

Leading People, NOT Managing Them!

*Kenapa Mengatur Orang Itu Melelahkan,
Tapi Memimpin Itu Mengasyikan.*



Susahnya Jadi Manager Kalau Belum Tahu Caranya.

Wawang Sukmoro

Buku ke-27
Certified ICF Leadership Coach

Leading People, NOT Managing Them!

*Kenapa Mengatur Orang Itu Melelahkan,
Tapi Memimpin Itu Mengasyikan.
Susahnya Jadi Manager Kalau Belum Tahu Caranya.*

Penulis: Wawang Sukmoro
Cover, editing, layout: Lia & Wawang
Picture & illustration:
www.CANVA.com & www.FREEPIK.com
Subscription purchase:
mitraprimaproduktivitas@gmail.com

Ukuran buku: A5, 148 x 210 mm
350 halaman

ISBN e-book: (PDF) **DalamProses**

Diterbitkan oleh:

PT Mitra Prima Produktivitas
Kabupaten Bekasi, Jawa barat.
cs@tulipmpp.com | +62 816 729 301

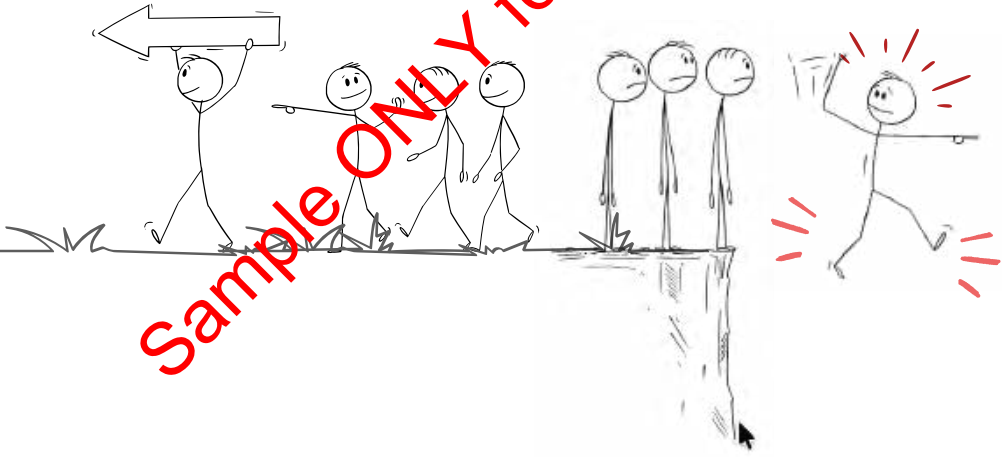
Hak cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menterjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seijin tertulis dari penulis dan penerbit. Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Demi menghormati hak cipta, mohon untuk buku ini tidak difotokopi atau diperbanyak tanpa seijin dari Penulis dan Penerbit.
Copyright (c) Wawang Sukmoro, 2025

Leading People, NOT Managing Them!

Kenapa Mengatur Orang Itu Melelahkan,

Tapi Memimpin Itu Mengasyikan.

Susahnya Jadi Manager Kalau Belum Tahu Caranya.



Wawang Sukmoro

Senior Business Consultant
Certified LEAN Six Sigma Blackbelt
Productivity & Profitability Mentor

PT Mitra Prima Produktivitas

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillahirrahmanirrahim.

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat, kesehatan, dan kesempatan yang terus diberikan hingga terselesaikannya karya ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, serta para sahabat beliau yang menjadi teladan sejati dalam memimpin dengan hati dan keteladanan.

Alhamdulillah, dengan penuh rasa syukur saya persembahkan buku ke-27 berjudul “Leading People, Not Managing Them! – Kenapa Mengatur Orang Itu Melelahkan, Tapi Memimpin Itu Mengasyikkan. Susahnya Jadi Manager Kalau Belum Tahu Caranya.” Buku ini lahir dari perjalanan panjang, pembelajaran di lapangan, serta keinginan kuat untuk membantu para pemimpin di dunia kerja memahami esensi kepemimpinan yang manusiawi —bahwa hasil besar selalu berawal dari kesadaran dan keteladanan kecil.

Terima kasih yang tulus saya sampaikan kepada istri dan anak-anak tercinta. Kesabaran, doa, dan kehangatan kalian adalah bahan bakar utama yang menjaga semangat saya untuk terus menulis, mengajar, dan berbagi.

Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada seluruh klien dan mitra PT Mitra Prima Produktivitas — di industri manufaktur, logistik, layanan, FMCG, hingga lembaga pendidikan. Terima kasih atas kepercayaan dan kolaborasi yang tiada henti. Setiap proyek, diskusi, gembala walk, dan tantangan nyata bersama Anda memperkaya isi buku ini dengan pengalaman dan praktik terbaik yang hidup.

Saya juga ingin menundukkan rasa hormat dan terima kasih kepada para guru dan panutan yang telah membentuk cara pandang saya terhadap kepemimpinan, kualitas, dan kemanusiaan.

Daniel Goleman, Jim Rohn, John C. Maxwell, John P. Kotter, Peter Drucker, Peter Senge, dan Stephen R. Covey — para pemikir besar yang membentuk dasar pemahaman saya tentang kepemimpinan, perubahan, efektivitas, dan kesadaran manusia dalam organisasi.

Andreas H, Edi Zaqeus, Gede Prama, Hermawan Kartajaya, Mas Her, Prof. Roy Sembel, Pak Wiwoho, serta para Kyai dan Guru — sosok yang menanamkan nilai-nilai kejujuran, kerja keras, spiritualitas, dan keteladanan yang menjadi fondasi dalam setiap langkah dan karya saya.

Akhirnya, saya berharap buku ini menjadi jembatan bagi para pembaca untuk menemukan kembali makna sejati kepemimpinan: bukan sekadar soal jabatan, tetapi tentang keberanian untuk memahami manusia dan menggerakkan perubahan. Semoga setiap halaman yang Anda baca menginspirasi untuk belajar, berdiskusi, dan—yang terpenting—menerapkan.

Semoga ikhtiar kecil ini menjadi amal yang membawa manfaat, menumbuhkan budaya kerja yang tangguh, dan melahirkan lebih banyak pemimpin yang memimpin dengan hati, bukan hanya dengan suara.

Tambun - Bekasi, 05 November 2025

Salam Produktivitas!

Wawang Sukmoro

Menulis Lebih dari 25 Buku

ICF Certified Leadership Coach

Leading People, NOT Managing Them!



* Credit to: LinkedIn Post @Dan Martell

KATA PENGANTAR

Dalam dua dekade terakhir, dunia kerja berubah lebih cepat dari yang bisa kita bayangkan. Teknologi mempercepat sistem, target meningkat, dan tekanan untuk mencapai hasil semakin tinggi. Namun di balik kemajuan itu, ada satu hal yang justru sering tertinggal: kepemimpinan yang manusiawi. Banyak organisasi menghadapi paradoks yang sama — sistemnya modern, tapi timnya kehilangan arah; datanya lengkap, tapi semangat manusianya kering.

Saya banyak menyaksikan sendiri, di lantai pabrik hingga ruang rapat direksi, bahwa permasalahan utama bukan semata kurangnya strategi atau alat manajemen, melainkan absennya keteladanan dan kesadaran dalam memimpin. Banyak pemimpin mahir mengelola anggaran, mesin, dan metode, tetapi kesulitan memahami manusia di balik kinerja. Padahal, manusia adalah sumber daya paling kompleks sekaligus paling berharga: mereka tidak sekadar bekerja untuk angka, tetapi juga mencari makna.

Kepemimpinan hasil tidak cukup tanpa kepemimpinan hati. Seorang pemimpin yang hanya berfokus pada efisiensi bisa menciptakan kepatuhan, tetapi pemimpin yang hadir dengan empati dan teladan akan menumbuhkan kesadaran dan komitmen. Inilah perbedaan antara tim yang “bekerja karena harus” dengan tim yang “bergerak karena mau”. Industri membutuhkan lebih banyak pemimpin dari jenis kedua — yang mampu menyeimbangkan logika manajemen dengan kepekaan manusia.

Buku **“Leading People, Not Managing Them!”**, buku ke-27 - ini lahir dari refleksi terhadap fenomena itu.

Bahwa dunia kerja modern memerlukan sosok pemimpin yang tidak hanya cerdas secara teknis, tetapi juga peka secara emosional. Pemimpin yang memahami psikologi manusia, berani menuntun dengan keteladanan, dan tahu kapan harus mengatur serta kapan harus menginspirasi.

Melalui buku ini, saya ingin mengajak setiap pembaca — baik yang baru naik jabatan maupun yang sudah lama di posisi puncak — untuk meninjau ulang cara kita memimpin. Apakah kita hanya mengejar hasil, atau benar-benar menumbuhkan manusia di balik hasil itu? Karena pada akhirnya, performa tinggi hanyalah buah dari hubungan yang sehat antara pemimpin dan timnya.

Semoga buku ini menjadi cermin sekaligus bekal bagi siapa pun yang ingin menjadi pemimpin sejati — yang tidak hanya mencetak angka, tetapi juga menyalakan semangat dan kebermaknaan dalam setiap diri yang ia pimpin.

Tambun - Bekasi, 05 November 2025

Salam Produktivitas!

Wawang Sukmoro

Menulis Lebih dari 25 Buku

ICF Certified Leadership Coach





**Wawang
Sukmoro**



jagokaizen



**@wsukmoro
@jago.kaizen**



**cs@tulipmpp.com
+62 816 729 301**

www.jagokaizen.com



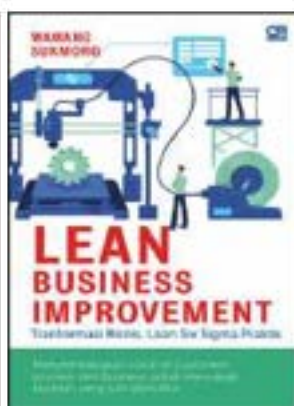
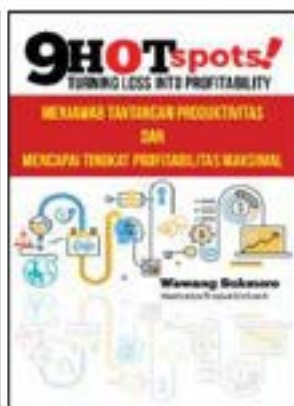
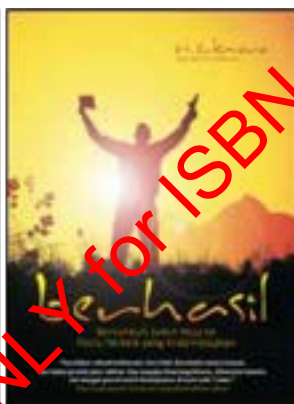
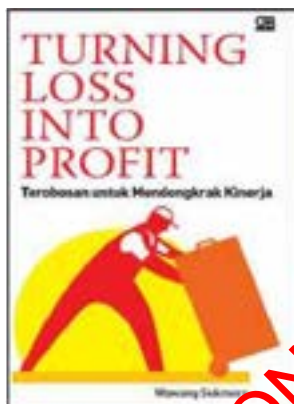
DOWNLOAD

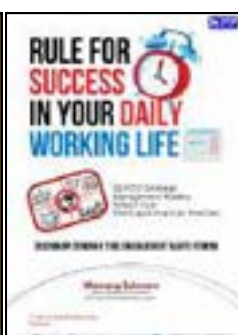
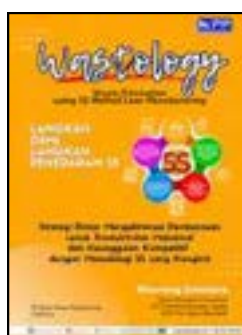
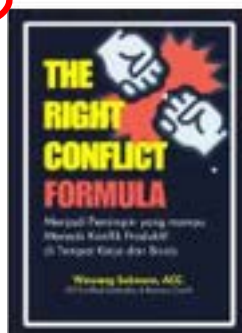
www.jagokaizen.com

Blog Articles



<https://bit.ly/free-ebook-JK>







www.jagokaizen.com

Blog Articles



Buku ke-25 Wawang Sukmoro

<https://bit.ly/free-ebook-JK>

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Our Products & Services:



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY

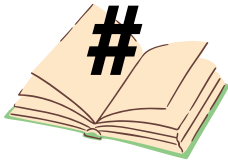
- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.

DAFTAR ISI



Ucapan Terima Kasih	iv
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	xv
Pendahuluan	1



Halaman
5 - 17

Susahnya Jadi Manager Kalau Belum Tahu Caranya

- Laporan Merah di Ruang Meeting
- Kamu Tidak Akan Pernah Benar-Benar Siap
- Antara Mengatur dan Memimpin
- Prinsip-Prinsip Awal Kepemimpinan



Halaman
19 - 25

Mengatur Itu Melelahkan, Memimpin Itu Mengasyikan

- Merasa Lelah Sendiri
- Makna & Paradigma Baru
- Prinsip Model Praktikal - "4M vs 1H"



Halaman
27 - 34

Dari Kendali ke Inspirasi

- Di Antara Pallet dan Perasaan
- Saat Pengaruh Lebih Kuat dari Kekuasaan
- Tiga Pergeseran dari Boss ke Leader

DAFTAR ISI



Halaman
36 - 70

Hal Penting Sebelum Memimpin Orang Lain

- Sibuk, Belum Tentu Produktif
- Kemenangan Pribadi Sebelum Kemenangan Publik
- Mengelola Diri: Antara Waktu, Nilai, dan Makna
- Mengelola Waktu Menentukan Nilai Diri
- Eat the Frog dengan Ritme Pomodoro
- Mengelola Energi Menjaga Daya Tahan Fisik
- Seni Melepaskan dan Menumbuhkan
- Kekuatan Kebiasaan Kecil



Halaman
72 - 103

Perjalanan Menjadi Pemimpin Berkinerja Tinggi

- Lima Tangga Kepemimpinan
- Fakta Lantai Kerja Antara Target & Tekanan
- Dari Ego ke Empati
- Memahami untuk Meningkatkan Kinerja
- Memimpin dengan Hati dan Teladan
- Kepemimpinan Lantai Kerja Efektif
- Satu Komando, Satu Aksi, Satu Angka

DAFTAR ISI



Halaman
105 - 118

Logika Manajemen dan Hati Kepemimpinan

- Manusia Digerakkan oleh Makna
- Sistem yang Buruk Mengalahkan Orang Baik Setiap Saat
- Menyatukan Sistem, Nilai, dan Manusia
- Ubah Sistem Menyelamatkan Hasil



Halaman
120 - 139

Keteladanan Lebih Kuat dari Perintah

- Bahasa Kepemimpinan yang Paling Jujur
- Problem Reporter vs. Solution Maker
- Keberanian Melihat ke Dalam Diri Sendiri
- Dari Kesadaran ke Tanggung Jawab
- Aksi dan Integritas



Halaman
141 - 150

Eratkan Relasi, Bukan Hierarki

- Dari Atasan Menjadi Rekan yang Dihormati
- Tega Beda Tegas
- Respek Itu Bukan Rasa Takut

DAFTAR ISI



Halaman
152 - 184

Menggerakkan Orang, Bukan Menyeret Mereka

- Berubah Itu Tidak Mudah
- Dari Perintah ke Kesadaran
- Komunikasi yang Menghidupkan:
H.O.T. & Gaya Asertif
- Hambatan dan Konsistensi dalam
Komunikasi Pemimpin
- Mendengar dengan 'HEART dan
RASA'
- Kekuatan Bertanya: Dengarkan,
Tanyakan, Pikirkan, Bicarakan
- Kepemilikan, Pemberdayaan, dan
Merayakan Proses



Halaman
186 - 214

Leadership Melalui Data, Dialog, dan Dampak Nyata

- Suara yang Tersembunyi di Balik
Grafik
- Pengambilan Keputusan Berbentuk
Tindakan
- Coaching Singkat, Dampak Panjang
- Pola Pikir 80/20 dalam
Transformasi
- Metode 'BISA' dan Lingkaran
Dampak Nyata

DAFTAR ISI



Halaman
216 - 249

Bicara dengan Hati, Bimbing dengan Fakta

- Ruang Aman, Kinerja Tinggi
- Rasa Saling Percaya Adalah Pondasi
- Bicara dengan Hati, Bukan dengan Nada Tinggi
- Kepemimpinan yang Memberi Ruang untuk Tumbuh
- Koreksi Perilaku, Bukan Pribadi
- Feedforward: Memperkuat yang Sudah Benar
- Lima Level Reaksi Pada Hasil Kerja



Halaman
251 - 288

Roadmap 90 Hari Membangun Hi-Performance Team

- Transformasi Hi-Performance Team
- Sistem, Kebiasaan, dan Makna
- Peta Capability × Commitment & Strategi Kuadran Terpadu
- Data, Dialog, dan Umpan Balik yang Menggerakkan
- Implementation Roadmap 90 Hari dan Guardrails Risiko

DAFTAR ISI



Halaman
290 - 311

KPI, OKR, dan GAARI Framework

- Angka Tidak Bohong, Hanya Salah Membacanya
- KPI: Mengukur Hasil, Bukan Menyalahkan Orang
- OKR: Menyatukan Arah dan Energi kolektif
- GAARI: Akuntabilitas yang Bernyawa
- Integrasi KPI-OKR-GAARI dalam 90-Day Cycle

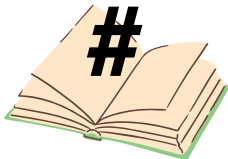


Halaman
313 - 331

Memahami Batas antara Leadership dan Management

- Ketika Sistem Rapi Tapi Tim Tak Bergerak
- Manusia Tidak Bisa Dikelola, Mereka Perlu Dipimpin
- Kepemimpinan Itu Tentang Tindakan
- ACT: Align - Communicate - Team
- Dari Leader yang Reaktif ke Leader yang Reflektif
- Waktu, Tenaga, Biaya, dan Proses Semua Itu Harus Dikelola
- Manajemen Menciptakan Kepatuhan, Kepemimpinan Membangun Kesadaran
- Ketika Perubahan Tak Berjalan, Ada Caranya!

DAFTAR ISI



Penutup	333
Daftar Pustaka	337
Lampiran	340
Tentang Penulis	347



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

Sample ONLY for ISBN

Pendahuluan



Pernahkah kamu merasa sudah mengatur semuanya dengan sempurna—jadwal rapat tersusun, target jelas, SOP lengkap—namun hasilnya tetap tidak sesuai harapan? Tim tidak bergerak, meski sistem sudah berjalan. Semua tampak sibuk, tapi tidak ada yang benar-benar maju. Jika kamu pernah berada di situasi itu, buku ini ditulis untukmu.

Ini Buku ***“Leading People, Not Managing Them!”*** Kenapa Mengatur Orang Itu Melelahkan, Tapi Memimpin Itu Mengasyikan. Susahnya Jadi Manager Kalau Belum Tahu Caranya. Buku yang mengajakmu menyadari satu hal penting yang sering terlupakan: manusia tidak bisa diatur seperti mesin. Mereka hanya bisa digugah, dipahami, dan digerakkan. Inilah seni tertinggi dalam kepemimpinan—bukan tentang memberi perintah, melainkan tentang membangkitkan kesadaran dan menumbuhkan pengaruh yang bermakna.

Buku ini adalah karya ke-27 dari Wawang Sukmoro, seorang Certified Leadership Coach dari ICF – International Coaching Federation. Melalui kisah yang hangat dan relevan, kamu akan diajak menyelami kehidupan di sebuah perusahaan kopi bubuk yang sedang naik daun, bersama empat Gen Z bernama Panji, Kirana, Rizki, dan Shanum — generasi muda yang tengah menapaki dunia kepemimpinan pertamanya. Mereka akan menjadi cermin bagi kita: bagaimana menghadapi dunia kerja dengan akal, hati, dan kesadaran diri di tengah tekanan target dan perubahan yang cepat.

Melalui refleksi dan model praktikal seperti 4M vs 1H, GAARI Framework, dan 90-Day Roadmap, buku ini akan menuntunmu mengubah cara memimpin—from sekadar memastikan kepatuhan menjadi menumbuhkan kesadaran, dari mengatur sistem menjadi menggerakkan manusia.

Dampaknya nyata: produktivitas pribadi meningkat, tim bertumbuh menjadi high-performance team, dan organisasi yang kamu pimpin bergerak dengan arah dan makna yang lebih dalam.

Cara membaca buku ini cukup fleksibel. Kamu bisa mulai dari awal dan menelusuri setiap bab secara berurutan untuk mendapatkan pemahaman yang utuh. Namun, kamu juga bisa langsung menuju bab yang paling relevan dengan kondisi kepemimpinanmu saat ini. Meski begitu, penulis sangat menyarankan membaca dari awal, karena setiap bab saling terhubung—seperti anak tangga yang akan membawamu naik setahap demi setahap menuju kepemimpinan yang matang dan berkesadaran.

Perjalanan dimulai dari Bab 1, yang menggambarkan tantangan menjadi manajer ketika belum memahami caranya, dilanjutkan dengan Bab 2 yang menegaskan perbedaan antara “mengatur” dan “memimpin” melalui konsep 4M vs 1H.

Bab 3 hingga 5 menuntunmu memahami pergeseran dari kekuasaan menuju pengaruh, dari ego menuju empati, dan dari instruksi menuju keteladanan. Bab 6 dan 7 memperdalam hubungan antara sistem, nilai, dan manusia — menegaskan bahwa hati pemimpin jauh lebih menentukan daripada alat manajemen mana pun.

Masuk ke Bab 8 hingga 10, kamu akan diajak membangun relasi yang hangat, komunikasi yang menghidupkan, dan kemampuan memimpin melalui data, dialog, serta dampak nyata. Bab 11 dan 12 membawa konsep tersebut ke praktik harian: membangun ruang aman, memberikan umpan balik dengan hati, dan mengimplementasikan 90-Day Roadmap untuk menciptakan tim berkinerja tinggi.

Akhirnya, Bab 13 dan 14 memperlihatkan bagaimana angka dan sistem dapat bernyawa ketika dipadukan dengan nilai kemanusiaan. Di sini, KPI, OKR, dan GARI bukan sekadar alat ukur, tetapi jembatan menuju akuntabilitas yang hidup. Pada akhirnya, pembaca akan menemukan keseimbangan antara manajemen dan kepemimpinan—bahwa manajemen menciptakan kepatuhan, sementara kepemimpinan membangun kesadaran.

Sebagai catatan penting, hasil dari buku ini tidak ditentukan oleh banyaknya teori yang kamu pahami, tetapi oleh seberapa berani kamu mencoba dan beraksi. Saya masih ingat pesan guru saya saat magang dulu:

“Bukan banyaknya ilmu yang membuatmu berhasil, tapi keberanianmu mencoba dan ketekunanmu bertindak.”

Jadi, jangan hanya membaca buku ini—praktekkan isinya.

Biarkan setiap kisah, refleksi, dan model praktikal di dalamnya menuntunmu menemukan gaya kepemimpinan terbaik versimu sendiri. Karena pada akhirnya, kepemimpinan bukan tentang seberapa keras kamu memerintah, melainkan seberapa dalam kamu bisa menggerakkan orang lain.

Selamat membaca — dan bersiaplah, karena perjalanan kepemimpinanmu akan berubah mulai dari halaman ini.

Tambun - Bekasi, 05 November 2025

Salam Produktivitas!

Wawang Sukmoro

Menulis Lebih dari 25 Buku

ICF Certified Leadership Coach

Leading People, NOT Managing Them!

