* tahu bahwa saya pengagum berat pengembangan diri. Saya tidak memercayai

kesuksesan instan. Faktanya, salah satu prinsip dasar saya adalah Hukum Proses (*The Law of Process*) pada buku saya *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Prinsip itu menyatakan, “Kepemimpinan berkembang hari demi hari, bukan dalam sehari.” Akan tetapi, saya juga percaya bahwa beberapa pilihan yang kita ambil dalam momen kritis turut membentuk diri kita dan menunjukkan jati diri kita pada orang lain. Itu adalah momen penentuan, dan inilah alasan mengapa menurut saya ini penting:

### **1. Momen Penentuan Mengungkap Jati Diri Kita yang Sebenarnya**

Sebagian besar hari dalam kehidupan kita berlalu begitu saja; sama seperti hari lainnya dan tidak menonjol. Namun, ada beberapa



Beberapa pilihan yang kita ambil dalam momen kritis turut membentuk diri kita dan menginformasikan jati diri kita pada orang lain.

hari yang berbeda dari mayoritas hari lainnya. Hari-hari tersebut sangat mencolok karena memberi kita kesempatan untuk bangkit, tampil mencolok dari orang lain, dan memanfaatkan momen itu — atau justru hanya duduk bersama yang

lainnya dan membiarkan kesempatan itu pergi. Momen ini — entah baik atau buruk — menentukan kualitas diri kita. Momen itu mencerminkan sosok kita yang sebenarnya.

Kita sering berfokus pada tonggak sejarah kehidupan, momen penting yang menandai musim dan prestasi. Kita dengan senang hati menanti kelulusan, pernikahan, ataupun naik jabatan. Namun, terkadang momen penentuan itu datang sangat tidak terduga dan sering muncul selama masa krisis:

Menghadapi kegagalan pribadi  
Beropini tentang suatu isu

Mengalami penderitaan

Diminta untuk memaafkan

Mengambil pilihan yang tidak menyenangkan

Terkadang kita dapat merasakan pentingnya tindakan kita saat ini. Kita bisa melihat dua jalan terang yang terbentang di depan kita, satu jalan menanjak, satu jalan menurun. Kadang kala, yang menyedihkan, momen penentuan kita terjadi dan kita tidak menyadari momen berarti tersebut. Hanya sesudahnya, setelah waktu berlalu dan kita mengenangnya, kita baru memahami pentingnya momen tersebut. Apa pun yang terjadi, momen itu menentukan jati diri kita.

## **2. Momen Penentuan Menegaskan Jati Diri Kita Pada Orang Lain**

Pada banyak hari, kita bisa memakai topeng dan menyembunyikan jati diri kita dari orang di sekeliling kita. Selama momen penentuan, kita tidak bisa melakukan itu. Resume kita tak ada artinya. Ini bukan soal bagaimana kita memasarkan diri sendiri. Citra pribadi kita juga tidak berarti. Momen penentuan menjadikan kita pusat perhatian. Kita tidak mempunyai waktu untuk memelintirkan cerita agar menguntungkan perbuatan kita. Apa pun yang sungguh ada dalam diri kita terungkap kepada semua orang. Karakter kita tidak terbentuk selama masa-masa ini — karakter kita terlihat!

Bagi pemimpin, momen penentuan memberi tahu orang lain banyak hal yang sangat ingin mereka ketahui: siapa pemimpin mereka, apa yang mereka wakili, dan mengapa mereka memimpin. Jika ditangani dengan baik, momen penentuan dapat mempererat hubungan dan mengikat pemimpin dan pengikut selamanya. Jika ditangani dengan buruk, momen penentuan dapat menyebabkan pemimpin kehilangan kredibilitasnya dan mengakhiri kemampuannya untuk memimpin.

Dalam buku *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, edisi ulang tahun kesepuluh yang direvisi, saya menulis tentang dua momen penentuan dalam kepemimpinan Presiden George W. Bush. Momen menentukan

yang memaknai masa jabatan pertamanya adalah responsnya terhadap serangan teroris 11 September. Dia menjadi satu dengan hati rakyat Amerika, dan bahkan rakyat yang tidak memilihnya bersedia memberikan kesempatan pada kepemimpinan Bush. Akan tetapi, momen menentukan yang memaknai masa jabatan keduanya adalah kurangnya dia merespon badai Katrina. Hanya dalam beberapa hari rakyat Amerika Serikat merasakan kekosongan kekuasaan — bahkan banyak pendukung presiden berubah menentang kepemimpinannya.

Saya tidak bermaksud untuk mengkritik. Setiap orang pernah



Momen penentuan mengarahkan perhatian pada kita... Karakter kita tidak terbentuk selama masa-masa ini — karakter kita terlihat.

mengalami kegagalan. Intinya, momen penentuan dapat memberikan efek dramatis pada orang lain. Saat pemimpin merespons dengan benar, semua orang menang. Ketika mereka merespons dengan salah, semua orang kalah.

### **3. Momen Penentuan Menetapkan Sosok yang Akan Kita Wujudkan**

Anda tidak akan pernah menjadi orang yang sama setelah momen penentuan. Entah bagaimana, Anda akan bergerak. Mungkin maju, atau mungkin mundur, tetapi yang pasti, Anda akan bergerak. Mengapa? Karena momen penentuan tidak normal, dan apa yang “normal” tidak berlaku saat masa-masa menentukan.

Saya menyebut momen penentuan sebagai persimpangan dalam kehidupan kita. Momen ini memberi kita kesempatan untuk berbelok, mengubah arah, dan mencari tujuan baru. Momen itu juga mendatangkan opsi dan peluang. Dalam momen seperti inilah, kita *harus* memilih. Lalu pilihan yang kita ambil akan menentukan kualitas diri kita! Apa yang akan kita lakukan? Respons kita menempatkan kita

di jalan baru, dan jalan baru itu akan menentukan sosok kita di masa mendatang. Setelah momen penentuan, kita tidak akan pernah menjadi orang yang sama lagi.

## ***Momen Yang Menentukan Jati Diri Saya***

Momen penentuan dalam kehidupan saya telah menentukan jati diri saya saat ini. Ambil saja salah satu momen tersebut — baik atau buruk — dan saya tidak akan menjadi orang yang sama lagi. Momen penentuan yang ada di hadapan saya akan terus membentuk saya.

Saat saya mengenang banyak momen penentuan dalam kehidupan saya dan memikirkannya, saya bisa melihat bahwa semua momen tersebut terbagi atas empat kategori:

### ***Beberapa Momen Penentuan Adalah Pendobrak***

Banyak momen penentuan dalam kehidupan saya memudahkan saya untuk memulai sesuatu yang baru. Lebih dari 20 tahun lalu, saya mengajarkan kepemimpinan kepada sebuah kelompok kecil di Jackson, Mississippi. Di penghujung acara seminar, salah seorang peserta bertanya apakah memungkinkan jika ia terus menerima pelatihan kepemimpinan dari saya. Saya tidak yakin bagaimana caranya. Akan tetapi, saat kami mengobrol, saya bisa merasakan banyak peserta lain juga menginginkan hal serupa.

Saat itulah, saya mengambil keputusan kilat. Saya menyampaikan bahwa jika mereka bersedia untuk membayar biayanya yang terjangkau, saya berjanji akan menulis dan merekam pelajaran kepemimpinan baru satu jam setiap bulannya dan mengirimkan pada mereka. Saya belum pernah melakukan hal seperti itu sebelumnya, dan saya bahkan tidak yakin cara melakukannya, tetapi saya membagikan selebar kertas ke seluruh peserta. Tak disangka, nyaris semua orang mendaftar. Di akhir hari, saya tidak menyadari bahwa saya mengalami

momen penentuan, padahal itu terjadi. Janji saya kepada mereka berujung pada apa yang saya sebut *tape club* — layanan berlangganan pelajaran kepemimpinan pada kaset (dan pada akhirnya CD) yang berkembang menjadi lebih dari 20 ribu pelanggan dan berlanjut bahkan sampai sekarang.



Momen penentuan adalah persimpangan yang memberikan kita kesempatan untuk berbelok, mengubah arah, dan meneari tujuan baru.

Kini setelah lebih dari dua dekade, saya dapat berkata dengan sangat yakin bahwa respons saya dalam momen tersebut adalah salah satu keputusan kepemimpinan terpenting yang pernah saya ambil. Saat itu, sepertinya

butuh banyak sekali pekerjaan. Memang begitu. Namun pelajaran bulanan itu memungkinkan saya menjadi mentor kepemimpinan kepada ribuan pemimpin di seluruh negara dan pada akhirnya di seluruh dunia. Pelajaran tersebut telah menyediakan materi untuk banyak buku yang saya tulis. Pelajaran itu juga menjadi katalis bagi saya untuk memulai perusahaan penyedia yang memfasilitasi pertumbuhan pemimpin. Tanpa keputusan itu, seluruh rute kehidupan saya akan berbeda.

### ***Beberapa Momen Penentuan Adalah Peretak Hati***

Tidak semua momen yang menentukan sifatnya positif. Saya pernah mengalami beberapa momen sulit, tetapi terkadang pengalaman tersebut memberi saya kesempatan untuk berhenti dan melakukan perubahan yang diperlukan dalam kehidupan saya. Salah satu contohnya terjadi pada 18 Desember 1998. Pada akhir pesta Natal perusahaan kami, saya mendadak merasakan sakit yang melemahkan, seolah dada saya tertimpa sesuatu yang berat. Saya terkena serangan jantung. Saat saya terbaring di lantai menunggu ambulans, kenyataan menghentak saya. Prioritas saya tidak berjalan benar sepenuhnya, dan saya tidak sesihat yang saya kira.



Selama beberapa minggu berikutnya, saya menghabiskan banyak waktu untuk merenungkan kesehatan saya. Saya bekerja terlalu keras. Saya tidak meluangkan waktu yang cukup bersama keluarga saya. Saya jarang berolahraga. Saya tidak menyantap makanan yang tepat. Intinya, kehidupan saya tidak seimbang.

Selama masa-masa ini, saya mendapat pelajaran yang digambarkan dengan sangat baik melalui pesan Brian Dyson, mantan wakil direktur dan COO Cola-Cola, yang menyampaikan pidato pertamanya di Georgia Tech pada 1996. Dalam pidato itu, ia menjelaskan hal ini:

Bayangkan kehidupan bagaikan *game* dan di dalamnya Anda melemparkan lima bola ke udara. Anda memberi nama kelima bola itu — pekerjaan, keluarga, kesehatan, teman, dan semangat. Anda menjaga kelimanya tetap di udara. Anda akan segera memahami bahwa pekerjaan adalah bola karet. Jika Anda menjatuhkannya, bola itu akan memantul kembali. Namun, keempat bola lainnya — keluarga, kesehatan, teman, dan semangat terbuat dari kaca. Jika Anda menjatuhkan salah satunya, bola itu pasti akan lecet, retak, bertanda, rusak, atau bahkan pecah berserakan. Keempat bola itu tidak akan sama lagi. Anda harus memahami itu dan mencoba untuk mendapatkan keseimbangan dalam kehidupan Anda.<sup>1</sup>

Saya sangat beruntung. Saat saya menjatuhkan bola kesehatan, bolanya hanya lecet, tetapi tidak sampai pecah. Sejak menerima kesempatan kedua, saya mendefinisikan ulang prioritas saya. Saya meluangkan waktu lebih banyak bersama keluarga. Saya rajin berolahraga. Saya mencoba menyantap makanan sehat. Saya tidak melakukan hal-hal ini dengan sempurna, tetapi saya berupaya untuk menjalani kehidupan yang lebih seimbang. Saya tidak tahu bola seperti apa yang mungkin Anda lemparkan, tetapi saran saya, jangan menunggu hingga salah satu bola penting itu pecah sebelum memeriksa kehidupan Anda. Anda bisa melakukan perubahan tanpa harus mengalami patah hati.

### ***Beberapa Momen Penentuan Adalah Pemusnah Kegelapan***

Terkadang, momen penentuan adalah hasil dari melihat peluang baru dan mengambil tindakan untuk meraihnya. Itulah kasus yang saya alami beberapa tahun lalu. Selama 25 tahun, saya bekerja sebagai seorang pastor. Saya menghabiskan 17 tahun dari periode itu untuk membeli lahan, membangun bangunan, dan menggalang dana untuk membayarnya.

Suatu hari, seorang pastor dan pengusaha penting yang berasal dari Phoenix terbang menuju San Diego untuk makan siang dengan saya. Mereka memiliki program pembangunan dan mengatakan alasan kedatangan mereka karena saya memiliki banyak pengalaman dalam mengumpulkan pembiayaan untuk mengubah visi menjadi kenyataan — sesuatu yang tidak diajarkan dalam sekolah calon pendeta. Di akhir makan siang kami, mereka bertanya apakah saya dapat membantu mereka menggalang dana untuk program pembangunan mereka. “Jika Anda dapat melakukan ini untuk kongregasi jemaat Anda,” salah seorang dari mereka mengatakan, “Anda pastinya bisa membantu kami.”

Saat itu, bagi saya sangat jelas. Saya dapat membantu mereka. Saya harus melakukannya. Sebelum mereka pulang, kami berjabat tangan dan saya setuju untuk membantu mereka. Saya berjalan keluar menuju mobil saya di tempat parkir, menelepon seorang teman, dan mengatakan, “Minggu depan, kita akan membantu gereja menggalang dana untuk mewujudkan impian mereka.” Itulah awal kelahiran dari perusahaan saya, INJOY Stewardship Services.

### ***Beberapa Momen Penentuan Adalah Peningkat Grafik***

Momen penentuan terbaik memungkinkan seseorang untuk melesat ke level yang lebih tinggi. Itulah kasus yang terjadi beberapa tahun lalu di EQUIP, sebuah organisasi nirlaba yang dibentuk saudara saya, Larry dan saya pada 1996 untuk melatih dan mengembangkan

pemimpin secara internasional. Tahun-tahun pertama EQUIP muncul seperti organisasi yang masih muda. Kami mencoba membuat diri kami diakui, melibatkan donor untuk membantu kami, dan mengembangkan tim untuk memimpin usaha ini. Tahun-tahun itu dipenuhi dengan metode coba-coba, penyesuaian dan perubahan saat kami berupaya membangun kredibilitas sebagai sebuah organisasi kepemimpinan.



Seseorang menjadi pemimpin yang lebih baik saat mereka mengalami sebuah momen penentuan dan meresponsnya dengan benar.

Seiring berjalannya waktu, saya bisa memahami bahwa EQUIP membutuhkan visi yang akan merebut hati dan bantuan dari mereka yang meyakini misi kami. Saya menemukan visi itu dan menghadirkannya pada acara jamuan makan yang dihadiri ratusan pendukung EQUIP. Saya melukiskan gambaran bahwa EQUIP akan melatih dan mengembangkan satu juta pemimpin di seluruh dunia dalam lima tahun, dan saya menantang mereka untuk membantu mewujudkan visi itu. Visi itu terhubung dengan para pendukung, dan EQUIP pun membumbung ke level baru. Malam itu adalah momen penentuan bagi ratusan pendukung dan selama lebih dari lima tahun menjadi sebuah pengalaman pengubah kehidupan untuk satu juta orang.

### *Menentukan Momen Anda*

Seseorang menjadi pemimpin yang lebih baik saat mereka mengalami sebuah momen penentuan dan meresponsnya dengan benar. Setiap kali mereka melakukan terobosan, itu juga akan menguntungkan orang-orang yang mengikuti mereka. Yang menyulitkan pada momen penentuan adalah Anda tidak bisa memilih momen itu. Anda tidak bisa duduk menatap

kalender Anda dan mengatakan, “Saya akan menjadwalkan momen penentuan untuk Selasa depan pada pukul delapan.” Anda tidak bisa mengendalikan kapan momen itu akan datang. Akan tetapi, Anda dapat memilih cara menghadapinya saat momen itu datang, dan Anda bisa melakukan beberapa hal untuk bersiap menghadapi momen itu. Ini caranya:

### **1. Renungkan Momen Penentuan yang Terjadi di Masa Lalu**

Konon, orang-orang yang tidak belajar sejarah ditakdirkan untuk mengulangi kesalahannya. Pernyataan itu berlaku tidak hanya dalam artian luas untuk negara atau kebudayaan, tetapi juga untuk individu dan riwayat pribadi mereka. Guru terbaik untuk pemimpin adalah pengalaman yang dievaluasi. Untuk memprediksi bagaimana Anda akan menangani momen penentuan di masa depan, tengoklah momen penentuan yang terjadi di masa lalu Anda.

### **2. Bersiap untuk Momen Penentuan yang Akan Terjadi di Masa Mendatang**

Salah satu hal paling berharga yang pernah saya lakukan dalam hidup adalah mengambil pilihan besar *sebelum* masa krisis atau pengambilan keputusan. Itu memungkinkan saya untuk dengan mudah mengatur keputusan itu di momen penting kehidupan saya. Segelintir keputusan ini saya lakukan saat masih remaja, banyak keputusan yang terjadi di usia 20 dan 30-an saya, dan beberapa keputusan terjadi saat saya tua. Saya menulis tentang keputusan ini lebih lanjut dalam buku saya, *Today Matters*, tapi saya akan memberikan gambarannya kepada Anda di sini sehingga Anda dapat memperoleh intisarinya:

**Sikap:** saya akan memilih dan menunjukkan sikap yang tepat setiap harinya.

**Prioritas:** saya akan menentukan dan bertindak sesuai prioritas penting setiap harinya.

**Kesehatan:** saya akan mengetahui dan mengikuti panduan sehat setiap harinya.

**Keluarga:** saya akan berkomunikasi dan peduli pada keluarga saya setiap harinya.

**Pemikiran:** saya akan melatih dan mengembangkan pemikiran baik setiap harinya.

**Komitmen:** saya akan membuat dan menjaga komitmen yang pantas setiap harinya.

**Kuangan:** saya akan mencari nafkah dan mengelola keuangan secara tepat setiap harinya.

**Keyakinan:** saya akan memperdalam dan menjalankan keyakinan saya hingga akhir hayat setiap harinya.

**Hubungan:** saya akan memulai dan berinvestasi dalam hubungan solid setiap harinya.

**Kemurahan Hati:** saya akan mempersiapkan dan menunjukkan kemurahan hati setiap harinya.

**Nilai:** saya akan merangkul dan mempraktikkan nilai-nilai baik setiap harinya.

**Pertumbuhan:** saya akan mengidamkan dan mengalami peningkatan setiap harinya.

Saya tidak perlu bergulat dengan masalah-masalah ini selama momen penentuan. Masalah itu sudah terselesaikan, dan saya bebas untuk berfokus pada situasi yang segera terjadi dan mengambil keputusan berdasarkan momen penentuan itu.

### **3. Manfaatkan Momen Penentuan Saat Ini Sebaik Mungkin**

Karena sekarang Anda akan mencari momen penentuan, Anda berada dalam posisi lebih baik untuk memanfaatkannya sebaik mungkin. Ingatlah bahwa setelah kita mengalami satu momen penentuan, kita tidak akan pernah lagi menjadi pribadi yang sama. Namun, tipe perubahan yang kita alami akan bergantung pada cara kita merespons momen tersebut. Banyak momen penentuan memberi kita

peluang. Peluang pun mengandung risiko, tetapi jangan takut untuk mengambilnya. Pemimpin besar sering kali lahir di momen berisiko.

Pemimpin tergoda untuk meyakini bahwa semua momen penentuan sangat dramatis dan biasanya terjadi dalam awal kehidupan pemimpin. Menurut saya itu tidak sepenuhnya benar. Anda tidak membutuhkan banyak terobosan besar untuk mencapai hasil dramatis. Satu terobosan saja dapat memberikan pengaruh besar. Seperti yang Albert Einstein dulu katakan, dia hanya menemukan teori relativitas sekali, tetapi teori itu membuatnya tetap merokok dengan pipa selama bertahun-tahun.

Saya yakin jika saya terus berkembang, terus mencari peluang, dan terus mengambil risiko, saya akan terus mengalami momen penentuan. Jika saya terus mengambil pilihan bagus, dan terus berupaya melakukan sesuatu yang menguntungkan orang-orang saya pada momen tersebut, kepemimpinan saya akan terus terdefinisikan ulang, berkembang, dan meningkat. Saat itu terjadi, semua orang menang.



## *Momen-momen Menentukan yang Memaknai Kepemimpinan Anda*

### —LATIHAN PENERAPAN—

#### **1. Bagaimana rekam jejak Anda?**

Ingatlah kehidupan Anda dan keputusan yang Anda ambil di momen kritis. Momen penentuan seperti apa yang Anda alami di masa lalu? Tuliskan sebanyak mungkin yang bisa Anda ingat. Untuk setiap momen, perhatikan:

Situasi

Keputusan atau respons Anda

Hasil

Apakah secara umum respons Anda baik? Atau buruk? Apakah terdapat kesamaan sifat untuk pilihan buruk? Jika berani, bertanyalah pada orang terdekat Anda tentang opini mereka mengenai kesalahan Anda. Jika Anda melihat pola, seperti apa polanya dan bagaimana Anda bisa mengatasinya sehingga Anda tidak mengambil pilihan buruk serupa di masa depan?

#### **2. Bagaimana Anda mengelola keputusan Anda?**

Gunakan daftar berikut sebagai contoh, buat daftar pilihan yang akan Anda buat berdasarkan nilai dan prioritas Anda.

**Sikap:** saya akan memilih dan menunjukkan sikap yang tepat setiap harinya.

**Prioritas:** saya akan menentukan dan bertindak sesuai prioritas penting setiap harinya.

**Kesehatan:** saya akan mengetahui dan mengikuti panduan sehat setiap harinya.

**Keluarga:** saya akan berkomunikasi dan peduli pada keluarga saya setiap harinya.

**Pemikiran:** saya akan melatih dan mengembangkan pemikiran baik setiap harinya.

**Komitmen:** saya akan membuat dan menjaga komitmen yang pantas setiap harinya.

**Keuangan:** saya akan mencari nafkah dan mengelola keuangan secara tepat setiap harinya.

**Keyakinan:** saya akan memperdalam dan menjalankan keyakinan saya hingga akhir hayat setiap harinya.

**Hubungan:** saya akan memulai dan berinvestasi dalam hubungan solid setiap harinya.

**Kemurahan Hati:** saya akan mempersiapkan dan memperlihatkan kemurahan hati setiap harinya.

**Nilai:** saya akan merangkul dan mempraktikkan nilai-nilai baik setiap harinya.

**Pertumbuhan:** saya akan mengidamkan dan mengalami peningkatan setiap harinya.

Tempatkan daftar itu di tempat Anda bisa melihatnya setiap pagi. Tinjau daftar itu setiap hari selama sebulan dan kelola keputusan dari momen ke momen berdasarkan pilihan Anda.

### ***3. Seberapa siap Anda menghadapi momen penentuan di masa mendatang?***

Seperti yang Anda hadapi setiap harinya, cobalah untuk waspada terhadap tipe momen penentuan yang biasanya dihadapi pemimpin:

Pendobrak — peluang untuk melakukan sesuatu yang baru

Peretak Hati — peluang untuk mengevaluasi ulang prioritas

Pemusnah Kegelapan — peluang untuk visi yang lebih jelas

Peningkat Grafik — peluang untuk naik ke level berikutnya

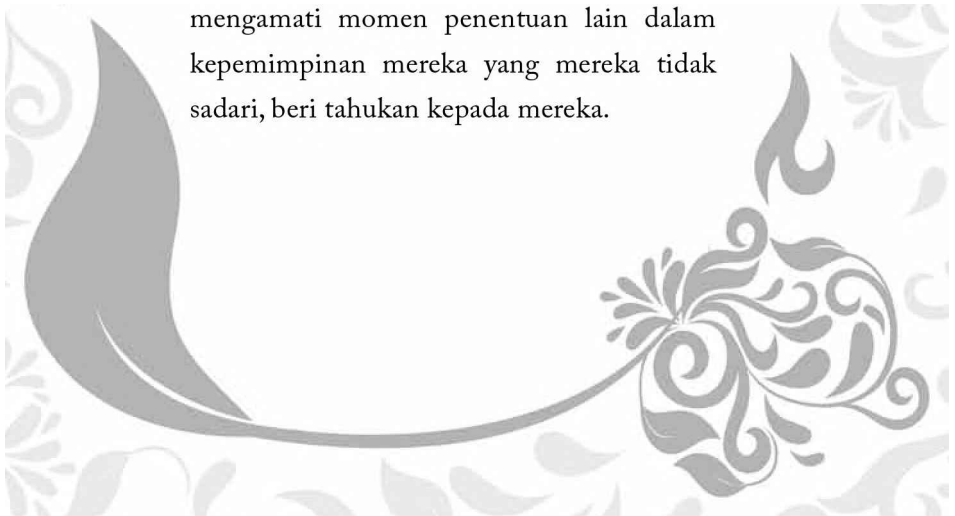
Pikirkan dengan matang bagaimana Anda akan memanfaatkan berbagai peluang ini sebaik mungkin.





## MOMEN PEMBINAAN

Cara pemimpin berkembang menangani peluang dan krisis sering kali menentukan kualitas mereka. Mintalah orang yang Anda bina untuk menggambarkan cara mereka menghadapi momen tersebut. Minta juga mereka untuk menjelaskan bagaimana dan alasan mereka mengambil keputusan selama periode tersebut. Tanyakan bagaimana orang lain mendefinisikan mereka sebagai pemimpin dari tindakan-tindakan mereka. Jika persepsi Anda tentang bagaimana itu menentukan kualitas berbeda dari mereka, jelaskan soal itu. Jika Anda telah mengamati momen penentuan lain dalam kepemimpinan mereka yang mereka tidak sadari, beri tahu kepada mereka.





The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —



# 4

## SAAT ANDA DIKRITIK, ANDA TAHU ANDA MEMIMPIN



**S**alah satu harga kepemimpinan adalah kritik. Saat penonton menyaksikan lomba balap, ke mana mereka memfokuskan perhatian mereka? Ke pelari terdepan! Hanya segelintir orang yang dengan saksama memperhatikan peserta lomba yang tidak berpeluang menang. Peserta yang dianggap tidak berpotensi menang sering kali diabaikan atau tidak dipedulikan. Akan tetapi, saat Anda unggul dan melampaui orang lain, segala hal yang Anda lakukan menjadi sorotan.

Sebagai seorang pemimpin muda, saya ingin menjadi unggul karena saya menikmati pujian dari orang lain. Namun, saya tidak menerima “kritik membangun” dari siapa pun. Dengan cepat, saya menyadari bahwa saya terlalu berharap muluk. Anda tidak mungkin mendapatkan pujian tanpa menerima kritikan. Jika Anda ingin menjadi pemimpin, Anda harus membiasakan diri dengan kritik, karena jika Anda berhasil, Anda akan dikritik. Beberapa orang akan selalu menemukan sesuatu untuk dikeluhkan. Melihat cara beberapa orang mengkritik orang lain, Anda mungkin mengira mereka mendapat bayaran untuk itu!

Mendapat kritikan bisa jadi sangat mematahkan semangat. Suatu hari saat merasa gundah, saya menceritakan kelelahan saya menghadapi kritik kepada seorang teman. Respons dia sungguh mencerahkan.

“Saat kau sedang patah semangat,” katanya, “ingatlah Musa. Dia memimpin satu juta orang yang mengeluh selama 40 tahun dan tidak pernah sampai ke tempat yang seharusnya mereka tuju.” Musa menghadapi banyak keluhan, kritik, dan gerutuan. Terkadang sebagai seorang pemimpin, saya dapat bersimpati dengan Musa. Saya berani bertaruh, jika Musa harus melakukannya lagi, ia pasti akan mengingatkan dirinya sendiri agar lain kali jangan memberi tahu Fir’aun untuk melepaskan *semua* pengikut Musa.

### *Bagaimana Anda Menghadapi Kritik?*

Saya menyukai kisah penjual yang sedang potong rambut dan bercerita bahwa ia hendak melakukan perjalanan ke Roma, Italia.

“Orang terlalu menilai Roma dengan berlebihan,” komentar si tukang cukur, yang lahir di Italia Utara. “Kau pergi dengan maskapai apa?”

Penjual itu menyebutkan nama maskapainya dan si tukang cukur merespons, “Itu maskapai payah! Kursinya sempit, makanannya tidak enak, dan tidak pernah tepat waktu. Hotelnya di mana?”

Penjual itu memberi tahu nama hotelnya, dan si tukang cukur berseru, “Kenapa kau tinggal di sana? Hotel itu lokasinya jelek, dan pelayanannya buruk. Lebih baik kau di rumah saja!”

“Tapi aku berharap untuk membuat kesepakatan bisnis besar selagi di sana,” balas penjual tersebut. “Setelahnya, aku juga ingin ketemu Paus.”

“Kau pasti kecewa kalau mencoba berbisnis di Italia,” kata si tukang cukur. “Lalu jangan berharap untuk bertemu Paus. Paus hanya mau bertemu orang yang superpenting.”

Tiga minggu kemudian, si penjual kembali ke tempat pangkas rambut itu. “Bagaimana perjalananmu?” tanya si tukang cukur.

“Luar biasa!” sahut si penjual. “Penerbangannya sempurna, layanan di hotelnya luar biasa, dan aku memperoleh penjualan besar. Dan” —

penjual itu berhenti sebentar agar terkesan dramatis — “aku berhasil bertemu Paus!”

“Kau berhasil bertemu Paus?” Akhirnya, si tukang cukur terkesan. “Ceritakan apa yang terjadi!”

“Ya, saat aku mendekatinya, aku membungkuk dan mencium cincinnya.”

“Ya ampun! Lalu Paus bilang apa?”

“Dia menunduk dan berkata, ‘Anakku, kau potong rambut di mana sampai hancur begini?’”

Tidak semua orang bisa menghadapi kritik dengan cara yang sama. Beberapa orang mencoba mengabaikannya. Yang lain mencoba memberikan perlawanan. Lain lagi dengan si penjual yang menggunakan komentar jenaka untuk mengkritik balik. Namun, terlepas apa pun kondisinya, Anda *akan* harus menghadapi kritik.

## *Cara Menghadapi Kritik*

Karena semua pemimpin harus berhadapan dengan hal-hal negatif dan kritik, terlepas apa pun jabatan atau posisinya, mereka perlu belajar menangani kritik secara konstruktif. Filsuf Yunani, Aristoteles, berujar, “Kritik adalah sesuatu yang dapat Anda hindari dengan mudah — dengan tidak mengatakan apa pun, tidak melakukan apa pun, dan tidak menjadi apa pun.” Akan tetapi, itu bukanlah pilihan bagi siapa pun yang ingin sukses sebagai pemimpin. Jadi, apa yang Anda lakukan? Proses empat tahap berikut ini membantu saya dalam menghadapi kritik. Saya akan membagikannya untuk Anda.

### **1. Kenali Diri Anda – Ini Masalah Realitas**

Sebagai seorang pemimpin muda, dengan segera saya menyadari bahwa memiliki jabatan menonjol pasti menarik perhatian, terlepas siapa pemimpinnya atau apa yang ia lakukan. Pemimpin yang sangat

menonjol sering kali harus bekerja di lingkungan yang sulit — seperti kantor dengan papan pengumuman berikut ini:

Pengumuman:

Departemen ini tidak membutuhkan program kebugaran jasmani: setiap orang mendapatkan olahraga yang cukup dengan meloncat ke kesimpulan, cepat naik darah, mengkritik bos, menikam teman di belakang, mengelak dari tanggung jawab, dan berharap lebih.

— Anonim

Jadi, jika Anda seorang pemimpin dan secara otomatis akan dikritik, apa yang harus Anda lakukan? Mula-mula, Anda harus memandang diri sendiri dengan realistis. Dengan begini, Anda memiliki dasar yang kukuh agar berhasil menghadapi kritik. Ini alasannya: Sering kali saat seorang pemimpin dikritik, penyebab munculnya



“Kritik adalah sesuatu yang dapat Anda hindari dengan mudah — dengan tidak mengatakan apa pun, tidak melakukan apa pun, dan tidak menjadi apa pun.”

— Aristoteles

komentar negatif adalah jabatan kepemimpinannya, bukan individu pemimpin itu. Anda harus bisa membedakan antara keduanya. Anda hanya bisa melakukan itu saat Anda mengenal diri Anda. Jika kritiknya ditujukan pada jabatan, jangan dimasukkan

ke dalam hati. Jangan sampai hal itu memengaruhi Anda. Mengenal diri Anda dengan baik mungkin membutuhkan waktu dan usaha. Seperti yang disampaikan bapak bangsa Amerika, Benjamin Franklin, “Ada tiga hal yang benar-benar keras: baja, berlian, dan mengenal diri dengan baik.” Akan tetapi, upayanya sebanding dengan hasilnya.

Harus saya akui bahwa mayoritas kritik yang saya terima selama bertahun-tahun lebih banyak ditujukan kepada saya daripada jabatan yang saya emban. Sering kali orang berupaya untuk menolong saya dalam memahami diri saya sendiri, dan percakapan itu biasanya diawali

dengan kalimat “Aku akan menyampaikan sesuatu kepadamu demi kebaikanmu sendiri.” Saya mendapati bahwa saat mereka mengatakan sesuatu kepada saya demi kebaikan saya sendiri, mereka sepertinya tidak pernah memiliki hal baik untuk disampaikan ke saya! Akan tetapi, saya juga menyadari bahwa hal yang harus paling banyak saya dengar adalah hal yang ingin saya dengar paling sedikit. Dari percakapan itu, saya banyak mengenal diri sendiri, termasuk hal-hal berikut:

Saya tidak sabaran.

Saya tidak memperhitungkan waktu yang dibutuhkan suatu tugas dan seberapa sulit prosesnya dengan realistis.

Saya tidak suka meluangkan banyak waktu atau tindakan untuk mengurus kecemasan emosional orang-orang yang saya pimpin.

Saya menilai kemampuan orang lain terlalu tinggi.

Saya terlalu banyak berasumsi.

Saya ingin melimpahkan tanggung jawab terlalu cepat.

Saya ingin opsi — sangat banyak hingga membuat banyak orang sebal.

Saya tidak peduli dengan peraturan atau larangan.

Saya menentukan prioritas dengan cepat dan berharap orang lain mempunyai sikap serupa.

Saya memproses masalah dengan cepat dan ingin segera menuntaskannya — bahkan saat orang lain tidak siap.

Tentu saja, hal-hal yang saya temukan tentang diri saya bukanlah sanjungan. Namun, kelemahan tersebut adalah kenyataan. Jadi, pertanyaannya sekarang, apa yang harus saya lakukan?

## ***2. Ubah Diri Anda – Ini Masalah Tanggung Jawab***

Ketika kritik seseorang tentang saya ternyata benar, saya bertanggung jawab melakukan sesuatu. Itu adalah bagian dari menjadi seorang pemimpin yang baik. Jika saya merespons kritik yang saya terima dengan benar, dengan mengevaluasi diri dan mengakui

kekurangan saya, itu berarti saya telah mengatur diri saya untuk mulai melakukan perubahan positif dalam hidup saya.

Penulis Aldous Huxley pernah mengatakan, “Kamu harus mengetahui kebenaran dan kebenaran itu harus membuatmu marah.” Reaksi alamiah pertama saya menghadapi kritik sering kali buruk — terkadang sakit hati, tetapi lebih sering marah. Namun, setelah kemarahan saya mereda, saya mencoba menentukan apakah kritik itu membangun atau merusak. (Kata orang kritik membangun itu saat saya mengkritik Anda, tetapi kritik merusak adalah saat Anda mengkritik saya!) Ini pertanyaan yang saya ajukan untuk menentukan tipe kritik:

**Siapa yang mengkritik saya?** Kritik tidak menyenangkan dari orang bijak lebih diinginkan daripada persetujuan antusias dari orang bodoh. Sumber sering kali lebih penting.

**Bagaimana kritik itu diberikan?** Saya mencoba mengenali apakah orang itu tengah menghakimi saya atau apakah ia memutuskan untuk memercayai saya dan berbicara dengan lembut.

**Mengapa kritik itu diberikan?** Apakah kritik itu diberikan karena sakit hati pribadi atau demi kebaikan saya? Orang yang sakit hati menyakiti orang lain; mereka melayangkan kritik untuk mencoba membuat diri mereka merasa lebih baik, bukan untuk membantu orang lain.

Entah kritik itu masuk akal atau tidak, yang menentukan apakah saya berkembang atau justru mengeluh karena kritik tidak dikehendaki tersebut adalah sikap saya. Teman saya, seorang pakar manajemen, Ken Blanchard, benar saat ia mengatakan, “Beberapa pemimpin seperti burung camar. Saat ada yang salah, mereka terbang mendekat, membuat suara ribut, menjatuhkan kotoran ke mana-mana.” Orang dengan sikap seperti itu tidak hanya menolak untuk bertanggung jawab atas kontribusi mereka terhadap masalah, tetapi juga memperburuk kondisi bagi orang yang bekerja dengan mereka.



Orang dapat berubah menjadi lebih baik hanya jika mereka terbuka pada perbaikan. Untuk alasan itulah, saat dikritik, saya mencoba mempertahankan sikap yang tepat dengan:

tidak menjadi defensif  
mencari tahu kebenaran bahkan sekecil apa pun  
melakukan perubahan penting, dan  
mengambil keputusan bijak

Jika saya melakukan hal-hal tersebut, saya sangat mungkin akan menyadari banyak hal tentang diri saya, meningkatkan diri sebagai pemimpin, dan menjaga hubungan yang saya jalin dengan orang lain.

### **3. Terima Diri Anda – Ini Masalah Kedewasaan**

Jonas Salk, pengembang vaksin polio Salk, menerima banyak kritik meskipun ia berkontribusi sangat besar pada dunia kedokteran. Dari kritik, dia berkomentar, “Awalnya, orang akan mengatakan kepada Anda bahwa Anda salah. Kemudian mereka akan mengatakan kepada Anda bahwa Anda benar, tetapi apa yang Anda lakukan sangat tidak penting. Akhirnya, mereka akan mengakui bahwa Anda benar dan yang Anda lakukan sangat penting; tetapi bagaimanapun, mereka sudah mengetahuinya dari awal.” Bagaimana pemimpin yang unggul menghadapi respons plin-plan seperti ini? Mereka belajar untuk menerima diri mereka. Jika Anda berusaha keras untuk mengenali diri Anda, dan bekerja keras untuk mengubah diri Anda, lalu apa lagi yang bisa Anda perbuat?



“Kamu harus mengetahui kebenaran dan kebenaran itu harus membuatmu marah.”

—Aldous Huxley

Profesor dan penulis Leo Buscaglia berpesan, “Hal termudah di dunia ini adalah menjadi diri sendiri. Hal tersulit adalah menjadi yang diinginkan orang lain. Jangan biarkan mereka menempatkan Anda dalam posisi itu.” Untuk menjadi yang terbaik yang Anda bisa — dan pemimpin terbaik — jadilah diri sendiri. Itu bukan berarti bahwa Anda tidak bersedia untuk tumbuh dan berubah. Artinya adalah Anda berupaya untuk menjadi pribadi terbaik yang Anda bisa. Psikolog Carl Rogers juga mengatakan, “Paradoks keingintahuan adalah saat saya menerima diri saya apa adanya lalu saya bisa berubah.” Menjadi apa adanya adalah tahap pertama untuk menjadi pribadi yang lebih baik dari hari ini.

Karena saya sudah menulis tentang berupaya di zona kekuatan Anda, yang hanya dapat Anda lakukan jika Anda mengenali dan menerima diri Anda apa adanya, saya tidak perlu membahasnya lebih banyak di sini, selain menekankan bahwa penerimaan diri adalah tanda kedewasaan. Jika Anda mencemaskan pendapat orang lain tentang diri Anda, itu karena Anda lebih memercayai pendapat mereka daripada pendapat sendiri. Pelatih dan konsultan eksekutif, Judith Bardwic, mengatakan, “Kepercayaan diri sejati berasal dari mengenali dan menerima diri sendiri — kekuatan dan batasan Anda — bukannya bergantung pada penegasan dari orang lain.”

#### ***4. Lupakan Diri Anda – Ini Masalah Keamanan***

Tahap terakhir dalam proses menghadapi kritik secara efektif adalah berhenti berfokus pada diri sendiri. Saat kita tumbuh dewasa, mayoritas orang menghabiskan banyak waktu untuk mencemaskan apa yang dunia pikirkan tentang diri kita. Sekarang saat saya berusia 60 tahun, saya menyadari bahwa dunia tidak begitu peduli.

Orang yang merasa aman tidak terlalu memikirkan diri sendiri sehingga mereka bisa berfokus pada orang lain. Dengan melakukan ini, mereka bisa menghadapi nyaris segala tipe kritik

— bahkan kritik yang parah. Selama bertahun-tahun saat menjadi pastor, saya berupaya keras untuk mulai berinteraksi dengan pengkritik saya setiap hari Minggu. Saya mencari dan menyapa mereka. Saya ingin mereka tahu bahwa saya menghargai mereka sebagai sesama manusia terlepas bagaimana sikap mereka kepada saya. Meyakini diri saya dan berfokus pada orang lain memudahkan saya untuk mengambil keputusan bijak bersama orang-orang saya. Saya mencoba menjalani sentimen yang diungkapkan Parkenham Beatty, yang menyarankan, “Dengan jiwa Anda sendiri belajarlah untuk hidup. Dan jika ada yang menjatuhkanmu, masa bodoh. Jika mereka membencimu, jangan hiraukan; Nyanyikan lagumu, mimpikanlah impianmu, harapkanlah harapanmu dan doakanlah doamu.”



Jadi diri sendiri sebenarnya adalah langkah pertama untuk menjadi diri Anda yang lebih baik.

Suatu hari Perry Noble, seorang pemimpin muda yang dengan bangga telah saya bimbing, menceritakan kepada saya tentang sakit hati yang ia alami saat orang lain mengkritiknya. Saya bisa memahami perasaannya. Saat dia meminta saran tentang cara merespons kritik, saya menjelaskan bahwa pemimpin yang merasa aman tidak pernah perlu untuk membela dirinya sendiri. Peter kemudian berkata, “Hari itu saya menyadari betapa saya menghabiskan banyak waktu untuk membela diri saya dari kritikan dan tidak menyelesaikan apa yang seharusnya dilakukan.” Sekali lagi saya bisa memahaminya.

Sebagai pemimpin, kita harus selalu bersungguh-sungguh mengemban tanggung jawab, namun terlalu bersungguh-sungguh juga tidak baik. Pepatah Tiongkok mengatakan, “Terberkatilah orang-orang yang bisa menertawakan dirinya sendiri. Mereka tidak boleh berhenti

tertidur.” Harus saya katakan, saya telah menghibur diri sendiri selama bertahun-tahun.

Teman saya, Joyce Meyer, pernah bertutur, “Tuhan akan menolong Anda menjadi sosok sejati Anda, tetapi Tuhan tidak akan pernah membiarkan Anda berhasil menjadi orang lain.” Kita tidak bisa melakukan lebih daripada yang diupayakan untuk menjadi sosok sejati yang kita bisa. Jika kita melakukan itu sebagai pemimpin, kita akan memberikan yang terbaik pada orang lain, dan kita akan terkadang menjadi kambing hitam dari perbuatan orang lain. Namun, tidak apa-apa. Itulah harga dari menjadi unggul.



*Saat Anda Dikritik,  
Anda Tahu Anda Memimpin*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Apa kekurangan Anda?**

Di mana kekurangan Anda sebagai pribadi dan pemimpin? Jika Anda tidak bisa menjawab pertanyaan itu, Anda tidak benar-benar mengenal diri Anda. Jika tidak tahu, bagaimana Anda akan bisa menerima hal yang tidak bisa Anda ubah atau mengubah hal yang harus diubah untuk menjadi pemimpin yang lebih baik? Tanyakan kepada lima orang tepercaya yang mengenal dan mengetahui kekurangan Anda. Kemudian putuskan apa yang harus diubah dan apa yang harus Anda terima.

**2. Seberapa aman Anda sebagai seorang pemimpin?**

Ketidakamanan dan sikap defensif adalah dua karakteristik yang saya lihat mencegah banyak pemimpin mencapai potensi mereka. Saat orang lain mengkritik Anda, apakah reaksi pertama Anda adalah mengabaikan kritik itu, membela diri atau melawan balik? Jika iya, respons Anda mungkin mengekang Anda sebagai seorang pemimpin. Lain waktu berlatihlah untuk diam saat Anda dikritik. Terima saja kritikan itu, sampaikan kepada si kritikus bahwa Anda akan memikirkan kritik itu, dan membutuhkan waktu untuk mencernanya sendiri.

**3. Bagaimana Anda dapat memproses kritik secara tepat?**

Gunakan ketiga pertanyaan dari bab ini untuk menentukan apakah kritikan tersebut dapat bermanfaat untuk Anda:

Siapa yang mengkritik saya?

Bagaimana kritik itu diberikan?

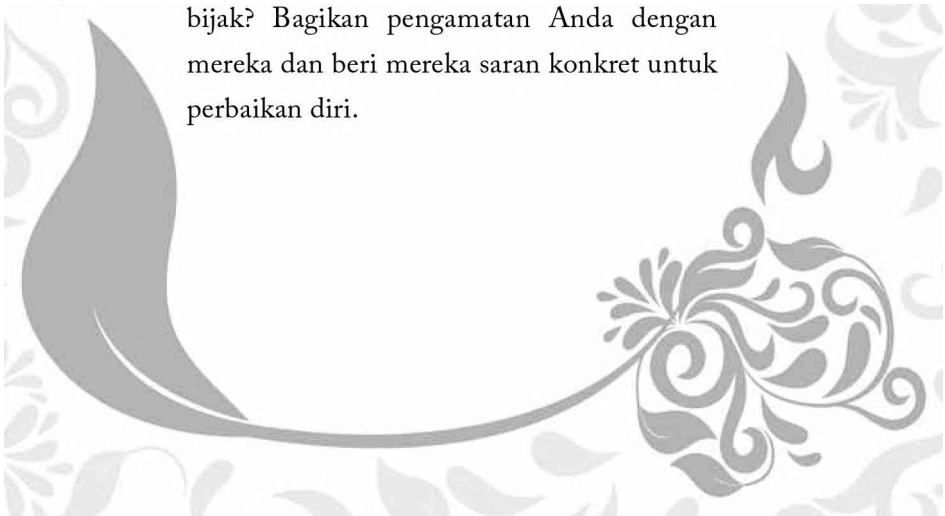
Mengapa kritik itu diberikan?

Setelah Anda menanyakan ketiga pertanyaan ini, awali dengan memercayai si kritikus sehingga Anda dapat menjadi seobjektif mungkin. Jika kritik itu terbentuk dengan baik, pertimbangkan bagaimana Anda dapat melakukan perubahan meningkatkan diri.



## MOMEN PEMBINAAN

Amati bagaimana orang yang Anda bina menangani kritik — bukan hanya dari Anda atau atasan mereka dalam hierarki kepemimpinan, tetapi dari rekan kerja mereka. Bagaimana respons mereka? Apakah mereka terbuka terhadap perbaikan dan berubah meskipun itu bukan ide mereka sendiri? Apakah mereka tetap ramah saat menerima umpan balik negatif? Apakah mereka mendahulukan tim daripada ego mereka sendiri? Saat mereka tahu bahwa visinya benar, apakah mereka memperlakukan kritik dengan tenang dan mengambil keputusan bijak? Bagikan pengamatan Anda dengan mereka dan beri mereka saran konkret untuk memperbaiki diri.





# 5

## JANGAN MERASA BEKERJA SATU HARI PUN SELAMA ANDA HIDUP



Orang-orang sering bertanya kepada saya tentang kunci kesuksesan saya. Menyisihkan sejenak seluruh pertanyaan tentang makna kesuksesan, jawaban saya biasanya cukup sederhana. Saya menyukai yang saya lakukan! Kita semua pernah mendengar saran: carilah sesuatu yang begitu kau suka sehingga kau dengan senang hati melakukannya meski tidak dibayar; kemudian kau belajar melakukannya dengan baik sehingga orang senang menggajimu untuk mengerjakannya. Itulah yang saya lakukan dalam karier saya. Saya merasa seperti Thomas Edison, yang berkata, “Saya tidak merasa bekerja satu hari pun selama saya hidup. Semuanya menyenangkan!”

### *Mengikuti Hasrat Saya*

Mengikuti hasrat Anda adalah kunci untuk menemukan potensi Anda. Anda tidak akan mencapai akhir tanpa mengejar awal. Saya mengingat dengan jelas insiden yang membuat saya menghubungkan hasrat dan potensi dalam kehidupan saya sendiri. Kejadiannya di Hillham, Indiana, tempat kerja pertama saya. Saya seorang pastor untuk sebuah gereja desa kecil di sana. Gerejaanya tidak menarik. Bangunannya sudah berusia lebih dari 100 tahun. Atapnya merosot dan dindingnya keropos. Hari Minggu pertama saya berada di sana, hanya tiga jemaat

yang mengikuti misa — dua di antaranya adalah istri saya, Margaret dan saya! Sebagian pemimpin akan patah semangat dalam situasi ini, tetapi tidak dengan saya.

Hasrat saya untuk menambah jumlah jemaat di komunitas petani itu tidak terbatas. Saat beberapa teman datang untuk mengunjungi Margaret dan saya, dengan segera saya membawa mereka keliling gereja untuk tur singkat selama sekitar 30 detik! Saya tidak khawatir dengan lokasi, bangunan tua, sedikit jemaat, bahkan kurangnya pengalaman saya. Saya bersemangat penuh. Saya ingin membantu orang-orang.

Beberapa bulan berikutnya, hasrat saya menular ke warga sekitar. Gereja mulai terisi penuh pada hari Minggu. Momentumnya semakin meningkat. Saya bisa merasakan bahwa sudah waktunya memperluas



Mengikuti hasrat Anda  
adalah kunci untuk  
menemukan potensi Anda.

jumlah jemaat. Jadi, saya menantang mereka untuk menetapkan target jemaat sebesar 300 orang pada hari Minggu pertama bulan Oktober. Meskipun semua jemaat bersedia membantu, sebagian besar dari mereka merasa target itu sulit dicapai.

Bangunan kecil ini hanya berkapasitas 100 orang, lahan parkir kecil kami hanya muat untuk 33 mobil, dan jumlah jemaat terbanyak yang hadir dalam sejarah gereja adalah 135 orang.

Sekalipun terlihat mustahil, setiap orang mengerahkan upaya terbaik mereka. Kami mengundang semua orang yang kami kenal. Hari itu akhirnya tiba, semangat pun memuncak saat jemaat terus berdatangan masuk ke gereja. Banyak orang bahkan sampai tidak dapat masuk ke gereja. Tepat sebelum saya dijadwalkan berkhotbah, pemimpin awam mengumumkan jumlah jemaat: “Hari ini jemaat yang hadir 299 orang.”



Para jemaat bersuka cita. Hasilnya melebihi harapan terbesar mereka, jauh melebihi apa pun yang mereka pernah lakukan sebelumnya. Namun, saya tidak puas. Mungkin karena lebih banyak hasrat daripada kebijakan, saya berdiri dan bertanya, “Apa target kita untuk hari ini?”

“Tiga ratus orang,” serempak jemaat menjawab.

“Nah, jika 300 adalah target kita,” kata saya, “maka 300 adalah jumlah jemaat yang akan bertambah. Nyanyikan beberapa lagu lagi, dan saya akan keluar mencari satu orang lagi. Baru setelah itu misanya selesai.”

Saat saya melewati lorong menuju pintu, para jemaat menyoraki saya dengan bersemangat dan menepuk punggung saya. Semangat saya terpompa. Rasanya bagaikan melewati terowongan tim menuju stadion untuk ajang *Super Bowl* — hingga saya mendapati diri saya berada di luar. Antusiasme saya telah membawa saya ke wilayah baru.

“Lalu apa yang harus saya lakukan?” tanya saya pada diri sendiri. Saya dihadapkan dengan kenyataan dari tugas di depan saya.

Saya melihat-lihat dan mendapati dua pria duduk di depan SPBU di seberang jalan: Sandy Burton, pemiliknya, dan Glenn Harris, karyawannya. Saya menghampiri mereka.

“Apa targetmu tercapai?” tanya Sandy bahkan sebelum saya selesai menyeberang jalan. Semua orang di desa ini tahu soal target itu.

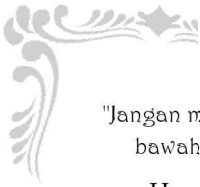
“Belum,” sahut saya. “Baru ada 299 jemaat di dalam sana,” tambah saya sambil menunjuk ke arah gereja. “Saya butuh satu orang lagi untuk mengikuti misa agar tujuan kami tercapai. Siapa di antara kalian yang ingin menjadi pahlawan untuk seluruh lembah ini?”

Mereka saling melihat dan Sandy mengatakan, “Kami berdua bersedia!”

Sandi memasang tanda “tutup” di pintu SPBU-nya, dan kami bertiga berjalan menuju gereja. Saat kami memasuki gereja, emosi jemaat meluap-luap. Tak ada yang mengira bahwa harapan mereka menjadi kenyataan.

## *Menciptakan Terobosan*

Warga di desa kecil di Indiana sebelah Selatan tersebut mengubah hari itu. Begitu juga saya. Kami berhasil menuntaskan misi yang mustahil. Malam harinya saat saya merenungkan kejadian siang itu, saya menyadari bahwa hasrat sayalah yang menuntun saya ke tingkat baru. Kekuatan hasrat berdampak begitu besar. Dibutuhkan sebuah momen penting untuk mengubahnya menjadi momen tidak terlupakan. Momen itu juga menyebabkan saya bertindak dengan cara yang tidak biasa saya lakukan. Momen itu mendorong dua pria yang tidak pernah ke gereja sebelumnya untuk ikut beribadah. Ini juga menciptakan kemenangan



"Jangan menaruh telur di  
bawah ayam mati."

— Howard Hendricks

untuk sekelompok orang yang meningkatkan citra diri mereka dan menambah kepercayaan diri mereka. Itu adalah hari saat kami semua menjadi sadar betapa potensi kami melebihi yang kami kira.

Saat seseorang tidak mempunyai hasrat, hidup bisa menjadi monoton. Segalanya adalah "keharusan" dan tak satu pun "keinginan." Kita merasa seperti si kecil Eddie dengan nenek pencinta opera yang memiliki tiket musiman setiap tahunnya. Saat Eddie berusia delapan tahun, sang nenek memutuskan untuk mengajak cucunya ikut serta. Sang nenek melakukan ini sebagai hadiah ulang tahun cucunya. Sang nenek berseri-seri saat Eddie menggeliat sepanjang pertunjukan opera melankolis Jerman — yang dinyanyikan dalam bahasa Jerman!

Keesokan harinya, ibu Eddie menyuruh putranya untuk menulis pesan terima kasih untuk sang nenek. Ini isi pesannya:

Untuk Nenek Tersayang,

Terima kasih untuk hadiah ultahnya.

Ini hadiah yang selalu kuinginkan, tetapi tidak terlalu sih.

Salam Sayang,

Eddie

Hasrat adalah aset luar biasa untuk setiap orang, tetapi terutama bagi para pemimpin. Hasrat membuat kita terus maju di kala yang lainnya mundur. Hasrat dapat menular dan memengaruhi orang lain untuk mengikuti kita. Hasrat mendorong kita melalui masa-masa sulit dan memberi kita energi yang tidak kita tahu sebelumnya. Hasrat memompa semangat kita dengan cara yang tidak bisa dilakukan aset berikut.

***Bakat...tidak cukup untuk memampukan kita meraih potensi.***

Banyak orang di dunia ini memiliki bakat bawaan yang luar biasa, tetapi mereka tidak pernah meraih kesuksesan pribadi atau profesional. Saya sangat meyakini hal ini saat saya menulis sebuah buku berjudul *Talent Is Never Enough*. Untuk menjadi pemimpin sukses — menjadi orang sukses — bakat saja tidaklah cukup.

***Peluang...tidak akan pernah mengantarkan kita sampai ke puncak dengan sendirinya.***

Peluang mungkin membukakan pintu kesuksesan, tetapi perjalanannya sering kali panjang dan berliku. Tanpa hasrat yang menopang di kala masa-masa sulit, orang tidak memanfaatkan peluang mereka dengan baik dan mereka tidak pernah mencapai potensi mereka. Seperti yang disampaikan teman saya, Howard Hendricks, “Jangan menaruh telur hidup di bawah ayam mati.” Itu sama artinya dengan peluang bagi orang tanpa hasrat, hanya sia-sia.

***Pengetahuan...dapat menjadi aset luar biasa, tetapi tidak akan dapat menjadikan kita “yang paling hebat.”***

Kecerdasan tidak menjadikan seseorang sebagai pemimpin. Begitu

juga dengan ijazah atau gelar sarjana. Beberapa presiden terburuk Amerika konon adalah yang tercerdas. Beberapa yang terhebat, seperti Abraham Lincoln, justru menjalani sangat sedikit pendidikan formal. Pendidikan formal tidak menjadikan Anda seorang pemimpin. Saya memiliki tiga gelar sarjana termasuk doktor, tetapi saya yakin gelar tersebut hanya berkontribusi sangat sedikit terhadap kesuksesan saya sebagai seorang pemimpin.

**Tim hebat... bisa gagal mencapai target.**

Memang benar, pemimpin tidak bisa sukses tanpa tim yang bagus. Akan tetapi, memiliki tim bagus juga tidak menjamin kesuksesan. Tim yang ogah-ogahan dan kepemimpinan suram tidak akan sukses. Selain itu, jika sebuah tim mengawalinya dengan kuat, tetapi memiliki pemimpin yang lemah dan tak berhasrat, tim itu pada akhirnya akan lemah dan tak berhasrat. Seperti yang disebutkan Hukum Magnet (*The Law of Magnetism*) dalam buku *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, “Kita menarik jati diri kita, bukan apa yang kita inginkan.”

Apa yang dibutuhkan pemimpin untuk sukses? Hasrat. Hasrat sungguh menghasilkan dampak besar dan nyata. Hasrat membedakan yang luar biasa dengan yang biasa saja. Saat mengenang karier saya, saya mengakui bahwa hasrat telah memudahkan saya untuk melakukan hal berikut:

- Meyakini hal-hal yang semula tidak saya yakini
- Merasakan hal-hal yang semula tidak saya rasakan
- Mencoba hal-hal yang semula tidak saya coba
- Mencapai hal-hal yang semula tidak saya capai
- Menemui orang yang semula tidak saya temui
- Memotivasi orang yang semula tidak saya motivasi
- Memimpin orang yang semula tidak saya pimpin

Hasrat memberikan dampak yang begitu besar dalam kehidupan saya. Seperti yang disampaikan mantan CEO General Electric, Jack Welch, yang mengatakan, “Dunia akan menjadi milik para pemimpin

yang bersemangat dan gigih...yang tidak hanya memiliki banyak energi, tetapi juga dapat memberikan energi kepada orang-orang yang mereka pimpin.” Selama bertahun-tahun mengamati orang lain, saya belum pernah bertemu orang yang mencapai potensinya tanpa memiliki hasrat.

### *Lupakan Uang — Ikuti Hasrat Anda*

Dalam bukunya yang berjudul *Making a Life, Making a Living*, Mark Albion menulis penelitian tentang para pengusaha yang mengambil dua jalan sangat berbeda setelah lulus kuliah. Ini yang dia katakan:

Sebuah penelitian tentang lulusan sekolah bisnis melacak karier dari 1500 orang dari tahun 1960 hingga 1980. Sejak awal, lulusan tersebut dibagi atas dua kategori. Kategori A terdiri atas lulusan yang pernah mengatakan mereka ingin mencari uang dulu sehingga mereka dapat melakukan apa yang mereka senangi kemudian — setelah kebutuhan finansial mereka tercapai. Sementara lulusan di kategori B mengejar minat mereka yang sebenarnya, mereka yakin uang pada akhirnya akan mengikuti.

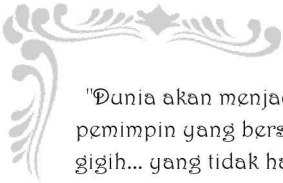
Lalu berapa persentase dari setiap kategori?

Dari 1500 lulusan yang disurvei, kategori A yang berorientasi uang sekarang mencapai 83 persen, atau 1245 orang. Sementara pengambil risiko di kategori B hanya terhitung 17 persen, atau 255 orang.

Sejak 20 tahun dari periode tersebut, terdapat 101 jutawan dalam kelompok tersebut. Satu jutawan dari Kategori A, 100 Jutawan dari Kategori B.

Penulis penelitian, Srully Blotnick, menyimpulkan bahwa “mayoritas orang yang menjadi kaya menjadi sangat berterima kasih pada pekerjaan yang mereka sadari terbukti sangat menarik bagi mereka.... ‘Keberuntungan’ mereka muncul dari dedikasi kebetulan yang mereka miliki dari bidang yang mereka nikmati.”

Saat kita mengejar bidang yang begitu kita gemari, segalanya akan berbeda. Hasrat mengisi mereka dengan energi dan keinginan. Hasrat juga memberi mereka kemauan untuk menang. Penulis David Ambrose mengatakan, "Jika Anda berniat untuk menang, Anda telah meraih setengah kesuksesan. Jika tak ada kemauan, Anda telah meraih



"Dunia akan menjadi milik para pemimpin yang bersemangat dan gigih... yang tidak hanya memiliki banyak energi, tetapi juga dapat memberikan energi kepada orang-orang yang mereka pimpin."

— Jack Welch

setengah kegagalan." Jika ingin mencapai potensi Anda, temukan hasrat Anda.

Saya yakin saya termasuk beruntung karena hasrat saya telah menjadi panggilan hidup dan karier saya. Dahulu saat di Hillham, saya menemukan hubungan antara hasrat dan potensi.

Selama hampir 40 tahun, saya bertahan hidup dari energi yang berasal dari mencintai apa yang saya lakukan dan melakukan apa yang saya cintai.

Bagi sebagian besar orang, ada perbedaan besar antara bekerja dan bermain. Bekerja adalah apa yang harus mereka lakukan untuk mencari nafkah sehingga suatu hari mereka dapat melakukan apa yang mereka ingin lakukan. Jangan menjalani hidup seperti itu! Pilihlah apa yang Anda sukai dan lakukan penyesuaian penting untuk menjadikannya berhasil dalam kehidupan Anda. Ikuti saran Konfusius yang mengatakan, "Pilih pekerjaan yang Anda sukai, dan Anda pun tak akan pernah merasa bekerja satu hari pun seumur hidup Anda." Pekerjaan terbaik adalah yang membuat Anda meragukan batas antara bekerja dan bermain-main



## *Jangan Merasa Bekerja Sehari Pun Selama Anda Hidup*

### —LATIHAN PENERAPAN—

#### **1. Apa hasrat Anda yang sebenarnya?**

Apa yang paling suka Anda lakukan sehingga Anda bersedia melakukannya tanpa dibayar? Jika Anda tidak pernah memikirkannya, buatlah daftar gagasan Anda.

#### **2. Seberapa besar hasrat Anda pada pekerjaan Anda saat ini?**

Apakah pekerjaan Anda terasa lebih seperti bekerja atau bermain? Setiap pekerjaan memiliki karakteristik negatif, dan tidak ada pekerjaan yang menyenangkan sepanjang waktu. Namun, pekerjaan yang tepat seharusnya tidak terasa seperti bekerja setiap saat. Berapa persen waktu kerja yang dapat Anda nikmati? Gunakan skala berikut untuk menilai kelayakan dari apa yang saat ini Anda lakukan:

- 90% atau lebih: Anda berada dalam situasi terbaik — rayakan hal ini!
- 75%-89%: Lakukan penyesuaian kecil agar selaras dengan hasrat Anda.
- 50%-74%: Anda harus melakukan penyesuaian besar.
- 49% atau kurang: Anda perlu mengganti pekerjaan atau karier.

#### **3. Bagaimana Anda bisa mengikuti hasrat Anda?**

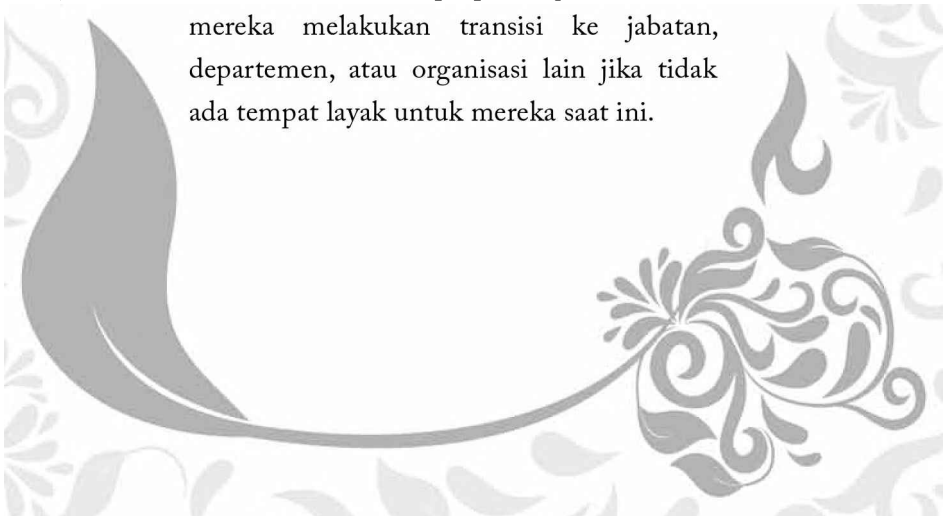
Jika Anda tidak berada dalam kategori 90% lebih, Anda harus coba menilai jenis penyesuaian yang dibutuhkan. Terkadang mengerjakan tugas berbeda dalam organisasi yang sama menempatkan seseorang yang tepat. Ada kalanya berganti organisasi juga membantu. Jika Anda berada dalam kategori 49% persen atau kurang, pertimbangkan untuk mengubah karier saat ini menjadi aktivitas yang terpikir oleh Anda saat menjawab pertanyaan penerapan pertama di atas.

Di kategori mana pun Anda berada, pertimbangkan dan tuliskan dengan detail tahapan yang Anda butuhkan untuk melakukan transisi.



## MOMEN PEMBINAAN

Sebagian besar orang di tempat kerja terbiasa bekerja untuk bos yang hanya peduli dengan pekerjaan yang dilakukan bawahannya, bukan memedulikan mereka sebagai sesama manusia. Mayoritas orang tidak pernah mempunyai pemimpin yang mau menolong orang-orang yang dipimpinnya menemukan hasrat mereka dan tujuan unik dalam hidup. Anda dapat menjadi orang yang mengubah itu. Duduk dan mengobrolah dengan orang-orang yang Anda bina. Tanyakan hal yang terpenting bagi mereka. Bagikan juga pengamatan Anda sendiri kepada mereka. Terbukalah terhadap peluang membantu mereka melakukan transisi ke jabatan, departemen, atau organisasi lain jika tidak ada tempat layak untuk mereka saat ini.







# 6

## PEMIMPIN TERBAIK ADALAH PENDENGAR YANG BAIK



**S**teven Sample, dalam bukunya, *The Contrarian's Guide to Leadership*, menulis, “Rata-rata orang menderita tiga delusi: (1) merasa dia pengemudi yang andal, (2) merasa dia mempunyai selera humor yang baik, dan (3) merasa dia pendengar yang baik.” Saya mengaku bersalah atas ketiga pasal itu!

Saya tidak akan melupakan saat seorang wanita teman kerja saya mengkritik saya karena saya bukanlah pendengar yang baik. Katanya, “John, saat orang bicara padamu, sering kali kau terlihat bingung dan melihat ke arah lain. Kami tidak yakin entah kau menyimak kami atau tidak!”

Saya terkejut karena, seperti pendapat orang kebanyakan, saya *sungguh* berpikir bahwa saya pendengar yang baik. Hal pertama yang saya lakukan adalah meminta maaf. Saya memercayai pendapat orang yang mengkritik saya, dan saya tahu butuh keberanian besar baginya untuk memberi tahu saya. (Saya adalah bosnya.) Hal kedua yang saya lakukan adalah mencoba untuk berubah. Selama beberapa tahun, saya menjalankan kebiasaan menulis “M” yang rutin di sudut catatan saya setiap kali mengikuti pertemuan agar saya ingat untuk *menyimak*. Terkadang saya menulis “MM” untuk mengingatkan diri saya agar *melihat* mereka saat *menyimak*. Itu berdampak besar pada kepemimpinan saya.