Bab 1

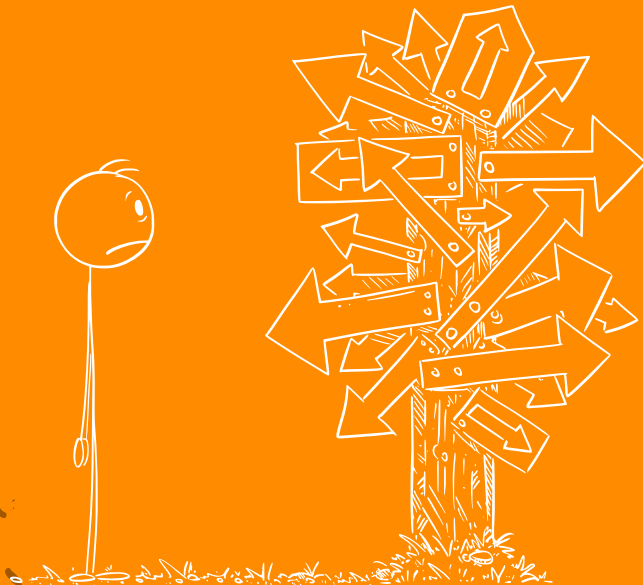
Susahnya Jadi Manager Kalau Belum Tahu Caranya

”



Leading People, NOT Managing Them!

***Ketika kamu
berhenti mengatur,
kamu baru mulai
memimpin.***



Laporan Merah di Ruang Meeting

Pagi itu, ruang meeting lantai dua Sentra Rasa Indonesia terasa lebih tegang dari biasanya. Lampu neon putih memantul di meja panjang, memperlihatkan tumpukan laporan, laptop yang masih terbuka, dan cangkir kopi yang mulai dingin.

Di layar proyektor, grafik performa bulan ini terpampang jelas — hampir seluruhnya berwarna merah. Garis-garis itu seperti detak nadi yang melemah, menggambarkan turunnya produktivitas di beberapa lini pabrik.

Sentra Rasa Indonesia, atau SRI, adalah perusahaan FMCG lokal yang dikenal lewat produk kopi sachet dan minuman instannya. Didirikan dua dekade lalu oleh anak bangsa, SRI kini memiliki tiga pabrik utama — di Medan, Bandung, dan Surabaya — dengan ribuan karyawan dari berbagai generasi.

Perusahaan ini tengah tumbuh pesat, namun juga berada di fase penting: menghadapi persaingan global, disrupsi teknologi, dan ekspektasi pelanggan yang kian menuntut kecepatan dan konsistensi.

Di tengah perubahan besar itu, muncul tiga sosok muda yang menjadi wajah generasi pemimpin baru di SRI.

Panji, seorang supervisor produksi di pabrik Surabaya, baru tiga bulan menjabat setelah menyelesaikan program Management Trainee.

Anaknya Medan, semangatnya tinggi, bicaranya tegas, dan keputusannya cepat. Namun di balik ketegasan itu, ada sisi perfeksionis yang kadang membuatnya keras pada diri sendiri — dan tanpa sadar, pada orang lain.

Bagi Panji, target bukan sekadar angka, tapi harga diri. Ia percaya hasil adalah bukti dari kerja keras, dan kegagalan adalah cermin pribadi yang sulit diterima.

Kirana, rekan satu angkatan Panji dalam program trainee, kini bertugas di divisi Human Resources dan Organizational Development.

Sikapnya tenang dan analitis. Ia terbiasa melihat manusia dari sisi potensi, bukan kelemahan. Dalam setiap diskusi, suaranya jarang meninggi, tapi pesannya selalu menembus.

Bagi Kirana, kepemimpinan bukan soal suara paling keras di ruangan, tapi tentang kemampuan memberi arah dan makna.

Sementara itu, Rizki — lulusan Teknik Industri — kini menjabat sebagai Planning Analyst di divisi Supply Chain. Kabarnya, karena kinerjanya yang cemerlang, ia akan segera dipindahkan ke bagian Finance. Ia dikenal logis, teliti, dan anti-drama; cenderung introvert, namun setiap kali berbicara, pendapatnya selalu tajam dan berlandaskan data. Jika Panji melihat dunia dari lapangan, dan Kirana dari sisi manusia, maka Rizki memandangnya melalui angka, sistem, dan pola.

Bertiga, mereka sering duduk di meja yang sama — memandang persoalan dari tiga sudut yang berbeda.

Dan pagi itu, mereka kembali bertemu.

SRI sedang melewati bulan-bulan yang tidak mudah: permintaan pasar menurun, efisiensi turun, dan semangat tim di lini produksi mulai meredup.

Panji, sebagai supervisor baru, berada di garis depan tekanan itu. Ia menatap layar dengan wajah tegang. “Bah, ini udah bulan ketiga KPI merah lagi, ma!” serunya, menepuk meja dengan telapak tangan.

“Gimana mau naik level kalau begini terus? Orang-orang di timku kayak gak paham target, padahal udah kuberitahu tiap minggu!”

Kirana, yang duduk di seberangnya, tetap tenang. “Mereka mungkin paham, Panj,” katanya pelan. “Tapi mungkin cara nyampeinnya yang belum nyentuh.”

“Atau bisa jadi... kamu terlalu sibuk mengatur, sampai lupa memimpin.” Rizki menambahkan tanpa mengangkat pandangan dari laptopnya

Hening.

Kata-kata itu seperti menampar lembut kesadaran Panji. Ia menarik napas panjang, menatap grafik merah di layar yang kini terasa berbeda — bukan lagi sekadar angka, tapi refleksi dari cara memimpinnya sendiri.

Mungkin benar, pikirnya. Ia terlalu sibuk memastikan semua patuh, tapi lupa memastikan mereka mengerti kenapa.



Kamu Tidak Akan Pernah Benar-Benar Siap

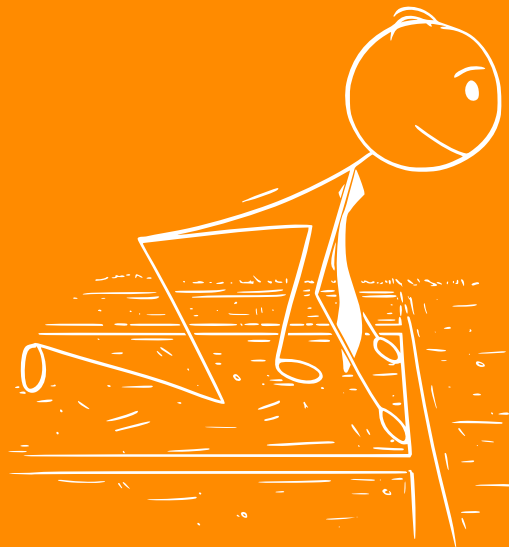
”

Banyak orang berpikir bahwa mereka harus siap dulu baru memimpin.

Padahal, kenyataannya justru terbalik — kesiapan itu lahir setelah kamu memutuskan untuk melangkah.

Leading People, NOT Managing Them!

***Kamu tidak akan pernah
merasa benar-benar siap,
karena siap itu bukanlah
perasaan tetapi sebuah
keputusan.***



Kamu tidak akan pernah merasa benar-benar siap, karena siap itu bukan perasaan, melainkan sebuah keputusan.

Fakta di lapangan membuktikan: promosi mendadak sering kali menjadi jebakan yang menyamar sebagai penghargaan.

Bayangkan seorang karyawan yang baru lulus program Management Trainee, tiba-tiba diangkat jadi Supervisor tanpa bekal yang memadai — tanpa kemampuan teknis seperti analisis data, budgeting, atau scheduling, dan tanpa keahlian lunak seperti kepemimpinan, komunikasi, serta resolusi konflik. Ia dilempar ke arena yang menuntut hasil besar, tapi tanpa perlengkapan untuk berlari.

Bagi perusahaan, ini tampak efisien: hemat biaya pelatihan, percepat pengisian jabatan. Namun di balik layar, inilah titik rawan yang bisa mematikan: stres kronis meningkat, muncul imposter syndrome, kepercayaan diri runtuh, dan akhirnya performa tim ikut ambruk. Karyawan baru kelelahan tanpa pondasi, tim kehilangan arah, dan perusahaan justru membayar mahal dalam bentuk turnover, rekrut ulang, serta hilangnya produktivitas.

Riset Deloitte menunjukkan, perusahaan yang menolak berinvestasi dalam leadership development kehilangan hingga 20% produktivitas dan mengeluarkan biaya talenta setara 1-2 kali gaji tahunan setiap kali terjadi kegagalan promosi.

Sebaliknya, raksasa seperti Google atau General Electric membuktikan bahwa academy leadership adalah rahasia ROI jangka panjang — tempat di mana keputusan “siap” diubah menjadi kompetensi nyata.

Perusahaan yang bijak melihat training bukan sebagai biaya, tapi keputusan strategis. Setiap rupiah yang ditanamkan dalam pengembangan pemimpin bisa kembali 4–5 kali lipat dalam bentuk peningkatan kinerja, loyalitas, dan efektivitas tim. Mulailah dari sistem yang terstruktur: assessment pra-promosi menggunakan 360-degree feedback, onboarding program selama 3–6 bulan dengan kombinasi workshop hybrid, mentoring senior, dan shadowing leader efektif. Sebuah studi Harvard Business Review bahkan mencatat pendekatan ini meningkatkan success rate manajer baru hingga 25%.

Lihat bagaimana GE, Bank Mandiri, atau Telkom Indonesia membangun kultur learning leadership yang hidup. Mereka menanamkan satu prinsip sederhana: pemimpin sejati tidak menunggu siap, tapi memutuskan untuk siap — dan terus belajar agar keputusan itu berbuah nyata.

Karena “siap” bukan hasil dari rasa percaya diri yang tiba-tiba muncul, tetapi hasil dari keputusan sadar untuk bertumbuh, belajar, dan memimpin diri terlebih dahulu.



Antara Mengatur dan Memimpin



Banyak pemimpin muda kelelahan bukan karena target, tapi karena salah paradigma. Mereka mencoba mengatur manusia seperti mengatur mesin — mengatur waktu, mengatur tugas, mengatur perilaku. Padahal manusia bukan mesin. Mereka punya emosi, makna, dan alasan di balik setiap tindakan.

Manusia pada dasarnya tidak bisa diatur, apalagi diperintah. Kalau itu benda — seperti bola — ia hanya akan bergerak bila dipindahkan. Tapi manusia berbeda. Ia memiliki rasa, logika, dan kehendak. Ia bisa bosan, bisa berinisiatif, bisa menolak, bisa memilih. Ia bergerak bukan karena diperintah, tetapi karena mengerti mengapa ia perlu bergerak.

Itulah sebabnya, pemimpin yang hanya mengandalkan perintah dan arahan akan kehilangan makna pengaruhnya. Lambat laun, timnya akan menjadi apatis — bekerja tanpa hati, sekadar mengikuti instruksi seperti robot yang kehabisan baterai motivasi. Pemimpin sejati tidak memperlakukan timnya sebagai objek, melainkan sebagai manusia yang bisa tumbuh, belajar, dan berkontribusi.

Karena itu, tugas pemimpin bukanlah memperdayakan dengan ego dan jabatan, melainkan memberdayakan dengan arah dan makna. Bukan mengendalikan tangan mereka, tapi menyalakan api di dada mereka.

Yang perlu diatur bukan manusianya — tetapi sumber dayanya:

- Mesin, agar bekerja efektif.
- Material, agar tidak terbuang.
- Metoda, agar efisien dan seragam.
- Money, agar biaya terkendali.

Semua itu bisa diatur dengan sistem, namun manusia perlu dipimpin dengan hati. Itulah mengapa kepemimpinan sejati membutuhkan pendekatan partisipatif dan transformasional.

Bukan memerintah dari atas, tapi mendorong dari depan. Bukan sekadar mengawasi, tapi menemani dan menuntun. Pemimpin hadir bukan untuk menunjukkan kekuasaan, tapi untuk menggerakkan potensi. Manusia, pada hakikatnya, memiliki tujuh sifat dasar yang perlu dipahami setiap pemimpin:

1. Memiliki pamrih — ingin tahu apa manfaat baginya.
2. Tidak senang digurui — lebih mudah tersentuh melalui keteladanan.
3. Senang dipuji — karena pengakuan menumbuhkan harga diri.
4. Mau diakui — ingin merasa kontribusinya berarti.
5. Tidak suka dibantah — karena setiap orang ingin merasa didengar.
6. Merasa paling benar — karena ego adalah bagian dari harga diri.
7. Suka diperhatikan — karena perhatian adalah bentuk penghargaan manusiawi.

Ketika pemimpin memahami tujuh sifat dasar ini, ia tidak lagi berupaya “mengatur” timnya, tetapi menuntun mereka dengan bijak. Ia memilih mendengar sebelum berbicara, memberi makna sebelum memberi tugas, dan membangun rasa memiliki sebelum menuntut hasil.

Mengatur itu mudah — cukup keluarkan instruksi. Memimpin itu sulit — karena kamu harus menjadi teladan. Mesin bisa diatur dengan tombol, tapi manusia hanya bisa digerakkan dengan makna.

Saat, seorang pemimpin berhenti memandang manusia sebagai alat, dan mulai melihat mereka sebagai jiwa yang ingin berarti, segalanya berubah. Disiplin tak lagi lahir dari ketakutan, tapi dari rasa memiliki. Dan di titik itu, kepemimpinan bukan lagi tentang seberapa banyak orang yang kamu arahkan, tapi seberapa dalam hati yang kamu gerakkan.



Prinsip-Prinsip Awal Kepemimpinan

Kepemimpinan sejati dimulai dari kesadaran bahwa manusia tidak bisa dikelola — mereka hanya bisa diilhami. Semakin keras seseorang berusaha mengontrol orang lain, semakin kuat pula dorongan alami manusia untuk melawan. Namun ketika seorang pemimpin hadir bukan untuk menekan, melainkan untuk memberi inspirasi, sesuatu yang berbeda terjadi: orang-orang mulai membuka diri. Mereka tidak lagi bekerja karena diperintah, tetapi karena merasa terhubung dengan makna di balik pekerjaannya.

Di titik inilah kita belajar bahwa pemimpin bukanlah pengatur tugas, melainkan pengatur makna. Tugas menjawab apa yang harus dilakukan, sedangkan makna menjawab mengapa itu penting dilakukan. Dan manusia, sejatinya, tidak digerakkan oleh instruksi, melainkan oleh alasan. Ketika seseorang memahami makna pekerjaannya, ia akan bekerja bukan hanya dengan tangan, tetapi juga dengan hati. Pemimpin sejati mampu menyalakan makna di tengah rutinitas, sehingga setiap aktivitas menjadi bagian dari kontribusi, bukan sekadar kewajiban.

Tetapi sebelum mampu menggerakkan orang lain, seorang pemimpin harus terlebih dahulu mampu mengelola dirinya sendiri.

Sebelum memimpin tim, ia harus belajar memimpin pikirannya. Sebelum menuntut disiplin dari orang lain, ia harus mampu menata waktunya.

Sebelum menuntut semangat dari timnya, ia harus pandai menjaga energinya sendiri.

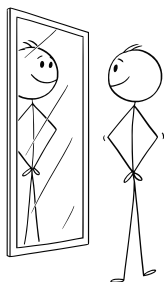
Oleh sebab bagaimana mungkin seseorang mampu menuntun orang lain, jika ia bahkan belum mampu menuntun dirinya sendiri?

Dan pada akhirnya, setiap pemimpin perlu memahami bahwa kepemimpinan sejati lahir dari pengaruh, bukan jabatan. Jabatan hanya memberikan otoritas, tetapi keteladananlah yang menumbuhkan kepercayaan.

Pengaruh tidak dibangun dari posisi, melainkan dari karakter — dari kesediaan untuk mendengar, dari kejujuran dalam tindakan, dan dari konsistensi antara kata dan perbuatan.

Waktu seseorang dipercaya bukan karena pangkat, tapi karena sikapnya, saat itulah ia benar-benar sedang memimpin.

Kepemimpinan bukan soal seberapa tinggi posisimu di tangga organisasi, tapi seberapa dalam dampak yang kamu tinggalkan di hati orang-orang yang bekerja bersamamu.



Refleksi Kepemimpinan

Coba kamu lihat kembali perjalananmu minggu ini. Berapa banyak waktu yang kamu habiskan untuk mengatur orang lain — dan berapa banyak waktu yang kamu gunakan untuk memahami mereka?

Apakah kamu sedang memimpin karena ingin mereka tumbuh, atau hanya ingin semua berjalan sesuai caramu?

Kamu bisa memaksa orang untuk bekerja, tapi kamu tidak bisa memaksa mereka untuk peduli. Dan di sanalah perbedaan antara manajer biasa dan pemimpin sejati dimulai.

Kepemimpinan sejati dimulai ketika kamu berhenti mencoba mengatur orang lain, dan mulai belajar memimpin dirimu sendiri. Jadi begitu kamu berubah, orang-orang di sekitarmu pun ikut berubah.

Dan di sinilah perjalanan kita dimulai — bukan dari timmu, bukan dari jabatanmu, tapi dari dirimu sendiri.

Dan sekarang, mari kita lanjut ke **Bab 2: Mengatur Itu Melelahkan, Memimpin Itu Mengasyikkan.**



*Supervisory & Leadership Development
PT. Hengjaya Mineralindo, Morowali*



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

Bab 2

**Mengatur Itu Melelahkan,
Memimpin Itu
Mengasyikan**

”



Leading People, NOT Managing Them!

***Leadership bukan
tentang posisi,
tapi tentang pengaruh
yang menumbuhkan
manusia.***



Merasa Lelah Sendiri

Siang selepas makan siang, suasana ruang produksi Sentra Rasa Indonesia terasa lebih tegang dari biasanya. Udara hangat bercampur aroma kopi yang baru diseduh, tapi tidak cukup untuk menenangkan kepala Panji yang sedang mendidih. Suara mesin sachet kopi berdentung pelan, seakan ikut menirukan nada hatinya yang jenuh. Di tangannya, laporan produktivitas minggu ini — merah lagi.

“Bah! Susah kali disuruh ikut prosedur! Apa lagi ini?” sergah Panji dengan nada kesal, menepuk-nepuk laporan di tangannya. “Udah diajarin berkali-kali, masih aja salah. Aku capek, Kirana. Capek banget. Rasanya kayak ngomong ke tembok!”

Kirana yang berdiri di sampingnya berusaha menjaga nada suara tetap tenang. “Panj, mungkin bukan mereka yang susah diatur. Mungkin caranya aja yang perlu diubah.”

Panji menoleh cepat, alisnya berkerut. “Caranya? Kamu pikir aku nggak pernah coba cara lain? Aku udah ubah briefing, udah kasih contoh, udah kasih teguran baik-baik, bahkan kasih reward buat yang nurut. Tapi hasilnya? Nih, merah lagi!” Ia mengangkat kertas laporan itu setinggi dada, suaranya meninggi seiring emosinya yang tak terbendung.

Kirana menarik napas pelan, mencoba menahan suasana agar tidak semakin panas. “Aku tahu kamu udah usaha, Panji. Tapi mungkin mereka bukan butuh ditekan terus, mungkin mereka butuh diajak ngerti kenapa mereka harus lakukan itu.”

Panji terkekeh sinis, menyandarkan tubuhnya di meja. “Ngerti? Kamu pikir mereka peduli? Yang mereka pikirin cuma pulang cepat, lembur dibayar, dan nggak dimarahin. Realitanya gitu, Kirana. Dunia kerja nggak seideal yang kamu pikir.”

“Justru karena itu, Panji,” balas Kirana dengan nada lembut tapi tegas, “kita yang harus jadi alasan mereka mau berubah. Kalau kamu terus marah, mereka cuma akan patuh — bukan paham. Bedanya besar.”

Panji terdiam sesaat. Malanya menatap kosong ke arah mesin yang berputar lambat. Ada rasa frustrasi yang berat di wajahnya, seperti seseorang yang ingin memperbaiki keadaan, tapi tak lagi tahu harus mulai dari mana. “Kadang aku mikir,” katanya lirih, “mungkin ini bukan masalah caraku, tapi memang sistemnya aja yang rusak. Atau... mungkin aku yang udah nggak cocok di sini.” “Mungkin bukan sistemnya yang rusak, Panji. Bisa jadi yang lelah itu kamu. Dan lelah itu bukan tanda kamu gagal — tapi tanda kamu terlalu lama berjuang sendirian.” Kirana menatapnya lama.

Panji tidak menjawab. Ia hanya menghela napas panjang, menatap kembali laporan merah di tangannya. Dalam diam, ia tahu Kirana ada benarnya. Mengatur orang tanpa menyentuh hatinya memang pekerjaan yang paling melelahkan di dunia.



Makna & Paradigma Baru



Dulu, saya percaya bahwa manajemen adalah tentang mengendalikan — memastikan semua berjalan sesuai rencana, efisien, dan terukur.

Tapi seiring waktu, saya belajar: kamu bisa mengatur 4M — Machine, Material, Method, dan Money. Tapi “Man” — manusia — tidak bisa diatur, ia hanya bisa dipimpin.

Manajemen berurusan dengan sistem, kepemimpinan berurusan dengan jiwa. Manajemen memastikan hasil; kepemimpinan menumbuhkan makna.

Orang bisa bekerja keras karena perintah, tapi hanya akan berkomitmen karena makna. Dan ketika makna hadir, keterlibatan tumbuh. Dan ketika keterlibatan tumbuh, hasil mengikuti dengan sendirinya.

Banyak pemimpin muda terjebak pada keinginan untuk “mengatur lebih banyak”, padahal yang mereka butuh bukan kontrol lebih ketat, melainkan hubungan yang lebih hangat. Karena semakin kamu berusaha mengatur manusia, semakin kamu kehilangan jembatan untuk memengaruhi mereka.



Prinsip Model Praktikal – “4M vs 1H”

Dalam dunia kerja, kita mengenal **4M: Machine, Material, Method, dan Money**. Semua bisa dikontrol dengan SOP, checklist, dan target. Tapi ada satu yang tak bisa dimasukkan ke Excel sheet — Human.

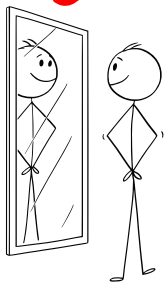
H — “Human” — bukan sekadar sumber daya, tapi sumber makna.

Saat kamu memperlakukan orang seperti mesin, mereka akan berhenti berpikir. Tapi ketika kamu memperlakukan mereka sebagai manusia, mereka mulai memberi makna pada pekerjaannya.

Pernahkah kamu melihat seorang operator senior yang menolak promosi, tapi jadi panutan bagi semua? Ia mungkin tidak ingin jabatan, tapi ia memberi pengaruh yang jauh lebih besar daripada supervisor baru sekalipun.

Itulah bukti bahwa kepemimpinan bukan tentang posisi, tapi tentang pengaruh yang menumbuhkan.

Tugas pemimpin bukan memaksa semua orang naik jabatan, tapi membantu mereka menemukan kebanggaan di perannya masing-masing. Karena tidak semua orang harus naik ke atas — ada yang justru mengokohkan fondasi dari bawah.



Refleksi Kepemimpinan

Coba kamu renungkan: Apakah selama ini kamu sedang mengatur timmu — atau memimpin mereka?

Apakah kamu lebih sering memberi instruksi, atau memberi inspirasi?

Apakah timmu bekerja karena takut gagal, atau karena ingin berhasil bersama?

Mungkin jawabannya akan membuatmu tersenyum, atau sedikit tertampar — dan itu baik. Karena setiap pemimpin yang tumbuh, selalu dimulai dari keberanian untuk bercermin.

Kepemimpinan tidak dimulai ketika kamu duduk di kursi manajer, tapi ketika seseorang berubah karena kehadiranmu. Mengatur bisa membuatmu cepat lelah, tapi memimpin membuatmu terus hidup — karena kamu sedang menyalakan semangat orang lain.

Dan ketika kamu menyalakan semangat itu setiap hari, kamu tak hanya membangun kinerja, tapi juga membangun manusia.

Setelah menyadari bahwa mengatur bisa melelahkan, kini saatnya beralih — dari dorongan untuk mengendalikan menuju semangat untuk menginspirasi. Itulah yang akan kita temukan di

Bab 3: Dari Kendali ke Inspirasi.



*Complex Problem Solving Analysis
PT Riau Andalan Pulp and Paper, Pekanbaru*



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

Bab 3

Dari Kendali ke Inspirasi



Leading People, NOT Managing Them!

***Semakin kamu ingin
mengontrol orang,
semakin kamu
kehilangan pengaruh.***



Di Antara Pallet dan Perasaan

Sore itu, di area loading dock Sentra Rasa Indonesia, suasana terasa panas meski matahari sudah mulai turun di ufuk barat. Udara bercampur aroma karton, plastik stretch, dan kopi instan yang baru dikemas. Suara beep forklift bersahutan dengan teriakan operator yang mengarahkan proses loading kontainer untuk ekspor ke Timur Tengah.

Rizki berdiri di dekat pintu kontainer, tangan bersedekap, wajahnya tegang. Keringat menetes di pelipisnya, bukan hanya karena cuaca, tapi karena amarah yang tertahan.

“Udah kubilang dari tadi, periksa beratnya sebelum naik ke pallet,” serunya pada salah satu operator. “Kenapa harus nunggu aku turun dulu baru sadar salah hitung? Ini barang ekspor, bukan warung kopi, bro!”

Kirana yang datang membawa clipboard menatap Rizki dari kejauhan. Ia mendekat pelan, mencoba menurunkan tensi yang mulai memanas.

“Riz, pelan dulu. Udara aja udah panas, jangan ditambah suhu dari kamu”

Rizki menghela napas panjang, menatap tumpukan karton yang belum masuk kontainer. “Aku tuh nggak ngerti, Kirana. Prosedur udah jelas. Udah aku tempel, udah aku briefing tiap pagi. Tapi tetep aja, yang dikerjain nggak sesuai. Apa harus aku jagain satu-satu tiap pallet baru jalan?”

Kirana menatapnya serius wajah Rizki.

“Mungkin ga nyambung ngerti, Riz?”

“Nyambung gimana! Aku udah ngomongnya pakai bahasa mereka. Aku kasih contoh, aku tulis panduan. Masih juga salah.”

Kirana menatap tumpukan barang yang sedang diikat dengan plastic wrap sambil berkata pelan, “Mereka dengar kamu, tapi belum tentu mereka merasa didengar. Kamu maunya mereka patuh, tapi mereka butuh merasa dipercaya.”

Rizki terdiam. Tangannya masih menggenggam kencang walkie talkie yang tadi ia gunakan untuk menegur timnya.

“Jadi kamu pikir aku salah?” tanyanya lirih, menatap lantai semen yang berdebu.

Kirana menggeleng pelan. “Bukan salah, Riz. Kamu cuma masih pakai cara lama — pola pikir kontrol. Padahal yang kamu pimpin itu bukan palet, bukan sistem, tapi manusia.”

Rizki menatap kosong ke arah kontainer yang perlahan tertutup. Dalam benaknya, kata “manusia” itu bergema lama. Mungkin benar, pikirnya, selama ini ia terlalu sibuk memastikan semua berjalan sesuai rencana... sampai lupa membuat orang-orang di balik rencana itu merasa punya makna.



Saat Pengaruh Lebih Kuat dari Kekuasaan

Saya pernah berpikir, semakin banyak yang bisa saya kontrol, semakin efektif tim saya bekerja.
Tapi ternyata tidak.

Kontrol memang bisa menciptakan kepatuhan — tapi hanya sementara. Pengaruh menciptakan komitmen — dan itu bertahan lama.

Seorang “boss” mungkin bisa memaksa orang bekerja keras hari ini, tapi hanya seorang leader yang mampu membuat orang ingin berjuang bersamanya esok hari. Perbedaan utamanya bukan pada posisi, tapi pada pola pikir.

Boss berpikir, “Bagaimana agar mereka patuh?”
Leader bertanya, “Bagaimana agar mereka tumbuh?”

Mindset kepemimpinan bukan tentang mengatur perilaku, tapi menumbuhkan kesadaran. Bukan tentang menekan agar sesuai target, tapi menyalakan rasa agar orang bekerja dengan makna.

Kontrol berangkat dari rasa takut kehilangan kuasa. Inspirasi lahir dari keberanian memberi kepercayaan. Dan di titik itu, seorang pemimpin mulai benar-benar memimpin — bukan hanya memerintah.

Saya melihat ini sendiri dalam kisah Rizki di loading dock. Setelah kejadian sore itu, ia mencoba sesuatu yang berbeda. Ia tidak lagi memulai briefing dengan daftar kesalahan, melainkan dengan satu pertanyaan sederhana, “Apa yang bikin kita bangga hari ini?”

Awalnya timnya bingung, tapi perlahan suasana berubah. Operator mulai saling berbagi pengalaman kecil yang berhasil mereka perbaiki — dari cara mengikat karton lebih rapi, sampai menemukan cara mempercepat loading time.

Rizki berhenti mengontrol, dan mulai mengapresiasi. Ia berhenti menuntut kesempurnaan, dan mulai menumbuhkan kepercayaan.

Hasilnya?

Tanpa banyak perintah, timnya mulai bergerak dengan semangat yang berbeda — bukan karena takut dimarahi, tapi karena ingin dipercaya lebih jauh.

Tiga Pergeseran dari Boss ke Leader

Tiga pergeseran penting membedakan antara seorang boss dan seorang leader. Dan perubahan itu tidak terjadi di ruang rapat, tapi di cara kita memandang manusia yang bekerja bersama kita setiap hari.

Pemimpin lama percaya bahwa kekuatan ada pada suara yang paling keras. Ia memberi perintah, memastikan semua berjalan sesuai arah yang ia tentukan. Tapi pemimpin baru tahu, kekuatan sejati justru ada pada telinga yang paling peka. Ia tahu bahwa koneksi dimulai bukan dari berbicara, melainkan dari mendengar. Bukan dari menuntut, tapi dari memahami.

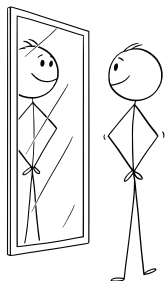
Seperti seorang barista yang hafal betul selera pelanggan tetapnya, pemimpin sejati mengenal denyut timnya — siapa yang sedang lelah, siapa yang butuh disemangati, dan siapa yang hanya perlu ruang untuk mencoba. Karena ia tahu, membangun hubungan lebih penting daripada sekadar menegakkan aturan. Dari sinilah, “command” berubah menjadi “connect”.

Begitu pula dalam cara memberi arahan.

Mengawasi orang lain bisa membuat mereka merasa diperhatikan, tapi belum tentu merasa dipercaya. Pemimpin yang dewasa dalam kesadarannya tidak berdiri di atas untuk menilai, melainkan berjalan di samping untuk menemani. Ia tahu kapan harus memberi arah, dan kapan cukup memberi ruang agar orang belajar dari prosesnya sendiri. Dukungan bukan berarti melepas kendali, melainkan menyalurkan energi agar orang lain berani tumbuh, bahkan melalui kesalahan. Dari sinilah peran supervisor bergeser menjadi supporter.

Dan akhirnya, pemimpin sejati tidak lagi sibuk mengatur tugas, tetapi menumbuhkan potensi. Ia percaya bahwa hasil besar lahir dari manusia yang tumbuh — bukan dari manusia yang takut. Ia tidak sekadar ingin orang melakukan apa yang ia mau, tetapi membantu mereka menemukan mengapa di balik apa yang mereka lakukan.

Kepemimpinan sejati bukan tentang menghasilkan produk, tapi membentuk manusia. Karena ketika manusia bertumbuh, hasil akan mengikuti dengan sendirinya.



Refleksi Kepemimpinan

Coba kamu tanyakan pada dirimu sendiri: Apakah selama ini kamu ingin timmu patuh, atau kamu ingin mereka bertumbuh?

Apakah kamu sedang mengontrol mereka agar sesuai ekspektasimu, atau menghubungkan mereka dengan makna dari pekerjaan mereka?

Coba kamu tanyakan pada dirimu sendiri: Apakah selama ini kamu ingin timmu patuh, atau kamu ingin mereka bertumbuh?

Apakah kamu sedang mengontrol mereka agar sesuai ekspektasimu, atau menghubungkan mereka dengan makna dari pekerjaan mereka?

Dan lebih jauh lagi, apakah kamu ingin dikenal sebagai orang yang ditakuti saat hadir, atau dirindukan ketika tidak ada?

Dan pada akhirnya, pengaruh bukan diukur dari seberapa keras kamu bicara, tapi seberapa dalam kamu meninggalkan makna.

Kepemimpinan sejati tidak butuh teriakan, tapi kehadiran. Tidak berawal dari perintah, tapi dari rasa percaya. Semakin kamu ingin mengontrol orang, semakin kamu kehilangan pengaruhmu. Tapi semakin kamu menginspirasi mereka, semakin mereka menyalakan semangat yang sama — bahkan ketika kamu tidak lagi di sana.

Ingat, **“Leadership bukan tentang posisi, tapi tentang pengaruh yang menumbuhkan manusia.”**

Setelah belajar beralih dari kendali menuju inspirasi, kini saatnya menyiapkan fondasi kepemimpinan sejati — dan itulah yang akan kita temukan di **Bab 4: Hal Penting Sebelum Memimpin Orang Lain.**



www.jagokaizen.com
Blog Articles



<https://www.jagokaizen.com/category/free-download-e-book/>

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

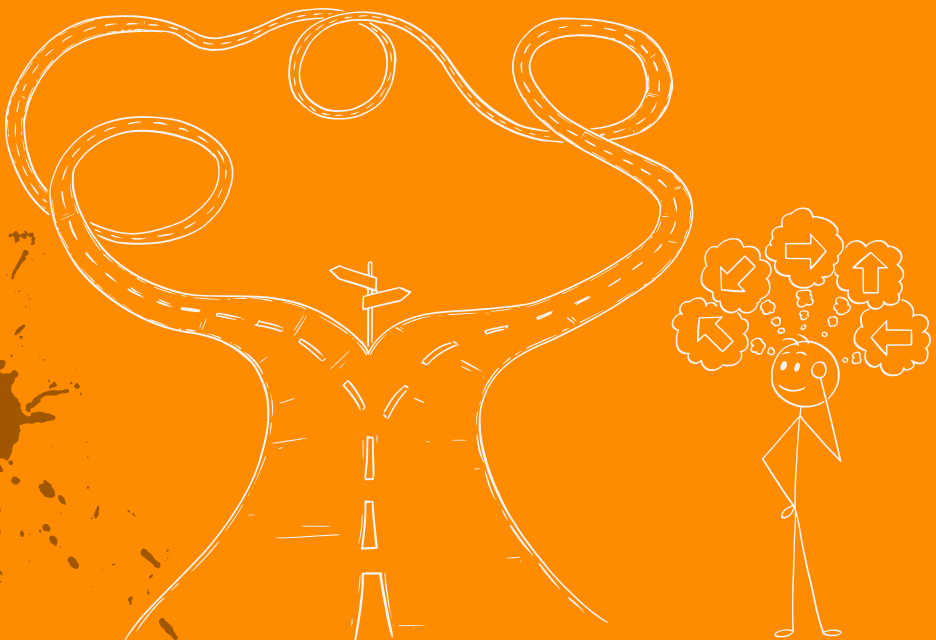
Bab 4

Hal Penting Sebelum Memimpin Orang Lain



Leading People, NOT Managing Them!

***Kamu tidak bisa
memimpin orang lain
sebelum mampu
mengatur dirimu sendiri.***



Sibuk Belum Tentu Produktif

Ruang kerja kantor pusat divisi Marketing - Sentra Rasa Indonesia mulai ramai, meski baru pukul 7:45. Seperti semuanya diburu deadline. Suara printer berdentang, notifikasi pesan berdenting, dan langkah cepat orang-orang di koridor menciptakan suasana sibuk yang nyaris tanpa jeda.

Pagi itu, ruang kerja divisi Marketing Sentra Rasa Indonesia sudah terasa hicip — bukan dalam arti tenang dan bersemangat, tapi dalam ritme cepat yang nyaris seperti kejaran. Jam di dinding baru menunjukkan pukul 07.45, namun udara kantor sudah padat dengan tekanan tak kasat mata. Pendingin ruangan yang masih menyisakan hawa malam tak cukup menurunkan panasnya ambisi.

Suara printer berdentang dari sudut ruangan, tumpang-tindih dengan dering pesan dari Teams dan email yang masuk bertubi-tubi. Di setiap meja, layar monitor menyala dengan grafik dan deck presentation yang belum sempurna, sementara aroma kopi sachet bercampur dengan wangi parfum mahal — dua hal yang sama-sama berusaha menutupi rasa lelah yang tak sempat diakui.

Langkah cepat terdengar di sepanjang koridor. Sepatu hak tinggi dan sneakers putih beradu dengan lantai marmer, seolah semua orang sedang berpacu dengan waktu. Tak ada percakapan santai, hanya bisikan singkat tentang deadline, revisi, dan target yang mendesak. Di kantor ini, pagi bukanlah waktu untuk memulai pekerjaan — pagi adalah waktu untuk mengejar apa yang sudah tertinggal sejak kemarin.

Di tengah pusaran itu, Shanum duduk di meja kerjanya. Postur tegak, rahang menegang, tapi tetap terlihat stylish: blazer pastel, kemeja putih digulung di lengan, dan sneakers putih yang masih bersih. Tangannya bergerak cepat di atas keyboard, matanya menatap tiga file Excel yang terbuka bersamaan. Di pinggir monitor, sticky notes warna pastel berjejer seperti pelangi kecil — namun isinya jauh dari manis.

“EXPORT REPORT - ASAP.”

“Revisi KPI.”

“Weekly Deck for Marketing.”

Ia mengetik cepat sambil bergumam, “Gila sih, kenapa report ini nggak kelar-kelar, ya? Kayak basic banget, tapi lama banget!” Suaranya meninggi sedikit, lalu ia menoleh ke belakang dan berseru, “Guys, please make sure data export-nya udah valid, ya! Aku nggak mau ada typo lagi kayak kemarin. Honestly, itu tuh fatal banget, loh.”

Shanum, 23 tahun, lulusan komunikasi yang sempat magang di dunia marketing, kini dipercaya memimpin proyek performance review lintas divisi. Anak Jakarta Selatan sejati — cepat, ambisius, penuh ide, dan tak pernah bisa diam. Ia ingin dikenal sebagai perempuan tangguh, dan cara tercepat untuk itu, pikirnya, adalah dengan selalu on top of everything.

Namun pagi itu, sesuatu terasa berbeda. Entah karena lelah, atau karena suara langkahnya sendiri terdengar seperti gema dari tekanan yang ia ciptakan.

Dari arah pantry, Kirana datang membawa dua cangkir kopi. Ia menaruh satu di depan Shanum tanpa banyak bicara, lalu duduk di kursi sebelahnya.

“Kamu belum sarapan lagi, ya?”

Shanum menghela napas panjang. “Nggak sempet, Kir. Morning jam-nya tuh crazy banget. Aku udah juggling tiga laporan dari tadi.”

Kirana tersenyum, menatap sticky notes yang memenuhi monitor. “Kamu tahu nggak, Shanum,” katanya pelan, “kadang kita kelelahan bukan karena kerjaan yang kebanyakan, tapi karena lupa bedain mana yang penting dan mana yang cuma kelihatan penting.”

Kata-kata itu menggantung di udara. Suara printer dan langkah orang di luar masih terdengar, tapi Shanum mendadak hening. Tangannya berhenti di atas keyboard. “Hmm... maksudnya kayak aku tuh terlalu reaktif, gitu?” tanyanya tanpa menatap. “Maybe,” jawab Kirana tenang. “Kamu hebat, Shanum. Cepet, tanggap, tapi kadang kamu ngejar semua hal sekaligus. Padahal nggak semuanya harus dikejar.”

Shanum menatap layar laptopnya yang penuh angka. Matanya perlahan melunak. Dalam diam, ia tahu Kirana benar. Ia sering bangga karena selalu in control, tapi diam-diam lelah karena tidak pernah berhenti. Sibuk — tapi belum tentu produktif. Keras — tapi kadang kehilangan arah.

Ia meraih secangkir kopi di depannya, meniup permukaannya pelan. Uap hangatnya menenangkan, seperti napas baru yang mengingatkan untuk melambat. “Okay fine,” katanya lirih, sambil tersenyum kecil. “Maybe I need to slow down a bit...”

Untuk pertama kalinya pagi itu, Shanum menutup satu jendela Excel, lalu mengambil satu sticky note baru dan menulis pelan:

“Do less, but do it better.”

Dan entah kenapa, di tengah riuh kantor yang masih berlari, Shanum merasa sedikit lebih tenang — seolah waktu akhirnya berhenti, walau hanya untuknya.



Kemenangan Pribadi Sebelum Kemenangan Publik

Banyak orang ingin menjadi pemimpin dan manajer hebat, namun sering lupa satu hal mendasar: semuanya dimulai dari diri sendiri. Sebelum mampu mengatur orang lain, kamu harus mampu mengelola dan memimpin dirimu sendiri — pikiranmu, emosimu, waktumu, dan keputusan-keputusan kecil yang kamu buat setiap hari.

Kepemimpinan dan manajemen sejati bukanlah tentang seberapa banyak orang yang kamu arahkan, tapi seberapa dalam kamu memahami dirimu sendiri. Karena tanpa pemahaman diri, kamu akan mudah terjebak dalam ego — merasa paling tahu, paling benar, dan paling cepat. Padahal, seperti kata Stephen Covey, “Seek first to understand, then to be understood.”

Untuk memahami orang lain, kamu harus terlebih dahulu belajar memahami dirimu sendiri. Untuk bisa dimengerti, kamu harus lebih dulu mengerti. Dan untuk bisa memimpin dengan bijak, kamu harus berhenti menebak dan mulai bertanya.

Orang yang hanya menilai tanpa memahami akan mudah menghakimi.

Menghakimi itu cepat dan sederhana. Tetapi, berpikir dan memahami adalah inti dari kepemimpinan diri. Kamu perlu waktu — untuk berhenti sejenak, mendengarkan, dan merenungkan.

Apakah kamu benar-benar hadir untuk memahami orang lain, atau hanya menunggu giliran bicara?

Apakah kamu benar-benar mendengarkan dengan hati, atau sekadar menyiapkan respons untuk membenarkan dirimu?

Semua kemampuan self-leadership dan self-management berakar dari kesadaran ini.

Dan inilah modal terbesarnya:

Pertama, Tanggung jawab pribadi. Menyadari bahwa tidak ada yang bisa kamu ubah sebelum kamu mau bertanggung jawab atas pilihan dan reaksimu sendiri.

Kedua, Kesadaran diri (Self-awareness). Mengenali emosi, pola pikir, dan reaksi diri di setiap situasi — karena kamu tidak bisa mengubah sesuatu yang tidak kamu sadari.

Ketiga, Pengendalian diri (Self-regulation). Mampu menahan impuls, menjaga stabilitas emosi, dan memilih respon terbaik — bukan reaksi tercepat.

Keempat, Motivasi internal. Menemukan alasan yang lebih besar dari sekadar hasil, melainkan makna dari proses.

Kelima, Empati dan kemampuan sosial. Memahami bahwa setiap orang membawa dunia batinnya masing-masing, dan untuk membangun koneksi sejati, kamu perlu masuk ke dunianya dengan hormat dan rasa ingin tahu.

Inilah yang disebut kecerdasan emosional (Emotional Quotient) — kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri sebelum mencoba memengaruhi orang lain.

Peter Salovey dan John Mayer (1990), lalu diperluas oleh Daniel Goleman (1995), menjelaskan bahwa EQ mencakup lima kompetensi utama, sebagai berikut.

Pertama: Self-Awareness – Kesadaran Diri

Semua bentuk kepemimpinan dimulai dari kesadaran diri.

Self-awareness adalah kemampuan untuk mengenali apa yang kamu rasakan, mengapa kamu merasakannya, dan bagaimana perasaan itu memengaruhi pikiran serta tindakanmu.

Pemimpin yang sadar diri tahu kapan ia sedang marah, kecewa, atau lelah — dan tidak membiarkan emosinya mengambil alih kendali. Ia mampu berhenti sejenak, menarik napas, lalu merespons dengan bijak, bukan bereaksi secara impulsif.

Kesadaran diri juga mencakup pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan diri. Pemimpin yang mengenal dirinya tidak akan terlalu cepat menyalahkan orang lain ketika sesuatu berjalan salah; sebaliknya, ia akan bertanya, “Bagian mana yang bisa saya perbaiki dari diri saya dulu?”

Dalam praktik sehari-hari, self-awareness bisa diasah melalui refleksi harian, journaling, atau bahkan dialog jujur dengan rekan kerja. Karena semakin kamu mengenal dirimu, semakin tenang kamu dalam menghadapi dunia di sekitarmu.

Kedua: Self-Regulation – Pengendalian Diri

Jika kesadaran diri adalah “menyadari api”, maka self-regulation adalah “kemampuan mengatur nyalanya.” Ini adalah kemampuan untuk mengelola emosi, menahan impuls, dan menyalurkannya ke arah yang konstruktif.

Pemimpin dengan pengendalian diri tidak mudah terpancing emosi. Ia tahu bahwa reaksi cepat sering kali hanya melahirkan penyesalan. Sebaliknya, ia mampu menunda reaksi demi hasil yang lebih matang.

Dalam dunia kerja, self-regulation tercermin dari cara seseorang mengelola tekanan dan konflik. Misalnya, ketika tim gagal mencapai target, ia tidak langsung menyalahkan, melainkan mencari akar penyebab dan mengubah kegagalan menjadi pembelajaran.

Seperti kata pepatah Timur, “Air yang tenang mencerminkan langit.” Pemimpin yang mampu mengatur emosinya menciptakan ketenangan di sekitarnya — dan ketenangan itu menular.

Ketiga: Motivation – Motivasi Diri

Motivasi dalam konteks EQ bukan tentang semangat yang meledak-ledak, tapi tentang komitmen batin untuk tetap berjuang bahkan saat tidak ada yang melihat.

Pemimpin dengan motivasi diri memiliki dorongan intrinsik — ia bekerja bukan hanya karena gaji, penghargaan, atau posisi, tapi karena keyakinan bahwa pekerjaannya bermakna.

Ia melihat tantangan bukan sebagai beban, melainkan kesempatan untuk tumbuh. Ia tidak mudah puas dengan pencapaian hari ini, karena selalu ada cara untuk menjadi lebih baik dari kemarin.

Motivasi diri juga berarti ketahanan mental (resilience). Dalam situasi sulit, pemimpin yang memiliki motivasi tinggi tidak larut dalam frustrasi, melainkan mencari cara untuk bangkit. Ia berkata, “Saya belum berhasil,” bukan “Saya gagal.”

Motivasi semacam ini menular — membuat tim ikut percaya bahwa setiap kesulitan adalah bagian dari perjalanan menuju versi terbaik dari diri mereka sendiri.

Keempat: Empathy – Empati

Empati adalah kemampuan untuk merasakan apa yang dirasakan orang lain tanpa kehilangan pusat dirimu sendiri. Bukan sekadar kasihan atau simpati, tetapi kemampuan memahami perspektif orang lain secara mendalam.

Pemimpin yang berempati tidak hanya mendengar kata-kata, tapi juga menangkap nada suara, bahasa tubuh, dan emosi di baliknya. Ia tahu kapan seseorang sebenarnya sedang tidak baik-baik saja, meskipun mulutnya berkata, “Saya fine.”

Empati juga berarti memberi ruang bagi orang lain untuk mengekspresikan diri tanpa takut dihakimi. Dalam konteks tim, ini bisa berupa kesediaan untuk mendengarkan ide yang berbeda, atau keberanian untuk memahami latar belakang seseorang sebelum menilai performanya. Ketika kamu berempati, kamu tidak hanya memimpin dengan kepala, tapi juga dengan hati.

Kelima: Social Skills – Keterampilan Sosial

Jika empat kompetensi sebelumnya berbicara tentang bagaimana kamu mengelola dirimu, maka social skills adalah tentang bagaimana kamu berinteraksi dengan dunia.