Steven Sample mengatakan, “Banyak pemimpin adalah pendengar yang payah; mereka sebenarnya berpikir bahwa berbicara lebih penting daripada menyimak. Namun, pemimpin yang berlawanan arus menyadari bahwa menyimak terlebih dulu lebih baik daripada berbicara duluan. Lalu ketika mereka menyimak, mereka melakukannya dengan sangat cerdas.”

Manfaat positif dari menjadi pendengar yang baik jauh lebih berharga daripada yang sering kali kita sadari. Baru-baru ini, saya membaca cerita lucu yang dimuat Jim Lange dalam bukunya, *Bleedership*.

Dua orang udik sedang berburu di hutan. Salah satu dari mereka tiba-tiba tergeletak jatuh. Sepertinya napasnya berhenti dan bola matanya berputar ke atas.

Temannya merogoh ponsel dan menelepon 911.

Dengan panik, ia bilang ke operator, “Bubba meninggal! Apa yang harus kulakukan?”

Dengan suara tenang dan lembut, si operator mengatakan, “Jangan panik, saya bisa membantu. Mula-mula, pastikan dulu dia sudah meninggal.”

Hening sejenak, dan kemudian terdengar suara tembakan.

Suara pria itu terdengar lagi dan ia mengatakan. “Oke, terus bagaimana?”

Cerita tentang orang udik ini menggambarkan kita bisa mendengar apa yang dikatakan tanpa benar-benar menyimak apa isi pesannya. Pemburu di atas *mendengar* apa yang disampaikan operator kepadanya dan secara teknis memastikan bahwa teman berburunya sudah meninggal. Namun, andai saja dia sungguh *menyimak*, saya rasa dia tidak akan menembak temannya.<sup>1</sup>

Cerita tersebut mungkin terlihat konyol, tetapi mengandung kebenaran yang penting. Saat kita mendengar tanpa benar-benar menyimak, kepemimpinan kita dipastikan menderita — begitu juga dengan pengikut kita.

Saya pernah membaca sebuah penelitian yang menyatakan bahwa kita mendengar setengah dari apa yang dikatakan, menyimak setengah

apa yang kita dengar, memahami setengahnya, meyakini setengahnya, dan hanya mengingat setengahnya. Jika Anda menerjemahkan asumsi itu ke delapan jam kerja selama satu hari, ini artinya:

Anda menghabiskan setengah hari Anda — sekitar empat jam — untuk mendengar.

Anda mendengar sekitar dua jam dari apa yang dikatakan.

Anda sebenarnya menyimak satu jam dari perkataan itu.

Anda memahami hanya 30 menit dari satu jam itu.

Anda meyakini hanya 15 menit.

Dan dari semua yang dikatakan Anda mengingat kurang dari delapan menitnya.

Itu rekam jejak yang cukup buruk. Itu juga menunjukkan bahwa kita semua harus bekerja lebih keras agar mendengar aktif!

## *Pendengar yang Baik Adalah Pemimpin yang Lebih Efektif*

Karena saya berhasrat untuk menjadi pendengar yang lebih efektif, selama bertahun-tahun saya secara aktif mengamati para pemimpin dan memperhatikan sepenuh hati bagaimana pemimpin yang efektif menyimak orang lain. Saya pun sampai pada kesimpulan tentang dampak menyimak terkait dengan kepemimpinan.

### **1. Memahami Orang Lain Sebelum Memimpin Mereka**

Kepemimpinan menemukan akarnya pada memahami orang lain. Agar layak mengemban tanggung jawab kepemimpinan, seseorang harus benar-benar memahami isi hati sesama manusia. Peka terhadap harapan dan impian anggota di tim Anda penting demi terhubung dengan mereka dan memotivasi mereka. Dalam buku saya, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, saya menulis tentang Hukum Koneksi

(*The Law of Connection*), yang menyatakan, “Pemimpin menyentuh hati orang lain sebelum meminta bantuan.” Anda tidak terhubung dengan seseorang jika tidak berusaha menyimak dan memahami mereka. Selain karena meminta bantuan dari seseorang yang tidak terhubung



Kepemimpinan menemukan  
akarnya pada memahami  
orang lain.

dengan Anda itu tidak adil, itu juga tidak efektif. Jika Anda ingin lebih efektif terhubung dengan orang yang Anda pimpin, jadikanlah memahami mereka sebagai tujuan Anda.

## **2. Menyimak Adalah Cara Terbaik Untuk Belajar**

Bukan kebetulan jika kita dikaruniai satu mulut dan dua telinga. Saat kita gagal menyimak, sebagian besar potensi pembelajaran kita akan terisolasi. Anda mungkin mendengar pepatah “melihat sama dengan meyakini.” Begitu juga dengan menyimak. Presenter acara bincang-bincang, Larry King, mengatakan, “Saya mengingatkan diri saya setiap pagi: semua perkataan saya hari ini tidak akan mengajarkan saya segalanya. Jadi, jika hendak belajar, saya harus melakukannya dengan menyimak.”

Pada 1997, kami pindah ke Atlanta, Georgia. Dengan segera saya menyadari pengaruh komunitas Afrika-Amerika di kota itu. Saya ingin terhubung dengan anggota komunitas itu dan mempelajari perjalanan mereka. Saya meminta teman saya, Sam Chand, untuk menggelar empat acara makan siang dengan beberapa pemimpin teratas Afrika-Amerika. Bagi saya, itu adalah salah satu pengalaman belajar terhebat dalam kehidupan saya.

Acara makan siang kami diisi dengan saling berkenalan. Saya mengajukan pertanyaan, dan saya menyimak cerita mereka yang luar biasa. Saya meninggalkan setiap acara makan siang dengan menambah teman baru dan respek yang lebih besar untuk orang yang baru saya temui

sekaligus untuk pengalaman hidup mereka. Banyak orang menunjukkan keterkejutan mereka kepada saya. Menurut mereka, dengan pengalaman kepemimpinan saya, saya tidak mencoba mengajari mereka tentang kepemimpinan, tetapi saya justru menjadi murid dan mereka gurunya. Jika saya mengajari mereka, saya pasti takkan belajar apa pun. Saat ini saya masih terus menyimak dan belajar dari banyak pemimpin yang menjadi teman saya di acara makan siang itu.

### **3. Menyimak Dapat Mencegah Berkembangnya Masalah**

Pepatah suku Cherokee menyebutkan, “Dengarkan bisikan sehingga Anda tidak perlu mendengar teriakan.” Pemimpin yang baik memperhatikan masalah kecil. Mereka memperhatikan intuisi mereka. Mereka juga memperhatikan dengan benar apa yang tersirat. Itu membutuhkan lebih dari sekadar keahlian mendengar dengan baik. Diperlukan juga pemahaman akan orang lain. Itu juga berarti menjadi cukup aman untuk meminta orang lain berkomunikasi apa adanya dan tidak menjadi defensif saat menerimanya. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, Anda harus membiarkan orang lain memberitahukan apa yang *harus* Anda dengar, bukan apa yang *ingin* Anda dengar.



“Dengarkan bisikan sehingga  
Anda tidak perlu mendengar  
teriakan.”

— pepatah suku Cherokee

Gordon Bethune, mantan CEO Continental Airlines, membawa ide ini selangkah lebih jauh saat dia menyarankan, “Pastikan Anda hanya merekrut orang yang bersedia untuk menendang pintu ruangan agar terbuka saat Anda kehilangan arah dan menutup pintunya. Anda mungkin bisa mengabaikan pendapat seseorang jika Anda tidak menyukainya, tetapi jika orang itu mempunyai data untuk mendukung

pendapatnya, akal sehat Anda seharusnya bisa menguasai kesombongan Anda.”<sup>2</sup>

Kesalahan umum yang terjadi pada orang-orang saat memperoleh wewenang lebih adalah tidak sabar menghadapi orang yang bekerja mereka. Pemimpin menyukai hasil. Sayangnya, orientasi tindakan itu terkadang menyebabkan mereka berhenti menyimak. Namun, telinga yang tuli adalah gejala pertama dari tertutupnya pikiran dan memiliki pikiran tertutup adalah cara yang akan menyakiti kepemimpinan Anda, perlahan tapi pasti.

Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, semakin besar wewenang yang mereka pegang, dan semakin mereka *terpaksa* tidak menyimak orang lain. Akan tetapi, *kebutuhan* mereka untuk menyimak menjadi lebih besar daripada sebelumnya! Semakin jauh pemimpin melangkah dari lini depan, semakin besar pula ketergantungan mereka pada orang lain untuk memperoleh informasi akurat. Jika mereka tidak membentuk kebiasaan mendengar — dengan saksama dan cerdas — mereka tidak akan mendapatkan fakta yang mereka butuhkan. Saat pemimpin tidak mengetahui informasi, masalah apa pun dalam organisasi akan bertambah buruk.

#### **4. Menyimak Membentuk Kepercayaan**

Pemimpin efektif selalu merupakan ahli komunikasi, tetapi itu berarti tidak hanya sekadar menjadi pembicara yang baik. David Burns, dokter dan profesor jurusan psikiatri di Universitas Pennsylvania, berujar, “Kesalahan terbesar yang Anda lakukan saat mencoba berbicara meyakinkan adalah menempatkan prioritas tertinggi Anda pada pengungkapan gagasan dan perasaan Anda. Apa yang begitu diinginkan sebagian besar orang adalah didengar, dihormati, dan dipahami. Saat orang lain melihat bahwa mereka dipahami, mereka menjadi lebih termotivasi untuk memahami sudut pandang Anda.”

Penulis dan pembicara Brian Tracy menyatakan, “Menyimak bisa membangun kepercayaan, dasar dari semua hubungan yang

awet.” Saat karyawan mengkritik saya tentang kurangnya kemampuan saya dalam menyimak, sesungguhnya maksud dia adalah saya tidak bisa dipercaya. Dia tidak tahu apakah ide, opini, atau perasaannya aman bersama saya. Dengan menjadi pendengar yang lebih perhatian, saya mampu memperoleh kepercayaannya.



“Menyimak membangun kepercayaan, dasar dari semua hubungan yang awet.”

— Brian Tracy

Saat pemimpin menyimak pengikutnya dan menggunakan apa yang mereka dengar untuk membuat perbaikan yang menguntungkan organisasi dan orang-orang yang bicara terus terang, berarti pengikut telah meletakkan kepercayaan mereka pada pemimpin tersebut. Saat pemimpin bertindak sebaliknya — saat mereka gagal menyimak — hubungan antara pemimpin dan pengikut akan rusak. Saat pengikut tidak lagi percaya bahwa pemimpin menyimak mereka, mereka mulai mencari seseorang yang akan bersedia melakukannya.

### **5. Menyimak Dapat Meningkatkan Organisasi**

Intinya, saat pemimpin menyimak, organisasi menjadi lebih baik. Mantan direktur Chrysler, Lee Iacocca, menegaskan, “Menyimak dapat menjadi pembeda antara perusahaan biasa dan perusahaan luar biasa.” Itu berarti kita harus menyimak orang di atas atau di bawah lini setiap jenjang organisasi — pelanggan, pekerja, dan pemimpin lainnya.

Chili’s, salah satu jaringan restoran terkenal seantero negeri, yang berkantor pusat di Dallas, membanggakan dirinya karena memiliki pemimpin yang mendengar dengan baik. Norman Brinker, pemilik lama dan direktur Chili’s meyakini bahwa komunikasi responsif adalah kunci hubungan baik antara karyawan dan pelanggan. Dia juga menyadari bahwa komunikasi tersebut mendatangkan keuntungan

yang besar. Hampir 80 persen menu Chili's berasal dari saran yang diajukan manajer unit.

Menyimak selalu mendatangkan keuntungan. Semakin banyak Anda tahu, semakin mungkin Anda berada dalam situasi yang memuaskan — selama Anda mempertahankan dan berpikir seperti seorang pemimpin. Niccolo Machiavelli, penulis *The Prince*, menulis, “Pikiran terbagi atas tiga jenis. Ada pikiran yang dapat berpikir dengan sendirinya, ada pula yang dapat memahami pemikiran orang lain; dan jenis pikiran ketiga tidak dapat berpikir sendiri atau memahami pemikiran orang lain. Jenis pertama memiliki nilai tertinggi, yang kedua nilainya tinggi, dan yang ketiga sia-sia.” Untuk menjadi pemimpin yang baik, Anda harus mampu tidak hanya berpikir sendiri, tetapi juga memahami dan belajar dari pemikiran orang lain.

Apakah kita mungkin menjadi pemimpin tanpa menjadi pendengar yang baik? Jawabannya, iya. Tanyakan pada karyawan di perusahaan mana pun, dan mereka akan menjawab bahwa mereka bekerja untuk orang yang tidak menyimak mereka. Apakah kita mungkin menjadi pemimpin andal tanpa menyimak? Jawabannya, tidak. Tak seorang pun dapat naik ke jenjang tertinggi dan membawa organisasinya tanpa menjadi pemimpin yang andal. Itu tidak akan mungkin terjadi karena Anda tidak akan bisa mendapatkan yang terbaik dari orang lain jika Anda tidak mengenal jati diri mereka, tujuan mereka, alasan mereka peduli, cara mereka peduli, dan hal yang harus mereka sumbangkan. Anda dapat mempelajari itu semua hanya jika Anda menyimak.

Penulis dan pembicara, Jim Rohn, mengungkapkan, “Salah satu hadiah terbaik yang Anda dapat berikan kepada siapa pun adalah perhatian.” Saya yakin itu benar. Akan tetapi, menyimak pengikut bukan semata-mata hadiah untuk mereka. Itu juga menguntungkan pemimpin. Saat pemimpin menyimak, mereka menerima pemahaman, wawasan, kebijaksanaan, dan respek dari orang lain. Itu menyebabkan seluruh aset organisasi siap untuk diberdayakan, siap digunakan untuk memenuhi visi dan mencapai target. Sungguh hadiah yang luar biasa!





*Pemimpin Terbaik  
Adalah Pendengar yang Baik*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Lakukan audit menyimak.**

Lain kali saat Anda mengikuti rapat, mintalah asisten atau mitra kerja Anda untuk memantau berapa menit Anda menghabiskan waktu untuk berbicara dan berapa menit Anda menghabiskan waktu untuk menyimak. Jika Anda tidak menghabiskan sedikitnya 80% dari waktu yang ada untuk menyimak, tambah porsi menyimak. Cobalah menulis “M” di catatan Anda yang bisa Anda lihat dengan mudah.

**2. Siapa yang merasa tidak didengar?**

Jika orang yang bekerja atau tinggal bersama Anda merasa Anda tidak mendengar mereka, Anda akan bisa melihatnya di wajah mereka. Pikirkan orang terpenting dalam hidup Anda. Lain kali saat Anda mengobrol dengan mereka, berhentilah melakukan apa pun yang tengah Anda kerjakan, beri mereka perhatian penuh, dan tatap mata mereka saat mereka bicara. Jika Anda melihat keterkejutan, penghindaran, atau kebencian dalam ekspresi mereka, itu mungkin karena mereka merasa Anda tidak sungguh-sungguh menyimak mereka di masa lalu. Mulailah membahas masalah tersebut. Tanyakan apakah Anda pernah lalai menyimak mereka, dan biarkan mereka yang bicara. Jangan membela diri. Cari saja klarifikasi dan minta maaf jika perlu.

**3. Apa yang dicari orang yang Anda abaikan?**

Pemimpin efektif adalah pendengar yang *aktif*. Maksudnya, mereka tidak sekadar menyimak hal-hal yang disampaikan orang lain. Mereka mencari pemikiran, opini, dan perasaan orang lain — mulai dari petinggi yang bekerja untuk dan dengan mereka. Jika Anda tidak mendengar kabar dari beberapa orang kunci Anda baru-baru ini, cari mereka dan simak apa yang mereka sampaikan.



## MOMEN PEMBINAAN

Berikan tugas menyimak kepada setiap orang yang Anda bina. Minta mereka untuk berperan sebagai “pendengar yang fokus” pada pertemuan yang Anda berdua hadiri. Sampaikan kepada mereka tugas untuk (1) menuliskan apa yang dibahas dalam pertemuan; (2) mencari dan merekam petunjuk nonverbal dan umpan balik dari peserta pertemuan; lalu catat segala hal yang mereka rasakan di ruangan dan apa yang tersirat. Usai pertemuan, tanyakan persepsi dan kesimpulan mereka. Kemudian bagikan kepada mereka semua dinamika yang Anda amati.



# 7

## TEMUKAN ZONA KEKUATAN ANDA DAN BERTAHANLAH DI SANA



**B**isakah Anda mengingat pelajaran pertama yang pernah Anda pelajari tentang kepemimpinan? Saya bisa. Pelajaran itu berasal dari ayah saya. Dia terbiasa menasihati saudara laki-laki dan perempuan, serta diri saya, “Cari tahu hal yang kau lakukan dengan paling baik dan terus lakukan itu.” Itu bukan hanya saran iseng. Ayah dan ibu saya menjadikan itu sebagai misi mereka untuk membantu kami menemukan kekuatan kami dan mulai mengembangkannya sebelum kami cukup dewasa untuk mandiri dan tidak bergantung pada orang tua.

Ayah juga memperkuat nasihat itu dengan menerapkannya. Salah satu pesan favoritnya adalah “Aku melakukannya.” Ayah memiliki kemampuan luar biasa untuk tetap berfokus dalam area kekuatannya. Ditambah dengan tekad untuk menyelesaikan apa yang dia mulai, sangat bermanfaat bagi ayah sepanjang kariernya dan area lainnya. Dia berada di zona kekuatannya. Itulah salah satu alasan ayah selalu menjadi inspirasi terbesar dalam hidup saya.

### *Mencari Kekuatan*

Saat mengawali karier, saya berkomitmen untuk menemukan zona kekuatan dan berupaya bertahan di sana. Akan tetapi, saya frustrasi melakukannya pada tahun-tahun pertama saya. Seperti banyak

pemimpin amatir lainnya, saya mencoba melakukan berbagai hal untuk menemukan hal yang saya bisa lakukan dengan baik. Selain itu, ekspektasi orang lain untuk apa yang akan saya lakukan dan bagaimana saya akan memimpin tidak selalu sesuai dengan kekuatan saya. Tanggung jawab dan kewajiban saya terkadang menuntut bahwa saya melakukan tugas, sekalipun saya tidak berbakat atau memiliki keahlian. Akibatnya, saya sering kali tidak efektif. Butuh waktu selama bertahun-tahun untuk membereskan semua ini, menemukan zona kekuatan saya, dan merekrut serta mengembangkan orang lain untuk mengimbangi kelemahan saya.

Jika Anda seorang pemimpin muda dan masih belum yakin di mana letak kekuatan Anda, jangan patah semangat. Bersabarlah dan teruslah berusaha. Ini yang saya ketahui: entah Anda baru saja mulai memimpin atau berada di puncak karier, semakin Anda berkembang dalam zona kekuatan Anda, Anda pun akan semakin sukses.

### *Menentukan Kesuksesan Pribadi*

Selama bertahun-tahun saya mendengar berbagai definisi tentang kesuksesan dari banyak orang. Faktanya, saya sendiri telah menerima beragam definisi pada berbagai tahap kehidupan saya. Namun, dalam 15 tahun terakhir, saya memperhatikan satu definisi yang menurut saya merangkum kesuksesan, bagi siapa saja dan apa saja yang ingin dia lakukan. Saya yakin, kesuksesan adalah

Mengetahui tujuan hidup Anda,  
Mencapai potensi maksimum Anda, dan  
Melakukan sesuatu yang bermanfaat untuk orang lain.

Jika Anda mampu melakukan ketiga hal itu, Anda sukses. Akan tetapi, tak satu pun mungkin terjadi kecuali Anda menemukan dan bertahan dalam zona kekuatan Anda.

Saya menyukai cerita tentang sekelompok anak tetangga yang membangun rumah pohon dan membentuk klub mereka sendiri. Saat orang dewasa diberi tahu siapa pemimpin klub itu, mereka terkejut saat mendengar yang terpilih sebagai presiden adalah bocah berumur 4 tahun.

“Bocah itu pasti berbakat memimpin,” ujar seorang ayah. “Bagaimana mungkin kalian yang lebih besar memilihnya?”

“Begini, Ayah,” balas anaknya, “dia tidak bisa menjadi sekretaris karena tidak tahu cara menulis atau membaca. Dia juga tidak bisa menjadi bendahara karena tidak bisa menghitung. Dia tidak bisa menjadi petugas keamanan karena terlalu kecil untuk mengusir orang. Kalau kami tidak memberinya jabatan, kasihan. Jadi, kami memilihnya untuk menjadi presiden.”

Dalam kehidupan nyata, tentu saja, hal seperti itu tidak berlaku. Anda tidak otomatis menjadi pemimpin yang efektif. Anda harus menetapkan niat. Anda juga harus berupaya dari kekuatan Anda.



Tujuan hidup seseorang selalu berkaitan dengan bakat mereka.

Kapan pun saya membimbing orang lain dan membantu mereka untuk menemukan tujuan hidup mereka, saya selalu mendorong mereka untuk mengawali prosesnya dengan menemukan kekuatan mereka, bukan dengan mengeksplorasi kelemahan mereka. Mengapa? Karena tujuan hidup seseorang selalu berkaitan dengan bakat mereka. Caranya selalu seperti itu. Anda tidak dipanggil untuk melakukan sesuatu yang bukan bakat Anda. Anda akan menemukan tujuan Anda dengan menemukan dan bertahan dalam zona kekuatan Anda.

Demikian pula, Anda tidak bisa mencapai potensi maksimum Anda jika Anda terus-menerus berupaya di luar zona kekuatan Anda. Peningkatan selalu berkaitan dengan kemampuan. Semakin besar bakat

Anda, semakin besar potensi Anda untuk berkembang. Saya mengenal orang yang mengira bahwa mencapai potensi mereka bermula dari menopang kelemahan mereka. Namun, tahukah Anda apa yang terjadi saat Anda menggunakan semua waktu Anda untuk memperbaiki kelemahan Anda dan tidak pernah mengembangkan kekuatan Anda? Jika Anda bekerja sangat keras, Anda mungkin mengerahkan seluruh tenaga sedari awal untuk mencapai kualitas yang biasa-biasa saja! Namun, Anda tidak akan pernah melampaui kualitas itu. Tak seorang pun mengagumi atau menghargai kualitas yang biasa saja.

Potongan teka-teki terakhir — menjalani hidup yang bermanfaat untuk orang lain — selalu bergantung pada upaya terbaik kita, bukan yang terburuk. Anda tidak bisa mengubah dunia dengan hanya memberikan upaya penghabisan atau dengan kinerja yang biasa-biasa saja. Hanya kualitas terbaik Andalah yang akan bermanfaat bagi orang lain dan menolong mereka dari keterpurukan.

### *Menemukan Zona Kekuatan Diri Sendiri*

Penyair dan penyusun kamus asal Inggris, Samuel Johnson, mengatakan, “Hampir setiap orang membuang sebagian hidupnya untuk berusaha menampilkan kualitas yang tidak dia miliki.” Jika Anda mempunyai gambaran dalam benak Anda tentang bakat yang seharusnya dipunyai seseorang, tetapi Anda tidak memiliki bakat tersebut, maka Anda akan mengalami masa-masa sulit dalam menemukan kekuatan sejati Anda. Anda harus menemukan dan mengembangkan jati diri *Anda*. Berikut ini beberapa saran untuk membantu Anda:

#### **1. Tanyakan, “Apa yang Saya Lakukan dengan Baik?”**

Orang yang mencapai potensi mereka tidak sering menanyakan, “Apakah yang saya lakukan ini benar?” dan lebih sering bertanya, “Apa yang saya lakukan dengan baik?” Pertanyaan pertama adalah tentang

moral; pertanyaan kedua adalah tentang bakat. Anda sebaiknya selalu berjuang untuk melakukan hal yang benar. Namun, melakukan yang benar tidak memberi tahu Anda tentang bakat Anda.

## **2. Jadilah Spesifik**

Saat mempertimbangkan kekuatan kita, kita cenderung berpikir terlalu luas. Peter Drucker, bapak manajemen modern, menulis, “Misteri terbesar bukanlah tentang orang melakukan hal-hal buruk, tetapi tentang orang-orang jarang melakukan beberapa hal dengan sangat baik. Satu-satunya hal yang umum adalah ketidakcakapan. Kekuatan selalu spesifik! Tak seorang pun pernah berkomentar, misalnya, pemain biola Jascha Heifetz mungkin tidak bisa bermain terompet dengan baik. Semakin spesifik Anda mengetahui kekuatan Anda, semakin besar peluang Anda untuk menemukan “titik kekuatan” Anda. Kenapa Anda berada di pinggir zona kekuatan Anda saat Anda berkesempatan untuk berada tepat di tengah?”

## **3. Simak Pujian Orang Lain**

Sering kali kita lupa bersyukur dengan bakat kita. Kita mengira karena kita bisa melakukan sesuatu dengan baik, semua orang juga bisa. Itu justru tidak benar. Bagaimana Anda tahu bahwa Anda mengabaikan keahlian atau bakat? Dengarkan pendapat orang lain. Kekuatan Anda akan menangkap perhatian dari orang lain dan menariknya mendekati Anda. Di satu sisi, saat Anda memasuki area kelemahan Anda, hanya sedikit orang yang berminat. Jika orang lain terus menerus memuji Anda di bidang tertentu, mulailah untuk mengembangkan bidang itu.

## **4. Menyelidiki Persaingan**

Anda tentu tidak ingin menghabiskan seluruh waktu Anda dengan membandingkan diri Anda dengan orang lain. Itu tidak sehat.

Namun. Anda tidak ingin menghabiskan waktu dengan melakukan hal yang dilakukan orang lain dengan lebih baik. Mantan CEO GE, Jack Welch menegaskan, “Jika Anda tidak mempunyai daya saing, jangan bersaing.” Orang tidak membayar Anda untuk sesuatu yang biasa saja. Jika Anda tidak berbakat melakukan sesuatu yang lebih baik daripada persaingan, berfokuslah pada area lain.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang posisi Anda dalam persaingan, tanyakan diri Anda pertanyaan berikut ini:

Apa orang lain melakukan yang saya lakukan?

Apa mereka melakukannya dengan baik?

Apa mereka melakukannya lebih baik daripada saya?

Bisakah saya menjadi lebih baik daripada mereka?

Jika saya menjadi lebih baik, bagaimana hasilnya nanti?

Jika saya tidak menjadi lebih baik, bagaimana hasilnya nanti?

Jawaban untuk pertanyaan terakhir adalah: Anda kalah. Mengapa? Karena kompetitor Anda berupaya di zona kekuatan sedangkan Anda tidak!

Mantan penangkap bola bisbol *all-star*, Jim Sundberg, menyarankan, “Temukan keunikan Anda, lalu disiplinkan diri Anda untuk mengembangkannya.” Itulah yang coba saya lakukan. Bertahun-tahun lalu saya menyadari bahwa salah satu kekuatan saya adalah berkomunikasi. Banyak orang selalu termotivasi saat mereka mendengar

saya berbicara. Setelah beberapa saat, saya mendapatkan banyak peluang untuk berbicara dalam acara bersama motivator lainnya. Semula saya merasa terintimidasi karena mereka begitu ahli. Namun, saat saya menyimak mereka, saya terus bertanya pada diri saya sendiri,



“Temukan keunikan Anda, lalu disiplinkan diri Anda untuk mengembangkannya.”

—Jim Sundberg



“Apa yang bisa saya lakukan sehingga bisa membedakan saya dari mereka?” Saya merasa mungkin mustahil bagi saya untuk lebih baik daripada mereka, tetapi masih mungkin untuk saya agar tampil berbeda. Seiring berjalannya waktu, saya menemukan dan mengembangkan perbedaan itu. Saya berjuang menjadi *guru* motivasi, bukan hanya *pembicara* motivasi. Saya ingin orang lain tidak hanya menikmati apa yang saya bagikan, tetapi juga bisa menerapkan apa yang saya ajarkan pada kehidupan mereka. Selama lebih dari dua dekade, saya mendisiplinkan hidup saya untuk mengembangkan keunikan itu. Ini tempat saya — zona kekuatan saya.

### *Untuk Menjadi Pemimpin Sukses, Temukan dan Kembangkan Zona Kekuatan Orang-orang Anda*

Kapan pun Anda melihat orang yang sukses dalam pekerjaan mereka, Anda bisa yakin bahwa mereka berupaya dalam zona kekuatan mereka. Namun jika Anda ingin menjadi sukses sebagai pemimpin, itu tidaklah cukup. Pemimpin yang andal membantu orang lain menemukan zona kekuatan mereka dan memampukan mereka agar bertahan di sana. Bahkan, pemimpin terbaik ditandai dengan kemampuan untuk mengenali keahlian khusus dan keterbatasan orang lain, dan kemampuan untuk menempatkan mereka pada pekerjaan yang memampukan mereka melakukan yang terbaik.

Sayangnya banyak orang tidak bekerja dalam area kekuatan mereka sehingga mereka tidak mencapai potensi mereka. Organisasi Gallup mengadakan penelitian terhadap 1,7 juta orang di tempat kerja. Hasilnya, hanya 20% karyawan yang merasa bahwa kekuatan



“Organisasi hadir untuk mengaktifkan kekuatan orang lain dan mengesampingkan kelemahan mereka. Dan ini merupakan tugas pemimpin yang efektif.”

— Frances Hesselbein

mereka terus berperan setiap harinya dalam pengaturan kerja.<sup>1</sup> Menurut saya, sebagian besar itu kesalahan pemimpin mereka. Pemimpin mereka gagal menolong orang-orang mereka dalam mengembangkan kekuatan dan menempatkannya dalam organisasi yang menjadikan kekuatan mereka sebagai aset perusahaan.

Dalam bukunya, *Hesselbein on Leadership*, Frances Hesselbein, ketua dewan gubernur *Leader to Leader Institute* yang didirikan Peter F. Drucker, menulis, “Peter Drucker mengingatkan kita bahwa organisasi hadir untuk mengefektifkan kekuatan orang dan mengesampingkan kelemahan mereka. Ini merupakan tugas pemimpin yang efektif. Drucker juga menyampaikan kepada kita bahwa pemimpin berbakat itu mungkin ada, tetapi jumlahnya terlalu kecil untuk bisa diandalkan.

Jika Anda berhasrat menjadi pemimpin yang efektif, Anda harus mengembangkan kemampuan untuk mengembangkan orang lain di area kekuatan mereka. Bagaimana Anda melakukan itu?

### ***Pelajari dan kenali anggota tim Anda.***

Apakah kekuatan dan kelemahan orang-orang Anda? Siapa yang mereka hargai dalam tim? Apakah mereka berkembang dan apakah mereka mempunyai lebih banyak potensi pertumbuhan di area yang mereka tengah upayakan? Apakah sikap mereka adalah aset atau kendala? Apakah mereka menyukai yang mereka lakukan dan apakah mereka melakukannya dengan baik? Ini adalah pertanyaan yang harus dijawab oleh pemimpin.

### ***Sampaikan pada setiap anggota cara mereka melengkapi anggota tim lainnya.***

Apa saja kekuatan yang dapat mereka sumbangkan dan menguntungkan? Apakah nantinya kontribusi mereka akan sangat berharga? Bagaimana mereka melengkapi anggota lain dalam satu tim? Apa yang mereka butuhkan dari anggota lain demi melengkapi

kelemahan mereka? Semakin banyak orang tahu cara beradaptasi dalam satu tim, semakin besar pula hasrat mereka untuk secara tepat memanfaatkan kecocokan mereka dan memaksimalkan kontribusi mereka.

***Sampaikan pada semua anggota tim cara setiap orang berperan dalam tim.***

Jelas bahwa Anda tidak dapat mempunyai tim pemenang tanpa kerja sama tim. Akan tetapi, tidak semua pemimpin bertindak untuk menolong anggota tim bekerja bersama-sama. Jika Anda menyampaikan cara setiap orang saling melengkapi satu sama lain dan kekuatan apa yang dapat mereka sumbangkan bagi peran masing-masing, rekan satu tim akan saling menghormati dan menghargai.

***Utamakan saling melengkapi daripada saling bersaing.***

Persaingan sehat antar satu tim memang baik. Hal itu memaksa mereka untuk melakukan yang terbaik. Namun, pada akhirnya, anggota tim harus bekerja sama demi kepentingan tim, bukan hanya untuk diri mereka sendiri.

Bagi beberapa pemimpin, gagasan tentang berfokus hampir sepenuhnya pada kekuatan terlihat tidak sejalan. Beberapa tahun lalu, saya menghabiskan waktu sehari bersama para pemimpin dari beberapa perusahaan, dan salah satu topik yang saya bahas adalah pentingnya berada di zona kekuatan. Saya berulang-ulang mendorong mereka untuk tidak berfokus pada kemampuan yang lemah. Selama sesi tanya jawab, seorang CEO menolak gagasan tersebut. Ia menggunakan Tiger Woods sebagai contoh.

“Saat Tiger mendapatkan hasil yang buruk dalam permainan golf,” katanya, “Tiger langsung mendatangi tempat latihan golf dan berlatih selama berjam-jam. Kau tahu, John, dia berusaha mengatasi kelemahannya.”

“Tidak,” sahut saya, “dia meningkatkan kekuatannya. Tiger adalah pegolf terbaik di dunia. Dia berlatih memukul bola golf. Dia bukan berlatih akunting, musik, ataupun basket. Dia memperbaiki kelemahan dalam zona kekuatannya. Itu akan selalu menghasilkan hasil positif.”

Memperbaiki kelemahan dalam zona kekuatan Anda akan selalu mendatangkan hasil yang lebih baik daripada meningkatkan kekuatan di area yang lemah. Saya suka golf, tetapi jika saya berlatih memukul bola golf, permainan saya tidak akan pernah meningkat drastis. Mengapa? Karena saya pegolf biasa-biasa saja. Latihan tidak akan menyempurnakan kemampuan saya — latihan hanya akan memperbaikinya! Jika saya ingin berkembang, saya harus meningkatkan kemampuan saya pada kepemimpinan dan komunikasi. Keduanya merupakan zona kekuatan saya.

Apa zona kekuatan Anda? Jika Anda menghabiskan waktu di sana, Anda berinvestasi pada kesuksesan Anda.



*Temukan Zona Kekuatan Anda dan Bertahanlah Di sana*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Apakah Anda sudah mengenali zona kekuatan Anda?**

Jika Anda dan saya bisa duduk bersama dan berdiskusi, apakah Anda akan bisa memberitahukan kekuatan Anda? Seberapa spesifik Anda akan mampu melakukannya? Semakin berumur dan berpengalaman Anda, seharusnya semakin spesifik Anda bisa menceritakannya. Jika Anda tidak yakin dengan kekuatan Anda, ikutan saran di bab ini; pikirkan apa yang Anda lakukan dengan baik, dengarkan pendapat rekan Anda tentang bakat Anda, dan analisis di area mana Anda sedikit lebih unggul daripada pesaing Anda.

**2. Apakah pekerjaan Anda memanfaatkan kekuatan Anda?**

Datalah tiga hal yang Anda lakukan dengan baik dalam pekerjaan Anda. Sekarang tanyakan pada diri Anda ketiga hal berikutnya:

Apakah Anda lebih banyak melakukan hal itu atau lebih sedikit?

Apakah Anda lebih banyak mengembangkan hal itu lebih banyak atau lebih sedikit?

Apakah Anda menyertakan orang lain yang melengkapi kekuatan Anda?

Jika jawaban Anda tidak untuk salah satu dari pertanyaan ini, Anda harus lebih memantapkan niat untuk masuk dalam zona kekuatan Anda.

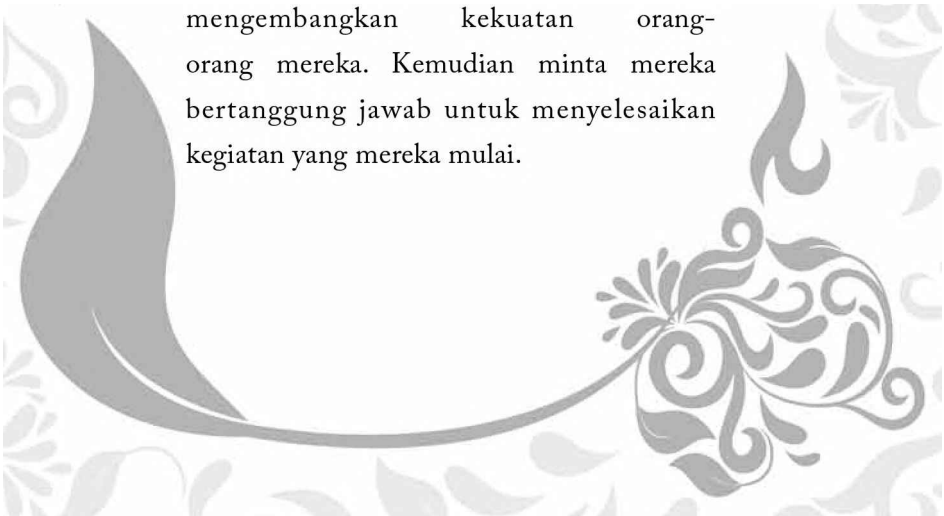
**3. Apakah Anda memimpin anggota tim menuju zona kekuatan mereka?**

Jika Anda seorang pemimpin, tim Anda bergantung pada Anda untuk membantu mereka menemukan zona kekuatan mereka dan bertahan di sana. Apa yang telah Anda lakukan dengan setiap anggota untuk memfasilitasi ini? Jika Anda tidak bisa menyebutkan tindakan khusus, Anda harus segera mengikuti saran di bab ini guna menolong mereka.



## MOMEN PEMBINAAN

Duduklah bersama setiap orang yang Anda bina untuk membahas kekuatan mereka. Minta mereka menjabarkannya. Berikan umpan balik pada mereka berdasarkan kinerja mereka di masa lalu dan pengamatan Anda. Bantulah menghilangkan kesalahpahaman yang mereka miliki tentang diri mereka sendiri. Beri mereka tanggung jawab yang akan memanfaatkan kekuatan mereka. Jika orang-orang Anda sudah mengenali kekuatan mereka dan berupaya meningkatkannya, bantu mereka untuk membuat strategi untuk mengenali, mendorong, dan mengembangkan kekuatan orang-orang mereka. Kemudian minta mereka bertanggung jawab untuk menyelesaikan kegiatan yang mereka mulai.



# 8

## TANGGUNG JAWAB UTAMA PEMIMPIN ADALAH MENDEFINISIKAN KENYATAAN



**K**ali pertama saya mendengar bahwa tanggung jawab pemimpin yaitu mendefinisikan kenyataan berasal dari pakar kepemimpinan dan penulis, Max DePree. Pernyataannya seketika itu masuk akal bagi saya, dan saya sependapat. Namun itu tidak berarti saya berbakat alamiah pada bidang tersebut.

Dari semua pelajaran yang saya peroleh tentang kepemimpinan, ini bagian tersulit. Saya bisa menjadi teladan untuk berpikir positif. Saya terikat untuk memberikan harapan dan menyemangati orang lain. Saya hanya tidak bisa menahan diri. Akibatnya, filosofi saya menjadi sedikit mirip komedian Garrison Keillor, yang mengatakan, “Terkadang Anda harus memandang realitas dan menyangkalnya.” Jujur saja, pernyataan saya tentang menjadi realistis dan keengganan saya untuk sesekali menerima fakta bahwa tanggung jawab pemimpin untuk mendefinisikan kenyataan telah sangat merugikan saya. Namun, pada usia 54 tahun, saya pada akhirnya jera!

### *Anda Tidak Bisa Mendefinisikan yang Tak Kasat Mata*

Saya sering mengajarkan bahwa kita berubah hanya jika kita cukup sakit hati sehingga kita harus berubah, cukup belajar sehingga

kita ingin berubah, cukup menerima sehingga kita mampu berubah. Dalam kasus saya, sakit hati menjadi pemicu untuk belajar. Tahun 2001, saya menghadapi kenyataan pahit: salah satu perusahaan saya terus merugi dan usahanya sepertinya terlalu meluas. Masalah ini tidak muncul tiba-tiba. Selama lima tahun sudah ada indikasi bahwa saya harus berubah, tetapi saya tidak bersedia untuk melakukan perubahan itu. Saya harus mengubah tim kepemimpinan saya, tetapi saya tidak ingin melakukannya. Saya menyukai lingkaran dalam saya. Tahun demi tahun, saya bersedia menanggung sedikit kerugian yang dialami perusahaan. Namun, setelah lima tahun, kerugian itu terus menumpuk dan menyebabkan kehancuran.

Saudara kandung saya, Larry, yang ahli berbisnis dan selalu mampu menilai mana yang nyata dan yang bukan, terus memaksa saya untuk menerima kenyataan dan mengambil beberapa keputusan sulit. Sebagai seorang pemimpin, saya tahu benar aturan pertama untuk menang yaitu “Jangan melawan diri sendiri.” Dengan tidak menerima kenyataan dan melakukan beberapa perubahan yang sangat tidak nyaman, saya menghukum diri saya dengan rasa bersalah, dan saya pun mulai merasa patah semangat. Jadi, ketika Margaret dan saya pergi untuk meninggalkan London selama dua minggu, saya memutuskan untuk bergulat dengan masalah ini dan mendapatkan beberapa jenis keputusan. Untuk membantu saya berpikir jernih dan memproses keputusan saya, saya membaca sebuah buku yang baru diterbitkan: *Jack: Straight from the Gut* karya Jack Welch. Dalam buku itu, saya membaca enam aturan berikut untuk kepemimpinan yang sukses:

1. Kendalikan takdir Anda, atau orang lain yang akan melakukannya.
2. Hadapi kenyataan sebagaimana mestinya, bukan yang selalu atau yang Anda harapkan.
3. Jujurlah pada setiap orang.
4. Jangan mengelola. Memimpinlah!
5. Berubahlah sebelum diharuskan.
6. Jika Anda tidak mempunyai daya saing, jangan bersaing.



Saat saya membaca saran ini dari pimpinan para CEO ini, saya menyadari bahwa lima dari enam aturan untuk kepemimpinan yang sukses adalah menerima kenyataan. Rasanya seperti seember air dingin yang disiram ke wajah saya. Saat pulang, saya mengumpulkan orang kunci dalam hidup saya, membacakan enam aturan tersebut, dan mengumumkan perubahan yang hendak saya lakukan dalam perusahaan.

Selama tiga tahun berikutnya, saya terus menyimpan enam aturan Welch di tas kantor saya. Saya sering mengeluarkannya dan membacanya ulang, terutama saat saya menghadapi keputusan kepemimpinan sulit lainnya.

### *Visi ≠ Fantasi*

Salah satu jebakan yang dapat menghentikan calon pemimpin adalah hasrat untuk memfokuskan visi pada kerugian karena menerima kenyataan. Namun pemimpin yang andal adalah visioner sekaligus realistis. Hukum Papan Skor (*The Law of The Scoreboard*) dalam buku saya, *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* menyatakan, “Tim dapat menyesuaikan diri saat mengetahui posisinya.” Dengan kata lain, kenyataan adalah dasar untuk perubahan positif. Jika Anda tidak menerima kenyataan, Anda tidak akan bisa melakukan perubahan penting.



“Pemimpin yang realistis cukup objektif untuk meminimalkan ilusi. Mereka memahami bahwa kecurangan diri dapat merugikan visi mereka.”

—Bill Easum

Bill Easum, presiden dan mitra pelaksana senior di *Easum, Bandyra, and Associates*, menyatakan, “Pemimpin yang realistis cukup objektif untuk meminimalkan ilusi. Mereka memahami bahwa kecurangan diri dapat merugikan visi mereka.” Itu berlaku untuk saya. Keyakinan

tinggi saya pada orang-orang yang saya pimpin dan hasrat saya untuk melindungi orang yang saya cintai menghalangi saya menerima kebenaran — dan menjadi jujur kepada mereka saat kinerja mereka merugikan perusahaan.

Jika Anda optimis, seperti saya, dan Anda secara alamiah mendukung orang-orang yang Anda pimpin, seperti yang saya lakukan, Anda mungkin membutuhkan penanganan ekstra untuk memandang realitas dan tetap rendah hati. Teruslah memandang realistis pada...

Situasi — terkadang situasinya lebih buruk daripada yang Anda kira.

Proses — biasanya membutuhkan waktu lebih lama daripada yang Anda bayangkan.

Harga — harganya selalu lebih mahal daripada yang Anda duga.

Jika saat ini Anda sulit menerima kenyataan di masa mendatang, Anda mungkin akan kekurangan kredibilitas saat bersama orang lain. Seperti pesan teman saya, Andy Stanley, “Menerima kenyataan saat ini sering kali berat, tetapi memang perlu.”

### *Menyesuaikan Kenyataan*

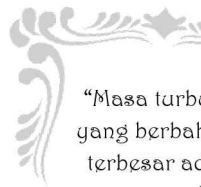
Dalam buku *Managing in Turbulent Times*, Peter Drucker menulis, “Masa turbulensi adalah momen yang berbahaya, tetapi bahaya terbesar adalah godaan untuk menyangkal kenyataan.”<sup>1</sup> Untuk melindungi diri saya dari bahaya itu, beberapa tahun lalu saya menulis beberapa pertanyaan berikut. Pertanyaan tersebut membantu saya menangani kenyataan pahit yang penting dalam kehidupan. Mungkin ini juga bisa membantu Anda.

### **Pertanyaan yang Saya Ajukan Untuk Menolong Saya Mendefinisikan Kenyataan**

1. Apakah kenyataan dalam situasi ini? Apakah orang lain sependapat dengan penilaian saya?
2. Bisakah saya mengenali setiap masalah? Bisakah saya mengelompokkan kenyataan agar lebih baik dalam memahaminya?
3. Bisakah masalah itu diselesaikan? Pisahkan masalah yang mungkin diselesaikan dengan yang tidak mungkin.
4. Apakah ada pilihan? Buat rencana permainan.
5. Apakah saya bersedia mengikuti rencana permainan? Komitmen saya sebagai pemimpin sangat penting.
6. Apakah tim yang saya pimpin akan mengikuti rencana permainan? Komitmen mereka sebagai pemimpin juga penting.

Pertanyaan ini memaksa saya untuk melihat masalah secara realistis daripada menanganinya dengan terburu-buru dan mengambil sisi positif dari masalah tersebut.

Sebagai pemimpin, apa yang kita lakukan — atau tidak lakukan — selalu ada konsekuensinya. Kita bisa mencoba untuk mempertahankan pandangan atau gaya hidup yang tidak realistis, tetapi kelak kita akan harus membayar harga yang realistis untuk itu. Kita tidak mungkin menghindarinya. Kasus ini menimpa saya. Setelah bertahun-tahun perusahaan saya merugi, saya harus menjual saham investasi saya yang cukup besar demi menutup kerugian. Sen demi sen terus keluar dari kantong saya. Ada yang pernah berujar, “Anda bisa membodohi beberapa orang setiap kali dan semua orang beberapa kali, dan itu seharusnya mencukupi.” Sebagai seorang pemimpin sayalah pihak yang dibodohi.



“Masa turbulensi adalah waktu yang berbahaga, namun bahaga terbesar adalah godaan untuk menyangkal kenyataan itu.”

— Peter Drucker

Yang lebih parah, saya melakukan itu kepada diri saya sendiri! Kebodohan terbesar adalah orang yang membodohi dirinya sendiri.

Kemampuan untuk mendefinisikan kenyataan sebagai seorang pemimpin berarti menerima pemikiran realistis sehingga kita bisa melihat lebih jauh konsekuensi tindakan kita dan melihatnya lebih jelas daripada orang di sekeliling kita. Mengapa hal itu penting? Karena sebagai pemimpin, orang lain bergantung pada Anda. Ketidakmampuan saya untuk menjelaskan kenyataan dalam organisasi secara mutlak tidak hanya merugikan saya, tetapi juga orang lain. Karyawan kehilangan pekerjaan, tim terpecah belah, impian gagal terwujud, dan yang paling menyedihkan, beberapa hubungan persahabatan kandas.

### *Mewaspadaai Pemikiran Tidak Realistis*

Meski pada akhirnya saya belajar dari kejadian ini, saya masih belum memercayai diri saya sendiri untuk bisa mendefinisikan kenyataan. Sirkuit mental dan emosional saya akan selalu membuat saya memikirkan yang terbaik dan mengabaikan yang negatif. Jadi, saya harus mewaspadaai kecenderungan ini. Bertanya pada diri sendiri untuk membantu saya menjelaskan kenyataan tidaklah cukup. Saya harus melakukan lebih. Berikut empat latihan yang coba saya terapkan terus-menerus:

#### *1. Mengakui Kelemahan Saya*

Seperti orang yang kecanduan miras tertolong dengan menghadiri pertemuan sesama pecandu *Alcoholics Anonymous* dan mengatakan, “Saya pecandu miras,” saya harus mengakui kepada orang lain, “Saya orang yang tidak realistis.” Mengakui kelemahan saya adalah tahap pertama menuju pemulihan. Anda tidak bisa *mendefinisikan* kenyataan jika Anda tidak bisa *menerima* kenyataan.

## **2. Merangkul Orang Realistis**

Pepatah lama “burung-burung berbulu sama selalu terbang bersama” benar adanya. Saya suka berada di sekeliling orang yang seperti saya. Itu mungkin bagus saat saya ingin bersenang-senang, tetapi bisa berefek buruk saat saya ingin memimpin dengan baik. Saya membutuhkan orang-orang yang melengkapi saya, yang menguatkan di area kelemahan saya. Tim kepemimpinan yang efektif memiliki anggota yang melengkapi satu sama lain.

## **3. Meminta Kejujuran dari Orang Lain**

Semua pemimpin membutuhkan sekelompok orang di sekeliling mereka yang akan menyampaikan pendapat mereka yang sesungguhnya. Mereka tidak membutuhkan sekelompok orang yang bertingkah “asal bapak senang.” Satu-satunya cara agar pemimpin mendapatkan umpan balik jujur adalah dengan memintanya, dan memperlakukan orang lain dengan baik saat mereka sebenarnya memberikan respons jujur. Akan tetapi, banyak pemimpin tidak cukup aman untuk menanyakannya atau merespons balik tanpa bersikap defensif. Terkadang, kita tidak ingin mendengarkan kebenaran, padahal kita harus mendengarnya. Kenyataannya, banyak orang tidak ingin menerima kenyataan. Itulah sebabnya meminta orang lain membantu kita adalah ide baik.

## **4. Mengundang “Mata Segar” untuk Memeriksa Saya**

Begitu banyak hal yang tidak bisa Anda lihat saat berada di lingkungan yang lazim. Semakin lama saya memimpin, semakin saya sadar betapa saya membutuhkan orang di luar organisasi saya untuk mencermati saya dan organisasi saya. Saya sering merekrut konsultan luar untuk datang, mengamati, dan menyampaikan kepada saya pandangan mereka. Saya menghargai apa yang mereka harus katakan.

Anda mungkin berpikir, *Banyak sekali hal yang harus dilakukan: melihat aturan Jack Welch, bertanya pada diri Anda beberapa hal untuk mendefinisikan, menggunakan keempat latihan di atas demi berpikir realistis! Bukankah itu terlalu berlebihan?* Mungkin



Pemimpin andal yang memimpin perusahaan besar menerima kenyataan dan melakukan perubahan yang sesuai.

ini berlebihan bagi Anda — tetapi tidak untuk saya. Karena berpikir realistis adalah area kelemahan saya, saya harus mendekatinya dari berbagai sudut dan memiliki lebih dari satu sistem untuk memperbaiki cara saya melakukan banyak hal.

Mendefinisikan kenyataan adalah titik awal kepemimpinan yang baik. Rasanya seperti menemukan “Di Sinilah Anda Berada” pada sebuah peta sebelum Anda mencoba sampai ke tujuan. Seperti yang diungkapkan Jim Collins dalam buku *Good to Great*, pemimpin andal yang memimpin perusahaan besar menerima kenyataan dan melakukan perubahan yang sesuai. “Anda memang tidak bisa mengambil rangkaian keputusan bagus tanpa terlebih dulu menghadapi kenyataan pahit.”<sup>2</sup> Jangan lupa, cara Anda mendefinisikan kenyataan menentukan posisi dan cara Anda memimpin. Posisi dan cara Anda memimpin menentukan tujuan akhir pengikut Anda. Dengan kata lain, banyak hal tergantung pada penetapan kenyataan.



## *Tanggung Jawab Utama Pemimpin Adalah Mendefinisikan Kenyataan*

### *—LATIHAN PENERAPAN—*

#### **1. *Anda tipe pemikir yang seperti apa?***

Dari skala 1 (realisme) hingga 10 (optimisme), di mana posisi Anda? Apakah Anda secara alamiah berpikir dan berbicara menurut skenario kasus terbaik (seperti yang saya lakukan) atau skenario kasus terburuk? Mintalah teman, mitra, atau pasangan Anda untuk menilai Anda. Jika terlalu optimis (orang lain mungkin menyebut Anda tidak realistis), Anda harus menciptakan sistem untuk mencegah Anda memimpin pengikut Anda menuju arah yang salah.

#### **2. *Siapa yang berbicara jujur dalam kehidupan Anda?***

Semua pemimpin membutuhkan orang di sekitar mereka yang bersedia untuk mengungkapkan kebenaran yang sulit diungkapkan. Siapa yang akan memberi tahu Anda tentang apa yang Anda harus dengar? Jika Anda memiliki orang yang bisa melakukannya, dukung, dan minta mereka untuk terus melakukannya. Jika Anda tidak memiliki orang seperti itu, carilah beberapa. Anda tidak membutuhkan orang yang akan menumbangkan Anda — hanya orang yang akan membantu Anda agar tetap membumi.

#### **3. *Di mana Anda perlu memeriksa kenyataan?***

Jika Anda tidak melihat hasil positif di area tempat Anda memimpin, gunakan daftar pertanyaan di bab ini untuk membantu Anda melihat apakah Anda melihat situasinya dengan realistis. Tanyakan pada diri Anda:

Apakah kenyataan dalam situasi ini? Apakah orang lain sependapat dengan penilaian saya?

Bisakah saya mengenali setiap masalah? Bisakah saya mengelompokkan kenyataan agar lebih baik dalam memahaminya?

Bisakah masalah itu diselesaikan? Pisahkan masalah yang mungkin diselesaikan dengan yang tidak mungkin.

Apakah ada pilihan? Buat rencana permainan.

Apakah saya bersedia mengikuti rencana permainan? Komitmen saya sebagai pemimpin sangat penting.

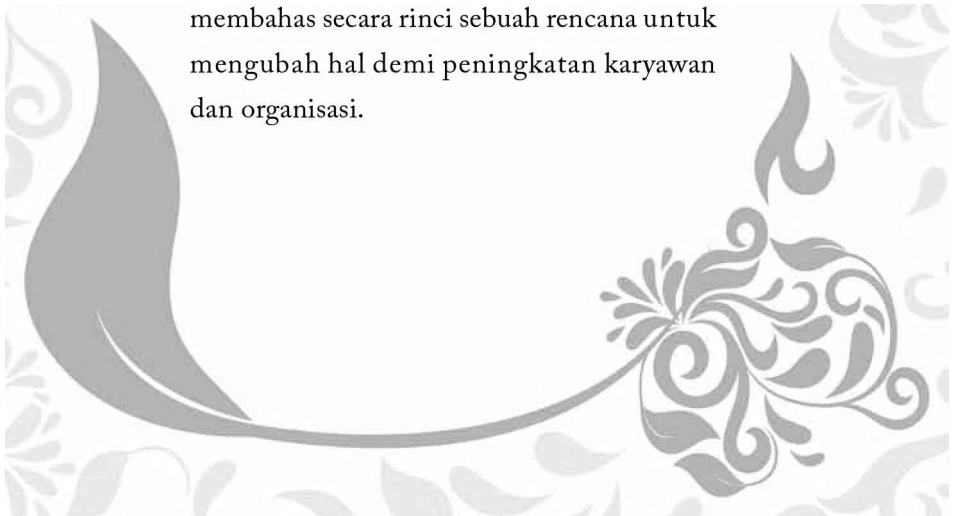
Apakah tim yang saya pimpin akan mengikuti rencana permainan? Komitmen mereka sebagai pemimpin juga penting.





## **MOMEN PEMBINAAN**

Undang orang-orang yang Anda bina untuk menanyai Anda tentang realitas kepemimpinan Anda. Berikan respons Anda secara langsung dan tulus. Sekarang ganti situasinya. Tanyakan kepada mereka tentang realitas dari situasi kepemimpinan saat ini. Dengan mengajukan pertanyaan tindak lanjut dan menawarkan pencerahan yang diperoleh dari pengalaman Anda sendiri, Anda membantu mereka untuk mencari solusi atas hal-hal yang tidak bisa diubah dan yang bisa diperbaiki melalui kepemimpinan efektif. Bantu mereka untuk membahas secara rinci sebuah rencana untuk mengubah hal demi peningkatan karyawan dan organisasi.





The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —



# 9

## UNTUK MENGUJI KEMAMPUAN SANG PEMIMPIN, LIHATLAH ORANG-ORANG YANG DIPIMPINNYA



Pada pertengahan tahun 1970-an, saya mengikuti sebuah konferensi yang menghadirkan Lee Roberson sebagai pembicara. Dalam sebuah sesi, Roberson menyampaikan sebuah pernyataan yang menginspirasi dan mengubah kehidupan saya. Dia berkata, “Segala sesuatu bergantung pada kepemimpinan.” Maksudnya, pemimpin mau tak mau menjadikan segala hal lebih baik atau lebih buruk untuk orang yang mengikuti mereka. Di mana ada pemimpin andal, timnya akan lebih baik, organisasinya akan lebih baik, begitu juga dengan departemen atau divisinya. Sebaliknya, jika pemimpinnya buruk, setiap orang yang dibina pemimpin akan mengalami masa-masa sulit. Kepemimpinan menjadikan setiap upaya berakhir lebih baik atau lebih buruk.

Saat saya mendengar pernyataan itu, intuisi saya memahami bahwa pernyataan itu memang benar. Pernyataan itu dengan segera menjadi tema kepemimpinan saya. Pernyataan itu juga menjadi inspirasi besar dan motivasi untuk saya selama lebih dari 30 tahun. Bahkan juga menjadi dasar dari buku *21 Irrefutable Laws of Leadership*, termasuk Hukum Katup (*The Law of the Lid*), yang menyatakan, “Kemampuan memimpin menentukan tingkat efektivitas seseorang.” Hukum itu juga memengaruhi bagaimana saya melihat segala yang terjadi di sekitar saya.

## *Pemimpin Harus Bertanggung Jawab*

Semakin Anda memahami kepemimpinan, semakin Anda melihat bagaimana pemimpin memengaruhi hal-hal di sekitar mereka. Beberapa tahun setelah saya mendengar pidato Roberson, bersama jutaan warga Amerika lainnya, saya menyaksikan debat Jimmy Carter versus Ronald Reagan sebelum pemilihan presiden tahun 1980. Mayoritas orang setuju saat debat tersebut berujung pada pertanyaan yang Reagan ajukan kepada rakyat Amerika. Dia mengatakan,

Selasa depan adalah Hari Pemilu. Selasa depan, kalian semua akan datang ke TPS dan berdiri di bilik suara untuk mengambil keputusan. Saya pikir saat Anda mengambil keputusan itu, ada baiknya Anda bertanya pada diri Anda sendiri, “Apakah situasi keuangan Anda lebih baik dibandingkan empat tahun lalu? Apakah saat ini Anda lebih mudah pergi berbelanja di toko dibandingkan empat tahun lalu? Apakah saat ini jumlah pengangguran di negeri ini bertambah atau berkurang dibandingkan empat tahun lalu?” Jika Anda menjawab semua pertanyaan itu dengan ‘ya’, saya rasa pilihan tentang siapa yang akan Anda pilih sudah jelas. Namun, jika Anda tidak setuju, jika Anda tidak merasa bahwa jalan yang telah kita lewati selama empat tahun terakhir adalah jalan yang hendak Anda ikuti empat tahun berikutnya, saya sarankan Anda memilih calon yang lain.<sup>1</sup>

Mengapa pertanyaan itu — “Apakah situasi keuangan Anda lebih baik dibandingkan empat tahun lalu?” — berdampak begitu besar? Karena orang menyadari bahwa situasi mereka sekarang ini adalah hasil kepemimpinan sebelumnya. Mereka tidak menyukai situasi mereka sehingga mengganti pemimpinnya. Itulah alasan di balik terpilihnya Reagan. Itu juga alasan saya mengatakan bahwa untuk mengetahui kemampuan sang pemimpin, yang Anda harus lakukan hanyalah melihat orang-orang yang dipimpinnya. Seperti

yang disampaikan pakar kepemimpinan Max DePree, “Tanda-tanda pemimpin yang luar biasa muncul terutama di antara pengikutnya.”

Orang sering kali mengaitkan kesuksesan organisasi dan tim dengan banyak hal: kesempatan, ekonomi, personil, kerja sama tim, sumber daya, penentuan waktu, daya tarik, dan keberuntungan. Meskipun memang benar semua hal tersebut dapat berperan, tetapi semua organisasi bagus memiliki satu kesatuan yaitu kepemimpinan yang andal.

Pernahkah Anda menyadari bahwa kapan pun Anda mendatangi seorang dokter baru, Anda diwajibkan untuk mengisi formulir pendaftaran dan menjawab banyak pertanyaan? Meski pertanyaan itu mungkin terlihat sepele dan tidak relevan, pertanyaan terpenting adalah yang berhubungan dengan riwayat keluarga Anda. Mengapa? Karena kesehatan fisik Anda sangat ditentukan oleh kesehatan fisik orang tua Anda. Jika salah satu orang tua Anda mempunyai penyakit jantung, diabetes, atau kanker, kemungkinan besar Anda akan mengidap penyakit yang sama suatu hari nanti. Kesehatan Anda sebagian adalah warisan.

Kepemimpinan juga bekerja dengan cara yang sama. Saat pemimpinnya sehat, orang-orang yang mereka pimpin cenderung sehat. Saat pemimpin mereka tidak sehat, begitu juga pengikut mereka. Kita mungkin dapat mengajarkan semua yang kita ketahui, tetapi kita mencetak pribadi yang sama dengan kita.

Baru-baru ini saya berbicara di satu konferensi bersama Larry Bossidy, mantan CEO AlliedSignal dan penulis buku terlaris *Execution*. Dia menyinggung dinamika antara pemimpin dan pengikut serta membahas peran penting yang dimiliki pemimpin terhadap orang-orang yang mereka pimpin. Dia mengatakan,



“Tanda-tanda pemimpin yang luar biasa muncul terutama di antara pengikutnya.”

— Max DePree

Perkembangan pemimpin baru tidak hanya kunci profitabilitas, tetapi juga menghadirkan perasaan yang sangat memuaskan seolah Anda telah meninggalkan warisan, bukan hanya laporan pendapatan. Pertanyaan ini sering ditanyakan, "Bagaimana kinerja saya sebagai seorang pemimpin?" Jawabannya adalah bagaimana kondisi orang-orang yang Anda pimpin. Apakah mereka belajar? Apakah mereka menyelesaikan konflik? Apakah mereka memulai perubahan? Anda tidak akan ingat hal yang pertama kali Anda lakukan di kuartal pertama 1994. Saat Anda pensiun, yang Anda akan ingat adalah berapa banyak orang yang Anda kembangkan.

Pemimpin terbaik sangat berniat untuk mengembangkan orang-orang mereka. Namun, entah baik atau buruk, pemimpin selalu memengaruhi orang-orang mereka. Jika Anda ingin tahu apakah pemimpin itu sukses dan efektif, jangan lihat — atau dengar — pemimpinnya. Lihat saja orang-orang yang dipimpinya.

### *Mengungkap Pertanyaan yang Diajukan Seputar Pengikut*

Earl Weaver, mantan manajer tim Baltimore Orioles, dikenal sering mengkritik dan berdebat dengan wasit. Salah satu pertanyaan standar yang dia ajukan kepada wasit pada beberapa babak pertama adalah, "Apakah selanjutnya akan menjadi lebih baik, atau babak ini akan sama baiknya dengan babak selanjutnya?" Itulah pertanyaan yang seharusnya ditanyakan setiap pemimpin pada dirinya sendiri. Mengapa? Karena kinerja pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja timnya.

Jika Anda ingin mengetahui kemampuan Anda dalam memimpin (atau jika Anda ingin menganalisis kepemimpinan orang lain di organisasi Anda), lakukan itu dengan mengajukan empat pertanyaan berikut:

### Pertanyaan # 1: Apakah orang lain mengikut?

Semua pemimpin memiliki dua karakteristik umum: pertama, mereka pergi ke suatu tempat; kedua, mereka mampu membujuk orang lain untuk pergi bersama mereka. Praktisnya, karakteristik kedua adalah yang membedakan pemimpin sejati dengan pemimpin yang berpura-pura. Jika seseorang yang menduduki posisi kepemimpinan tidak mempunyai pengikut, berarti dia hanya memiliki jabatan tapi bukan pemimpin sesungguhnya. Tak ada yang namanya pemimpin tanpa pengikut!

Patut dicatat bahwa memiliki pengikut tidak serta merta menjadikan seseorang sebagai pemimpin yang *andal*; itu hanya menjadikan mereka sebagai pemimpin. Pastor Stuart Briscoe menceritakan kisah seorang pastor muda yang memimpin upacara pemakaman seorang veteran perang. Rekan militer pria yang meninggal itu ingin sedikit berperan dalam misa di rumah duka sehingga mereka meminta si pastor untuk menuntun mereka ke peti mati, berdiri bersama mereka untuk mengenang sejenak dengan khidmat, dan menuntun mereka keluar melalui pintu samping.

Pastor muda itu melakukan semuanya sesuai arahan. Masalahnya hanya satu: dia memilih pintu yang salah. Dengan rapi, dia memimpin serombongan orang itu menuju lemari sapu. Mereka pun lalu terpaksa meninggalkan ruangan itu dengan bingung dan terburu-buru di tengah pandangan aneh para pelayat.<sup>2</sup>

Saat pemimpin mengetahui tujuannya dan orang-orangnya juga tahu bahwa pemimpin mereka tahu arah tujuannya, mereka mulai mengembangkan rasa percaya yang sehat. Hubungan saling percaya ini akan tumbuh seiring pemimpin terus



Semua pemimpin memiliki dua karakteristik umum: pertama, mereka pergi ke suatu tempat; kedua, mereka mampu membujuk orang lain untuk pergi bersama mereka.

menerus menunjukkan kompetensinya. Setiap kali pemimpin yang andal melakukan langkah tepat dengan motif yang tepat, hubungan itu menguat dan tim pun menjadi lebih baik.

Clarence Francis, yang memimpin perusahaan General Foods pada era '30-an dan '40-an, menegaskan, "Anda bisa membeli waktu seseorang, Anda bisa membeli kehadiran fisiknya di tempat yang ditentukan; Anda bahkan bisa membeli sejumlah gerakan otot terampil miliknya per jam. Namun, Anda tidak bisa membeli antusiasmenya... Anda tidak bisa membeli kesetiannya... Anda tidak bisa membeli pengabdian hati, pikiran, dan jiwanya. Ini semua harus Anda dapatkan."

Sebagai seorang pemimpin, Anda sebaiknya tidak pernah mengharapkan kesetiaan dari orang lain sebelum Anda membina hubungan dan memperoleh rasa percaya. Menuntut kesetiaan terlebih dahulu jarang berhasil. Kesetiaan pengikut adalah imbalan untuk pemimpin yang memperolehnya, bukan yang mendambakannya. Kepengikutan dari orang lain bukan berdasarkan pada jabatan, tetapi pada kinerja dan motif. Pemimpin yang sukses mendahulukan kepentingan orang-orang mereka terlebih dahulu. Saat mereka melakukan ini, mereka memperoleh respek dari orang-orang yang mereka pimpin. Pengikut mereka pun bertambah. Saat pemimpin melakukan tugasnya lebih dulu, mereka mendapatkan kesetiaan yang sering kali tanpa batas.