Ini adalah kemampuan membangun hubungan yang sehat, memengaruhi dengan integritas, dan menciptakan kolaborasi yang positif.

Pemimpin dengan keterampilan sosial yang baik mampu menginspirasi tanpa memerintah. Ia tahu kapan harus tegas, kapan harus mendukung, dan kapan harus menjadi pendengar. Ia menggunakan komunikasi bukan untuk mendominasi, tapi untuk menyatukan.

Dalam praktiknya, social skills terlihat dalam hal-hal sederhana: memberi umpan balik dengan hormat, mengapresiasi hasil kerja orang lain, menyelesaikan konflik tanpa mempermalukan, dan menjaga suasana kerja yang aman secara emosional.

Keterampilan sosial adalah puncak dari kecerdasan emosional, karena di sinilah semua kompetensi sebelumnya bertemu — kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, dan empati — menjadi satu energi yang memengaruhi orang lain secara positif.

Lima kompetensi EQ ini bukan sekadar teori psikologi, tetapi fondasi manusiawi dari setiap kepemimpinan yang efektif. Dan sebelum kamu bisa menggerakkan orang lain, kamu harus bisa menggerakkan dirimu sendiri.

Sebelum kamu bisa menyentuh hati orang lain, kamu harus bisa menyentuh hatimu sendiri terlebih dahulu.

Dan pahami ini: **“Pemimpin yang hebat bukan yang paling pintar berbicara, tapi yang paling sabar memahami.”**

Jika kamu mampu memimpin dan mengelola dirimu melalui kesadaran dan empati, maka kamu tidak hanya akan menjadi pemimpin yang dihormati, tapi juga manusia yang membuat orang lain merasa didengarkan dan dimengerti. Kepemimpinan sejati tidak lahir dari seberapa keras kamu berbicara, tapi dari seberapa lembut kamu mendengarkan.

Namun ada satu pertanyaan sederhana yang menentukan kedalamanmu sebagai pemimpin:

Apakah kamu punya waktu untuk benar-benar mendengarkan dan memahami orang lain?

Bila jawabannya tidak, maka kamu sedang berisiko terjebak dalam pola lama: menghakimi sebelum memahami. Padahal, seperti kata Carl Jung, “Berpikir itu sulit, itulah sebabnya kebanyakan orang lebih suka menghakimi.”

Berpikir, mendengar, dan memahami memang butuh waktu — tapi di situlah letak kemanusiaan dan kepemimpinan yang sejati.



Mengelola Diri: Antara Waktu, Nilai, dan Makna

Jika kamu mampu memimpin dan mengelola dirimu dengan kesadaran dan empati, maka kamu tidak hanya akan menjadi pemimpin yang dihormati, tetapi juga manusia yang membuat orang lain merasa didengarkan dan dimengerti. Kepemimpinan sejati tidak lahir dari seberapa keras kamu berbicara, melainkan dari seberapa lembut kamu mendengarkan.

Namun ada satu pertanyaan sederhana yang menentukan kedalamanmu sebagai pemimpin:

Apakah kamu punya waktu untuk benar-benar mendengarkan dan memahami orang lain?

Bila jawabannya tidak, maka kamu sedang berisiko terjebak dalam pola lama: menghakimi sebelum memahami. Berpikir, mendengar, dan memahami memang membutuhkan waktu — tetapi di situlah letak kemanusiaan dan kedewasaan seorang pemimpin.

Menata Fokus diantara Antara Nilai dan Waktu, bukanlah hal yang mudah. Kepemimpinan diri bukan hanya soal memotivasi diri, tetapi tentang mengelola fokus dan energi agar tertuju pada hal-hal yang benar-benar bernilai. Banyak orang tampak sibuk, tapi tidak semua kesibukan membawa hasil yang bermakna. Ada yang bekerja siang malam, namun tetap merasa kosong — karena waktunya habis untuk hal-hal yang seharusnya diabaikan.

Di sinilah pentingnya kesadaran untuk menata fokus antara nilai dan waktu.



Kuadran ini membantu kita merefleksikan pertanyaan penting:

- Apakah hal ini bernilai tinggi dan layak mendapatkan waktu serta perhatian penuh?
- Ataupun ini hanya tampak penting, tapi sesungguhnya tidak memberi dampak berarti?

Pemimpin yang bijak tidak mengukur produktivitas dari panjangnya jam kerja, tapi dari besarnya nilai yang dihasilkan. Mereka tahu bahwa bekerja lebih sedikit tapi lebih bernilai jauh lebih baik daripada bekerja lebih banyak tapi tanpa arah.

Dan sangatlah menantang saat kamu perlu memilih dan menentukan, mana yang Prioritas antara “Penting vs Mendesak”. Setelah tahu apa yang bernilai, langkah berikutnya adalah mengatur prioritas waktu dan energi. Konsep klasik yang diperkenalkan oleh Stephen Covey.

Dalam buku: The 7 Habits of Highly Effective People, Guru Stephen Covey membahas “Jendela Penting dan Mendesak” mengajarkan keseimbangan antara dua dimensi ini:

“Apa yang penting untuk jangka panjang, dan apa yang mendesak untuk diselesaikan sekarang?”



Dari model ini, kita belajar bahwa:

- Penting tapi tidak mendesak adalah wilayah pertumbuhan dan perencanaan. Inilah ruang bagi refleksi, pengembangan diri, dan inovasi — hal-hal yang membangun masa depan.
- Mendesak tapi tidak penting adalah jebakan kesibukan semu — hal-hal reaktif yang membuat kita tampak sibuk, tapi sebenarnya tidak menambah nilai.
- Penting dan mendesak adalah situasi krisis yang harus ditangani segera, namun jika terus-menerus terjadi, itu tanda kita gagal merencanakan.
- Tidak penting dan tidak mendesak sebaiknya ditinggalkan — karena hanya menguras waktu dan energi tanpa makna.

Pemimpin sejati bekerja bukan karena tekanan, tapi karena kesadaran akan tujuan. Mereka tahu kapan harus bertindak cepat, dan kapan harus berhenti sejenak untuk berpikir jernih.

Gunakan prinsip sederhana:

FOCUS:
Follow One Commitment Until Successful.

Fokus bukan berarti mengatakan ya pada banyak hal, tapi keberanian untuk berkata tidak pada hal yang tidak esensial.

Dan dari sinilah kamu bakal berpikir bertindak bersasar ‘Waktu’ menuju ke ‘Empati’. Maksudnya?

Yal. Pada akhirnya, seluruh upaya menata waktu, nilai, dan prioritas bermuara pada satu hal: kesediaan untuk hadir sepenuhnya bagi orang lain.

Alasannya? Jika waktumu habis untuk hal yang tidak penting, bagaimana mungkin kamu punya ruang batin untuk mendengarkan dengan tulus?

Empati lahir dari kehadiran.

Kehadiran lahir dari kesadaran.

Dan kesadaran lahir dari kemampuan mengelola diri — baik waktu, energi, maupun emosi.

Sebelum bertanya, “Bagaimana saya bisa memahami orang lain?”, tanyakan dulu:

“Apakah saya sudah menyediakan waktu dan ruang batin untuk benar-benar mendengarkan mereka?”

Sebab kepemimpinan yang tidak punya waktu untuk memahami, pada akhirnya hanya akan menghakimi.

Dan pemimpin yang terlalu sibuk untuk mendengar, perlahan akan kehilangan kepercayaan dari orang-orang yang seharusnya ia bimbing.



Mengelola Waktu Menentukan Nilai Diri

Kelola waktu Anda atau Anda diatur orang lain!

08:00 - 10:00	Anak buah	Menyediakan waktu untuk memberikan dukungan sehingga semakin mampu untuk mendapatkan hasil lebih baik mencapai target. Memeriksa hasil kerja dan tinjauan kinerja harian.
10:00 - 12:00	Pimpinan	Melaporkan hasil kerja bagian dari anak buah. Belajar menjadi pemimpin organisasi. Mengerjakan pekerjaan pimpinan sebagai peningkatan kemampuan dan percaya diri.
13:00 - 15:00	Kolega	Membangun aliansi dan koalisi untuk meredam konflik antar bagian, mendapatkan dukungan, dan juga membangun sinergi tim kerja dengan maksimal.
15:00 - 17:00	Sendiri	ME TIME. Waktu pengembangan diri dan mengerjakan pekerjaan yang Hi-Urgen & Hi Priority. FOKUS menyelesaikan tugas dan tanggung jawab UTAMA!
17:00 - .. : ..	Rutin...	Bila diperlukan lembur mengerjakan pekerjaan rutin yang tidak terpegang. Membalas email dan rutinitas lainnya.

Setiap pemimpin punya waktu yang sama: 24 jam sehari. Bedanya, ada yang mengatur waktu, ada pula yang diatur oleh waktu.

Dan lebih dalam dari itu — ada pemimpin yang mengatur arah hidupnya sendiri, dan ada yang hanya ikut arus tuntutan tanpa sempat berhenti untuk berpikir.

Mengelola waktu bukan sekadar tentang efisiensi, tapi tentang kesadaran: kapan kamu harus hadir untuk orang lain, dan kapan kamu harus hadir untuk dirimu sendiri. Waktu yang tidak diatur dengan bijak akan menggerus energi, merusak hubungan, dan menumpulkan makna kepemimpinanmu.

Mari kita lihat bagaimana seorang pemimpin bijak menata harinya — bukan berdasarkan kesibukan, tapi berdasarkan nilai dan peran yang ia jalankan.

08:00 - 10:00 | Waktu untuk Anak Buah: Hadir, Mendengar, dan Membantu

Dua jam pertama di pagi hari adalah waktu emas untuk bersama timmu. Bagi seorang supervisor, manajer, atau pemimpin lini, hasil kerja tidak pernah lahir dari dirimu sendiri — melainkan dari tangan dan hati orang-orang yang kamu pimpin.

Bayangkan: jika kamu tidak punya waktu berinteraksi minimal dua jam setiap hari dengan mereka, bagaimana kamu bisa tahu apa yang sebenarnya terjadi di lapangan?

Mereka bekerja dalam tekanan target, safety, mutu, dan produktivitas. Sudah pasti selalu ada masalah yang sedang dihadapi. Dan yang lebih penting dari solusi, mereka butuh tahu bahwa kamu ada.

Pemimpin yang bijak tahu bahwa timnya bukan sekadar alat produksi, tapi manusia dengan tantangan dan emosi.

Mereka butuh kehadiranmu (availability), kemampuanmu memahami konteks dan isi masalah (adaptability), dan keahlian teknismu (ability) untuk membantu menemukan jalan keluar — bukan sekadar menyuruh lalu berkata, “Kamu pikir sendiri.”

Pemimpin yang hanya menuntut hasil tanpa mau turun tangan ibarat perampok yang zolim — mengambil hasil kerja orang lain tanpa memberi dukungan yang layak. Seperti kata pepatah: kamu tidak akan mendapatkan telur bebek kalau kamu tidak memberi makan bebeknya dengan baik.

10:00 – 12:00 | Waktu untuk Pimpinan: Belajar, Berkolaborasi, dan Menyampaikan Nilai

Setelah berinteraksi dengan tim, gunakan dua jam berikutnya untuk berhubungan dengan atasanmu. Laporkan hasil, diskusikan pencapaian, dan sampaikan kontribusi timmu dengan tulus tanpa perlu mendiskon siapa pun.

Ini bukan soal mencari muka, tapi soal membangun trust dan kredibilitas. Pemimpin sejati tahu bahwa hubungan dengan atasan adalah hubungan kolaboratif — bukan heroic individual, tapi superteam.

Gunakan waktu ini untuk belajar dari atasanmu. Jadilah mentee yang haus ilmu, karena dalam dua atau tiga tahun ke depan, kamu mungkin akan menempati posisinya. Bangun personal brand dengan cara yang elegan: bukan lewat pujian kosong, tapi lewat hasil kerja yang nyata.

Sampaikan gagasan dan rencana kerjamu dengan prinsip A.P.C.
– Aman, Pasti, Cuan.

- Aman, karena kamu sudah mempertimbangkan semua risiko dan antisipasi.
- Pasti, karena kamu menyusun rencana dengan data, logika, dan SMART goals.
- Cuan, karena gagasanmu tidak hanya ideal, tapi membawa manfaat bagi tim dan organisasi.

Ingat: ide bagus itu banyak, tapi ide yang membawa hasil nyata itulah yang disebut kontribusi.

13:00 - 15:00 | Waktu untuk Kolega: Membangun Aliansi, Bukan Kompetisi

Selepas makan siang, ini adalah waktu terbaik untuk berkoneksi, bukan bekerja sendirian. Dalam dunia kerja modern, keberhasilan tidak lagi diukur dari seberapa hebat kamu bekerja sendiri, melainkan dari seberapa baik kamu mampu bekerja bersama orang lain.

Gunakan dua jam ini untuk berkoordinasi dengan kolega — dari seksi lain, bagian berbeda, hingga divisi pendukung. Bangun komunikasi yang terbuka, suasana kerja yang saling menghormati, dan rasa percaya yang tumbuh dari kolaborasi nyata. Sering kali, karier seseorang bukan terhenti karena kekurangan kompetensi, tetapi karena ia gagal membangun hubungan yang sehat dengan orang di sekitarnya.

Kembangkan semangat co-create, bukan compete. Ketika kamu membantu orang lain untuk berhasil, sebenarnya kamu sedang menyiapkan panggung untuk keberhasilanmu sendiri. Dan ketika kamu dikenal sebagai pribadi yang mudah diajak bekerja sama, kamu sedang menulis reputasi baik yang akan menjadi pelindungmu di masa depan.

Ingatlah: di dalam organisasi, kamu tidak berjalan sendirian. Gunakan kekuatan “organik” yang ada — jaringan kolega, rekan lintas fungsi, dan bahkan staf di tim lain — untuk mempercepat rencanamu dan memperluas dampak hasil kerjamu.

Dan pada akhirnya, keberhasilan seorang pemimpin bukan hanya diukur dari seberapa tinggi ia naik, tetapi dari seberapa banyak orang yang ikut bertumbuh bersamanya.

15:00 - 17:00 | Waktu untuk Diri Sendiri: Belajar dan Berkembang

Ini adalah waktu untuk ME TIME — bukan dalam arti santai, tapi dalam arti self-improvement. Manfaatkan sore hari untuk mengerjakan pekerjaan penting yang memerlukan fokus tinggi, atau untuk belajar hal-hal baru yang mendukung kariermu.

Gunakan rasio waktu 70:20:10:

- 70% untuk pekerjaan utama dan proyek prioritas.
- 20% untuk kolaborasi dan komunikasi lintas tim.
- 10% untuk pengembangan pribadi — belajar, membaca, mendengarkan podcast, atau mentoring.

Kamu bisa belajar dari rekan di divisi lain: tanya soal HPP ke Akunting, bahas UU Ketenagakerjaan dengan HR, atau belajar komunikasi efektif dari Marketing. Sebab, setiap interaksi adalah kesempatan untuk tumbuh.

17:00 - 18:30 | Waktu untuk Menyelesaikan Rutinitas dan Refleksi

Jika kamu masih berada di kantor, gunakan waktu terakhir ini untuk menutup hari dengan tenang.

Selesaikan pekerjaan rutin kecil yang bisa diselesaikan cepat — bila bisa kurang dari dua menit, selesaikan sekarang juga!

Metode ini dikenal dengan pendekatan Getting Things Done (GTD) - buku yang ditulis oleh guru hebat David Allen.



Gambar ini menggambarkan alur pengambilan keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan cepat dan efisien. Gunakan prinsip GTD untuk memilah:

- Apa yang bisa diselesaikan sekarang,
- Apa yang perlu ditunda atau dijadwalkan,
- Apa yang bisa didelegasikan, dan
- Apa yang sebaiknya dihapus karena tidak relevan.

Di akhir hari, luangkan waktu lima belas menit untuk review hari ini dan plan esok hari.

Tanyakan pada dirimu:

“Apakah hari ini saya sudah hadir penuh untuk orang lain dan untuk diri saya sendiri?”

Dan ini penting bahwa, manajemen waktu yang terbaik bukan tentang menyelesaikan banyak hal, tapi tentang menyelesaikan hal yang benar — dengan hati yang tetap tenang, fokus, dan bermakna.



Eat the Frog ***dengan Ritme Pomodoro***

Kembali ke ruang divisi Marketing & Business Development Sentra Rasa Indonesia, meski masih pagi tapi sudah sibuk persis Jembatan Semanggi saat jelang makan siang - ribet!

Bagi Shanum, ini bukan hal baru — ia sudah terbiasa hidup dalam ritme cepat dan tenggat waktu yang menekan. Tapi kali ini berbeda.

Ia menatap kalender digital di layar laptopnya yang penuh warna merah. Tiga proposal belum selesai, satu pitch deck revisi klien belum dikirim, dan campaign baru harus tayang besok pagi.

“Ya Tuhan... kayaknya semua hal tiba-tiba jadi urgent,” gumamnya sambil menarik napas panjang.

“Shan, coba kamu mulai dari yang paling susah dulu deh. Yang kamu paling males kerjain tapi paling penting.”

Shanum menatapnya, lalu tersenyum kecut. “You mean... eat the frog, Kirana? What?”

Saran Kirana membuat Shanum teringat pada buku Brian Tracy – *Eat That Frog!* Dalam dunia marketing yang bergerak cepat, semua terlihat penting. Tapi tidak semuanya bernilai sama.

“Katak” yang dimaksud Tracy bukan hewan yang harus ditelan mentah-mentah, melainkan tugas paling sulit, paling penting, dan paling sering kita tunda.

Seperti menyusun strategi brand baru atau menulis konsep besar untuk kampanye nasional — pekerjaan yang butuh pikiran jernih, tapi sering tersingkir oleh email, meeting, dan urusan kecil lainnya.

Brian Tracy menulis:

**“If you have to eat a live frog,
do it first thing in the morning.”**

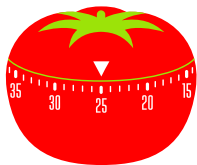
Artinya: kerjakan tugas paling penting di awal hari, sebelum energi terkuras untuk hal-hal kecil. Itulah yang akhirnya dilakukan Shanum. Ia memutuskan menutup tab media sosialnya, menonaktifkan notifikasi, dan fokus satu jam penuh hanya untuk menyusun marketing plan klien terbesar bulan ini.

Tapi ada satu masalah: Shanum mudah terdistraksi. Setiap kali ide baru muncul, tangannya refleks membuka jendela chat atau spreadsheet lain. Hingga suatu sore, saat mentoring mingguan, Coach Wang menasihatinya: “Kamu itu bukan kekurangan waktu, Shanum. Kamu cuma kurang ritme.”

Lalu Coach memperkenalkan Teknik Pomodoro, karya Francesco Cirillo, seorang mahasiswa Italia yang dulu kesulitan fokus belajar.

1 Pilih 1 tugas yang akan Anda selesaikan.

Tentukan tugas yang ingin Anda selesaikan, berapa menit = berapa Podomoro?



2 Lakukan 1 Podomoro

Set waktu 1 Podomoro = 25 menit.

Fokus Bekerja

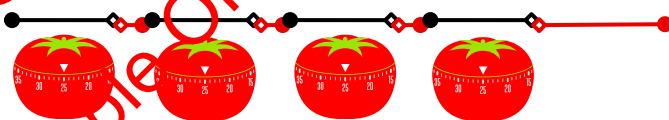


Fully take
a break!
5 Minutes

Pastikan Anda fokus bekerja selama 25 menit.

Lalu benar-benar BERISTIRAHAT TOTAL selama 5 menit.

3 Lakukan 4 x Podomoro, Lalu ISTIRAHAT Panjang 30 menit.



Teknik ini menemukan bahwa otak manusia tidak bisa fokus lama tanpa jeda. Jadi, ia membagi waktu kerja menjadi blok 25 menit fokus, diselingi 5 menit istirahat.

Empat sesi seperti itu diikuti dengan istirahat panjang 15–30 menit.

Shanum mencobanya. Ia menyalakan timer digital di layar laptop: 25 menit kerja tanpa distraksi.

Satu Pomodoro untuk riset pasar, satu lagi untuk menyusun brand message, dan satu sesi terakhir untuk meninjau hasilnya.

Setiap kali alarm berbunyi, ia berdiri, meregangkan tubuh, meneguk air, dan kembali dengan kepala yang lebih ringan.

Hasilnya? Dalam dua jam, pekerjaan yang biasanya makan setengah hari akhirnya selesai dengan lebih rapi dan fokus. Shanum tersenyum puas sambil berkata pada Kirana, “Turns out, makan katak itu nggak seseram itu, asal dikunyahnya pelan-pelan.”

Shanum akhirnya sadar: Eat That Frog dan Pomodoro bukan dua teknik yang terpisah — mereka justru saling mengisi.

- Eat That Frog membantunya menentukan prioritas utama: apa yang paling penting untuk diselesaikan hari ini.
- Pomodoro membantunya menjaga fokus dan energi agar bisa menyelesaikannya tanpa stres.

Shanum mulai menjadikan ini kebiasaan tim. Setiap pagi, sebelum briefing, Shanum akan berkata, “Okay guys, hari ini kita makan katak dulu, baru ngopi. Tentuin satu tugas paling penting kalian hari ini — yang kalau selesai, bikin hari kalian worth it.”

Setelah itu, mereka bekerja dengan ritme Pomodoro: 25 menit fokus, 5 menit rehat.

Di tengah hiruk-pikuk kampanye digital, justru muncul ketenangan baru — ritme yang membuat tim bekerja dengan kesadaran, bukan panik.

Hari-hari berikutnya, Shanum bukan hanya terlihat lebih produktif, tapi juga lebih tenang. Ia belajar bahwa being busy dan being effective itu dua hal yang berbeda. Sibuk membuatmu merasa penting, tapi fokus membuatmu benar-benar berkontribusi.

Kini ia tidak lagi dikuasai oleh notifikasi, deadline, atau tumpukan chat klien. Ia menguasai waktunya — memilih dengan sadar mana yang penting, mana yang hanya kebisingan. ***“Eat That Frog teaches you what to start. Pomodoro teaches you how to finish.”***

Dan di tengah dunia marketing yang serba cepat dan penuh tekanan, itulah kombinasi yang membuat Shanum bukan hanya produktif — tapi juga damai dalam menjalani prosesnya.



Mengelola Energi Menjaga Daya Tahan Fisik

Waktu bisa dihitung, tetapi energi hanya bisa dirasakan. Pemimpin yang kuat bukanlah mereka yang tidak pernah lelah, melainkan mereka yang tahu kapan harus berhenti dan mengisi ulang. Karena tanpa keseimbangan energi, bahkan niat terbaik pun kehilangan maknanya.

Dalam diri setiap orang, terdapat tiga sumber energi utama yang saling menopang layaknya tiga pilar kehidupan:

- **Energi fisik**, yang membutuhkan istirahat cukup, olahraga teratur, dan makanan bergizi.
- **Energi mental**, yang tumbuh dari fokus, rasa ingin tahu, dan tantangan yang bermakna.
- **Energi emosional**, yang muncul saat kita merasa dihargai, diterima, dan memiliki hubungan yang sehat dengan orang lain.

Ketika salah satu dari ketiganya kosong, performa akan menurun — bukan karena kemampuan hilang, tetapi karena daya tahan yang menipis. Pemimpin yang lelah secara fisik akan kehilangan ketajaman berpikir. Yang jenuh secara mental akan kehilangan semangat untuk berinovasi. Dan yang lelah secara emosional akan kehilangan empati.

Pada titik itu, seseorang mungkin masih hadir di ruang rapat, tetapi pikirannya melayang jauh. Ia mungkin mendengarkan laporan tim, tapi hatinya sudah letih. Padahal, energi seorang pemimpin adalah cermin bagi timnya. Jika pemimpinnya rapuh, tim pun mudah runtuh.