### ***Pertanyaan #2: Apakah orang lain berubah?***

Pertanyaan kedua yang harus diajukan seputar orang yang dipimpin untuk mengetahui kemampuan pemimpin berkaitan dengan apakah orang-orang yang dipimpin bersedia untuk melakukan perubahan demi kemajuan. Kemajuan tidak akan terjadi tanpa perubahan. Presiden Harry S. Truman berkomentar, "Manusia membuat sejarah, bukan sebaliknya. Dalam masa-masa tanpa kepemimpinan, masyarakatnya hanya berjalan di tempat. Kemajuan muncul saat pemimpin yang terampil dan berani, merebut peluang untuk mengubah segala sesuatunya menjadi lebih baik."



Pemimpin mampu merebut peluang hanya saat orang-orang mereka bersedia untuk berubah. Kepemimpinan sedikit banyak adalah mengembangkan kesediaan dalam diri orang lain untuk mengikuti pemimpin ke hal-hal yang tidak diketahui hanya karena dijanjikan sesuatu yang luar biasa. Itu tidak akan bisa terjadi tanpa perubahan.

Ironisnya, pemimpin tidak bisa mengubah orang lain. Pemimpin lebih seperti agen perubahan. Mereka membantu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi orang lain untuk mengambil keputusan demi perubahan.



Pemimpin yang andal menginspirasi pengikut mereka agar memercayai *mereka*. Namun, pemimpin yang hebat menginspirasi pengikut mereka agar percaya pada *diri mereka sendiri*.

Bagaimana pemimpin melakukan ini? Pertama, mereka menginspirasi orang lain. Semua pemimpin yang andal menginspirasi pengikut mereka agar memercayai *mereka*. Namun, pemimpin yang hebat menginspirasi pengikut mereka agar percaya pada *diri mereka sendiri*. Kepercayaan diri ini menambah tingkat kepercayaan diri mereka dan memberi mereka energi untuk melakukan beberapa tipe perubahan yang akan membuat mereka maju dan menjalani kehidupan dengan lebih baik.

Hal lain yang dilakukan pemimpin efektif untuk mendorong perubahan adalah menciptakan lingkungan ekspektasi. Jimmy Johnson, pelatih yang mengantarkan Universitas Miami ke kejuaraan nasional dan tim Dallas Cowboys hingga meraih dua kemenangan Super Bowl, menjelaskan pentingnya menciptakan lingkungan yang tepat.

Peran saya sebagai kepala pelatih adalah melakukan tiga hal: Pertama, mendatangkan orang yang berkomitmen untuk menjadi yang terbaik, mengeluarkan orang yang tidak berkomitmen untuk menjadi yang terbaik; dan ketiga, tanggung jawab terpenting saya, menciptakan


suasana yang memungkinkan mereka mencapai target mereka serta target yang kami tetapkan untuk tim kami. Saya ingin menempatkan mereka di lingkungan yang tepat dan melimpahkan tanggung jawab agar mereka dapat menjadi yang terbaik sebagaimana mestinya.

Kita hanya akan menjadi yang terbaik jika kita berubah. Peluang kita untuk berubah sangat kecil kecuali hadir seorang pemimpin efektif yang membantu memfasilitasi proses tersebut.

### ***Pertanyaan #3: Apakah orang yang dipimpin berkembang?***

Kesediaan untuk berubah berasal dari orang-orang yang dapat turut mengembangkan sebuah organisasi, tetapi agar organisasi dapat mencapai potensi terbaiknya, orang-orang harus bersedia melakukan lebih daripada sekadar berubah. Mereka harus terus berkembang.

Penulis Dale Galloway menyatakan, “Pertumbuhan dan perkembangan orang lain adalah panggilan tertinggi seorang pemimpin.” Saya setuju sekali. Ada banyak bahasan dalam komunitas bisnis tentang mencari dan merekrut karyawan andal, dan saya akui hal itu memang penting. Akan tetapi, bahkan jika Anda menemukan karyawan terbaik yang Anda bisa, jika Anda tidak mengembangkan mereka, pesaing Anda yang mampu mengembangkan karyawan-karyawannya akan segera melampaui Anda.



“Pertumbuhan dan perkembangan orang lain adalah panggilan tertinggi seorang pemimpin.”

— Dale Galloway

Tanggung jawab mengembangkan bawahan bertumpu pada pemimpinnya. Itu berarti lebih dari sekadar membantu orang lain untuk memperoleh keterampilan pekerjaan. Pemimpin terbaik membantu orang-orang mereka tidak hanya pada pekerjaan mereka, tetapi

juga dalam kehidupan mereka. Mereka membantu orang lain untuk menjadi orang yang lebih baik, bukan hanya pekerja yang lebih baik. Mereka membesarkan orang-orang mereka. Itu adalah kekuatan yang luar biasa karena mengembangkan orang lain juga menciptakan organisasi yang berkembang.

Walter Bruckart, mantan wakil presiden Circuit City, berujar bahwa lima faktor teratas keunggulan dalam sebuah organisasi adalah karyawan, karyawan, karyawan, karyawan, dan karyawan. Saya percaya itu benar adanya, tetapi dengan syarat jika Anda membantu mereka untuk berkembang dan mencapai potensi mereka. Itu tidaklah selalu mudah dilakukan pemimpin. Itu menuntut pemimpin membayar harga yang mahal. Sebagai seorang pemimpin, keberhasilan saya dalam mengembangkan orang lain akan bergantung pada hal-hal berikut:

Penilaian tinggi saya akan orang lain — ini masalah perilaku.

Komitmen besar saya terhadap orang lain — ini masalah waktu.

Integritas tinggi saya bersama orang lain — ini masalah karakter.

Standar tinggi saya untuk orang lain — ini masalah penetapan target.

Pengaruh besar saya atas orang lain — ini masalah kepemimpinan.

Prinsip dasar untuk mengembangkan orang lain didasari oleh keyakinan pemimpin pada orang-orang yang dipimpinnya. Jika pemimpin tidak memercayai orang-orang mereka, mereka juga tidak akan percaya pada diri mereka sendiri. Jika mereka tidak percaya pada diri mereka sendiri, mereka tidak akan berkembang. Mungkin ini terdengar seperti beban berat tanggung jawab seorang pemimpin, tetapi begitulah adanya. Jika karyawan tidak berkembang, pemimpinnya yang disalahkan.

#### ***Pertanyaan #4: Apakah orang yang dipimpin berhasil?***

Pelatih basket Pat Riley, yang mengantarkan dua tim berbeda ke kejuaraan NBA, berkomentar, “Menurut saya cara seorang pemimpin

dapat mengukur apakah dia mampu memimpin dengan baik atau tidak dengan 3 cara: (1) melalui menang atau kalah, (2) melalui hasil akhir, (3) melalui analisis visual subjektif dan objektif tentang bagaimana



Pemimpin mungkin dapat mengesankan orang lain saat pemimpin itu sukses, tetapi pemimpin mempengaruhi orang lain saat pengikut mereka sukses.

tiap individu tumbuh dan berkembang. Jika semua orang mendapatkan hasil yang lebih baik, saya rasa kualitas keseluruhan produk pun meningkat.”Bagian terpenting dalam kepemimpinan selalu hasilnya. Pemimpin mungkin dapat mengesankan orang

lain saat mereka sukses, tetapi mereka memengaruhi orang lain saat pengikut mereka sukses. Jika sebuah tim, departemen, atau organisasi tidak sukses, pemimpin pasti dituntut untuk bertanggung jawab.

Dari pengalaman, saya mengamati bahwa orang sukses yang tidak berbakat memimpin sejak lahir terkadang mengalami masa sulit saat melakukan transisi dari pencetak hasil menjadi pemimpin. Mereka terbiasa bekerja pada jenjang tinggi — melakukan tugasnya dengan ahli, mencapai tujuan mereka, sukses dari segi finansial — dan mereka menilai kemajuan mereka dengan melakukan hal-hal tersebut. Saat mereka menjadi pemimpin, mereka sering berharap semua orang melakukan yang sama dan menjadi termotivasi dengan sendirinya. Akan tetapi, saat orang-orang yang mereka pimpin tidak bekerja sesuai harapan, mereka bertanya, “Apa yang salah dari diri mereka?”

Pemimpin berpikir dengan cara berbeda. Mereka paham bahwa mereka berperan dalam keberhasilan pengikut mereka dan keberhasilan pribadi mereka sebagai pemimpin diukur dari kinerja orang-orang yang mereka pimpin. Jika mereka mengamati orang lain dan menyadari bahwa orang-orang mereka tidak mengikuti, berubah, tumbuh, dan berhasil, mereka bertanya, “Apa yang salah dari saya?” dan “Apa yang dapat saya lakukan dengan berbeda untuk membantu tim menang?”

Saya suka membantu orang lain agar berhasil karena bagi saya itu sangat memberikan kepuasan. Baru-baru ini, saya menerima pesan dari Dale Bronner, seorang pemimpin berbakat yang saya bimbing. Dalam pesan itu dia menulis ini,

John, Anda telah menambahkan ilmu kepada saya dengan memperlihatkan berbagai hal yang belum saya alami, melengkapi saya dengan sumber untuk memperluas pemikiran saya, mengajarkan saya prinsip yang berfungsi untuk melindungi kehidupan saya dan memberi saya jalan yang jika saya lalui menjadikan saya lebih bertanggung jawab dalam hubungan pembimbingan. John, Anda telah memberikan sesuatu untuk kepala saya, hati saya, dan tangan saya. Semua ini menjadikan saya sebagai orang yang lebih bernilai dalam melayani orang lain.

Itulah alasan saya memimpin dan membimbing orang lain.

Kepemimpinan dimaksudkan untuk mendorong orang lain maju. Peter Drucker mengatakan, “Kepemimpinan adalah mengangkat visi seseorang untuk bermimpi tinggi, meningkatkan standar kinerja seseorang lebih tinggi, membangun kepribadian melampaui batas normal.” Singkatnya, apa yang dia maksud adalah, “Untuk mengetahui kemampuan pemimpin, lihat saja orang-orang yang dipimpinnya.” Itulah cara orang-orang Anda mengukur Anda. Bagaimana Anda mengukur diri Anda sendiri?



*Untuk Menguji Kemampuan Sang Pemimpin,  
Lihatlah Orang-orang yang Dipimpinnya*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Apakah orang lain mengikuti Anda?**

Ayo kita mulai dari awal. Jawaban untuk pertanyaan kepemimpinan lainnya tidak penting lagi jika jawaban untuk pertanyaan ini adalah tidak. Saat Anda memimpin, apakah orang lain mengikuti? Saat Anda mempunyai gagasan, apakah orang-orang Anda memercayainya? Jika Anda ingin tim Anda mengambil risiko atau maju ke tingkat kinerja yang lebih tinggi, apakah anggota tim merespons dengan positif? Jika Anda tidak yakin, coba ini: buat sebuah permohonan (yang tepat) di luar wewenang dari jabatan kepemimpinan Anda. Jika orang-orang Anda tidak melakukannya, Anda tidak benar-benar memimpin. Anda harus membina hubungan dengan mereka dan mengembangkan kepercayaan melalui unjuk karakter dan kompetensi yang cukup lama. Mulailah.

**2. Bagaimana Anda mencetak poin?**

Saat mengukur kesuksesan, apa Anda berpikir dari segi efektivitas pribadi Anda atau tim Anda? Jika tidak yakin, lihat target tahunan Anda, sasaran mingguan atau bulanan Anda, atau daftar pekerjaan harian Anda. Berapa persenkah yang difokuskan pada pencapaian pribadi? Berapa persen pada pencapaian perusahaan atau tim? Jika target Anda terutama sekali bersifat perseorangan, berarti Anda tidak berubah dari seorang pencetak hasil menjadi pemimpin. Tetapkan lagi target dan sasaran Anda pada setiap level yang mencerminkan target lebih luas tempat orang-orang Anda akan berubah, bertumbuh, dan meraih kesuksesan.

### **3. Apakah Anda memercayai orang-orang Anda?**

Anda tidak akan mengembangkan orang lain jika Anda tidak memercayai mereka. Amati prinsip untuk mengembangkan orang lain dan berikan skor sendiri untuk setiap butir dari skala 1 (rendah) ke 10 (tinggi):

Penilaian tinggi saya akan orang lain — ini masalah perilaku.

Komitmen besar saya terhadap orang lain — ini masalah waktu.

Integritas tinggi saya bersama orang lain — ini masalah karakter.

Standar tinggi saya untuk orang lain — ini masalah penetapan target.

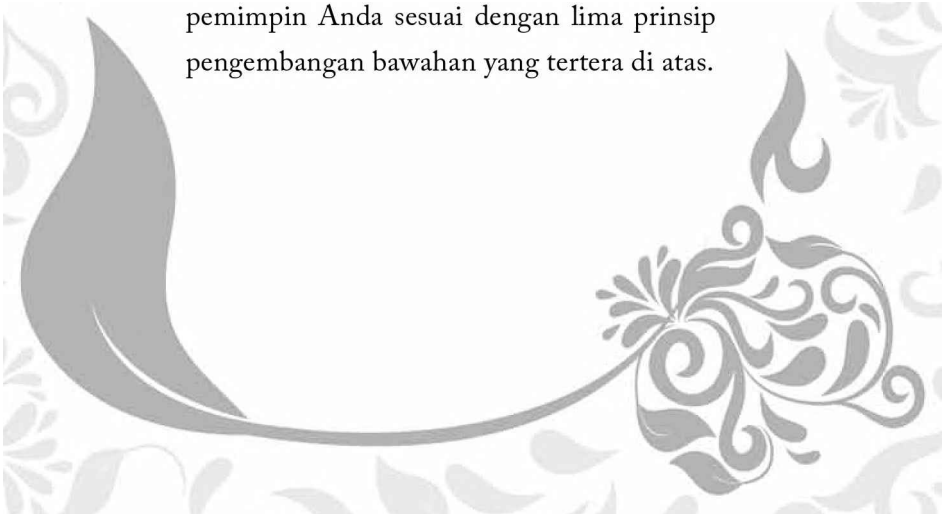
Pengaruh besar saya atas orang lain — ini masalah kepemimpinan.

Untuk setiap prinsip dengan skor yang lebih rendah dari 8, tulis rencana untuk memperbaiki masalahnya (perilaku, waktu, karakter, target, atau kepemimpinan).



## MOMEN PEMBINAAN

Inti dalam kepemimpinan adalah apakah bawahan yang dipimpin berhasil. Bahaslah dengan pemimpin yang Anda bina tentang keberhasilan dan kepercayaan diri dari bawahan yang mereka bimbing. Bandingkan apa yang mereka sampaikan dengan pengamatan Anda sendiri. Berikan peringkat dalam kepemimpinan berdasarkan kesuksesan bawahan mereka. (Jika Anda tidak mengamati bawahan mereka, keluar dan lihat sendiri bagaimana kinerja mereka). Jika bawahan mereka tidak melakukan dengan baik sebagaimana mestinya, latih pemimpin Anda sesuai dengan lima prinsip pengembangan bawahan yang tertera di atas.







# 10

## JANGAN MENGIRIM BEBEK KE SEKOLAH ELANG



Istri saya, Margaret, dan saya adalah penggemar berat donat Krispy Kreme. Saat kami melewati outlet Krispy Kreme, kami selalu mencari tanda lampu neon merah “Donat Panas, Sekarang” yang memberitahukan kepada calon pembeli bahwa donat tersebut baru selesai dibuat dan tengah keluar melalui ban berjalan dalam keadaan panas, baru jadi, dan lezat. Meski kami sering memaksakan diri untuk tidak tergiur, terkadang mau tak mau kami menyerah pada godaan itu. Saat kami melihat lampu merah itu menyala, salah seorang dari kami mengatakan, “Itu pertanda dari Tuhan bahwa kita harus berhenti dan membeli donat!”

Suatu malam, saat kami mendekati sebuah toko Krispy Kreme, kami dapat dengan jelas melihat bahwa lampunya tidak menyala, tetapi tetap saja kami putuskan untuk mampir. Tak diduga, donat-donat itu baru meluncur di ban berjalan dengan keadaan panas dan lembut.

“Anda lupa menyalakan tanda itu agar pengunjung tahu donat panas itu baru jadi dan sudah siap,” kata saya kepada seorang nona muda yang melayani kami.

“Oh, saya sering tidak menyalakan tanda itu,” balasny. “Kalau saya menyalakan tanda itu, banyak pengunjung masuk ke toko dan kami menjadi kerepotan. Kalau kami matikan tanda itu, situasinya tidak begitu ramai.”

Saya tercengang. Saya penasaran. *Mengapa dia berpikir seperti itu?* Semula saya pikir itu tidak masuk akal. Namun, setelah saya merenungkannya, saya menyadari itu adalah masalah posisi kerjanya yang memengaruhi persepsinya. Dia adalah karyawan yang tidak ingin berada dalam situasi tidak nyaman. Tentu saja, jika pemilik toko ada di sana, pemiliknya akan menyalakan tanda itu! Pemilik tidak akan mengharapkan kenyamanan — mereka akan memikirkan kesuksesan bisnis secara keseluruhan dan semua karyawannya.

### *Mengapa Beberapa Orang Tidak Melejit?*

Selama lebih dari tiga dekade, saya menggelar konferensi dan menulis buku demi memberi nilai tambah kepada orang lain. Pengalaman telah mengajarkan saya pelajaran berharga: tak peduli apa yang saya lakukan atau betapa keras saya berupaya untuk menolong orang lain, tidak semua orang merespons dengan cara yang sama. Beberapa orang akan mengikuti konferensi dan kehidupan mereka akan mulai berubah arah. Ada yang datang dan tidak menyimak apa pun yang saya katakan. Ada yang akan berubah; ada juga yang tidak. Itu selalu membuat saya frustrasi. Saya ingin semua orang belajar, berkembang, dan menjadi lebih baik.

Saya mengalami “momen eureka” tidak begitu lama setelah membaca tulisan seorang pembicara dan konsultan, Jim Rohn. Artikel itu memberi saya pencerahan. Rohn juga mengizinkan saya untuk membagikan pesannya untuk Anda:

Aturan pertama dalam manajemen adalah: jangan mengirim bebek ke sekolah elang. Mengapa? Karena itu akan sia-sia. Orang cakap itu ditemukan, bukan diubah. Mereka mengubah diri mereka sendiri, tetapi Anda tidak bisa mengubah mereka. Jika Anda menginginkan orang yang cakap, temukan mereka. Jika Anda menginginkan orang yang termotivasi, carilah mereka, bukannya memotivasi mereka.

Beberapa waktu lalu di New York saya mengambil sebuah majalah yang di dalamnya memuat satu halaman penuh iklan sebuah jaringan hotel. Kalimat pertama iklan itu berbunyi, “Kami tidak mengajari karyawan kami untuk menjadi andal.” Kalimat itu langsung menarik perhatian saya. Kalimat kedua bunyinya, “Kami merekrut karyawan andal.” Saya pun berpikir, “Wow, jalan pintas yang cerdas!”

Motivasi adalah misteri. Mengapa ada orang yang termotivasi dan ada yang tidak? Mengapa seorang penjual menemui calon klien pertamanya pada pukul 7 pagi, sedangkan yang lain menemui klien pertamanya pada pukul 11 siang? Mengapa penjual pertama memulai pukul 7 pagi, sedangkan orang lain memulai pukul 11? Entahlah. Sebut saja itu “misteri pikiran.”

Saya berpidato di depan ribuan penonton tiap waktu. Ada yang keluar dari ruangan dan mengatakan, “Saya akan mengubah hidup saya.” Ada lagi yang keluar dengan menguap dan mengatakan, “Saya sudah mendengar semua hal ini sebelumnya.” Mengapa bisa berbeda-beda? Seorang pria kaya mengatakan sesuatu kepada ribuan penonton, “Saya membaca buku ini, dan buku Ini mengantarkan saya menuju kemakmuran.” Coba tebak berapa ribu orang yang pergi dan membeli buku itu? Jawabannya: hanya segelintir. Bukankah itu luar biasa? Mengapa tidak semua orang keluar untuk membeli buku? Misteri pikiran....

Kepada seseorang, Anda harus mengatakan, “Ada baiknya kau bersantai. Kau tidak bisa terus-terusan bekerja berjam-jam, melakukan banyak hal, lagi dan lagi. Bisa-bisa kau kena serangan jantung dan meninggal.” Namun, kepada orang lain, Anda harus mengatakan, “Kapan kau berhenti bermalas-malasan?” Apa bedanya? Kenapa tidak semua orang berjuang untuk menjadi makmur dan bahagia?

Salahkan misteri pikiran, dan jangan buang waktu Anda mencoba mengubah bebek menjadi elang. Rekrut bawahan yang sudah memiliki motivasi dan bersemangat untuk menjadi elang, lalu biarkan mereka terbang tinggi.

Perspektif Jim menjelaskan karyawan di Krispy Kreme tidak menyalakan tanda itu, dan mengapa saya begitu terkejut. Saat saya berpikir tentang mencetak pemasukan dan memaksimalkan laba, karyawan itu berpikir tentang menghindari terlalu banyak pekerjaan.

### *Tiga Alasan untuk Tidak Mengirim Bebek ke Sekolah Elang*

Selama bertahun-tahun masalah saya adalah saya yakin jika saya bekerja keras dan mengajarkan hal-hal yang benar, saya bisa mengubah bebek menjadi angsa. Nyatanya hal itu tidak berhasil. Harus saya akui ini menjadi pelajaran sulit untuk saya. Saya menilai tinggi bawahan. Saya dengan tulus percaya bahwa setiap orang itu penting. Selama bertahun-tahun, saya percaya bahwa siapa pun dapat mempelajari hampir segala hal. Akibatnya, saya berulang-ulang mengirimkan bebek saya ke sekolah elang. Inilah alasan saya berhenti melakukan itu.

#### **1. Jika Mengirim Bebek ke Sekolah Elang, Anda Akan Membuat Bebek Frustrasi.**

Akuilah. Bebek tidak seharusnya menjadi elang — atau mereka sungguh tidak ingin menjadi elang. Jati diri mereka adalah diri mereka yang semestinya. Bebek juga mempunyai kelebihan yang harus dihargai. Bebek adalah perenang yang hebat. Mereka mampu bekerja sama dengan menunjukkan kerja tim yang menakjubkan



Kepeimpinan sepenuhnya adalah tentang menempatkan bawahan di tempat yang tepat agar mereka bisa berhasil.

dan menempuh jarak jauh bersama-sama. Minta seekor elang untuk berenang atau migrasi sejauh ribuan mil, dan elang itu pasti dalam kesulitan.

Kepeimpinan sepenuhnya adalah tentang

menempatkan orang-orang di tempat yang tepat agar mereka bisa berhasil. Sebagai seorang pemimpin, Anda harus mengenal dan menilai orang-orang Anda apa adanya dan membiarkan mereka bekerja sesuai kelebihan mereka. Tak ada yang salah dari kawanan bebek. Hanya jangan minta mereka untuk terbang tinggi atau berburu dari tempat tinggi. Bukan itu yang mereka lakukan.

Penulis, pastor, dan rektor Seminari Teologi Dallas, Charles Swindoll, menggambarkan prinsip ini dalam bukunya, *Growing Strong in the Seasons of Life* saat menulis,

Dahulu kala, para hewan memutuskan mereka seharusnya melakukan hal yang berarti guna menjawab masalah dari dunia baru. Jadi, mereka mendirikan sekolah.

Mereka mengadopsi kurikulum aktivitas berupa lari, memanjat, berenang, dan terbang. Agar lebih mudah dalam administrasi, semua hewan mengikuti semua mata pelajaran.

Si bebek mahir berenang. Bahkan, dia lebih baik dari gurunya sendiri! Akan tetapi, nilainya di kelas terbang biasa-biasa saja dan sangat buruk di kelas lari. Karena dia sangat lambat saat berlari, si bebek harus berhenti mengikuti kelas renang dan berlatih lari sepulang sekolah. Ini sangat melukai kaki berselaputnya sehingga kemampuan renangnya menurun menjadi rata-rata. Namun, nilai “rata-rata” cukup diterima sehingga tak satu hewan pun mengkhawatirkannya — kecuali si bebek.

Si kelinci awalnya menjadi yang teratas di kelas lari, tetapi ia mengalami kram di otot kakinya karena harus latihan perbaikan dalam kelas renang. Sedangkan si tupai ahli dalam memanjat, tetapi ia terus-menerus frustrasi di kelas terbang karena sang guru memintanya untuk mulai terbang ke atas dari tanah — bukan terbang turun dari atas pohon. Karena kelelahan, ototnya kram sehingga ia hanya mendapatkan nilai “C” dalam kelas memanjat dan “D” dalam kelas lari.

Si elang adalah siswa yang bermasalah dan terus-terusan dihukum karena tidak mau mengikuti perintah. Dalam kelas memanjat, dia mengalahkan semua hewan lain hingga ke puncak, tetapi dia bersikeras untuk menggunakan caranya sendiri untuk sampai ke sana!

Semua orang mempunyai kelebihan yang dapat mereka gunakan untuk bersumbangsih. Dalam buku *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*, saya mengajarkan Hukum Tempat yang Sesuai (*The Law of the Niche*), yang mengatakan, “Semua pemain memiliki tempat khusus di mana mereka bisa memberikan nilai tambah paling banyak.” Orang-orang sukses menemukan tempat yang tepat untuk mereka. Pemimpin yang sukses membantu orang-orang mereka menemukan tempat mereka yang paling tepat. Sebagai seorang pemimpin, Anda harus selalu menantang orang-orang Anda untuk meninggalkan zona nyaman mereka, tetapi tetap dalam zona kekuatan mereka. Jika mereka meninggalkan zona kekuatan mereka, mereka dengan segera tidak akan berada di zona mana pun — kenyamanan, kekuatan, atau efektivitas.

## **2. Jika Mengirim Bebek ke Sekolah Elang, Anda Akan Membuat Elang Frustrasi**

Ibu saya sering bilang, “Burung-burung berjudul sama akan berkumpul bersama.” Itu benar sekali. Elang tidak akan mau bergaul dengan bebek. Mereka tidak mau tinggal di lumbung atau berenang di kolam. Kekuatan mereka menjadikan mereka tidak telaten menghadapi hewan yang tidak bisa terbang tinggi.

Orang yang terbiasa bergerak cepat dan terbang tinggi dapat dengan mudah frustrasi menghadapi orang yang mencegah mereka untuk maju. Saya mendengar kisah tentang Christian Herter, mantan gubernur Massachusetts, saat dia mencalonkan diri untuk periode kedua kepemimpinannya. Suatu ketika setelah sesi kampanye yang sibuk di pagi hari dan melewatkan makan siang, ia sampai dengan perut lapar di acara *barbeque* gereja. Saat tiba gilirannya untuk

mendapatkan makanan, dia pun menyodorkan piringnya kepada wanita yang membagikan ayam. Wanita itu meletakkan satu potong ayam ke piring Herter dan beralih ke orang yang mengantre selanjutnya.



Sebagai seorang pemimpin, Anda harus selalu menantang orang-orang Anda untuk meninggalkan zona nyaman mereka, tetapi tetap berada dalam zona kekuatan mereka.

“Permisi,” kata Gubernur Herter, “apakah saya bisa mendapatkan satu potong ayam lagi?”

“Maaf,” jawab wanita itu, “saya hanya boleh memberikan satu potong ayam ke setiap orang.”

“Tapi saya kelaparan,” ujar pak gubernur itu.

“Maaf, satu orang hanya boleh mendapatkan satu ayam,” sahut wanita itu. Gubernur itu sebenarnya pria yang rendah hati, tetapi dia sedang kelaparan. Jadi, dia memanfaatkan jabatannya sebagai gubernur untuk meraih keinginannya.

“Nyonya, Anda tahu siapa saya?” tanyanya. “Saya gubernur negara bagian ini.”

“Anda tahu siapa saya?” balas wanita itu sengit. “Saya penanggung jawab bagian ayam. Sekarang, minggir!” Herter merasa seperti seekor elang yang diminta menanggapi seekor bebek.

Bill Hybels, seorang teman baik saya, datang ke Atlanta untuk menghabiskan waktu beberapa hari bersama saya. Pagi pertama dia mengatakan, “John, ayo berlari di lapangan golf.”

Bill adalah seorang pelari. Dia langsing dan bugar, juga sering berlari lima sampai tujuh mil tanpa istirahat. Sebaliknya, saya adalah pejalan kaki. (Anda masih mungkin bertubuh gemuk dan berjalan kaki.) Kami pun berkompromi. Kami akan mengelilingi lapangan dengan berjalan saat menanjak dan berlari saat melewati turunan.

Kami siap pergi. Kami berlari-lari santai mengitari lapangan. Saat kami sudah hampir selesai, yang bisa saya pikirkan hanyalah betapa

senangnya saya nanti saat kami pulang ke rumah dan beristirahat. Tinggal sedikit lagi, pikir saya. Kami hampir sampai. Saya sangat lelah, tapi saya tidak ingin Bill tahu saya lelah.

Saat kami tiba di rumah, Bill mengatakan, “Tadi sangat menyenangkan; ayo kita lakukan lagi!” Jadi, kami pun melakukannya lagi — saya pun nyaris mati. Saya pikir saya tak ingin berolahraga bersama Bill lagi. Saya yakin dia juga tidak mau berolahraga bersama saya. Dia seekor elang, dan saya seekor bebek!

### **3. Jika Mengirim Bebek ke Sekolah Elang, Diri Anda Akan Frustrasi**

Apakah Anda pernah menuntun orang yang tidak pernah bangkit dan memenuhi ekspektasi Anda? Tak peduli berapa sering Anda memotivasi, melatih, menyediakan sumber daya, atau memberikan peluang kepada mereka, mereka tidak mampu memenuhi ekspektasi Anda? Itu saya alami berkali-kali.

Mungkin bukan mereka masalahnya. Mungkin Anda sendirilah masalahnya! Seperti sajak terkenal Induk Angsa (*Mother Goose*) yang berbunyi,

*Meong, Meong, kau dari mana?*

*Aku pergi ke London untuk menemui ratu.*

*Meong, Meong, apa yang kau lakukan di sana?*

*Aku menakuti seekor tikus kecil di bawah kursi.*

Mengapa seekor kucing mengejar tikus di London saat dia berada di sana untuk menemui ratu — peluang sekali dalam seumur hidup? Karena dia seekor kucing! Memangnya Anda berharap dia akan melakukan apa?

Kucing melakukan yang kucing lakukan, bebek melakukan yang bebek lakukan, dan elang melakukan yang elang lakukan. Jika Anda membawa bebek dan memintanya untuk melakukan pekerjaan si elang,



Anda seharusnya malu. Sebagai seorang pemimpin, tugas Anda adalah membantu bebek untuk menjadi bebek yang lebih baik dan menolong elang Anda menjadi elang yang lebih baik — menempatkan orang di tempat yang tepat akan menolong mereka mencapai potensi mereka.

Seperti yang saya katakan, selama bertahun-tahun, saya melakukan kesalahan dengan berusaha mengubah bebek menjadi elang. Semua yang saya lakukan membuat si bebek dan diri saya sendiri frustrasi. Anda sebaiknya tidak meminta orang lain untuk berkembang di bidang yang bukan kekuatan dasar mereka.

Mengapa? Karena kemampuan kita untuk tumbuh dan berubah sangat bervariasi, bergantung pada bisa atau tidaknya kita mengambil pilihan. Biar saya jelaskan. Di bidang yang memberi kita pilihan, potensi pertumbuhan kita tidak terbatas. Sikap adalah pilihan. Karakter adalah pilihan. Tanggung jawab juga pilihan. Jadi, misalnya, sikap saya sangat buruk — dengan nilai 1 dari skala 1 sampai 10 — saya bisa memperbaikinya dari awal hingga mencapai nilai 10 dengan memilih hal-hal yang tepat. Saya bisa memilih untuk bersikap sangat baik.

Sebaliknya, bakat alamiah bukanlah pilihan, melainkan karunia. Anda memiliki semua yang Anda miliki. Satu-satunya pilihan nyata yang Anda miliki adalah apakah Anda akan mencoba untuk mengembangkannya atau tidak. Jika Anda mencobanya, pertumbuhan di bidang itu tidak akan dramatis. Setelah melatih dan membimbing banyak orang selama 40 tahun, saya mendapati bahwa orang-orang hanya bisa meningkat sekitar 2 poin dari 10 poin pada bakat apa pun. Oleh karena itu, jika seseorang memiliki bakat bawaan tertentu dengan nilai 3, dia mungkin bisa meraih 5 poin, tetapi nilainya tidak akan pernah beranjak dramatis dari 3 menjadi 10 poin. Jadi, jika Anda memiliki seseorang yang merupakan perenang andal dan gemar terbang dalam formasi V, kirim dia ke sekolah bebek. Terlepas seberapa termotivasinya atau cerdasnya orang itu, dia tidak akan menjadi elang. Anda tidak bisa meminta sesuatu yang tidak Tuhan sertakan.

## *Kenali Apa yang Anda Cari*

Beberapa tahun lalu saat saya diminta berbicara di konferensi nasional Chick-fil-A, seorang manajer restoran bertanya, “Bagaimana cara Anda mengembangkan pemimpin andal?”

Jawaban saya adalah, “Cari orang yang berpotensi menjadi pemimpin andal.”

“Bagaimana Anda mencari orang yang berpotensi menjadi pemimpin andal?” dia bertanya.

“Kenali sosok calon pemimpin yang andal,” jawab saya. Saya tidak mencoba mengelak atau menyindir. Sebagai seorang pemimpin, Anda bertugas untuk mengenali apa yang Anda cari. Anda harus tahu kualitas dan karakteristik yang dimiliki pemimpin yang sukses di industri Anda. Pelajari para pemimpin sukses. Wawancarai orang yang Anda kagumi. Tanyakan kepada mereka tentang proses perkembangan mereka. Cari tahu seperti apa mereka saat baru mulai memimpin. Semakin banyak Anda mengetahui tentang kepemimpinan, semakin mudah Anda mengenali sosok pemimpin saat Anda melihat seseorang.

Sangat penting bagi seorang pemimpin untuk mendapatkan orang tepat di organisasi dan menempatkan mereka di posisi yang tepat. Hanya ada segelintir hal yang lebih penting dilakukan seorang pemimpin daripada hal ini. Jika Anda membutuhkan elang di organisasi Anda, jadikan itu sebagai misi Anda untuk mencari orang yang memiliki beberapa kualitas yang Anda lihat pada elang lain. Berusaha keraslah untuk mencarinya. Jika Anda tidak bisa mencari calon elang dalam organisasi Anda, cari mereka di luar organisasi Anda. Dengan kata lain, jika Anda membutuhkan seekor elang hebat, carilah elang potensial. Hanya dengan itu, Anda berpeluang untuk mengembangkan orang itu menjadi elang hebat. Jangan cari bebek. Tak peduli seberapa keras Anda melatih orang itu, yang Anda akan terima adalah “kwek.”



## *Jangan Mengirim Bebek Ke Sekolah Elang*

### **—LATIHAN PENERAPAN—**

#### **1. *Siapa orang yang Anda salah tempatkan?***

Jika Anda pemimpin sebuah organisasi, departemen, atau tim, Anda bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan kelebihan mereka. Apakah Anda pernah mencoba untuk mengubah bebek menjadi elang, membuat banyak orang frustrasi dalam proses itu? Sediakan waktu untuk menilai bakat alamiah dari orang-orang Anda. Bahaslah dengan mereka tentang hasrat, harapan, dan impian mereka. Anda tidak bisa memimpin orang lain dengan baik jika Anda tidak mengenal jati diri mereka.

#### **2. *Apakah Anda harus membebaskan beberapa elang untuk terbang tinggi dan bebek untuk berenang?***

Jika dulu Anda mempertahankan setiap elang di organisasi Anda atau berusaha mengubah bebek menjadi elang, dua hal berikut: Pertama, atur ulang posisi mereka sehingga mereka bekerja sesuai kelebihan mereka. Kedua, dapatkan kepercayaan mereka. Akui bakat alamiah mereka, bantu mereka untuk mengembangkan kekuatan mereka, dan tunjukkan kepada mereka bagaimana mereka bisa berkontribusi untuk organisasi.

#### **3. *Apakah Anda tahu seperti apa sosok calon pemimpin?***

Saya belum menemukan sebuah organisasi yang mempunyai semua pemimpin andal yang dibutuhkan. Untuk itulah, pemimpin andal selalu mencari calon pemimpin. Jika Anda telah melakukan riset sendiri tentang karakteristik kepemimpinan, gunakan hasil riset Anda untuk menciptakan

gambaran hal yang Anda cari dalam diri calon pemimpin. Jika Anda belum menelitinya, Anda bisa menggunakan daftar yang saya buat. Daftar ini diambil dari buku saya, *The 360° Leader*. Saya menemukan bahwa pemimpin andal dan calon pemimpin menampilkan karakteristik berikut:

**Kemampuan beradaptasi** — Dengan cepat menyesuaikan diri pada perubahan

**Ketajaman** — Memahami isu-isu nyata

**Perspektif** — Melihat melebihi titik pandang mereka sendiri

**Komunikasi** — Terhubung dengan semua level dalam organisasi

**Rasa aman** — Tidak mencari identitas dalam jabatan

**Jiwa melayani** — Melakukan apa pun yang diperlukan

**Cerdik** — Menemukan cara kreatif untuk mewujudkan banyak hal

**Kedewasaan** — Mendahulukan kepentingan tim daripada diri sendiri

**Ketahanan** — Karakter dan kompetensinya tetap konsisten untuk jangka waktu panjang

**Keterandalan** — Dapat diandalkan jika diperlukan

Jika Anda melihat orang yang menampilkan sebagian besar karakter ini, Anda mungkin sedang melihat orang dengan potensi kepemimpinan yang besar.



## **MOMEN PEMBINAAN**

Salah satu transisi tersulit untuk setiap pemimpin adalah beranjak dari pemimpin para pengikut menjadi pemimpin para pemimpin. Bantu orang yang Anda bina menjalani transisi ini dengan menolong mereka untuk mendeteksi, merekrut, dan mengembangkan calon pemimpin. Gunakan daftar karakteristik di atas dan minta mereka untuk membahas potensi setiap orang yang mereka pimpin. Kemudian dukung mereka untuk mulai berinvestasi pada calon pemimpin dengan potensi terbesar.





The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —

# 11

## PUSATKAN PIKIRAN PADA HAL UTAMA



**S**emua pelajaran dalam buku ini memungkinkan saya untuk berkembang, tetapi dari semua pelajaran itu, mempelajari cara memfokuskan pikiran saya pada hal utama telah paling banyak mengubah kehidupan saya. Saya mengingat dengan jelas betapa frustasinya bekerja keras dalam jabatan kepemimpinan pertama saya sebagai pastor, sekaligus mengetahui saya tidak efektif. Sebagian besar waktu saya dihabiskan untuk menasihati orang-orang dan menangani urusan administrasi sepele. Saya menghabiskan waktu berjam-jam, tetapi hasilnya sangat tidak sepadan. Masa yang sangat tidak memuaskan.

Momen eureka saya muncul di kelas saat tengah mengikuti mata kuliah manajemen bisnis. Saat itu profesor mengajar Hukum Pareto yang dikenal sebagai Prinsip 80/20. Saat beliau menjelaskan pengaruh hukum itu, mata saya terbuka lebar. Beliau menjelaskan bahwa

- 20 persen jalan menyebabkan 80 persen kemacetan.
- 20 persen pemabuk mengonsumsi 80 persen bir.
- 20 persen siswa terlibat dalam 80 persen diskusi di kelas.
- 20 persen pakaian dikenakan selama 80 persen waktu.
- 20 persen pelanggan menyumbang 80 persen keuntungan.
- 20 persen karyawan menciptakan 80 persen masalah.
- 20 persen hasil Anda berasal dari 80 persen waktu Anda.

Sungguh informasi yang sangat mencengangkan! Itu artinya 20 persen terbaik dari aktivitas saya *enam belas* kali lebih produktif dari 80 persen sisanya. Jika saya ingin mengurangi kerumitan hidup saya dan meningkatkan produktivitas saya, saya harus berfokus pada 20 persen kegiatan terpenting saya. Hari itu di kelas saya menyadari dua hal: (1) saya terlalu melakukan banyak hal, dan (2) hal-hal yang saya lakukan sering kali hal yang salah. Itulah resep untuk hidup yang tidak efektif!

### *Menemukan Hal Utama*

Saya langsung mulai mengevaluasi cara saya menghabiskan waktu. Saya tahu saya harus mengatur prioritas jadwal sehingga saya mulai menanyakan tiga pertanyaan pada diri saya: Apa yang memberi saya hasil terbaik? Apa yang paling memuaskan? Apa yang diharapkan dari saya? Itu bukan pertanyaan yang selalu siap saya jawab. Di awal berkarier, pertanyaan termudah untuk dijawab biasanya menyangkut persyaratan. Anda bisa bekerja sesuai deskripsi pekerjaan jika Anda memenuhi syaratnya. Sebaliknya, sebagian besar orang belum mulai memahami makna yang sebenarnya dari apa yang memberikan hasil balik terbaik atas usaha mereka hingga usia mereka mencapai 30 tahun — terkadang bahkan lebih tua dari itu. Dan hal yang paling memuaskan bagi seseorang sering kali berubah-ubah selama berbagai musim kehidupan.

Saat saya bekerja, merenung, dan bertumbuh, saya perlahan mulai menemukan jawaban dari ketiga pertanyaan penting tersebut. Prinsip rujukan saya adalah bahwa tujuan dari semua pekerjaan adalah mendapatkan hasil. Jika saya ingin mencapai target dan menjadi produktif, saya harus memikirkan jangka panjang, struktur, sistem, perencanaan, kecerdasan, dan tujuan tulus atas apa yang saya lakukan. Namun, saya juga menyadari bahwa saya tidak boleh memperumit segalanya. Saya telah membaca studi tentang 39 perusahaan menengah yang menyatakan bahwa karakteristik yang membedakan antara perusahaan sukses dengan yang tidak sukses adalah kesederhanaan.



Perusahaan yang menjual lebih sedikit produk kepada lebih sedikit pelanggan, dan yang bekerja sama dengan lebih sedikit pemasok daripada perusahaan lain di industri yang sama mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi. Operasional sederhana dan terfokus mendatangkan hasil yang lebih baik. Seperti pengamatan Warren Buffett, “Sekolah bisnis menghargai lebih banyak perilaku sulit dan rumit daripada yang sederhana, padahal perilaku sederhana lebih efektif.” Dengan berupaya tetap sederhana, saya bisa menolong diri sendiri untuk tetap berfokus pada hal utama.

Selama periode ini dalam kehidupan saya, saya berubah dari pelaku banyak kegiatan menjadi pemimpin segelintir kegiatan. Kunci untuk transisi ini adalah lima keputusan yang saya buat dan membantu saya menjadi lebih fokus dan produktif.

### **1. Bertekad untuk Tidak Mengetahui Segalanya**

Beberapa orang percaya bahwa pemimpin hebat memiliki semua jawaban. Itu keliru. Pemimpin yang sukses tidak tahu segalanya. Namun, mereka tahu orang yang bisa menjawabnya. Jika Anda menanyai saya tentang salah satu organisasi saya dan saya tidak tahu jawabannya, saya tahu siapa orang dalam organisasi yang bisa menjawabnya. Jika Anda bertanya tentang detail profesi saya, saya mungkin tidak tahu jawabannya, tetapi dengan menelepon satu atau dua orang, saya bisa bicara dengan orang yang bisa menjawab pertanyaan itu. Demikian juga jika Anda bertanya tentang detail kehidupan saya dan jadwal, tetapi, saya tidak tahu jawabannya, saja jamin ada yang orang bisa menjawabnya — asisten saya.

Keputusan terpenting yang saya pernah buat untuk menjaga saya tetap fokus dan menyederhanakan kehidupan saya adalah merekrut seorang asisten yang unggul. Selama 24 dari 27 tahun terakhir pada kehidupan saya, saya dilayani oleh dua asisten menakjubkan: Linda Eggers dan Barbara Brumagin. Jasa mereka kepada saya sungguh tiada tara.

Asisten saya adalah pusat informasi utama kehidupan saya. Segala yang diterima dan dikeluarkan melalui mereka. Saya memercayai mereka untuk mengetahui segalanya sehingga saya tidak perlu repot. Yang terpenting, mereka telah belajar cara untuk menyaring informasi



"Sekolah bisnis lebih banyak menghargai perilaku sulit dan rumit daripada yang sederhana, padahal perilaku sederhana lebih efektif."

—Warren Buffett

dan memahami detail informasi yang terpenting. Ingatlah, hanya 20 persen dari semua informasi yang akan memberi Anda 80 persen dari apa yang Anda butuhkan untuk mengambil keputusan tepat. Saat kami berkomunikasi, Linda Eggers memberi saya hal

utama, yang memudahkan saya untuk membayangkan langkah yang harus dilakukan selanjutnya, membantu saya mengetahui pentingnya suatu hal, dan memberikan kekuatan kepada saya untuk mendatangkan sumber daya yang tepat untuk menghadapi kebutuhan yang menghadang.

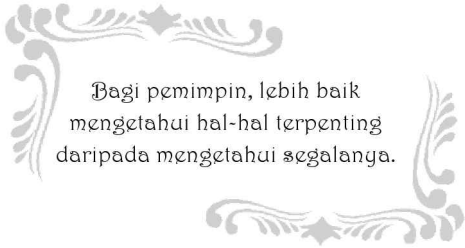
Jika Anda seorang pemimpin dan tidak mempunyai seorang asisten yang cakap, Anda dalam masalah. Itu merupakan keputusan perekrutan terpenting dan pertama yang harus diambil setiap eksekutif. Jika Anda mempunyai orang tepat yang siap bekerja, Anda bisa berfokus pada hal utama dan biarkan asisten Anda yang memikirkan sisanya.

Mengeluarkan diri saya dari pusat segala hal mengurangi kepentingan pribadi saya terhadap banyak karyawan di organisasi saya. Ini juga membantu saya untuk melakukan hal penting secara pribadi bagi saya. Itu juga berarti bahwa tugas tidak selalu dilakukan dengan "cara saya." Namun, saya juga menemukan bahwa mayoritas hal dapat dicapai secara efektif dengan banyak cara.

## **2. Bertekad untuk Tidak Menjadi yang Pertama Mengetahui Segalanya**

Sebagian besar orang memiliki hasrat alamiah yang kuat untuk menjadi “serba tahu.” Itulah sebabnya majalah dan tabloid gosip laris manis diburu. Pemimpin juga mempunyai hasrat alamiah yang kuat untuk menjadi “serba tahu” terkait organisasi mereka. Tak ada pemimpin yang suka ditelikung. Akan tetapi, pemimpin yang andal tidak akan sanggup terlibat penuh dalam setiap detail masalah organisasi. Jika mereka melakukannya, perspektif dan kemampuan mereka untuk memimpin perlahan memudar. Lalu, apa solusinya? Putuskan bahwa tidak menjadi yang pertama yang tahu segalanya itu sah-sah saja.

Dalam setiap organisasi, masalah sebaiknya selalu diselesaikan pada level terendah yang memungkinkan. Jika setiap masalah harus disampaikan kepada pemimpin terlebih dahulu, butuh waktu super lama untuk menyelesaikannya. Selain itu, orang yang berada di lini depan biasanya menjadi orang yang memberikan solusi terbaik, entah itu pada lini produksi, lini pertempuran, atau antrean jatah makan.



Bagi pemimpin, lebih baik mengetahui hal-hal terpenting daripada mengetahui segalanya.

Asisten saya mengetahui nyaris segalanya yang terjadi di organisasi saya sebelum saya tahu. Karena dia pusat informasi untuk kehidupan saya, dia tahu mana yang baik, buruk, dan jelek. Dia juga orang yang biasanya menyampaikan hal itu kepada saya. Itu berhasil karena saya memercayai dia sepenuhnya. Saat dia menyampaikan berita baru kepada saya, saya bertindak hati-hati untuk tidak “menyalahkan si pembawa berita.” Mengarahkan frustrasi kepada orang yang mengabarkan berita buruk kepada Anda dapat dengan cepat menghentikan aliran komunikasi.

### 3. Bertekad untuk Membiarkan Seseorang Mewakili Anda

Setiap pemimpin belajar untuk berhenti terus bertindak mewujudkan visi dan mulai merekrut serta memampukan orang lain untuk bertindak. (Orang yang tidak menyadari pelajaran ini tidak pernah menjadi pemimpin yang efektif.) Akan tetapi, tidak semua pemimpin mengambil tahap sulit berikutnya yakni mengizinkan orang lain



Setengah dari menjadi cerdas adalah mengetahui letak kebodohan Anda.

menggantikan mereka untuk mewakili mereka di hadapan pihak lain. Mengapa? Karena ini membutuhkan tingkat kepercayaan yang bahkan lebih dalam pada orang lain. Jika seseorang salah mewakili Anda, tidak menyelesaikan

proses, atau melakukan sesuatu yang tidak etis atas nama Anda, secara pribadi Anda yang akan disalahkan, dan mungkin juga menodai reputasi Anda.

Baru-baru ini, seorang kenalan pemilik beberapa usaha mendapati bahwa seorang pemimpin yang direkrut untuk menjalankan satu divisi dari organisasinya terlibat dalam praktik bisnis gelap. Saat dia mengetahui rahasia tersebut, pria itu telah membuatnya merugi hingga \$2 juta. Dia memecat pemimpin itu — yang menyangkal kejahatannya — tetapi reputasi perusahaan yang sudah rusak itu dapat dipulihkan dan tidak bisa pulih dari segi finansial. Secara teknis, nilai kredensial pemimpin itu baik. Namun, karakternya ternyata sangat bertolak belakang.

Keputusan untuk membiarkan orang lain mewakili Anda membutuhkan banyak waktu dan kepercayaan. Hal itu sebaiknya jangan diberikan secara mudah. Anda harus mengenal baik orang yang Anda percayai, dan mereka harus memperoleh kepercayaan itu melalui beberapa periode kinerja yang teruji. Semakin banyak Anda menginvestasikan waktu pada orang tersebut, semakin rendah risikonya

dan semakin tinggi pula potensi keuntungannya. Setelah Anda mencapai tingkat kepercayaan tertentu dengan orang yang bekerja bersama Anda, Anda akan lebih terbebas untuk tetap berfokus pada beberapa hal yang benar-benar penting.

Saya begitu diberkati karena memiliki beberapa orang dalam kehidupan saya yang melakukan ini. Linda Eggers, asisten saya, mewakili saya dalam rapat, menjadwalkan agenda saya, dan menangani keuangan serta surat-menyurat untuk saya. Saat dia berbicara kepada orang lain atas nama saya, dia berbicara dengan wewenang saya. Charlie Wetzel, penulis saya, berkomunikasi dengan suara dan gagasan saya melalui buku yang kami kerjakan bersama. John Hull, presiden sekaligus CEO EQUIP dan Injoy Stewardship Service, berbicara atas nama saya kepada para pemimpin dan organisasi di seluruh dunia. Doug Carter, wakil presiden senior pengembangan EQUIP, berbagi visi dan menyampaikan kisah EQUIP lebih baik daripada yang saya lakukan.

Bagaimana Anda memutuskan bisa atau tidaknya orang lain mewakili Anda, sekalipun ada tekanan dan taruhannya tinggi? Mula-mula, Anda harus mengenal isi hati mereka dengan baik untuk memercayai karakter mereka. Kedua, kalian harus mempunyai sejarah bersama yang cukup sehingga mereka mengenal isi hati dan pikiran Anda. Lalu, ketiga, Anda harus percaya pada kompetensi mereka. Jika mereka dapat melakukan 80 persen pekerjaan sebaik yang Anda akan lakukan, berarti mereka siap.

#### ***4. Bertekad untuk Memaksimalkan Kekuatan Saya dan Menepikan Kelemahan Saya***

Setengah dari menjadi cerdas adalah mengetahui letak kebodohan Anda. Karena saya sudah menjelaskannya begitu mendetail dalam bab “Temukan zona kekuatan Anda dan bertahanlah di sana,” saya tidak perlu menjelaskannya di sini. Namun, yang terpenting: untuk menjadi pemimpin andal, Anda harus mengenal diri sendiri, kekuatan dan kelemahan Anda. Saya membaca dalam *Gallup Management Journal*,

Penemuan paling berarti (tentang pemimpin hebat yang kami pelajari) adalah bahwa pemimpin efektif memiliki naluri tajam terhadap kekuatan dan kelemahan mereka sendiri. Mereka tahu *jati diri mereka* — dan mana yang bukan. Mereka tidak mencoba menjadi sosok yang menyenangkan semua orang. Kepribadian dan perilaku mereka di rumah konsisten dengan di kantor. Mereka tulus. Nihilnya kepura-puraan ini membantu mereka untuk terhubung dengan orang lain dengan sangat baik.<sup>1</sup>

Saya selalu berjuang untuk memaksimalkan kekuatan saya. Mungkin, saya telah menyadari pelajaran ini dengan baik karena fokus adalah kecenderungan alamiah saya. Saya tidak suka bekerja sembarangan. Saya ingin melakukan sesuatu dengan baik menggunakan konsentrasi penuh saya, atau saya pilih untuk mendelegasikannya saja. Harus saya akui, saya bukan tipe orang yang menguasai banyak hal dan hanya melakukan sedikit hal dengan baik. Namun, intinya, di dalam area kekuatan itu, saya biasanya mendapatkan hasil maksimal karena saya tetap fokus.

### **5. Bertekad untuk Bertanggung Jawab Atas Hal yang Menyita Waktu dan Perhatian Saya**

Tahap besar terakhir yang saya ambil untuk membantu saya tetap berfokus pada hal utama adalah menguasai agenda saya. Ini tidaklah mudah bagi saya. Saya suka membantu banyak orang, dan untuk tahun-tahun pertama karier saya, orang lain sering mengatur agenda saya dan mengisikan jadwal di kalender saya. Hingga suatu hari, saya menyadari bahwa saya tidak bisa memenuhi tujuan saya jika saya selamanya memenuhi tujuan orang lain.

Setiap pemimpin sibuk. Pertanyaan untuk setiap pemimpin bukanlah, Akankah jadwal di kalender saya penuh? Pertanyaan yang benar adalah, siapa yang akan mengisi hari-hari saya? Jika Anda tidak mengatur jadwal Anda, orang lain yang akan mengatur hidup Anda.

Jika Anda melakukan hal yang saya lakukan, Anda harus mengubah cara Anda memilih hal yang Anda lakukan. Saya mengawali karier saya dengan melakukan hal-hal yang diajarkan kepada saya sewaktu kuliah — entah bermanfaat atau tidak. Kemudian, saya mulai melakukan hal-hal yang orang lain ingin saya lakukan. Saat saya menjadi lebih proaktif dan mencari cara untuk sukses, saya melakukan hal-hal yang saya lihat pemimpin lain lakukan. Akhirnya, saya mulai melakukan hal-hal yang seharusnya saya lakukan — hal-hal yang memberi saya keuntungan dan kepuasan terbesar.

C.W. Ceran mengatakan, “Jenius adalah kemampuan untuk mengurai kerumitan menjadi hal sederhana.” Memusatkan pikiran Anda pada hal utama membutuhkan penyederhanaan. Jika Anda bisa menyederhanakan hidup Anda, Anda akan menjadi lebih fokus, Anda akan memperoleh lebih banyak energi, dan Anda cenderung bebas stres. Seperti semua pilihan kita dalam hidup, penyederhanaan juga menuntut timbal balik. Anda tidak bisa melakukan segalanya, dan memilih untuk melakukan satu hal berarti Anda tidak bisa melakukan hal lainnya. Itu berarti mengatakan tidak, bahkan untuk beberapa hal yang Anda ingin lakukan. Namun, pikirkan tentang alternatifnya. Jika Anda tidak memilih apa yang harus dikorbankan, orang lain yang akan melakukannya.

Suatu kali di konvensi para pelatih, mantan pelatih Green Bay Packer, Vince Lombardi, ditanyai tentang strategi ofensif dan defensifnya untuk memenangkan pertandingan *football*. Pelatih lain hanya menggambarkan strategi rumit mereka. Lombardi dikenal memulai kamp pelatihan setiap tahunnya dengan memegang sebuah



“Jenius adalah kemampuan untuk mengurangi hal rumit menjadi sederhana.”

— C.W. Ceran

bola *football* dan mengatakan, “Ini adalah *football*.” Dia menjelaskan, “Saya hanya mempunyai dua strategi. Strategi ofensif saya sederhana. Saat kami mempunyai bola, kami bertekad untuk menumbangkan tim lain! Strategi defensif saya juga sama: Saat tim lain mempunyai bola, kami bertekad untuk menumbangkan mereka semua!”<sup>2</sup> Kedengarannya itu mungkin terlalu sederhana, tetapi itu sebenarnya hal yang terpenting untuk memenangkan pertandingan di NFL.

Strategi penyederhanaan itu berhasil untuk Vince Lombardi dan Packers. Strategi itu juga berhasil untuk saya. Saya membagikannya karena menurut saya strategi itu juga akan berhasil untuk Anda.





—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Hal-hal seperti apa yang menyita waktu Anda?**

Pandang baik-baik kalender dan daftar kegiatan Anda dari bulan lalu. Perhatikan bagaimana Anda menghabiskan waktu Anda. Untuk setiap periode waktu, tentukan berapa aktivitas Anda yang dapat dikategorikan menurut daftar berikut:

Sesuatu yang diajarkan di sekolah yang harus saya lakukan

Sesuatu yang orang lain ingin saya lakukan

Sesuatu yang saya lihat dilakukan orang sukses lainnya

Sesuatu yang saya tahu seharusnya saya lakukan

Ingatlah, waktu Anda sebaiknya digunakan untuk hal-hal yang diperlukan, mendatangkan keuntungan lebih, atau sangat memuaskan.

**2. Apakah Anda berfokus pada kekuatan?**

Sediakan waktu untuk merenungkan kekuatan Anda. Jika Anda membutuhkan bantuan untuk menentukan kekuatan Anda, diskusikan dengan orang lain yang mengenal Anda dengan sangat baik. Setelah Anda tahu aktivitas mana yang memaksimalkan kekuatan Anda, ajukan pertanyaan berikut pada diri sendiri:

Apakah saya lebih banyak atau lebih sedikit melakukan aktivitas itu?

Apakah saya lebih banyak atau lebih sedikit mengembangkan aktivitas itu?

Apakah saya melibatkan orang di sekitar saya yang melengkapi kekuatan saya?

Apakah saya merekrut orang yang mengimbangi kelemahan saya?

Orang sukses fokus pada kekuatan mereka, bukan kelemahan mereka.

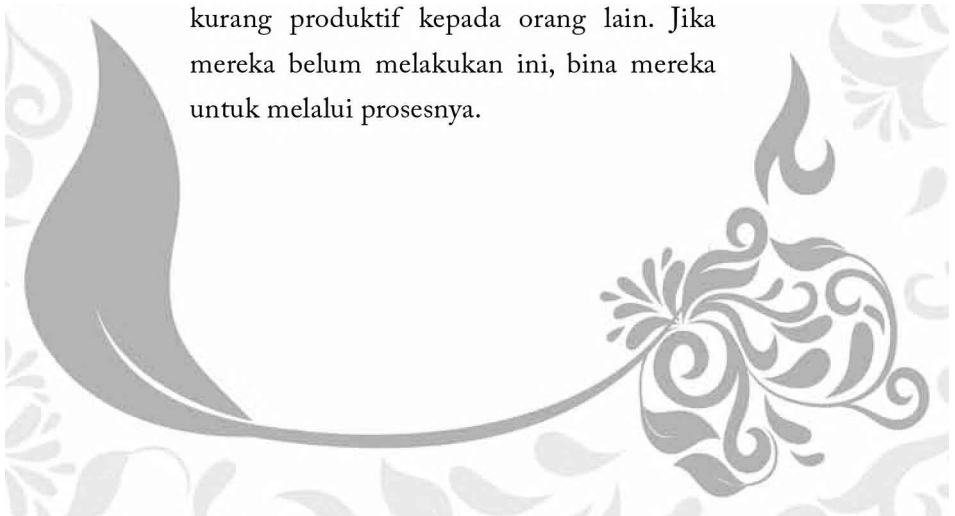
### **3. Apakah Anda terjebak di tengah?**

Apakah Anda bertekad untuk mengetahui segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi atau departemen Anda? Apakah Anda menjadi bersemangat karena menjadi orang pertama yang mengetahui sesuatu? Apakah Anda menjalani moto “Jika Anda ingin melakukan sesuatu dengan benar, lakukan saja sendiri”? Jika iya, Anda membatasi diri sendiri sebagai seorang pemimpin. Mulailah mengandalkan orang lain dan tanamkan kepercayaan pada mereka. Jika Anda tidak mempunyai seorang asisten yang bisa Anda andalkan, carilah atau kembangkan orangnya.



## MOMEN PEMBINAAN

Sediakan waktu dan cobalah untuk melihat orang-orang yang Anda bimbing secara objektif. Di bidang apakah masing-masing orang memiliki potensi terbesar untuk berkontribusi — bukan hanya dalam perusahaan atau departemen Anda, tetapi dalam hidup? Bagikan perspektif Anda dengan mereka dan tanyakan apa yang mereka lakukan untuk menjaga hal utama tetap sebagai hal utama dalam pekerjaan mereka. Minta mereka untuk menjelaskan langkah spesifik yang telah mereka ambil untuk melepaskan tanggung jawab yang kurang produktif kepada orang lain. Jika mereka belum melakukan ini, bina mereka untuk melalui prosesnya.





The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —

# 12

## KESALAHAN TERBESAR ANDA ADALAH TIDAK MENANYAKAN KESALAHAN APA YANG ANDA LAKUKAN



**B**aru-baru ini, setelah saya mengajarkan satu sesi tentang konflik, seorang pria muda mendatangi saya saat rehat dan mengatakan, “Saya akan memulai organisasi saya sendiri.”

“Itu bagus,” jawab saya.

“Ya,” lanjutnya, “saya ingin membangun bisnis ‘dengan cara yang tepat.’ Dengan begitu saya tidak akan menghadapi masalah apa pun.”

“Kau tahu,” kata saya saat dia berbalik untuk pergi, “Anda melakukan kesalahan dengan berpikir Anda tidak akan melakukan kesalahan apa pun.”

### *Ketidaktahuan Bukanlah Berkah*

Saat masih muda dan idealis, Anda mengira Anda mampu memimpin lebih baik daripada banyak orang yang telah memimpin orang lain sebelum Anda. Saya tahu karena saya juga mengalaminya. Saat memulai karier, saya positif, agresif, optimis — dan sangat naif. Saya sering kali dituntun oleh asumsi. Maksudnya, dalam semangat masa muda, biasanya selalu berharap segalanya akan berjalan lancar. Saya tidak mencari masalah karena saya tidak berharap memiliki

masalah. Hasilnya? Saya ditelikung. Kapan pun itu terjadi, saya bingung. *Bagaimana mungkin itu terjadi?* Saya bertanya-tanya.

Setelah ditelikung untuk keempat atau kelima kalinya, dalam keputusan saya mulai meminta bantuan dari pemimpin berpengalaman. Salah seorang pemimpin tersebut menyampaikan kepada saya sesuatu yang mengubah kepemimpinan saya. Dia berkata, “John, kesalahan terbesar yang Anda lakukan adalah tidak menanyakan kesalahan apa yang Anda lakukan.”

Sepotong saran itu mengantarkan perjalanan kepemimpinan saya ke rute baru. Itu adalah pengenalan saya dengan pemikiran realistis — sesuatu yang tidak biasa saya terima. Saat memeriksa diri saya sendiri, mempelajari beberapa hal:

Saya kurang memikirkan kesalahan yang mungkin terjadi.

Saya berasumsi bahwa “cara yang tepat” bebas dari kesalahan.

Saya tidak mengakui kesalahan saya pada diri sendiri dan orang lain.

Saya tidak belajar dari kesalahan saya.

Saya tidak membantu orang lain dengan mengajarkan hikmah yang dipelajari dari kesalahan saya.

Jika saya ingin menjadi pemimpin yang lebih baik, saya harus berubah. Saya harus berhenti melakukan kesalahan dengan tidak menanyakan kesalahan apa yang saya lakukan.

### *Resep untuk Kegagalan yang Berhasil*

Tidak seorang pun pernah menilai orang dengan lebih akurat daripada penemu penghapus pensil. Setiap orang pasti melakukan kesalahan — besar dan kecil. Untuk mendapatkan perhatian maksimum, buatlah kesalahan besar. Untuk menyebabkan kerusakan maksimum, jangan akui kesalahan itu! Itu akan mencegah Anda berkembang sebagai pemimpin. Bicara tentang kesuksesan, masalahnya bukan berapa

banyak kesalahan yang Anda buat; tetapi berapa kali Anda mengulang kesalahan yang sama. Jika Anda ingin belajar untuk gagal dengan sukses dan mengubah kesalahan yang Anda lakukan menjadi keuntungan maksimum, Anda harus melakukan kelima hal berikut:



Untuk mendapatkan perhatian maksimum, buatlah kesalahan besar. Untuk menyebabkan kerusakan maksimum, jangan akui kesalahan itu!

### ***1. Akui Kesalahan dan Kelemahan Anda Sendiri***

Baru-baru ini dalam suatu pertemuan, saya berbicara dengan beberapa CEO. Saya mendorong mereka untuk membicarakan kesalahan dan kelemahan mereka dengan bawahan yang mereka pimpin. Ruangan itu seketika menjadi tegang, dan saya menyadari bahwa mereka menentang saran saya.

Dalam rehat berikutnya saat saya menandatangani buku, pemimpin sebuah perusahaan ingin menemui saya secara terpisah. Saat saya bisa beristirahat, kami memisahkan diri sejenak dari orang lain. Dia berkata, “Saya tidak sependapat dengan saran Anda bahwa kita sebaiknya membuka kesalahan kita pada orang lain.” Kemudian dia mulai menyampaikan kepada saya betapa pentingnya terlihat tangguh dan sangat percaya diri di depan karyawan Anda.

Saya menyimak pendapatnya hingga selesai, tetapi setelah itu, saya mengatakan, “Anda memimpin orang lain dengan asumsi yang salah.”

“Maksudnya?” tanyanya cemas.

“Anda berasumsi bahwa orang-orang Anda tidak mengetahui kelemahan Anda,” jawab saya. “Percayalah, mereka tahu. Saat Anda mengakui kesalahan Anda, itu bukan kejutan bagi mereka; tetapi sebuah jaminan. Mereka akan mampu melihat satu sama lain dan

mengatakan, ‘Wow! Dia tahu kesalahannya. Sekarang kita tidak perlu berpura-pura!’”

Langkah pertama untuk mengantisipasi kesalahan dan belajar dari kesalahan yang Anda lakukan adalah dengan memandangi diri Anda secara realistis dan mengakui kelemahan Anda. Anda tidak bisa meningkatkan diri sebagai pemimpin jika Anda terlalu sibuk berpura-pura menjadi sempurna.

Mantan kapten Angkatan Laut Amerika Serikat, Michael Abrashoff, menulis dalam bukunya yang terjual laris, *It's Your Ship*, “Kapan pun saya gagal memperoleh hasil yang saya inginkan, saya menelan kemarahan saya dan berintrospeksi untuk mencari tahu apakah saya turut menyebabkan masalah itu. Saya menanyakan tiga pertanyaan ini pada diri sendiri: Apakah saya mengungkapkan target dengan jelas? Apakah saya memberikan waktu dan sumber daya yang



Bicara tentang kesuksesan, masalahnya bukan berapa banyak kesalahan yang Anda buat; tetapi berapa kali Anda mengulang kesalahan yang sama.

cukup pada orang-orang saya untuk menyelesaikan tugas? Apakah saya memberi mereka pelatihan yang cukup? Saya mendapati bahwa 90 persennya, saya turut menyebabkan masalah itu — sama dengan bawahan saya.” Mengakui

kegagalan Anda dan memikul tanggung jawab untuk mereka akan memudahkan kita untuk menuju langkah berikutnya.

## **2. Menerima Kesalahan Sebagai Harga Kemajuan**

Psikolog Joyce Brothers menyampaikan, “Orang yang berminat pada kesuksesan harus belajar untuk memandangi kegagalan sebagai bagian tak terhindarkan dan sehat dari proses menuju puncak.” Tak ada yang sempurna di dunia ini — termasuk Anda! Anda lebih baik mulai terbiasa dalam menghadapinya. Jika Anda ingin melangkah maju, Anda akan membuat kesalahan.