Bagi orang-orang seperti Shanum, atau siapa pun yang sedang berada di fase serupa, kalimat yang pernah diucapkan Coach Wang bisa menjadi pengingat yang berharga: ***“Shan, kamu nggak perlu jadi superwoman. Kamu cuma perlu jadi manusia yang tahu kapan harus istirahat.”***



Kalimat sederhana itu membuat Shanum terdiam lama. Ia menyadari bahwa daya tahan bukan dibangun dari kerja tanpa henti, melainkan dari keseimbangan. Sejak hari itu, ia mulai menata ulang ritmenya — berolahraga ringan setiap pagi, menutup laptop lebih cepat ketika pekerjaan sudah cukup, dan belajar menikmati jeda tanpa rasa bersalah.

Dan hasilnya luar biasa: pikirannya lebih jernih, emosinya lebih stabil, dan ia mulai menemukan kembali semangat bekerja yang dulu sempat hilang di tengah kesibukan.

Mungkin kamu pun pernah berada di posisi yang sama seperti Shanum — mengejar target tanpa henti, menahan stres agar terlihat kuat, menumpuk pekerjaan karena takut mengecewakan.

Tapi ingatlah, “Kita bukan mesin produktivitas. Kita adalah manusia yang butuh ruang untuk bernapas.”

Jika kamu terus berlari tanpa jeda, cepat atau lambat tubuhmu akan berhenti dengan caranya sendiri — entah lewat kelelahan, kehilangan motivasi, atau bahkan kehilangan makna dari pekerjaan yang dulu kamu cintai.

Mulailah dari hal kecil: tidur cukup, kurangi distraksi digital, perhatikan apa yang kamu konsumsi, dan jaga hubungan yang menenangkan hatimu. Bukan untuk menjadi sempurna, tapi agar kamu bisa bertahan lebih lama dan tetap bermakna.

Oleh sebab di dalam kepemimpinan, kecepatan itu penting, tetapi daya tahanlah yang menentukan seberapa jauh kamu bisa membawa timmu. Dan ketahanan yang kamu rawat hari ini akan menjadi sumber energi yang menular bagi setiap orang di sekitarmu.



Seni Melepaskan dan Menumbuhkan

Salah satu jebakan paling umum dalam kepemimpinan adalah merasa “lebih cepat kalau aku yang kerjakan.” Padahal, itu bukan tanda kemampuan — melainkan tanda kurangnya kepercayaan pada tim.

Pemimpin sejati bukan diukur dari seberapa banyak ia menyelesaikan pekerjaan, tapi seberapa banyak orang yang tumbuh karena kehadirannya. Tugasmu bukan menjadi superworker, tapi supercoach — yang membantu tim mampu, bukan sekadar menontonmu bekerja.

Delegasi bukan sekadar membagi pekerjaan, tapi memberi ruang bagi orang lain untuk belajar dan tumbuh.

Leading People, NOT Managing Them!

*Kalau kamu terus
kerjakan semuanya,
kamu tidak sedang
memimpin
Tapi kamu sedang
menggantikan peran
timmu.*



Ketika kamu mempercayakan sebuah tanggung jawab, kamu sebenarnya sedang menanamkan rasa memiliki dan kebanggaan pada timmu. Mereka akan bekerja bukan karena takut salah, tapi karena ingin berhasil bersama.



Kuncinya sederhana:

- Delegasikan tugas rutin dan berulang, agar waktumu fokus pada hal strategis.
- Pastikan orangnya mau, tahu, dan bisa.
- Dampingi di awal, percayai di tengah, rayakan di akhir.

"Apapun yang rutin bisa didelegasikan"

Delegasi tidak langsung sempurna. Awalnya hasil mungkin baru 50%, tapi seiring bimbingan dan kepercayaan, kemampuan itu akan tumbuh mendekati 100%. Yang penting bukan kesempurnaan hasil, tapi pertumbuhan proses.

Delegasi bukan sekadar "lempar tugas." Ia adalah proses bertahap yang membangun kepercayaan dan kompetensi.



Level 1: Lakukan Sesuai Instruksi (Do as I say). Di tahap ini, pemimpin memberikan arahan sangat spesifik. Tujuannya bukan kontrol, tapi membangun kejelasan. Cocok untuk anggota baru atau tugas yang membutuhkan presisi tinggi.

Level 2: Teliti dan Laporkan (Research and Report). Anggota tim diminta meneliti dan melaporkan hasil temuan, tapi keputusan masih di tangan pemimpin. Ini tahap awal membangun rasa tanggung jawab terhadap proses, bukan sekadar hasil.

Level 3: Teliti dan Rekomendasikan (Research and Recommend). Di sini, anggota mulai berpikir kritis: mencari opsi, menganalisis risiko, dan mengusulkan solusi. Pemimpin mulai memberi ruang diskusi dan memperkuat rasa percaya.

Level 4: Putuskan dan Beritahu (Decide and Inform). Anggota sudah diberi wewenang untuk mengambil keputusan sendiri dan melaporkan hasilnya.

Pemimpin tidak lagi memegang kendali penuh, tapi tetap memantau arah agar tetap sejalan dengan tujuan tim.

Level 5: Bertindak Secara Mandiri (Act Independently). Ini puncak dari delegasi. Tim sudah memiliki kemampuan dan kepercayaan penuh untuk bertindak sesuai nilai dan visi organisasi. Di titik ini, pemimpin berubah menjadi mentor — hadir untuk mendukung, bukan mengontrol.

Delegasi bukan tentang menyerahkan tugas, tapi membuka ruang bagi pertumbuhan. Saat kamu belajar mempercayai, timmu belajar bertanggung jawab. Dan ketika mereka berhasil, itu bukan hanya kemenangan mereka — itu juga bukti bahwa kamu telah memimpin dengan benar.

Dua hal penting yang perlu kamu perhatikan agar memiliki lebih banyak waktu untuk fokus pada hal-hal yang benar-benar bernilai dan berdampak besar adalah kemampuan melakukan delegasi secara efektif.

Ingatlah,

**“Pemimpin sejati bukanlah yang paling banyak bekerja,
melainkan yang paling banyak membuat
orang lain menjadi mampu.”**

Karena jika kamu terus mengerjakan semuanya sendiri,

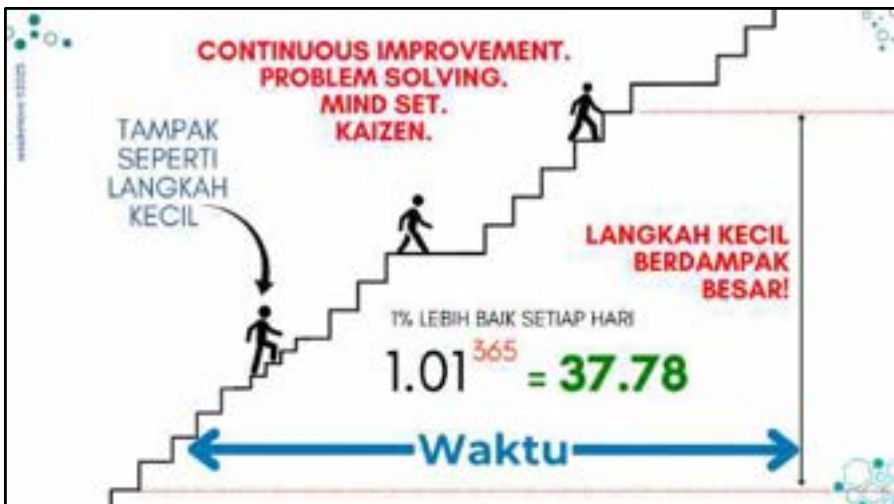
**“Kamu tidak sedang memimpin
tapi kamu sedang menggantikan peran timmu.”**



Kekuatan Kebiasaan Kecil

Pemimpin besar tidak lahir dari keputusan besar yang diambil sesekali, tetapi dari kebiasaan kecil yang dilakukan setiap hari tanpa henti. Menepati janji, datang tepat waktu, menyapa dengan tulus, menyelesaikan komitmen tepat waktu — terdengar sederhana, tapi di situlah letak pondasi kredibilitas seorang pemimpin.

Disiplin bukan soal keras terhadap diri sendiri, tapi lembut terhadap proses yang kamu percayai. James Clear dalam Atomic Habits menyebutnya sebagai kekuatan perubahan kecil yang konsisten. Satu persen perbaikan setiap hari mungkin tampak sepele, tapi ketika dikalikan waktu, ia akan menghasilkan perubahan luar biasa. Bukan lompatan besar yang membentuk kesuksesan, tapi langkah-langkah kecil yang tidak pernah berhenti.



Kebiasaan kecil adalah sistem yang menuntunmu, bahkan saat motivasi menghilang. Ketika kamu terbiasa datang lima menit lebih awal, membaca satu halaman setiap pagi, atau menepati janji sekecil apa pun — kamu sedang memperkuat identitas dirimu sebagai orang yang bisa diandalkan.

James Clear menulis,

**"You do not rise to the level of your goals,
you fall to the level of your systems."**

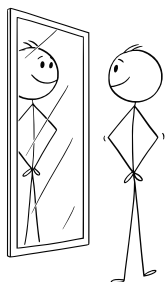
Artinya, bukan tujuan yang menentukan siapa kamu, tapi rutinitas yang kamu ulang setiap hari.

Disiplin setiap juga bukan tentang menyiksa diri dengan target besar, tapi tentang menepati komitmen kecil tanpa henti. Karena setiap kali kamu menepati janji kecil pada dirimu sendiri, kamu sedang melatih otot integritas. Dan ketika orang lain melihatmu konsisten, mereka tidak hanya percaya pada kemampuanmu — tapi juga pada keteguhan karaktermu.

Konsistensi membuatmu bisa dipercaya, sementara kepercayaan membuat kepemimpinanmu berpengaruh. Pemimpin yang tidak konsisten mungkin cerdas, tapi sulit diikuti. Sebaliknya, pemimpin yang konsisten menciptakan rasa aman — karena tim tahu, perkataannya sama kuatnya dengan tindakannya.

Jadi, jangan tunggu momen besar untuk menunjukkan kepemimpinan. Mulailah dari hal kecil: menepati janji, hadir tepat waktu, dan menyelesaikan satu tugas dengan tuntas. Ini seperti yang dikatakan James Clear, **"Small habits don't add up — they compound."**

Kebiasaan kecil tidak hanya menumpuk, tapi berlipat ganda — dan dari situlah lahir kehebatan seorang pemimpin sejati.



Refleksi Kepemimpinan

Coba kamu renungkan sejenak:

Apakah kamu benar-benar sedang memimpin dirimu, atau hanya hanyut dalam kesibukan yang kamu ciptakan sendiri?

Kapan terakhir kali kamu berhenti untuk menata ulang energi dan prioritasmu?

Kepemimpinan diri adalah latihan kesadaran — bukan soal berbuat lebih banyak, tapi berbuat lebih bermakna. Sebelum menuntut diri untuk disiplin dan fokus, latihlah dirimu untuk hadir penuh dan berdamai dengan diri sendiri. Karena kepemimpinan sejati dimulai dari kemampuan mengarahkan diri sebelum mengarahkan orang lain.

Mulailah hari ini, dengan satu langkah kecil — pimpin dirimu. Karena seperti kata Covey, “Public victory always follows private victory.” Saya berpesan satu hal penting ini, ***“Leadership bukan tentang posisi, tapi tentang pengaruh yang menumbuhkan manusia — dimulai dari dirimu sendiri.”***

Dari memahami diri menuju menaklukkan tantangan, perjalanan kita berlanjut ke **Bab 5: Perjalanan Menjadi Pemimpin Berkinerja Tinggi.**



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

Bab 5

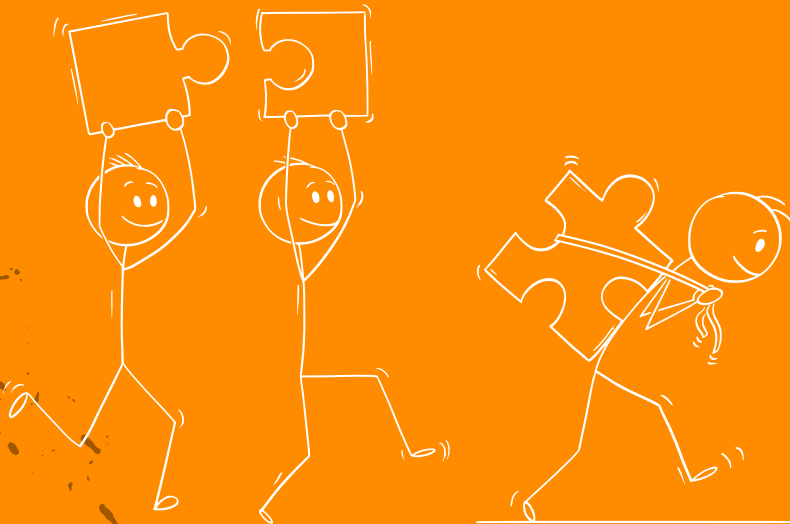
Perjalanan Menjadi Pemimpin Berkinerja Tinggi

”



Leading People, NOT Managing Them!

***Promosi adalah
undangan untuk
membuktikan,
bukan bukti bahwa kamu
sudah jadi pemimpin!***



Wawang Sukmoro | www.jagokaizen.com | cs@tulipmpp.com

Lima Tangga Kepemimpinan

“Kepemimpinan tidak dimulai dari jabatan, tapi dari kesadaran untuk bertumbuh,” begitu kata John Maxwell dalam bukunya 5 Levels of Leadership. Menjadi pemimpin bukan tentang tinggi jabatan, melainkan seberapa besar pengaruh yang kamu berikan. Banyak orang memiliki posisi, tapi tak semua memberi inspirasi.

Kepemimpinan sejati adalah perjalanan — dari sekadar memiliki otoritas hingga dipercaya karena dampak dan keteladanan. Dan setiap langkahnya menuntut perubahan: dalam berpikir, berelasi, dan memberi makna.

Berikut lima tangga pertumbuhan yang membantu kita melihat di mana posisi kita kini, dan ke mana seharusnya kita melangkah.

Kepemimpinan Tingkat 1 – Surat: Posisi Diberikan, Pengaruh Belum

Tahap pertama adalah posisi yang diberikan karena seseorang dianggap menjanjikan. Ia ditunjuk menjadi supervisor, manajer, atau kepala bagian. Secara administratif punya kekuasaan, tapi belum tentu kepercayaan. Orang patuh karena harus, bukan karena mau — mereka menghormati jabatanmu, bukan dirimu.

Seperti halnya Rizki — delapan bulan pertama ia dipercaya sebagai analyst planner di SCM, lalu dipindahkan ke Finance karena kecermatannya membaca data, meski berlatar belakang Teknik Industri. Kini ia belajar mencintai dunia keuangan sambil menempuh S2 Keuangan & Manajemen Bisnis (MBA – Finance Concentration). Kamu akan kembali menemukannya di peran penting pada bab-bab berikutnya.

Iniilah fase di mana banyak pemimpin muda merasa “sendirian di puncak.”

Namun justru di titik ini kamu belajar fondasi pertama kepemimpinan: kerendahan hati. Bahwa posisi hanyalah kesempatan untuk belajar melayani, bukan alasan untuk dilayani.

Kepemimpinan Tingkat 2 - Relasi: Membangun Koneksi dan Empati

Di level ini, kamu mulai memahami bahwa kepemimpinan bukan tentang instruksi, tapi tentang hubungan. Orang akan mengikuti seseorang yang mereka percayai, bukan yang mereka takuti.

Kamu mulai belajar mendengar, hadir, dan memahami timmu — bukan hanya melalui laporan, tapi lewat percakapan jujur di sela kesibukan. Kamu mengenal nama mereka, tahu siapa yang sedang lelah, siapa yang sedang berjuang, dan siapa yang butuh kepercayaan lebih.

Iniilah momen di mana kepemimpinan mulai terasa manusiawi. Karena pengaruh sejati tidak dibangun dengan kekuasaan, tapi dengan kepedulian.

Kepemimpinan Tingkat 3 - Hasil: Dipercaya Karena Kontribusi dan Kolaborasi

Kepercayaan mulai tumbuh saat kamu mampu menciptakan hasil bersama tim. Di tahap ini, seorang pemimpin tidak lagi sibuk membuktikan dirinya, tapi fokus membantu timnya berhasil. Kinerja bukan lagi soal “aku yang bisa,” tapi “kita yang bisa.”

Kamu menjadi pusat kolaborasi: menyatukan orang dengan karakter berbeda untuk mencapai tujuan yang sama.

Kamu juga mulai memahami bahwa hasil bukan datang dari kerja keras individu, tapi dari ritme kerja kolektif yang harmonis.

Di sinilah pemimpin mulai dihormati — bukan karena jabatannya, tapi karena kontribusi dan integritasnya.

Kepemimpinan Tingkat 4 - Sukses: Mencetak Orang Lain Menjadi Pemimpin

Pemimpin sejati tahu bahwa keberhasilan sejatinya adalah saat orang lain tumbuh karena kehadirannya. Kamu tidak lagi menjadi pusat perhatian, tapi menjadi pusat pertumbuhan. Kamu mulai melatih, membimbing, dan memberi ruang bagi orang lain untuk bersinar.

Ini tahap di mana banyak pemimpin diuji oleh ego. Karena di sinilah kamu harus berani “tidak lagi jadi yang paling tahu.” Delegasi bukan kehilangan kontrol — tapi memberi kesempatan agar orang lain bisa mengembangkan potensi terbaiknya.

Kepemimpinan di level ini berarti mewariskan kemampuan, bukan mempertahankan kekuasaan.

Kepemimpinan Tingkat 5 - Master: Pengaruh Abadi Tanpa Jabatan

Puncak dari perjalanan kepemimpinan adalah saat kamu tidak lagi memimpin karena posisi, tapi karena kehadiranmu membuat orang lain ingin menjadi lebih baik. Kamu mungkin sudah tidak duduk di kursi manajer, tapi nilaimu tetap hidup di setiap keputusan timmu.

Kamu menjadi inspirasi, bukan instruksi. Kamu tidak lagi mengatur arah, tapi menyalakan semangat.

Orang-orang yang pernah kamu pimpin terus meniru nilai dan cara berpikirmu bahkan setelah kamu tidak di sana.

Inilah tanda bahwa kepemimpinanmu telah mencapai level “master” — bukan karena kekuasaan yang kamu miliki, tapi karena pengaruh yang kamu wariskan.

Kepemimpinan sejati tidak tumbuh seiring waktu kerja atau kenaikan jabatan, tetapi seiring kedewasaan hati, kemauan untuk belajar, dan keberanian untuk membentuk orang lain.

Setiap pemimpin memulai perjalanan ini dari titik yang sama — dari “surat keputusan” menuju “suara pengaruh.” Dan perjalanan itu baru akan selesai ketika kamu tak lagi memimpin karena harus, tetapi karena orang lain ingin dipimpin olehmu.



Fakta Lantai Kerja Antara Target & Tekanan

Suara denting gelas di pantry siang itu terdengar seperti tanda ketegangan yang menggantung di udara. Panji berdiri di depan mesin kopi, rahangnya mengeras. Satu tangan menggenggam laporan hasil produksi yang penuh coretan merah.

“Udah aku jelaskan prosedur, Kirana. Udah aku pantau tiap shift. Tapi tetap aja salahnya di situ-situ lagi!” suaranya meninggi, lalu menurun perlahan. “Aku capek. Manajer atasku udah mulai nanya lagi soal target bulan ini. Katanya kalau hasil nggak naik, aku yang harus evaluasi. Padahal mereka udah kerja keras. Aku juga.”

Kirana, yang baru masuk membawa mug teh hangat, berhenti di dekat meja pantry. Ia menatap Panji yang tampak lelah tapi berusaha tetap tegak. “Panji...” panggilnya lembut. “Kamu sudah makan?”

Panji menoleh, menggeleng cepat. “Mana sempat, Kirana? Setiap hari aku ngurus masalah yang sama. Rasanya seperti muter di tempat.”

Kirana menaruh gelasya perlahan, suaranya lembut tapi menembus. “Mungkin kamu nggak muter di tempat, Panji. Tapi kamu muter di titik yang salah.”

“Maksudmu apa, Kirana?” Panji mengerutkan dahi.

Kirana menatap laporan di tangan Panji, lalu menatap matanya dalam-dalam. “Kamu sibuk cari hasil di laporan dan ruang rapat. Padahal hasil itu lahir dari bawah — dari orang-orang yang kamu pinjir.”

Panji terdiam. Uap kopi di tangannya naik perlahan, seperti meniru pikirannya yang mulai melambat. “Kau pikir aku nggak cukup turun ke bawah, Kirana?”

Kirana menggeleng pelan. “Turun, iya. Tapi mungkin kamu belum benar-benar hadir. Kadang mereka nggak butuh solusi cepat, Panji. Mereka cuma butuh didengar.”

Panji menarik napas panjang, menatap kosong ke arah mesin kopi. Wajahnya melunak, suaranya turun nyaris jadi bisikan. “Mungkin kau benar, Kirana.” Teringang di telinga Panji, suara Coach Wang di sesi mentoring Management Trainee minggu lalu.

**“Hasil itu lahir dari bawah,
bukan dari meja rapat.”**

Kirana tersenyum kecil, matanya teduh. “Nggak ada yang salah, Panji. Hanya saja, kadang kita terlalu sibuk mengejar angka, sampai lupa kalau angka itu datang dari manusia.”

Di banyak organisasi, setiap laporan harian terlihat rapi, setiap presentasi target tampak mulus, tapi di balik itu — ada denyut realitas yang tidak tertulis di slide PowerPoint: tekanan, kelelahan, dan komunikasi yang sering salah arah. Pemimpin bicara soal target, bawahan bicara soal kendala. Pemimpin menuntut hasil, tim menunggu kejelasan.

Di sinilah jarak antara “apa yang diinginkan” dan “apa yang terjadi” sering kali melebar — bukan karena kurang kemampuan, tapi karena kurang empati.

Kepemimpinan yang sejati diuji bukan di ruang meeting ber-AC, tapi di tempat orang-orang bekerja, berkeringat, dan berjuang setiap hari. Karena hasil bukan datang dari instruksi, melainkan dari interaksi. Dan pemimpin yang sibuk memberi perintah tapi jarang hadir di lapangan, ibarat petani yang menagih panen tapi tidak pernah menyiram ladangnya.

Hasil Hebat Butuh Perawatan yang Sabar

Bayangkan kamu punya peternakan bebek. Kamu ingin jumlah telur meningkat 2 kali lipat bulan depan. Lalu kamu berteriak, “Ayo cepat bertelur lebih banyak!”

Bebek-bebek itu diam, mungkin hanya memandangmu dengan tatapan kosong.

Kamu lalu menambah target lagi, membuat grafik, memasang banner bertuliskan “Produktivitas atau Punah!”

Tapi tak ada perubahan.

Masalahnya bukan di bebek — tapi di sistem. Air kolam kotor, pakannya berkurang, dan kandang panas. Namun, karena kamu sibuk menghitung telur, kamu tak sempat melihat akar masalahnya.

Begitu juga dengan tim kerja. Kalau pemimpin hanya memanen hasil tanpa memberi perhatian, pelatihan, dan dukungan, hasilnya pasti akan turun. Sebab loyalitas tidak tumbuh dari tekanan, tapi dari perasaan dihargai.

Kepemimpinan Tingkat 1 - Posisi: Jebakan Formalitas dan Ego Kuasa

Tahap ini paling banyak menjebak pemimpin — bukan karena baru, tapi karena nyaman dengan kekuasaan. Ada yang baru sebulan menjabat sudah merasa seperti jenderal perang, ada pula yang sudah 10 tahun di posisi itu tapi belum pernah naik tingkat — masih mengandalkan surat keputusan, bukan kualitas hubungan.

Ciri khasnya?

Kalimat-kalimat seperti ini sering terdengar:

- “Saya ini pemimpinnya! Kamu harus patuh... kecuali mau jadi pembangkang!”
- “Kalau nggak suka aturan di sini, ya cari aturan di tempat lain!”
- “Saya manajernya di sini! Saya yang menentukan!”
- “Kamu tahu nggak siapa yang tanda tangan gajimu?”
- “Pokoknya ikuti instruksi! Nanti kalau salah, saya yang tanggung!” (padahal tidak benar-benar menanggung)

Semua kalimat itu terdengar tegas, tapi miskin kepercayaan. Ia bukan memimpin, melainkan mengontrol lewat rasa takut.

Jebakannya:

Pemimpin di tahap ini merasa kuat karena jabatan, padahal ia sebenarnya rapuh — karena pengaruhnya berhenti di tanda tangan, bukan di hati orang-orangnya.

Solusinya:

- Turun ke lapangan. Jadilah pemimpin yang hadir, bukan hanya terdengar.
- Tukar kata “Saya pemimpinnya!” menjadi “Apa yang bisa saya bantu agar kamu bisa bekerja lebih baik?”
- Kekuatan sejati bukan di suara yang paling keras, tapi di telinga yang paling peka.

Kepemimpinan Tingkat 2 – Relasi: Jebakan Terlalu Dekat

Di tahap ini, kamu mulai membangun keakraban. Timmu mulai terbuka, suasana kerja lebih hangat. Namun hati-hati — kehangatan yang berlebihan bisa berubah menjadi jebakan baru.

Dialog khasnya:

- “Saya sih nggak enak negur dia, nanti dibilang galak.”
- “Udahlah, biar dikerjain aja begitu, kasihan anaknya lagi banyak masalah.”
- “Saya pengen disukai sama tim, jadi nggak usah terlalu keras.”
- “Yang penting suasana kerja enak dulu, hasil nanti menyusul.”

Hubungan yang terlalu lembek membuat arah kepemimpinan kabur.

Orang jadi nyaman, tapi lupa berkembang.

Jebakannya:

Ingin disukai semua orang — padahal tugas pemimpin bukan untuk disukai, tapi untuk memastikan semua tumbuh.

Solusinya:

- Tegas tanpa kehilangan empati.
- Sampaikan kejujuran dengan cara yang manusiawi.
- Ingat: “Pemimpin yang disukai bisa membangun kedekatan, tapi pemimpin yang dihormati membangun kepercayaan.”

Kepemimpinan Tingkat 3 – Hasil: Jebakan Euforia Kinerja

Di tingkat ini, kamu mulai berbuah hasil nyata. Target tercapai, tim solid, atasan senang. Namun euforia hasil sering membuat pemimpin terlena.

Kalimat yang sering terdengar:

- “Tim saya udah solid kok, tinggal jalan aja.”
- “Selama target tercapai, berarti semuanya baik-baik saja.”
- “Kita jangan ubah sistem, nanti malah ribet.”
- “Kalau belum bisa kayak tim kita, berarti mereka kurang kerja keras.”

Kamu mulai fokus pada hasil angka — bukan pada pertumbuhan orang. Dan tanpa sadar, timmu stagnan: mereka bisa, tapi tidak berkembang.

Jebakannya:

Bangga pada capaian, tapi lupa menumbuhkan kapasitas.

Solusinya:

- Rayakan hasil, tapi gunakan momen itu untuk belajar.
- Tanyakan ke tim: “Apa yang membuat kita berhasil, dan apa yang bisa kita tingkatkan lagi?”

- Pemimpin sejati tidak berhenti pada hasil, tapi terus menumbuhkan makna di balik hasil itu.

Kepemimpinan Tingkat 4 – Suksesi: Jebakan Ego Tak Terlihat

Kamu sudah sampai di tahap mulia: melatih dan membesarkan orang lain. Namun di sinilah ego paling halus bekerja.

Kalimat yang sering muncul tanpa sadar:

- “Saya mau mereka bisa, tapi jangan sampai lebih dari saya.”
- “Dia cepat banget naiknya, padahal dulu saya yang ngajarin.”
- “Saya tetap pegang keputusan terakhir.”
- “Kalau semua bisa jalan tanpa saya, nanti saya dianggap nggak dibutuhkan.”

Itulah tanda-tanda bahwa ego sedang berbisik. Dan ego ini bisa membahayakanmu tanpa sadar menahan potensi orang lain.

Jebakannya:

Takut kehilangan kendali dan pengakuan.

Solusinya:

- Ubah perspektif: setiap orang yang tumbuh karena kamu adalah warisan pengaruhmu.
- Pemimpin hebat tidak diingat karena kekuasaan yang ia pegang, tapi karena orang-orang yang ia lahirkan.

Kepemimpinan Tingkat 5 – Master: Jebakan Kepuasan dan Godaan Kekuasaan

Tahap tertinggi dalam kepemimpinan bukan tentang kuasa, tapi tentang makna. Namun justru di titik inilah banyak pemimpin kehilangan arah — bukan karena mereka tidak lagi mampu, tapi karena merasa sudah selesai.

Dialog yang sering terdengar dari pemimpin yang terjebak di fase ini:

- “Saya sudah melewati semua fase itu. Sekarang tinggal menikmati.”
- “Saya sudah cukup pengalaman, tidak perlu belajar lagi.”
- “Anak-anak sekarang beda, susah diarahkan.”
- “Zaman saya dulu, semua lebih disiplin!”

Padahal, kehebatan masa lalu tidak menjamin relevansi di masa depan. Pemimpin yang berhenti belajar, sebenarnya sedang menunggu untuk digantikan.

Lebih dari itu, jebakan di dunia Master tidak hanya soal kepuasan — tapi juga godaan kekuasaan. Di puncak pengaruh, seseorang bisa mudah melenceng dari nilai-nilai utama semesta. Beberapa diantaranya:

- Tergoda korupsi — merasa berhak atas fasilitas dan keuntungan karena merasa “telah berjasa.”
- Melanggar norma kehidupan — menggunakan posisi untuk membenaran perilaku yang tidak etis.
- Mempergunakan ketenaran untuk kepentingan pribadi — mengubah pengaruh menjadi panggung ego, bukan ruang inspirasi.
- Menutup telinga terhadap kritik — menganggap perbedaan pendapat sebagai ancaman, bukan cermin.
- Memanipulasi loyalitas — memelihara rasa takut agar dihormati, bukan rasa hormat karena dicintai.

Jebakan ini halus, bahkan sering terasa seperti “hak istimewa” yang wajar. Namun, pemimpin sejati tahu: semakin tinggi posisi, semakin besar tanggung jawab untuk menjaga keutamaan (kebenaran - kesucian) niat.

Solusinya hanya satu — tetaplah rendah hati untuk belajar dari siapa pun.

Karena kebijaksanaan sejati bukan hasil dari usia atau jabatan, melainkan buah dari hati yang terus mau mendengarkan, bahkan dari mereka yang lebih muda.

Kepemimpinan bukan perjalanan vertikal menuju puncak, tapi spiral menuju kedalaman — semakin tinggi, semakin dalam tanggung jawabmu terhadap manusia lain. Dan jika kamu ingin hasil yang lebih besar, jangan hanya menekan dari atas. Naiklah ke bawah, lihat, dengarkan, dan rawat sumber daya terbaik yang kamu miliki: manusia.

Sebab seperti kata seorang pemimpin bijak, “Kamu tidak bisa menagih telur bebek setiap hari, jika kamu tak pernah memberi makan bebeknya dengan cinta, rasa hormat, dan perhatian.”



Dari Ego ke Empati

Ruang meeting kecil di lantai tiga sore itu terasa lebih panas dari biasanya — bukan karena AC-nya rusak, tapi karena suasananya tegang.

Di satu sisi meja duduk Shanum, dengan laptop terbuka dan presentasi marketing plan terpampang. Di sisi lain, Rizki menatap layar Excel penuh angka, alisnya bertaut.

“Shan, aku bukan mau nyusahin, tapi realitinya budget promosi kita musti dipotong 20%. Angkanya nggak bisa bohong. Kalau tak disesuaikan, cash flow bisa jebol, paham kan?”

Shanum menarik napas panjang. “Wait, Riz, you can’t just cut the budget like that. Marketing itu bukan cuma biaya, tapi investasi.”

Sambil berdiri Shanum melanjutkan rasa kesalnya, “Kalau kita kurangin, gimana mau kejar target revenue Q4?” Nada suaranya cepat, sedikit tinggi.

Rizki menatapnya dengan sabar. “Aku tahu, Shan. Tapi kau juga mesti tengok realitinya. Uang perusahaan bukan keran air — buka langsung keluar.”

Shanum menghela napas, kali ini lebih lembut. Ia sadar, Rizki bukan lawan. “Okay, I get your point. Tapi coba deh lihat dari sisi customer. Kita lagi turun awareness-nya. Kalau kita nggak komunikasi dengan mereka sekarang, nanti mereka lupa sama brand kita.”

Rizki terdiam sejenak, lalu menatap Shanum. “Berarti sebenarnya sama saja, ya. Aku jaga uangnya, kau jaga hati pelanggannya. Dua-duanya penting.”

“Exactly. Dan dua-duanya butuh empati, Riz. Empati ke pelanggan, dan empati ke tim kita juga. Kalau orang finance dan marketing aja saling bentrok, gimana mau ngerti customer?”

Rizki mengangguk pelan. “Kau benar, Shan. Kadang kita sibuk jaga angka, lupa kalau di balik angka itu ada manusia.”

Kirana yang baru lewat di depan ruangan berhenti sejenak, tersenyum melihat dua anak muda itu akhirnya saling memahami. Ia tahu, percakapan seperti inilah yang menjadi pondasi kepemimpinan modern — dari ego menuju empati.

**“Kamu tidak sedang berdebat
dengan lawan bicara,
kamu sedang belajar dari kawan bicara.”**

EMPATI itu apaan sih?

Compassion itu level dewa!

Bukan cuma ngerti dan ngerasain,
tapi langsung turun tangan buat bantuin.



Percakapan antara Shanum dan Rizki di ruang meeting tadi bukan sekadar adu argumen antar divisi — itu adalah potret kecil tentang bagaimana ego bisa menjadi tembok, dan empati menjadi jembatan. Ego membuat kita ingin menang. Empati membuat kita ingin memahami.

Dalam dunia kerja modern, terutama di lingkungan yang dinamis organisasi bisnis, emotional intelligence bukan lagi sekadar kemampuan tambahan — melainkan fondasi utama kepemimpinan.

Pemimpin yang bijak tidak terburu-buru menilai. Ia hadir dengan tenang, mendengarkan sebelum memahami, dan memahami sebelum bertindak.

Banyak orang berpikir empati adalah kemampuan untuk “mengerti perasaan orang lain.” Padahal, empati hanyalah salah satu langkah di antara spektrum pemahaman manusia yang lebih luas. Kalau diurutkan, ada empat tingkatan yang membedakan kedalaman respon seseorang terhadap situasi orang lain:

1. **Pity (Kasihani)** – tahap paling dangkal. Biasanya diwarnai jarak dan rasa superior. “Kasihani deh lo...” Orang merasa iba, tapi tidak tergerak melakukan apa-apa.
2. **Sympathy (Prihatin)** – mulai muncul rasa peduli, tapi masih dari kejauhan. “Wah, ikut prihatin, ya...” Ada empati kognitif, tapi belum ada keterlibatan emosional.
3. **Empathy (Mengerti dan Merasakan)** – seseorang benar-benar mencoba memahami dari sudut pandang orang lain. “Gue ngerti banget perasaan lo.” Empati menciptakan koneksi, tapi belum tentu menghasilkan aksi.
4. **Compassion (Turun Tangan dan Menolong)** – tahap tertinggi. “Tenang, gue bantu lo.” Compassion adalah empati yang bergerak; memahami dan bertindak demi kebaikan bersama.

Dalam konteks organisasi, compassion leadership adalah bentuk tertinggi dari kepemimpinan berbasis empati. Richard Branson, pendiri Virgin Group, pernah berkata:

“Klien tidak datang lebih dulu. Karyawanlah yang datang lebih dulu. Jika kamu merawat karyawanmu, mereka akan merawat klienmu.”

Kalimat ini sederhana tapi dalam: empati bukan hanya untuk pelanggan, tapi pertama-tama untuk orang-orang yang bekerja bersamamu. Karena kamu tidak bisa mengharapkan tim yang bahagia dari pemimpin yang dingin, dan tidak mungkin membangun pelayanan yang hangat dari budaya kerja yang penuh tekanan.

Pemimpin dengan empati tidak lagi sibuk mencari siapa yang salah, tapi bagaimana agar semua belajar. Ia tidak lagi mengontrol dengan ketakutan, tapi menumbuhkan dengan kepercayaan. Dan di titik inilah, kepemimpinan berubah bentuk — dari sekadar manajemen perilaku, menjadi perjalanan memahami manusia.

Empati adalah bahasa universal yang tidak butuh gelar untuk dipahami, tapi membutuhkan hati untuk dijalani. Karena selatinya, semakin tinggi posisimu, semakin rendah hatimu seharusnya untuk mendengarkan.



Memahami untuk Meningkatkan Kinerja

“Sulit memimpin manusia jika kamu tidak memahami sisi manusianya.” Kalimat itu bukan sekadar teori kepemimpinan, tapi sebuah pelajaran hidup yang menancap dalam perjalanan karier saya. Berkali-kali kenyataan di lapangan menampar kesadaran saya — entah saat masih menjadi forman di lantai produksi, supervisor yang dikejar target, atau ketika memegang tanggung jawab besar sebagai Direktur Operasi.

Di setiap peran itu, saya belajar satu hal yang sama: Manusia tidak digerakkan oleh perintah, tetapi oleh perasaan. Dan kepemimpinan sejati bukan tentang seberapa keras kita mendorong orang bekerja, melainkan seberapa dalam kita memahami mereka sebagai manusia.

Kepemimpinan sejati bukan tentang seberapa banyak perintah yang diikuti, tapi seberapa dalam seseorang mampu memahami orang yang ia pimpin. Karena pada akhirnya, yang kamu pimpin bukan sistem, bukan target, bukan mesin — tapi manusia, dengan segala lapisan logika, emosi, dan keinginannya.



Setiap orang membawa “bawaan pabrik” yang sama: keinginan untuk dihargai, didengar, dan diakui. John C. Maxwell dan Dale Carnegie, dua tokoh besar dalam dunia pengaruh dan komunikasi, sama-sama menyadari satu hal: memahami manusia adalah kunci menggerakkan mereka.

Berikut tujuh sifat dasar manusia yang perlu dipahami oleh setiap pemimpin:

1. **Rasa Pamrih** – hampir semua orang bertindak dengan harapan mendapatkan sesuatu sebagai timbal balik. Pemimpin perlu tahu apa “hadiah psikologis” yang dicari timnya: rasa aman, penghargaan, kesempatan, atau kepercayaan.
2. **Ingin Diperhatikan** – manusia ingin diakui keberadaannya. Tatapan mata, sapaan hangat, atau sekadar mendengarkan bisa menjadi bentuk perhatian yang memberi energi luar biasa.
3. **Mau Diakui** – pengakuan atas kontribusi kecil sering kali lebih berharga daripada bonus besar. Ucapkan “kerjamu bagus” dengan tulus, dan kamu akan melihat seseorang bekerja dengan hati.
4. **Merasa Benar** – setiap orang punya versi kebenarannya sendiri. Pemimpin bijak tidak langsung menyalahkan, tapi mengajak berdialog untuk memperluas perspektif.
5. **Tidak Suka Dibantah** – ego manusia menolak diserang, tapi mau diajak bicara. Hindari kalimat “kamu salah,” gantilah dengan “menurutmu, bagaimana kalau kita coba cara ini?”
6. **Tidak Senang Digurui** – nasihat tanpa empati terdengar seperti vonis. Jadilah teman belajar, bukan penghakim. Ajak dengan cerita dan pengalaman, bukan hanya instruksi.
7. **Senang Dibuji** – pujian yang tulus adalah bahan bakar semangat. Tapi pastikan pujianmu spesifik: bukan sekadar “bagus,” tapi “aku suka caramu menyelesaikan masalah itu dengan tenang.”

Ego bukan musuh. Ego adalah energi — hanya saja perlu diarahkan. Tugas seorang pemimpin adalah mengubah ego individu menjadi bahan bakar kolaborasi.

Caranya?

Dengan strategi komunikasi kepemimpinan yang humanis.

- Validasi dulu, arahkan kemudian. Akui dulu perasaan atau pandangan mereka sebelum memberi masukan. “Aku paham kenapa kamu berpikir begitu, tapi coba kita lihat dari sisi lain...”
- Gunakan bahasa yang mengundang, bukan memaksa. Ganti “kamu harus” dengan “bagaimana kalau kita coba...?”
- Bangun ruang aman untuk berpendapat. Orang akan terbuka ketika merasa tidak dihakimi.
- Gunakan pujian sebagai jembatan, bukan alat manipulasi. Hargai dengan tulus, bukan untuk mendapatkan balasan.

Ketika seseorang merasa dipahami, ia akan lebih mudah diarahkan.

Dan ketika ego manusia diubah menjadi rasa memiliki, lahirlah energi kolaborasi yang luar biasa.

Kinerja tinggi bukan hasil dari tekanan, tapi dari keterhubungan. Karena setiap manusia — bahkan yang paling keras kepala sekalipun — akan melunak di hadapan pemimpin yang benar-benar memahami sisi manusianya.



Memimpin dengan Hati dan Teladan

Kalimat legendaris dari Ki Hajar Dewantara ini bukan sekadar semboyan pendidikan, tetapi juga filosofi kepemimpinan yang tak lekang oleh waktu.

Ia mengajarkan bahwa kepemimpinan sejati bukan tentang posisi, melainkan tentang kehadiran.

Bagaimana seorang pemimpin mampu menjadi panutan, penggerak, dan penopang bagi orang-orang di sekitarnya.

**“Ing ngarso sung tulodo,
ing madyo mangun karso, tut wuri handayani.”**

Di Depan: Memberi Arah dan Teladan

“Ing ngarso sung tulodo” berarti ketika berada di depan, pemimpin harus menjadi teladan. Teladan bukan tentang kesempurnaan, tetapi tentang kejujuran dan konsistensi. Orang tidak mengikuti kata-kata pemimpin, mereka mengikuti tindakannya.

Pemimpin yang memberi contoh nyata akan menciptakan kepercayaan yang kuat. Datang tepat waktu, menepati janji, berani bertanggung jawab, dan mengakui kesalahan — hal-hal sederhana yang memberi dampak besar. Karena sesungguhnya, keteladanan adalah bahasa kepemimpinan yang paling universal.

Di Tengah: Membangun Semangat dan Ruang Dialog

“Ing madyo mangun karso” mengajarkan bahwa saat berada di tengah, pemimpin bukan lagi komandan, melainkan teman seperjalanan. Ia hadir untuk mendengar, berdiskusi, dan memantik semangat timnya agar tumbuh bersama.

Di sini, kepemimpinan berubah bentuk dari instruksi menjadi inspirasi.

Pemimpin tidak hanya memberi solusi, tetapi juga mengajukan pertanyaan yang menumbuhkan kesadaran. Karena kadang, orang tidak butuh jawaban, mereka hanya butuh ruang untuk berpikir dan didengar.

Di Belakang: Memberi Dukungan dan Kepercayaan

“Tut wuri handayani” bermakna bahwa ketika sudah di belakang, tugas pemimpin adalah memberi dorongan dan kepercayaan. Ia bukan lagi pengarah, tapi penguat. Pemimpin sejati tahu kapan harus mundur setapak untuk memberi panggung bagi timnya bersinar.

Memberi kepercayaan bukan berarti lepas tangan, melainkan hadir dengan kesiapan mendukung. Pemimpin di tahap ini menjadi mentor yang mendorong, bukan mengontrol; menuntun, bukan menekan. Ia menciptakan ruang aman bagi timnya untuk mencoba, belajar, bahkan gagal — karena dari sanalah tumbuh kemandirian dan tanggung jawab sejati.

Filosofi Ki Hajar Dewantara mengingatkan kita bahwa kepemimpinan adalah perjalanan dinamis antara memberi arah, menumbuhkan semangat, dan mempercayakan hasil. Kadang kita perlu berada di depan untuk menuntun, kadang di tengah untuk membangun, dan kadang di belakang untuk memberi dorongan.

Dan hanya pemimpin yang memimpin dengan hati yang mampu berpindah tempat dengan bijak — bukan demi kehormatan dirinya, tapi demi pertumbuhan orang-orang yang dipimpinnya.



Kepemimpinan Lantai Kerja Efektif

Sore itu, suasana di ruang produksi Sentra Rasa Indonesia masih sibuk. Mesin packing berdengung pelan, tapi wajah Panji justru terlihat tertekan.

Di tangannya, laporan quality lost cost penuh angka merah. Tak lama, Rizki dari tim finance muncul membawa laptop dan secangkir kopi. “Panji, angka quality lost bulan ini naik dua persen lagi, bah. Tiga bulan berturut-turut, kau paham kan, margin kita bisa tipis habis,” katanya sambil membuka file.

Panji mendengus. “Kau lihatnya angka aja, Rizki. Tapi kau tak tengok gimana di lantai kerja. Bahan baku dari vendor udah berubah spesifikasinya tiga kali. Operator udah kerja lembur, tapi tetap aja yang kena laporan itu kami.”

Rizki menatap serius. “Tapi tetap saja, Panji. Dari sisi keuangan, reject itu tetap rugi. Kalau dibiarkan, perusahaan juga yang kena dampak.”

“Kau pikir gampang? Orang-orang di bawah itu udah berpeluh, kerja sampai malam. Mereka bukan mesin. Kadang aku heran, kalian ini cuma lihat spreadsheet, tapi tak pernah lihat keringat mereka.” Panji menghela napas berat. “Dan kalian di produksi, kadang lupa... setiap angka merah di laporan itu bukan cuma angka. Itu uang yang keluar dari kerja keras semua orang juga.”

Kirana, yang kebetulan lewat, berhenti dan menatap keduanya. “Kalian ini sebenarnya ngomong hal yang sama, cuma dari dua sisi. Rizki lihat angka, Panji lihat orang. Tapi hasilnya nggak akan beres kalau kalian nggak lihat dua-duanya.”

“Mungkin kau benar, Kirana. Data memang penting, tapi kalau tak disertai rasa, ya tetap dingin.” Suasana hening. Panji menatap cangkir di tangannya.

“Nah, itu Gemba Leadership, Panji. Turun ke lapangan bukan buat cari siapa salah, tapi siapa bisa dibantu. Kadang, mata butuh data, tapi hati perlu makna.”

**“Pergilah ke tempat kerja,
lihat dengan mata, dan dengar dengan hati.”**



Konsep Genba berasal dari budaya Jepang dan menjadi fondasi dari sistem manajemen mutakhir seperti Lean dan Total Quality Management. Kata “Genba” berarti tempat sebenarnya di mana nilai diciptakan — tempat kerja, rantai produksi, titik pelayanan, atau bahkan lapangan operasi. Namun, filosofi Genba tidak berhenti di sana.

Genba diperkuat oleh lima pilar yang disebut 5G Leadership:

1. **Genba - Tempat yang Tepat.** Turunlah ke lokasi sebenarnya. Di situlah masalah nyata terlihat, bukan di ruang rapat atau laporan digital.
2. **Genbutsu - Benda dan Kondisi Sebenarnya.** Amati langsung mesin, material, dan proses. Jangan mengambil keputusan berdasarkan kata orang.
3. **Genjitsu - Fakta dan Kenyataan.** Gunakan data yang terverifikasi. Asumsi membunuh perbaikan — assumption kills improvement.
4. **Genri - Ilmu dan Prinsip.** Pahami teori dan dasar teknis di balik setiap proses. Tanpa ilmu, kepemimpinan kehilangan arah.

5. Gensoku - Aturan dan Prosedur. Pegang teguh SOP dan regulasi. Disiplin bukan sekadar formalitas, tapi wujud tanggung jawab terhadap mutu dan keselamatan.

5G Leadership mengajarkan keseimbangan antara logika dan empati — antara ilmu dan rasa hormat pada manusia.