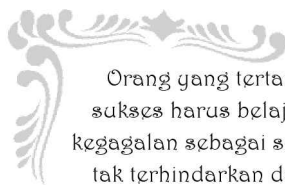
Gelandang *football* Profesional Hall of Fame, Joe Montana, mengatakan, “Seolah-olah tampil buruk di lapangan di hadapan jutaan penonton TV tidaklah cukup, tiap Senin setelah pertandingan usai, saya harus mengingat kembali kesalahan saya — lagi dan lagi, dalam gerak lambat dan disertai komentar dari pelatih! Bahkan saat kami menang, kami selalu menyempatkan diri untuk meninjau kesalahan kami. Saat Anda dipaksa menghadapi kesalahan berulang, Anda belajar untuk tidak cepat sakit hati menghadapi kesalahan Anda.

Saya belajar untuk gagal dengan cepat, belajar dari kesalahan saya dan melanjutkan hidup. Kenapa harus menyalahkan diri sendiri jika gagal? Lakukan saja dengan lebih baik lain kali.”

Tidak semua orang bersedia menghadapi kesalahannya dan tidak merasa terluka karenanya. Karena Montana berhasil melakukannya, dia menjadi salah satu pemain terbaik dalam sejarah NFL. Kepemimpinan dan kemampuannya untuk menangani kesulitan membuatnya dijuluki sebagai “Joe Cool.” Kualitas itu juga yang membantunya memenangkan empat Super Bowl dan gelar Super Bowl MVP sebanyak tiga kali. Jika Anda ingin mencapai potensi Anda sebagai pemimpin, berharaplah untuk gagal dan membuat kesalahan.

### **3. Bersikeras untuk Belajar dari Kesalahan Anda**

Penulis dan pakar kepemimpinan, Tom Peters, menulis, “Dari kantor cabang terpencil hingga tingkat perusahaan, tidak ada yang lebih sia-sia daripada orang yang saat jam kantor berakhir mengatakan, untuk buku rapor mereka sendiri, ‘Ya, aku berhasil melalui hari ini tanpa gagal sekali pun.’”



Orang yang tertarik untuk sukses harus belajar melihat kegagalan sebagai sehat, bagian tak terhindarkan dari proses menuju puncak.

— Joyce Brothers

Saat gagal, orang biasanya mengungkapkan 2 respons ini. Ada yang jadi ragu-ragu karena merasa rendah diri, tapi ada pula yang sibuk melakukan kesalahan, belajar dari kesalahan mereka, dan menjadi lebih unggul. Orang bisa saja lari dari kesalahan dan menyakiti diri mereka sendiri, atau justru belajar dari kesalahan dan membantu diri mereka sendiri. Orang yang mencoba menghindari kesalahan dengan segala cara tidak pernah belajar dan berakhir dengan mengulangi kesalahan serupa — lagi dan lagi. Namun, mereka yang bersedia untuk belajar dari kegagalan mereka tidak pernah harus mengulangi kesalahan yang sama. Seperti yang diungkapkan penulis William Saroyan, “Orang baik menjadi baik karena mereka menjadi lebih bijaksana setelah melalui kegagalan. Kita tidak banyak mendapat kebijaksanaan dari kesuksesan.” Pemimpin harus bertingkah sama seperti ilmuwan. Dalam sains, kesalahan selalu mendahului penemuan kebenaran.

#### 4. Tanyakan pada Diri Anda dan Orang Lain,

##### “Apa yang Terlewat?”

Beberapa orang tidak bisa mengharapkan hal selain masalah. Mereka pesimis sehingga tidak mau repot-repot mencari hal yang



"Orang baik menjadi baik karena mereka menjadi lebih bijaksana setelah melalui kegagalan. Kita tidak banyak mendapat kebijaksanaan dari kesuksesan."

— William Saroyan

baik. Sementara itu, sebagian orang lainnya, seperti saya, mempunyai kecenderungan alamiah untuk berasumsi bahwa segala sesuatunya baik-baik saja. Akan tetapi, kedua tipe pemikiran itu dapat menyakiti pemimpin. Elizabeth Elliot, penulis *All*

*That Was Ever Ours*, menekankan, “Semua generalisasi itu salah termasuk pernyataan ini, tetapi kita terus membuatnya. Kita menciptakan patung — patung pahatan yang tidak bisa diubah; kita menolak

atau menerima orang, produk, program dan propaganda sesuai dengan label penggolongan mereka; kita mengetahui sedikit tentang sesuatu, tapi bertingkah seolah-olah kita tahu segalanya”. Pemimpin harus lebih cerdas daripada itu.

Mengambil keputusan berdasarkan apa yang kita ketahui itu mudah. Akan tetapi, selalu ada hal-hal yang kita tidak ketahui. Menentukan arah berdasarkan apa yang kita lihat itu mudah. Namun, apa yang tidak kita lihat? Membaca yang tersirat penting bagi kepemimpinan yang andal. Kita paling mungkin melakukannya saat bertanya, “Apa yang kita lewatkan?”

Dahulu pada era 1990-an saat situs internet mulai mewabah, tampaknya semua orang bernafsu untuk mencoba hal baru yang kelihatan hebat itu. Pada masa itu, tim kepemimpinan di salah satu perusahaan saya menyukai gagasan untuk mendirikan perusahaan berbasis internet untuk para pemimpin. Setiap kali seseorang mengemukakannya, rasanya ada luapan energi di ruangan itu. Semua orang menjadi sangat bersemangat menyambut kemungkinan proyek tersebut. Akan tetapi, setiap kali isu ini diangkat, saudara saya, Larry, akan mengajukan satu pertanyaan sederhana yang menyadarkan semua orang: “Bagaimana perusahaan ini menghasilkan pemasukan yang melebihi investasi awal?” Tak seorang pun memiliki jawaban yang memuaskan.

Apakah Larry perusak kesenangan, seseorang yang gemar mengkritik gagasan orang lain dan menghancurkan peluang? Bukan, dia orang yang realistis. Pertanyaannya adalah versi lain dari “Apa yang kita lewatkan?” Lalu saat kenyataan menghantam, kami bersyukur dia terus menanyakan pertanyaan itu.

Manfaat dari bertanya, “Apa yang kita lewatkan?” adalah kalimat ini menghentikan semua orang dan memaksa kita untuk berpikir. Banyak orang dapat melihat yang jelas terlihat. Hanya segelintir orang yang dapat melihat apa yang kurang di sana. Mengajukan pertanyaan sulit membuat orang berpikir secara berbeda. Tidak menanyakannya

berarti berasumsi bahwa sebuah proyek berpotensi sempurna dan jika ditangani dengan saksama, tidak akan ada masalah. Itu jelas mengada-ada.

## 5. Memberikan Orang di Sekitar Anda Izin untuk Mundur

Baru-baru ini, di suatu kantor penjualan yang agresif, saya melihat papan bertuliskan, “Apa Anda suka jalan-jalan? Apa Anda ingin bertemu teman baru? Apa Anda ingin masa depan yang terjamin? Semua ini bisa Anda dapatkan jika Anda melakukan satu kesalahan lagi.” Takut membuat kesalahan mencegah banyak orang mencapai potensi



Manfaat dari bertanya, “Apa yang kita lewatkan?” adalah kalimat ini menghentikan semua orang dan memaksa kita berpikir.

mereka. Ketakutan berbicara jujur dengan pemimpin tentang potensi masalah atas serangkaian tindakan tertentu menyakiti banyak tim. Pemimpin terbaik mengundang opini tiap orang dalam tim mereka.

Saat pemimpin tidak mendapatkan masukan dari anggota tim mereka, hal itu dapat berujung pada bencana. Michael Abrashoff menyinggung masalah ini dalam buku *It's Your Ship*. Dia menulis:

Saat saya mendengar tentang itu (tragedi tenggelamnya kapal nelayan Jepang di lepas pantai Honolulu oleh kapal selam USS *Greenville*), saya teringat bahwa, sering kali dalam kasus kecelakaan, seseorang merasakan bahaya yang mungkin terjadi, tetapi enggan mengatakannya. Saat penyelidikan *Greenville* dikembangkan, saya membaca artikel di *New York Times* bahwa awak kapal “terlalu menghormati atasannya sehingga tidak mempertanyakan keputusannya.” Jika itu memang rasa hormat, lebih baik saya tidak memperolehnya. Anda harus memiliki karyawan di organisasi Anda yang dapat menepuk bahu Anda dan mengatakan,

“Apakah ini cara terbaik?” atau “Pelan-pelan,” atau “Pikirkan dulu soal ini,” atau “Apakah yang tengah kita lakukan ini layak mengorbankan atau melukai nyawa seseorang?”

Sejarah mencatat begitu banyak insiden tentang kapten kapal atau manajer organisasi yang membiarkan lingkungan intimidasi menyelimuti tempat kerja, menekan anak buah yang mengingatkan untuk mencegah terjadinya bencana. Bahkan saat keengganan untuk berbicara terbuka muncul dari kekaguman pada keahlian dan pengalaman atasan, sikap untuk mempertanyakan keputusan harus diciptakan untuk mendorong pemeriksaan ulang.<sup>2</sup>

Banyak pikiran andal yang bekerja bersama selalu lebih baik dari satu orang bekerja sendiri. Karena saya sudah mempelajari hal itu, saya telah berubah dari seseorang yang menghindari potensi berita buruk menjadi seseorang yang menyambut berita itu. Selama bertahun-tahun saya mengizinkan anggota lingkaran dalam saya untuk mengajukan pertanyaan sulit dan pendapat mereka kepada saya saat mereka tidak sependapat dengan saya. Saya tidak ingin melakukan kesalahan dan kemudian mendengar anggota tim mengatakan setelah sesuatu terjadi, “Saya sudah mengira itu keputusan yang buruk.” Saya ingin orang memberi tahu saya sejak awal hingga akhir, bukan setelah semuanya terjadi dan saran mereka tak membantu menyelesaikan masalah. Mundur sebelum keputusan diambil bukanlah sebuah ketidaksetiaan. Akan tetapi, mempertanyakan keputusan setelah keputusan itu diambil bukanlah kerja sama tim yang baik.



“Bila seseorang memulai dengan kepastian, dia akan berakhir dalam keraguan, tetapi bila dia bersedia mengawali dengan keraguan, dia akan berakhir dalam kepastian.”

— Sir Francis Bacon

Jika Anda memimpin orang lain, Anda harus mengizinkan mereka mengajukan pertanyaan sulit dan menolak gagasan Anda. Izin itu *harus* diberikan kepada yang lain oleh pemimpin. Terlalu sering pemimpin lebih memilih memiliki pengikut yang menutup mata daripada mereka yang bicara jujur. Namun, jika semua orang diam saat keputusan tengah dipertimbangkan, mungkin mereka tidak akan diam setelah keputusan diterapkan. Filsuf dan negarawan Inggris, Sir Francis Bacon, mengamati, “Bila seseorang memulai dengan kepastian, dia akan berakhir dalam keraguan, tetapi bila dia bersedia mengawali dengan keraguan, dia akan berakhir dalam kepastian.” Saya akan berkata bahwa itu pesan dari seorang pemimpin yang bersedia untuk bertanya, “Kesalahan apa yang saya lakukan?”



*Kesalahan Terbesar Anda Adalah Tidak Menanyakan  
Kesalahan Apa yang Anda Lakukan*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Bagaimana Anda menyikapi kesalahan?**

Apakah Anda orang yang optimis, pesimis, atau realis? Orang optimis takut mencari masalah yang mungkin terjadi. Sementara orang pesimis yakin yang mereka hadapi hanyalah masalah. Kedua sikap ini tidak ada yang menguntungkan. Anda harus berjuang untuk menjadi realistis. Saat Anda bekerja minggu ini, tanyakan diri Anda, rekan Anda, dan orang-orang Anda: (1) “Apa yang salah?” dan (2) “Apa yang kita lewatkan?”

**2. Apakah Anda bertanggung jawab atas kesalahan Anda?**

Apakah Anda menjadikan kesalahan sebagai teman atau musuh? Bukti bahwa pemimpin telah menerima kesalahan mereka dan menjadikan kesalahan itu sebagai teman dapat ditentukan dengan seberapa sering mereka melakukan dan mengakuinya. Minta kepada orang yang bekerja dengan Anda untuk menilai dari skala 1 (enggan) hingga 10 (berdedikasi), terkait seberapa bersedia Anda mengakui kesalahan Anda. Jika skor Anda di bawah 8, Anda harus berupaya lebih keras untuk mengakui kesalahan Anda pada orang lain, bertanggung jawab atas kesalahan Anda, belajar dari kesalahan Anda, dan merangkul kegagalan sebagai bagian dari kesuksesan.

**3. Apakah Anda mendapatkan ide terbaik dari bawahan Anda?**

Seberapa sering Anda meminta orang-orang yang Anda pimpin untuk mengungkapkan pendapat mereka tentang beberapa masalah? Seberapa sering Anda menyertakan mereka dalam proses pengumpulan informasi dan

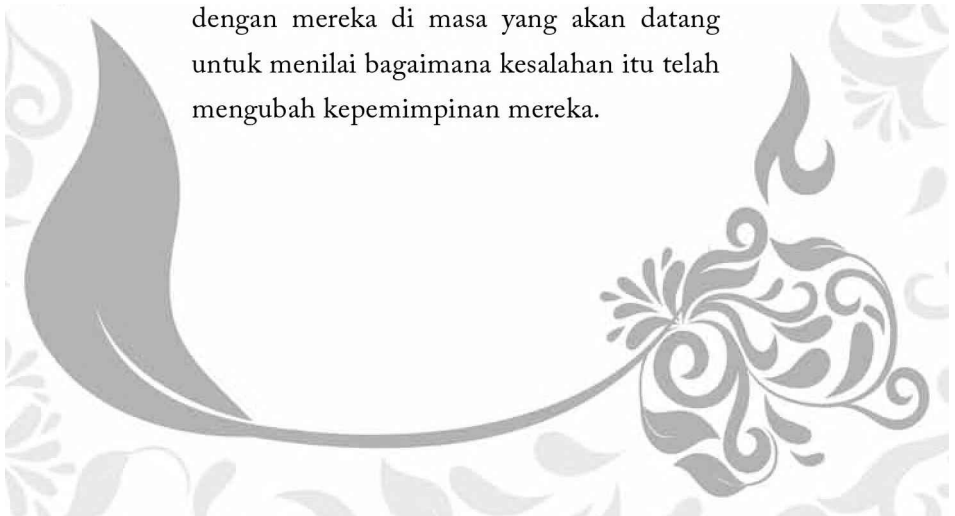
pengambilan keputusan? Sebagai seorang pemimpin, Anda pada akhirnya memiliki tanggung jawab untuk mengambil keputusan akhir. Tanggung jawab terhenti pada Anda. Akan tetapi, jika Anda tidak mengambil keuntungan dari gagasan dan pengalaman karyawan Anda, Anda membatasi efektivitas kepemimpinan Anda. Mulailah dari sekarang dengan meminta pendapat dari orang lain.





## MOMEN PEMBINAAN

Jika Anda penyelia langsung dari orang yang Anda bina, dan mereka tidak mengambil risiko dan membuat kesalahan, berarti Anda mungkin turut menciptakan masalah. Sebagai pemimpin yang membina, Anda harus menciptakan lingkungan yang tidak hanya mengizinkan kesalahan, tetapi juga mendorong dan menerimanya sebagai harga kemajuan. Ciptakan “ruang” untuk kesalahan dengan orang yang Anda bina. Identifikasi bidang yang Anda ingin mereka coba atau mengambil risiko. Kemudian topang kesalahan mereka. Buat janji temu dengan mereka di masa yang akan datang untuk menilai bagaimana kesalahan itu telah mengubah kepemimpinan mereka.





The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —

# 13

## JANGAN KELOLA WAKTU. KELOLA HIDUP ANDA



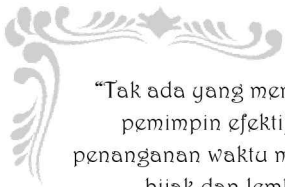
Pada awal tahun-tahun kepemimpinan saya, saya menyadari bahwa kemampuan saya untuk memaksimalkan waktu akan sangat berguna bagi produktivitas dan efektivitas saya sebagai seorang pemimpin. Seperti yang dikutip dari Peter Drucker, “Tak ada yang membedakan pemimpin efektif selain penanganan waktu mereka yang bijak dan lembut.”

Saya tahu saya harus membenahi area ini. Karenanya, saya mengikuti seminar pengelolaan waktu. Saya memetik banyak pelajaran berharga hari itu. Salah satunya, yang menghentak saya dan masih menghentak saya hingga lebih dari 30 tahun, adalah perumpamaan yang digunakan presenter untuk menjelaskan waktu. Dia mengatakan bahwa hari-hari kita seperti koper kembar. Sekalipun ukurannya sama, beberapa orang mampu mengemas pakaian ke dalamnya lebih banyak daripada orang lain. Alasannya? Mereka tahu apa yang harus dikemas. Kami menghabiskan sebagian besar hari itu dengan belajar apa yang harus dikemas dalam waktu yang dialokasikan untuk kami.

### *Perubahan Perspektif*

Acara seminar itu meninggalkan dua kesan mendalam: Pertama, waktu adalah majikan yang memberikan peluang setara; semua orang

mendapatkan 24 jam dalam sehari — tidak kurang tidak lebih — tetapi, tidak semua orang mendapatkan imbalan yang sama untuk 24 jam waktu mereka. Kedua, tidak ada yang namanya “pengelolaan waktu.” Istilah tersebut hanyalah sebuah kebohongan nyata. Waktu tidak bisa dikelola. Waktu tidak bisa dikendalikan dengan cara apa pun. Waktu terus berjalan tak peduli apa yang Anda lakukan, seperti halnya argo taksi yang terus naik entah taksinya sedang berjalan atau berhenti. Setiap orang mendapatkan jumlah jam dan menit yang sama setiap harinya. Tak seorang pun — secerdas apa pun dia — dapat menyimpan menit dari satu hari untuk digunakan di hari lain. Tidak satu ilmuwan pun — secerdik apa pun dia — mampu menciptakan menit baru. Bahkan orang sekaya Bill Gates tidak bisa membeli jam tambahan untuk



“Tak ada yang membedakan pemimpin efektif selain penanganan waktu mereka yang bijak dan lembut..”

—Peter Drucker

harinya. Sekalipun banyak orang bicara tentang mencoba “mencari waktu,” mereka harus berhenti mencarinya. Tidak tersedia waktu tambahan yang tersebar. Dua puluh empat jam adalah waktu terbaik yang setiap orang dapatkan.

Anda tidak bisa mengelola waktu Anda. Lalu, apa yang bisa Anda lakukan? Kelola diri Anda! Tidak ada yang membedakan orang sukses dengan orang tidak sukses selain bagaimana mereka memanfaatkan waktu mereka. Orang sukses memahami waktu mereka sebagai komoditas paling berharga di muka bumi. Akibatnya, mereka tahu ke mana waktu mereka berjalan. Mereka terus menganalisis bagaimana mereka memanfaatkan waktu mereka dan bertanya pada diri sendiri, “Apakah saya mendapatkan hasil terbaik dari waktu saya?”

Walaupun banyak orang mengakui bahwa waktu itu terbatas, saya kira banyak dari mereka yang tidak benar-benar memahami nilai waktu. Dalam buku *What to Do Between Birth and Death: The Art*

of *Growing Up*, Charles Spezzano menulis, “Anda tidak benar-benar membayar barang dengan uang, Anda membayar barang dengan waktu. Dalam kurun lima tahun, saya akan menghabiskan banyak uang untuk membeli rumah liburan yang kami idamkan. Setelahnya, saya akan melambat. Itu berarti bahwa rumah itu seharga dengan lima tahun waktu Anda — satu per dua belas dari kehidupan dewasa Anda. Ubahlah nilai dolar dari rumah, mobil atau hal lainnya menjadi waktu, dan coba lihat apakah benda itu masih berharga.

### ***Pemimpin Cakap Tidak Mungkin Seorang Manajer Diri Sendiri yang Buruk***

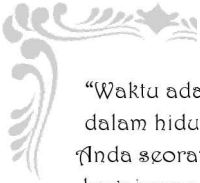
Orang menyia-nyiakan waktu saat mereka melakukan hal-hal yang mendatangkan sedikit atau nol hasil positif. Saat mereka melakukannya, hal itu tidak bagus, karena mereka menyia-nyiakan kehidupan mereka dan memboroskan potensi mereka. Namun, saat pemimpin yang melakukannya, mereka tidak hanya menyakiti diri mereka sendiri — mereka menyia-nyiakan potensi orang-orang mereka!

Saya mengamati bahwa orang yang tidak andal mengatur dirinya sendiri sering melakukan tiga kesalahan berikut:

#### ***1. Mereka Meremehkan Keunikan Mereka dengan Melakukan yang Orang Lain Inginkan***

Penyair Carl Sandburg menyampaikan, “Waktu adalah koin paling berharga dalam hidup Anda. Anda dan hanya Anda seorang yang akan menentukan bagaimana koin itu akan dihabiskan. Pastikan Anda tidak membiarkan orang lain menghabiskan koin itu untuk Anda.” Seperti yang telah saya sampaikan di Bab 7, pada awal karier saya, saya membiarkan orang lain memengaruhi cara saya menghabiskan “waktu itu.” Akibatnya, saya sibuk, tetapi luar biasa tidak efektif. Saya memenuhi ekspektasi orang lain, bukannya melakukan hal yang menjadi bakat saya!

Sebagai seorang pemimpin, saya ingin membuat perbedaan. Saya ingin berpengaruh. Anda juga, bukan? Kepemimpinan saya beranjak ke level baru saat saya fokus untuk memenuhi visi saya daripada memenuhi ekspektasi orang lain. Saya yakin saya terlahir di muka bumi ini untuk melakukan



“Waktu adalah koin paling berharga dalam hidup Anda. Anda dan hanya Anda seorang yang akan menentukan bagaimana koin itu akan dihabiskan. Pastikan Anda tidak membiarkan orang lain menghabiskan koin itu untuk Anda.”

—Carl Sandburg

beberapa hal khusus. Saya tidak bisa melakukan hal itu jika saya mencoba untuk menjadi apa yang orang lain inginkan — apalagi melakukan pekerjaan buruk karenanya. Saya harus membuat kontribusi unik saya sendiri. Tidak ada yang bisa melakukan itu untuk saya.

Orang terkadang tidak paham mengapa saya begitu ketat mengatur kegiatan saya dan mengapa saya menolak beberapa permintaan. Saya bukan sekadar bersikap bertentangan. Saya hanya begitu bertekad untuk memenuhi misi saya. Saya tahu apa yang saya lakukan dengan baik dan apa yang tidak. Waktu saya terbatas, dan saya ingin memanfaatkannya sebaik mungkin. Saya tidak akan membiarkan orang lain memaksa saya untuk mengikuti ekspektasi mereka. Jika Anda ingin menjadi pemimpin efektif, Anda harus mencegah orang lain agar tidak melakukan itu terhadap Anda!

## ***2. Mereka Menghancurkan Efektivitas Mereka dengan Melakukan Hal-Hal Tidak Penting***

Penulis esai Henry David Thoreau menulis, “Tidak cukup dengan hanya menjadi sibuk. Pertanyaannya sekarang, “Apa yang kita sibukkan?” Bagaimana Anda menilai apakah suatu hal sepadan dengan waktu dan perhatian Anda? Selama bertahun-tahun saya menggunakan rumus ini untuk membantu saya mengetahui seberapa penting sebuah

tugas agar saya dapat mengelola diri saya sendiri dengan efektif. Saya menyebutnya *proses tiga tahap*:

**Tahap Pertama: Berikan nilai pada tingkat penting tugas itu:**

Mendesak = 5 poin

Sangat penting = 4 poin

Penting = 3 poin

Berguna = 2 poin

Kurang penting = 1 poin

**Tahap Kedua: Putuskan tingkat keterdesakan tugas itu berdasarkan kapan tugas itu harus selesai:**

Bulan ini = 5 poin

Bulan depan = 4 poin

Triwulan ini = 3 poin

Triwulan depan = 2 poin

Akhir tahun = 1 poin

**Tahap Ketiga: Kalikan tingkat kepentingan dengan tingkat keterdesakannya.**

**Contoh: 5 (mendesak) X 4 (bulan depan) = 20**

Saya kemudian menilai kapan saya sebaiknya menuntaskan tugas itu berdasarkan skala berikut:

A = 16 – 25 Tugas *mendesak* harus tuntas pada akhir bulan

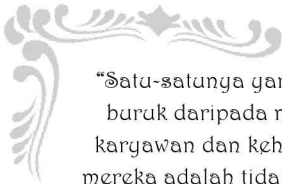
B = 9 – 15 Tugas *penting* harus tuntas pada akhir triwulan

C = 1 – 8 *Prioritas rendah* harus tuntas pada akhir tahun

Salah satu hal yang akan Anda amati tentang sistem ini adalah tidak adanya tugas yang harus dituntaskan pada akhir hari atau minggu. Mengapa? Karena saya selalu mencoba untuk merencanakan semua tugas setidaknya satu bulan di muka. Pemimpin sebaiknya melihat lebih jauh ke depan daripada orang lain dalam organisasi. Jika pemimpin selalu menghadapi masalah saat berhadapan dengannya, karyawan dan organisasinya akan menderita.

### **3. Mereka Mengurangi Potensi Mereka dengan Melakukan Hal Tanpa Bimbingan atau Pelatihan**

Segala sesuatu yang layak dilakukan berarti layak dilakukan dengan lebih baik. Saya selalu tercengang saat seseorang mencoba mewujudkan segala hal tanpa memanfaatkan kebijaksanaan



“Satu-satunya yang lebih buruk daripada melatih karyawan dan kehilangan mereka adalah tidak melatih dan mempertahankan mereka.”

—Zig Ziglar

dari orang yang sudah mendahului mereka dalam perjalanan. Pelatihan, pembimbingan, atau pembinaan dapat sangat memengaruhi produktivitas seseorang dalam menggunakan waktu yang mereka miliki.

Robert Zemsky dan Susan Shaman dari Universitas Pennsylvania melakukan riset pada 3000 perusahaan AS. Mereka menemukan bahwa 10% kenaikan anggaran belanja modal hanya meningkatkan produktivitas sebesar 3,8%. Akan tetapi, 10% kenaikan anggaran pelatihan menyebabkan naiknya produktivitas sebesar 8,5%.<sup>1</sup> Jika Anda sangat ingin memanfaatkan waktu Anda, kelola diri Anda sebaik mungkin. Carilah orang yang bisa membantu Anda memperbaiki kemampuan Anda serta kemampuan karyawan Anda. Seperti yang disampaikan pakar komunikasi dan teman saya, Zig Ziglar, “Satu-satunya yang lebih buruk daripada melatih karyawan namun kehilangan mereka adalah tidak melatih dan mempertahankan mereka.”

Mengelola kehidupan Anda dan memanfaatkan waktu sebaik mungkin sungguh sebuah seni. Itu adalah sesuatu yang harus Anda kembangkan. Saya jarang menemui orang yang melakukannya dengan baik. Sebagian besar orang bahkan tidak pernah belajar mengelola hidup. Mereka yang mempelajarinya, mengembangkannya seiring waktu. Mengelola hidup dimulai dengan menyadari waktu dan pilihan



mana yang seharusnya kita ambil untuk menjadi pengatur waktu yang andal. Mereka yang ahli melakukan itu juga melakukan hal-hal seperti:

Meningkatkan tujuan keseluruhan mereka dalam hidup — ini membantu mereka untuk tumbuh.

Menekankan nilai mereka — ini mendatangkan kepuasan untuk mereka

Memaksimalkan kelebihan mereka — ini menjadikan mereka efektif.

Meningkatkan kebahagiaan mereka — ini menjadikan mereka lebih sehat.

Melengkapi dan membimbing orang lain — ini menambah produktivitas mereka

Memberi nilai tambah pada orang lain — ini meningkatkan pengaruh mereka.

Mereka menyadari bahwa tidak ada yang namanya pengelolaan waktu; yang ada hanya pengelolaan hidup.

Dwight Bain, sahabat lama saya, baru-baru ini mengirimkan cerita tentang pengelolaan hidup, yang cukup berkesan bagi saya. Cerita ini tentang sebuah perumpamaan yang ditulis Jeffrey Davis. Begini isinya:

Semakin tua, semakin saya menikmati pagi di hari Sabtu. Mungkin karena munculnya kesunyian sebab menjadi orang pertama yang bangun, atau mungkin karena kesenangan tak terbatas karena tidak perlu pergi ke kantor. Mungkin juga karena keduanya. Beberapa jam pertama di Sabtu pagi sangatlah menyenangkan.

Beberapa pekan sebelumnya, saya berjalan gontai menuju ruang bawah tanah... dengan secangkir kopi panas di satu tangan dan koran pagi di tangan satunya. Hari Sabtu yang berjalan seperti biasanya ternyata menjadi salah satu pelajaran hidup yang sepertinya mengarahkan saya pada hal yang tidak terduga. Biar saya ceritakan.

Saya membesarkan volume di radio untuk mendengarkan siaran di salah satu *channel* amatir pada Sabtu pagi. Saat itu, saya mendengar suara laki-laki yang terdengar lebih tua, dengan sinyal yang jelas dan suara emas. Kau tahu, suara dia mirip penyiar profesional. Pria itu membahas sesuatu tentang “seribu kelereng” kepada semua pendengarnya.

Saya penasaran dan berhenti untuk menyimak apa perkataannya, “Begini, Tom, kau pastinya sibuk dengan pekerjaanmu. Saya yakin mereka menggajimu dengan layak, tetapi sayangnya kau begitu jauh dari rumah dan keluargamu. Sulit dipercaya orang muda sepertimu harus bekerja 60 atau 70 jam dalam seminggu untuk mencari nafkah. Sayang sekali, kalau melewatkan latihan tari putrimu.”

Dia pun melanjutkan, “Biar saya beri tahu, Tom, sesuatu yang telah membantu saya untuk mempertahankan perspektif baik saya atas prioritas saya sendiri.” Dan itu dimulai saat dia mulai menjelaskan teorinya tentang “seribu kelereng.”

“Begini, suatu hari saya duduk dan sedikit berhitung. Rata-rata orang hidup selama 75 tahun. Saya tahu, beberapa ada yang panjang umur, beberapa ada yang dipanggil begitu cepat, tetapi rata-rata, manusia hidup sekitar 75 tahun.

“Lalu, saya mengalikan 75 (tahun) dengan 52 (minggu) dan hasilnya 3900 minggu, yang berarti tiap orang rata-rata memiliki 3900 hari Sabtu dalam seluruh kehidupan mereka. Kau masih menyimak, Tom, kini kita akan membahas bagian pentingnya.

“Perlu waktu sampai saya berusia 55 tahun untuk memikirkan semua ini dengan rinci,” lanjutnya, “pada saat saya telah hidup hingga lebih dari 2800 Sabtu, saya merenung andai kata saya hidup hingga 75 tahun, hanya tersisa seribu Sabtu yang bisa saya nikmati.

“Jadi, saya pun mendatangi sebuah toko mainan dan membeli semua kelereng yang mereka punya. Saya baru mendapatkan 1000 kelereng

setelah mendatangi tiga toko mainan. Saya membawanya pulang dan meletakkan ke dalam kantong plastik bening besar tepat di sini...di samping persneling mobil saya. Setiap hari Sabtu sejak saat itu, saya akan mengambil satu kelereng dan membuangnya.

“Saya mendapati bahwa dengan melihat kelereng yang terus habis, saya menjadi lebih fokus pada hal-hal lebih penting dalam hidup. Melihat waktumu di bumi ini terus habis sangat membantumu mengetahui prioritasmu dengan benar.

“Sekarang biar saya beri tahu kau satu hal terakhir sebelum acara ini berakhir dan saya mengajak istri saya tercinta untuk makan pagi. Pagi ini, saya mengeluarkan kelereng terakhir dari tempatnya. Saya mendapati jika saya berhasil hingga Sabtu depan berarti saya diberikan sedikit waktu tambahan. Satu hal yang dapat kita semua gunakan adalah sedikit waktu lebih.

“Senang bertemu denganmu, Tom. Saya harap kau akan meluangkan waktu lebih banyak dengan keluarga, dan saya harap kita bisa berbincang lagi di saluran ini.”

Anda bisa mendengar sebuah pin jatuh di saluran radio itu saat si penyiar itu pamit. Saya rasa pria itu memberikan banyak hal untuk kita renungkan. Saya berencana untuk mengerjakan antena pagi itu, lalu hendak bertemu dengan beberapa orang untuk mengerjakan buletin klub berikutnya. Namun, saya naik ke lantai atas dan membangunkan istri saya dengan sebuah ciuman, “Ayo sayang, aku mengajakmu dan anak kita untuk makan pagi di luar.”

“Kok tiba-tiba?” tanya istri saya sambil tersenyum. “Oh, tak ada yang spesial, hanya saja sudah lama kita tidak menghabiskan Sabtu bersama anak-anak. Hei, bagaimana kalau nanti kita mampir di toko mainan? Aku ingin membeli kelereng.”

Saat saya menulis ini, saya sudah berusia 60 tahun. Jika saya diberi umur hingga 75 tahun, hanya tersisa 780 kelereng untuk saya. Menyadari fakta ini membuat saya lebih termotivasi untuk mengelola hidup saya dengan benar dan memanfaatkan sebaik mungkin waktu saya yang tersisa. Sebagai pengingat untuk sifat waktu yang terbatas, saya menyimpan sebuah kartu bersama saya bertuliskan pesan dari penulis dan pakar sejarah alam John Burroughs yang isinya,

*Saya merasakan setiap hari begitu singkat...*

*Untuk semua pemikiran yang ingin saya pikirkan,*

*Untuk semua jalan yang ingin saya ambil,*

*Untuk semua buku yang ingin saya baca,*

*Untuk semua teman yang ingin saya jumpai.*

Saat Anda mengerti dengan jelas tujuan Anda, menikmati hidup, dan menyadari betapa singkatnya hidup ini, hari-hari selalu terasa sangat pendek. Itulah sebabnya Anda harus mengelola diri Anda dengan efektif. Semua yang Anda lakukan — dalam karier Anda, dalam kehidupan pribadi Anda, dan dalam kepemimpinan Anda — tergantung padanya. Itulah pelajaran yang saya harap Anda sadari lebih cepat daripada terlambat.



## *Jangan Kelola Waktu — Kelola Hidup Anda*

### —LATIHAN PENERAPAN—

#### **1. Apakah Anda menyalahgunakan waktu?**

Perhatikan hal-hal yang saat ini Anda lakukan dengan rutin. Apakah hal-hal itu digerakkan oleh ekspektasi orang lain yang tidak sesuai untuk Anda? Apakah beberapa hal tidak penting? Atau apakah segala yang Anda lakukan digerakkan oleh prioritas dan kekuatan Anda? Jika jawabannya tidak, Anda harus mengubah apa yang Anda lakukan saat ini. Jika jabatan atau profesi Anda mencegah Anda untuk mengubah prioritas aktivitas Anda, ada baiknya Anda mempertimbangkan untuk mengganti jabatan atau profesi Anda.

#### **2. Apakah Anda mendapatkan bantuan saat Anda membutuhkannya?**

Jika Anda melakukan tugas penting, tetapi Anda tidak mendapatkan bantuan atau pelatihan untuk meningkatkan kinerja Anda, berarti Anda tidak mengelola waktu Anda sebaik yang Anda bisa. Luangkan waktu untuk mencari tahu apa yang Anda butuhkan: pelatihan, pembinaan, atau pembimbingan. Stephen Covey menyebut proses ini “mengasah gergaji.” Jika atasan Anda bersedia untuk membantu Anda mendapatkan hal-hal ini, itu bagus. Jika tidak, bayar saja itu dengan uang Anda sendiri. Meningkatkan kemampuan Anda di area dengan prioritas tinggi selalu merupakan investasi yang bagus pada diri Anda yang akan terbayar dalam jangka panjang.

#### **3. Bagaimana Anda memutuskan cara menggunakan waktu Anda?**

Kriteria apa yang Anda gunakan? Apakah Anda melakukan apa pun yang sepertinya Anda sukai saat ini? Apakah Anda menciptakan daftar tugas

harian? Saya ingin menantang Anda untuk merencanakan waktu secara lebih efektif dan melakukannya sedari awal.

Pertimbangkan hal-hal yang ingin Anda lakukan pada bulan depan dan tahun mendatang. Lalu gunakan rumus berikut untuk menilai kapan Anda harus melakukan tugas itu. Untuk setiap tugas, kalikan tingkat kepentingannya (Mendesak = 5 poin, Sangat penting = 4 poin, Penting = 3 poin, Berguna = 2 poin, dan Kurang penting = 1 poin) dengan tingkat keterdesakannya (Bulan ini = 5 poin, Bulan depan = 4 poin, Triwulan ini = 3 poin, Triwulan depan = 2 poin, dan Akhir tahun = 1 poin). Kemudian tentukan kapan suatu tugas sebaiknya dijadwalkan pada kalender Anda.

A = 16 – 25 Tugas mendesak harus tuntas pada akhir bulan.

B = 9 – 15 Tugas penting harus tuntas pada akhir triwulan.

C = 1 – 8 Prioritas rendah harus tuntas pada akhir tahun.



## **MOMEN PEMBINAAN**

Seberapa besar pelatihan atau pembimbingan tertarget yang Anda sediakan untuk karyawan Anda? Identifikasi satu keahlian khusus tentang bidang tertentu untuk setiap orang yang Anda bina, tempat Anda akan memberikan pelatihan atau pembinaan lebih mendalam. Buat rencana untuk bidang ini, dan jadwalkan sesi rutin agar Anda dapat membagikan apa yang telah Anda pelajari. Target Anda seharusnya adalah memampukan orang ini untuk menggantikan Anda di bidang ini.





The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —



# 14

## TERUSLAH BELAJAR DEMI TETAP MEMIMPIN



**K**urt adalah seorang penjual yang baru saya temui saat sedang menikmati makan pagi di Holiday Inn di Lancaster, Ohio. Dia menghampiri saya dan mengajukan sebuah pertanyaan yang mengubah cara saya untuk hidup dan memimpin.

“John, apa rencanamu untuk mengembangkan diri?”

Saya bingung. Saya tidak punya rencana untuk mengembangkan diri. Saat itu, saya tidak tahu bahwa saya membutuhkan rencana itu!

Tidak ingin terkesan buruk, saya pun mulai menceritakan kepada Kurt tentang jadwal kerja saya. Selama 15 menit, saya berusaha meyakinkan Kurt (dan diri saya sendiri) bahwa bekerja keras membantu saya untuk berkembang dan mencapai potensi saya. Bukankah seperti itu caranya? Anda bekerja keras, naik terus ke jenjang yang lebih tinggi, dan suatu hari Anda pun “berhasil”.

Upaya sia-sia saya untuk membuat Kurt terkesan seperti sebuah pesawat yang terbang mengelilingi bandara sambil menunggu izin mendarat. Mengoceh terus menerus hingga akhirnya saya kehabisan napas.



Untuk berkembang,  
Anda harus punya niat.

“Kau tidak punya rencana pribadi untuk mengembangkan diri, bukan?”

“Tidak,” saya akhirnya mengakui. “Sepertinya tidak ada.”

Kalimat berikutnya yang dia sampaikan mengubah kehidupan saya.

“Begini, John, pengembangan diri tidak terjadi secara otomatis,” Kurt menjelaskan. “Untuk berkembang, kau harus punya niat.”

Percakapan itu berlangsung pada tahun 1973, tetapi begitu terekam dengan jelas seolah-olah baru terjadi minggu lalu. Percakapan itu mendorong saya untuk bertindak. Dengan segera, saya menyusun rencana pengembangan diri dalam kehidupan saya. Sejak itu, setiap tahun saya selalu berkomitmen pada diri sendiri untuk berniat berkembang secara strategis.

Selama beberapa dekade, saya bersama banyak orang selalu membahas tentang pengembangan diri. Terkadang saya dikritik karena itu. Pada suatu kesempatan, saya ingat seseorang menghampiri saya dan mengatakan, “Aku tidak suka rencanamu untuk mengembangkan diri.”

“Tidak apa-apa,” sahut saya. “Apa rencanamu?”

“Aku tidak punya,” katanya.

“Kalau begitu, aku lebih menyukai rencanaku!”

Saya menduga dia mengira bahwa satu-satunya alasan saya membahas tentang rencana pengembangan diri adalah untuk menjual buku. Yang dia tidak tahu adalah bahwa saya mulai membahas topik ini jauh sebelum saya pernah mempunyai buku atau kaset untuk dijual. Saya tahu bahwa orang tidak mencapai potensi mereka secara kebetulan. Rahasia kesuksesan mereka dapat ditemukan di agenda harian mereka. Jika mereka melakukan sesuatu dengan niat untuk berkembang setiap harinya, mereka semakin dekat untuk menjangkau potensi mereka. Jika tidak, potensi mereka perlahan melenceng dari jalur hidup mereka.

Jika Anda ingin menjadi pemimpin yang andal, belajarlah untuk menjadi pemimpin yang baik. Saya menulis buku berjudul *Today Matters*

untuk menolong orang dengan gagasan ini. Dalam bab “Momen Penentuan yang Memaknai Kepemimpinan Anda,” saya membagikan “Latihan Harian” yang saya gunakan untuk mengembangkan diri. Latihan ini mungkin berfungsi sebagai lintasan pengembangan diri tempat Anda berlari. Jika Anda tidak mempunyai latihan, cari latihan lain. Yang terpenting adalah jika Anda tidak mempunyai rencana untuk mengembangkan diri Anda, jangan harap Anda bisa berkembang!

## *Bagaimana Anda Akan Berkembang?*

Saat Anda berupaya untuk belajar dan berkembang sebagai pemimpin, biar saya bagikan beberapa saran untuk berproses dalam perjalanannya. Setelah lebih dari tiga dekade berupaya terus-menerus dan berdedikasi untuk belajar dan berkembang, saya menawarkan beberapa saran berikut:

### *1. Berinvestasilah Pada Diri Anda Dahulu*

Sebagian besar pemimpin ingin mengembangkan bisnis atau organisasi mereka. Apa satu hal — yang lebih penting daripada segalanya — yang akan menentukan pengembangan organisasi Anda? Pengembangan diri orang-orang dalam organisasi. Lalu apa yang menentukan pengembangan mereka? Pengembangan pemimpinnya! Selama orang-orang mengikuti Anda, mereka akan mampu untuk melangkah hanya sejauh Anda melangkah. Jika Anda tidak berkembang, mereka tidak akan berkembang — itu yang mungkin terjadi atau mereka akan mengundurkan diri dan pergi ke tempat lain agar bisa berkembang.

Sebagai seorang pemimpin amatir, saya menghabiskan banyak uang untuk membeli buku dan mengikuti konferensi. Bagi istri saya (Margaret) dan saya, ini sangat sulit karena pemasukan kami dulu sangat terbatas. Kami sering menunda pengeluaran lain yang juga penting agar

kami tetap bisa berinvestasi pada diri sendiri. Meskipun sulit, investasi awal itu telah berpadu dan selama bertahun-tahun telah memberi saya hasil yang sangat hebat dengan meningkatkan kepemimpinan saya.

Berinvestasi pada diri Anda awalnya mungkin terdengar egois bagi beberapa orang di sekeliling Anda. Mereka bahkan mungkin mengkritik Anda karena itu. Namun, jika mereka memang mengkritik, mereka tidak benar-benar memahami proses terjadinya pengembangan



Jika Anda ingin memimpin,  
Anda harus belajar. Jika Anda  
ingin terus memimpin, Anda  
harus terus belajar.

diri. Saat pramugari pesawat mengajarkan prosedur darurat kepada penumpang untuk memakai masker oksigen mereka terlebih dahulu sebelum memakaikannya kepada anak mereka, apakah instruksi itu egois? Tentu saja tidak! Keselamatan dan

keamanan anak-anak tergantung pada orang yang mampu menolong mereka. Sebagai pemimpin, Anda bertanggung jawab atas orang-orang yang Anda pimpin. Mereka bergantung pada Anda. Kalau Anda dalam kondisi buruk untuk memimpin dengan baik, bagaimana nasib karyawan Anda?

Jika Anda melihat ke sekeliling, Anda bisa melihat pola yang selalu muncul di tempat kerja, di setiap bidang kehidupan. Karyawan menjadi lebih baik setelah penyelia mereka juga jadi lebih baik. Anak-anak menjadi lebih baik setelah orang tua mereka jadi lebih baik. Para siswa menjadi lebih baik karena guru mereka juga jadi lebih baik. Pelanggan menjadi lebih baik karena para penjual juga jadi lebih baik. Demikian juga, pengikut juga lebih baik setelah pemimpin mereka jadi lebih baik. Itu adalah prinsip universal. Presiden Harry Truman mengatakan, “Anda tidak bisa memimpin orang lain sebelum Anda memimpin diri sendiri.” Itu hanya mungkin terwujud jika Anda berinvestasi pada diri sendiri.

## **2. Terus Menjadi Pembelajar**

Saat pemimpin mencapai jabatan atau tingkat pelatihan yang diidamkan, ada godaan untuk bermalas-malasan. Itu sebuah tempat berbahaya yang dituju. Rick Warren, penulis *The Purpose Driven Life*, mengatakan, “Saat Anda berhenti belajar, saat itu juga Anda berhenti memimpin.” Jika ingin memimpin, Anda harus belajar. Jika ingin terus memimpin, Anda harus terus belajar. Ini akan menjamin bahwa Anda haus akan pencapaian yang lebih tinggi. Ini juga meningkatkan kredibilitas di depan pengikut Anda.

Salah seorang tokoh paling berpengaruh dalam dunia golf selama bertahun-tahun adalah Harvey Penick. Penulis buku laris *Harvey Penick's Little Red Book: Lessons and Teaching from a Lifetime of Golf* itu mengajarkan pemain pro seperti Ben Crenshaw, Tom Kite, Kathy Wentworth, Sandra Palmer, dan Mickey Wright cara untuk meningkatkan permainan mereka. Saat Crenshaw memenangkan Master pada tahun 1995, dia berduka dan menangis sesudahnya karena Penick, mentor abadinya, baru saja dipanggil menghadap Sang Pencipta.

Anda mungkin terkejut saat tahu bahwa Penick kebanyakan belajar golf secara autodidak. Selama beberapa dekade, dia selalu menenteng buku merah kecil tempat dia menyimpan catatan dan pengamatan yang membantunya meningkatkan permainan. Dia terus menjadi pembelajar. Semakin dia menjadi lebih baik, orang yang diajarnya pun jadi lebih baik. Ironisnya, Penick tidak pernah berniat untuk mempublikasikan catatannya. Dia hanya berencana untuk menyerahkan buku itu kepada putranya. Namun, orang-orang meyakinkan dirinya untuk menerbitkan semua pelajaran yang telah dia pelajari selama bertahun-tahun. Hasilnya, banyak orang masih belajar darinya dan memetik manfaat dari kebijaksanaannya.

Dalam buku saya yang berjudul *Winning with People*, saya menulis tentang Prinsip Pembelajaran yang menyebutkan, “Setiap Orang yang Kita Temui Berpotensi untuk Mengajarkan Kita Sesuatu.”

Mempertahankan sikap siap belajar sangat penting untuk terus menjadi pembelajar. Bertolak belakang dengan pendapat masyarakat pada umumnya, rintangan terbesar bagi penemuan bukanlah keacuhan atau kurang cerdas, melainkan ilusi pengetahuan. Salah satu bahaya terbesar dalam hidup adalah percaya bahwa Anda telah menguasai segalanya. Jika itu terjadi pada Anda, pertumbuhan Anda tamat.



Rintangan terbesar bagi penemuan bukanlah keacuhan atau kurang cerdas, melainkan ilusi pengetahuan.

Orang sukses tidak memandang pembelajaran atau prestasi sebagai tujuan pasti untuk dituju, dan setibanya di sana justru jadi terlena — merasa lengkap dan tuntas. Tidak sekali pun saya pernah mendengar seorang pembelajar abadi yang berharap untuk sampai di akhir tantangan hidup.

Mereka terus memperlihatkan kegembiraan, penasaran, dan rasa ingin tahu. Salah satu karakteristik mereka yang paling terlibat adalah hasrat menular mereka untuk terus maju menuju masa depan, menghasilkan tantangan baru, dan hidup dengan naluri bahwa begitu banyak yang bisa dipelajari dan dicapai. Mereka paham bahwa Anda tidak bisa menaklukkan dunia dengan tetap tinggal di tempat yang menawarkan perlindungan.

Sikap seperti apakah yang harus Anda miliki terkait pembelajaran? Saya mengamati bahwa banyak orang termasuk salah satu dari kategori berikut. Mereka berada di salah satu dari ketiga zona ini:

Zona Tantangan: “Saya mencoba untuk melakukan yang tidak pernah saya lakukan sebelumnya.”

Zona Nyaman: “Saya melakukan yang saya tahu mampu saya lakukan.”

Zona Luncur: “Saya bahkan tidak melakukan apa yang pernah lakukan saya sebelumnya.”

Setiap orang memulai dari zona tantangan. Seperti bayi, kita harus belajar untuk makan, bicara, dan berjalan. Kemudian kita masuk sekolah dan terus belajar. Namun, setiap orang memiliki momen saat mereka tidak lagi harus terus mencoba hal baru. Ini tahap yang sangat penting. Bagi beberapa orang, tahap itu terjadi cukup awal dalam kehidupan. Bagi orang lain, tahap itu muncul setelah mereka meraih beberapa derajat tingkat kesuksesan. Itulah saat mereka memutuskan di zona mana mereka akan tinggal: zona tantangan, tempat mereka terus mencoba hal baru, eksplorasi — dan terkadang gagal; zona nyaman, tempat mereka tidak lagi mengambil risiko; atau zona luncur, tempat mereka berhenti mencoba. Saat seseorang memilih untuk meninggalkan zona tantangan dan berhenti berkembang menjadi hari yang menyedihkan. Seperti yang disampaikan menteri Philip Brooks saat berpidato di pemakaman Abraham Lincoln, “Sedih adalah hari bagi setiap manusia saat ia menjadi benar-benar puas dengan kehidupan yang dia jalani, pemikiran yang ia pikirkan dan perbuatan-perbuatan yang ia lakukan, ketika ketukan abadi di pintu jiwa mereka terhenti, seperti berhentinya hasrat untuk melakukan sesuatu yang lebih besar yang dia cari dan sadari bahwa dia ditakdirkan dan berniat untuk melakukannya.”

Tak ada yang bisa menggantikan pembelajaran konstan. Selama bertahun-tahun, saya sudah mengembangkan sistem teratur pengembangan diri dengan tingkat disiplin tinggi:

**Saya membaca** setiap hari untuk berkembang dalam kehidupan pribadi saya,

**Saya menyimak** tiap hari untuk memperluas perspektif saya,

**Saya berpikir** setiap hari untuk menerapkan yang saya pelajari,

**Saya mengarsipkan** berkas tiap hari untuk mengawetkan yang saya pelajari.

Saya mencoba untuk menganut saran Goethe, seorang filsuf Jerman, yang mengatakan, “Jangan pernah membiarkan satu hari pun terlewat tanpa memandangi karya seni sempurna, menyimak lantunan musik yang indah, membaca, sebagian, buku-buku luar biasa.”

Mengadopsi sistem seperti ini mensyaratkan saya untuk mengubah pola pikiran saya. Dalam beberapa tahun pertama saya memimpin, saya ingin menjadi “Mr. Serba Tahu” — pakar yang didatangi orang lain saat membutuhkan jawaban. Setelah berbincang dengan Kurt pada tahun 1973, saya ingin menjadi “Mr. Ingin Tahu”— seseorang dengan sikap siap belajar yang berhasrat untuk berkembang setiap harinya.



“Kepemimpinan dan pembelajaran sangat diperlukan satu sama lain.”

—John F. Kennedy

Hasrat saya untuk terus berkembang dan belajar hingga saya tutup usia, tidak hanya untuk kepentingan saya sendiri, tetapi juga untuk kepentingan orang lain. Saya tidak pernah mampu melupakan apa

yang disampaikan Presiden John F. Kennedy, “Kepemimpinan dan pembelajaran tidak bisa dipisahkan.”

### **3. Menciptakan Lingkungan Pertumbuhan untuk Orang yang Anda Pimpin**

Segera setelah saya mendedikasikan diri untuk menjadi orang yang berkembang, saya akhirnya menyadari bahwa sebagian besar lingkungan kerja saya tidak kondusif untuk pertumbuhan. Mayoritas teman saya tidak ingin untuk terus berkembang. Dalam benak mereka, mereka harus melunasi biaya masuk dan lulus dari kuliah. Sejauh yang mereka perhatikan, mereka cukup tahu. Mereka tamat. Dalam banyak hal, mereka seperti seorang bocah perempuan yang mengira telah menguasai keseluruhan bab matematika setelah belajar tentang tabel perkalian 12. Saat sang kakek



mengatakan dengan mata yang bersemangat, “Berapa 13 x 13?” bocah itu tertawa, “Jangan aneh deh, Kek, tidak ada perkalian seperti itu.”

Rata-rata orang akan mencoba untuk menarik turun setiap orang di sekelilingnya yang bekerja untuk melampaui rata-rata. Perjalanan menuju sukses selalu menanjak, dan sebagian besar orang tidak bersedia untuk membayar harganya. Ada pula yang lebih memilih untuk menghadapi masalah lama daripada mencari solusi baru. Untuk menjadi pembelajar abadi, saya harus keluar dari lingkungan stagnan dan menjauhkan diri dari orang yang tak berhasrat untuk berkembang. Saya mencari lokasi-lokasi yang dapat menghargai pertumbuhan dan memungkinkan orang-orangnya berkembang. Itu membantu saya untuk berubah dan berkembang — terutama pada awal perjalanan kepemimpinan saya.

Jika Anda berinvestasi pada diri sendiri dan mengadopsi sikap terus menjadi pembelajar, Anda mungkin berpikir bahwa Anda telah melakukan semua yang Anda harus lakukan di bidang pengembangan diri. Namun, sebagai pemimpin, masih tersisa satu tanggung jawab lagi untuk Anda. Anda harus menciptakan lingkungan pertumbuhan yang positif untuk orang-orang yang Anda pimpin. Jika Anda tidak melakukannya, karyawan organisasi Anda yang ingin berkembang akan merasa sulit untuk melakukannya, dan mereka pada akhirnya akan mencari peluang lain.

Seperti apa lingkungan pertumbuhan itu? Saya percaya lingkungan itu memiliki 10 karakteristik. Di sinilah tempat terjadinya beberapa hal berikut:

Seseorang lebih unggul daripada yang lainnya.

Anda terus-menerus tertantang.

Anda berfokus pada masa depan.

Suasananya menguatkan.

Anda sering keluar dari zona nyaman Anda.

Anda bangun dengan bersemangat.

Kegagalan bukan musuh Anda.

Orang lain pun berkembang.

Karyawan mengidamkan perubahan.

Perubahan direncanakan dan diperkirakan.

Jika Anda dapat menciptakan lingkungan pertumbuhan, tidak hanya karyawan di organisasi Anda yang berkembang dan meningkat, tetapi pribadi berpotensi besar juga akan bergabung sebagai bagian dari tim Anda! Itu akan merombak wajah organisasi Anda.

### *Tokoh yang Berpengaruh Besar*

Walt Disney berujar, “Saya bagian dari semua yang pernah saya temui.” Entah Anda mencoba untuk terus menjadi pembelajar atau mencoba untuk membangun sebuah organisasi yang memiliki lingkungan pertumbuhan, rahasia kesuksesan Anda dapat ditemukan pada orang-orang yang mengelilingi Anda. Perilaku dan tindakan orang lain sepertinya berpindah satu sama lain.

Ayah saya suka bercerita tentang seorang pria yang mencoba untuk mendaftarkan bagal (hewan persilangan kuda dan kedelai) miliknya di lomba Kentucky Derby. Dia pun langsung ditolak dan dimarahi.

“Bagalmu tidak mungkin menang melawan kuda unggulan,” caci panitia lomba.

“Aku tahu,” sahut pria itu, “tetapi kupikir berkumpul bersama hewan lainnya akan menguntungkan untuknya.”

Berada di sekitar orang-orang yang lebih baik daripada kita cenderung memanfaatkan semua kelebihan kita dan meningkatkan diri kita sendiri. Rasanya tidak selalu nyaman, tetapi pastinya selalu menguntungkan. Konon, penyair hebat Emerson saat melihat penulis esai hebat Thoreau, akan saling mengatakan, “Apa yang menjadi lebih jelas bagimu sejak terakhir kali kita bertemu?” Mereka berdua penasaran dengan yang dipelajari satu sama lain. Hasrat orang besar mengeluarkan keunggulan dari orang lain. Orang yang kerdil akan mencoba untuk meletakkan batas yang sama pada Anda seperti batas yang mereka tempatkan pada diri mereka sendiri.

Saya pun berterima kasih kepada Kurt karena telah membantu saya untuk memahami manfaat mengembangkan diri begitu awal dalam karier saya. Dalam kurun setahun sejak berbincang dengan Kurt, saya bisa merasakan bahwa saya belajar, berkembang, dan berubah. Konon, suku Tartar dari Asia Tengah terbiasa memiliki umpatan yang akan mereka gunakan pada musuh mereka. Mereka tidak mengatakan pada musuh mereka seperti *enyahlah* atau *mampus kau*. Malahan mereka akan mengatakan, “Semoga kau tinggal di satu tempat selamanya.” Betapa pemikiran yang mengerikan! Bisa Anda bayangkan? Saya sih tidak.



—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Apakah Anda mempunyai penyakit tujuan?**

Jika Anda mengira Anda telah sampai (atau suatu hari dapat sampai) tujuan dengan meraih jabatan tertentu, memperoleh gelar atau mandat khusus, atau mendapatkan tingkat pendapatan tertentu, berarti Anda dalam bahaya karena Anda berada entah pada zona nyaman atau zona luncur. Apa yang Anda lakukan untuk menangkal bahaya itu? Pastikan bahwa target jangka panjang Anda berorientasi pada perkembangan, bukan berorientasi tujuan.

**2. Apa rencana Anda?**

Anggap saya sebagai Kurt dalam kehidupan Anda yang sedang bertanya, “Apa rencana Anda untuk mengembangkan diri?” Bekerja keras dan menghabiskan waktu kerja berjam-jam tidak menjamin Anda bertumbuh. Promosi jabatan juga tidak bisa menjamainya. Apa yang Anda akan lakukan minggu ini, bulan ini, dan tahun ini untuk berkembang secara aktif? Saran saya, bacalah minimal satu buku dan simaklah satu kaset atau CD berorientasi pengembangan diri dalam sebulan. Sebagai tambahan, jadwalkan diri Anda untuk mengikuti konferensi tahunan atau menyepi dengan berorientasi pengembangan diri.

**3. Apakah Anda menciptakan lingkungan pertumbuhan?**

Jika Anda memiliki jabatan kepemimpinan apa pun, Anda bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan pertumbuhan bagi semua orang yang bekerja untuk Anda. Gunakan panduan dalam bab ini untuk mulai

menciptakan lingkungan tersebut. Ingatlah, lingkungan pertumbuhan adalah lingkungan dengan ciri-ciri:

Seseorang lebih unggul dari yang lainnya (ini berarti mereka berkembang).

Mereka terus-menerus tertantang.

Mereka berfokus pada masa depan, bukan kesalahan masa lalu.

Suasananya menguatkan.

Mereka sering keluar dari zona nyaman mereka (bukan zona kekuatan mereka).

Mereka bangun dengan bersemangat (untuk pergi ke kantor).

Kegagalan bukan musuh mereka (mereka diperbolehkan untuk mengambil risiko).

Orang lain pun berkembang (mereka harus menghargai perkembangan setiap orang).

Karyawan mengidamkan perubahan.


Perubahan direncanakan dan diperkirakan (oleh semua orang).



## MOMEN PEMBINAAN

Dengan mengajak orang menyimak buku ini dan membina mereka, Anda sudah melakukan investasi pada mereka dan membantu menciptakan lingkungan pertumbuhan. Tingkatkan investasi Anda ke level berikutnya dengan menolong orang yang Anda bina untuk menciptakan rencana pengembangan diri yang disesuaikan secara khusus untuk mereka. Bantu mereka untuk memilih buku dan pelajaran yang akan mereka gunakan untuk tahun depan. Daftarkan mereka ke konferensi yang Anda yakini akan paling membantu mereka. Beri mereka waktu sehari untuk menyepi dan merenungkan apa yang mereka pelajari dan bagaimana mereka ingin terus berkembang.





# 15

## PEMIMPIN TAMPIL BEDA DI TENGAH MASA SULIT



**S**ebagai seorang pemimpin, apa target Anda sekarang? Selama tahun pertama karier kepemimpinan saya, target saya sederhana: di akhir tahun, saya ingin menerima dukungan suara bulat dalam pertemuan bisnis tahunan dari kumpulan jemaat kecil saya.

Saya adalah pastor generasi ketiga. Saya tumbuh dalam denominasi tempat banyak orang meyakini bahwa tugas pastor adalah menyenangkan semua orang. Pemimpin yang paling dihormati di denominasi adalah mereka yang tidak pernah mendatangkan masalah dan selalu berhasil untuk mengendalikan semuanya agar tetap tenang dalam organisasi mereka. Jika semakin banyak hal-hal yang tak berubah, semakin senang para jemaatnya. Mereka pun memastikan kegembiraan mereka di pertemuan bisnis tahunan saat melakukan pemungutan suara dengan salah satu topik apakah tetap mempekerjakan sang pastor atau tidak. Bagi saya di tahun pertama, tanda kesuksesan saya yang paling mungkin adalah dukungan suara bulat untuk kepemimpinan saya. Itulah target saya.

Saat pertemuan jemaat pertama semakin dekat, saya cukup optimis akan menerima dukungan suara bulat. Bagaimanapun, saya telah menghabiskan satu tahun penuh sesuai wewenang saya untuk memuaskan semua orang di gereja. Pada akhir pertemuan, saat kami telah menyelesaikan semua urusan dan hasil voting tengah dihitung,

sekretaris berdiri dan membacakan perolehan suara: 31 setuju, 1 menolak, dan 1 tidak memberi suara. Meskipun saya berupaya menyembunyikan kekecewaan saya, namun saya syok, bingung, dan sangat sakit hati. Segera setelah membubarkan pertemuan, saya tergesa-gesa pulang ke rumah dan menghubungi ayah saya yang merupakan pemimpin di denominasi kami. Saya sampaikan kepadanya cerita utuhnya, dengan lunglai menghitung ulang hasil suara.

“Ayah, apakah aku sebaiknya mundur karena hasil suaranya buruk?” tanya saya. Tidak disangka, ayah malah tertawa.

“Tidak, putraku,” sahutnya, “kau lebih baik tetap tinggal. Aku mengenalmu dengan sangat baik, dan itu hasil suara terbaik yang akan pernah kau dapatkan!”

Selama enam bulan berikutnya, setiap Minggu pagi, saya menatap jemaat gereja dan bertanya kepada diri saya sendiri, “Siapa yang menolak saya?” Saya tidak pernah tahu siapa orangnya. Akan tetapi, saya belajar satu hal tentang diri saya. Saya mendapati bahwa saya begitu



Sebagai seorang pemimpin amatir, saya dengan cepat meraih fasilitas kepemimpinan. Tetapi saya lebih lambat untuk membayar harganya.

putus asa demi mendapatkan persetujuan dari orang lain. Itu berpotensi menjadi masalah besar untuk saya. Kapan pun keputusan yang tidak umum harus diambil, saya lebih ingin menyerah daripada melakukannya. Sebagai seorang pemimpin

amatir, saya dengan cepat meraih fasilitas kepemimpinan. Tetapi saya lebih lambat untuk membayar harganya.

Saat orang dihadapkan dengan tipe kelemahan semacam ini, mereka akan menghindari, atau mereka bisa mencoba untuk mengatasinya. Memang benar bahwa kita sebaiknya mencoba untuk berkembang di bidang kekuatan terbesar kita, tetapi ini kasusnya beda. Ini masalah karakter. Ini tipe kelemahan yang bisa memutuskan kemampuan kepemimpinan saya dan menghabiskan karier saya.



## *Apa yang Pemimpin Lakukan?*

Dibutuhkan beberapa waktu sampai saya akhirnya menyadari bahwa yang akan membantu saya untuk mengambil pilihan lebih baik sebagai pemimpin di tengah masa sulit: saya tidak bisa memimpin orang-orang saya jika saya masih bergantung pada mereka. Saat saya menemukan ide ini, saya tidak bermaksud arogan atau menjauhkan diri. Tentu saja pemimpin membutuhkan orang lain. Tujuan kepemimpinan adalah mengajak orang lain yang tidak mampu pergi dengan sendirinya, menginspirasi, dan melengkapi mereka untuk melakukan yang mereka kira tidak bisa mereka lakukan, serta mencapai hal yang hanya bisa dilakukan dengan bekerja kelompok bersama. Untuk melakukan itu, pemimpin harus mengasihi dan akrab dengan orang-orang mereka. Akan tetapi, ada kalanya pemimpin harus bergerak maju, mengambil langkah berani, dan tidak menunggu persetujuan orang lain. Tidak sehat bagi seorang pemimpin untuk selalu membutuhkan persetujuan orang-orang yang dipimpinya. Sebagai pemimpin, jika saya mencoba untuk memuaskan semua orang, pada akhirnya saya akan memisahkan diri dari semuanya. Pemimpin harus setia pada visi dan bawahannya—bahkan saat hal itu tidak populer. Itulah salah satu beban dari kepemimpinan.

Pernyataan “saya tidak bisa memimpin orang-orang saya jika saya masih bergantung pada mereka” menjadi pengingat konstan saya selama musim awal kepemimpinan saya. Setiap kali saya merasakan hasrat untuk memuaskan orang-orang saya daripada memimpin mereka dengan efektif, saya mengulang pernyataan itu kepada diri sendiri. Saat pertemuan bisnis tahunan kedua digelar, saya tidak begitu mencemaskan bagaimana hasil pemungutan suaranya nanti. Yang penting saya tetap setia pada visi saya. Oh ya, ayah saya ternyata benar, saya tidak pernah mendapatkan hasil voting lebih baik. Kali pertama itu adalah hasil voting terbaik yang saya dapatkan!

## *Mengambil Keputusan Sulit*

Setiap pemimpin menghadapi masa-masa sulit — dan saat itulah pemimpin tampil menonjol dan memperlihatkan jati diri mereka. Memimpin orang lain dapat menjadi sangat sulit dan butuh keberanian besar. Tentu saja, tidak seperti itu sepanjang waktu. Hampir 95% keputusan yang diambil CEO juga bisa dilakukan oleh lulusan SMA yang cukup cerdas. Sering kali yang dibutuhkan adalah akal sehat. Namun, CEO tidak digaji untuk membuat keputusan itu; mereka digaji untuk 5% sisanya! Yakni membuat keputusan sulit. Setiap perubahan, setiap tantangan, dan setiap krisis menuntut keputusan sulit, dan cara menangani hal itu menjadi pembeda antara pemimpin yang andal dan yang bukan.

Bagaimana Anda tahu saat Anda menghadapi keputusan sulit dan harus memperlihatkan sisi terbaik sebagai pemimpin? Anda akan tahu saat keputusan itu ditandai dengan ketiga hal berikut:

### *1. Keputusan Sulit Menuntut Risiko*

Saya pernah membaca bahwa saat Uni Soviet menyerbu dan mencaplok Latvia pada tahun 1994, wakil konsul AS di Riga khawatir dengan persediaan Palang Merah Amerika di kota itu akan dijarah. Untuk menjaganya, dia pun meminta izin dari Kemenlu AS di Washington, D.C, untuk menempatkan bendera Amerika di atas bendera Palang Merah untuk mencegah siapa pun mengambil persediaan.

“Tidak ada preseden yang berlaku untuk tindakan tersebut,” menteri luar negeri mengirim telegram balasan.

Saat wakil konsul menerima pesan itu dia pun memajang, dan memasang sendiri bendera Amerika ke tiang. Dia pun lalu membalas telegram Kemenlu AS: “Mulai saat ini, saya membentuk preseden untuk itu.”

Pemimpin harus melakukan hal-hal yang orang lain tidak bersedia lakukan. Mereka harus mempertaruhkan diri meskipun gagal. Larry Osborne mengatakan, “Hal paling mencolok tentang pemimpin yang sangat efektif adalah betapa sedikit kesamaan mereka. Satu hal yang sangat diyakini, begitu ditentang oleh orang lain. Namun, ada satu kesamaan mencolok: Pemimpin efektif bersedia mengambil risiko.” Jika Anda tidak bersedia untuk mengambil risiko, berarti Anda tidak pantas menjadi pemimpin. Anda tidak bisa mencari jalan aman dan berharap untuk mengajak orang lain maju pada saat yang bersamaan. Kemajuan selalu menuntut risiko.

## ***2. Keputusan Sulit Mendatangkan Pertentangan Batin***

Psikoterapis bernama Sheldon Koop menyebutkan, “Semua pertempuran penting berkobar dalam diri kita sendiri.” Saat merasakan masa-masa sulit yang saya hadapi sebagai pemimpin, saya mengenali setiap kesulitan itu berawal dari diri saya sendiri — bukan dari orang lain. Jika jalannya lancar dan mulus, bukan keputusan sulit namanya. Siapa pun bisa melakukannya! Selain itu, setiap keputusan sulit yang Anda buat akan dipertanyakan. Akan dikritik. Akan mendatangkan konsekuensi tertentu. Itulah sebabnya disebut keputusan sulit.



“Semua pertempuran penting berkobar dalam diri kita sendiri.”

— Sheldon Koop

Sering kali pertentangan batin timbul jauh sebelum sorot lampu diarahkan kepada pemimpin, bahwa orang luar tidak sadar kalau itu terjadi. Pastor, penulis, dan akademisi Chuck Swindoll menulis, “Keberanian bukan hanya dengan maju ke medan perang atau lomba balap mobil Indianapolis 500 atau dengan nekat menangkap maling di rumah Anda. Uji keberanian sebenarnya lebih hening. Yakni ujian

batin, seperti tetap setia sekalipun tidak ada yang melihat, seperti menahan sakit saat sendirian dalam kamar, berdiri sendiri saat Anda disalahpahami.” Melakukan hal benar tidaklah selalu mudah, tetapi selalu penting jika seorang pemimpin ingin memiliki integritas dan menjadi efektif.

Karena sebagian besar keputusan sulit akan berakhir pada pertempuran dengan orang lain, seorang pemimpin harus meraih kemenangan pertama di dalam dirinya. Jika batin Anda gelisah karena suatu masalah, Anda tidak akan mempunyai keamanan yang Anda perlukan untuk pertempuran dengan orang lain. Itulah alasan saya menghabiskan waktu guna memastikan saya yakin akan rangkaian tindakan saya sebelum mencoba meyakinkan orang lain. Setelah saya yakin rangkaian tindakannya benar, saya berani mengambil keputusan hingga selesai, terlepas seberapa sulit keputusannya atau seberapa sulit konsekuensinya.

### ***3. Keputusan Sulit Akan Menonjolkan Anda Sebagai Pemimpin***

Setiap kali saya mendengar para pemimpin yang mengeluhkan masa-masa sulit yang mereka hadapi saat memimpin organisasi mereka, itu membuat saya ingin mengatakan, “Bersyukurlah kepada Tuhan karena hadirnya masa-masa sulit itu. Itulah alasan kau ada di sana — untuk menjadi pemimpin. Kalau semuanya berjalan lancar, karyawan

tidak akan membutuhkanmu!” Mantan walikota New York, Rudy Giuliani, mengatakan, “Saat orang yang tepat menjadi pemimpin, dia bahkan lebih baik selama masa-masa sulit.” Saya rasa itu benar. Saat sebuah organisasi



“Saat orang tepat menjadi pemimpin, dia bahkan lebih baik selama masa-masa sulit.”

— Rudy Giuliani

memiliki momentum, hampir semua orang bisa memimpin. Yang dapat dilakukan orang itu hanya mencari tahu tujuan karyawan dan mencoba memimpin di depan mereka! Saat tidak ada momentum, pemimpin andal akan memberikan arah dan mendorong kemajuan ke depan. Namun saat sebuah organisasi tidak hanya kehilangan momentum, tetapi juga bergerak ke arah yang salah, itulah saat pemimpin baru layak mendapatkan bayarannya! Hanya pemimpin terbaik yang dapat memimpin dalam situasi tersebut. Selama periode sulit tersebut, mereka dapat mengambil keputusan berat dan sangat menonjolkan diri mereka sendiri sebagai pemimpin.

### *Memenuhi Tantangan*

Sebagai seorang pemimpin, sadarilah bahwa masa-masa sulit akan membentuk atau justru menghancurkan Anda. Mantan perdana menteri ternama Inggris, Winston Churchill berpesan, “Setiap orang akan mendapatkan momen khusus dalam kehidupan saat mereka disadarkan dan ditawarkan peluang untuk melakukan hal yang sangat khusus, unik, dan sesuai dengan bakat mereka. Sayang sekali jika saat momen itu datang, mereka tidak siap atau tidak memenuhi syarat untuk tugas yang dapat menjadi masa kejayaan mereka.” Salah satu kunci untuk menjadi siap pada masa kejayaan Anda adalah mengambil keputusan sulit pada beberapa menit awal datangnya momen itu. Anda harus bersedia untuk melakukan hal-hal kecil, hal-hal sulit, dan hal yang tidak terlihat. Itu semua mempersiapkan Anda untuk menghadapi kesulitan besar. Jika Anda enggan untuk menangani kesulitan kecil, jangan harap Anda bisa memenuhi tantangan yang lebih besar. Akan tetapi, jika Anda menangani kesulitan kecil dengan baik, Anda akan mampu menonjolkan diri selama kesulitan besar.

Beberapa tahun lalu, saya menerima surat dari teman saya, Kent Millard, yang bercerita kepada saya tentang berbagai tipe pemimpin. Ini isi suratnya:

Pada Agustus 1999, istri saya, Minnietta dan saya berlibur dengan beberapa teman yang tinggal di wilayah terpencil di Alaska dekat Denali Park. Suatu hari, mereka mengajak kami untuk berkunjung ke tetangga mereka, Jeff King, yang tinggal beberapa mil dari situ. Jeff adalah pembalap kereta luncur anjing yang tiga kali memenangkan Iditarod, lomba seluncur 1100 mil dari Anchorage ke Nome, Alaska (1993, 1996, 1998). Sungguh suatu pengalaman yang menggembirakan melihat hasrat dan kecintaan Jeff pada 70 anjing husky miliknya dan kekagumannya pada kedewasaan, kekuatan, dan keberanian anjing-anjingnya.

Jeff bercerita bahwa saat dia memulai lomba Iditarod, dia mengawalinya dengan 16 anjing dan menggilir anjing pemimpin dengan rutin agar semua anjing mendapatkan bagian untuk memimpin karena mereka semua ingin menjadi anjing pemimpin. Pada akhirnya, dia menemukan anjing yang menjadi pemimpin sejati karena anjing itu energik dan gigih dalam memimpin, dan anjing itu pun menjadi pemimpin dari kawanannya. Anjing itu dipilih sebagai pemimpin karena mampu memimpin dengan cara memotivasi anjing lain untuk mengikuti energi dan antusiasmenya.

Jeff bilang kepada kami bahwa pada tahun 1996, anjing pemimpinnya saat itu adalah seekor betina berusia 2,5 tahun, yang sangat tidak lazim karena hanya ada 2 ekor betina dalam kawanannya dan anjing itu begitu muda dan lebih kecil daripada anjing jantan lainnya. Namun, dia bercerita sambil menahan kebanggaannya, “Anjing betina itu pemimpin kami; saat badai salju melanda, dia tidak menyerah. Dia terus menggonggong dan berlari bahkan saat salju jatuh di atas kepalanya. Dia menginspirasi kami untuk terus maju. Meski berusia belia, anjing betina itu memiliki kedewasaan mental sebagai pemimpin.”

Saat Jeff menerima ucapan selamat atas kemenangan dalam lomba Iditarod 1998, dia mengangkat anjing pemimpinnya dan berkata, “Ini dia pemimpin yang memenangkan lomba ini untuk kami.”

Tak peduli seberapa berat perjalanannya, pemimpin sejati akan terus memimpin dan tidak pernah menyerah. Tidak peduli badai apa pun yang menerpa. Tak peduli sebanyak apa masalah yang menghadang.

Jika Anda belum mendapatkan kesempatan untuk menonjolkan diri Anda dengan mengambil keputusan sulit demi kepentingan orang-orang Anda dan kebaikan organisasi, jangan putus asa. Kesempatan Anda akan tiba. Jika Anda terus melakukan hal yang benar, Anda akan memperoleh tanggung jawab yang lebih besar. Semakin besar tanggung jawabnya, semakin sulit pula keputusan yang nantinya akan Anda ambil. Sementara itu, teruslah belajar dan berkembang sebagai pemimpin. Saat ini, Anda mulai siap. Saat masa-masa sulit itu menghampiri, Anda akan mendapatkan kesempatan untuk menonjolkan diri Anda sebagai pemimpin. Ketika Anda pada akhirnya memenuhi beberapa tantangan besar, itu bisa jadi masa kejayaan Anda!



## *Pemimpin Tampil Beda di Tengah Masa Sulit*

### —LATIHAN PENERAPAN—

#### **1. Apakah Anda pernah mengambil keputusan sulit di masa lalu?**

Rekam jejak Anda saat membuat keputusan sulit sangat berhubungan dengan kredibilitas dan reputasi Anda sekarang ini sebagai pemimpin. Buatlah daftar kesulitan sulit yang Anda ambil — keputusan yang begitu dipertanyakan dan sangat dikritik — sekaligus dengan tahun keputusan itu diambil. Pola seperti apa yang Anda lihat? Jika Anda sudah memimpin begitu lama, Anda seharusnya sudah berpengalaman membuat banyak keputusan sulit. Jika tidak, Anda tidak bekerja keras sebagaimana seorang pemimpin seharusnya. Apakah seiring waktu Anda melihat turunnya jumlah keputusan sulit yang Anda buat? Jika iya, Anda mungkin kehilangan kegigihan sebagai pemimpin.

#### **2. Apakah Anda bersiap untuk memenangkan pertarungan batin?**

Apa yang Anda lakukan untuk memenangkan pertarungan batin yang diperlukan setiap pemimpin dalam menghadapi masa-masa sulit? Apakah Anda mempunyai daftar nilai atau kumpulan standar tertentu untuk mengambil keputusan? Apakah Anda terlibat dalam rangkaian disiplin harian yang membuat Anda tetap kuat secara mental, emosional, spiritual, dan fisik? Saat peluang datang, sudah terlambat untuk bersiap. Lakukan sekarang juga apa yang Anda bisa lakukan sehingga Anda akan siap untuk melakukan apa yang seharusnya pada hari esok.



### **3. Apakah sebagai pemimpin, Anda bermain terlalu aman?**

Setiap keputusan sulit melibatkan unsur risiko. Apakah Anda bersedia mempertaruhkan diri sendiri jika dibutuhkan saat mengambil keputusan sulit? Apakah Anda bersedia untuk diam-diam mengambil keputusan yang tepat demi kepentingan orang-orang Anda atau kebaikan organisasi, sekalipun Anda tahu akan dikritik karena keputusan ini? Apakah Anda bersedia mengorbankan jabatan Anda jika itu diperlukan untuk mempertahankan nilai Anda atau untuk menjaga kesejahteraan karyawan Anda?

**JOIN RESELLER TERJEMAHAN BUKUMOKU  
(ID LINE: dev\_920) (IG: ken.dev19)**



## MOMEN PEMBINAAN

Jika orang-orang yang Anda bina mempunyai banyak tanggung jawab, mereka mungkin sedang menghadapi keputusan sulit saat ini. Tanyakan kepada mereka tentang kesulitan yang saat ini tengah mereka hadapi dan ajak mereka untuk membahas kesulitan-kesulitan itu termasuk yang terberat sekalipun. Dorong mereka untuk mengambil keputusan mereka sendiri, dukung mereka saat Anda mendorong mereka untuk menyelesaikan masalah itu hingga tuntas.



# 16

## KARYAWAN MENINGGALKAN PEMIMPIN, BUKAN PERUSAHAAN



Sebagian besar gagasan yang saya dapatkan untuk buku ini merupakan buah dari pengalaman saya berbicara di depan penonton di seluruh Amerika Serikat dan luar negeri. Kapan pun saya diminta berbicara, saya mencoba untuk menggunakan waktu sebanyak mungkin untuk berinteraksi dengan banyak orang. Saya membahas berbagai topik dengan banyak orang saat rehat dan menandatangani buku kapan pun memungkinkan. Saya suka bertemu orang. Saya juga suka gagasan dan pertanyaan mereka. Misalnya, buku *The 360° Leader* ditulis sebagai hasil dari komentar yang saya terima dari banyak orang selama lebih dari 10 tahun. Saya sering mendengar komentar seperti, “Aku menyukai prinsip kepemimpinanmu, tetapi aku tidak bisa memakainya, karena aku bukan pemimpin teratas,” atau “Idemu mungkin bagus, tapi kau takkan bisa membayangkan betapa buruknya pemimpin yang menjadi atasanku.” Akibat berbagai komentar itu, saya pun menulis sebuah buku yang ditujukan untuk menolong orang yang memimpin di posisi mana pun dalam suatu organisasi.

Saat mengerjakan naskah *The 360° Leader*, saya sering menanyai penonton apakah mereka mengikuti pemimpin yang buruk. Respons mereka luar biasa. Suara menggerutu menggemuruh dari kursi penonton, dan nyaris semuanya mengangkat tangan. Dalam salah

satu momen itu, saya mendapatkan sekilas pencerahan. Sepertinya cukup jelas sekarang, tetapi saat itu rasanya kami mendapatkan sebuah inspirasi saat saya menanyakan pertanyaan berikutnya, “Berapa banyak yang mundur dari pekerjaan karena pemimpin buruk atau hubungan buruk di tempat kerja?” Sekali lagi, hampir semua orang mengangkat tangan. Bisa dipastikan apa yang saya yakini sejak dulu itu benar: karyawan meninggalkan pemimpinnya, bukan perusahaan.

### *Pintu Berayun ke Dua Arah*

Semua organisasi mempunyai gelombang masuk dan keluar karyawan yang kerjanya serupa dengan pintu putar. Orang masuk melalui pintu itu karena mereka ingin menjadi bagian dari perusahaan itu. Mungkin visi organisasi itu senada dengan mereka. Atau mungkin mereka percaya perusahaan itu menyimpan peluang besar untuk mereka. Atau mereka memandang tinggi paket gaji dan tunjangan yang ditawarkan perusahaan. Atau mereka mengagumi pemimpin perusahaan. Ada banyak alasan, sama seperti banyaknya jumlah pelamar sebuah pekerjaan. Namun, saat mereka meninggalkan



“Beberapa orang menimbulkan kebahagiaan ke mana pun mereka pergi, beberapa menimbulkan kebahagiaan kapan pun mereka pergi.”

— Oscar Wilde

perusahaan melalui pintu itu, kemungkinannya adalah mereka semua memiliki satu kesamaan. Hasrat mereka untuk pergi mencari “padang rumput yang lebih hijau” sering kali digerakkan oleh keinginan untuk kabur dari seseorang.

Sebuah keistimewaan bagi saya dapat memimpin perusahaan laba dan organisasi relawan nirlaba. Pada kedua tipe organisasi tersebut, orang datang dan pergi, tetapi percayalah pada saya; organisasi relawan lebih sulit untuk dipimpin. Relawan mengikuti Anda jika mereka mau.

Mereka tidak mendapatkan insentif gaji agar tinggal atau menaati kepemimpinan siapa pun. Prinsip pintu putar sungguh berjalan pada relawan, dan di beberapa organisasi, pintu itu dengan cepat berputar.

Selama lebih dari 25 tahun, saya bekerja sebagai pastor, dan saya bisa memberi tahu Anda bahwa orang datang dan pergi setiap waktu. Kapan pun itu memungkinkan, saya mencoba untuk duduk dan membahas dengan siapa pun yang meninggalkan kumpulan jemaat kami. Saat saya menanyakan alasan mereka pergi, respons umum yang luar biasa adalah karena konflik dengan orang lain. Sejujurnya, terkadang ternyata mereka bermasalah dengan saya! Sering kali karena konflik dengan anggota staf atau relawan lainnya. Setelah menyimak cerita mereka, saya terkadang mengejutkan mereka dengan mengatakan, “Aku tidak menyalahkanmu karena ingin keluar. Kalau aku bukan pastor, aku akan keluar bersamamu!”

Terus terang, terkadang masalah orang yang mengundurkan diri itu karena diri mereka sendiri. Beberapa orang tidak bisa bergaul dengan orang lain. Ke mana pun mereka pergi, masalah selalu bersama mereka. Mereka seperti “Bob” dalam buku saya, *Winning with People*. Prinsip Bob menyatakan, “Saat Bob bermasalah dengan semua orang, masalah itu biasanya ada pada Bob.” Dalam situasi tersebut, saya dengan senang hati akan mengucapkan selamat tinggal kepada Bob atau Roberta dan mengingat kata bijak Oscar Wilde: “Ada orang yang menimbulkan kebahagiaan *ke mana pun* mereka pergi, ada yang menimbulkan kebahagiaan *kapan pun* mereka pergi.”

### *Siapa yang Ditinggalkan?*

Sebagai pemimpin, kita ingin berpikir bahwa saat karyawan mengundurkan diri, itu nyaris tak ada sangkut pautnya dengan kita. Namun, kenyataannya kitalah yang sering kali menjadi alasannya. Beberapa sumber memperkirakan bahwa 65% karyawan meninggalkan perusahaan karena manajer mereka. Kita mungkin bilang bahwa

karyawan meninggalkan pekerjaan mereka atau perusahaan mereka, tetapi yang sebenarnya mereka tinggalkan biasanya pemimpin mereka. “Perusahaan” tidak melakukan sesuatu yang negatif pada mereka. Orang lainlah penyebabnya. Terkadang rekan kerja membuat masalah yang menyebabkan orang lain hengkang. Namun, sering kali orang yang mengasingkan karyawan mereka adalah atasan langsung mereka.

Sebagian besar pemimpin menciptakan kesan baik pada karyawan saat mereka pertama kali bertemu. Ditambah dengan optimisme karyawan saat mereka memulai pekerjaan baru. Mereka ingin pekerjaan baru itu berhasil. Akan tetapi, seiring waktu, pemimpin akan dikenali karena sosok sejati mereka bukan sosok yang ingin mereka perlihatkan. Jika bosnya payah, karyawan akan cepat mengetahuinya.

Jadi, tipe orang seperti apa yang membuat karyawan angkat kaki? Sebagian besar mereka dapat terbagi dalam empat tipe:

### **1. Karyawan Meninggalkan Pemimpin yang Merendahkan Mereka**

Pasangan lansia, George dan Mary Lou, tengah merayakan ulang tahun pernikahan emas mereka. Dengan tingginya angka perceraian, seorang wartawan penasaran dengan resep rahasia awetnya pernikahan mereka. Jadi, dia pun bertanya kepada George, “Apa resep Anda untuk pernikahan yang awet dan bahagia?”

George menjelaskan bahwa setelah menikah, mertuanya mengajaknya berbicara empat mata untuk memberikan sebuah paket kecil. Di dalam paket itu terdapat jam tangan emas yang sampai kini masih digunakan oleh George. Dia memperlihatkan jam tangan itu kepada si wartawan. Di dalam jam itu, terdapat tulisan yang bisa ia lihat belasan kali dalam sehari, bertuliskan, “Sampaikan kata-kata indah kepada Mary Lou.”

Kita semua ingin mendengar kata-kata indah yang disampaikan tentang kita. Kita semua ingin dihargai. Akan tetapi, banyak orang tidak menerima umpan balik dan penghargaan positif di tempat kerja. Sering kali yang terjadi kebalikannya: mereka merasa diremehkan. Bos

mereka berlagak tinggi dan memperlakukan mereka semena-mena, atau yang lebih buruk, nista. Itu tentu saja menyiratkan bencana untuk setiap hubungan — bahkan hubungan kerja profesional.

Malcolm Gladwell, dalam buku *Blink*, menulis tentang seorang pakar hubungan bernama John Gottman yang mampu secara andal memprediksi potensi suksesnya pernikahan satu pasangan berdasarkan interaksi mereka satu sama lain. Apa yang dia cari untuk menemukan indikasi bahwa hubungan pernikahan itu mengarah ke bencana? Kehinaan. Jika seseorang memperlakukan pasangannya dengan hina, hubungan itu biasanya ditakdirkan untuk gagal.<sup>1</sup>



Mustahil untuk menambahkan nilai kepada seseorang yang kita remehkan!

Mustahil untuk menambahkan nilai kepada seseorang yang kita remehkan! Jika kita tidak menghormati seseorang, kita tidak bisa memperlakukannya dengan hormat. Kenapa? Kita tidak bisa terus bersikap tidak konsisten dengan keyakinan kita.

Saya mengamati bahwa saat pemimpin meremehkan karyawan, mereka mulai memanipulasi karyawan mereka. Mereka mulai memperlakukan karyawan seperti barang, bukan orang. Itu bukan hal yang layak dilakukan seorang pemimpin.

Lalu apa solusinya? Carilah nilai pada karyawan dan ungkapkan penghargaan Anda kepada mereka. Pemimpin sering kali cerdas dalam menemukan nilai pada peluang atau kesepakatan. Mereka seharusnya juga mempunyai pola pikir serupa tentang karyawan mereka. Carilah nilai dalam diri orang-orang yang bekerja untuk Anda. Puji mereka atas kontribusi mereka. Mereka mungkin menyumbangkan nilai kepada konsumen melalui produk yang mereka hasilkan atau layanan yang mereka sediakan. Mereka mungkin menyumbangkan nilai

untuk organisasi dengan meningkatkan nilai secara keseluruhan. Mereka mungkin menyumbangkan nilai kepada rekan kerja mereka, mengembangkan nilai itu agar lebih kuat atau memaksimalkan kinerja mereka. Carilah sesuatu untuk menghargai mereka, dan mereka pun akan menghargai bekerja untuk Anda.

## **2. Karyawan Meninggalkan Pemimpin yang Tidak Dapat Dipercaya**

Michael Winston, direktur utama dan pejabat kepemimpinan tertinggi untuk Countrywide Financial Corporation mengatakan,

Pemimpin efektif memastikan agar bawahannya merasa kuat dan mampu. Dalam setiap survei tentang perilaku pemimpin efektif, kepercayaan pada pemimpin sangat penting jika orang lain hendak mengikuti orang itu sepanjang waktu. Bawahan harus merasa pemimpinnya bisa dipercaya, kredibel, dan dapat diandalkan. Salah satu cara mengembangkan kepercayaan itu — entah pada pemimpin atau orang lainnya — yakni melalui konsistensi pada tingkah laku. Kepercayaan juga dapat dibina saat perkataan dan perbuatan selaras.

Pernahkah Anda bekerja dengan orang yang Anda tidak bisa percayai? Itu pengalaman yang sangat buruk. Tak seorang pun mau bekerja sama dengan orang yang tidak bisa mereka andalkan. Sayangnya, sebuah survei yang diadakan Manchester Consulting mengindikasikan bahwa kepercayaan di tempat kerja kini menurun. Mereka menemukan bahwa lima cara tercepat seorang pemimpin kehilangan kepercayaan dari karyawan mereka di tempat kerja adalah:

- Bertindak tidak konsisten dalam perkataan dan perbuatan
- Mendahulukan kepentingan pribadi di atas kepentingan bersama
- Menahan informasi
- Berbohong atau menyampaikan kebenaran yang setengah-setengah
- Berpikiran picik



Saat pemimpin melanggar kepercayaan yang diberikan karyawan mereka, rasanya seperti memecahkan kaca. Lemparkan batu pada kaca dan kaca pun berhamburan retak. Mengumpulkan semua serpihan kaca dan menyatukannya dengan lem kembali memang memungkinkan, tetapi kaca itu akan selalu terlihat retak. Semakin besar kerusakan yang terjadi, semakin kabur bayangannya. Karena itu, ketika kepercayaan itu telah lenyap, sangat sulit untuk mengatasi kerusakan yang terjadi dalam sebuah hubungan.

Bertentangan dengan itu, survei juga mendapati bahwa cara terbaik bagi pemimpin untuk membina kepercayaan adalah dengan:

Memelihara integritas

Terbuka dalam menyampaikan visi dan nilai mereka

Memperlihatkan respek untuk rekan karyawan sebagai mitra yang setara

Fokus pada tujuan bersama melebihi agenda pribadi mereka

Melakukan hal yang benar tanpa peduli risiko pribadi yang mungkin muncul<sup>2</sup>

Membina dan memelihara kepercayaan sebagai pemimpin adalah soal integritas dan komunikasi. Jika Anda tidak mau ditinggalkan karyawan, Anda harus konsisten, terbuka, dan jujur pada mereka.

### ***3. Karyawan Meninggalkan Pemimpin yang Tidak Kompeten***

Seperti yang saya sampaikan di awal bab ini, salah satu keluhan yang paling sering saya dengar dari karyawan adalah mereka bekerja untuk individu yang bukan pemimpin andal. Setiap orang ingin merasa bahwa pemimpin mereka dapat menangani pekerjaan, entah mereka sebagai buruh pabrik, penjual, manajer tingkat menengah, atlet, atau relawan. Pemimpin harus mendatangkan rasa percaya diri, dan mereka melakukan itu, tidak dengan karisma, tetapi dengan kompetensi.

Saat pemimpin tidak kompeten, mereka menjadi gangguan pada tim. Mereka membuang-buang energi karyawan. Mereka mencegah karyawan untuk mengutamakan hal utama. Mereka mengambil fokus

dari visi dan nilai organisasi, dan menempatkannya pada perilaku pemimpin. Jika karyawan yang bekerja untuk pemimpin tidak kompeten memiliki tingkat keahlian yang lebih tinggi, mereka akan terus khawatir pemimpin akan mengacaukan banyak hal. Jika karyawan tidak



Pemimpin harus mendatangkan rasa pereaga diri, dan mereka melakukan itu, tidak dengan karisma, tetapi dengan kompetensi.

mempunyai keahlian atau pengalaman, mereka tidak akan tahu apa yang harus dilakukan. Apa pun yang terjadi, produktivitas menurun, semangat berantakan, dan mustahil terjadi momentum positif.

Seorang pemimpin yang tidak kompeten tidak akan memimpin karyawan kompeten untuk jangka waktu lama. Dalam Hukum Respek (*Law of Respect*) di buku *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* menyatakan, “Karyawan secara alamiah mengikuti pemimpin yang lebih kuat daripada mereka sendiri.” Orang dengan kemampuan memimpin di level 7 (pada skala 1 sampai 10) tidak akan mengikuti pemimpin yang berada di level 4. Yang terjadi, mereka akan mundur dan mencari orang lain—di tempat lain—untuk memimpin mereka.

#### **4. Karyawan Meninggalkan Pemimpin yang Tidak Aman**

Jika seorang pemimpin menghargai karyawan, memiliki integritas, dan memperlihatkan kompetensi, maka karyawan akan puas untuk mengikuti mereka bukan? Tidak. Bahkan jika pemimpin memiliki ketiga kualitas tersebut, masih ada satu karakteristik yang akan menjauhkan bawahan dari pemimpin: ketidakamanan.

Beberapa pemimpin yang tidak merasa aman dapat dengan mudah dideteksi. Hasrat mereka akan kekuasaan, jabatan, dan pengakuan muncul dalam wujud ketakutan, kecurigaan, ketidakpercayaan, atau kecemburuan yang nyata. Namun, terkadang bisa saja lebih tersamar.

Pemimpin yang luar biasa melakukan dua hal: mereka mengembangkan pemimpin lain, dan mereka melepaskan diri dari pekerjaan semula. Pemimpin tidak aman tidak pernah melakukan itu. Mereka malah mencoba menjadikan diri mereka sangat diperlukan. Mereka tidak ingin melatih karyawan untuk mencapai potensi dan menjadi lebih sukses daripada mereka saat ini. Faktanya, mereka tidak ingin karyawan sukses tanpa bantuan mereka. Kapan pun seseorang yang bekerja untuk mereka naik level terlalu tinggi, mereka melihatnya sebagai ancaman.

Karyawan ingin bekerja untuk pemimpin yang memompa semangat mereka, bukan memadamkannya. Mereka ingin pemimpin yang akan mengangkat mereka dan membantu mereka untuk terbang, bukan yang menahan mereka agar tetap di bawah. Mereka ingin mentor yang akan membantu mereka mencapai potensi dan kesuksesan. Jika mereka merasakan pemimpin mereka lebih mementingkan kekuasaan dan melindungi jabatan, karyawan akan ingin mencari atasan lain.

## *Resep Mempertahankan Karyawan*

Tak peduli seberapa cakap Anda sebagai pemimpin, Anda sesekali akan kehilangan karyawan. Itu hanya bagian dari kepemimpinan. Akan tetapi, Anda dapat melakukan hal-hal yang menjadikan diri Anda sebagai pemimpin yang ingin orang lain ikuti. Berikut beberapa hal yang saya lakukan untuk mengingatkan diri saya bahwa karyawan meninggalkan pemimpinnya, bukan perusahaan:

### ***1. Saya bertanggung jawab untuk hubungan saya dengan orang lain.***

Saat sebuah hubungan berjalan buruk, saya memulai tindakan untuk mencoba menjadikan hubungan itu lebih baik.

### ***2. Saat bawahan meninggalkan saya, saya mewawancarai.***

Tujuan dari wawancara ini adalah mencari tahu apakah saya alasan mereka mengundurkan diri. Jika benar, saya minta maaf dan mencari solusinya bersama mereka.

**3. Saya sangat menghargai orang-orang yang bekerja dengan saya.**

Luar biasa rasanya saat karyawan memercayai pemimpin mereka. Lebih luar biasa lagi saat pemimpin percaya pada karyawannya.

**4. Saya menempatkan kredibilitas di peringkat teratas daftar kepemimpinan saya.**

Saya mungkin tidak selalu kompeten; ada kalanya setiap pemimpin mendapati diri mereka sendiri berada dalam lebih banyak kesulitan melebihi yang bisa ditangani. Akan tetapi, saya selalu bisa dipercaya.

**5. Saya mengakui bahwa kesehatan emosi positif saya menciptakan lingkungan yang aman untuk karyawan.**

Oleh karena itu, saya akan berpikir positif, berlatih memperlakukan orang lain dengan benar, dan mengikuti aturan emas.

**6. Saya mempertahankan semangat siap belajar dan memelihara semangat saya untuk mengembangkan diri.**

Saya akan terus belajar agar saya dapat terus memimpin. Jika saya terus berkembang, saya tidak akan pernah menjadi “katup” potensi karyawan saya.

Salah satu hal terburuk yang dapat menimpa sebuah organisasi adalah kehilangan karyawan terbaik mereka. Saat itu terjadi, jangan salahkan perusahaan, persaingan, pasar, atau ekonomi. Salahkan pemimpinnya. Jangan lupa — karyawan meninggalkan pemimpin,

bukan perusahaan. Jika Anda ingin karyawan terbaik Anda bertahan membantu organisasi Anda untuk memenuhi misinya, jadilah pemimpin yang lebih baik.



Luar biasa rasanya saat  
karyawan memercayai  
pemimpin mereka.  
Lebih luar biasa lagi saat  
pemimpin percaya pada  
karyawannya.



*Karyawan Meninggalkan Pemimpin,  
Bukan Perusahaan*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Bisakah karyawan mengandalkan Anda?**

Apakah Anda tipe pemimpin yang bisa dipercayai oleh karyawan, apa pun situasi atau kondisinya? Jawab setiap pertanyaan berikut berdasarkan temuan Manchester Consulting:

Apakah perkataan dan perbuatan Anda pernah tidak konsisten?

Apakah Anda pernah mendahulukan kepentingan pribadi di atas kepentingan tim?

Apakah Anda pernah menahan informasi dari karyawan Anda?

Apakah Anda pernah berbohong atau menyampaikan kebenaran setengah-setengah?

Apakah Anda pernah berpikiran picik?

Jika Anda menjawab 'ya' untuk semua pertanyaan ini, Anda mempunyai masalah kredibilitas di mata karyawan. Mulailah bekerja untuk memulihkan situasi dengan melakukan hal berikut:

Memelihara integritas Anda dengan membuat perkataan dan perbuatan yang konsisten.

Secara terbuka menyampaikan visi dan nilai Anda.

Menunjukkan respek untuk rekan karyawan sebagai mitra yang setara.

Fokus pada tujuan bersama melebihi agenda pribadi mereka.

Melakukan hal yang benar tanpa menghiraukan risiko pribadi.

Proses untuk memperoleh kredibilitas tidak akan berlangsung dalam semalam, Anda harus tekun melatih kelima hal ini, seiring waktu karyawan Anda akan mulai memercayai Anda.

## **2. Bagaimana sikap Anda terhadap karyawan Anda?**

Jika Anda seorang pemimpin, bagaimana Anda memandang karyawan Anda?

Apakah mereka karyawan yang dengan pasrah melakukan apa yang Anda suruh?

Apakah mereka sumber daya yang bisa diatur dan dimanipulasi?

Apakah mereka pihak yang terpaksa harus Anda tahan demi menyukseskan bisnis?

Apakah mereka mitra kerja yang memiliki peran penting dan berharga seperti halnya Anda?

Jika Anda menjawab “ya” pada semua pertanyaan, selain nomor empat, itu bukan sikap positif yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang sukses. Lakukan sesuatu untuk mengubahnya. Cari tahu lebih banyak tentang karyawan Anda, apa yang mereka lakukan, dan bagaimana mereka bisa berkontribusi pada tim.

## **3. Apakah Anda mengungkapkan penghargaan Anda?**

Sangat menghargai karyawan Anda saja tidak cukup. Anda harus mengungkapkan keyakinan Anda pada mereka dan memperlihatkan apresiasi untuk mereka. Minggu ini, luangkan waktu untuk menyampaikan kepada orang-orang yang mengikuti Anda kenapa Anda menghargai mereka dan berterimakasihlah kepada mereka atas pekerjaan mereka.



## MOMEN PEMBINAAN

Bahaslah bersama orang-orang yang Anda bina dan tinjau perputaran karyawan di divisi mereka. Pola seperti apa yang Anda lihat? Tipe karyawan seperti apa yang keluar dari perusahaan? Pada level kepemilikan apa mereka merasa rugi kehilangan orang tersebut? Minta mereka untuk menggambarkan apa yang mereka lakukan untuk mengungkapkan penghargaan kepada karyawan, mengembangkan kepercayaan pada orang lain, meningkatkan kompetensi mereka, dan mengembangkan keamanan pribadi. Bantu mereka untuk meningkatkan diri di bidang tempat mereka belum memenuhi standar.



The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —



# 17

## PENGALAMAN BUKANLAH GURU TERBAIK



Salah satu hal paling mengesalkan bagi pemimpin muda adalah harus menantikan kesempatan mereka untuk bersinar. Pemimpin pada dasarnya tidak sabaran — begitu juga saya. Selama 10 tahun pertama memimpin, saya sering mendengar tentang betapa pentingnya pengalaman. Pada jabatan pertama saya, banyak orang meragukan pertimbangan saya. Mereka mengatakan saya terlalu muda dan tidak berpengalaman. Saya frustrasi, tetapi di saat bersamaan saya memahami keraguan mereka. Saat itu saya baru berusia 22 tahun.

Setelah memimpin selama beberapa tahun, banyak orang mulai memperhatikan saya. Mereka melihat bahwa saya memiliki beberapa kemampuan. Setelah memimpin selama 3 tahun, gereja yang lebih besar mempertimbangkan saya untuk menjabat di puncak kepemimpinan mereka. Itu berarti jabatan yang lebih istimewa dengan bayaran yang lebih baik. Akan tetapi, saya segera mendapati bahwa mereka telah memilih pemimpin yang lebih tua dan berpengalaman. Sekali lagi, sekalipun kecewa, saya memahaminya.

Saat berusia 25 tahun, saya dicalonkan untuk menjadi anggota dari dewan distrik saya. Saya begitu bersemangat dalam pemungutan suara tersebut. Orang seusia saya biasanya tidak dipertimbangkan untuk jabatan tersebut. Pemilihan pun ditutup. Hasilnya: saya kalah dari seorang veteran terhormat dalam denominasi kami.

“Jangan cemas,” saya diberi tahu, “suatu hari kau akan duduk di dewan itu. Kau hanya perlu pengalaman beberapa tahun lebih agar berhasil.”

Sering kali, usia muda dan kurangnya pengalaman saya diberitahukan kepada saya. Saya pun bersedia untuk bekerja keras, belajar dari kesalahan, dan menunggu giliran saya. Saat orang-orang yang lebih berpengalaman ini melewati saya, saya akan mengamati kehidupan mereka untuk mencoba belajar dari mereka. Saya mencermatinya agar mengerti tipe fondasi apa yang menjadi tempat mereka membangun kehidupan, tokoh berpengaruh yang mereka ketahui, dan bagaimana perilaku mereka. Terkadang saya belajar banyak dengan mengamati mereka. Namun, sering kali saya juga kecewa. Ada banyak orang dengan pengalaman bertahun-tahun yang berhasil, tetapi tidak menunjukkan kebijaksanaan ataupun keahlian.

Itu membuat saya penasaran: *Mengapa pengalaman membantu beberapa pemimpin, sedangkan yang lainnya tidak?* Perlahan kebingungan saya mulai teratasi. Apa yang saya ketahui selama ini ternyata tidak benar: pengalaman bukanlah guru terbaik! Beberapa orang belajar dan berkembang berkat pengalaman mereka; namun ada yang tidak. Setiap kita punya pengalaman yang akan membentuk diri kita. Yang terpenting apa yang Anda lakukan dengan pengalaman itu.

### ***Bagaimana Pengalaman Akan Membentuk Anda?***

Kita semua memulai kehidupan layaknya buku catatan kosong. Setiap harinya kita berkesempatan untuk menyimpan pengalaman baru di halaman buku. Dengan berpindah dari setiap halaman, kita memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik. Idealnya, halaman buku kita akan terus bertambah karena diisi dengan catatan dan pengamatan. Masalahnya tidak semua orang memanfaatkan buku catatan mereka sebaik mungkin.

Beberapa orang seperti membiarkan buku catatan mereka tertutup hampir sepanjang waktu. Mereka jarang mencatat sama sekali. Yang lain mengisi halaman mereka, tetapi tidak pernah menyediakan waktu untuk merenungkan catatan ini dan memperoleh lebih banyak kebijaksanaan dan pemahaman. Hanya segelintir orang yang mencatat apa yang mereka alami; mereka memikirkan pengalaman dengan saksama sembari merenungkan maknanya. Mereka membaca ulang apa yang ditulis dan merenungkannya. Perenungan mengubah pengalaman menjadi pencerahan sehingga mereka tidak hanya menjalani pengalaman itu, tetapi juga belajar darinya. Mereka memahami bahwa waktu berada di pihak mereka jika mereka menggunakan buku catatan mereka sebagai alat pembelajaran, bukan sekadar kalender. Mereka pun memahami sebuah rahasia, bahwa pengalaman tidak mengajarkan apa pun, tetapi pengalaman yang dievaluasi mengajarkan segalanya.



Pengalaman tidak mengajarkan apa pun, tetapi pengalaman yang dievaluasi mengajarkan segalanya.

### *Manfaatkan Pengalaman*

Apakah Anda mengenal orang yang serba tahu tapi sedikit paham? Mereka mungkin mengerti arti suatu hal, tetapi tidak tahu di mana makna letak pentingnya. Bahkan jika mereka mengetahui banyak cara, mereka seperti hanya tahu sedikit alasannya. Apakah masalah yang dimiliki orang seperti ini? Pengalaman kehidupan mereka adalah kehampaan akan renungan dan evaluasi. Sudah 25 tahun berlalu, namun mereka tidak memanfaatkan pengalaman dari 25 tahun tersebut. Mereka memperoleh satu tahun pengalaman sebanyak 25 kali!

Jika Anda ingin memanfaatkan pengalaman Anda — untuk menjadi pemimpin yang lebih bijak dan lebih efektif — ada beberapa hal tentang pengalaman yang penting untuk Anda ketahui:

### **1. Kita Semua Mengalami Lebih Daripada Yang Kita Pahami**

Pemain bisbol bernama Earl Wilson, pelempar bola berkulit hitam pertama untuk Boston Red Sox, menyindir, “Pengalaman mempermudah Anda mengenali sebuah kesalahan saat Anda mengulanginya lagi.” Akuilah: kita pasti akan berbuat salah. Terlalu banyak hal yang menimpa kita dalam kehidupan untuk bisa kita pahami semuanya. Pengalaman kita menguasai pemahaman kita. Tak peduli seberapa cerdas kita, pemahaman tidak akan pernah menyusul dan sejajar dengan pengalaman.

Jadi, apa yang harus dilakukan? Sebaik mungkin manfaatkan hal yang bisa kita pahami. Saya melakukan itu dengan dua cara. Pertama, di akhir setiap hari, saya berusaha mengingatkan diri untuk bertanya pada diri sendiri, “Apa yang saya pelajari hari ini?” Pertanyaan itu memicu saya untuk “meninjau halaman” dari buku catatan saya selama satu hari penuh. Hal kedua yang saya lakukan adalah mengambil pekan terakhir dari setiap tahun untuk meninjau 12 bulan sebelumnya. Saya merenungkan pengalaman saya — kesuksesan dan kegagalan saya, target, dan impian yang sudah tercapai atau belum, hubungan yang saya bangun dan hubungan yang terlepas dari saya. Dengan cara ini, saya mencoba untuk membantu menutup beberapa kesenjangan antara hal yang saya alami dan hal yang saya pahami.

### **2. Sikap Kita Terhadap Pengalaman Spontan dan Tidak Menyenangkan Menentukan Pertumbuhan Kita**

Steve Penny, ketua S4 Leadership Network di Australia, mengatakan, “Hidup penuh dengan rute pengalihan yang tidak terduga. Ada situasi yang sepertinya melibatkan rencana kita sepenuhnya.

Belajarlah untuk mengubah rute itu menjadi kegembiraan. Perlakukan rute itu seperti tur wisata khusus dan pembelajaran. Jangan menolak rute itu atau Anda tidak akan pernah menyadari manfaat rute itu. Nikmati momen itu dan dengan segera Anda akan kembali ke rencana semula, mungkin Anda jadi lebih bijak dan lebih kuat saat rute Anda sedikit dialihkan.”

Harus saya akui, bersikap positif menghadapi rute pengalihan dalam hidup terus menjadi sebuah pertentangan konstan untuk saya. Saya lebih menyukai rute bebas hambatan dan lurus daripada jalan dengan pemandangan indah namun berliku-liku. Setiap kali saya mendapati diri saya melaju di rute pengalihan, saya mencari jalan pintas keluar — tidak berusaha menikmati prosesnya. Saya sadar itu termasuk ironis untuk pria yang menulis *Failing Forward*, buku karangan saya yang menjelaskan perbedaan antara orang yang biasa-biasa saja dan orang berprestasi terletak pada persepsi dan respons mereka terhadap kegagalan. Bukan berarti karena saya mengetahui hal itu benar dan berupaya untuk melatihnya, hal itu menjadi mudah.



Perbedaan antara orang yang biasa-biasa saja dan orang berprestasi terletak pada persepsi dan respons mereka terhadap kegagalan.

Pada tahun 2005, sahabat saya Rick Goad didiagnosis menderita kanker pankreas. Selama satu tahun, saya mendampingiya melewati pengalaman tidak terduga yang terjadi akibat penyakit ini. Dia akan berharap dan takut kapan saja, bertanya dan mencari jawaban, mengalami kemajuan dan peluang. Dia bertahan melewati momen suka dan duka.

Pengalaman ini begitu tidak terduga untuk Rick yang saat itu masih terbilang muda — sekitar 40 tahunan. Melalui cobaan berat yang ia alami, saya menyaksikan Rick memanfaatkan setiap harinya

sebaik mungkin, menghargai setiap momen, mengamini ada hikmah dalam tiap kejadian, mencintai sahabat-sahabatnya, dan menghabiskan waktu bersama Tuhan.

Lebih dari sekali, Rick memberi tahu saya, “John, saya tidak akan memilih ini untuk kehidupan saya, tetapi saya juga tidak akan menukar ini dengan segalanya.”

Pengalihan rute Rick berakhir dengan kematiannya pada tahun 2006. Sungguh peristiwa yang memilukan. Akan tetapi, Rick mengajari saya dan semua orang di sekitarnya banyak hal selama periode sulit ini. Dengan mengamatinya, kami belajar cara untuk hidup.

### **3. Kurang Pengalaman Itu Merugikan**

Pada usia 60 tahun, saya merenungkan masa muda saya dan saya ngeri dengan kenafian saya. Kotak perkakas pengalaman saya hanya mempunyai satu alat di dalamnya: palu. Jika yang Anda punyai hanya palu, semuanya tampak seperti paku. Jadi, saya memukul dan terus memukul. Saya telah melanjutkan banyak pertempuran yang seharusnya tidak saya lanjutkan. Saya bersemangat menarik orang dari jalan buntu. Saya memiliki rasa percaya diri yang hanya bisa dimiliki oleh orang yang tidak berpengalaman. Saya tidak tahu betapa sedikit yang saya ketahui.

Harry Golden mengatakan, “Arogan kaum muda adalah hasil langsung dari tidak mengetahui cukup konsekuensi yang akan diterimanya. Kalkun yang setiap harinya dengan rakus menghampiri



“Aku mengenal seorang pria yang meneengkeram ekor kueing dan dia pun 40 persen lebih banyak belajar tentang kueing daripada orang yang tidak melakukannya.”

peternak yang melemparkan biji-bijian kepadanya tidak salah. Hanya saja tidak seorang pun memberi tahunya tentang Thanksgiving.”<sup>1</sup> Saya melakukan banyak kesalahan sebagai seorang pemimpin

muda, tetapi saya beruntung. Tak satu pun dari kesalahan itu yang berakibat fatal. Sebagian besar kesalahan itu melukai diri saya sendiri, tetapi organisasi yang saya pimpin tidak mengalami penderitaan buruk akibat kurangnya pengalaman saya.

#### **4. Pengalaman Juga Merugikan**

Kurangnya pengalaman mungkin merugikan — tetapi begitu juga dengan pengalaman. Anda bahkan tidak bisa memperoleh pengalaman tanpa mengorbankan sesuatu. Penulis novel ternama Amerika, Mark Twain pernah berkata, “Aku mengenal seorang pria yang mencengkeram ekor kucing dan dia pun 40 persen lebih banyak pelajaran tentang kucing daripada orang yang tidak melakukannya.”

Anda hanya perlu berharap bahwa pengorbanan itu tidak lebih besar dari nilai pengalaman yang Anda peroleh. Sayangnya terkadang Anda tidak bisa menilai seberapa besar pengorbanan itu setelah Anda memperoleh pengalamannya.

Ted W. Engstrom, mantan presiden World Vision, terbiasa bercerita tentang dewan pengatur sebuah bank yang memilih seorang anak muda yang memesonakan dan ceria untuk meneruskan jabatan presiden bank mereka yang pensiun. Anak muda itu datang ke seorang pria tua untuk minta bantuan.

Percakapan pun dimulai, “Pak, apa hal utama yang harus saya miliki agar berhasil meneruskan posisi Anda sebagai presiden bank ini?”

Pria tua yang blak-blakan itu menjawab, “Kemampuan untuk mengambil keputusan, keputusan, keputusan.”

“Bagaimana saya bisa belajar melakukan itu?” tanya si anak muda.

“Pengalaman, pengalaman, pengalaman,” balas si presiden yang sudah pensiun itu.

“Tapi bagaimana saya mendapatkan pengalaman?”

Pria tua itu menatapnya dan mengatakan, “Keputusan buruk, keputusan buruk, keputusan buruk.”

Seperti kata pepatah: pengalaman memberikan ujiannya terlebih dulu, kemudian pelajaran. Mendapatkan pengalaman juga bisa merugikan. Akan tetapi, tidak melebihi kerugian dari tidak memperoleh pengalaman.

### **5. Tidak Mengevaluasi dan Belajar dari Pengalaman Lebih Merugikan**

Sayang sekali jika Anda sudah berkorban untuk mendapatkan pengalaman, tetapi tidak ada pelajaran yang didapatkan. Namun, itulah yang sering terjadi pada sebagian besar orang. Mengapa? Karena saat sebuah pengalaman itu negatif, orang akan menghindarinya. Mereka dengan cepat mengatakan, “Aku takkan melakukan itu lagi!”

Mark Twain pernah mengatakan sesuatu tentang pembahasan ini. Dia berujar, “Kalau seekor kucing pernah duduk di atas tungku panas, kucing itu tidak akan duduk di atas tungku panas lagi. Kucing itu juga tidak akan duduk lagi di atas tungku dingin.” Seekor kucing tidak mempunyai kemampuan mental untuk mengevaluasi pengalamannya dan memanfaatkannya. Yang terbaik yang bisa ia harapkan adalah mengikuti instingnya untuk bertahan hidup. Jika kita ingin memperoleh kebijaksanaan dan meningkatkan diri sebagai pemimpin,

kita harus melakukan lebih baik daripada itu. Kita harus memperhatikan pesan pendiri USA Today, Allen Neuharth, yang mengatakan, “Jangan hanya belajar sesuatu dari setiap pengalaman. Pelajarilah sesuatu yang positif.”



"Jangan hanya belajar sesuatu dari setiap pengalaman. Belajarlah yang positif."

— Allen Neuharth



## **6. Pengalaman Terevaluasi Menonjolkan Seseorang dari Orang Lain**

Orang yang rutin melatih kebiasaan merenungkan pengalaman mereka, mengevaluasi apa yang salah dan yang benar, serta belajar dari pengalaman mereka terbilang langka. Akan tetapi, saat Anda menjumpai orang langka itu, Anda akan mengetahuinya. Ada sebuah dongeng tentang seekor rubah, serigala, dan beruang. Suatu hari mereka pergi berburu bersama, dan setelah masing-masing dari mereka menangkap seekor rusa, mereka pun membahas cara membagi jatah makanan itu.

Beruang menanyakan pendapat serigala tentang pembagian. Serigala menjawab semuanya sebaiknya mendapatkan masing-masing satu ekor. Tiba-tiba, si beruang menyantap serigala itu.

Lalu beruang menanyakan usulan rubah tentang pembagian jatah. Si rubah menawari beruang jatah rusanya dan menyarankan agar si beruang juga mengambil rusa milik serigala.

“Dari mana kau mendapat kebijakan seperti itu?” tanya beruang.

“Dari serigala,” jawab si rubah.

Ahli Hukum Oliver Wendell Holmes mengatakan, “Orang muda mengetahui peraturan, tetapi orang tua memahami pengecualian.” Kalimat itu memang benar berlaku hanya jika orang tua itu menyediakan waktu untuk mengevaluasi pengalamannya dan memperoleh ilmu dari pengalaman tersebut.

Sekolah kehidupan menawarkan banyak mata kuliah yang sulit. Terkadang kita mendaftar dengan sukarela. Terkadang kita mendapati diri kita sendiri mengambil mata kuliah itu tanpa terduga. Semua mata kuliah itu mengajari kita pelajaran berharga, hanya jika kita berhasrat untuk belajar dan bersedia untuk merenungkan pelajaran itu. Jika Anda bersedia, bagaimana nanti hasilnya? Anda mungkin mencontohkan sentimen yang diungkapkan Rudyard Kipling dalam puisinya “Jika”:

Jika kamu tetap tenang ketika semua orang di sekitarmu  
Kehilangan ketenangan mereka dan menyalahkanmu,

Jika kamu dapat memercayai dirimu sendiri saat semua orang  
meragukanmu

Maklumilah keraguan mereka juga.

Jika kamu bisa menunggu dan tidak lelah menunggu,  
Atau dibohongi, jangan terima kebohongan itu;  
Atau dibenci, jangan menyerah pada kebencian,  
Tapi tetap jangan terlihat terlalu baik, atau bicara terlalu bijak.

Jika kamu bisa bermimpi — dan tidak membiarkan mimpi  
menguasaimu,

Jika kamu bisa berpikir — dan tidak menjadikan pikiranmu  
sebagai tujuan;

Jika kamu bisa berjumpa dengan Kemenangan dan Kegagalan,  
Maka perlakukan kedua penipu tersebut dengan cara yang sama;

Jika kamu bersabar saat mendengar kebenaran yang kamu  
bicarakan

Dipelintir oleh orang jahat untuk menjebak orang-orang  
bodoh,

Atau menyaksikan segala hal yang kamu dedikasikan dalam  
hidupmu hancur,

Maka membungkuklah dan bangun kembali puing-puing itu  
dengan alat usang.

Jika kamu bisa membuat satu timbunan dari semua  
kemenanganmu,

Lalu mempertaruhkan itu semua untuk satu pertarungan,

Lalu kalah, dan mulai lagi dari awal

Maka jangan mengeluhkan kekalahanmu sepele kata pun;

Jika kamu bisa memaksakan hati, saraf dan ototmu,  
Untuk melakukan tugas lama setelah mereka lelah,  
Maka bersabarlah ketika tiada apa pun dalam dirimu,  
Kecuali Kemauan yang mengatakan kepada mereka: “Sabar!”

Jika kamu bisa berjalan bersama orang biasa dan  
mempertahankan kebajikanmu,  
Atau berjalan bersama raja — tetapi tetap bisa merakyat,

Jika tiada musuh atau teman tercinta bisa melukaimu;

Jika semua orang penting bagimu, tetapi tiada yang berlebihan,

Jika kamu dapat mengisi setiap menit yang tidak termaafkan  
Dengan menjalani sebaik mungkin setiap 60 detik yang  
bernilai

Bumi dan segala isinya akan menjadi milikmu,

Dan – yang lebih penting – kamu akan menjadi Seseorang,  
anakku!

Tidak hanya Anda akan menjadi seorang pria — atau wanita —  
dengan integritas dan kebijaksanaan, Anda juga akan menguntungkan  
bawahan Anda karena Anda akan menjadi pemimpin yang lebih baik.



## *Pengalaman Bukanlah Guru Terbaik*

### **—LATIHAN PENERAPAN—**

#### **1. Seberapa sering Anda berhenti sejenak untuk merenungkan pengalaman Anda?**

Sebagian besar pemimpin yang saya kenal terus-menerus aktif. Akibatnya, mereka jarang menyempatkan diri untuk berhenti dan merenungkan pengalaman mereka dari suatu hari atau minggu. Apakah Anda menyediakan waktu untuk mengevaluasi pengalaman Anda dan belajar dari pengalaman tersebut? Jika Anda tidak melakukannya secara sengaja, kemungkinannya adalah Anda tidak memanfaatkan pengalaman Anda, dan Anda berisiko mempunyai satu pengalaman sebanyak 25 kali, bukannya satu pengalaman bernilai 25 tahun. Rencanakan untuk mencadangkan waktu 15 menit di akhir hari atau satu jam sekali dalam seminggu untuk merenungkan pengalaman Anda dan belajar dari pengalaman tersebut.

#### **2. Bagaimana Anda merekam hal yang Anda pelajari?**

Saya kira orang terkadang membaca slogan atau pernyataan yang saya buat, seperti “Aku tidak bisa memimpin karyawan jika aku terlalu bergantung pada karyawan” di bab sebelumnya, dan mereka mengira saya mengarangnya untuk menulis buku. Akan tetapi, itu tidak benar. Setiap pepatah, pernyataan, atau slogan berasal dari momen perenungan yang saya bangun dalam kehidupan saya. Itulah disiplin rutin yang saya latih sejak saya muda.

### ***3. Saat kehidupan mengajari Anda sebuah pelajaran, bagaimana Anda merekamnya?***

Apakah Anda hanya mencoba untuk mengingat pelajaran itu dan berharap yang terbaik? Itu bukan sistem yang bisa sangat diandalkan. Mulailah menjadikan itu sebagai latihan untuk menuliskan pelajaran kehidupan. Anda bisa menulisnya dalam jurnal. Anda bisa menulisnya di kartu indeks dan mengarsipkannya. Anda bisa menaruh itu di berkas komputer. Pastikan untuk mengabadikan pelajaran itu! Jika Anda bisa menjadikan pelajaran itu lebih kreatif dan menarik, Anda tidak hanya lebih mengingatnya, tapi akan lebih baik untuk membagikannya kepada orang lain.

### ***4. Bagaimana Anda mengevaluasi tahun Anda?***

Apakah Anda pernah menyediakan waktu untuk merenungkan momen dari tahun sebelumnya? Jika tidak, rencanakan untuk melakukannya. Siapkan satu hari penuh — atau lebih untuk meninjau kalender dari tahun sebelumnya dan merenungkan pengalaman Anda. Pikirkan tentang hal terbaik dan terburuk yang terjadi. Di situlah terletak potensi pelajaran yang terbesar. Kemudian sediakan waktu untuk menulis apa yang Anda pelajari.



## **MOMEN PEMBINAAN**

Mintalah kepada orang-orang yang Anda bina untuk menjadwalkan waktu perenungan setiap minggu guna mengevaluasi pengalaman mereka. Dalam jangka waktu tertentu, ajak mereka untuk bertemu dengan Anda atau mengirimkan email setiap bulannya guna memberikan Anda gambaran tentang apa yang mereka pelajari. Kurangi frekuensi bertemu setelah Anda mengamati bahwa mereka telah menjadikan perenungan sebagai disiplin yang rutin.



# 18

## RAHASIA RAPAT YANG BAIK ADALAH RAPAT SEBELUM RAPAT



**B**agaimana perasaan Anda menghadapi rapat? Jika Anda seperti mayoritas pemimpin, rapat bukanlah hal favorit. Saya tahu itu juga berlaku untuk saya. Saya menghargai tindakan, kemajuan, dan hasil — seperti yang dilakukan mayoritas pemimpin lainnya. Namun, seberapa sering Anda diundang dalam rapat yang bercirikan kualitas tersebut? Sebagian besar rapat memiliki tingkat produktivitas yang sama dengan perkawinan panda di kebun binatang. Tingkat ekspektasinya sangat tinggi, tetapi hasilnya sering kali berakhir luar biasa mengecewakan. Seperti pendapat ahli ekonomi, John Kenneth Galbraith yang mengatakan, “Rapat sangat diperlukan saat Anda tidak ingin melakukan apa pun.”

Saya menyukai sebuah kisah tentang ruang konferensi tempat pengurus memasang slogan berikut di dinding untuk menginspirasi orang yang akan mengadakan rapat di sana:

*Kecerdasan* bukanlah pengganti *informasi*.

*Antusiasme* bukanlah pengganti *kapasitas*.

*Kesediaan* bukanlah pengganti *pengalaman*.

Mereka dengan segera melepas slogan itu setelah seseorang menambahkan slogan dirinya sendiri:

*Rapat* bukanlah pengganti *kemajuan*.

Siapa pun yang sering mengikuti rapat tahu pasti bahwa suatu rapat bisa berlangsung beberapa menit, tetapi sering kali menghabiskan waktu berjam-jam. Tiap kali hasil keputusan sebuah rapat adalah mengadakan rapat lanjutan, Anda sadar Anda dalam masalah.

Beberapa rapat yang kita adakan dan dipimpin oleh kita sendiri tidak juga lebih baik. Apakah Anda pernah merencanakan rapat hanya untuk diserang oleh orang yang Anda undang? Itu pernah menimpa saya pada awal karier saya. Dalam rapat dewan pertama yang saya adakan sebagai pemimpin muda, saya langsung membahas rencana dan agenda, dan dibutuhkan waktu 93 detik bagi pemimpin yang sebenarnya untuk mengambil alih kendali rapat dan membawa kami ke mana pun yang ia mau. Tahun-tahun pertama saya dalam memimpin, saya merasa seperti Gomer Pyle. Apakah Anda mengingat sosoknya dari *The Andy Griffith Show* dan berikutnya Gomer Pyle, USMC? Malangnya, Gomer sama sekali tidak sadar. Dia tidak pernah tahu apa yang akan terjadi berikutnya, dan ketika dihadapkan dengan peristiwa tak terduga, dia akan melakukan satu dari dua hal berikut. Entah matanya akan membesar dan dia akan berseru, “*Well, gaaaaaaw-ley* (itu enggak banget),” atau dia akan tersenyum sangat lebar dan sesumbar, “*Sur-prise, sur-prise, sur-prise* (kejutan)!” Saya tak tahu apa pendapat Anda, tetapi pastinya saya tidak ingin menjadi tipe pemimpin seperti Gomer Pyle!

Beberapa orang merespons kesulitan yang mereka alami dalam rapat dengan mencoba mengejutkan pesertanya — tetapi saat pemimpin mengejutkan karyawan, orang-orang pada akhirnya akan berbalik dan mengejutkan pemimpin. Yang lainnya merespons dengan menjadi sinis. Setelah menjabat di berbagai komite dan mengikuti banyak rapat, Harry Chapman menulis daftar aturan yang membantunya menangani masalah:

Tidak pernah hadir tepat waktu: ini membuat Anda dicap sebagai pemula.

Jangan mengatakan apa pun hingga rapat selesai: ini membuat Anda dicap sebagai orang bijak.



Jangan pernah mencolok: agar tidak mengganggu orang lain.

Saat ragu, sarankan penunjukan subkomite.

Jadilah orang pertama yang mengakhiri rapat: ini akan membuat Anda populer — inilah yang ditunggu semua orang.<sup>1</sup>

Sayangnya, tetap saja ada orang yang menyerah dan menghindari rapat sama sekali. Akan tetapi, itu bukan solusi terbaik. Tentu saja, Anda tidak pernah ingin mengadakan rapat hanya demi harus mengadakan rapat, tetapi memang ada masanya Anda harus menemui. Pada masa-masa itu, inti rapat adalah tercapainya sesuatu. Untuk menjadi pemimpin yang andal, Anda harus belajar untuk menjadikan rapat Anda efektif.

### *Rahasia Rapat yang Efektif*

Karena frustrasi dengan rapat — terutama rapat dewan “resmi” — saya memutuskan untuk meminta nasihat dari salah seorang mentor saya, Olan Hendrix. Setelah makan siang, saya bilang kepadanya, “Saya menjadi sangat frustrasi saat berusaha mengadakan rapat. Rapat itu tidak produktif. Karyawan terkadang tidak kooperatif. Selain itu, rapat juga berjalan terlalu lama. Bagaimana saya bisa menjadikan rapat saya lebih efektif?”

Olan menjelaskan bahwa rapat biasanya gagal karena dua alasan utama:

1. Pemimpin tidak mempunyai agenda jelas.
2. Peserta rapat memiliki agendanya masing-masing.

Kedua situasi tersebut berujung pada kejutan. “Lalu, John,” Olan merangkumnya, “tak seorang pun suka kejutan — kecuali kejutan ulang tahun mereka.”

“Lalu, apa yang harus kulakukan?” tanya saya.

“Oh, itu mudah,” jawabnya. “Adakan rapat sebelum rapat.”

Olan kemudian menambahkan bahwa saya harus mencari tahu siapa orang penting yang akan hadir dalam rapat dan mengadakan rapat dengan mereka (secara terpisah atau dalam kelompok kecil) di



Mayoritas orang berpikiran negatif terhadap hal-hal yang tidak mereka ketahui.

muka untuk memastikan kami memiliki pemikiran yang serupa. Dengan cara itu, rapat rutin akan berjalan lancar sesudahnya. Sungguh informasi yang mencerahkan!

Sebagian besar orang salah paham dengan tujuan sebuah rapat. Saya rasa banyak dari kita mengira rapat dapat menghemat waktu. Itu cara pikir yang keliru tentang sebuah rapat. Rapat adalah wadah untuk menyelesaikan berbagai hal! Untuk melakukan itu, Anda harus sering mengadakan rapat sebelum rapat untuk menyiapkan karyawan dalam rapat. Inilah alasannya:

### ***Rapat Sebelum Rapat***

#### ***Membantu Orang Lain Menerima Ide Anda***

Mayoritas orang berpikiran negatif terhadap hal-hal yang tidak mereka ketahui. Itu wajar terjadi pada manusia. Mereka begitu sangat positif saat mereka berpengetahuan luas. Saat Anda memberi orang informasi yang mengejutkan mereka, reaksi pertama alamiah mereka sering kali negatif. Jika Anda menyampaikan berita mengejutkan kepada sekelompok orang, lalu orang yang paling vokal dan paling berpengaruh bereaksi negatif, maka seluruh grup kemungkinan akan berpikir negatif. Itu bisa menyebabkan rapat tidak berjalan sesuai rencana atau lambat laun berhenti. Itulah sebabnya Anda ingin orang yang vokal dan berpengaruh tersebut untuk menerima ide Anda sejak awal.

## **Rapat Sebelum Rapat**

### **Membantu Pengikut untuk Memperoleh Perspektif**

Apa yang orang lihat ditentukan dari tempat mereka duduk. Mereka secara alamiah melihat berbagai hal dari perspektif mereka sendiri, bukan dari perspektif orang lain, termasuk Anda. Sebagai pemimpin, Anda harus membantu pengikut untuk melihat berbagai hal seperti yang Anda lakukan. Itu membutuhkan waktu dan niat.



Apa yang orang lihat  
ditentukan dari posisi  
mereka duduk.

Anda tidak bisa memintas proses dan berharap mereka melihat berbagai hal dari sudut pandang Anda. Pemimpin yang “mengharuskan” karyawan mengikuti saran mereka tidak akan melangkah terlalu jauh dengan pendekatan jabatan seperti itu. Jangan mengejutkan karyawan Anda dan jangan berharap mereka untuk mempelajari segalanya dengan terburu-buru. Jika Anda melakukannya, karyawan Anda mungkin pada akhirnya menolak dan berhenti untuk maju. Berikan perspektif tepat Anda pada orang yang berpengaruh sebelum pertemuan dan mereka pun akan membantu Anda untuk menyebarkannya kepada orang lain.

## **Rapat Sebelum Rapat**

### **Membantu Anda Meningkatkan Pengaruh Anda**

Kepemimpinan adalah pengaruh. Tidak lebih, tidak kurang. Bagaimana Anda memperoleh pengaruh dari orang lain? Anda berinvestasi pada mereka. Bagaimana Anda berinvestasi pada mereka? Mulailah dengan memberikan waktu Anda pada mereka. Jika satu-satunya waktu yang Anda gunakan bersama tiap orang adalah dalam rapat, dan selama masa itu Anda meminta mereka untuk mengurus

bisnis sesuai agenda Anda, pesan seperti apa yang terkirim? Anda tidak akan membina hubungan positif apa pun dengan orang lain jika melakukan itu. Mereka akan merasa tidak dihargai. Tak ada manfaatnya bagi mereka. Tak ada manfaatnya juga untuk meningkatkan pengaruh Anda.

### ***Rapat Sebelum Rapat***

#### ***Membantu Anda Mengembangkan Kepercayaan***

Salah satu tanggung jawab tersulit dari seorang pemimpin adalah menjadi agen perubahan untuk organisasi. Menciptakan perubahan membutuhkan kepercayaan dari karyawan. Saat Anda mengadakan rapat sebelum rapat, Anda berpeluang untuk mengembangkan kepercayaan tersebut. Anda bisa menjawab pertanyaan. Anda bisa dengan lebih mudah membagikan motif Anda. Anda bisa mengulas detail yang mungkin tidak ingin Anda bagikan secara luas. Lalu yang terpenting, Anda dapat menyesuaikan pesan ke tokoh yang menjadi lawan bicara Anda.

### ***Rapat Sebelum Rapat Membantu Anda Menghindari Ditelitong***

Pemimpin andal biasanya cukup cakap dalam mengetahui apa yang terjadi. Mereka memiliki intuisi kepemimpinan yang kuat. Mereka terhubung dengan karyawan mereka. Mereka biasanya ahli dalam menangani yang kasat mata seperti semangat, momentum, kebudayaan, dsb. Akan tetapi, pemimpin terbaik sekalipun dapat melewatkan sesuatu. Terkadang selama rapat sebelum rapat, orang yang mereka ajak bicara memberi mereka informasi atau pencerahan yang akan menghindarkan pemimpin dalam melakukan kesalahan kepemimpinan yang besar.