Kepemimpinan di rantai kerja menuntut keseimbangan antara dua kemampuan yang saling menguatkan: berpikir dengan jernih dan bertindak dengan hati.

Pertama, Best Thinking.

Kemampuan memahami logika teknis, data, dan sistem. Pemimpin yang kuat tidak sekadar paham angka, tapi juga tahu makna di baliknya — mengapa standar dibuat, risiko apa yang harus dikendalikan, dan bagaimana setiap keputusan berdampak pada mutu dan keselamatan. Tanpa dasar berpikir yang kokoh, seorang pemimpin mudah hanyut oleh tekanan atau opini sesaat.

Keuda, Best Practices.

Kemampuan untuk melihat kenyataan di lapangan, memahami proses, dan membaca dinamika manusia.

Best Practices bukan sekadar “turun ke lokasi,” tapi hadir sepenuhnya — melihat, mendengar, dan merasakan. Mulai dari suhu mesin, pola kerja, hingga wajah operator yang lelah tapi tetap bersemangat. Semua itu adalah data manusiawi yang tak pernah terekam dalam sistem ERP.

Pemimpin yang hanya berpikir tanpa hadir akan kehilangan empati — paham sistemnya, tapi tidak memahami manusianya. Sebaliknya, yang hanya hadir tanpa berpikir akan kehilangan arah — sibuk berjalan, tapi tanpa tujuan yang jelas.

Keduanya harus bersatu, agar keputusan yang diambil tepat secara logika, dan hangat secara hati.

Namun, ketika keseimbangan ini hilang, muncullah fenomena yang sayangnya sering terjadi di lapangan — pemimpin yang datang bukan untuk membantu, tapi untuk tampil. Istilah populernya di rantai kerja: “PANSOS – panjat sosial.”

Datang dengan kamera, bukan dengan niat belajar. Berfoto dengan tim, tapi tidak tahu apa yang sedang mereka hadapi. Lebih sibuk mengatur pose, daripada memberi solusi nyata. Lebih ingin terlihat peduli, daripada benar-benar menolong. Padahal, Gemba Leadership bukan tentang eksistensi diri, melainkan tentang kontribusi nyata.

Pemimpin sejati turun bukan untuk mencari kesalahan, tapi untuk memberi dukungan. Bukan untuk menunjukkan kuasa, tapi menumbuhkan keberdayaan.

Karena itulah, filosofi 5G menjadi penyeimbang antara ego dan empati, antara kepentingan pribadi dan sinergi tim. Ia mengajarkan bahwa menghormati manusia di tempat kerja berarti menghormati proses, mendengarkan tantangan mereka, dan membantu mereka tumbuh.

Pada akhirnya, ukuran sejati seorang pemimpin tidak diambil dari seberapa sering ia tampil dalam foto kunjungan kerja, tetapi dari seberapa banyak perubahan baik yang ia tinggalkan di hati orang-orang setelah ia pergi dari rantai kerja itu.

Kepemimpinan sejati di Gemba bukan soal hadir untuk dilihat, tapi hadir untuk memahami, menolong, dan menyalakan semangat kerja bersama.



Satu Komando, Satu Aksi, Satu Angka

Setiap hari di pabrik adalah orkestra besar — di mana setiap shift memegang alat musiknya sendiri. Ada yang main pagi dengan tempo cepat, ada yang jaga sore dengan ritme stabil, dan ada yang menjaga malam agar musik tetap hidup sampai fajar. Namun, tanpa konduktor yang peka dan komunikasi yang jelas, irama itu bisa berubah menjadi kekacauan.

“Tim yang kuat bukan karena semua sama, tapi karena semua seirama.”

Di sinilah seni leadership harmony diuji. Bukan sekadar memastikan target tercapai, tapi bagaimana memastikan tim tetap terkoneksi — dari shift pertama hingga terakhir, dari operator hingga manajer.

Kekuatan Briefing dan Handover

Briefing sebelum kerja bukan sekadar rutinitas, tapi momen penting untuk menyatukan arah, menyamakan pemahaman, dan menghindari salah tafsir. Begitu pula handover antar shift — di sanalah kesinambungan dijaga.

Tanpa komunikasi yang utuh, shift berikutnya bisa “mengulang” kesalahan yang sama, atau lebih parah, salah memahami prioritas. Satu miskomunikasi kecil bisa berujung pada downtime, defect, atau bahkan kecelakaan kerja.

Pemimpin rantai kerja yang hebat bukan yang selalu ada di tengah masalah.

Tetapi pemimpin yang memastikan setiap orang tahu apa yang harus dilakukan, kenapa itu penting, dan bagaimana melakukannya.

Handover yang baik bukan cuma soal laporan angka, tapi juga transfer rasa — suasana, konteks, dan insight yang tidak tertulis di dokumen. Karena di dunia nyata, harmoni kerja tidak dibangun oleh sistem saja, tapi oleh kebersamaan yang dijaga dari hati ke hati.

3A Leadership

Ini tentang, Tiga Pilar Pemimpin Lapangan yang Efektif!

Konsep 3A Leadership menjadi kunci membangun harmoni kerja lintas shift dan lintas generasi:

1. **Adaptability – Lincah menghadapi perubahan.** Dunia kerja berubah cepat, dan situasi di lapangan sering tak terduga. Pemimpin yang adaptif tahu kapan harus mengubah pendekatan tanpa kehilangan arah. Ia bukan reaktif, tapi responsif. Tidak panik ketika ada masalah, karena sudah siap dengan skenario alternatif.
2. **Ability – Kemampuan teknis dan non-teknis yang mumpuni.** Pemimpin yang hanya bisa bicara tanpa menguasai proses akan sulit dipercaya. Ability berarti punya kecakapan teknis untuk memberi solusi, sekaligus kecerdasan emosional untuk menjaga semangat tim. Ia bisa menjelaskan “cara kerja,” tapi juga menumbuhkan “cara berpikir.”
3. **Availability – Hadir di lapangan, bukan hanya di layar rapat.** Kehadiran seorang pemimpin bukan hanya soal waktu, tapi tentang makna. Ketika pemimpin turun ke area kerja, mendengarkan keluh kesah operator, dan membantu menyelesaikan hambatan, ia sedang membangun trust capital — modal kepercayaan yang tak ternilai.

Dari Posisi ke Pengaruh, dari Pengaruh ke Makna

Kepemimpinan sejati bukanlah tentang seberapa tinggi jabatanmu, tapi seberapa besar pengaruh baik yang kamu tinggalkan. Perjalanan menuju kepemimpinan berkinerja tinggi adalah perjalanan dari posisi ke pengaruh, lalu dari pengaruh ke makna.

**“Kinerja tinggi tidak lahir
dari kecepatan tangan,
tapi dari kedewasaan hati.”**

Pada tahap awal, jabatan memberimu otoritas. Namun, seiring waktu, yang membuat orang mengikuti bukan lagi karena perintah, tapi karena kepercayaan. Dan pada titik tertinggi, kamu tidak hanya memimpin orang lain — kamu menyalakan makna di dalam diri mereka.

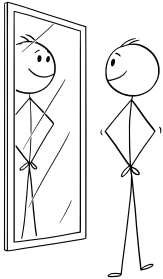
Keseimbangan Logika dan Rasa: Inti dari Kepemimpinan Berkinerja Tinggi.

Pemimpin yang hebat tidak hanya memimpin dengan sistem dan hasil, tetapi juga dengan empati dan hubungan. Ia tahu kapan harus menggunakan data, dan kapan harus menggunakan hati. Kapan harus memberi perintah, dan kapan cukup mendengarkan.

Ketika logika dan rasa berjalan seimbang, komando menjadi seruan yang menyemangati, bukan menekan. Aksi menjadi kolaborasi, bukan kompetisi. Dan angka menjadi bukti dari kerja bersama, bukan beban yang menakutkan.

Harmoni dalam tim tidak lahir dari keseragaman.

Harmoni dan keselarasan muncul dari kesadaran bahwa setiap orang punya peran penting dalam irama besar organisasi. Satu komando, satu aksi, satu angka — bukan slogan semata, melainkan semangat kepemimpinan yang menyatukan semua perbedaan menjadi satu kekuatan.



Refleksi Kepemimpinan

Sebelum lanjut, berhentilah sejenak: bernapas, berpikir, lalu renungkan—bagaimana kamu akan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut?

- Apakah orang mengikuti dirimu, atau hanya jabatannya?
- Kapan terakhir kali kamu turun ke Gemba, mendengar tanpa menyala, dan pulang dengan satu tindakan nyata?
- Minggu ini, lebih sering mengendalikan atau membangun?
- Apa yang sudah kamu wariskan (ilmu, peran, kepercayaan) kepada orang lain, bukan sekadar kamu kerjakan sendiri?

Kepemimpinan adalah perjalanan naik-turun dari posisi ke pengaruh, dari pengaruh ke makna. Di Tingkat 1 kita mudah terjebak ego; di Tingkat 2 mudah hanyut oleh rasa “ingin disukai”; di Tingkat 3 euforia hasil bisa membutakan; di Tingkat 4 ego halus menahan suksesi; dan di Tingkat 5 godaan merasa “sudah selesai” bisa menumpulkan kepekaan. Menyadari jebakan ini adalah langkah pertama untuk bertumbuh.

Ingat kembali 3A Leadership: Adaptability (lincah berubah dengan tetap aman), Ability (kompeten teknis dan emosional), Availability (hadir yang bermakna).

Hadir bukan untuk mencari salah, tetapi untuk bertanya, “Apa yang bisa saya bantu agar kamu bekerja lebih baik?”

Latih empati yang bergerak (compassion): validasi dulu, arahkan kemudian.

Delegasikan untuk mendidik, bukan untuk lepas tangan. Ukur keberhasilan bukan hanya dari angka, tetapi dari orang yang bertambah mampu.

Mulailah hari ini dengan satu langkah kecil:

1. Turun 10 menit ke area kerja, dengarkan satu orang hingga tuntas.
2. Pilih satu tugas rutin untuk didelegasikan dengan tujuan dan kriteria sukses yang jelas.
3. Tutup hari dengan satu perbaikan kecil yang bisa diulang lintas shift.

Seperti diingatkan Covey, “Public victory always follows private victory.”

Dan pesan penutup bab ini: **“Kepemimpinan bukan tentang posisi yang kamu pegang, melainkan pengaruh yang menumbuhkan manusia — dimulai dari cara kamu memimpin dirimu sendiri.”**

Dan kini kinerja tinggi tak akan berarti tanpa arah dan makna. Kini perjalanan kita berlanjut ke **Bab 6: Logika Manajemen dan Hati Kepemimpinan**, tempat di mana sistem dan manusia saling menemukan keseimbangan.



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

Bab 6

Logika Manajemen dan Hati Kepemimpinan



Leading People, NOT Managing Them!

***Sistem bisa
menciptakan keteraturan,
tapi hanya hati
yang bisa menciptakan
keterikatan dan ketertarikan.***



Manusia Digerakkan oleh Makna

Hujan baru saja reda sore itu. Di kantin kecil kantor, tiga cangkir kopi mengepul di meja pojok dekat jendela. Rizki menunduk menatap buku catatannya, Shanum sibuk menggulir layar ponsel, sementara Kirana menyangkan dagu di tangan, menatap keduanya dengan senyum lembut.

“Gila sih,” ujar Shanum, memecah keheningan. “Gue kira sesi bareng Coach Wang tadi bakal kaku kayak kelas manajemen biasa, tapi ternyata... nyentuh banget.”

Kirana terkekeh. “Lho, aku yo mikir ngunu, Shanum. Dikirain cuma bahas sistem, ternyata malah disuruh mikir makna.” Ia menunjuk kalimat yang sempat ditulisnya besar-besar di buku: *Lead people to make things meaningful*.

“Sistem dikelola agar pekerjaan dilakukan dengan benar, tetapi manusia dipimpin agar pekerjaan itu berarti.”

Rizki mengangguk pelan. “Coach bilang, kalau sistem rusak, orang baik pun bisa kalah. Itu benar banget. Di Finance, kami udah kerja sesuai SOP, tapi hasilnya tetap nggak maksimal.”

“Makanya jangan terlalu kaku, Ki,” sela Shanum cepat. “Kadang lo harus decide dulu, mikir belakangan.”

Rizki tersenyum kecil. “Kalau angka salah, dampaknya panjang, dek. Tapi aku paham maksudmu.”

Kirana menatap keduanya. “Mungkin kita semua sama-sama lupa, rek. Sistem itu penting, tapi manusia juga butuh arah. Coach Wang bilang, sistem boleh ngatur, tapi manusia perlu dipimpin.”

Hening sesaat. Di luar, sisa rintik hujan menetes di kaca jendela.

“Jadi,” ucap Rizki pelan, “kita harus seimbang ya—logika buat sistem, hati buat manusia.”

“Exactly. Kadang yang bikin organisasi bertahan bukan sistemnya, tapi orang-orang yang merasa berarti di dalamnya.” Shanum tersenyum.

“Iyo rek... mungkin itu yang dimaksud Coach—logika manajemen bikin sistemnya jalan, tapi hati kepemimpinan yang bikin orangnya bertahan.”

Hujan turun lagi, lembut. Tapi kali ini, ketiganya merasa hangat.

Setiap organisasi hidup di antara dua kekuatan yang saling mengisi: sistem yang logis dan manusia yang bernyawa. Sistem menjamin pekerjaan berjalan stabil, efisien, dan konsisten. Sementara manusia menanamkan nilai, makna, dan semangat di balik setiap proses. Keduanya tidak bisa dipisahkan — karena tanpa sistem, kerja menjadi kacau; tanpa manusia, sistem menjadi kering.

Dalam dunia manajemen, keseimbangan ini sering dijelaskan melalui empat fondasi utama yang disebut 4M: Man, Machine, Method, dan Material. Empat pilar ini bukan sekadar alat kontrol produksi, tetapi cermin dari bagaimana organisasi memadukan rasionalitas dan kemanusiaan dalam menjalankan perannya.

Man (Manusia): Dari Tangan ke Hati

Manusia adalah pusat dari seluruh sistem. Pertanyaannya tidak berhenti pada “Apakah operator sudah dilatih?” tetapi lebih dalam: “Apakah ia memahami dampak dari pekerjaannya?”

Rizki sering bercerita, di bagian Finance, timnya sangat disiplin pada prosedur — semua angka harus akurat hingga dua digit di belakang koma. Namun perlu diingat juga bahwa, “Ketepatan angka memang penting, tapi jangan sampai membuat orang takut mengambil keputusan.”

Kirana di People Development juga menghadapi hal serupa. Program pelatihannya sudah rapi, modulnya lengkap, tapi semangat peserta kadang menurun. Dari sesi coaching, ia belajar bahwa manusia tidak hanya butuh instruksi, tapi juga inspirasi. Seorang pemimpin sejati bukan hanya melatih keterampilan, melainkan menyalakan kesadaran — bahwa setiap peran, sekecil apa pun, punya arti besar bagi organisasi.

Machine (Mesin): Logika yang Harus Dihidupkan

Mesin mencerminkan logika sistem. Ia bekerja tanpa lelah, asal dirawat dengan benar. Namun, seperti kata Deming, “A bad system will beat a good person every time.” Mesin yang tidak terpelihara dengan baik, atau sistem yang tidak dirancang adil, bisa membuat orang baik frustrasi.

Shanum memberi contoh nyata dari tim Marketing. Ia menggunakan berbagai digital tools — dari dashboard penjualan hingga sistem CRM — tapi sering kali timnya mengeluh: terlalu banyak laporan, terlalu sedikit waktu berpikir. Di situlah letak keseimbangannya: mesin diciptakan untuk membantu manusia, bukan membebani mereka. Pemimpin harus memastikan sistem dan alat kerja benar-benar melayani kebutuhan manusia, bukan sebaliknya.

Method (Metode): Dari SOP ke Kesadaran

Metode adalah jantung dari logika manajemen. Ia memastikan semua berjalan dengan urutan yang benar dan aman.

Tetapi seperti yang dialami Kirana, SOP yang baik pun bisa kehilangan daya jika tidak disertai makna. Dalam pelatihan internal, ia pernah mengubah pendekatan dari “ikut SOP” menjadi “pahami kenapa SOP itu ada.” Hasilnya, tingkat kesalahan turun, tapi yang lebih penting — komitmen meningkat.

Di sisi lain, Rizki di Finance menerapkan prinsip serupa: bukan hanya memastikan proses persetujuan biaya mengikuti langkah yang benar, tapi juga menjelaskan alasan moral di baliknya — bahwa setiap angka mewakili kepercayaan perusahaan. Metode yang bermakna bukan sekadar diikuti, tetapi dihayati.

Material (Bahan): Integritas dalam Detail

Material mencerminkan integritas sistem. Bahan yang tepat menentukan hasil yang baik. Di dunia manufaktur, ini bisa berarti memastikan bahan baku sesuai spesifikasi, disimpan dengan benar, dan bebas kontaminasi. Namun dalam konteks non-produksi pun prinsip ini berlaku. Shanum, misalnya, menyadari bahwa “bahan” dalam kampanye marketing adalah data — dan data yang salah bisa menyesatkan arah strategi. Kirana menambahkan, bahan bagi pelatihan adalah content & mindset, dan jika itu tidak murni atau asal comot, hasilnya juga tidak akan membentuk perilaku yang benar.

Deming mengingatkan, **“Kualitas tidak bisa diperiksa di akhir proses, tetapi harus dirancang sejak awal.”** Artinya, pemimpin harus memastikan bahan — baik fisik maupun ide — dijaga sejak hulu agar hasilnya tidak menyesatkan.

Peter F. Drucker dalam *The Practice of Management* pernah menulis, **“Management is doing things right; leadership is doing the right things.”**

Manajemen berfokus pada efisiensi — memastikan semuanya berjalan dengan benar. Kepemimpinan berfokus pada efektivitas — memastikan yang dilakukan adalah hal yang benar. Sistem memberi arah, manusia memberi makna. Sistem memastikan roda organisasi berputar, manusia memastikan arah putarannya benar.

Maka tugas seorang pemimpin adalah menyatukan keduanya: menciptakan sistem yang berfungsi dengan logika manajemen, dan menghidupkannya dengan hati kepemimpinan — agar organisasi tidak hanya berjalan benar, tetapi juga berjalan dengan makna.



Sistem yang Buruk Mengalahkan Orang Baik Setiap Saat

W. Edwards Deming pernah berkata dengan lugas,

**“A bad system will beat
a good person every time.”**

Kalimat sederhana itu menjadi peringatan abadi bagi dunia manajemen modern. Sering kali, ketika kinerja menurun atau target tidak tercapai, reaksi pertama organisasi adalah mencari siapa yang bersalah.

Namun Guru Deming justru membalik cara berpikir itu — bukan manusianya yang salah, melainkan sistem yang gagal melindungi dan memungkinkan mereka untuk sukses.

Beliau menghitung bahwa 94% kegagalan organisasi bersumber dari sistem yang buruk, bukan dari niat atau kemampuan individu. Dengan kata lain, orang baik pun akan tampak gagal bila bekerja di dalam sistem yang rusak.

Lebih jauh lagi, Guru Deming menyoroti bahaya dari semangat kerja yang tidak terarah. Ia berkata, “We are being destroyed by best efforts.” Banyak orang berusaha keras, tetapi tidak pada arah yang benar. Mereka menambah jam lembur, memperketat kontrol, dan menekan tim agar bekerja lebih cepat — padahal sistemnya sendiri yang cacat. Upaya keras tanpa perbaikan sistemik hanya akan mempercepat kelelahan dan memperbesar frustrasi. Inilah yang dimaksud Deming sebagai paradoks manajemen modern: kita bisa bekerja semakin giat, namun justru semakin jauh dari hasil yang bermakna bila tidak memperbaiki cara kita bekerja.

Karena itu, tugas pemimpin bukanlah menuntut lebih banyak kerja keras, melainkan memastikan sistem yang mereka pimpin dirancang untuk membuat keberhasilan menjadi hal yang alami. Pemimpin sejati tidak mencari kambing hitam, tapi mencari akar penyebab.

Beliau tidak hanya bereaksi terhadap gejala, tetapi menata ulang struktur dan alur kerja agar timnya dapat berhasil tanpa harus berjuang melawan sistem yang sama sekali tidak berpihak. Kepemimpinan yang matang menuntut keberanian untuk berpikir sistemik — menyadari bahwa perbaikan sejati bukan datang dari dorongan moral semata, melainkan dari desain organisasi yang membuat kebaikan menjadi mudah dilakukan, dan kesalahan menjadi sulit terjadi.



Menyatukan Sistem, Nilai, dan Manusia

Banyak organisasi modern tampak rapi di atas kertas. Prosedur mereka jelas, target terukur, dan sistem digital bekerja dengan presisi. Namun, di balik kesempurnaan itu, ada paradoks yang sering tersembunyi: manusia yang menjalankan sistem justru kehilangan makna.

Mereka bekerja sesuai prosedur, tetapi tanpa semangat; patuh pada instruksi, tetapi kehilangan rasa memiliki. Ketika sistem berubah menjadi mesin yang dingin dan mekanis, pemimpinlah yang harus mengembalikan sisi manusianya — menyalakan kembali api makna di tengah logika efisiensi.

Dalam buku ***The Fifth Discipline***, Peter Senge menulis bahwa organisasi pembelajar adalah tempat “orang terus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan.”

Makna kalimat ini lebih dalam dari sekadar pelatihan atau peningkatan kompetensi. Ia berbicara tentang ruang di mana manusia diberi kesempatan untuk berpikir, berefleksi, dan berinovasi tanpa takut salah. Sistem yang baik, menurut Senge, bukanlah yang hanya menegakkan keteraturan, melainkan yang memfasilitasi pembelajaran. Ia bukan controller yang membatasi, melainkan enabler yang memberdayakan.

W. Edwards Deming dan Peter Senge sesungguhnya berpijak pada filosofi yang sama: bahwa sistem harus memungkinkan manusia untuk tumbuh, bukan mengekang mereka.

Sebuah sistem yang efektif bukanlah sistem yang membuat manusia tunduk, melainkan sistem yang membuat mereka sadar dan berdaya. Di sinilah seni kepemimpinan sejati diuji.

Pemimpin tidak lagi sekadar mengatur agar roda organisasi berputar, tetapi menciptakan kondisi agar setiap orang di dalamnya mampu menyalakan potensi terbaiknya. Ia tahu kapan harus menegakkan aturan, dan kapan harus memberi ruang bagi kreativitas.

Maka, pemimpin sejati adalah penjembitan antara sistem, nilai, dan manusia. Ia memastikan kebijakan tidak membungkam empati, dan prosedur tidak mematikan daya cipta. Pemimpin menegakkan disiplin tanpa kehilangan kelembutan. Dalam dirinya, logika manajemen dan hati kepemimpinan menemukan keseimbangan yang langka — harmoni antara efisiensi dan kemanusiaan. Di titik inilah organisasi bukan hanya menghasilkan kinerja, tetapi juga menumbuhkan makna; bukan hanya mencapai target, tetapi juga membangun kehidupan yang lebih manusiawi di dalamnya.



Ubah Sistem Menyelamatkan Hasil

W. Edwards Deming pernah berujar dengan gaya khasnya yang sarkastik, “Don’t just do something — stand there (and think).” Kalimat itu sederhana, tetapi menampar banyak pemimpin yang terlalu sibuk bertindak tanpa sempat berpikir. Dalam budaya kerja yang serba cepat, refleksi sering dianggap lambat, bahkan tidak produktif. Padahal, bagi seorang pemimpin sejati, jeda berpikir justru adalah bagian penting dari tindakan yang bermakna.

Pemimpin reflektif tahu kapan harus berhenti “melakukan sesuatu” dan mulai “memikirkan sesuatu.”

Pemimpin memahami bahwa reaksi tanpa perenungan sering kali hanya memperpanjang masalah yang sama dengan cara yang berbeda.