Selain membantu saya memahami pentingnya rapat sebelum rapat, Olan juga menjelaskan cara terbaik untuk menstrukturkan rapat resmi agar berjalan sesuai jalur dan produktif. Dia menyarankan agar

saya mengatur rapat dengan menggunakan tiga kategori berikut untuk agenda:

**Butir Informasi:** Selama bagian pertama dari agenda ini, tugas saya adalah menggunakan beberapa menit guna menyampaikan apa yang telah terjadi dalam organisasi dalam rapat resmi terakhir. Butir ini tidak membutuhkan pembahasan atau komentar.

**Butir Peninjauan:** Bagian kedua dari agenda ini berisikan isu yang dibahas secara terbuka dan jujur. Akan tetapi, tidak pernah ada keputusan atau voting apa pun di tahap ini. Pada akhir pembahasan, akan ditentukan apakah butir ini akan diletakkan dalam kategori terakhir selama rapat berikutnya.

**Butir Tindakan:** Bagian terakhir ini berisikan materi yang menuntut keputusan. Hanya materi yang ada pada agenda sebelumnya sebagai butir peninjauan yang layak menjadi butir tindakan. Butir peninjauan akan berlanjut ke bagian tindakan hanya setelah butir peninjauan diproses seluruhnya.

Sistem Olan begitu mencengangkan. Sistem itu tidak hanya memberi saya jalur untuk melaju, tetapi jika dilakukan dengan benar, setiap rapat akan secara tepat mengatur rapat berikutnya.

### *Kepemimpinan Saya Bergantung Pada Metode Ini*

Segera setelah Olan Hendrix memperkenalkan saya dengan pentingnya rapat sebelum rapat, saya langsung mulai menggunakannya, dan ini berdampak besar pada efektivitas kepemimpinan saya. Saat saya menjadi pastor senior di *Faith Memorial Church* di Lancaster, Ohio, pada tahun 1972, saya tidak mengira akan berlebihan untuk mengatakan bahwa kemampuan saya untuk memimpin bergantung pada penerapan metode ini.

Pemimpin sebelumnya dari gereja itu telah mengundurkan diri karena hubungan buruknya dengan Jim, ketua dewan dan pemimpin

awam dari jemaat. Saat menduduki jabatan itu, saya memahami bahwa keberhasilan saya sebagai seorang pemimpin akan sangat ditentukan oleh hubungan saya dengan tokoh berpengaruh ini.

Pada hari pertama saya menjadi pemimpin resmi gereja, saya mengadakan janji temu dengan Jim. Agenda saya dua kali lipat: (1) mengambil langkah pertama dalam membentuk hubungan baik dengan Jim, dan (2) untuk meminta dukungan darinya. Kami membahas berbagai hal dalam pertemuan pertama itu. Beruntungnya, saya mendapatkan dukungannya. Salah satu hal yang menjadi komitmen saya adalah bertemu dengannya sebelum rapat dewan bulanan kami.

“Tidak pernah ada janji atau kejutan apa pun,” saya berjanji. “Sebelum saya mengangkat hal apa pun ke pertemuan dewan, saya mula-mula akan membahasnya dengan Anda.”

Jim setuju untuk bekerja sama dengan saya hari itu. Saya pun membuktikan janji saya pada Jim. Selama delapan tahun, saya mengadakan pertemuan sebelum rapat dengan Jim setiap bulannya. Bersama, kami membahas isu secara keseluruhan hingga kami menyepakati rangkaian tindakan untuk direkomendasikan kepada dewan. Dukungannya adalah kunci kesuksesan kepemimpinan saya, bukan hanya karena dia tokoh paling berpengaruh di organisasi saat saya tiba, tetapi juga karena dia mengetahui sejarahnya, mengenal semua kepribadian, dan memahami isu hangat di tengah jemaat. Rapat dewan yang saya pimpin menjadi efektif karena selalu didahului dengan rapat bersama Jim.

### *Siapa yang Harus Ditemui?*

Gagasan tentang mengadakan rapat sebelum rapat memiliki dampak dan penerapan yang lebih luas daripada hanya duduk bersama tokoh paling berpengaruh dalam kelompok sebelum rapat dewan. Saya telah menghabiskan sebagian besar karier saya dengan memimpin relawan, tempat seorang pemimpin tidak memiliki pengaruh

atas gaji, juga tak bisa memaksakan ancaman untuk memberhentikan seseorang dari pekerjaannya. Relawan mengikuti pemimpin hanya jika mereka ingin mengikuti. Akibatnya, pemimpin relawan terus-menerus berupaya untuk membangun konsensus dengan yang lainnya.

Setiap kali saya berencana untuk melakukan perubahan besar atau berupaya untuk mengatasi tantangan besar, saya mengadakan rapat sebelum rapat untuk

menciptakan penerimaan. Anggap saja, misalnya, saya ingin melakukan perubahan signifikan yang akan berdampak pada seluruh organisasi, saya akan mulai dengan rapat bersama dewan — setelah mengadakan rapat sebelum rapat dengan orang seperti Jim.

Kelompok berikutnya yang saya ingin temui adalah petinggi organisasi. Sekali lagi, saya akan mengadakan rapat sebelum rapat dengan satu atau dua tokoh penting. Saya akan mengadakan satu lagi rapat sebelum rapat — kali ini dengan tokoh paling berpengaruh dalam organisasi (20 persen teratas), penggerak dan penggoyah yang membereskan masalah dan memengaruhi mayoritas orang lain dalam organisasi. Setelah saya menemui mereka dan memberikan waktu kepada mereka untuk memproses informasi dan menerima, setelahnya, dan baru setelahnya saya akan mengadakan rapat dengan seluruh organisasi.

Semakin besar proyek atau perubahan terhadap organisasi, semakin lama proses yang berjalan. Rasanya seperti menerbangkan pesawat — semakin besar pesawat, semakin panjang lintasan bandara. Dibutuhkan waktu untuk meluncurkan ide besar atau melakukan perubahan dramatis.

Jika Anda seorang pemimpin rapat, saya sarankan Anda mengambil ide berikut:



“Berencana dengan baik selalu lebih murah daripada bereaksi dengan baik.”

—Wayne Schmidt

**Jika Anda tidak bisa mengadakan rapat sebelum rapat, jangan adakan rapat.**

**Jika Anda memang mengadakan rapat sebelum rapat, tetapi tidak berjalan lancar, jangan adakan rapat.**

**Jika Anda telah mengadakan rapat sebelum rapat dan berjalan lancar sesuai dengan yang Anda harapkan, maka adakan rapat!**

Mengadakan rapat yang lancar dan produktif sungguh merupakan masalah persiapan dan perencanaan. Seperti pesan sahabat luar biasa saya, Wayne Schmidt, yang pernah mengatakan kepada saya, “Berencana dengan baik selalu lebih murah daripada bereaksi dengan baik.”

Semua yang baik diawali dengan baik. Semakin Anda mempersiapkan rapat sebelum rapat, semakin sedikit waktu yang akan Anda gunakan untuk meminimalkan kerugian setelah rapat. Seorang pemimpin tidak pernah harus pulih dari awal yang bagus.

Selama 26 tahun memimpin dengan sukarela, semua organisasi yang saya pimpin adalah kongregasi jemaat. Itu artinya semua keputusan utama baru resmi dengan persetujuan seluruh kongregasi. (Bisakah Anda membayangkan melakukan itu di dunia perusahaan?) Selama karier saya, itu berarti kami harus menghadapi berbagai tipe isu yang berbeda, mulai dari keputusan kecil hingga persetujuan atas usulan relokasi senilai \$35 juta. Selama itu pula, hasil voting terburuk yang pernah saya miliki di bawah kepemimpinan saya mencapai 83%. Itu rekam jejak yang luar biasa dalam dunia gereja. Mengapa kepemimpinan saya begitu berhasil?

Itu karena saya menyimak saran Olan Hendrix saat saya masih menjadi pemimpin muda dan terus-menerus membiasakan mengadakan rapat sebelum rapat. Saran Olan juga ampuh melakukan hal serupa untuk Anda.



Seorang pemimpin tidak pernah harus pulih dari awal yang bagus.





## *Rahasia Rapat yang Baik Adalah Rapat Sebelum Rapat*

### —LATIHAN PENERAPAN—

#### **1. Apakah rapat Anda terstruktur?**

Banyak pemimpin tidak menggunakan set struktur untuk rapat. Akibatnya, rapat mereka sering bergerak di luar kendali. Bagaimana Anda menstrukturkan rapat Anda? Apakah Anda merencanakan rapat itu agar mendapatkan hasil maksimal? Jika tidak, coba gunakan pola yang dijabarkan di bab ini: *butir informasi, butir peninjauan, dan butir tindakan*.

#### **2. Apakah Anda terhubung dengan pihak berpengaruh yang utama?**

Siapaakah tokoh paling berpengaruh dalam rapat penting yang Anda pimpin? Apakah Anda pernah terhubung dengan tokoh ini? Apakah Anda menghabiskan waktu dengannya di luar rapat? Jika tidak, awali dengan mengadakan rapat sebelum rapat dengan orang ini. Anda tidak perlu membuat janji apa pun seperti yang saya lakukan dengan Jim. Anda hanya perlu mengatakan, “Hei, bisakah kita bertemu? Aku ingin membahas beberapa gagasan denganmu.”

Jika Anda tidak pernah membina hubungan dengan tokoh penting seperti ini atau jika Anda pernah berdebat dengan mereka di masa lalu, mungkin butuh waktu lama dan beberapa rapat sebelum mereka bersedia membagikan pendapat mereka. Berupayalah untuk mengadakan diskusi terbuka dan konsensus.

#### **3. Apa rencana Anda untuk perubahan besar berikutnya?**

Jika Anda bertanggung jawab atas organisasi besar atau inisiatif di

seluruh departemen, Anda tidak bisa menerapkannya tanpa berencana untuk mengadakan rapat sebelum rapat. Rencanakan rapat sesuai dengan tingkat pengaruh:

Awali dengan individu yang memengaruhi pemimpin jabatan teratas.

Kemudian temui pemimpin jabatan teratas.

Kemudian temui 20 persen tokoh berpengaruh teratas di departemen atau organisasi.

Kemudian temui semua orang di departemen atau organisasi.

Selalu jadikan ini sebagai bagian dari persiapan Anda untuk merencanakan prarapat ini dan jangan bergerak maju kecuali Anda sebenarnya bisa mengadakan prapertemuan itu.



## **MOMEN PEMBINAAN**

Bahas dengan orang yang Anda bina cara mereka menyiapkan rapat dan bagaimana mereka mengarahkan karyawan mereka melalui keputusan dan informasi. Jelaskan dengan rinci kepada mereka strategi untuk keputusan berikutnya dan bantu mereka untuk mengidentifikasi rapat sebelum rapat yang harus mereka adakan dan dengan siapa.





The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —

# 19

## JADILAH PENGHUBUNG, BUKAN SEKADAR PENDAKI



Saat mengawali karier, saya mengira kepemimpinan adalah perlombaan. Target saya adalah membuktikan diri sendiri dan meningkatkan peringkat saya. Saya bekerja keras. Setiap tahun, saya tidak sabar menunggu keluarnya laporan tahunan tentang statistik nilai setiap pemimpin di denominasi kami. Saya akan membandingkan angka saya dengan pemimpin lainnya. Saya membuat bagan kemajuan saya. Saya memeriksa untuk melihat siapa yang sudah saya salip. Saya mencatat manakah pemimpin yang lebih unggul daripada saya yang saya bisa susul. Setiap tahun, saya semakin mendekati puncak, dan itu memberi saya kepuasan yang besar. Saya mendaki!

Akan tetapi, ada masalah besar dengan pemikiran saya. Saya bekerja berdasarkan dua kesalahpahaman besar: Pertama, saya mengira jabatan kepemimpinan saya menjadikan saya pemimpin. Kedua, saya berpikir bahwa mendaki tangga kepemimpinan adalah prioritas yang lebih tinggi daripada terhubung dengan karyawan. Intinya, saya tidak menyadari bahwa kepemimpinan relasional sama pentingnya dengan kepemimpinan posisional.

Kewaspadaan saya pertama kali muncul saat saya memimpin rapat dewan pertama. Saya mempunyai “hak” untuk menjadi pemimpin, tetapi bukan karena mereka menginginkannya. Tiap orang dalam rapat itu menyimak saya dengan sopan, tetapi tidak mengikuti saya. Mereka

mengikuti Claude, seorang petani yang sudah menjadi bagian dari gereja sejak sebelum saya lahir. Mengamati karyawan yang mengikuti pemimpin berdasarkan hubungan, bukannya jabatan, awalnya membuat saya frustrasi. Saya perlu waktu hampir 10 tahun untuk menyadari bahwa orang-orang tidak peduli seberapa banyak Anda tahu sebelum mereka tahu seberapa banyak Anda peduli. Saya berharap



Kepemimpinan relasional  
sama pentingnya dengan  
posisional.

seseorang memberi tahu saya hal itu sejak awal. Mungkin mereka melakukannya, tetapi bukannya menyimak, saya justru terlalu sibuk mencoba untuk berhasil. Akibatnya, saya tidak terhubung dengan orang-orang yang saya pimpin.

Bukannya bermaksud mengatakan bahwa mendaki itu salah. Anda tidak bisa menciptakan kemajuan dengan tetap berada di level yang sama. Pemimpin secara alamiah bersemangat untuk mendaki. Mereka agresif. Mereka melihat peluang dan mencari peluang sebelum orang lain melakukannya. Sebagian besar pemimpin bersifat kompetitif, dan mendaki ke puncak adalah bagian dari DNA mereka. Jadi, pertanyaan pertamanya bukanlah, apakah Anda sebaiknya naik menuju puncak? Pertanyaannya adalah, bagaimana Anda sebaiknya sampai ke sana? Naik ke puncak tanpa terhubung dengan orang lain dalam situasi terbaik memungkinkan kita untuk memimpin mereka tanpa mendapatkan kesetiaan mereka. Dalam situasi terburuk, hal itu merusak kepemimpinan kita dan menjadikan kepemimpinan kita berumur pendek. Orang yang Anda injak saat mendaki akan mencari peluang untuk menarik Anda turun.

## *Perubahan Sikap*

Selama bertahun-tahun, saya menyaksikan banyak pemimpin muda yang mendaki tanpa terhubung dengan orang lain. Mereka mengutamakan aspek posisional pada kepemimpinan daripada relasional, memainkan sejenis permainan anak-anak Sang Penguasa Bukit — menumbangkan orang lain agar tetap berada di puncak. Saya rasa banyak pemimpin muda yang awalnya tidak menyadari bahwa kepemimpinan dapat dimainkan dengan cara lain. Akan tetapi, akan tiba saatnya semua pemimpin mengalami masa ketika mereka dihadapkan dengan pilihan. Apakah mereka akan bersaing mati-matian, menginjak orang lain untuk memastikan mereka naik ke puncak, atau apakah mereka akan terhubung dengan orang lain yang akan membantu mereka jika mereka bisa?

Saya mengingat dengan baik saat menghadapi keputusan ini. Pada awal menjabat sebagai pastor, saya ingin mengajarkan kepada jemaat saya cara untuk mengelola waktu, bakat, dan keuangan mereka. Saya tahu bahwa tipe pelayanan dari sumber daya ini penting, tetapi karena kurang berpengalaman, saya tidak mempunyai sumber daya yang bisa digunakan untuk membantu saya. Saya mendatangi sebuah toko buku di Bedford, Indiana, untuk mencari bahan, tetapi tidak menemukan apa pun. Saat saya menyetir pulang ke rumah, saya tahu saya bisa memilih untuk menyerah, atau saya bisa mengembangkan beberapa bahan buatan saya sendiri. Saya sadar itu akan menjadi tugas yang sangat berat dan menyita waktu, tapi saya bersedia untuk mencobanya.

Dibutuhkan waktu berbulan-bulan untuk mengembangkan materi yang seolah muncul mendadak, tetapi setelah banyak persiapan selama berjam-jam, saya siap untuk meluncurkan “bulan pelayanan” pertama saya. Tak diduga, itu sukses besar! Jemaat kami bertambah, keuangan kami meningkat, dan orang mengikuti kami dengan sukarela. Itu sebuah pengalaman transformasional untuk gereja kecil kami dan pencetus

momentum yang sangat besar. Hasilnya bisa terlihat dalam laporan tahunan saat nilai gereja naik secara dramatis.

Dengan cepat tersebar berita tentang terjadinya sesuatu yang menarik di gereja kami. Tidak butuh lama hingga pemimpin gereja lain meminta saya untuk mengajari mereka cara melakukan apa yang saya lakukan. Saat itu, saya bimbang. Apa yang harus saya lakukan? Apakah saya sebaiknya merahasiakan apa yang saya telah pelajari, dan tidak membagikannya kepada rekan kerja saya? Dengan begitu saya bisa menjaga keunggulan saya dan melangkahi banyak pemimpin lain di tangga kepemimpinan! Atau sebaliknya saya membagikan kepada mereka semua yang saya telah pelajari agar mereka juga bisa sukses?

Saya malu untuk mengakui bahwa saya bergulat dengan keputusan ini selama sehari-hari. Saya ingin tetap unggul dan melanjutkan pendakian. Namun, pada akhirnya saya memutuskan untuk tidak merahasiakan apa yang saya miliki. Saya memilih untuk membagikannya kepada orang lain, dan saya pun mulai terhubung dengan mereka. Yang membuat saya tercengang adalah betapa saya begitu menikmati perasaan setelah membantu pemimpin lain belajar cara untuk mengajarkan pelayanan kepada jemaat mereka.

Selama 24 tahun berikutnya, saya memimpin bulan pelayanan tahunan saya bersama jemaat saya. Setiap tahun sesuai pelayanan, saya menyiapkan materi saya untuk pemimpin lainnya agar mereka juga bisa menggunakannya. Hal itu membuat saya terhubung dengan banyak pemimpin lain di seluruh wilayah. Yang ironis adalah dengan mempertahankan pola pikiran yang berlimpah dan membagikan apa yang saya miliki kepada orang lain, sebenarnya reputasi saya sebagai pemimpin di area pelayanan meningkat secara nasional.

Kesediaan untuk menjadi penghubung, bukan sekadar pendaki, juga membuahkan hasil lain. Pada tahun 1992, setelah saya diminta oleh pemimpin gereja lain untuk membantu mereka belajar cara menggalang dana, saya memulai *INJOY Stewardship Services*. Sejauh ini, perusahaan ini telah membantu lebih dari 3500 kongregasi jemaat di Amerika Serikat dengan mengumpulkan dana lebih dari \$3 miliar!



## *Anda Tipe Pemimpin yang Seperti Apa?*

Banyak pemimpin secara alamiah terbagi ke dalam golongan pendaki atau penghubung. Mereka bersifat entah sangat mengandalkan jabatan atau sangat mengandalkan hubungan. Anda termasuk tipe pemimpin yang mana? Amati beberapa perbedaan antara pendaki dan penghubung:

### ***Pendaki Berpikir Vertikal, Penghubung Berpikir Horizontal***

Pendaki selalu sangat menyadari siapa sosok yang lebih unggul daripada mereka dan siapa yang tertinggal di belakang mereka dalam tingkat atau bagan organisasi. Begitulah saya saat menjadi pemimpin muda — membaca laporan untuk melihat di mana peringkat mereka. Bergerak naik sangat penting, dan ide untuk bergerak turun sangat buruk. Di sisi lain, penghubung berfokus untuk menyesuaikan posisi agar ada tempat untuk orang lain. Mereka berpikir lebih banyak tentang siapa saja yang menempuh perjalanan bersama mereka dan bagaimana mereka bisa sampai tujuan bersama orang lain.



Orang yang mengandalkan jabatan berhasrat untuk memanjat tangga, orang yang mengandalkan hubungan lebih berfokus untuk membangun jembatan.

### ***Pendaki Fokus pada Jabatan, Penghubung Fokus pada Hubungan***

Karena pendaki selalu berpikir untuk bergerak naik, mereka sering kali berfokus pada jabatan mereka. Akan tetapi, penghubung lebih berfokus pada hubungan. Tidak seperti pemimpin posisional yang berhasrat untuk memanjat tangga, pemimpin relasional lebih berfokus untuk membangun jembatan.

### ***Pendaki Menghargai Persaingan, Penghubung Menghargai Kerja Sama***

Pendaki nyaris menganggap segalanya sebagai persaingan. Bagi beberapa orang, itu sama artinya dengan menghalalkan segala cara untuk menang. Bagi orang lain, itu bisa berarti melihat kesuksesan sebagai sebuah permainan yang menyenangkan. Apa pun yang terjadi, pendaki ingin berakhir berada di puncak. Akan tetapi, penghubung lebih tertarik menggunakan hubungan mereka dengan orang lain untuk mendorong kerja sama. Mereka menganggap kerja sama sebagai sebuah kemenangan.

### ***Pendaki Mencari Kekuasaan, Penghubung Mencari Kemitraan***

Jika pola pikir Anda selalu hanya terfokus menang, Anda berarti secara alamiah mengincar kekuasaan karena itu membantu Anda untuk mendaki lebih cepat dan tiba di puncak lebih awal. Namun, mendaki tangga kepemimpinan tidak harus Anda upayakan sendirian. Segala sesuatu yang dapat Anda lakukan sendirian menjadi tidak penting dibandingkan berbagai hal yang bisa Anda lakukan bersama sekelompok tim. Cara untuk menciptakan tim berkekuatan besar adalah dengan membentuk kemitraan. Inilah yang paling mungkin dilakukan oleh para penghubung.

### ***Pendaki Membangun Citra Mereka, Penghubung Membangun Konsensus***

Karena gerakan entah naik atau turun tangga selalu bergantung pada persepsi orang lain atas kinerja mereka, pendaki sering kali mencemaskan citra diri mereka. Pengangkatan mereka berikutnya mungkin bergantung pada hal tersebut. Sebaliknya, penghubung lebih perhatian dengan melibatkan semua orang agar memiliki pemikiran yang sejalan sehingga mereka bisa bekerja sama.

## **Pendaki Ingin Berdiri Terpisah, Penghubung Ingin Berdiri Bersama**

Pendaki ingin menonjolkan diri mereka dari orang lain di organisasi. Seperti pembalap, mereka ingin menciptakan pemisahan — melampaui yang lainnya. Di satu sisi, penghubung mencari cara untuk lebih akrab dengan orang lain, mencari kesamaan berpijak agar mereka dapat berdiri bersama.

Saya mungkin menggambarkan pendaki dengan kesan buruk. Saya tidak bermaksud melakukan itu. Bagaimanapun, kecenderungan alamiah saya adalah menjadi pendaki. Akan tetapi, keberhasilan dalam kepemimpinan diraih oleh mereka yang paling berhasil merangkul kedua karakteristik tersebut. Banyak pendaki tertantang membenahi sisi relasional mereka. Berdasarkan studi yang dilaporkan dalam buku *Why Smart People Fail*, masalah terbesar yang dimiliki para profesional tidak berkaitan dengan kompetensi mereka; tetapi berkaitan dengan hubungan yang mereka bina.

Sebuah survei dilakukan pada 2 ribu atasan yang diminta untuk meninjau alasan mereka memecat tiga karyawan terakhir dari bisnis mereka. Dua dari 3 atasan mengatakan alasannya karena karyawan yang mereka pecat tidak bisa membaur dengan karyawan lainnya.



Jika Anda mendaki tanpa terhubung, Anda mungkin memperoleh wewenang, tetapi Anda tidak mempunyai banyak teman.

Jika Anda mendaki tanpa terhubung, Anda mungkin memperoleh wewenang, tetapi Anda tidak mempunyai banyak teman. Tujuan pemimpin sebenarnya adalah untuk mencari teman dan memperoleh wewenang. Jadi, jika Anda tipe pendaki, Anda mungkin harus menyesuaikan daya saing Anda dan melambat untuk membangun hubungan. Judith Tobin menyarankan lima kualitas berikut yang dianggap dapat membantu Anda untuk terhubung dengan orang lain:

**Apresiasi:** menghargai perbedaan tiap orang dan menganggap perbedaan itu sebagai hal menarik.

**Sensitivitas:** mengenal perasaan pribadi orang lain dan dengan cepat mampu menyesuaikan diri dengan suasana hati mereka.

**Konsistensi:** mempunyai kualitas untuk menjadi “apa adanya”, bukan bermuka dua, dan hanya memberikan pujian yang tulus.

**Keamanan:** tidak berusaha menjadi “orang yang dominan”; keamanan berarti menyadari bahwa saat orang lain menang, tidak secara otomatis kita kalah.

**Humor:** bisa menertawakan diri sendiri, tidak terlalu sensitif.

Di sisi lain, jika Anda terhubung dengan baik, tetapi memiliki sedikit hasrat untuk mendaki, pada akhirnya Anda mungkin akan memiliki banyak teman, tetapi sebenarnya minim wewenang untuk mencapai tujuan apa pun. Jika Anda seorang penghubung yang alamiah, upayakan untuk menambah energi Anda dan meningkatkan kesadaran akan tujuan dan keterdesakan. Pemimpin paling efektif selalu berhasil menyeimbangkan hubungan maupun pendakian.

### *Pergeseran Menuju Keterhubungan*

Jika Anda mengingat riwayat manajemen dan kepemimpinan, Anda akan melihat bahwa lebih dari seratus tahun terakhir, apa yang



Jika Anda terhubung dengan baik, tetapi memiliki sedikit hasrat untuk mendaki, pada akhirnya Anda mungkin akan memiliki banyak teman, tetapi sebenarnya minim wewenang untuk mencapai tujuan apa pun.

dihargai dalam lingkaran kepemimpinan secara konstan bergeser dan banyak tren manajemen yang berlaku saat itu selalu datang dan pergi. Kita telah berpindah dari gagasan John D. Rockefeller dan Standard Oil Trust ke

hari-hari Bill Gates dan Microsoft. Selama lebih dari seratus tahun, karyawan bekerja berdasarkan praktis perintah dan kendali: pemimpin yang dengan bangga berjanji bahwa mereka tidak mendapatkan pengaruh merusak; mereka memberikannya. Mereka bekerja di bawah manajemen karena takut, manajemen karena tujuan, dan manajemen partisipatif.

Namun, dalam beberapa tahun terakhir, terdapat pengeseran kembali ke beberapa dasar yang menggunakan kebijakan kuno: memiliki respek, mengembangkan kepercayaan, mengidentifikasi visi, menyimak bawahan, memahami lingkungan, dan bertindak dengan berani. Pada abad ke-6 SM, tokoh bijak asal Tiongkok, Lao Tzu menyarankan para pemimpin untuk menjadi tanpa pamrih dan mengendalikan keegoisan untuk menjadi lebih efektif. Dia mendorong mereka untuk memimpin tanpa mendominasi, untuk menjadi terbuka dan reseptif. “Pemimpin yang bijak,” dia berkata, “seperti seorang bidan, yang tidak ikut campur jika tidak perlu sehingga saat bayinya lahir, si ibu bisa langsung berkata, ‘Kami melakukannya sendiri!’” Pola pikir seperti itu membutuhkan pendekatan yang lebih relasional pada kepemimpinan.

Sepanjang karier, saya telah berubah dari seorang pendaki menjadi seorang penghubung, dan saya tidak menyesalinya. Saya bisa menyimpulkan perkembangan pemikiran saya dengan cara berikut:

Saya ingin menang.

Saya ingin menang, dan Anda juga bisa.

Saya ingin menang bersama Anda.

Saya ingin Anda menang, sehingga saya juga akan menang.

Keberhasilan bisa lenyap — tetapi hubungan bertahan lama. Jika Anda menerapkan pendekatan penghubung pada kepemimpinan, Anda mempunyai peluang yang lebih baik untuk berhasil karena tidak seorang pun pernah meraih hal penting sendirian. Sekalipun Anda tidak berhasil dalam upaya yang ditentukan, Anda setidaknya akan mendapatkan beberapa teman di perjalanan. Itu tidak hanya

menjadikan perjalanan lebih menyenangkan, tetapi juga menyiapkan Anda untuk keberhasilan di masa depan. Anda tidak pernah tahu bagaimana Anda mungkin membantu sesama saat Anda berjuang maju dalam kepemimpinan.



*Jadilah Penghubung, Bukan Sekadar Pendaki*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Apa kecenderungan alamiah Anda?**

Apakah Anda seorang penghubung atau pendaki? Gunakan panduan dari bab ini untuk membantu Anda mengidentifikasi kecenderungan Anda. Berikan tanda centang di samping setiap frase yang paling menggambarkan sosok Anda.

<b>Pendaki</b>	<b>Penghubung</b>
Berpikir secara vertikal	Berpikir secara horizontal
Fokus pada jabatan	Fokus pada hubungan
Menghargai persaingan	Menghargai kerja sama
Mencari kekuasaan	Mencari kemitraan
Membangun citra mereka	Membangun konsensus
Ingin berdiri terpisah	Ingin berdiri bersama

**2. Bagaimana Anda bisa menjadi penghubung yang lebih baik?**

Jika Anda pendaki alamiah, Anda mungkin harus lebih berupaya untuk terhubung dengan karyawan. Cobalah beberapa tips berikut:

Perlambat langkah Anda saat melalui lobi. Jalan santai menuju tempat kerja setiap harinya agar terhubung dengan karyawan secara relasional. Ingatkan diri Anda bahwa karyawan juga manusia, bukan sumber daya untuk dimanfaatkan. Pemimpin terkadang melecehkan orang lain dan hanya memikirkan mereka jika bersangkutan dengan misi;

berupayalah untuk mengenali karyawan Anda dan cobalah untuk melihat berbagai hal dari sudut pandang mereka.

Anggap orang lain lebih penting daripada Anda. Pendaki cenderung memiliki pola pikir “saya duluan”; pikirkan cara untuk menganggap orang lain lebih penting daripada Anda dalam skala kecil setiap harinya. Lepaskan diri dari agenda pribadi. Pemimpin mempunyai agenda — tempat yang dituju, orang yang harus ditemui, hal-hal yang harus dilakukan; carilah peluang untuk sebuah momen dalam hari Anda saat Anda bisa mengesampingkan agenda Anda selama 15 menit demi berhubungan langsung antara sesama manusia.

Arahkan perhatian pada orang lain. Salah satu cara untuk membantu Anda memperoleh perspektif adalah dengan memberikan pujian dan pengakuan kepada orang lain; lakukan itu setidaknya sekali dalam sehari, setiap harinya.

### **3. Bagaimana Anda menjadi pendaki yang lebih baik?**

Ahli sejarah Yunani Kuno, Herodotus mengatakan, “Kesialan manusia yang paling tidak menyenangkan adalah mendukung seorang pria bijak yang tidak memiliki pengaruh.” Jika Anda memiliki hubungan dengan orang lain, tetapi tidak memiliki pengaruh, berarti Anda mungkin menyia-nyaiakan potensi Anda. Tingkatkan kemampuan Anda untuk mendaki dengan melakukan hal-hal berikut:

Tentukan tujuan Anda. Sediakan waktu mengembangkan sisi strategis dari persamaan kepemimpinan. Ketahuilah mengapa Anda berada di sana dan pahami maksud tujuan.

Pertajam fokus Anda. Beberapa orang yang berorientasi pada sesama cenderung tidak fokus; jika itu menggambarkan Anda, siapkan waktu khusus bebas gangguan untuk menyelesaikan berbagai hal tanpa perlu berinteraksi dengan orang lain.

Tingkatkan kecepatan. Karena terhubung dengan orang lain sering kali menuntut pemimpin untuk melambat, Anda mungkin terbiasa untuk bekerja dengan tingkat yang nyaman; pacu diri Anda untuk meningkatkan kecepatan.





## **MOMEN PEMBINAAN**

Bantu orang-orang yang Anda bina untuk mengamati diri mereka sendiri agar mengetahui apakah mereka secara alamiah termasuk seorang pendaki atau penghubung. Pandu mereka untuk melalui latihan penerapan sesuai tipe mereka. Amati interaksi mereka dengan orang lain, dan beri mereka arahan spesifik untuk membantu mereka meningkatkan diri di area yang masih kurang.





The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —



# 20

## PILIHAN-PILIHAN ANDA MENENTUKAN JATI DIRI ANDA



**T**im kami sedang menyelesaikan tur promo buku selama seminggu penuh. Kami pun bersiap untuk menyambangi Atlanta. Setelah mengunjungi 20 kota dalam 7 hari, senang rasanya bisa pulang ke rumah!

Saat jet privat kecil mendekati landasan, kami merayakan keberhasilan minggu ini. Akan tetapi, dalam sekejap, semuanya berubah. Pesawat dihempas oleh angin yang tiba-tiba berubah arah dan kecepatan. Pesawat itu pun langsung jatuh ke landasan, roda yang keluar tampak tidak seimbang. Semua percakapan terhenti, dan mata kami pun terbelalak saat kami menyadari kami dalam bahaya. Sang pilot, tanpa ragu-ragu, mendorong *throttle* dan menerbangkan pesawat kembali ke udara. Dalam hitungan detik, kami yang semula sumringah langsung tersadar dan merenung. Kami semua menyadari betapa nyarisnya pesawat ini mengalami kecelakaan! Kami duduk terdiam saat pesawat memutari lapangan terbang, dan beberapa menit kemudian pesawat akhirnya mendarat dengan selamat.



“Orang-orang sukses  
mengambil keputusan yang  
tepat sejak awal  
dan mengelola keputusan itu  
setiap harinya.”

Kami semua bertepuk tangan dan kini kami baru mulai bisa bernapas lega dan bersantai. Saat turun dari pesawat, kami mengucapkan terima kasih kepada kapten karena telah berhasil menyelamatkan semua penumpang. Saya bilang kepadanya, “Tadi nyaris saja. Anda merespons krisis dengan cepat. Kapan Anda mengambil keputusan untuk menerbangkan pesawat kembali ke udara?”

Jawabannya mengejutkan saya, “Lima belas tahun lalu.”

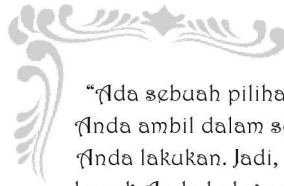
Dia lalu menjelaskan bagaimana sebagai seorang pilot muda dalam pelatihan, dia memutuskan terlebih dahulu keputusan apa yang dia akan ambil untuk setiap kemungkinan masalah saat terbang. “Pilihan itu diambil jauh sebelum terjadi krisis,” jelasnya.

Dalam buku saya, *Today Matters*, saya menulis, “Orang-orang sukses mengambil keputusan yang tepat sejak awal dan mengelola keputusan itu setiap harinya.” Karena pilot itu mengambil keputusan 15 tahun lalu untuk selalu menerbangkan pesawat itu, pada hari itu saat bersama kami dia hanya mengelola keputusan sebelumnya. Seperti yang disampaikan ahli teologi Inggris, H.P. Liddon, “Apa yang kita lakukan pada beberapa kesempatan hebat mungkin akan bergantung pada sosok kita sekarang ini, dan sosok kita sekarang adalah hasil dari disiplin pribadi selama bertahun-tahun sebelumnya.” Saya bersyukur untuk disiplin pilot kami hari itu.

### *Pilihan Ada di Tangan Anda*

Mungkin kekuatan terbesar kita dalam kehidupan adalah kekuatan untuk memilih. Sudah pasti, pilihan adalah faktor yang paling menentukan hidup kita nantinya. Saya sering mendengar pelatih legendaris John Wooden, mengatakan, “Ada sebuah pilihan yang harus Anda ambil dalam segala hal yang Anda lakukan. Jadi, camkan dalam benak Anda bahwa pada akhirnya, pilihan yang Anda ambil akan menentukan sosok Anda.” Beberapa orang mempersulit kehidupan mereka dengan mengambil pilihan yang salah. Yang lainnya

menjalani hidup lebih mudah berkat pilihan bagus yang mereka ambil. Terlepas jalan apa pun yang seseorang ambil, saya menyadari ini: kita tidak selalu mendapatkan apa yang kita mau, tetapi kita memang selalu mendapatkan apa yang kita pilih.



“Ada sebuah pilihan yang harus Anda ambil dalam segala hal yang Anda lakukan. Jadi, pastikan dalam benak Anda bahwa pada akhirnya, pilihan yang Anda ambil akan menentukan sosok Anda.”

—John Wooden

Pernah sekali saat saya mengobrol dengan Pelatih Wooden, saya menanyakan kepadanya tentang pengambilan keputusan dan penyesalan. Untuk beberapa saat, legenda berumur 90 tahun ini duduk terdiam di kursinya, memikirkan tentang pertanyaan saya. Kemudian, dia mencondongkan badannya ke depan dan mengatakan, “John, saat saya mengenang kehidupan saya, ada beberapa hal yang akan saya lakukan dengan berbeda. Namun, seandainya saya mengambil keputusan terbaik tepat saat saya dituntut untuk mengambalnya, maka saya tidak menyesali keputusan itu.” Dia lalu menyimpulkan, “Jadilah dirimu sendiri.”

Pada usia 60 tahun, saya mengenang pilihan yang saya ambil. Saya yakin saya telah mencoba untuk menjadi diri sendiri. Sebagai pemimpin, saya telah mengambil ribuan pilihan. Inilah kesamaan yang dimiliki semua pemimpin. Seperti pemimpin lainnya, saya tentu saja juga mengambil beberapa keputusan buruk. Saya berharap bisa kembali ke masa itu dan mencoba mengambil keputusan lain. Akan tetapi, saya selalu melakukan yang saya bisa pada saat itu, Anda tidak bisa menjadi pemimpin yang andal dan mengikuti saran mantan pelembar dan manajer bisbol, Yogi Berra, yang mengatakan, “Ketika menemukan garpu di jalan, ambillah.”

Saat saya memikirkan berbagai pilihan sulit yang saya ambil, saya menyadari tiga hal:

## 1. Pilihan Saya Menunjukkan Jati Diri Saya

Penulis novel, J.K. Rowling, mengatakan, “Pilihan kitalah yang menunjukkan sosok kita sebenarnya, jauh melebihi kemampuan kita.” Itu benar sekali. Jika Anda ingin mengetahui bagaimana sosok orang



“Pilihan kitalah yang menunjukkan sosok kita sebenarnya, jauh melebihi kemampuan kita.”

-JK.Rowling

itu, jangan lihat resume mereka. Jangan dengarkan apa yang mereka katakan. Cukup amati pilihan apa yang mereka ambil.

Saya mungkin mengatakan saya mempunyai keyakinan tertentu. Saya mungkin berpikir saya memegang teguh nilai tertentu. Saya mungkin berniat untuk bertindak dengan cara tertentu. Akan tetapi, pilihan saya mengungkap jati diri saya yang sebenarnya. Pilihan Anda juga berarti sama untuk Anda.

## 2. Banyak Pilihan Tidaklah Mudah

Kepemimpinan itu rumit. Artinya, setiap kali Anda berada di luar untuk memelopori sesuatu, Anda berada di wilayah yang belum dipetakan. Tak ada lintasan mantap untuk berlari di atasnya. Itu artinya Anda harus terus-menerus mengambil pilihan.

Selain itu, jika Anda seorang pemimpin, taruhannya juga tinggi. Pilihan yang Anda ambil tidak hanya berdampak pada Anda dan keluarga Anda, tetapi juga banyak orang lainnya. Saya sering berharap pilihan saya sebagai pemimpin lebih seperti pengalaman saya sebelumnya di pesawat saat pramugari menawarkan makan malam pada saya.

“Apa pilihan saya?” tanya saya.

“Ya atau tidak,” jawab pramugari itu. Sebagian besar pilihan kepemimpinan saya tidak semudah itu.

### **3. Pilihan yang Saya Ambil Mengubah Sosok Saya Sebelumnya**

Saya senang memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan. Namun, siapa pun yang mengambil sebuah keputusan harus memahami sesuatu. Sekali Anda memilih, Anda menjadi hamba dari pilihan itu. Anda harus menghadapi konsekuensinya, entah baik ataupun buruk. Pilihan itu juga berdampak pada Anda.

Penulis dan profesor, C.S. Lewis, mengatakan, “Setiap kali Anda mengambil pilihan, Anda mengubah bagian pusat diri Anda — bagian yang memilih — menjadi sesuatu yang sedikit berbeda dari sebelumnya. Anggaplah hidup Anda sebagai satu keutuhan, dengan semua pilihan yang tidak terhingga, perlahan Anda akan mengubah inti diri Anda entah menjadi makhluk surga atau menjadi makhluk neraka.” Itulah sebabnya, setiap orang harus mengambil pilihan dengan bijak.

### ***Ambil Pilihan Anda***

Saya telah mengidentifikasi tiga pilihan penting yang mengatur bagaimana saya bertingkah sebagai pemimpin. Pilihan ini menjadikan saya pemimpin yang lebih baik, dan saya yakin pilihan tersebut juga akan memberikan dampak sama pada Anda:

#### ***Pilihan # 1: Standar Saya untuk Diri Saya Akan Lebih Tinggi Daripada yang Orang Lain Mungkin Tetapkan untuk Saya***

Saat ini, ada banyak pekerja yang sepertinya mempertahankan standar sangat tinggi untuk diri mereka sendiri. Sulit mencari tempat untuk makan, dua penjual berhenti di sebuah restoran murah di jalan utama di kota kecil. Pria pertama memesan es teh sekaligus makanannya. Pria kedua juga memesan es teh, tetapi dengan pesan tambahan, “Pastikan gelasku benar-benar bersih!”

Beberapa menit kemudian, seorang pelayan muncul dengan membawa dua gelas es teh.

“Ini minumannya,” kata pelayan itu. “Tadi siapa yang minta gelas bersih?”

Saya menetapkan standar lebih tinggi untuk diri saya sendiri daripada yang mungkin orang lain tetapkan untuk saya, karena saya tahu bahwa cara pasti untuk gagal sebagai pemimpin adalah melakukan sesuatu seminimum mungkin. Saya sudah mengamati banyak pemimpin selama lebih dari 40 tahun. Berdasarkan pengamatan saya, para pemimpin hebat tidak pernah puas dengan tingkat kinerja mereka sekarang ini. Mereka tidak hanya menuntut karyawan mereka, tetapi juga terus-menerus mendorong diri mereka sendiri untuk mencapai potensi mereka. Ekspektasi mereka untuk diri mereka sendiri selalu lebih tinggi daripada standar apa pun yang ditetapkan orang lain untuk mereka.

Belajar dari mereka, saya mencoba untuk mengadopsi standar yang sama untuk kehidupan saya. Mengapa? Karena itu tentu saja menciptakan kinerja yang lebih baik, tetapi bukan itu alasan utamanya. Saya melakukan itu karena pada akhirnya, saya harus mengevaluasi usaha saya dan memberikan kepuasan pada diri saya sendiri. Satu-satunya cara yang saya tahu untuk melakukan itu adalah dengan berupaya memenuhi potensi tertinggi saya. Pelatih NBA, Pat Riley mengatakan, “Keunggulan adalah hasil bertahap dari selalu berjuang untuk melakukan yang terbaik.” Jika saya berfokus pada keunggulan dan melakukan sesuatu sesuai dengan standar setinggi



“Keunggulan adalah hasil bertahap dari selalu berjuang untuk melakukan yang terbaik.”

—Pat Riley

mungkin, saya akan terus meningkatkan diri. Tak peduli apakah orang lain mengetahuinya atau tidak. Saya tahu itu. Saat saya tergoda untuk bermalasan, saya mengingat pesan mantan pelatih UCLA,



John Wooden, yang menyarankan, “Jangan pernah mencoba menjadi lebih baik daripada orang lain, tetapi jadilah yang terbaik yang Anda bisa.”

### ***Pilihan #2: Membantu Orang Lain Lebih Penting Daripada Membahagiakan Mereka***

Keputusan untuk melakukan semua hal sebaik mungkin tidaklah sulit untuk saya karena pelatihan yang saya terima dari orang tua saya. Akan tetapi saya mendapati bahwa pilihan untuk membantu orang lain, bukannya membuat mereka senang, jauh lebih sulit. Saya ingin melakukan keduanya, tetapi di tahun-tahun awal karier, saya sering memilih menyenangkan orang lain daripada membantu mereka. Dengan segera saya menemukan bahwa beberapa orang melakukan tugas yang tidak mereka butuhkan dan membutuhkan hal yang tidak mereka inginkan. Seseorang harus memberi tahu mereka, dan tugas itu biasanya dibebankan pada pundak sang pemimpin.

Beban pemimpin begitu besar. Salah satunya menjadi tidak populer tetapi diperlukan. Kolumnis peraih Hadiah Pulitzer, George F. Will mengatakan, “Kepemimpinan di antaranya adalah kemampuan untuk menimbulkan penderitaan dan terbiasa dengannya... penderitaan jangka pendek untuk keuntungan jangka panjang.” Karena saya sangat peduli pada orang lain, hasrat saya untuk membantu mereka pada akhirnya mengalahkan hasrat saya untuk menyenangkan mereka.

Saat saya akhirnya sampai pada kesimpulan bahwa lebih penting bagi saya untuk menolong orang lain daripada menyenangkan mereka, saya menghabiskan beberapa waktu untuk berpikir tentang apa artinya itu untuk kepemimpinan saya. Setelah merenung beberapa saat, ini yang saya tulis:

Beberapa orang tidak senang saat saya...

Lebih mempertahankan misi organisasi daripada harapan orang-orang yang saya pimpin.

Memberikan perhatian lebih ke beberapa karyawan daripada karyawan lainnya.

- Memberikan promosi jabatan kepada karyawan tertentu.
- Mencoba untuk mengeluarkan mereka dari zona nyaman mereka.
- Meminta mereka untuk berkorban demi tim.
- Memilih gambaran besar daripada cerita pribadi mereka.
- Mengambil keputusan yang tidak mereka setuju.

Setiap hari, sebagai pemimpin, saya akan membuat seseorang tidak senang. Semoga saja, ketidaksenangan mereka bukanlah hasil dari kegagalan pribadi saya, tetapi hasil dari keharusan saya memenuhi tanggung jawab kepemimpinan. Sikap saya menghadapi orang-orang



“Kepemimpinan di antaranya adalah kemampuan untuk menimbulkan penderitaan dan terbiasa dengannya... penderitaan jangka pendek untuk keuntungan jangka panjang.”

—Georgia F. Will

yang tidak senang dengan saya harus selalu benar. Ada kalanya mereka mungkin mempertanyakan kemampuan saya, tetapi bukan sikap saya. Pada akhirnya, saya ingin mengetahui bahwa upaya terbaik saya tersedia untuk semuanya.

Setiap hari saya berupaya memimpin dengan memahami sisi buruk dari kepemimpinan. Pemimpin yang andal akan selalu dikritik. Mereka akan disalahpahami. Akan tetapi, saya akan tetap memilih untuk menjalaninya.

### **Pilihan #3: Fokus Saya Hanya untuk Masa Kini**

Seorang teman saya baru-baru ini mengatakan kepada saya, “John, kau tidak mempunyai spion belakang dalam kehidupanmu. Kau hidup di masa kini.” Meski beberapa orang menganggap itu sebagai sebuah kritik, saya menilai itu sebagai pujian yang tinggi. Saya sangat berupaya untuk berfokus pada hal yang ada tepat di depan saya. Selama bertahun-

tahun, saya memasang pesan di kantor yang bertuliskan, “Hari kemarin berakhir semalam.” Itu membantu saya untuk tetap berfokus pada masa kini.

Banyak orang sulit mengikhlaskan peluang yang mereka lewatkan begitu saja. Mereka menghabiskan banyak waktu dari kehidupan mereka untuk mendaur ulang rongsokan penyesalan. Mereka berfokus pada bagian terbaik dari kehidupan mereka tentang apa yang mungkin terjadi atau apa yang seharusnya terjadi. Rasanya mereka seakan-akan berpikir bahwa jika mereka mengulang momen itu, mereka bisa mengubah hasilnya. Sayang sekali!

Satu-satunya hal yang bisa kita kendalikan adalah apa yang kita lakukan saat ini. Semakin sering kita mengulang hari kemarin, semakin jauh kita dari peluang saat ini. Lalu semakin jauh kita bergeser dari peluang, semakin berat jalan untuk kembali. Peluang yang pergi tidak pernah terlihat sebagus saat peluang itu datang. Peluang juga tidak menunggu siapa pun. Kita harus selalu waspada untuk mendeteksi peluang. Kita harus berfokus pada kemampuan saat ini, bukan pada penyesalan masa lalu. Peluang mungkin datang dalam banyak wujud dan mereka mungkin datang dari banyak arah, tetapi satu hal yang pasti: mereka hanya terlihat dan direbut pada saat ini.

Kita hidup pada saat ini dan di situlah letak kekuatan kita. Apa pun yang terjadi dalam kehidupan Anda telah berlalu. Karena Anda tidak bisa mengulang masa lalu (seberapa keras pun Anda berusaha) lupakan semua masalah di masa lalu, mulai dari awal, dan lanjutkan ke tahap berikutnya. Ingatlah, seperti kata pepatah, “Awal yang baru hanya bisa datang dari akhir yang sudah berlalu.”

Pilihan yang kita ambil sungguh membentuk sosok kita. Di dalam setiap pilihan, kita berubah — entah lebih baik atau lebih buruk. Mungkin pesan terbijak yang pernah saya baca tentang pilihan ditulis oleh Portia Nelson dalam karyanya berjudul *“Authobiography in Five Short Chapters”*:

**Bab 1:** Saya berjalan menuruni jalan. Ada sebuah lubang dalam di sisi jalan. Saya terperosok. Saya putus asa, tak berdaya. Itu bukan kesalahan saya. Butuh waktu sangat lama untuk mencari jalan keluar.

**Bab 2:** Saya berjalan menuruni jalan yang sama. Ada sebuah lubang dalam di sisi jalan. Saya berpura-pura tidak melihatnya. Saya terperosok lagi. Sulit dipercaya saya jatuh ke lubang yang sama, tetapi itu bukan kesalahan saya. Butuh waktu lama untuk keluar.

**Bab 3:** Saya berjalan menuruni jalan yang sama. Ada sebuah lubang dalam di sisi jalan. Saya melihat lubang itu di sana. Saya tetap terperosok... lama-lama saya terbiasa. Mata saya terbuka. Saya tahu di mana saya. Itu kesalahan saya. Saya dengan segera keluar.

**Bab 4:** Saya berjalan menuruni jalan yang sama. Ada sebuah lubang dalam di sisi jalan. Saya menghindari lubang itu.

**Bab 5:** Saya berjalan menuruni jalan yang lain.

Untuk menjadi pemimpin yang sukses, Anda harus tahu apa yang Anda dukung dan apa yang akan Anda hadapi tanpa rasa takut. Pilihan utama yang Anda ambil tentang bagaimana Anda akan bersikap dan memimpin orang lain tidak menyiratkan tipe pemimpin seperti apa Anda, tetapi juga menentukan tipe pemimpin seperti apa Anda **nantinya**. Pilihlah dengan bijak.



## *Pilihan-pilihan Anda Menentukan Jati Diri Anda*

### *—LATIHAN PENERAPAN—*

#### ***1. Pilihan besar apakah yang telah mengubah hidup Anda?***

Setiap kita mengambil pilihan yang menentukan jalur kehidupan kita dan mengubah sosok kita saat ini. Sediakan waktu untuk merenung dan menuliskan beberapa pilihan besar yang telah Anda ambil. Untuk setiap pilihan, tuliskan bagaimana pilihan tersebut mengubah situasi Anda dan bagaimana pilihan itu mengubah Anda sebagai seorang individu. Jika daftar Anda termasuk pilihan negatif atau peluang yang terlewat, Anda mungkin harus menyelesaikan emosi yang muncul dari keduanya baru kemudian berlanjut ke pilihan berikutnya.

#### ***2. Pilihan utama apakah yang telah Anda ambil (atau akan Anda ambil) untuk memandu kepemimpinan Anda?***

Dalam bab ini saya menjelaskan tiga pilihan besar yang saya ambil menyangkut kepemimpinan saya:

Pilihan #1: Standar saya untuk diri saya akan lebih tinggi daripada yang orang lain mungkin tetapkan untuk saya.

Pilihan #2: Membantu orang lain lebih penting daripada membahagiakan mereka.

Pilihan #3: Fokus saya hanyalah untuk masa kini.

Pilihan apa yang Anda ambil? Sediakan waktu untuk menuliskannya (pilih maksimal lima pilihan).

### **3. Apakah Anda siap untuk mengambil pilihan sulit?**

Apa yang memudahkan pemimpin untuk mengambil pilihan tepat? Lalu bagaimana mereka memutuskan? Saya yakin cara terbaik adalah menyiapkan diri mereka dengan memikirkan pilihan tersebut secara mendalam sebelum tiba waktunya. Amati pilihan utama yang Anda tulis untuk latihan 2. Untuk setiap pilihan, tuliskan dampak yang akan muncul sebagai hasil dari pilihan tersebut (seperti yang saya lakukan). Mempersiapkan diri adalah bagian tersulitnya.



## MOMEN PEMBINAAN

Saat menyangkut pilihan, ada dua cara agar Anda bisa menolong orang-orang yang Anda bina. Mula-mula, nilailah seberapa besar mereka merasa memiliki keputusan yang mereka ambil. Jika seseorang cenderung menyalahkan orang lain atau memiliki pola pikir sebagai korban, Anda harus memberitahunya. Karyawan tidak mencapai potensi mereka sebagai pemimpin jika mereka tidak sepenuhnya menerima tanggung jawab atas diri mereka sendiri dan tindakan mereka. Kedua, bantu mereka menjalani proses dari pilihan yang seharusnya mereka ambil untuk menjadi pemimpin yang lebih baik. Jangan berusaha memberi tahu mereka apa yang harus dipilih. Sebaliknya, ajukan pertanyaan agar mereka berpikir secara mendalam sehingga bisa menemukan pilihan yang tepat dan secara pribadi memiliki pilihan tersebut.





The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —



# 21

## PENGARUH DAPAT DIPINJAMKAN, NAMUN TAK BISA DIBERIKAN



Saya telah bertemu banyak orang yang mengira saya terlalu membesar-besarkan tentang kepemimpinan. Saat saya mengatakan, “Segala sesuatu tergantung pada kepemimpinan,” mereka dengan cepat mulai mencari pengecualian. Namun, saya belum juga menemukan pengecualian itu. Saya meyakini kebenaran peribahasa ini, “Apabila orang adil memerintah, rakyat gembira. Tetapi apabila orang jahat berkuasa, rakyat menderita.”<sup>1</sup>

Selama lebih dari 30 tahun, saya bekerja untuk mengajarkan cara menjadi pemimpin yang lebih baik. Itu berarti mencoba membantu orang-orang menjadi lebih berpengaruh. Bagaimanapun, kepemimpinan adalah pengaruh, tidak kurang, tidak lebih. Sebagai contoh, beberapa tahun lalu, teman saya Jim Dorman dan saya menulis sebuah buku berjudul *Becoming a Person of Influence*. Kami menciptakan buku itu untuk membantu orang meningkatkan potensi pengaruh mereka. Selama bertahun-tahun, saya memberikan kuliah berjudul “*The Five Level of Leadership*.” Saya menyampaikan itu ratusan kali. Mengapa? Karena kuliah itu membantu orang untuk memahami cara kerja pengaruh dan memperlihatkan kepada mereka cara untuk meningkatkan pengaruh mereka pada orang lain.

Kepemimpinan sungguh memberikan dampak yang besar. Seseorang yang sangat berpengaruh dapat berdampak sangat positif pada masyarakat. Itulah sebabnya bangsawan Count Talleyrand, mengungkapkan, “Saya lebih takut dengan pasukan 100 domba yang dipimpin oleh seekor singa daripada pasukan 100 singa yang dipimpin oleh seekor domba.” Jika Anda ingin menghasilkan pengaruh, maka bangun pengaruh Anda. Jika Anda ingin menambahkan nilai pada orang lain, bantu mereka untuk membenahi nilai mereka. Itulah sebabnya saya telah mengenali bahwa tujuan kehidupan saya adalah menambahkan nilai pada pemimpin (pemberi pengaruh) yang menggandakan nilai pada orang lain.

### *Nilai Pengaruh*

Saya yakin mengajar pengejaran pengaruh bukan berarti egois atau negatif. Pengaruh memiliki tujuan yang lebih besar dari meningkatkan kehidupan si pemberi pengaruh. Jika disingkat berdasarkan intinya saja, pengaruh mempunyai nilai untuk tiga tujuan berikut:

#### *1. Pengaruh Hadir untuk Membela Orang-orang yang Tidak Mempunyai Pengaruh*

Salah satu tanggung jawab terberat pemimpin adalah membela mereka yang tidak mempunyai pengaruh. Bagi banyak generasi di Amerika, keturunan orang Afrika membutuhkan suara yang bisa didengar untuk mewakili mereka. Pada abad ke-20, Martin Luther King Jr, memberikan suara itu. Melalui kelembutan hati dan tindakannya, dia bersuara mewakili mereka yang menderita dan tidak mampu serta memperlihatkan kepada semua orang cara menuju perubahan dan penyembuhan. Setiap pemimpin yang tidak menyemangati kehidupan orang lain tidak memenuhi panggilan tertinggi dari menjadi seorang pemimpin.

## ***2. Pengaruh Hadir untuk Menyuarakan Sesuatu pada Mereka yang Memang Mempunyai Pengaruh***

Nilai lain dari kepemimpinan adalah mampu memengaruhi tokoh berpengaruh. Sering kali banyak orang, kecuali pemimpin, kesulitan agar bisa disimak oleh pemimpin lain. Saya sering mendapatkan keistimewaan dengan duduk bersama pemimpin di perusahaan, pemerintahan, komunitas agama, dan pendidikan. Mengapa saya bisa melakukan itu? Karena selama 40 tahun saya berusaha keras untuk membantu orang dan telah diakui sebagai pemimpin. Saya tidak menerima keistimewaan itu begitu saja, dan saya berupaya menggunakan keistimewaan itu untuk mendatangkan pengaruh besar.

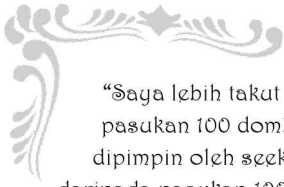
## ***3. Pengaruh Hadir untuk Diteruskan pada Orang Lain***

Terdapat hal-hal tertentu yang hanya bisa dilakukan oleh pemimpin. Salah satunya adalah mengembangkan pemimpin lain. Dibutuhkan seorang pemimpin untuk membesarkan pemimpin lain. Orang yang berpengaruh sering berkesempatan untuk memilih calon pemimpin yang layak dan membantu mereka membangun fondasi yang solid guna mengembangkan kepemimpinan mereka. Itulah pembahasan utama dalam bab ini.

## ***Membantu Sepanjang Perjalanan***

Saat pemimpin baru mengarungi perjalanan kepemimpinan, mereka tidak memiliki banyak pengaruh dari diri mereka sendiri. Saya rasa wajar jika pemimpin muda yang berbakat dan bekerja keras, tetapi mendapatkan sedikit pujian dan pengakuan daripada yang layak mereka dapatkan atas usaha mereka. Wajar juga jika pemimpin mapan yang lebih tua menerima lebih banyak pujian daripada yang mereka layak dapatkan atas usaha mereka. Pemimpin muda sebenarnya tidak buruk, dan pemimpin tua juga tidak sebagus itu!

Saya merasa sangat beruntung karena para pemimpin mapan membantu saya di sepanjang jalan menggunakan pengaruh



“Saya lebih takut dengan pasukan 100 domba yang dipimpin oleh seekor singa daripada pasukan 100 singa yang dipimpin oleh seekor domba.”

— Count Talleyrand

mereka untuk menolong saya saat berupaya bergerak maju sebagai pemimpin muda. Kepada mereka, selamanya saya sangat berterima kasih. Orang-orang seperti Les Parrott, penulis sukses, yang memberi saya peluang untuk menerbitkan

buku pertama saya. Carl George dan Charles Fuller Institute memberi saya *platform* nasional sebagai pembicara yang sangat menggandakan pengaruh saya sebagai pemimpin. Ron Land, mantan eksekutif di Thomas Nelson, memanfaatkan pengaruhnya untuk memperkenalkan saya pada kanal distribusi penting untuk buku saya. Serta Bill Bright, pendiri Campus Crusade, merangkul saya dan menyampaikan di hadapan ribuan penonton, “Inilah John, seorang pemimpin yang kalian bisa percayai.” Dia memberi saya kredibilitas yang andai kata saya peroleh sendiri akan membutuhkan waktu 10 tahun.

Daftar itu bisa terus bertambah panjang. Namun, ketahuilah ini. Saya kini bergantung pada bahu puluhan pemimpin yang meminjamkan pengaruh mereka pada momen penting dalam kehidupan saya. Saya akan selamanya berutang budi dan berterima kasih kepada mereka.

### *Memberikan Pengaruh*

Saya bisa mengingat saat pengaruh saya sebagai seorang pemimpin mulai berubah. Mendadak sepertinya saya tidak membutuhkan pengaruh orang lain untuk memberikan peluang kepada saya dan memberikan saya kredibilitas. Saya mengembangkan reputasi saya sendiri sebagai seorang pemimpin. Rasanya begitu menyenangkan

dapat berdiri di atas kaki sendiri dan menambahkan nilai kepada lebih banyak orang.

Pada saat yang sama, hal lain yang tidak terduga mulai terjadi. Banyak orang mulai meminta saya untuk memberikan pengaruh saya untuk mereka. Karena motivasi saya sebagai pemimpin adalah membantu orang lain, dengan senang hati saya memberikan pengaruh saya kepada siapa pun yang memintanya — tanpa pamrih. Keputusan buruk. Saya dengan segera mengetahui bahwa banyak orang memanfaatkan saya. Ini maksud saya:

### ***Mereka Gagal Membentuk Kepemimpinan Mereka Sendiri Menggunakan Pengaruh Saya***

Sebagai pemimpin muda, kapan pun saya menerima pengaruh pemimpin yang lebih berpengalaman, saya menganggap itu sebagai peluang untuk membentuk diri sendiri. Pemimpin telah memberikan peluang; maka tugas saya adalah memanfaatkannya sebaik mungkin. Saya bekerja sangat keras untuk membuktikan diri dan memperoleh kredibilitas bagi diri saya sendiri.

Akan tetapi, kasusnya berbeda dengan orang yang menerima pengaruh dari saya. Banyak orang senang menerima peluang yang disediakan pengaruh saya, tetapi mereka tidak memanfaatkannya. Mereka tidak membentuk kepemimpinan mereka sendiri; mereka justru berasumsi bahwa mereka bisa selalu bergantung pada pengaruh saya jika mereka gagal. Saat pengaruh saya memudar dan mereka “patah semangat”, mereka akan kembali kepada saya dan meminta lebih. Mereka akan meminta dukungan publik saya satu kali lagi. Mereka akan meminta saya untuk memberikan peluang kepada mereka lagi. Mereka akan meminta saya agar mendata lebih banyak pengikut untuk membantu mereka lagi.

Saya telah menggunakan pengaruh saya untuk memberi mereka cukup waktu guna membangun kredibilitas mereka sendiri dengan

orang lain. Namun, mereka tidak melakukannya. Karena saya memberi mereka pengaruh saya tanpa syarat atau harapan, saya menghabiskan lebih banyak waktu untuk menegaskan pengaruh saya kepada orang lain dan menopangnya. Jika pada akhirnya pemimpin tidak bisa memimpin sendirian, mereka hanya bernilai sedikit bagi organisasi.

### ***Mereka Tidak Menghargai Pengaruh Saya***

Saat orang lain berharap Anda terus-menerus menyelamatkan mereka dari kesulitan dan terus menggunakan pengaruh Anda untuk membentuk jabatan kepemimpinan mereka, berarti selangkah lagi mereka akan mulai tidak menghargai pengaruh Anda. Itulah yang sering kali menimpa saya. Kurangnya upaya dan pengalaman seorang pemimpin lemah sering kali berkembang menjadi masalah perilaku. Mereka terbiasa dengan intervensi saya saat mereka terjatuh masalah dan mulai mengharapkan intervensi saya. Saat saya menunggu mereka untuk lebih aktif, mereka malah menunggu saya untuk melibatkan diri. Mereka berharap saya akan menanggung beban mereka yang terus meningkat. Jauh lebih mudah untuk menjadi unggul saat orang lain menanggung beban Anda. Ada pula orang yang bahkan mulai bertanya mengapa saya tidak datang menolong mereka lebih cepat saat mereka membutuhkan bantuan.

### ***Mereka Tidak Mampu Membangun Organisasi dengan Menyerahkan Pengaruh kepada Orang Lain***

Seperti yang sudah saya sampaikan, salah satu alasan paling menarik untuk mengembangkan pengaruh adalah agar Anda dapat menyerahkannya kepada orang lain. Orang yang tidak mempunyai pengaruh dari diri mereka sendiri tidak bisa menyerahkan pengaruh kepada orang lain. Anda tidak bisa memberikan apa yang Anda tidak miliki. Mengapa itu penting? Karena cara menumbuhkan

organisasi adalah dengan mengembangkan pemimpinnya. Jika orang-orang yang Anda pimpin tidak bisa melakukan itu, berarti Anda mempunyai penutup permanen yang akan membatasi organisasi Anda. Orang yang terus-menerus meminjam pengaruh dari saya tidak bisa meminjamkannya kepada orang lain. Oleh karena itu, tidak ada perkembangan atau penggandaan pemimpin di bawah penanganan mereka.

### *Anggap Saja Ini Pinjaman*

Saat saya memberikan pengaruh saya kepada orang lain tanpa syarat, berita baiknya adalah motivasi saya benar. Berita buruknya adalah saya memperlihatkan penilaian buruk sebagai pemimpin. Memberikan pengaruh kepada bawahan yang tidak bisa atau tidak akan menggunakannya secara tepat adalah bentuk menyia-nyiakan waktu, usaha, dan sumber daya pemimpin. Rasanya seperti memberikan emas kepada seseorang yang akan menguburkan emas itu di halaman belakang mereka dan melupakannya begitu saja.

Saya akhirnya menyadari bahwa pengaruh seharusnya tidak pernah diberikan kepada orang lain; sebaiknya dipinjamkan saja! Mirip investasi, dan Anda pun seharusnya berharap untuk balik modal. Seperti investasi keuangan, saat tidak ada hasil bagus, Anda sebaiknya berinvestasi di tempat lain. Hanya orang bodoh yang mengirimkan uang dalam jumlah besar setelah rugi.

Karena saya memandang berbagai hal secara berbeda, saya mengikuti beberapa panduan yang membantu saya untuk meminjamkan pengaruh saya. Mungkin panduan ini juga akan membantu Anda saat orang lain meminta Anda menggunakan pengaruh Anda untuk membantu mereka.

### ***Tidak Semua Orang Akan Menerima Pinjaman Pengaruh Saya***

Seperti halnya sebuah bank yang akan meloloskan permohonan pinjaman sebelum uang itu berpindah tangan, hal yang sama juga berlaku pada pengaruh saya. Sebelum saya memberikan pengesahan saya kepada bawahan dan berupaya membuka peluang untuk mereka, saya ingin mengenal mereka. Saya ingin memahami karakter mereka. Saya ingin tahu kenapa mereka ingin pinjaman. Saya ingin melihat bahwa mereka memiliki perencanaan untuk menggunakan “investasi” itu. Saya juga ingin tahu bagaimana rencana mereka untuk melunasi pinjaman itu bersama hasilnya.

### ***Mereka yang Menerima Pinjaman Pengaruh Saya Akan Bertanggung Jawab***

Sebelum saya memberikan pengaruh saya kepada orang lain, saya membuat asumsi tentang bagaimana mereka menggunakannya dan apakah mereka melanjutkan rencana mereka hingga akhir. Saya tidak melakukan itu lagi sekarang. Saya kini mengakui bahwa sebagai seorang pemberi pengaruh, saya berhak untuk mengetahui bisnis mereka dan memastikan investasi saya digunakan dengan bijak. Untuk melakukan itu, saya secara berkala memeriksa mereka untuk memastikan “transaksi” itu bijak dan membuahkan hasil.

### ***Saya Mengharapkan Laba dari Pinjaman Saya***

Saat menggunakan pengaruh saya agar bermanfaat bagi banyak orang, saya berharap mereka menjadi pemimpin yang lebih baik. Saya ingin menyaksikan pertumbuhan mereka yang pesat. Saya ingin tahu pengaruh mereka telah meningkat. Waktu dan sumber daya saya terbatas. Saya sudah 60 tahun. Saya ingin semua investasi kepemimpinan yang saya lakukan bermakna penting. Jika ternyata mereka tidak meningkat — dan tidak menggunakan pengaruh mereka untuk membesarkan sendiri



pemimpin lain — berarti saya berhak untuk berhenti berinvestasi dan membantu orang lain.

Kini saat saya menginvestasikan pengaruh saya pada calon pemimpin, saya melakukannya dengan sangat hati-hati. Saya memeriksa orang itu dengan saksama. Saya mengajukan banyak pertanyaan. Saya juga memastikan kondisinya jelas — itu adalah sebuah pinjaman, bukan pemberian. Baru kemudian, jika semuanya terlihat benar, saya meminjamkan pengaruh saya kepada mereka, dengan senang hati dan ramah. Mengapa? Karena itu investasi yang ingin saya lakukan. Calon pemimpin berpotensi besar untuk mendatangkan pengaruh di masa depan dengan pengaruh mereka.

Baru-baru ini saya menulis sesuatu yang mengungkapkan secara tepat bagaimana perasaan saya tentang masalah ini. Saya menyebutnya “Kontrak Pinjaman Saya untuk Calon Pemimpin”:

Saya bisa memberi Anda jabatan kepemimpinan.

Anda harus memperoleh perkenanan untuk memimpin.

Saya bisa memberi Anda peluang untuk memimpin.

Anda harus memanfaatkan peluang itu sebaik mungkin.

Saya bisa membentuk Anda sebagai pemimpin yang berpotensi.

Anda harus tetap terjaga dengan memenuhi potensi Anda.

Saya bisa mendapatkan orang untuk mengikuti Anda hari ini.

Anda harus mendapatkan orang untuk mengikuti Anda esok hari.

Pengaruh saya untuk Anda adalah sebuah pinjaman, bukan pemberian.

Ungkapkan terima kasih, dan gunakan itu dengan bijak.

Beri saya hasil dari investasi saya.

Beri orang lain hasil dari investasi saya.

Beri diri Anda sendiri hasil dari investasi saya.

Salah seorang yang menerima investasi dan pinjaman pengaruh saya adalah Chris Hodges, pemimpin luar biasa dan teman yang menetap di Birmingham, Alabama. Chris memimpin dengan kekuatan kecil dan sunyi. Baru-baru ini saya menerima pesan darinya bertuliskan,

John, kau menambahkan nilai kepadaku dengan menjadi sosok yang berharga. Kau tidak bisa menambahkan nilai kepadaku kecuali kau berharga. Kau mengizinkanku untuk meminjam pengaruh, nama, hubungan, dan kebijakanmu. Aku telah menemui orang yang tidak akan pernah kutemui, pemimpin terlatih yang tidak akan pernah kulatih, dan mencapai tingkat kepemimpinan yang tidak pernah bisa kuraih jika sendirian, tanpa pengaruhmu. Terima kasih!

Hal-hal yang saya berikan kepada Chris dan dia jabarkan dalam pesannya bukanlah kebetulan. Saya sangat berniat dan berhasrat untuk memberinya akses kepada orang dan sumber daya yang belum dia peroleh dengan pengaruhnya sendiri, memberikannya kumpulan pengikut yang belum dia kumpulkan menggunakan kepemimpinannya sendiri, dan membantunya merasakan tingkat kesuksesan yang belum dia capai jika bergerak sendiri.

Saya begitu senang dapat membantunya. Saya melihat pengaruh yang dimiliki Chris telah meningkat pesat dalam beberapa tahun terakhir. Dia juga menggandakan pengaruh itu dengan mengembangkan banyak pemimpin sendirian. Dia memaksimalkan segala yang dia terima, dan tidak pernah kembali mencari saya untuk meminta lebih dari saya. Saat dia kembali, dia mencoba untuk memberikan sesuatu kepada saya. Masa depan cerah sudah menanti Chris di depan mata!

Saya tidak tahu bagaimana interaksi Anda dengan orang lain di area ini. Jika saat ini Anda mempunyai pengaruh dan memberikannya kepada orang lain tanpa pandang bulu, saya justru sangat menyarankan Anda untuk meminjamkan pengaruh itu (bukan memberikannya).

Bagaimana jika Anda tidak mempunyai banyak pengaruh dari diri Anda sendiri? Jika demikian, Anda mempunyai masalah yang berbeda. Anda harus menjadikan diri Anda sebagai calon penerima pengaruh — entah memperolehnya dari orang lain yang Anda pimpin atau menerima pinjaman pengaruh dari pemimpin lain yang lebih berpengalaman. Apa pun yang terjadi, Anda dapat melakukan itu dengan membudidayakan karakteristik berikut:

Wawasan: yang Anda ketahui

Kemampuan: yang Anda lakukan

Karakter: jati diri Anda

Hasrat: yang Anda rasakan

Kesuksesan: yang Anda raih

Intuisi: kata naluri Anda

Kepercayaan diri: orang lain tidak membuat Anda merasa terancam

Karisma: cara Anda terhubung dengan orang lain

Jika Anda mencerminkan karakteristik di atas, pengaruh Anda akan meningkat. Orang lain akan mengagumi Anda, tertarik pada Anda, dan secara alamiah mulai mengikuti Anda. Setelah Anda mempunyai kumpulan pengikut, Anda akan bisa mulai membantu orang lain. Saat Anda melakukannya, ingatlah: pengaruh sebaiknya dipinjamkan, jangan pernah diberikan.



*Pengaruh Dapat Dipinjamkan,  
Namun Tak Bisa Diberikan*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Apakah ada orang lain yang harus Anda bela?**

Film *Amazing Grace* bercerita tentang William Wilberforce, anggota parlemen Inggris pada abad ke-18 yang membaktikan seluruh kariernya untuk mengupayakan penghapusan perbudakan dari Britania Raya. Apakah ada orang yang membutuhkan suara Anda untuk membela mereka? Bagaimana Anda bisa menggunakan pengaruh Anda untuk membantu orang lain yang tidak bisa menolong diri mereka sendiri?

**2. Apakah yang Anda harapkan sebagai imbalan atas pengaruh Anda?**

Jika Anda mempunyai pengaruh dalam jenis apa pun, Anda bisa menggunakan itu untuk membantu pemimpin lain yang mempunyai sedikit pengaruh. Apakah Anda melakukan itu? Mulailah meminjamkan pengaruh pada orang lain yang akan memanfaatkannya sebaik mungkin. Pastikan untuk mengungkapkan ekspektasi Anda kepada mereka sedari awal. Anda mungkin ingin mencoba menggunakan kontrak pinjaman saya untuk calon pemimpin.

**3. Apakah Anda harus meningkatkan level pengaruh Anda pada orang lain?**

Jika Anda tidak mempunyai pengaruh yang ingin Anda tingkatkan, cobalah membenahi delapan hal yang tercantum di bab ini:

Wawasan: setiap hari renungkan dan evaluasi setiap pengalaman Anda lebih bijak

Kemampuan: setiap hari pelajari keahlian Anda dan lakukan sebaik mungkin

Karakter: bertanggungjawablah memenuhi standar integritas tertinggi Anda setiap harinya

Hasrat: cari tahulah hasrat utama Anda dan lakukan itu setiap hari

Kesuksesan: maksimalkan waktu Anda setiap hari untuk mencapai hasil

Intuisi: perhatikan detail kepemimpinan setiap hari

Kepercayaan diri: ketahuilah apa yang sedang Anda lakukan dan buatlah orang merasa percaya diri setiap harinya

Karisma: berfokuslah pada orang lain dan tunjukkan kepada mereka kepedulian Anda setiap hari

Jika Anda membenahi semua ini, pengaruh Anda pada orang lain akan meningkat dan akan menjadikan diri Anda calon layak untuk menerima pinjaman pengaruh dari orang lain.



## MOMEN PEMBINAAN

Saat Anda memutuskan untuk mulai membina orang lain, Anda mungkin mengharapkan beberapa tipe hasil produktivitas untuk investasi yang Anda lakukan. Jika Anda tidak mengungkapkan ekspektasi itu, jelaskan sekarang juga. Jelaskan bagaimana dan mengapa Anda mengharapkan orang-orang yang Anda bina untuk bertumbuh. Uraikan pengaruh seperti apa dari diri mereka yang Anda harapkan untuk berkembang. Minta mereka untuk mulai segera mengaktifkannya.



# 22

## UNTUK SEGALA SESUATU YANG ANDA PEROLEH, ANDA MENYERAHKAN SESUATU



**A**pa kunci untuk menuju ke tingkat berikutnya sebagai pemimpin? Lebih jelasnya, apa hambatan terbesar yang akan Anda hadapi setelah Anda mulai mencapai tujuan dan mencicipi kesuksesan? Saya yakin jawabannya adalah kemampuan untuk melepaskan hal yang sudah Anda miliki agar Anda dapat mencapai sesuatu yang baru. Hambatan terbesar yang dihadapi pemimpin bisa jadi prestasi mereka sendiri. Dengan kata lain, seperti dikutip dari Rick Warren, “Kerugian terbesar dari kesuksesan hari esok adalah keberhasilan hari ini.”



“Kerugian terbesar dari  
kesuksesan hari esok adalah  
keberhasilan hari ini.”

— Rick Warren

Pada tahun 1995, saya menghadapi salah satu keputusan tersulit dalam kehidupan saya. Saya berusia 26 tahun, karier saya berkembang pesat sebagai seorang pastor. Saya berada di jabatan terbaik yang bisa saya capai. Saat berusia 48 tahun, saya sedang jaya-jayanya. Gereja Skyline Wesleyan yang saya pimpin saat itu menjadi gereja “panutan” dari denominasi. Gereja yang sangat berpengaruh ini memiliki reputasi

nasional. Saya dan gereja begitu dihormati. Reputasi saya di mata orang-orang yang saya pimpin begitu bersinar. Saya menghabiskan lebih dari satu dekade untuk mengembangkan para pemimpin dan kongregasi jemaat yang sangat solid. Letaknya di San Diego, California, salah satu kota tercantik di dunia. Kota yang ideal — baik dari segi finansial maupun profesional. Saya yakin saya bisa menetap di sana dan tinggal hingga saya pensiun. Satu-satunya hambatan yang menghadang saya adalah relokasi gereja yang saya yakini bisa kami capai. (Pemimpin yang meneruskan saya sejak saat itu berhasil mencapainya.)

Saya hanya mempunyai satu masalah. Saya ingin naik ke tingkat berikutnya sebagai pemimpin. Saya ingin berpengaruh di tingkat nasional dan internasional. Saya tidak bisa melakukannya jika saya tetap bertahan di sana. Saya menyadari bahwa tahap perkembangan saya berikutnya akan menuntut banyak perubahan sulit dan waktu yang lebih banyak daripada yang bisa saya berikan saat memimpin gereja. Saya menyadari bahwa saya harus menjawab satu pertanyaan penting: apakah saya bersedia untuk mengorbankan semua yang saya miliki demi tingkat pertumbuhan yang baru?

### *Apakah Level Berikutnya Sepadan?*

Dalam karier yang sukses itulah pertanyaan yang harus ditanyakan setiap pemimpin kepada dirinya sendiri lebih dari sekali. Dalam buku *Leading Without Power*, Max DePree menulis, “Dengan menghindari risiko, kita malah mempertaruhkan hal terpenting dalam kehidupan — target menuju pertumbuhan, potensi kita dan kontribusi nyata atas tujuan bersama.”

Saya mulai mempelajari pengalaman ini sebagai kompromi saat kecil. Ayah saya sering menasihati saya berdasarkan pepatah, “Bayar sekarang — bermain nanti.” Bahkan, dia menyampaikan berulang kali karena saya seseorang yang suka bermain dan tidak pernah mau membayar! Maksud dari ajaran ayah saya adalah lakukan dulu yang



sulit, baru kemudian nikmati momen yang menyenangkan. Segala hal yang kita dapatkan akan menuntut harga dari kita. Pertanyaannya kini, kapankah kita akan membayarnya? Semakin lama kita menunda untuk membayar, semakin besar harganya. Ibarat bunga yang berbunga. Kehidupan yang sukses itu seperti rangkaian kompromi. Dalam karier, saya berkali-kali menukarkan keamanan demi peluang. Saya mengorbankan hal yang menurut banyak orang adalah jabatan ideal agar saya bisa tumbuh sebagai pemimpin atau menghasilkan pengaruh yang lebih besar.



“Dengan menghindari risiko, kita malah mempertaruhkan hal terpenting dalam kehidupan—target menuju pertumbuhan, potensi kita dan kontribusi nyata atas tujuan bersama.”

— Max DePree

Saya mendapati bahwa semakin tinggi kita naik, semakin sulit kita melakukan kompromi. Mengapa? Karena kita memiliki begitu banyak hal yang berisiko untuk kita korbankan. Orang sering kali berbicara tentang pengorbanan yang harus mereka lakukan di awal karier mereka. Akan tetapi kenyataannya, sebagian besar orang hanya memiliki segelintir hal untuk dikorbankan pada mulanya. Satu-satunya barang bernilai yang mereka miliki adalah waktu. Namun, saat kita memanjat lebih tinggi, kita mempunyai lebih banyak hal, dan kita akan merasa lebih sulit untuk melepaskan apa yang sudah kita upayakan. Itulah kenapa banyak pendakian berhenti di tengah jalan saat menuju gunung potensi mereka. Mereka sampai pada suatu titik tempat mereka tidak rela untuk mengorbankan sesuatu demi melaju ke level berikutnya. Akibatnya, mereka berhenti — beberapa saat, bahkan selamanya.

Saat saya memperdebatkan kompromi dari meninggalkan gereja untuk menjadi penulis, pembicara, dan motivator purna waktu, saya meminta nasihat dari beberapa mentor terpercaya. Salah satunya, penulis

dan konsultan Fred Smith, yang membagikan beberapa pemikiran berikut kepada saya:

Sesuatu dalam kodrat manusia menggoda kita untuk tinggal di tempat yang membuat kita nyaman. Kita mencoba untuk mencari tingkat yang relatif stabil, tempat peristirahatan, tempat kita terbebas dari stres dan memiliki keuangan yang mencukupi. Tempat kita memiliki hubungan nyaman dengan bawahan, tanpa intimidasi karena menemui orang baru dan memasuki situasi yang janggal. Tentu saja, semua orang membutuhkan tingkat yang relatif stabil untuk sementara waktu. Kita mendaki dan kemudian mencoba mencapai tingkat stabil untuk asimilasi. Namun, setelah kita mengasimilasi apa yang kita pelajari, kita mendaki lagi. Malang datang saat kita selesai melakukan pendakian terakhir. Saat kita melakukan pendakian terakhir, kita sudah berumur, entah itu 40 tahun atau 80 tahun.

Pemikiran itu membuat saya bertindak nekat. Saya mengundurkan diri. Saya akan berjuang untuk menuju level berikutnya atau gagal saat mencoba!

### *Apa yang Bersedia Anda Tukarkan?*

Segera setelah mengundurkan diri, saya melakukan beberapa perenungan pada harga pertumbuhan, dan saya pun menulis pelajaran berjudul “Sepuluh Kompromi yang Layak Diambil.” Saya yakin pengalaman yang saya pelajari telah sangat membantu saya dan semoga juga membantu Anda.

#### *1. Tukarkan Penegasan dengan Prestasi*

Saya tadi sudah menjelaskan bahwa ketika memulai karier, saya tipe orang yang suka menyenangkan orang. Saya menginginkan persetujuan dari pengikut saya, kekaguman dari rekan kerja, dan penghargaan dari

atasan. Saya kecanduan penegasan. Akan tetapi, penghargaan itu ibarat asap yang dengan cepat lenyap. Penghargaan berubah menjadi rusak. Imbalan uang dengan cepat menguap. Saya pun memutuskan untuk menyelesaikan banyak hal daripada hanya mencoba membuat diri saya terlihat keren. Keputusan itu memudahkan saya untuk melakukan sebagian besar pertukaran lainnya dalam hidup.

## ***2. Tukarkan Keamanan dengan Kebermaknaan***

Kesuksesan tidak sekadar menjadi sibuk. Apa yang dikorbankan dalam kehidupan Anda itu yang penting. Pemimpin hebat dalam sejarah menjadi hebat bukan karena apa yang mereka miliki atau peroleh, melainkan karena apa yang mereka korbankan dalam hidup mereka untuk mencapainya. Mereka memberikan pengaruh!

Saya memilih karier yang semula saya harapkan mampu memberikan pengaruh. Namun, itu tidak membebaskan saya dari risiko untuk melakukan hal-hal dengan makna yang lebih penting. Hal sama juga berlaku untuk Anda, tak peduli profesi apa pun yang Anda pilih.

## ***3. Tukarkan Keuntungan Materi dengan Potensi Masa Depan***

Salah satu ironi kehidupan bagi saya adalah saya tidak pernah termotivasi dengan uang, tetapi Margaret dan saya akhirnya memiliki kehidupan mapan dari segi finansial. Mengapa? Karena saya selalu bersedia untuk mendahulukan potensi masa depan daripada keuntungan materi.

Godaannya hampir selalu untuk mengejar uang. Namun, ini kembali lagi pada gagasan “bayar sekarang, bermain nanti.” Jika sedari awal Anda bersedia untuk berkorban dari segi keuangan demi kemungkinan potensi yang lebih besar, Anda nyaris selalu diberikan peluang yang lebih besar untuk imbalan yang besar — termasuk dari segi keuangan.

#### **4. Tukarkan Kesenangan Sesaat dengan Pertumbuhan Diri**

Jika ada sesuatu yang bermasalah dalam kebudayaan kita, itu adalah gratifikasi tertunda. Jika Anda melihat statistik tentang berapa banyak orang yang berutang dan berapa sedikit tabungan mereka, Anda bisa tahu bahwa orang tersebut selalu mencari kesenangan sesaat.

Saat masih kecil, saya bosan bersekolah. Saya tak sabar untuk segera lulus dari sekolah itu. Tak ada yang lebih nikmat melebihi putus sekolah, menikahi Margaret, pujaan hati saya saat SMA, dan bermain basket. Akan tetapi, saya ingin memiliki karier dalam kepemimpinan. Saya pun masuk kuliah, lulus sarjana, dan menunggu setelah lulus untuk menikahi Margaret. Itu empat tahun yang super panjang.

Berulang-ulang, Margaret dan saya menunda atau mengorbankan kesenangan, kenyamanan, atau kemewahan demi mengejar kesempatan pertumbuhan diri. Kami tidak pernah menyesalinya.

#### **5. Tukarkan Eksplorasi dengan Fokus**

Beberapa orang suka mencoba-coba. Masalah dengan mencoba-coba yaitu Anda tidak pernah sungguh-sungguh menjadi hebat pada bidang apa pun. Memang benar, saat Anda masih muda, Anda sebaiknya mencoba hal-hal baru — mencari tahu letak kekuatan dan minat Anda. Akan tetapi, semakin tua, Anda sebaiknya menjadi lebih fokus. Anda hanya bisa melangkah jauh jika Anda mengkhuskan diri pada sesuatu. Jika Anda mempelajari kehidupan tokoh-tokoh hebat, Anda akan menemukan bahwa mereka memiliki tujuan yang sangat fokus. Setelah Anda menemukan sesuatu yang diciptakan untuk Anda agar Anda melakukannya, tetapkan terikat pada hal tersebut.

#### **6. Tukarkan Kuantitas Kehidupan dengan Kualitas Kehidupan**

Harus saya akui bahwa saya mempunyai mentalitas “lebih.” Jika satu itu bagus, empat berarti lebih baik. Jika seseorang mengatakan

dia dapat mencapai sasaran seperti orang-orang usia 20 tahun, saya mendorongnya untuk mampu mencapai tujuan usia 25 tahun. Saat saya mengajarkan pelajaran kepemimpinan berdurasi 1 jam di CD, saya ingin menaruh begitu banyak konten di dalamnya sehingga orang yang menerimanya akan harus mendengar lima kali untuk menyerap semuanya.

Karena kecenderungan alamiah untuk melakukan lebih, sering kali saya hanya memiliki sangat sedikit ruang dalam kehidupan saya. Selama bertahun-tahun, kalender saya sudah penuh dengan jadwal sehingga saya hanya mempunyai sangat sedikit waktu untuk bersantai. Saya ingat pernah meminta kakak saya dan istrinya untuk datang mengunjungi saya, dan Larry mengatakan, “Tidak, kau terlalu sibuk. Kalau kami mampir, kami tidak pernah melihatmu.”

Saya pernah membaca kisah presiden perusahaan penerbit besar yang meminta saran dari seorang pria bijak. Setelah menceritakan kekacauan dalam kehidupannya, dia dengan tenang menunggu untuk menyimak saran berharga dari orang bijak tersebut. Pria tua itu awalnya terdiam. Dia hanya mengambil poci tes dan mulai menuangkan teh ke dalam cangkir. Dia terus menuang hingga tehnya meluap dan membasahi meja.

“Apa yang Anda lakukan?” pengusaha itu berseru.

“Kehidupanmu,” jawab pria bijak itu, “ibarat cangkir teh, terus mengalir. Tak ada ruang lain untuk apa pun yang baru. Kau harus mengeluarkannya, jangan menambahnya terus.”

Sangat sulit bagi saya untuk mengubah pola pikir saya dari kuantitas menjadi kualitas. Jujur saja, saya masih terus mengupayakannya. Serangan jantung pada tahun 1998 tentu saja sangat berpengaruh banyak pada saya. Begitu juga setelah mempunyai cucu. Saya kini menyediakan lebih banyak waktu untuk hal-hal yang sangat berarti dalam kehidupan saya. Saya sarankan Anda untuk melakukan hal sama.

## **7. Tukarkan Ala Kadarnya dengan Keunggulan**

Yang satu ini begitu jelas sehingga tidak perlu dijabarkan. Orang tidak suka membayar untuk hal standar. Mereka tidak terkesan



Pemimpin yang mengumpulkan pengikut menambahkan apa yang bisa mereka capai. Pemimpin yang mengembangkan pemimpin menggandakan kemampuan mereka.

dengan apa pun yang bisa diterima ala kadarnya. Pemimpin tidak naik dengan sayap yang biasa-biasa saja. Jika sesuatu layak dilakukan, usahakan yang terbaik — atau jangan lakukan itu sama sekali.

## **8. Tukarkan Penjumlahan dengan Perkalian**

Saat orang beralih dari seorang pelaku menjadi pemimpin, mereka begitu meningkatkan dampak yang kehidupan mereka bisa lakukan. Itu adalah lompatan pesat karena, seperti yang saya tegaskan dalam *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*, satu adalah angka yang terlalu kecil untuk mencapai hal besar. Akan tetapi, ada satu lompatan yang lebih sulit dan memiliki arti lebih penting — beralih dari penjumlahan menjadi pengali.

Pemimpin yang mengumpulkan pengikut menambahkan apa yang bisa mereka capai. Pemimpin yang mengembangkan pemimpin menggandakan kemampuan mereka. Mengapa demikian? Untuk setiap pemimpin yang mereka kembangkan atau tarik, mereka tidak hanya memperoleh kekuatan efektif orang tersebut, tetapi juga kekuatan efektif dari semua orang yang dipimpinnnya. Itu memiliki efek penggandaan yang luar biasa. Setiap pemimpin hebat, terlepas di mana atau kapan mereka memimpin, adalah pemimpin dari para pemimpin. Untuk mencapai level tertinggi kepemimpinan, Anda harus belajar menjadi pengali.

### **9. Tukarkan Babak Pertama dengan Babak Kedua**

Dalam bukunya, *Halftime*, Bob Buford mengatakan bahwa sebagian besar orang yang sukses dalam babak pertama kehidupan mereka mencoba untuk melakukan babak kedua dalam kehidupan mereka dengan cara yang sama. Maksud dari perkataannya adalah mereka mencapai tingkat yang relatif stabil. Mereka tidak rela menukarkan apa yang mereka miliki dengan cara baru melakukan berbagai hal karena lebih mudah untuk tetap menggunakan cara yang familier.

Jika Anda berada di babak kedua kehidupan, Anda mungkin telah menghabiskan banyak waktu Anda untuk membayar harga kesuksesan. Jangan sia-siakan itu. Relakan untuk menukarnya dengan yang lebih penting. Lakukan hal-hal yang akan bertahan setelah Anda tiada. Jika Anda berada di babak pertama, teruslah membayar harga sehingga Anda mempunyai sesuatu untuk dihargai di babak kedua Anda.

### **10. Tukarkan Pekerjaan Anda untuk Tuhan dengan Berjalan Bersama-Nya**

Sebagai orang yang bekerja di ministri gereja selama bertahun-tahun, saya memahami betapa puasnya saya karena melakukan pekerjaan untuk Tuhan. Akan tetapi, saya juga memahami jebakan karena secara konstan melakukan pekerjaan untuk Tuhan.

Jika Anda bukan orang yang religius, mungkin ini tidak masuk akal bagi Anda. Akan tetapi, jika keimanan adalah bagian dari kehidupan, ingatlah tak peduli seberapa berharga pekerjaan Anda, itu tidak bisa dibandingkan dengan hubungan dengan Sang Pencipta.

### ***Apakah Untuk Naik, Anda Bersedia Berkorban?***

Untuk menjadi pemimpin yang unggul, saya rasa Anda harus belajar untuk melaju dengan gesit. Anda harus belajar untuk membuang muatan sebelum mencoba untuk mengisi ulang muatan. Anda harus

belajar melepaskan satu hal demi merengkuh satu hal baru. Orang secara alamiah menentang itu. Kita ingin tetap di zona kenyamanan dan berpegangan pada hal yang familier. Terkadang keadaan memaksa kita untuk mengorbankan sesuatu dan kita mempunyai peluang untuk memperoleh sesuatu yang baru. Namun, sering kali, jika kita ingin melakukan pertukaran positif, kita harus mempertahankan sikap yang tepat dan rela untuk mengorbankan beberapa hal.

Selama Perang Saudara, Presiden Abraham Lincoln menerima permohonan untuk merekrut 500.000 tentara tambahan untuk



Untuk menjadi pemimpin yang unggul, saya rasa Anda harus belajar untuk melaju dengan gesit. Anda harus belajar untuk membuang muatan sebelum mencoba untuk mengisi ulang muatan.

diterjunkan ke angkatan darat. Penasihat politik dengan tegas menyarankan Lincoln untuk menolak permohonan tersebut karena mereka berpikir jika permohonan itu dikabulkan, Lincoln tidak akan terpilih kembali. Namun, Lincoln mantap mengambil keputusan.

“Tidak penting bagi saya untuk terpilih kembali,” kata Lincoln, “tetapi yang terpenting, tentara di lini depan harus diperkuat oleh 500.000 tentara tambahan dan saya wajib mengerahkan mereka. Jika saya dilengserkan berdasarkan undang-undang, saya akan turun dengan keberhasilan besar.”

Lincoln adalah salah satu presiden terhebat AS karena dia rela mengorbankan segalanya — kecuali tanggung jawab akhir. Sikap seperti itulah yang harus dimiliki setiap pemimpin. Setiap level pertumbuhan baru yang kita harap untuk kita alami sebagai pemimpin menuntut level perubahan baru. Anda tidak bisa mendapatkan sesuatu tanpa menyerahkan yang lainnya. Jika Anda ingin menjadi pemimpin yang lebih baik, bersiaplah untuk melakukan pertukaran.



Seperti yang sudah saya sebutkan, pada Februari 2007 lalu saya berusia 60 tahun. Beberapa bulan sebelum berulang tahun, saya menyediakan waktu untuk menghafal doa berikut karena saya ingin membacakan doa ini di tengah-tengah keluarga dan sahabat saya saat momen ulang tahun saya. Doanya seperti ini:

Tuhan, saat aku bertambah tua, kupikir aku ingin lebih dikenal sebagai orang yang...

Bijak, bukan berbakat,

Penyayang, bukan terburu-buru atau ceria,

Lembut, bukan perkasa,

Penyimak, bukan komunikator yang hebat,

Selalu ada, bukan pekerja keras,

Rela berkorban, bukan selalu berhasil,

Andal, bukan terkenal,

Mampu mengendalikan diri, bukan menggembirakan,

Murah hati, bukan kaya, serta

Peduli, bukan lebih kompeten,

Aku ingin menjadi pembasuh kaki orang lain.

Saya masih berjuang untuk menjadi orang seperti itu. Saya masih melakukan pertukaran.

Sekarang, lebih dari sebelumnya, saya makin menyadari bahwa arti penting dari ulang tahun seseorang bisa saja berupa memperingati proses berlalunya waktu atau memperingati perubahan yang terjadi dalam kehidupan mereka guna mencapai potensi mereka dan menjadi pribadi yang sesuai tujuan penciptaan mereka. Seiring berlalunya tahun, saya ingin mengambil pilihan tepat yang akan menjadikan saya sebagai orang yang lebih baik, membantu saya menjadi pemimpin yang lebih baik, dan berpengaruh positif pada orang lain. Itu menuntut kerelaan untuk terus melakukan pertukaran karena untuk segala sesuatu yang Anda raih, Anda harus mengorbankan sesuatu.

*Untuk menonton klip video pengajaran John Maxwell tentang prinsip kepemimpinan ini serta mengakses alat dan informasi tambahan yang berguna, kunjungi [www.johnmaxwell.com](http://www.johnmaxwell.com)*



*Untuk Segala Sesuatu yang Anda Peroleh,  
Anda Menyerahkan Sesuatu*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. *Pertukaran apakah yang telah Anda lakukan? Amati sepuluh pertukaran yang tertera di bab ini:***

1. Penegasan dengan Prestasi
2. Keamanan dengan Kebermaknaan
3. Keuntungan Materi dengan Potensi Masa Depan
4. Kesenangan Sesaat dengan Pertumbuhan Diri
5. Eksplorasi dengan Fokus
6. Kuantitas Kehidupan dengan Kualitas Kehidupan
7. Ala Kadarnya dengan Keunggulan
8. Penjumlahan dengan Perkalian
9. Babak Pertama dengan Babak Kedua
10. Bekerja untuk Tuhan dengan Berjalan Bersama Tuhan

Manakah dari pertukaran di atas yang menurut Anda telah Anda lakukan di masa lalu? (Jika Anda tidak bisa menyebutkan contoh khusus, apa Anda tidak melakukan pertukaran? Apakah pertukaran itu sepadan? Mengapa?)

**2. *Apa pertukaran tambahan yang Anda harus lakukan?***

Sepuluh butir kalimat di atas merupakan daftar saya. Lalu pertukaran tambahan apakah yang Anda harus taruh dalam daftar Anda? Luangkan waktu untuk merenungkan beberapa pertukaran yang Anda telah lakukan, baik yang positif atau negatif. Kemudian buatlah daftar pertukaran Anda sendiri yang Anda yakini akan menguntungkan Anda di masa depan.

**3. Apa yang akan Anda tukarkan demi peningkatan orang-orang yang Anda pimpin?**

Max DePree mengatakan, “Tanggung jawab pertama seorang pemimpin adalah mendefinisikan kenyataan. Yang terakhir adalah mengatakan terima kasih. Dalam prosesnya, pemimpin adalah pelayan.” Apa yang rela Anda korbakan demi keuntungan orang-orang dan organisasi Anda? Akankah Anda rela melepaskan fasilitas dan keistimewaan? Akankah Anda bersedia menerima minimnya kompensasi? Apakah Anda rela menyerahkan pujian pada orang lain dan bertanggung jawab atas semua kesalahan?



## MOMEN PEMBINAAN

Karena Anda sudah berkenalan dengan konsep pertukaran, tanyakan kepada orang yang Anda bina apa yang mereka harapkan dari pertukaran. Mereka mungkin merespons dengan menyebutkan target mutlak diri mereka, tetapi minta mereka untuk fokus pada hal yang akan membentuk fase berikutnya dalam perjalanan. Bahaslah apa yang saat ini mereka miliki dan sepadan untuk ditukarkan, dan apa yang mungkin harus mereka korbankan untuk meraih hal berikutnya. Salah satu keunggulan terbesar mentor adalah kemampuan untuk melihat jauh ke depan yang tidak bisa orang lain lihat dan membantu mereka mengarahkan rute menuju tujuan mereka.



The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —

# 23

## MEREKA YANG MEMULAI PERJALANAN BERSAMA ANDA JARANG MENGAKHIRINYA BERSAMA ANDA



Kapan pun saya berjalan menyusuri bandara Chicago O'Hare dan melewati area telepon umum khusus, saya kembali terkenang dengan peristiwa yang terjadi di sana pada tahun 1980. Saat itu, saya baru memimpin selama 11 tahun. Pada tahun-tahun pertama kepemimpinan saya, organisasi yang saya pimpin begitu kecil sehingga saya dan Margaret mengerahkan segalanya. Namun, kali ini, saya sudah mulai mengumpulkan dan membangun tim. Itu sesuatu yang sudah lama saya rencanakan. Sejak mengawali karier, saya sudah membayangkan seperti apa tim saya nantinya. Kami akan menjadi sehat dan sejiwa. Kami akan melakukan hal-hal luar biasa. Kami akan tetap bersama selamanya.

Salah seorang dari anggota tim pertama yang saya pilih adalah asisten saya, "Sue." Dia adalah sahabat Margaret dan saya, dan dia sangat ahli melakukan tugasnya. Beberapa tahun pertama berjalan sesuai harapan dan impian saya. Sue menjalankan tugasnya dengan baik untuk saya. Margaret dan saya melakukan banyak hal bersama Sue dan suaminya. Suatu pekerjaan tidak terasa seperti pekerjaan jika Anda melakukannya bersama orang-orang ahli yang Anda kasihi.

Peluang untuk kemajuan dalam karier saya muncul. Wajar jika saya ingin Sue turut ikut bersama saya. Ini berarti kami harus pindah ke kota lain. Sue dan suaminya setuju untuk terus bekerja bersama kami. Margaret dan saya begitu gembira. Jauh-jauh hari, kami berempat

pergi bersama menuju kota tujuan kami dan mencari rumah bersama. Segalanya mengalir begitu saja, kami membuat rencana, dan kami sangat bersemangat dengan apa yang terjadi nantinya.

Beberapa minggu kemudian, saat sedang bepergian, saya menghubungi Sue dari bandara Chicago. Dia biasanya sangat ceria. Namun, tidak hari itu. Kami membahas bisnis untuk beberapa saat, tetapi dia kemudian memotong percakapan.

“John, ada yang harus kusampaikan,” tukasnya. “Kami tidak jadi pindah. Suamiku dan aku memutuskan untuk tetap di sini.”

Saya terdiam. *Apa yang terjadi?* Saya terus memikirkannya saat berjalan menuju *gate*. Jelas sekali bahwa jalan kami akan segera terpisah. Saya sangat sedih dan kecewa. Saat saya naik pesawat, sebuah kenyataan kepemimpinan menjadi jelas di dalam pikiran saya, sekalipun saya merasakan sakit hati: mereka yang memulai perjalanan bersama Anda jarang mengakhirinya bersama Anda.

### *Hanya Segelintir yang Melanjutkan Hingga Selesai*

Pengalaman ini mungkin yang paling emosional yang saya tulis. Saya tipe orang yang sangat relasional. Saya sangat suka akrab dengan berbagai orang, khususnya saat melakukan banyak hal bersama sebagai satu tim. Saya sudah memimpin banyak tim dan mengamati kerja tim selama lebih dari 40 tahun. Pada tahun 2001, saya menulis buku berjudul *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*. Dalam buku itu, saya menulis tentang arti penting tim saya dan apa yang mereka lakukan untuk saya:

Tim saya adalah suka cita terbesar saya. Saya akan melakukan apa pun untuk orang-orang di tim saya karena mereka juga melakukan segalanya untuk saya:

Tim saya menjadikan saya pribadi yang lebih baik.

Tim saya menggandakan nilai saya kepada orang lain.

Tim saya memudahkan saya untuk melakukan potensi terbaik saya.



Tim saya memberi saya banyak waktu.

Tim saya mewakili saya ke tempat yang tidak bisa saya datangi.

Tim saya membentuk komunitas untuk kami bersantai.

Tim saya memenuhi impian hati saya.

Saat itu, saya mendata 12 pemain utama dari tim saya yang termasuk lingkaran dalam saya. Kini, hanya enam dari mereka yang tersisa di tim saya. Kenyataan ini menyedihkan. Mereka yang terdekat dengan Anda sekarang mungkin tidak selalu menjadi yang terdekat dengan Anda.

### *Semua Penumpang Diharap Naik*

Pada awal-awal tahun kepemimpinan, saya mengira semua orang di tim saya akan mengikuti perjalanan bersama, dan saya pikir saya bertanggung jawab untuk memastikan mereka melakukannya. Jika organisasi ibarat kereta yang meluncur di atas rel, berarti saya teknisi dan masinis. Saya menjalankan kereta dan memastikan semua penumpang sudah naik. Jika kami berhenti untuk rehat sejenak, saat berangkat saya akan berteriak, “Semua penumpang diharap naik.” Jika orang-orang saya tidak datang, saya akan pergi mencari mereka. Jika mereka tidak ingin kembali naik, saya akan menggendong mereka, mendudukkan mereka di kursi mereka, dan memberikan mereka camilan. Dengan cara apa pun, saya bertekad untuk membawa mereka naik bersama saya dalam perjalanan ini.



Kapan pun Anda mengabaikan sebuah hubungan, Anda akan mempunyai masalah.

Saya belajar banyak sejak saat itu. Butuh beberapa tahun hingga saya akhirnya menyadari bahwa ...

### ***Tidak Semua Orang Akan Menempuh Perjalanan Bersama Anda***

Menjadi sebuah tim adalah sebuah pilihan. Saya mendapati bahwa beberapa orang yang saya inginkan berada dalam tim saya tidak ingin masuk tim saya. Terkadang penyebabnya adalah hasrat. Hasrat saya bukan berarti hasrat semua orang. Apa yang memotivasi saya tidak selalu memotivasi orang lain. Beberapa orang tidak menyukai susunan tim saya. Ada yang memang tidak menyukai pribadi saya. Terkadang panggilan hidup orang lain berbeda. Andai saja saya menyadari ini sebelumnya, perekrutan calon anggota tim saya akan jauh lebih mudah.

### ***Tidak Semua Orang Harus Menempuh Perjalanan Bersama Anda***

Hanya karena Anda menyukai orang-orang itu bukan berarti Anda harus memasukkan mereka dalam tim Anda. Terlalu sering saya mencoba menyeret teman ke dalam “kereta saya.” Kami menikmati kebersamaan kami satu sama lain dan berpikir kami seharusnya bekerja sama. Namun, sering kali mereka tidak memiliki keahlian atau pengalaman tepat untuk berkontribusi pada tim. Saat saya memasukkan mereka ke dalam tim, itu menjadi sebuah kesalahan. Setiap kali Anda mengabaikan kenyataan demi sebuah hubungan, Anda akan terjatuh masalah.

### ***Tidak Semua Orang Bisa Menempuh Perjalanan Bersama Anda***

Hanya karena seseorang tepat untuk menjadi bagian tim sejak awal perjalanan bukan berarti mereka akan selalu mempunyai kapasitas untuk menempuh seluruh perjalanan. Beberapa orang hanya tidak memiliki potensi untuk bertumbuh secepat bertumbuhnya visi dan tim.

Kesadaran itu sangat berat bagi saya. Saat kenangan hari-hari pertama bekerja dengan seseorang yang luar biasa menjadi sangat sulit untuk direlakan pergi dan tidak pernah kembali. Namun, kenyataannya saat sebuah organisasi tumbuh, terkadang organisasi itu tumbuh melampaui beberapa anggota tim. Seperti kereta yang diawali sebuah

lokomotif bertenaga kecil. Saat hanya beberapa gerbong yang ditarik, lokomotif bertenaga kecil tidak bermasalah. Kereta bermasalah saat Anda menambahkan semakin banyak gerbong ke kereta dan mencoba untuk melalui jalur menanjak. Terkadang orang-orang yang kurang bekerja keras untuk tim menjadi beban yang ditarik oleh pemimpin. Tak peduli seberapa besar waktu dan upaya yang Anda kerahkan untuk membantu mereka meningkatkan diri, mereka bekerja sesuai kapasitas penuh mereka dan tidak akan pernah menjadi lebih baik.

Salah satu keputusan tersulit bagi pemimpin terjadi saat mereka mendapati diri mereka terjebak dalam situasi tersebut bersama seorang karyawan. Apakah Anda akan terus memikul tanggung jawab orang itu? Jika iya, itu akan menghilangkan efektivitas kepemimpinan Anda dan pada akhirnya membuat Anda lelah. Apakah Anda berharap tim Anda akan terus membopong orang itu? Itu akan melukai momentum dan mental tim. Apakah Anda akan memecatnya?

Idealnya, Anda akan mencoba mencari tempat dalam organisasi yang sesuai dengan kekuatannya, tempat ia bisa bekerja sesuai potensinya. Beberapa orang akan menerima langkah tersebut dengan senang hati, merasa cukup dengan menjadi bagian dari organisasi. Yang lain tidak bisa atau tidak akan menerima penurunan status. Jika itu kasusnya, yang Anda bisa lakukan adalah mencoba untuk mendoakan mereka saat mereka pergi.

Jangan buat kesalahan. Sedikit banyak, Anda-lah yang memilih siapa yang Anda lepaskan. Jika Anda mempertahankan dan menghargai orang-orang yang tidak berkomitmen atau tidak produktif, pada akhirnya tim Anda akan terdiri atas kumpulan orang yang tidak berkomitmen atau tidak produktif. Hargailah orang yang menyelesaikan tugasnya. Semua organisasi memiliki perputaran. Ada yang datang, dan ada yang pergi. Pertanyaannya sekarang bukan apakah orang-orang akan keluar dari organisasi? Namun pertanyaannya adalah siapa yang keluar? Jika orang yang bergabung dengan tim Anda memiliki potensi tinggi dan yang keluar memiliki potensi terbatas, masa depan tim akan cerah.

Jika yang masuk tim Anda potensinya terbatas, dan yang keluar termasuk orang berbakat, masa depan Anda akan suram.

Saya akhirnya bisa menerima bahwa siapa pun sah-sah saja hengkang dari organisasi. Orang meninggalkan tim saya karena berbagai alasan. Saya melampaui pertumbuhan beberapa orang. Tapi ada juga orang-orang yang melampaui pertumbuhan saya. Beberapa orang berubah dan ingin pergi ke arah baru. Beberapa orang menolak untuk berubah dan mereka



Pertanyaannya sekarang bukan, apakah bawahan keluar dari organisasi? Namun, pertanyaannya adalah siapa yang keluar?

pun ketinggalan kereta. Inilah salah satu fakta pahit dalam kepemimpinan. Waktu berganti dan tiap orang harus belajar bertumbuh. Bagi beberapa orang itu bisa jadi sangat sulit. Akan tetapi, jika Anda menelepon seseorang dan mendengar pesan mesin penjawab yang mengatakan,

“Saya tidak ada di tempat sekarang, tetapi terima kasih sudah menelepon. Saat ini saya sedang melakukan perubahan dalam hidup saya. Mohon tinggalkan pesan setelah nada berikut. Jika saya tidak membalas panggilan Anda, Anda termasuk salah satu perubahan tersebut,”<sup>1</sup> Anda akan tahu bahwa individu itu berhasil.

### *Memperoleh Perspektif*

Tidak menyenangkan rasanya meninggalkan seseorang di tengah perjalanan. Saya merindukan banyak dari mereka. Saya harap beberapa dari mereka juga merindukan saya. Namun, seperti itulah cara kerja kepemimpinan. Yang terbaik yang bisa Anda harapkan adalah bersiap saat mereka hengkang dan mempertahankan perspektif yang tepat pada masalah itu. Saya harap beberapa kesalahan saya akan membantu Anda. Berikut empat kesalahan yang saya lakukan dan harus diperbaiki.

## **1. Saya Menunggu Orang yang Seharusnya Tidak Saya Tunggu**

Memang benar jika Anda bepergian sendiri, Anda bisa tiba lebih awal. Jika Anda bepergian bersama orang lain, Anda harus menunggu mereka. Bagi beberapa orang, saya jelas menunggu terlalu lama. Saya menahan diri dan menunggu, tetapi mereka tidak pernah kembali masuk. Kapan pun saya melakukan itu, hasilnya organisasi saya kehilangan momentum, anggota efektif dalam tim saya menjadi frustrasi. Saya pun kehilangan kredibilitas di hadapan mereka karena tidak menangani situasi itu lebih cepat. Karena hasrat saya untuk melakukan hal benar untuk seseorang, saya melakukan hal yang salah untuk organisasi.

## **2. Saya Merasa Bersalah Saat Kehilangan Pemain Penting**

Saat pertama kali mulai memimpin, kapan pun saya kehilangan seorang anggota tim, saya berpikir bahwa penyebabnya adalah kemampuan saya dalam memimpin. Terkadang memang iya. (Jika seorang pemimpin terus kehilangan orang terbaiknya, biasanya memang ada masalah dengan pemimpin tersebut.) Akan tetapi, pemimpin yang cakap sering kali mengidentifikasi dan mengembangkan banyak orang yang ahli, dan beberapa dari mereka pada akhirnya akan keluar dari organisasi.

Pada awal karier, saya mencoba begitu keras — bahkan terlalu keras — untuk mempertahankan orang-orang terbaik saya. Sering kali saya akan menawarkan insentif besar untuk menahan mereka agar tidak pergi. Seringnya saat saya melakukannya, itu bukanlah keputusan tepat. Saya harus belajar bahwa lebih baik saya mendoakan mereka saat mereka pergi daripada memohon agar mereka tetap tinggal. Anda tidak bisa secara efektif memimpin orang yang lebih memilih untuk tidak berada dalam tim Anda.

### **3. Saya Meyakini Pemain Penting pada Tim Saya Tidak Tergantikan**

Setiap kali anggota penting tim bilang kepada saya bahwa mereka keluar dari tim, pertanyaan pertama saya adalah, “Siapa yang bisa menggantikannya?” Sering kali saya mengira jawabannya, “Tidak seorang pun.” Saya pun akhirnya menyadari kekeliruan dalam pemikiran tersebut. Banyak orang ahli di mana-mana, dan mereka ingin bekerja untuk pemimpin yang cakap. Semakin Anda mengembangkan diri sebagai pemimpin dan berinvestasi pada orang lain, semakin besar kumpulan orang yang bisa Anda pilih.

Perubahan pola pikir, dari kelangkaan menjadi kelimpahan, ini telah memberikan dampak besar pada cara saya memimpin. Selama bertahun-tahun, saya mencari orang-orang ahli untuk menggantikan pemain penting hanya setelah saya menerima surat pengunduran diri. Sekarang saya mengajukan pertanyaan itu sebelum membuat lowongan kerja. Itu mungkin terlihat tidak berperasaan, tetapi saat Anda adalah pemimpin penting dari sebuah organisasi, tanggung jawab terakhir ada pada Anda. Anda harus siap untuk segala situasi karena kesuksesan tim dan organisasi bergantung pada Anda. Karena alasan itulah, saya mencoba memikirkan sosok pengganti untuk setiap pemain penting pada tim saya. Dengan begitu, jika seseorang keluar atau terjadi perubahan, saya tidak panik — dan tim saya tidak menderita.

### **4. Saya Harus Belajar Menghargai Mereka yang Bersama Saya Meski Hanya Sejenak**

Perjalanan kepemimpinan termasuk panjang. Ada masa saat seseorang yang khusus dibutuhkan untuk membantu pemimpin berhasil dalam menempuh perjalanan. Orang-orang dengan keahlian tinggi ini sering bepergian bersama pemimpin hanya untuk musim itu, kemudian mereka pindah.

Banyak orang memegang peranan itu dalam kehidupan saya. Mereka datang bersama saya selama sementara waktu dan membantu

saya mengarahkan bagian tertentu dalam kehidupan. Saya tidak lagi mencoba untuk menahan mereka agar bersama saya. Saya mengakui bahwa beberapa dari mereka harus memegang peranan ini dengan pemimpin lainnya. Atau mereka pindah ke musim baru milik mereka sendiri. Kepada mereka, saya jelas berterima kasih. Saya mengakui bahwa tanpa mereka, saya tidak mungkin sampai ke level berikutnya.

Pada akhirnya, saya sadar bahwa pemimpin tidak bisa menganggap diri mereka sendiri sebagai pemilik tim mereka — sekalipun mereka kebetulan adalah pemilik organisasi yang mereka pimpin. Pemimpin yang cakap memahami bahwa mereka adalah pembina. Mereka harus mencari orang terbaik yang mereka bisa, memberi mereka peluang untuk bergabung dalam perjalanan mengembangkan mereka, dan mendorong mereka untuk mencapai potensi mereka. Namun, pemimpin harus terus mempertahankan orang-orang mereka tanpa berupaya terlalu keras. Mereka yang memulai perjalanan bersama Anda jarang mengakhirinya bersama Anda.

Berita baiknya adalah beberapa orang akan tinggal. Kepada mereka yang melanjutkan perjalanan bersama saya, terima kasih banyak. Setiap orang dari mereka telah mengorbankan sesuatu yang khusus sehingga kami bersama dapat melakukan sesuatu yang bahkan lebih khusus secara bersama-sama. Karena jumlah mereka begitu sedikit, mereka semua sangat berharga bagi saya. Jika Anda menempuh perjalanan bersama beberapa orang yang memulainya bersama Anda, rayakanlah, cintai mereka, hargai mereka, dan tetaplah menikmati perjalanannya.



*Mereka yang Memulai Perjalanan Bersama Anda  
Jarang Mengakhirinya Bersama Anda*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Bagaimana reaksi Anda terhadap orang yang keluar dari tim?**

Bagaimana reaksi Anda menyikapi orang-orang yang keluar dapat memberi tahu Anda banyak hal tentang kepemimpinan? Apakah Anda akan tersinggung? Jika iya, Anda mungkin memimpin dengan perasaan terancam. Apakah Anda panik? Jika iya, Anda tidak menggunakan cukup waktu untuk mencari calon pemimpin baru. Apakah Anda masa bodoh? Jika iya, berarti Anda mungkin tidak mempunyai hubungan yang cukup dekat dengan orang-orang Anda. Sediakan waktu untuk mengetahui respons Anda dan mencari tahu apa kata respons Anda tentang kepemimpinan Anda.

**2. Apakah Anda sudah terlalu lama menunggu orang-orang Anda naik ke level berikutnya?**

Saat semua orang di tim yakin bahwa anggota tim tertentu menahan kemajuan tim, itu mengurangi momentum organisasi, merusak ikatan tim, dan menghancurkan kredibilitas tim. Sebagai pemimpin, Anda harus menangani orang seperti itu. Jika tidak, itu akan melukai organisasi dan kepemimpinan Anda. Tentukan masalah seperti apa yang Anda hadapi. Jika masalah itu berupa ...

Peluang, berikan kepada mereka apa yang mereka butuhkan untuk naik ke level berikutnya.

Kelayakan, tempatkan mereka di tempat lain yang paling sesuai dengan kekuatan mereka.

Potensi, cari tahu apakah mereka mempunyai kemampuan untuk bertumbuh.

Sikap, cari tahu apakah mereka ingin naik ke level berikutnya.



Jika masalahnya adalah peluang atau kelayakan, mereka mungkin sangat baik dalam menerima tantangan. Jika masalahnya potensi, mereka mungkin mampu bekerja dengan baik di level yang lebih rendah. Jika masalahnya adalah sikap, mereka harus berubah atau keluar.

### **3. Dari mana asal pemain penting berikutnya?**

Jika Anda belum mencari calon anggota tim, mulailah sejak sekarang. Pikirkan tentang siapa orang dalam organisasi Anda yang mungkin bisa meningkatkan diri dalam area mereka atau masuk dari departemen atau jabatan lainnya. Tetaplah terus berhubungan dengan teman dan rekan yang mungkin bekerja bersama Anda atau mungkin mengenal orang lain yang bisa menggantikan Anda, bahkan juga bisa mencari orang-orang cerdas di antara pesaing Anda. Tetaplah siaga. Setiap orang yang Anda temui bisa jadi calon anggota tim.



## **MOMEN PEMBINAAN**

Bantu orang-orang yang Anda bina untuk mengidentifikasi orang yang mungkin menahan kemajuan tim mereka. Bantu mereka untuk menentukan apakah masalahnya berupa peluang, kelayakan, potensi, atau sikap. Jadilah pembimbing dan pemandu sorak mereka saat mereka berupaya untuk mengatasi masalah tersebut.



# 24

## TIDAK BANYAK PEMIMPIN YANG BISA SUKSES JIKA BANYAK ORANG TIDAK MENINGINKAN KEBERHASILANNYA



Pada tahun 1998, Jeffrey Katzenberg dan Dreamworks SKG memproduksi film animasi berjudul *The Prince of Egypt*. Film tersebut bercerita tentang Musa, yang dibesarkan di Mesir sebagai anggota keluarga Fir'aun dan pada akhirnya membebaskan bangsa Israel dari perbudakan Mesir. Saat film itu diproduksi, produser mengundang beberapa pemimpin agama untuk berkonsultasi dengan mereka terkait konten film tersebut. Saya mendapat keistimewaan diundang sebagai salah satu tokoh agama tersebut. Pengalaman itu sangat mencerahkan karena saya bisa mengamati apa yang terjadi di balik syuting film tersebut.

Menjelang pemutaran perdananya, Margaret dan saya begitu senang karena diundang untuk menghadiri premier film itu. Sungguh malam yang luar biasa. Malam itu diisi dengan gelak tawa dan taburan ucapan selamat. Ya, ada karpet merah, awak kamera, media, wawancara, dan bintang film. Saya dan Margaret pun turut berjalan di atas karpet merah dan melambai pada penonton — yang mengabaikan kami.

Saat kami berada dalam bioskop dan film mulai diputar, saya mengamati betapa fokusnya semua orang. Tentu saja, beberapa penonton telah menonton film itu hingga selesai, tetapi sebagian besar penonton, seperti kami, baru melihat film itu untuk pertama

kalinya. Mereka semuanya memiliki satu pertanyaan di pikiran mereka: “Bagaimana akhir filmnya nanti?”

Seiring film berjalan, penonton merespons dengan positif hal-hal yang terlihat penting, yang biasanya tidak disadari penonton biasa. Mengapa? Karena mereka terlibat secara mendetail. Itu pengalaman yang unik. Margaret dan saya begitu menikmati film tersebut.

Saat filmnya selesai, para penonton bertepuk tangan dengan semangat. Saya pun dengan cepat berdiri untuk meninggalkan acara. Setiap orang yang pergi bersama saya ke suatu acara tahu pasti bahwa saya suka pulang lebih awal. Margaret dengan cepat menarik saya untuk duduk di kursi, karena tak seorang pun di bioskop itu yang beranjak. Luar biasanya, ruangan kembali bergemuruh saat nama kredit atau pemain dan kru di akhir film ditampilkan. Sorakan pun terdengar saat satu per satu nama bergulir, dan bintang filmnya menjadi pemandu sorak utama saat banyak bintang dan kru pendukung diakui atas peran penting mereka dalam kesuksesan film tersebut.

Bagi orang-orang dalam bioskop, kredit tersebut bukan sekadar kumpulan nama acak. Kumpulan nama itu adalah nama-nama orang

yang mereka ketahui dan mereka pedulikan, yang melakukan kontribusi khusus pada *The Prince of Egypt*. Tanpa mereka, penyelesaian film yang sukses tersebut tidak akan mungkin terwujud. Malam itu, saya pulang dengan kesan bahwa

semua orang dihargai karena semua orang berharga. Dibutuhkan banyak orang untuk mewujudkan kesuksesan. Itulah sebabnya saya mengatakan bahwa hanya segelintir pemimpin menjadi sukses kecuali banyak bawahan menginginkan kesuksesannya.



Tanpa banyak bawahan yang bekerja sama, tidak akan ada pemimpin sukses.

*Tidak Banyak Pemimpin yang Bisa Sukses Jika Banyak Orang  
Tidak Menginginkan Keberhasilannya*

## *Tidak Ada Pemimpin yang Solo*

Saya terkadang berpikir adanya kesalahpahaman bahwa pemimpin hebat — terutama pemimpin dalam sejarah — mampu mencapai prestasi besar, dengan atau tanpa bantuan apa pun yang mereka terima dari orang lain. Saya percaya tokoh-tokoh seperti Alexander Agung, Julius Caesar, Charlemagne, William Sang Penakluk, Louis XIV, Abraham Lincoln, dan Winston Churchill akan menjadi hebat tanpa peduli dukungan seperti apa yang mereka dapatkan. Namun, itu jelas tidak benar. Tanpa kerja sama banyak orang, tidak akan ada pemimpin yang sukses.

Dan Sullivan dan Catherine Nomura menulis dalam buku mereka *The Laws of Lifetime Growth*,

Hanya segelintir orang yang dapat terus sukses dalam jangka panjang. Orang-orang luar biasa ini mengakui bahwa setiap kesuksesan datang melalui bantuan banyak orang lainnya — dan orang-orang luar biasa ini terus berterima kasih atas dukungan mereka. Sebaliknya, banyak orang sukses, yang berhenti pada titik tertentu, berada di sana karena mereka telah memisahkan diri mereka sendiri dari setiap orang yang telah membantu mereka. Mereka memandang diri mereka sendiri sebagai satu-satunya sumber prestasi mereka. Saat mereka menjadi lebih mementingkan diri sendiri dan terisolasi, mereka kehilangan kreativitas dan kemampuan untuk sukses. Dengan terus mengakui kontribusi orang lain, Anda akan secara otomatis menciptakan ruang di pikiran Anda dan di dunia untuk kesuksesan yang lebih besar. Anda akan termotivasi untuk mencapai kesuksesan yang lebih besar demi mereka yang telah membantu Anda. Fokuslah pada menghargai dan berterima kasih kepada orang lain, dan keadaan pun akan selalu membaik untuk mendukung kesuksesan Anda yang terus meningkat.<sup>2</sup>

Jika Anda ingin menjadi pemimpin yang sukses, Anda membutuhkan dukungan dari banyak orang. Jika Anda bijak, Anda akan menghargai dan mengakui kontribusi mereka pada kesuksesan Anda.

## *Membantu Sepanjang Perjalanan*

Pada awal tahun-tahun perjalanan kepemimpinan, saya terus-terusan bertanya kepada diri sendiri, “Apa yang bisa saya capai?” Saya terlalu fokus pada diri saya sendiri dan apa yang bisa saya lakukan. Tidak butuh waktu lama bagi saya untuk menyadari bahwa apa yang



Sebagai pemimpin, Anda tidak akan pernah berkembang hingga orang-orang Anda mendukung Anda.

saya capai sendiri tidak cukup signifikan. Orang yang maju dengan usahanya sendiri tidak mencapai banyak prestasi. Saya dengan cepat mengganti pertanyaan saya menjadi, “Apa yang bisa saya capai bersama orang lain?” Saya menyadari kesuksesan

akan menjadi milik saya hanya jika orang lain membantu saya. Sebagai pemimpin, Anda tidak akan pernah berkembang hingga orang-orang Anda mendukung Anda.

Saat saya mengenang semua orang yang sudah membantu saya selama bertahun-tahun, saya menyadari mereka terbagi atas dua kelompok utama: mentor dan pendukung. Mentor mengajari, membimbing, dan sering kali membina saya. Saya sangat berterima kasih kepada mereka. Berikut beberapa hal menarik tentang mereka:

### *Ada yang Membantu Saya Tanpa Pernah Menkenal Saya*

Sulit bagi saya untuk menghitung berapa mentor yang saya miliki, tetapi tidak pernah saya temui. Sebagian besar mereka mengajari saya melalui buku yang mereka tulis atau yang orang lain tuliskan tentang mereka dan gagasan mereka. Mereka melintasi waktu untuk mengajari saya dan peninggalan mereka bertahan dalam diri saya.

### ***Ada yang Mengenal Saya Tanpa Tahu Mereka Membantu Saya***

Banyak orang telah menampilkan prinsip kepemimpinan dan kesuksesan yang juga bisa saya terapkan dalam kehidupan saya. Saya mengamati mereka dan mempelajari banyak hal yang kini menambahkan nilai pada kehidupan saya. Saat mendapatkan peluang, dengan senang hati saya mengungkapkan rasa terima kasih saya kepada para mentor kebetulan ini.

### ***Ada yang Mengenal Saya dan Mengetahui Mereka Membantu Saya***

Orang-orang ini memang berniat untuk membantu. Beberapa membina pemimpin muda yang tidak tahu seberapa banyak yang dia tidak ketahui. Yang lainnya melihat seorang pemimpin berkembang dan membimbingnya sepanjang jalan. Ada yang hingga detik ini terus membantu saya untuk mempertajam pemikiran saya dan meningkatkan diri sebagai pemimpin. Mayoritas hal-hal baik yang terjadi pada saya adalah hasil langsung dari komitmen mereka untuk menambahkan nilai kepada saya.

Mentor dalam kehidupan saya sering mengulurkan tangannya kepada saya untuk menarik saya ke tempat mereka berada. Pendukung sering mengemban peran lain: mereka mendorong saya agar menjadi optimis dan menjadikan saya orang yang lebih baik daripada yang bisa saya wujudkan jika sendirian. Saat saya memikirkan berbagai tipe orang yang telah mengemban dan melanjutkan mengemban peran itu bersama saya, saya mengakui bahwa sebagian besar mereka termasuk salah satu kategori berikut. Saya akan mendata kategori tersebut yang mungkin berguna bagi Anda dalam mengidentifikasi tipe orang yang juga membantu Anda:

**Pencadang Waktu** — orang yang menghemat waktu saya.

**Pelengkap Bakat** — orang yang melakukan berbagai hal yang tidak berbakat saya lakukan.

Pemain Tim — orang yang menambahkan nilai kepada saya dan tim saya.

Pemikir Kreatif — orang yang menyelesaikan masalah dan memberikan saya opsi.

Penyelesai Tugas — orang yang menyelesaikan tugas dengan sangat baik.

Pengembang Orang lain — orang yang mengembangkan dan membesarkan pemimpin dan pencetak hasil lainnya.

Pemimpin yang Melayani — orang yang memimpin dengan sikap yang tepat.

Pemekar Pikiran — orang yang mengembangkan pemikiran dan semangat saya.

Pembangun Jaringan Relasional — orang yang mendatangkan orang lain ke dalam kehidupan saya yang menambahkan nilai kepada saya.

Mentor Spiritual — orang yang mendukung saya dalam perjalanan keimanan saya.

Pencinta Tanpa Syarat — orang yang mengetahui kelemahan saya, tetapi mencintai saya tanpa syarat.

Kepada orang-orang ini, saya sangat berterima kasih. Saya menghargai, menghormati, dan memandang penting mereka. Tanpa mereka, saya tidak bisa menjadi sukses, dan saya memberi tahu mereka hal itu setiap harinya. Seperti pepatah Cina yang berbunyi, “Di balik seorang pria yang sukses terdapat pria (dan wanita) sukses lainnya.” Pepatah itu memang benar berlaku dalam kehidupan saya.

### *Visi Tergantung pada Orang Lain*

Saya memiliki banyak impian dalam kehidupan saya. Akan tetapi, Tuhan tidak pernah memberikan satu pun impian yang bisa saya capai seorang diri. Karena impian saya selalu lebih besar daripada diri saya,



hanya ada dua pilihan untuk saya: saya bisa menyerah, atau saya bisa mencari bantuan! Saya memilih untuk mencari bantuan.

Sebagian besar hari, saat saya tidak bepergian, saya habiskan dengan bekerja di kantor dalam rumah. Namun, minggu lalu saat berjalan mengitari kompleks kantor kami, saya terus-terusan teringat akan fakta bahwa pemimpin hanya sukses saat orang lain menginginkan mereka untuk sukses.

Di salah satu ruang kantor terdapat sebuah lukisan bergambar ayah, saudara laki-laki saya, dan saya. Tanpa diragukan, semua berkah yang datang dalam kehidupan saya adalah berkat mereka. Ayah saya adalah salah satu pengaruh terbesar dalam kehidupan saya. Dia terus menjadi pahlawan bagi saya. Kakak saya, Larry, adalah salah satu sahabat dan penasihat terdekat saya.

Di dinding kantor EQUIP, saya memilih foto pemimpin dari berbagai negara di dunia yang telah bermitra dengan tim EQUIP untuk melatih jutaan pemimpin di seluruh dunia. Misi tersebut mustahil terwujud tanpa mereka.



“Di balik seorang pria yang sukses terdapat pria (dan wanita) sukses lainnya.”

—pepatah Cina

Di area penerima tamu INJOY Stewardship Services (ISS) terdapat elang kaca Murano yang diberikan oleh penerbit saya, Thomas Nelson, untuk merayakan penjualan 10 juta buku saya. Selama bertahun-tahun, tim mereka telah meningkatkan nilai saya sebagai penulis, dan dari banyak pertemuan kami muncullah ide-ide hebat yang mengangkat saya ke level yang lebih tinggi sebagai penulis. Di mana saya akan berada tanpa mereka?

Di lorong kantor ISS terpampang foto-foto gereja raksasa yang dibangun berkat keahlian kami dalam menggalang dana. Banyak anggota dari tim ISS menjadi perwakilan saya ke gereja-gereja ini



Orang senang bekerja untuk seseorang yang menghargai mereka.

dan ke banyak gereja lainnya sebagai konsultan dan mitra untuk membantu mereka sukses. Tak satu pun dari itu akan tercapai tanpa mereka.

Saya bisa terus menambahkan daftarnya, lagi dan lagi. Setiap orang berperan penting dalam

kesuksesan saya. Jika saya meninggalkan mereka, apa yang saya capai dengan sendirinya menjadi tidak signifikan.

Apa respons saya sebagai pemimpin saat saya memahami pelajaran ini? Terima kasih, tentu saja. Saya mengucapkan terima kasih kepada bawahan yang telah mengangkat saya ke bahu mereka. Saya sadar bisa sampai ke posisi saya sekarang berkat mereka. Kata bahasa Inggris *thanks* berasal dari kata akar yang sama seperti *think*. Mungkin jika pemimpin menjadi lebih "*thankful*" akan kontribusi orang lain, mereka akan lebih "*thankful*" kepada orang lain.

Kenyataannya, kesuksesan itu terbentuk saat orang lain bersatu dengan tujuan kita. Pengikut memungkinkan adanya pemimpin. Pengikut hebat memungkinkan adanya pemimpin hebat. Jika Anda tidak pernah menyadari pelajaran itu sebagai seorang pemimpin, efektivitas Anda tidak akan pernah mencapai level tertinggi, dan Anda pun akan selamanya merekrut anggota ke tim dengan perputaran tinggi. Orang senang bekerja untuk seseorang yang menghargai mereka.



*Tidak Banyak Pemimpin yang Bisa Sukses Jika Banyak Orang Tidak Menginginkan Keberhasilan*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Siapa yang mendukung Anda?**

Tipe pendukung seperti apakah yang bekerja bersama Anda? Amati daftar dari bab ini:

Pencadang Waktu — orang yang menghemat waktu saya

Pelengkap Bakat — orang yang melakukan berbagai hal yang tidak berbakat saya lakukan

Pemain Tim — orang yang menambahkan nilai kepada saya dan tim saya

Pemikir Kreatif — orang yang menyelesaikan masalah dan memberi saya opsi

Penyelesai Tugas — orang yang menyelesaikan tugas dengan sangat baik

Pengembang Orang Lain — orang yang mengembangkan dan membesarkan pemimpin dan pencetak hasil lainnya

Pemimpin yang Melayani — orang yang memimpin dengan sikap yang tepat

Pemekar Pikiran — orang yang mengembangkan pemikiran dan semangat saya

Pembangun Jaringan Relasional — orang yang mendatangkan orang lain ke dalam kehidupan saya yang menambahkan nilai kepada saya

Mentor Spiritual — orang yang mendukung saya dalam perjalanan keimanan saya

Pencinta Tanpa Syarat — orang yang mengetahui kelemahan saya, tetapi mencintai saya tanpa syarat.

Pikirkan tentang bagaimana orang yang Anda bina mungkin masuk ke dalam kategori ini. Adakah kategori lain yang Anda hargai yang tidak tercantum di sini? Jika ada, apa saja? Terakhir, apakah ada kategori pendukung tanpa satu orang pun yang masuk? Bagaimana Anda akan melakukan pencarian anggota untuk mengisi kategori tersebut?

## **2. Bagaimana Anda mengucapkan terima kasih?**

Bagian penting dari menjadi pemimpin efektif adalah menyediakan waktu untuk memperlihatkan penghargaan kepada orang yang membuat Anda sukses. Bagaimana Anda melakukan itu? Apakah Anda secara khusus menyampaikan “terima kasih” untuk setiap orang di daftar dukungan Anda? Sudahkah Anda memberitahukan kepada mereka apa kontribusi mereka dan seberapa besar Anda menilainya? Apakah Anda menghargai mereka secara rutin? Jika Anda tidak secara tulus memperlihatkan penghargaan Anda secara rutin, Anda tidak akan mempertahankan orang-orang Anda dalam waktu lama.

## **3. Siapakah mentor Anda?**

Siapakah orang yang saat ini memandu Anda dan menarik Anda naik ke level mereka? Jika tidak seorang pun yang tengah memenuhi peran itu dalam kehidupan Anda, carilah seseorang untuk melakukannya. Bagaimana dengan mentor Anda di masa lalu? Apakah Anda sudah mengucapkan terima kasih kepada mereka? Jika belum, sediakan waktu minggu ini untuk menuliskan pesan penghargaan agar mereka tahu betapa bersyukur Anda tentang bagaimana mereka telah menambahkan nilai kepada Anda.



## **MOMEN PEMBINAAN**

Sekarang saat yang tepat untuk mengucapkan terima kasih ke orang-orang yang Anda bina atas hal-hal yang mereka lakukan untuk membantu Anda dalam kepemimpinan Anda. Sediakan waktu untuk merenungkan setiap kontribusi bawahan Anda. Identifikasi secara khusus apa yang mereka lakukan untuk Anda dan bagaimana itu membantu. Lalu sampaikan itu kepada mereka, baik secara lisan maupun tulisan. Berikan penghargaan kepada mereka dengan beberapa cara lainnya.





The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —

# 25

## ANDA HANYA MENDAPAT JAWABAN DARI PERTANYAAN YANG ANDA AJUKAN



Percaya diri dapat diartikan sebagai penuh harapan, bersemangat, perasaan positif yang Anda miliki — sebelum Anda benar-benar memahami situasi Anda. Setelah lulus kuliah, saya mulai melakukan pekerjaan pertama saya dengan percaya diri yang tinggi. Saya merasa siap menerima tantangan memimpin sebuah kongregasi jemaat kecil. Saya kira itu akan mudah. Akan tetapi, saat menghadapi kenyataan dari memimpin relawan, rasanya begitu frustrasi. Saya tahu bahwa saya tidak siap untuk tugas tersebut. Saya tidak tahu bagaimana caranya agar siap.

Saya memiliki begitu banyak masalah, tetapi masalah terbesar saya adalah ego saya yang tidak mengizinkan saya untuk bertanya kepada mereka. Malahan, saya berpura-pura mengetahui apa yang saya

lakukan. Percayalah, itu bukan resep terbaik untuk kepemimpinan yang sukses! Setelah beberapa bulan saya menjadi putus asa. Seperti pepatah Cina yang berbunyi, “Orang yang bertanya, bodoh selama 5

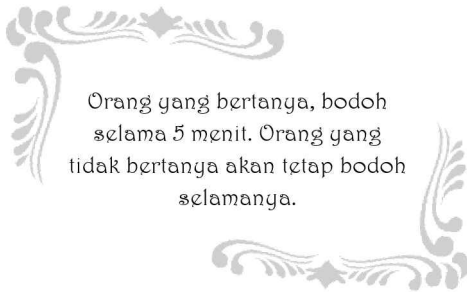


Percaya diri dapat diartikan sebagai penuh harapan, bersemangat, perasaan positif yang Anda miliki—sebelum Anda benar-benar memahami situasi Anda.

menit. Orang yang tidak bertanya akan tetap bodoh selamanya.” Saya akhirnya menyimpulkan bahwa lebih baik terlihat belum diberi tahu daripada harus diberi tahu. Saya memutuskan untuk menjadi si bodoh selama lima menit dan mulai bertanya.

Saya berharap bisa memberi tahu Anda bahwa ini secara instan menyelesaikan semua masalah saya dan mengubah keadaan saya menjadi lebih baik. Tetapi, sayangnya tidak. Kenapa? Mula-mula, pertanyaan saya bukan pertanyaan yang tepat. Namun, itu juga bukan masalah karena saya bertanya pada orang yang salah! Beruntungnya, sebelum terlambat saya menyadari bahwa jika saya tekun dan terus bertanya, saya mulai mengetahui pertanyaan yang tepat untuk ditanyakan. Jika saya terus mengajukan pertanyaan dengan tepat, pada akhirnya itu akan mengantarkan saya ke orang yang tepat. Proses itu makan waktu bertahun-tahun.

Namun, ini berita baiknya: saat Anda mengetahui pertanyaan tepat dan mendatangi orang tepat yang bisa menjawab pertanyaan itu, Anda pada akhirnya akan mendapatkan jawaban yang tepat!



Orang yang bertanya, bodoh selama 5 menit. Orang yang tidak bertanya akan tetap bodoh selamanya.

### *Mencari Pertanyaan Yang Tepat*

Tidak semua orang menemukan rahasia ini. Saya membaca sebuah cerita lucu tentang tiga kakak adik yang bersaing ketat untuk menjadi kaya dengan meninggalkan rumah. Ketiganya berhasil menjadi sukses. Suatu hari saat mereka semua berkumpul, mereka mulai menyombongkan diri tentang hadiah yang baru-baru ini mereka berikan kepada ibu mereka yang sudah tua.



Si anak sulung mengatakan, “Aku membangun sebuah rumah besar untuk Ibu.”

Anak yang tengah mengatakan, “Kalau aku membelikan Ibu Mercedes terbaru lengkap dengan supir sendiri.”

“Kalian berdua kalah,” kata si bungsu. “Kalian tahu betapa Ibu menikmati membaca Alkitab, tetapi Ibu tidak bisa melihat dengan baik. Jadi, kukirimkan kepada ibu burung kakak tua cokelat yang dapat membacakan seluruh isi Alkitab. Untuk mengajari burung itu, butuh 12 pendeta di sebuah biara selama 12 tahun. Aku harus memberikan 100 ribu dolar kepada pengurus biara setiap tahunnya selama 10 tahun agar para pendeta itu melatih si burung, tetapi biaya itu sepadan. Ibu hanya perlu menyebutkan nama surat dan ayatnya, dan si burung kakak tua itu akan membacakannya.”

Segera setelah itu, setiap anak menerima sebuah pesan dari ibunda mereka. Kepada si sulung, sang Ibu menulis, “Milton, rumah yang kau bangun sangat besar. Aku hanya tinggal di satu ruangan, tetapi aku harus membersihkan seluruh isi rumah.”

Kepada si anak tengah, sang Ibu menulis, “Marty, aku terlalu tua untuk pergi ke mana pun. Aku tinggal di rumah sepanjang hari sehingga aku tidak pernah menaiki mobil Mercedes itu. Lagi pula, supirnya sangat kasar!”

Kepada si anak ketiga, pesannya lebih lembut: “Sayangku Melvin, kau satu-satunya anak yang paling mengerti apa kesukaan Ibu. Burungnya sangat lezat.”

Beberapa orang baru menyadari pentingnya bertanya setelah melewati pengalaman buruk.

Bertanya sering kali memisahkan orang sukses dari mereka yang tidak sukses. Mengapa? Karena Anda hanya mendapatkan jawaban atas pertanyaan yang Anda ajukan. Tidak bertanya, tidak ada jawaban. Sebagai penyandang dana dan penasihat presiden, Bernard Baruch berpesan, “Jutaan orang melihat apel jatuh, tetapi hanya Newton yang menanyakan alasan.”

Beberapa momen paling menstimulasi dalam kehidupan saya datang sebagai hasil dari bertanya kepada orang-orang sukses dan menyimak respons mereka. Pada awal karier, saya meyakinkan diri untuk mencari pemimpin terbaik dalam bidang saya di seluruh negeri. Saya menemui banyak pemimpin yang bisa dengan jelas saya tanyai sekitar 30 menit atau lebih. Saat mereka bicara, saya mencatat. (Ibu saya memberikan nasihat bagus saat dia mengatakan, “Jadilah penyimak yang baik. Telingamu tidak akan pernah membuatmu terlibat masalah.”) Sulit untuk menjelaskan betapa banyak hal yang saya pelajari dari para pemimpin tersebut telah membantu perjalanan karier saya.

Bahkan hingga saat ini pada usia 60 tahun, saya masih mencari pemimpin sukses dan bertanya kepada mereka. Saya mencoba untuk menemui beberapa orang yang saya kagumi dan hormati, minimal enam kali dalam setahun. Sebelum melakukannya, saya juga menghabiskan banyak waktu untuk mempersiapkan diri. Penulis Brian Tracy mengungkapkan, “Stimulan utama untuk berpikir kreatif adalah pertanyaan yang terfokus. Ada sesuatu dalam pertanyaan, yang susunan kalimatnya baik, yang sering kali menembus ke jantung masalah dan memicu ide dan pemahaman baru.” Secara umum, semakin tepat dan bijak pertanyaannya, semakin baik jawabannya. Seperti dikutip dari pembicara Anthony Robbins yang mengatakan, “Pertanyaan berkualitas menciptakan kehidupan berkualitas. Orang sukses mengajukan pertanyaan yang lebih baik dan akibatnya, mereka mendapatkan jawaban yang lebih baik.”

### *Orang Pertama yang Ditanyai...*

Sulit bagi saya untuk memberi Anda saran tentang orang yang seharusnya Anda ajak bicara dan apa yang seharusnya Anda tanyakan untuk tumbuh dan berkembang sebagai pemimpin. Ini sangat tergantung pada pekerjaan apa yang Anda geluti, di mana posisi Anda dalam perjalanan Anda, dan bagaimana Anda ingin tumbuh. Akan

tetapi, saya bisa memberi tahu Anda ini: Sebelum Anda mendatangi dan mewawancarai sejumlah pemimpin, Anda harus melakukan hal lain terlebih dahulu. Anda harus menanyakan diri Anda sendiri beberapa pertanyaan. Jika Anda tidak melakukan hal yang benar untuk mengatur rute keseluruhan hidup Anda, berarti mendapatkan saran dan jawaban dari orang lain akan sedikit bermanfaat. Jika Anda mengajukan pertanyaan yang tepat pada diri sendiri dan kembali sesuai jalur sebagai pemimpin, berarti apa yang harus Anda tanyakan kepada orang lain akan segera menjadi jelas.



"Pertanyaan berkualitas menciptakan kehidupan berkualitas. Orang sukses mengajukan pertanyaan lebih baik dan akibatnya, mereka mendapatkan jawaban lebih baik."

—Anthony Robbins

Beberapa tahun lalu, saya menulis 10 pertanyaan yang saya rasa perlu saya tanyakan secara berkala kepada diri saya sendiri. Saya meyakini bahwa menjawab pertanyaan itu membantu saya untuk tetap berkembang sesuai rencana, dan pertanyaan itu juga membantu saya untuk tetap di jalur sebagai pemimpin, serta membantu saya bertumbuh sebagai seseorang. Saya berharap pertanyaan ini juga bermanfaat untuk Anda.

### **1. Apakah Saya Berinvestasi pada Diri Saya?**

#### **— Pertanyaan tentang Pertumbuhan Pribadi**

Saya membahas masalah ini secara mendalam pada bab “Terus Belajar Agar Terus Memimpin” sehingga saya akan menjelaskannya sekilas di sini. Kenyataannya pemimpin sering kali gagal untuk cukup mengembangkan dirinya agar mampu memberi banyak kepada orang lain. Bagaimanapun juga, Anda tidak bisa memberikan apa yang tidak Anda miliki. Pemimpin yang cakap berinvestasi pada diri mereka sendiri. Mereka melakukan itu bukan untuk kepentingan mereka

sendiri, tetapi demi kepentingan orang lain. Belajarlah lebih banyak dan Anda pun dapat memimpin lebih baik — dan mengembangkan pemimpin yang lebih baik.

## **2. Apakah Saya Tulus Tertarik pada Orang Lain?**

### **– Pertanyaan tentang Motivasi**

Kapan pun seseorang memberi tahu saya bahwa mereka ingin menjadi pemimpin, saya menanyakan alasannya. Terkadang jawaban mereka berhubungan dengan kendali atau kekuasaan. Kadang kala saya juga tahu bahwa mereka berminat pada fasilitas seperti: tempat parkir yang bagus, kantor di ujung, gaji yang lebih baik, gelar terhormat, dsb. Jarang sekali saya mendengar apa yang saya yakini sebagai satu-satunya jawaban tepat untuk menjadi pemimpin: membantu orang lain.

Dari sepuluh pertanyaan yang saya tanyakan pada diri sendiri, inilah pertanyaan yang paling sering saya fokuskan. Kenapa? Karena saya tahu bagaimana dampak kekuasaan pada seseorang. Sangat mudah untuk berpindah dari pemimpin yang melayani menjadi pemimpin yang melayani diri sendiri. Saya menyampaikan ini karena salah satu kualitas yang dimiliki semua pemimpin cakap adalah kemampuan untuk menilai situasi dengan sangat cepat dan menghasilkan rencana permainan. Pemimpin tersebut mungkin tidak lebih cerdas daripada pemimpin lainnya, tetapi mereka sering kali lebih cepat. Kenapa itu bisa menimbulkan masalah? Karena pemimpin dapat mengevaluasi dengan cepat, mereka sering kali mendahulukan kebutuhan dan keinginan mereka sendiri — memapankan diri mereka sendiri — sebelum membantu yang lainnya. Itulah yang selalu menjadi godaan untuk seorang pemimpin, dan itu selalu salah.

Salah satu cara untuk menangkis godaan ini adalah dengan berminat secara jujur kepada bawahan yang Anda bina. Jika Anda membangun hubungan dengan mereka, pelajari harapan dan impian mereka, serta berfokuslah untuk membantu mereka dalam mencapai potensi mereka, peluang Anda untuk melakukan berbagai hal yang

melanggar kepercayaan jabatan kepemimpinan Anda mungkin jauh berkurang.

### **3. Apakah Saya Melakukan yang Saya Cintai dan Mencintai yang Saya Lakukan? – Pertanyaan tentang Hasrat**

Sering kali saya dimintai saran tentang menjalani kehidupan yang sukses. Terdapat beberapa prinsip universal yang akan memudahkan seseorang untuk merasakan kesuksesan. Prinsip yang selalu saya sampaikan pertama kali adalah, “Anda tidak akan pernah memenuhi takdir Anda dengan melakukan sesuatu yang Anda benci.”

Hasrat untuk melakukan apa yang Anda lakukan adalah inti dari kesuksesan dan kepuasan Anda. Hasrat akan memompa semangat Anda dan memberi Anda energi saat orang lain di sekitar Anda mulai lelah. Hasrat membantu Anda untuk menemukan jawaban saat orang lain berhenti memiliki gagasan kreatif. Hasrat akan memperkuat tekad Anda saat orang lain berhenti untuk terlibat. Hasrat akan memberi Anda keberanian untuk menempuh risiko saat orang lain mendambakan rasa aman. Hasrat memungkinkan Anda untuk menikmati pekerjaan selagi orang lain merasa bekerja keras setiap harinya.



Sangat mudah untuk berpindah dari pemimpin yang melayani menjadi pemimpin yang melayani diri sendiri.

Orang cenderung terjebak dalam rutinitas yang membosankan. Saya sering bertanya kepada diri sendiri, “Apakah saya masih mencintai yang saya lakukan atau sekadar melakukan yang saya lakukan?” Saya ingin memastikan bahwa saya masih berhasrat karena jika tidak, saya tahu apa yang nanti bisa terjadi. Pemimpin yang terus-terusan melakukan pekerjaan yang tidak mereka sukai berada dalam bahaya tidak hanya karena mereka gagal bekerja sebaik mungkin, tetapi mereka

juga menempatkan integritas mereka dalam bahaya karena mereka menjadi tergoda untuk berkompromi dengan hal salah atau mengambil jalan pintas.

#### **4. Apakah Saya Menginvestasikan Waktu pada Orang yang Tepat? – Pertanyaan Hubungan**

Tiga puluh tahun silam, saya mendengar Charles “*Tremendous*” Jones mengatakan, “Kehidupan Anda akan tetap sama lima tahun mendatang dari sekarang, kecuali orang yang Anda temui dan buku yang Anda baca.” Sebagai seorang pria muda, saya mengamini perkataannya. Itulah saat saya mulai mencari orang yang kehidupannya saya kagumi.



Tanyakan, “Apakah saya masih meneintai yang saya lakukan atau sekadar melakukan yang saya lakukan?”

Jika saya bisa mendapatkan janji temu dengan mereka, saya akan melakukannya. Jika tidak bisa, saya akan membeli pengajaran mereka dalam bentuk kaset atau CD atau menghadiri konferensi mereka.

Materi dari buku saya, *Winning with People*, menegaskan pentingnya berbagai orang dalam kehidupan kita: “Orang biasanya dapat melacak kesuksesan dan kegagalan mereka terhadap hubungan dalam kehidupan mereka.” Hasil pengamatan saya seperti ini

Saat saya bersama orang yang salah dan mengajukan pertanyaan yang salah, saya membuang-buang waktu saya.

Saat saya bersama orang yang tepat dan mengajukan pertanyaan yang salah, saya membuang-buang waktu mereka.

Saat saya bersama orang yang salah dan mengajukan pertanyaan yang tepat, saya menghabiskan waktu.

Saat saya bersama orang yang tepat dan mengajukan pertanyaan yang tepat, saya menginvestasikan waktu saya.

Seperti yang saya sampaikan sebelumnya, tetapi layak untuk diulang. Carilah orang yang tepat dan tanyakan kepada mereka pertanyaan yang tepat jika Anda ingin tetap bertumbuh sebagai seorang pemimpin.

### **5. Apakah Saya Tetap dalam Zona Kekuatan Saya?**

#### **– Pertanyaan tentang Keefektifan**

Saya telah membahas ini pada bab “Temukan Zona Kekuatan Anda dan Bertahanlah di Sana” sehingga Anda sudah tahu apa pendapat saya pada area ini. Henry Ford mengatakan, “Pertanyaan, ‘Siapa yang akan menjadi bos?’ seperti menanyakan, ‘Siapa yang akan menjadi tenor dalam kuartet ini?’ Tentu saja, orang yang bisa menyanyi tenor.” Petinggi eksekutif membangun di atas kekuatan—kekuatan mereka sendiri, kekuatan atasan, rekan, dan bawahan; dan di atas kekuatan mereka, yang berarti, hal-hal yang mereka bisa lakukan. Mereka tidak membangun di atas kelemahan. Mereka tidak mendirikan bangunan di atas fondasi hal-hal yang tidak bisa mereka kerjakan. Cari tahu apa yang Anda lakukan dengan sangat baik dan jalani saja!

### **6. Apakah Saya Membawa Orang Lain ke Level yang Lebih Tinggi?**

#### **– Pertanyaan tentang Misi**

Seperti yang sudah saya sampaikan, pertanyaan tentang efektivitas seorang pemimpin hanya dapat dijawab dengan melihat orang-orang yang mengikutinya. Apakah orang-orang di bawah kepemimpinannya menjadi lebih baik atau lebih buruk? Apakah mereka maju atau malah mundur? Apakah masa depan mereka bertambah cerah atau bertambah suram?

Saat mengunjungi beberapa negara berkembang, saya mendorong para pemimpin untuk mengajukan pertanyaan ini kepada diri mereka sendiri. Sayangnya, di banyak tempat ini, keadaan hanya membaik untuk para pemimpin dan beberapa orang favorit mereka. Itu jelas salah

untuk setiap pemimpin yang mementingkan dirinya sendiri, sementara orang lain menderita.

Setiap hari, saya mengingatkan diri saya bahwa misi saya sebagai pemimpin adalah menambahkan nilai kepada orang lain. Itulah satu-satunya alasan saya seharusnya merasa istimewa karena memimpin orang lain. Jika orang lain naik ke level lebih tinggi, berarti saya seharusnya terus memimpin. Jika yang terjadi kebalikannya, orang lain seharusnya menggantikan tempat saya.

## **7. Apakah Saya Memperhatikan Hari Ini?**

### **– Pertanyaan tentang Kesuksesan**

Rahasia kesuksesan Anda ditentukan oleh agenda harian Anda. Beberapa orang sukses mengambil keputusan tepat lebih awal sebelum kemudian mengelola keputusan tersebut setiap harinya. Saya begitu meyakini gagasan ini sehingga saya menulis satu buku



Anda tidak akan pernah mengubah hidup Anda sebelum Anda mengubah sesuatu yang Anda lakukan setiap harinya.

penyempurnaan tentang pembahasan ini berjudul *Today Matters*. Jika saya berfokus pada hari ini dan melakukan yang dibutuhkan, berarti saya bersiap untuk hari esok. Jika saya tidak memperlakukan hari ini dengan tepat, berarti esok saya akan memperbaiki kesalahan hari ini.

Orang, yang memiliki visi, ingin mengubah berbagai hal untuk menjadikan masa depan lebih baik. Bagaimanapun juga, mereka sebenarnya tidak bisa melakukan hal positif jika mereka tidak menempatkan seluruh fokus mereka pada masa depan. Saat saya dimintai saran oleh banyak orang tentang mengubah sesuatu dalam kehidupan mereka, saya bilang kepada mereka, “Anda tidak akan



pernah mengubah hidup Anda sebelum Anda mengubah sesuatu yang Anda lakukan setiap harinya.” Setiap hari, jika Anda bertanya kepada diri sendiri, “Apakah saya memperlakukan hari ini dengan bijak?” Anda akan mampu menjaga diri agar tetap di jalur, memperbaiki banyak hal dengan cepat saat Anda keluar dari jalur, dan menciptakan hari esok yang lebih baik.

## **8. Apakah Saya Menyediakan Waktu untuk Berpikir?**

### **– Pertanyaan tentang Kepemimpinan Strategis**

Tumit Achilles, yang berarti kelemahan mematikan, dari banyak pemimpin adalah mereka hanya punya segelintir waktu untuk berpikir. Pemimpin, secara alamiah, adalah orang yang berorientasi pada tindakan. Mereka suka memajukan diri mereka sendiri, orang lain, dan organisasi. Mereka tahu kegelisahan orang-orang yang mereka pimpin. Itu sering kali membuat mereka menolak kebiasaan mencadangkan waktu berpikir yang cukup agar mereka dapat memimpin lebih efektif.

Karena saya orang yang super energik dan aktif, saya harus mendisiplinkan diri saya dalam area ini dan menciptakan sistem yang bekerja untuk saya. Anda mungkin ingin menggunakannya juga untuk memaksimalkan waktu berpikir Anda. Sistem saya bentuknya seperti ini:

Saya mempunyai tempat khusus untuk merenungkan pemikiran saya. Ada kursi nyaman di kantor yang saya gunakan hanya untuk pemikiran kreatif dan perenungan.

Saya mempunyai cara untuk membentuk pemikiran saya. Saya telah mengembangkan proses khusus untuk mengembangkan dan memperdalam setiap gagasan yang muncul.

Saya mempunyai tim untuk memekarkan pemikiran saya. Ada beberapa orang tertentu di setiap area dalam kehidupan saya yang menantang saya, menambahkan nilai kepada gagasan saya, dan membantu saya untuk memperbaiki pemikiran saya.

Saya mempunyai waktu untuk menerbangkan pemikiran saya. Sebelum beranjak ke fase implementasi, saya menguji ide saya pada orang lain untuk memastikan ide tersebut akan berhasil.

Saya mempunyai tempat untuk mendaratkan pemikiran saya. Pemikiran bagus memiliki nilai terbatas pada pemimpin jika pemikiran itu tidak pernah diterapkan. Ada beberapa orang dalam organisasi saya yang mampu menerima ide apa pun dan mewujudkannya menjadi nyata. Saya meletakkan ide-ide saya di tangan orang-orang seperti ini, lalu memberikan sumber daya dan wewenang pada mereka untuk mewujudkannya.

Informasi ini mungkin cukup untuk membantu Anda terlibat dalam pemikiran strategis. Akan tetapi, jika Anda ingin mempertajam pemikiran Anda dan belajar lebih banyak tentang pembahasan ini, silakan membaca buku saya yang berjudul *Thinking for A Change*.

### **9. Apakah Saya Mengembangkan Pemimpin Lain?**

#### **– Ini Pertanyaan Peninggalan**

Seperti yang sudah saya terangkan di awal bab ini, saat pertama kali mulai memimpin relawan, saya bermasalah dalam merekrut orang lain untuk mengikuti saya. Ketika saya mempelajari cara untuk memimpin, saya mulai memiliki pengikut. Mulanya saya mengira itu prestasi yang lumayan. Setelah saya meninggalkan organisasi pertama saya dan menyaksikan organisasi itu tercerai-berai, saya baru menyadari kesalahan saya. Jika Anda menginginkan organisasi yang sukses dalam jangka panjang, Anda tidak bisa sekadar memimpin pengikut. Anda harus mengembangkan pemimpin lain.

Saya butuh waktu lama untuk belajar cara mengembangkan pemimpin. Bahkan butuh waktu lebih lama lagi untuk melakukan yang sebenarnya. Kini, setelah sekian tahun memfokuskan perhatian pada pengembangan kepemimpinan, saya memahami bahwa memimpin

pengikut mudah dan cepat, dan mendatangkan hasil yang kecil; sedangkan memimpin para pemimpin itu pelan dan sulit, tetapi mendatangkan hasil yang besar. Harga pengembangan pemimpin begitu mahal — tetapi sepadan dengan hasilnya! Saya tidak akan memimpin dengan cara lain.

## **10. Apakah Saya Menyenangkan Tuhan?**

### **– Pertanyaan tentang Keimanan**

Pertanyaan terakhir ini mungkin tidak berkaitan dengan Anda, tetapi sangat penting bagi saya. Saya minta maaf jika pertanyaan ini menyinggung Anda. Namun, jika saya ingin memiliki integritas dengan Anda saat saya menulis, saya harus menyertakan pertanyaan ini. Salah satu pertanyaan penting dari keimanan saya adalah, “Apa gunanya bagi seorang manusia jika ia memperoleh seisi dunia, tetapi kehilangan jiwanya?”<sup>1</sup> Kepemimpinan saya dan kehidupan saya akan mengecewakan jika yang saya lakukan tidak menyenangkan Tuhan.

Beberapa orang menganggap bertanya adalah tanda ketidaktahuan. Saya menganggap bertanya sebagai tanda keterlibatan, keingintahuan, dan hasrat untuk meningkatkan diri — dengan berasumsi bahwa pertanyaan tersebut bijak dan si penanya tidak terus-terusan bertanya hal yang sama, lagi dan lagi. Jika Anda tidak bertanya, Anda tidak akan maju. Jika Anda tidak menyimak, Anda tidak belajar. (Konon katanya orang kecil memonopoli pembicaraan dan orang besar memonopoli kegiatan menyimak). Jika Anda tidak bertanya, Anda tidak akan mendapatkan jawaban. Ketahuilah ini: jika Anda tidak lagi bertanya sebagai pemimpin, ada baiknya Anda membeli kursi goyang untuk ditaruh di beranda depan, dan menyudahi pekerjaan karena Anda sudah pensiun!



*Anda Hanya Mendapat Jawaban dari  
Pertanyaan yang Anda Ajukan*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Apakah ego Anda menghalangi Anda untuk Bertumbuh?**

Seberapa terbuka Anda untuk bertanya hal yang mungkin mengungkap ketidaktahuan atau kurangnya pengalaman Anda? Jujur saja: Apakah Anda takut terlihat bodoh? Apakah Anda cemas dengan pendapat orang lain tentang Anda? Jika Anda telah cukup lama memimpin, dan menjadi segan untuk bertanya, Anda akan sulit untuk berubah. Bagaimanapun juga, pilihan Anda adalah terlihat bodoh selama lima menit atau menjadi bodoh selamanya. Mulailah bertanya sekarang juga dan berusahalah untuk mengelola ketidaknyamanan dalam diri Anda.

**2. Pertanyaan apakah yang harus Anda tanyakan kepada diri Anda sendiri?**

Anda tidak pernah memimpin diri sendiri kecuali Anda berani mempertanggungjawabkan perbuatan dan pertumbuhan Anda. Anda tidak bisa melakukan hal-hal tersebut tanpa menanyakan pada diri Anda sendiri beberapa pertanyaan sulit. Buat daftar pertanyaan Anda sendiri atau gunakan yang sudah ada di bab ini untuk memastikan Anda tetap di jalur yang benar:

Apakah saya berinvestasi pada diri saya? (Pertumbuhan Pribadi)

Apakah saya tulus tertarik pada orang lain? (Motivasi)

Apakah saya melakukan yang saya cintai dan mencintai yang saya lakukan? (Hasrat)

Apakah saya menginvestasikan waktu saya pada orang yang tepat? (Hubungan)

Apakah saya tetap dalam zona kekuatan saya? (Keefektifan)

Apakah saya membawa orang lain ke level yang lebih tinggi? (Misi)

Apakah saya memperhatikan hari ini? (Kesuksesan)

Apakah saya menyediakan waktu untuk berpikir? (Strategi)

Apakah saya mengembangkan pemimpin lain? (Warisan)

Apakah saya menyenangkan Tuhan? (Keimanan)

### **3. Siapa yang bisa menerima pertanyaan Anda?**

Bersedia untuk bertanya dan berisiko terlihat bodoh di depan orang lain mengindikasikan sikap yang tepat atas pembelajaran. Akan tetapi, itu tidak termasuk rencana untuk pertumbuhan. Pikirkan orang yang bisa menjadi mentor pertumbuhan Anda lalu cobalah untuk mengadakan janji temu dengan mereka. Sebelum pertemuan, sediakan minimal dua jam untuk menyiapkan wawancara dan menuliskan pertanyaan. (Jika orang itu mempunyai buku yang sudah ditulis, bacalah semua buku mereka sebelum menulis pertanyaan Anda. Jika dia telah menghasilkan pelajaran, simak pelajaran itu lebih dulu. Untuk seseorang yang telah menulis atau mengajarkan banyak hal, persiapan Anda mungkin membutuhkan waktu berminggu-minggu.)



## **MOMEN PEMBINAAN**

Ambil peluang ini untuk mengatasi masalah kesiapan belajar orang-orang yang Anda bina. Seberapa sering mereka bertanya? Seberapa terbuka mereka dalam menerima saran—bukan hanya dari Anda, tetapi dari rekan dan bawahan yang bekerja untuk mereka? Bahas dengan mereka berbagai isu yang Anda pahami dalam area ini.



# 26

## KEHIDUPAN KITA AKAN DIRANGKUM DALAM SATU KALIMAT — TENTUKAN KALIMATNYA SEKARANG



Pada 18 Desember 1998, saya mengalami serangan jantung serius. Malam itu saat saya terbaring di lantai menunggu datangnya ambulans, saya ingat berpikir tentang dua hal: Pertama, saya terlalu muda untuk meninggal. Kedua, saya belum menuntaskan beberapa hal yang ingin saya capai.

Berkat perawatan medis yang bagus dan doa banyak orang, saya berhasil selamat dan kini dalam keadaan sehat. Namun, selama masa pemulihan, saya merenungkan banyak hal tentang kehidupan, kematian, dan kesan yang ingin saya buat sebelum saya meninggal. Saat saya membayangkan apa yang mungkin terjadi, saya memikirkan orang-orang yang mungkin melayat ke upacara pemakaman saya. Saya ingin tahu apa kata mereka. Lalu dalam suatu momen kejujuran, saya merasa geli saat menyadari bahwa jumlah pelayat yang hadir akan ditentukan oleh cuaca — dan bahwa 30 menit setelah pemakaman selesai, orang-orang akan berada di beberapa kumpulan komunikasi dan hal terpenting dalam pikiran mereka nantinya adalah di mana mereka bisa menemukan salad kentang?

## *Apa Yang Akan Saya Wariskan?*

Salah satu hikmah dari pengalaman serangan jantung saya adalah bahwa pengalaman itu memotivasi saya untuk bertanya pada diri saya, “Apa warisan saya nantinya?” Warisan adalah sesuatu yang kita tinggalkan untuk generasi berikutnya. Warisan mungkin saja barang milik kita yang kita letakkan di tangan orang lain. Atau mungkin prinsip yang kita jalani dan berlanjut setelah mati. Juga bisa dalam bentuk orang yang telah kita pengaruhi mengalami hidup lebih baik karena mengenal kita.

Karena makin bertambah tua, saya mulai banyak berpikir tentang warisan saya. Saya pun bertanya kepada para pemimpin yang saya kagumi tentang apa yang ingin mereka tinggalkan setelah mereka tiada. Beberapa tahun lalu di sebuah konferensi yang saya pandu, saya mewawancarai John Wooden, pelatih basket legendaris dari kampus UCLA Bruins yang saat itu sudah berusia 92 tahun. Saya bertanya kepadanya tentang warisannya dan bagaimana ia ingin dikenang oleh mereka yang mengenalnya.

“Aku tentu saja tidak ingin dikenal karena piala dan kejuaraan nasional,” dia menjawab tanpa ragu sedikit pun. Para penonton pun terkejut mendengar responsnya. Dia berhenti sejenak dan berpikir. Akhirnya dia mengatakan, “Aku harap orang akan mengenangku sebagai orang yang baik dan penuh perhatian pada orang lain.” Kami semua merasa malu dengan kebijaksanaan sederhana yang dia perlihatkan. Kami teringat akan perbedaan penting antara nilai dan hal-hal kecil. John Wooden mencapai kesuksesan profesional melebihi impian terliar mayoritas orang, tetapi dia hanya ingin dikenang atas perlakuannya terhadap orang lain.



## *Apa Yang Akan Anda Wariskan?*

Suatu hari, Anda dan saya akan meninggal dunia. Pada akhirnya kehidupan kita akan terangkum dalam satu kalimat. Anda ingin kalimat Anda seperti apa? Claire Booth Luce dengan cerdas menyebut ini sebagai “kalimat kehidupan.” Jika Anda berniat membentuk peninggalan Anda, pelayat di pemakaman Anda tidak perlu penasaran dengan apa hukuman seumur hidup Anda.

Eleanor Roosevelt mengatakan, “Kehidupan itu seperti terjun dengan parasut, Anda harus melakukannya dengan benar sejak awal.” Jujur saja, tak satu pun dari kita melakukannya dengan benar sepenuhnya. Saya pikir kita semua berharap kita bisa kembali ke masa lalu dan membuat beberapa perubahan dalam kehidupan kita. Namun, kita juga bisa memilih untuk menjalani kehidupan kita mulai hari ini ke depan dengan cara terus memberikan pengaruh positif pada orang lain setelah kita meninggal dunia. Kita membentuk sebuah peninggalan yang berharga untuk ditinggalkan. Untuk mencapai ini, saya menyarankan Anda untuk melakukan hal berikut:

### **1. Hari Ini, Pilihlah Warisan yang Ingin Anda Tinggalkan kepada Orang Lain**

Peninggalan yang diteruskan ke orang lain dapat bersifat disengaja atau kebetulan. Saya mengamati mayoritas warisan bersifat kebetulan. Saya menerima warisan dari banyak orang yang tidak sengaja berinvestasi pada saya. Sebagai contoh, kakek saya Grandpa Maxwell, teladan dengan tekad dan kemauan gigihnya. Grandma Roe adalah orang pertama yang membagikan kepada saya hasratnya yang luar biasa untuk melakukan *traveling*. Ibu memberi saya cinta tanpa syarat. Guru kelas lima saya, Mr. Horton, membantu saya melihat diri saya sebagai seorang pemimpin. Wayne McConnahey membuat saya tertarik pada olahraga. Mereka memberikan dampak begitu besar pada



"Orang yang biasa-biasa saja tidak tahu harus melakukan apa dengan hidup ini, tapi menginginkan kehidupan lain yang abadi."

kehidupan saya yang berlanjut hingga hari ini — tekad saya, kecintaan saya pada *traveling*, hasrat untuk memimpin, dan kegemaran pada olahraga. Akan tetapi, saya tidak berpikir bahwa mereka semua secara sadar mencoba memberikan

hal-hal ini kepada saya. Mereka jelas bersikap apa adanya, dan saya “menangkap” kualitas ini dengan berada di sekitar mereka.

Penulis novel peraih Hadiah Nobel, Anatole France mengatakan, “Orang yang biasa-biasa saja tidak tahu harus melakukan apa dengan hidup ini, tetapi menginginkan kehidupan lain yang abadi.” Sebagian besar orang tidak sengaja membentuk warisan mereka. Mereka seharusnya sengaja. Tak seorang pun pernah peduli tentang warisan yang Anda tinggalkan sebanyak yang Anda lakukan. Jika Anda tidak menerima tanggung jawab atas hal itu dan melanjutkan prosesnya hingga selesai, berarti tak seorang pun akan melakukannya.

Pilihlah warisan Anda. Niatkan peninggalan Anda. Dengan begitu, Anda mempunyai peluang untuk memberikan pengaruh besar pada generasi di masa depan. Anda bisa melakukannya hari ini juga dengan menjelaskan “kalimat kehidupan” Anda. Anda tidak akan menyelesaikannya sekaligus. Jika Anda seperti saya, Anda akan harus memperbaikinya sepanjang waktu. Saya mulai berpikir tentang tujuan saya pada akhir 1960-an dan itu masih terus berkembang. Berikut bagaimana kalimat saya telah berubah seiring tahun yang berlalu bersama pemikiran saya:

Saya ingin menjadi pastor hebat.

Saya ingin menjadi ahli komunikasi hebat.

Saya ingin menjadi penulis hebat.

Saya ingin menjadi pemimpin hebat.

Seiring pertumbuhan saya dan bertambahnya pengalaman saya, kalimat yang menggambarkan tujuan saya terus berubah. Kemudian ada masa saat saya mengamati pernyataan tersebut dan menyadari bahwa hasrat saya untuk menjadi pastor, ahli komunikasi, penulis, dan pemimpin yang efektif sesungguhnya adalah hasrat saya untuk menambahkan nilai kepada orang lain.

Anda akan menyadari adanya pergeseran signifikan dalam pemikiran saya, pergeseran penting untuk membentuk sebuah peninggalan dengan niat. Sekarang, saya tidak berfokus akan menjadi siapa, tapi fokus saya kini

ada pada orang lain. Begitulah yang terjadi sejak saya memperbaiki kalimat hukuman seumur hidup saya, bahkan lebih jauh. Sekarang, **saya ingin menambahkan nilai kepada para pemimpin yang akan menggandakan nilai kepada orang lain.** Saat saya tiada, saya berharap orang lain akan memastikan bahwa saya telah melakukan tepat seperti itu.

Penulis dan ahli kepemimpinan John Kotter pernah memberi tahu saya hal ini, “Mayoritas orang tidak memimpin hidup mereka; mereka hanya menerimanya begitu saja.” Jangan biarkan pernyataan itu berlaku pada Anda. Mulailah memilih warisan yang ingin Anda tinggalkan untuk orang lain. Peninggalan itu mungkin hanya awal dari proses, tetapi biarkan saja terjadi. Anda harus memulainya untuk mengakhirinya.



“Mayoritas orang tidak memimpin hidup mereka; mereka hanya menerimanya.”

—John Kotter

## **2. Hari Ini, Jalani Peninggalan yang Anda Ingin Tinggalkan**

Mengidentifikasi warisan mungkin lebih mudah. Namun, menyerahkannya akan lebih sulit. Jaminan terbesar adalah Anda akan

meninggalkan warisan yang Anda inginkan berupa cara Anda hidup. Dalam buku saya, *Today Matters*, saya memberitahukan bahwa rahasia keberhasilan seseorang ditentukan oleh agenda harian mereka. Saya rasa cukup aman untuk mengatakan bahwa rahasia peninggalan Anda ditentukan oleh agenda harian Anda. Rangkuman dari bagaimana Anda hidup setiap harinya menjadi peninggalan Anda. Gabungkan setiap tindakan selama sekian tahun, dan Anda pun dapat melihat warisan Anda yang mulai menjadi jelas.

Dalam bukunya, *Training for Power and Leadership*, Grenviulle Kleiser menulis:

Hidup Anda seperti buku. Halaman judul adalah nama Anda, kata pengantar sebagai perkenalan Anda ke dunia. Setiap halaman adalah catatan harian dari usaha, uji coba, kesenangan, keputusan, dan prestasi Anda. Hari demi hari pemikiran dan tindakan Anda dituliskan dalam buku kehidupan Anda. Jam demi jam, catatan yang dibuat harus tahan sepanjang saat. Setelah kata “selesai” tertulis, bisa dikatakan buku Anda adalah catatan dari tujuan luhur, layanan tulus, dan pekerjaan yang dilakukan dengan sangat baik.

Sebagian besar orang tidak bisa memilih kapan atau bagaimana mereka akan meninggal dunia. Namun, mereka bisa memutuskan bagaimana mereka akan hidup. Sosiologis, Anthony Campolo, melaporkan sebuah penelitian terhadap 50 responden dengan usia di atas 95 tahun. Mereka ditanyai satu hal: Jika Anda bisa mengulangi kehidupan Anda lagi, apakah Anda ingin melakukannya dengan berbeda? Bentuk pertanyaan itu terbuka, dan jawaban responden pun beragam. Namun, ada tiga tema yang secara konstan muncul:

*Jika saya dapat mengulanginya, saya akan lebih banyak merenung.*

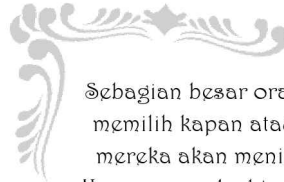
*Jika saya dapat mengulanginya, saya akan lebih banyak mengambil risiko.*

*Jika saya dapat mengulanginya, saya akan melakukan lebih banyak hal yang akan terus hidup setelah saya meninggal dunia.*

Saat ajal menjemput Anda, saya berharap Anda tidak memiliki penyesalan, bahwa Anda telah menikmati hidup sepenuhnya dan melakukan segala hal yang Anda bisa lakukan setiap harinya untuk memanfaatkan waktu Anda di muka bumi dengan sebaik mungkin. Niatkanlah warisan Anda. Menjalani peninggalan itu hingga akhir, setiap harinya, akan membantu Anda melakukan itu.

### **3. Hari Ini, Hargai Nilai dari Peninggalan yang Positif**

Charles F. Kettering, penemu dan mantan kepala divisi General Motor, menyampaikan, “Hal terhebat yang generasi ini dapat lakukan adalah meletakkan beberapa batu pijakan untuk generasi berikutnya.” Ada kenikmatan besar dalam membawa orang lain ke tempat yang tidak pernah mereka datangi dan ke ketinggian yang mustahil mereka impikan. Sebagai pemimpin, Anda berpeluang besar untuk melakukan hal-hal tersebut.



Sebagian besar orang tidak bisa memilih kapan atau bagaimana mereka akan meninggal dunia. Namun, mereka bisa memutuskan bagaimana mereka akan hidup.

Saya pikir kemampuan untuk membentuk warisan yang positif sangat bergantung pada sikap seseorang. Mula-mula, Anda harus peduli pada orang lain. Kedua, Anda harus menghargai betapa hebatnya sebuah kesan yang muncul dari peninggalan positif. Namun, Anda juga harus memiliki perspektif yang tepat. Anda harus sampai menyadari betapa tidak pentingnya Anda dibandingkan dengan tugas yang dipercayakan kepada Anda sebagai seorang pemimpin. Itu menuntut tingkat objektivitas, kedewasaan, dan kerendahan hati yang banyak pemimpin tidak pernah peroleh. Sebagai pemimpin, target Anda bukanlah menjadi orang yang dibutuhkan orang-orang melainkan meninggalkan sesuatu yang mereka butuhkan.

Pendidik D. Elton Trueblood menulis, “Kita telah membuat awal, setidaknya dalam menemukan makna pada kehidupan manusia, saat kita menanam pepohonan rimbun yang kita tahu dengan sangat baik tidak akan pernah kita duduki.” Itulah tipe perspektif yang tepat untuk pembentuk peninggalan.

### *Berinvestasi untuk Generasi Berikutnya*

Saya menyadari perspektif saya tentang materi warisan sangat dipengaruhi oleh fase kehidupan saya. Saya sekarang berusia 60 tahun, anak-anak kami sudah dewasa. Margaret dan saya berada pada fase kehidupan ketika kami menikmati kebersamaan bersama cucu kami. Sebaliknya, jika Anda mempunyai keluarga muda, fokus Anda sekarang ini untuk membentuk peninggalan, mungkin adalah anak-anak Anda. Memang begitu seharusnya. Saat anak-anak kami masih belia, Margaret dan saya berfokus untuk menanamkan nilai dan keahlian pada Elizabeth dan Joel. Saat mereka tumbuh dewasa, kami bertekad bahwa kami ingin memberikan mereka empat hal berikut:

1. Cinta tanpa syarat
2. Dasar keimanan
3. Prinsip kehidupan/kesuksesan
4. Rasa aman emosional

Dengan bangga saya menyampaikan bahwa anak-anak saya sudah menikah, menjalani kehidupan mereka sendiri, dan menurunkan nilai mereka kepada anak-anak mereka. Margaret dan saya melihat nilai, harapan, impian, pengalaman, dan karunia dari keluarga kami diturunkan ke generasi berikutnya. Itu sangat memuaskan dan mengingatkan saya akan sesuatu yang disampaikan reformis sosial, Henry Ward Beecher, “Kita seharusnya tinggal dan bekerja di masa kita sehingga yang datang kepada kita sebagai benih mungkin menjadi bunga mekar di generasi

berikutnya; dan yang datang kepada kita sebagai bunga mekar mungkin menjadi buah di generasi berikutnya. Inilah yang kita maksud dengan kemajuan.”



“Kita telah membuat awal, setidaknya dalam menemukan makna pada kehidupan manusia saat kita menanam pepohonan rimbun yang kita tahu dengan sangat baik tidak akan pernah kita duduki.”

— D. Elton Trueblood

Ada sebuah puisi berjudul *“The Bridge Builder”* yang saya gemari selama bertahun-tahun. Puisi ini ditulis oleh penyair asal Tennessee, Will Allen Dromgoole, dan menggambarkan apa yang dimaksud dengan menciptakan peninggalan untuk mereka yang mengikuti kita:

Seorang pria tua menyusuri jalan sepi,  
Datang di malam yang dingin dan kelam,  
Menuju jurang yang menganga, lebar nan dalam,  
Mengalir air sungai yang pelan.  
Pria tua melintas dalam keremangan senja;  
Aliran sungai yang pelan tak membuatnya gentar;  
Namun, dia berbalik ketika berada aman di sisi lain  
Dan membangun jembatan yang membentang di atas sungai.  
“Pak tua,” sapa sesama pengelana seraya menghampiri,  
“Engkau menyia-nyiakan kekuatanmu dengan membangun di  
sini;  
Perjalananmu akan berakhir dengan berlalunya hari;  
Engkau tak akan pernah lagi akan melewati jalan ini;  
Jurang yang telah kau seberangi terlalu dalam dan lebar—  
Mengapa kau bangun jembatan ini saat senja?”  
Si pembangun jembatan mengangkat rambutnya yang beruban:  
“Kawan, di jalan yang telah kulalui,” katanya,  
“Ada yang mengikuti setelah aku hari ini

Anak muda yang kakinya harus melalui jalan ini.  
Jurang yang tidak ada apa-apanya bagiku ini,  
Mungkin jadi bahaya tak disadari bagi anak muda itu,  
Dia pun harus menyeberang dalam keremangan senja;  
Kawan, aku membangun jembatan ini untuknya.”

Jembatan seperti apakah yang akan Anda bangun untuk mereka yang mengikuti di belakang Anda? Apakah Anda memanfaatkan sebaik mungkin kepemimpinan Anda — bukan hanya untuk Anda sendiri, bukan hanya untuk mereka yang mengikuti Anda hari ini, tetapi juga untuk mereka yang akan mengikuti Anda esok hari? Mengetahui bahwa suatu hari orang akan merangkum kehidupan Anda dalam satu kalimat begitu menenangkan. Memilih kalimat Anda sekarang adalah cara untuk menyampaikan terima kasih kepada Tuhan, kehidupan, keluarga, dan orang lain yang tidak pernah Anda temui.





*Kehidupan Kita Akan Dirangkum dalam Satu  
Kalimat—Tentukan Kalimatnya Sekarang*

—LATIHAN PENERAPAN—

**1. Seberapa penting sebuah peninggalan bagi Anda?**

Bagi banyak pemimpin, meninggalkan warisan adalah hal terakhir yang ada di pikiran mereka. Bagaimana Anda menilai tingkat pentingnya warisan ini? Apakah Anda telah mempertimbangkan gagasan sebelum membaca bab ini? Apakah Anda siap untuk mulai menimbang Anda akan menjadi apa nantinya? Tidak peduli di mana Anda saat ini dalam perjalanan kepemimpinan — entah Anda sebagai pemimpin “muda dan tidak berpengalaman” atau “veteran beruban,” tak pernah terlalu cepat untuk mulai berpikir tentang bagaimana Anda menginginkan kehidupan Anda berarti untuk orang lain saat kehidupan itu berakhir. Pilihlah untuk memprioritaskan pembentukan peninggalan.

Anda ingin meninggalkan warisan seperti apa? Menentukan peninggalan membutuhkan waktu. Untuk mengawali prosesnya, tanyakan kepada diri Anda tiga pertanyaan berikut:

Apa tanggung jawab saya? (Ini membantu mengidentifikasi yang sebaiknya Anda lakukan.)

Apa kemampuan saya? (Ini membantu mengidentifikasi yang bisa Anda lakukan.)

Apa peluang saya? (Ini membantu mengidentifikasi yang berpeluang Anda lakukan.)

Setelah menjawab semua pertanyaan itu, coba gunakan jawaban Anda untuk menulis “hukuman seumur hidup” yang jelas.

## ***2. Apakah Anda menjalani peninggalan itu hari ini?***

Warisan tidak serta-merta dibentuk karena seseorang menuliskan kalimat kehidupannya. Warisan terjadi karena seseorang menjalaninya hingga akhir setiap harinya. Apakah kehidupan Anda saat ini memenuhi syarat hukuman seumur hidup yang Anda tuliskan untuk diri sendiri? Jika tidak, mengapa? Apa yang harus Anda hentikan? Apa yang harus mulai Anda lakukan? Apa yang harus sering Anda lakukan? Penyesuaian terhadap kehidupan Anda mungkin kecil atau mungkin butuh transisi besar. Mulailah dengan membangun peninggalan Anda hari ini.



## MOMEN PEMBINAAN

Minta orang-orang yang Anda bina untuk mengidentifikasi target mutlak dari pekerjaan mereka. Minta mereka untuk menjelaskan seperti apa nantinya (dan seperti apa mereka nantinya) saat mereka sampai ke sana. Minta mereka untuk menjelaskan alasan mereka memilih target itu dan apa yang dibutuhkan untuk sampai ke sana. Minta mereka menjelaskan serinci mungkin yang mereka bisa. Sekarang minta mereka untuk menjelaskan dari segi apa tindakan mereka sekarang ini secara konsisten mendukung target mereka dan dari segi apa tindakan mereka menjadi tidak konsisten atau merusak target mereka. Dorong mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang mereka butuhkan untuk meletakkan kembali target mereka ke jalur yang tepat. Minta mereka untuk menuliskan pernyataan peninggalan disusul dengan daftar nilai yang harus mereka rangkul serta tindakan yang harus mereka ambil untuk memberi mereka peluang terbaik dari mencapai peninggalan tersebut.



The Leadership Handbook

— John C. Maxwell —

## — Kesimpulan —

Saya harap Anda menikmati 26 pelajaran yang saya sertakan dalam buku ini. Yang terpenting, saya berharap Anda juga memetik manfaat dari pelajaran tersebut. Bahaya dari buku seperti ini adalah mudah untuk menyelesaikan buku ini, memahami konsep yang terkandung di dalamnya, tetapi tidak benar-benar melakukan apa pun dengan konsep tersebut. Informasi saja tidak akan menolong Anda untuk menjadi pemimpin yang lebih baik. Anda harus menerapkannya dalam kehidupan Anda jika Anda ingin berubah dan menjadi lebih baik.

Jika kepemimpinan adalah hal baru bagi Anda, saya yakin Anda sudah melihat peningkatan dalam kemampuan kepemimpinan Anda setelah membaca buku ini dan belajar dari kesalahan saya. Apa pun yang Anda lakukan, jangan berhenti sampai di situ. Kepemimpinan tidak berkembang untuk sesaat. Ini berkembang sepanjang waktu. Semakin Anda berniat menumbuhkan kepemimpinan Anda, semakin besar Anda berpotensi menjadi pemimpin yang teruji. Jangan pernah berhenti belajar.

Jika Anda seorang pemimpin berpengalaman dan berhasil, serta banyak hal dalam buku ini yang hanya mengulang apa yang sudah Anda ketahui, tempatkan fokus Anda pada tempat yang seharusnya: mengembangkan pemimpin lain. Jangan pernah lupakan bahwa nilai potensi terbesar Anda tidak terletak pada kepemimpinan Anda, tetapi pada kemampuan Anda untuk mengajak orang yang berpotensi memimpin dan membantu mereka menjadi pemimpin yang sukses.

Anda dapat memberikan pengaruh besar dengan mengembangkan kader kecil pemimpin daripada memimpin kelompok pengikut yang sangat besar.

Di mana pun Anda berada dalam perjalanan kepemimpinan saat ini, teruslah tumbuh, teruslah memimpin, dan teruslah berupaya untuk memberikan pengaruh besar.

## — Catatan —

### **Bab 2**

1. “*We Have Met the Enemy. .. and He Is Us,*”  
[http://www.igopogo.com/we\\_have\\_met.htm](http://www.igopogo.com/we_have_met.htm), diakses tanggal 18 Januari 2007.
2. Amsal 22:7 (NIV).

### **Bab 3**

1. F. John Reh, “*Employee Benefits as A Management Tool,*”  
<http://management.about.com/cs/people/a/Benefits100198.htm>, diakses tanggal 10 Juli 2007.

### **Bab 5**

1. Mark Albion, *Making a Life, Making a Living: Reclaiming Your Purpose and Passion in Business and Life* (New York: Warner Nooks, 2000), 17.

### **Bab 6**

1. Jim Lange, *Bleedership* (Mustang, OK: Tate, 2005), 76
2. Lorin Woolfe, *The Bible on Leadership: From Moses to Matthew-Management Lessons for Contemporary Leaders* (New York: AMACOM, 2002), 103-4.

### **Bab 7**

1. Marcus Buckingham and Donald O. Clifton, *Now Discover Your Strengths* (New York : The Free Press, 2001), 6.

**Bab 8**

1. Peter Drucker, *Managing in Turbulent Times* (New York: Harper Collins, 1980), 6
2. Jim Collins, *Good to Great* (New York: Harper Collins, 2001), 70.

**Bab 9**

1. Debat presiden sesi kedua dengan Jimmy Carter, 28 October 1980, "Reagan in His Own Words," NPR, [http://www.npr.org/news/specials/obits/reagan/audio\\_archive.html](http://www.npr.org/news/specials/obits/reagan/audio_archive.html), diakses 19 Februari 2007.
2. Stuart Briscoe, *Everyday Discipleship for Ordinary People* (Wheaton, IL: Victor Books, 1988), 28.

**Bab 11**

1. Barry Conchie, "The Seven Demands of Leadership: What Separates Great Leaders from All the Rest," "Gallup Management Journal, 13 May 2004. <http://gmj.gallup.com/content/11614/Seven-Demands-Leadership.aspx>.
2. Stan Toller and Larry Gilbert, *Pastor's Playbook: Coaching Your Team for Ministry* (Kansas City: Beacon Hill Press, 1999).

**Bab 12**

1. Michael Abrashoff, *It's Your Ship: Management Techniques from The Best Damn Ship in the Navy* (New York: Warner Business, 2002), 33
2. Ibid., 91-92.

**Bab 13**

1. Warren G. Bennis, *Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change* (New York: Perseus Books, 2000), 56-57.
2. Jeffrey Davis, *A Thousand Marbles* (Kansas City, MO: Andrews McMeel, 2001).



### **Bab 16**

1. Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* (New York: Little, Brown, and Company, 2005), 18-34.
2. "Trust a Bust at U.S. Companies; Manchester Consulting's Survey Rates Trust in the Work Place a 5-1/2 Out of 10," <http://www.prnewswire.com/cgi-bin/stories.pl?ACCT=104&STORY=/www/story/9-2-97/308712&EDATE=>, diakses tanggal 27 Maret 2007.

### **Bab 17**

1. Harry Golden, *The Right Time: An Autobiography* (New York: Putnam, 1969).

### **Bab 18**

1. Harry Chapman, Greater Kansas City Medical Bulletin 63, <http://www.bartleby.com/63/17/4517.html>, diakses 9 Maret 2007.

### **Bab 21**

1. Amsal 29:2 (MSG)

### **Bab 23**

1. Reader's Digest, 13 July 2003, 198.

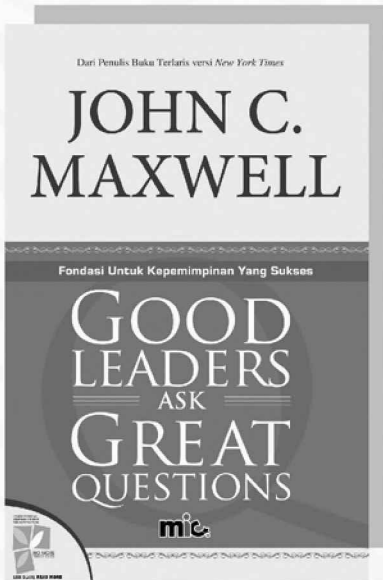
### **Bab 24**

1. Dan Sullivan and Catherine Nomura, *The Laws of Lifetime Growth: Always Make Your Future Bigger Than Your Past* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2006), 43.

### **Bab 25**

1. Matius 16:26 (NIV).

## Fondasi untuk Kepemimpinan yang Sukses



## GOODLEADERS ASK GREAT QUESTIONS

— JOHN C. MAXWELL —



### Apa Fondasi Kepemimpinan yang Hebat? Bertanya

Jika ingin sukses dan meraih potensi kepemimpinan jadikanlah bertanya sebagai gaya hidup Anda. Banyak manfaat yang bisa kita dapatkan dengan bertanya. Dengan bertanya, kita bisa membina hubungan, melatih kerendahan hati, melibatkan orang lain, meramu ide yang lebih baik, menerima sudut pandang yang berbeda, serta menantang pola pikir dan kebiasaan yang buruk demi perbaikan.

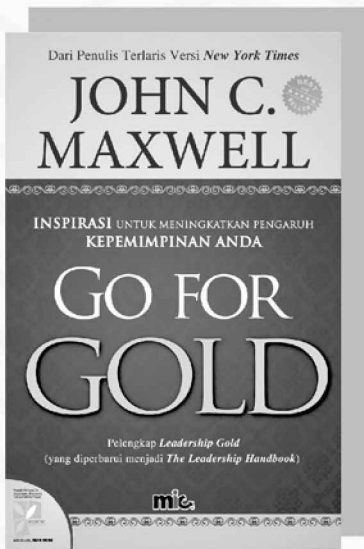
**mic**<sup>®</sup>

PUBLISHING  
Hotline: 0851 0847 8000

WWW.MICPUBLISHING.CO.ID

BELI BUKU CEPAT & MUDAH

Inspirasi Untuk Meningkatkan  
Pengaruh Kepemimpinan Anda



GO FOR GOLD



— JOHN C. MAXWELL —

Kepemimpinan tidak dibentuk dengan instan. Kita harus bertumbuh secara pribadi hari demi hari. Go For Gold disusun sebagai pendamping Leadership Gold (yang dikemas ulang dalam bentuk Leadership Handbook) untuk membantu Anda dalam proses pengembangan kepemimpinan yang lama dan lambat.

Terbagi menjadi 26 minggu, buku ini mengandung arahan kepemimpinan yang melengkapi The Leadership Handbook sembari Anda membaca dan mengerjakan latihan penerapannya.

Buku ini juga memberi Anda bimbingan dan semangat extra yang ditarik dari pesan terbaik buku-buku kepemimpinan dan pengembangan diri karya John C. Maxwell

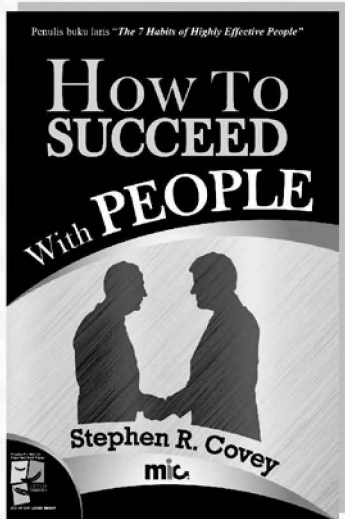
**mic**<sup>®</sup>

BELI BUKU CEPAT & MUDAH

PUBLISHING  
Hotline: 0851 0847 8000

WWW.MICPUBLISHING.CO.ID

5 bagian yang harus Anda pelajari  
demi sukses menjalin hubungan  
dengan orang lain.



## HOW TO SUCCEED WITH PEOPLE

— STEPHEN R. COVEY —



**Bagaimana cara memengaruhi orang lain?  
Bagaimana berbicara 2 bahasa: Logika dan perasaan?**

Kedua pertanyaan tersebut hanyalah sebagian kecil “tantangan” saat menjalin hubungan dengan orang lain. Menjalिन hubungan dengan orang lain pun kerap dianggap sebagai keahlian yang sudah dipelajari. Padahal, menurut Stephen R. Covey, menjalin hubungan dengan orang lain tidaklah sesukar yang dipikirkan orang-orang. Semuanya bisa dipelajari.

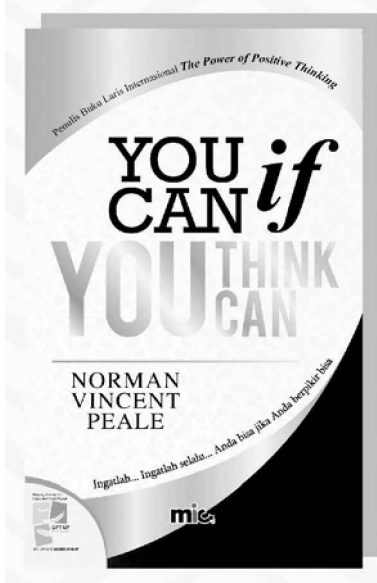
**mic**

**PUBLISHING**  
Hotline: 0851 0847 8000

BELI BUKU CEPAT & MUDAH

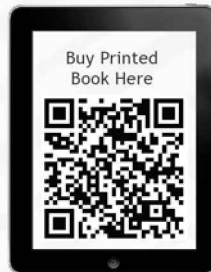
WWW.MICPUBLISHING.CO.ID

**Ingatlah... ingatlah selalu...  
Anda bisa jika Anda berpikir bisa**



**YOU CAN IF  
YOU THINK  
CAN**

**NORMAN VINCENT PEALE**



Prinsip kegigihan adalah jangan menyerah! Hanya itu. Temukan apa yang Anda inginkan, teruslah berjuang, dan jangan menyerah. Jika gagal, lakukan lagi. Yakinlah, Anda bisa jika Anda berpikir bisa. Pesan itu yang coba ditanamkan Norman Vincent Peale sejak Anda membaca halaman pertama.

Dengan teknis praktis yang dijabarkan dalam buku Anda bisa mengalirkan tenaga dalam kehidupan Anda serta memunculkan kekuatan untuk melakukan Apa yang Anda impikan. Belajarlah memahami jati diri Anda dan raihlah kesuksesan

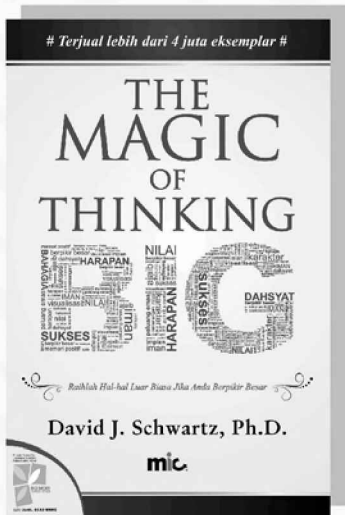
**mic**

**PUBLISHING**  
Hotline: 0851 0847 8000

BELI BUKU CEPAT & MUDAH

WWW.MICPUBLISHING.CO.ID

**Anda Adalah Buah Pola Pikir Anda**



## THE MAGIC OF THINKING BIG

— DAVID J. SCHWARTZ —



Jangan biarkan pemikiran yang salah menyetir hidup Anda. Anda harus mampu memanfaatkan kekuatan berpikir besar guna meraih kesuksesan, kebahagiaan, dan kepuasan yang Anda dambakan. Pelajari cara terbaik melakukannya hanya dalam **The Magic of Thinking BIG**.

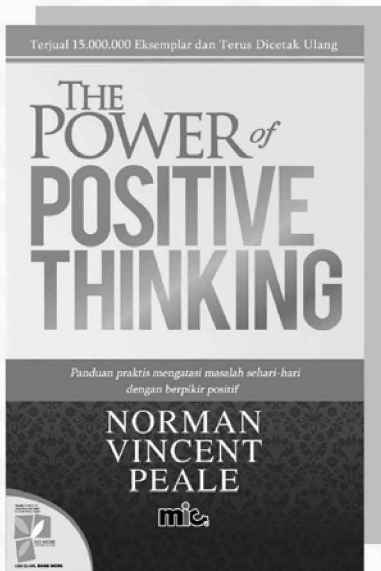
**mic**

**PUBLISHING**  
Hotline: 0851 0847 8000

[WWW.MICPUBLISHING.CO.ID](http://WWW.MICPUBLISHING.CO.ID)

BELI BUKU CEPAT & MUDAH

**Karya Klasik Tentang Keajaiban  
Berpikir Positif**



# THE POWER OF POSITIVE THINKING

— NORMAN VINCENT PEALE —



Rahasia terbesar untuk menghilangkan rasa rendah diri atau keraguan diri yang mendalam dan besar adalah dengan mengisi pikiran Anda dengan limpahan keyakinan. Norman Vience Peale juga menjelaskan tentang larangan mengeluh, mengharapakan yang terbaik, dan topik lain yang serupa. Jutaan orang telah membaca, mendengarkan, dan menerapkannya. Hasilnya serupa: hidup yang baru, kekuatan baru, lebih efisien, dan lebih bahagia.

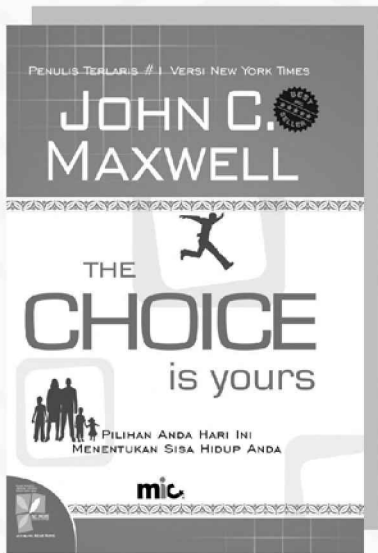
**mic**

BELI BUKU CEPAT & MUDAH

**PUBLISHING**  
Hotline: 0851 0847 8000

WWW.MICPUBLISHING.CO.ID

**Keputusan Anda Hari Ini  
Memengaruhi Sisa Hidup Anda**



THE  
**CHOICE**  
IS YOURS

— JOHN C. MAXWELL —

Buy Printed  
Book Here



Buy Ebook Here



Hidup Anda, setiap hari, dipenuhi dengan pilihan. Tugas Anda adalah menentukan pilihan yang tepat, karena pilihan yang Anda ambil hari ini akan memengaruhi masa depan Anda. Anda bebas menentukan pilihan. Pilihan Anda menjadi seseorang yang Anda idamkan. Anda harus mendedikasikan hidup Anda untuk pilihan tersebut.

**mic**

BELI BUKU CEPAT & MUDAH

**PUBLISHING**  
Hotline: 0851 0847 8000

WWW.MICPUBLISHING.CO.ID