Banyak organisasi berupaya memperbaiki hasil dengan menambah aturan, laporan, dan pengawasan, seolah kontrol lebih banyak berarti kinerja lebih baik. Namun, Deming mengingatkan bahwa sebagian besar masalah justru bukan berasal dari orang, melainkan dari sistem yang cacat. Jika akar persoalan ada pada desain yang salah, menambah perintah hanya akan memperkuat kebingungan.

Pemimpin reflektif menyadari bahwa solusi tidak selalu berarti menambah aktivitas; kadang, yang lebih penting adalah menghapus hambatan yang membuat tim tidak bisa bekerja dengan baik. Ia memilih berpikir jernih sebelum bertindak cepat — karena tahu bahwa kecepatan tanpa arah hanyalah bentuk baru dari kesalahan.

John C. Maxwell menyebut pemimpin semacam ini sebagai *empowering leader* — sosok yang tidak menambah kontrol, melainkan menciptakan sistem di mana orang lain bisa berhasil tanpa terus-menerus diarahkan. Ia percaya bahwa kepercayaan lebih kuat daripada pengawasan.

Di sisi lain, Jim Collins, dalam buku *How the Mighty Fall*, menegaskan bahwa banyak organisasi besar runtuh bukan karena malas bekerja, melainkan karena kehilangan disiplin berpikir.

Mereka sibuk “menyelamatkan hasil,” tetapi lupa memperbaiki sistem yang melahirkan hasil itu. Kepemimpinan reflektif menuntut keberanian untuk melawan ego: mengakui bahwa kadang masalah bukan di orang lain, tetapi pada cara kita merancang pekerjaan mereka.

Pemimpin reflektif tahu bahwa perubahan sejati tidak lahir dari tekanan, tetapi dari kesadaran. Ia memperbaiki sistem sebelum memperbaiki orang, dan memperbaiki pola pikir sebelum memperbaiki proses. Dalam dirinya, logika dan empati berjalan beriringan.

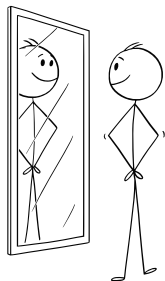
Mereka para pemimpin mengelola dengan ketepatan, tetapi memimpin dengan kebijaksanaan. Dan dari kombinasi inilah lahir organisasi yang tidak hanya efisien, tetapi juga manusiawi — tempat di mana sistem melayani manusia, bukan manusia diperbudak oleh sistem. Sebab pada akhirnya, kepemimpinan bukan tentang berapa banyak yang bisa dikendalikan, melainkan tentang seberapa dalam seseorang mampu menumbuhkan kesadaran dalam sistem yang ia pimpin.

Kepemimpinan sejati adalah seni menyeimbangkan dua hal yang tampak bertentangan: logika manajemen dan hati kepemimpinan. Sistem menjamin bahwa segala sesuatu dilakukan dengan benar, Manusia memastikan bahwa segala sesuatu dilakukan dengan penuh makna.

Pemimpin unggul bukan hanya pengelola sistem, tetapi penggerak kehidupan di dalamnya. Ia tidak memilih antara efisiensi atau empati — ia memadukan keduanya.

Seperti yang diyakini oleh Guru Deming, ***“The system will produce what it's capable of producing.”*** Maka, tugas seorang pemimpin adalah memastikan sistemnya dirancang untuk kebaikan, dan hatinya tetap terhubung dengan kemanusiaan.

Hanya dengan demikian, organisasi dapat berjalan dengan tertib, namun tetap bernyawa.



Refleksi Kepemimpinan

Ambil sejenak waktumu untuk merenung dan menjawab pertanyaan berikut.

Apakah selama ini saya sedang mengatur sistem, atau benar-benar memimpin manusia?

Sering kali, kita begitu sibuk memastikan segala sesuatu berjalan “benar” — laporan diserahkan tepat waktu, target tercapai, SOP ditaati. Namun di balik semua itu, ada sisi lain yang kerap terlupakan: apakah orang-orang yang menjalankan sistem itu masih merasakan makna di balik pekerjaannya? Atau jangan-jangan, kita telah menciptakan sistem yang rapi, tapi kehilangan ruh kemanusiaannya?

Guru Deming pernah mengingatkan, “We are being destroyed by best efforts.”

Artinya, kerja keras saja tidak cukup bila arah sistemnya keliru.

Pemimpin sejati bukan yang selalu mendorong lebih cepat, tapi yang berani berhenti sejenak untuk memastikan jalurnya benar. Kadang, kepemimpinan justru dimulai dari keberanian menatap sistem dan bertanya: “Apakah cara kerja ini membuat orang tumbuh, atau justru menekan mereka?”

Kepemimpinan reflektif lahir dari kesadaran bahwa hasil bukan sekadar angka, melainkan cerminan dari nilai dan cara berpikir yang kita tanam setiap hari. Maka, tugas pemimpin bukan hanya memperbaiki hasil, tapi memperbaiki cara hasil itu dicapai.

Sebelum menuntut perubahan perilaku, tata dulu pola pikir. Sebelum memperbaiki orang, perbaiki sistemnya.

Karena pada akhirnya, kepemimpinan sejati adalah harmoni antara logika dan hati.

Logika membuat organisasi berjalan benar, tapi hati kepemimpinanlah yang membuat manusia di dalamnya tetap bertahan.

Jadi, sebelum menutup buku ini malam ini — tanyakan satu hal pada diri Anda: ***Apakah saya sedang menciptakan sistem yang membuat orang merasa benar, atau yang membuat mereka merasa berarti?***

Hati bisa menggerakkan, tapi teladanlah yang meneguhkan. Karena itu, perjalanan kita berlanjut ke **Bab 7: Keteladanan Lebih Kuat dari Perintah.**



***Autonomous Maintenance
PT Avia Avian TBK, Sidoarjo***



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

Bab 7

Keteladanan Lebih Kuat dari Perintah



Leading People, NOT Managing Them!

*Orang tidak meniru
ucapanmu,
mereka meniru
kebiasaanmu.*



Wawang Sukmoro / www.jagokaizen.com / cs@tulipmpp.com

Bahasa Kepemimpinan yang Paling Jujur

Sore itu aroma kopi baru seduh memenuhi ruang pengembangan produk Sentra Rasa Indonesia — tapi suasananya jauh dari tenang. Di meja tengah, Shanum menatap Panji yang sedang membuka berkas laporan dengan wajah datar tapi matanya jelas: kecewa.

“Panji, kamu udah janji trial product tiga kali, and guess what? Nggak satu pun kejadian,” ucapnya cepat, tangannya terlipat di dada. “Aku udah atur jadwal, tim udah siap, tapi kamu malah bilang ‘anak buah belum siap’ terus. Like... seriously?”

“Eh, Shanum, kau pikir gampang kali, hah? Orang-orangku itu lambatnya udah kayak siput di tanjakan. Udah kukasi arahan, tetap aja molor. Nggak bisa aku paksain juga, kan?” Panji mendengus pelan.

Shanum mengangkat alis, mencondongkan badan. “Atau mungkin... mereka cuma ngikutin gaya kamu aja, Ji?”

Panji menatapnya, suara meninggi sedikit. “Apanya pula maksudmu itu, ha?”

Shanum tersenyum tipis, nada bicaranya tetap ringan tapi tajam. “Ya gimana mau mereka tepat waktu, kalau yang pimpin aja nggak konsisten sama omongannya? You teach what you tolerate, Ji. Kalau kamu telat janji, mereka juga belajar buat nggak tepat janji.”

Panji terdiam sesaat, wajahnya menegang. “Kau ini, Shanum, ngomong seenak lidah aja. Aku ini udah jungkir balik di lapangan. Kadang orang-orang itu yang susah diatur.”

Shanum tertawa kecil. “Atau jangan-jangan, yang nggak bisa diatur itu kamu sendiri.”

Dari pojok ruangan, Kirana yang sedang tadi mendengarkan menaruh cangkir tehnya. Suaranya pelan, tapi dalam.

“Panji, kau tahu, Ji,” katanya lembut. “Kalau satu cangkir kopi tumpah ke baju putih, itu kotorannya kecil. Tapi buat bersihinnya, butuh air bersih satu ember.”

Panji menatap Kirana, mulai tenang.

“Begitu juga contoh buruk, Ji,” lanjut Kirana. “Sekali kau tunjukkan ke tim, efeknya bisa lama. Orang meniru bukan karena kau suruh, tapi karena mereka lihat caramu.”

Panji menarik napas dalam, menatap cangkir di tangannya yang kini sudah dingin.

“Mungkin... ya juga, Kirana. Kadang aku terlalu cepat cari alasan, gumamnya pelan.

Shanum tersenyum, kali ini lebih lembut. “Good start, Ji. Leadership is not about giving orders, it’s about showing how it’s done.”

Hening beberapa detik. Lalu Panji menatap dua rekannya dan berkata pelan, “Baiklah... kali ini nggak ada janji-janji lagi. Minggu depan, kita trial. Jadi, sama-sama kita buktikan.”

Kirana tersenyum. “Nah, itu baru Panji yang kupilih buat jadi pemimpin.”

Dan sore itu, tanpa perlu rapat panjang, Panji belajar satu hal penting: keteladanan bukan soal kata-kata yang keras, tapi tentang seberapa jujur kau menepati yang sudah kau ucapkan.

Keteladanan adalah bahasa kepemimpinan yang paling jujur.

Keteladanan tidak butuh mikrofon, tidak butuh slogan, karena ia berbicara lewat tindakan.

Saat Panji menunda janji trial product dan menyalahkan anak buahnya, ia lupa satu hal sederhana: tim tidak meniru kata-kata pemimpinnya, tapi meniru perilakunya. Ketika seorang pemimpin abai terhadap komitmen, anak buah akan belajar bahwa janji bisa ditunda, tanggung jawab bisa dialihkan, dan kesalahan bisa dicari kambing hitamnya.

Di titik itulah, kepemimpinan kehilangan kekuatannya, bukan karena kurang pintar berbicara, tapi karena gagal menunjukkan contoh nyata.

Keteladanan sejati bukan soal kesempurnaan, melainkan soal konsistensi antara kata dan perbuatan. Shanum dan Kirana mengingatkan Panji dengan cara yang berbeda, tapi pesannya sama: kepercayaan tidak tumbuh dari perintah, melainkan dari perilaku yang bisa diandalkan. Pemimpin yang berkata “aku akan lakukan” lalu benar-benar melakukannya, membangun kredibilitas yang jauh lebih besar daripada pemimpin yang banyak beralasan. Di dunia kerja yang penuh tekanan, ketenangan, komitmen, dan kejujuran menjadi mata uang moral yang membuat orang lain mau mengikuti dengan sukarela, bukan karena takut.

Seorang pemimpin yang mengajar lewat tindakan selalu lebih dihormati dibanding mereka yang hanya sibuk memberi arahan. Karena di balik setiap keputusan kecil yang ia tepati, ada pesan yang terekam dalam pikiran timnya: “kalau pemimpinku bisa memegang janji, aku juga harus begitu.” **Kredibilitas, konsistensi, dan keaslian** — tiga hal inilah yang menjadikan keteladanan bukan sekadar etika kerja, tetapi fondasi dari pengaruh yang bertahan lama.

Dan bagi Panji, pengalaman sore itu menjadi cermin yang mengingatkan: kepemimpinan bukan tentang berbicara paling lantang, melainkan tentang menjadi orang yang paling bisa dipercaya ketika kata sudah diucapkan.

Problem Reporter vs. Solution Maker

Dalam dunia kerja selalu ada dua tipe pemimpin: Problem Reporter dan Solution Maker. Yang pertama sibuk membicarakan masalah, sementara yang kedua sibuk memperbaikinya. Bedanya bukan di siapa yang lebih cerdas, tapi di bagaimana mereka memandang tanggung jawab. Panji, misalnya, sempat terjebak di peran pertama. Setiap kali target tidak tercapai, ia langsung menunjuk keluar — menyalahkan anak buah, kondisi bahan baku, bahkan jadwal dari departemen lain. “Sudah aku bilang, vendor-nya yang lambat,” ujarnya suatu kali dengan nada tinggi. Ia lupa, semakin sering ia menunjuk orang lain, semakin sedikit waktu yang tersisa untuk memperbaiki diri.

***“Ada yang sibuk membicarakan masalah,
ada yang diam-diam memperbaikinya.”***

Pemimpin dengan pola pikir Problem-Oriented sering kali hidup dalam jebakan klasik yang disebut PAM — Pembenaran, Alasan, dan Menyalahkan. Pola ini menjadi seperti refleks otomatis saat sesuatu tidak berjalan sesuai rencana. Kalimat-kalimat yang keluar biasanya berputar di tiga arah:

- **Pembenaran**, untuk menunjukkan dirinya benar: “Saya udah kasih instruksi kok, mereka aja yang nggak nurut.”
- **Alasan**, untuk menutupi ketidaksiapan: “Ya gimana, kemarin situasinya nggak memungkinkan.”
- **Menyalahkan**, untuk mengalihkan tanggung jawab: “Itu salah bagian lain, bukan tim saya.”

Di banyak pabrik atau kantor, fenomena ini bahkan punya istilah yang terdengar lucu tapi menyentil tajam: **“salahnya si-BOS” – Barang, Orang, dan Situasi.**

Ini adalah pola pikir klasik yang membuat pemimpin kehilangan daya perbaikan karena terlalu sibuk mencari alasan. Kalau bukan barang yang disalahkan, maka orang yang kena semprot, dan kalau bukan orangnya, pasti situasinya yang dianggap tidak mendukung.

Contohnya mudah ditemukan di lapangan:

- “Ya gimana hasilnya jelek, barang dari vendor-nya udah rusak dari awal.”
- “Atasan juga salah, orang-nya nggak bisa kerja cepat, udah dibilang latihan malah main HP.”
- “Situasi kemarin memang nggak memungkinkan, mesin lagi antri, listrik juga sempat drop, jadi ya wajar aja kalau target nggak tercapai.”

Di permukaan, kalimat-kalimat itu terdengar logis, bahkan bisa membuat yang mendengarnya mengangguk setuju. Tapi di balikinya, tersembunyi mentalitas yang berbahaya: mental lepas tanggung jawab. Pemimpin yang terjebak dalam mode “si-BOS” tidak pernah kehabisan alasan, tapi selalu kekurangan solusi. Ia sibuk membuat narasi pembenaran, bukan catatan perbaikan. Ia bisa berbicara panjang soal “kenapa gagal”, tapi jarang menuliskan langkah konkret “apa yang bisa diperbaiki.”

Masalahnya, semakin sering seorang pemimpin menggunakan “si-BOS” sebagai tameng, semakin ia menulari timnya untuk berpikir sama. Dan tanpa sadar, seluruh budaya organisasi bergeser dari accountability menuju excuse-ability — budaya mencari alasan yang membunuh semangat belajar. Satu hal yang perlu diingat: alasan tidak pernah memperbaiki sistem, hanya tindakan yang bisa.

Sebaliknya, pemimpin dengan pola pikir Solution-Oriented mempraktikkan kesadaran reflektif — berani melihat ke dalam sebelum menunjuk ke luar. Ia menggunakan kesalahan bukan untuk mencari kambing hitam, tapi untuk menemukan akar masalah.

Saat mesin berhenti, ia tidak berkata “mesinnya memang jelek,” tapi langsung turun ke lapangan, mencatat waktu, menganalisa data, dan bertanya, “Bagian mana yang bisa kita benahi dulu?” Ia sadar, bahwa perbaikan kecil yang nyata jauh lebih berharga daripada membenaran besar yang tidak menghasilkan perubahan.

Pola pikir ini selaras dengan prinsip kaizen dan siklus **PDCA (Plan-Do-Check-Act)** — memperbaiki proses secara sistematis, bukan emosional. Pemimpin seperti ini memahami bahwa setiap masalah adalah data yang bisa diolah, bukan drama yang harus dibesar-besarkan. Ia tenang, faktual, dan terus belajar. Dalam dirinya tumbuh keyakinan bahwa memperbaiki sistem lebih penting daripada memperindah alasan.

Panji akhirnya sampai di titik sadar: setiap kali ia menyalahkan anak buah, ia sebenarnya sedang menciptakan budaya membenaran di bawahnya. Anak buah pun mulai meniru: menyalahkan situasi, mencari alasan, dan menghindari tanggung jawab.

Hingga suatu saat, Panji tersadar — ternyata masalah bukan di mereka, tapi di dirinya yang menjadi cermin. Sejak itu, ia berhenti jadi Problem Reporter dan mulai melatih diri menjadi Solution Maker. Ia tidak lagi bertanya “siapa yang salah,” tapi “apa yang bisa diperbaiki mulai hari ini?”

Dan di situlah kepemimpinan sejati dimulai — bukan dari suara yang paling keras menyalahkan, tapi dari hati yang paling tenang memperbaiki.



Keberanian Melihat ke Dalam Diri Sendiri

Dalam budaya Jepang, Hansei (反省) bukan sekadar permintaan maaf atau pengakuan kesalahan. Ia adalah proses refleksi diri yang dalam dan jujur, sebuah momen keberanian untuk berhenti sejenak dan menatap ke dalam — bertanya dengan rendah hati, ***“Apa yang bisa saya perbaiki dari diri saya sendiri?”***

Kata Han berarti berubah arah, sedangkan Sei berarti memeriksa diri. Maka, Hansei bukan tentang menyesali, tetapi tentang menyadari, agar langkah berikutnya lebih selaras dengan nilai, tujuan, dan tanggung jawab yang benar.

“Pemimpin sejati memperbaiki diri sebelum memperbaiki orang lain.”

Pemimpin yang ber-Hansei tidak mencari kambing hitam, tetapi mencari cara agar sistem dan dirinya menjadi lebih baik.



Seorang pemimpin yang baik tahu bahwa setiap masalah adalah cermin — bukan hukuman. Melalui cermin itu, seorang pemimpin melihat sejauh mana kejernihan pikirannya, kedalaman tanggung jawabnya, dan ketulusan niatnya untuk memperbaiki.

Hansei selalu dimulai dari tiga langkah sederhana namun bermakna:

- Mengakui kesalahan, tanpa bersembunyi di balik alasan.
- Mengambil tanggung jawab, bukan sekadar lewat kata-kata, tapi dengan tindakan nyata.
- Berkomitmen memperbaiki sistem, agar kesalahan yang sama tidak berulang.

Ini adalah fondasi dari learning leader — pemimpin yang belajar dari pengalaman, bukan dari pembenaran. Ia membangun budaya kerja yang aman secara psikologis (psychological safety), di mana orang berani jujur karena tahu kesalahan bukan untuk dihukum, melainkan untuk diperbaiki bersama.

Namun, kemampuan untuk ber-Hansei tidak lahir dari teori, tetapi dari **kapasitas (capability)** dan kemampuan. Kapasitas (**capacity**) terlihat dari kesediaan seseorang untuk berkata, “Masalah ini tanggung jawab saya,” tanpa harus disuruh. Sedangkan kemampuan (**ability**) muncul dari penguasaan diri, pengetahuan, dan pola pikir yang sehat — fondasi untuk bertindak dengan tepat dan berani menghadapi realitas.



Namun, kemampuan untuk ber-Hansei tidak lahir dari teori, tetapi dari **kapasitas (capability)** dan kemampuan. Kapasitas (**capacity**) terlihat dari kesediaan seseorang untuk berkata, “Masalah ini tanggung jawab saya,” tanpa harus disuruh. Sedangkan kemampuan (**ability**) muncul dari penguasaan diri, pengetahuan, dan pola pikir yang sehat — fondasi untuk bertindak dengan tepat dan berani menghadapi realitas.

Ada empat unsur yang memperkuat kemampuan reflektif ini:
Pertama, Self-control. Kemampuan mengendalikan emosi dan respon di bawah tekanan.

Pemimpin yang punya kendali diri tidak mudah tersulut atau bereaksi berlebihan. Ia tahu kapan harus melangkah, dan kapan perlu menepi sejenak agar pikirannya jernih. Kadang, solusi terbaik justru muncul bukan ketika kita menekan lebih keras, tapi ketika kita berhenti sejenak dan melihat dengan hati yang tenang.

Kedua, Knowledge. Pengetahuan bukan semata hasil pelatihan di kelas.

Ilmu bisa tumbuh dari 70% pengalaman di lapangan, 20% belajar dari orang lain — termasuk anak buah dan rekan lintas bagian — dan 10% dari pembelajaran formal, seperti membaca, mengikuti pelatihan, atau mendengarkan podcast. Pemimpin yang mau belajar dari semua arah akan terus bertumbuh, tanpa kehilangan rasa ingin tahunya.

Ketiga, Self-image. Cara seseorang memandang dirinya akan menentukan bagaimana orang lain memandangnya. Ibarat proyektor: apa yang tersimpan di dalam, itulah yang terpancar keluar. Bila seseorang merasa tidak mampu, ia akan ragu, mudah minder, dan takut mencoba. Tapi bila terlalu percaya diri, ia bisa jadi arogan, menolak kritik, dan akhirnya kehilangan kepekaan.

Citra diri yang sehat lahir dari keseimbangan antara keyakinan dan kerendahan hati — percaya pada kemampuan, tapi tetap terbuka untuk belajar.

Keempat, Limiting belief. Keyakinan negatif sering kali menjadi tembok tak kasat mata yang menahan seseorang untuk maju. Kalimat seperti, “Aku nggak bisa,” atau “Udah telat buat belajar,” adalah bentuk ketakutan yang tersamar. Padahal, tidak mau mencoba sama saja dengan menolak kesempatan untuk bisa.

Rasa ingin tahu membuka pintu belajar, dan keberanian untuk gagal adalah tiket menuju kemajuan. Seperti pepatah Jepang mengatakan, “Apa yang tidak membuatmu mati, justru membuatmu kuat.”

Hansei juga mengajarkan bahwa ***solusi sejati bukanlah jalan keluar, melainkan jalan ke dalam.***

Pemimpin yang berani bercermin tidak mencari kesalahan orang lain, tapi mencari akar dari dalam dirinya: cara berpikir, cara memimpin, cara berkomunikasi. Dari situlah perbaikan dimulai — bukan dari mengubah orang, tapi dari memperbaiki diri sendiri lebih dulu.

Ketika kamu mampu semuanya terasa ringan. Tugas yang tadinya rumit bisa kamu selesaikan dengan percaya diri. Kamu mungkin berkata santai, “Ah, ini mah kecil. Urusan begini aku bisa.” Keyakinan itu muncul karena kamu sudah menguasai prosesnya.

Namun ketika kemampuanmu terbatas, situasinya berubah. Otak manusia secara alami akan mencari jalan defensif untuk melindungi diri.

Alih-alih mengakui kekurangan, banyak orang mencoba melarikan diri dari kenyataan — entah dengan menunda, beralasan, atau menutupi rasa takut dengan kalimat halus seperti, “Bisa nanti, ya...”

Kalimat itu terdengar sopan, tapi sering kali bermakna, “Aku belum siap, dan aku takut gagal.”

Reaksi seperti itu manusiawi. Tapi di titik itulah Hansei seharusnya bekerja. Karena yang membedakan pemimpin yang tumbuh dengan yang berhenti bukanlah siapa yang tidak pernah salah, melainkan siapa yang berani mengakui keterbatasannya dan terus belajar memperbaikinya.

Kemampuan bukan sesuatu yang datang tiba-tiba.

Kemampuan dibangun dari keberanian untuk menghadapi ketidakmampuan, satu langkah kecil, satu pembelajaran baru, setiap harinya.

Dan itulah inti dari Hansei: keberanian untuk jujur pada diri sendiri, agar perubahan yang kamu pimpin dimulai dari tempat yang paling penting — dari dalam dirimu sendiri.



Dari Kesadaran ke Tanggung Jawab

Rasa memiliki (**ownership**) adalah jantung dari tanggung jawab. Seorang pemimpin sejati tidak menunggu masalah datang untuk diselesaikan, ia justru mencari peluang untuk memperbaikinya. Sebaliknya, orang yang kehilangan rasa memiliki akan melihat masalah sebagai beban — sesuatu yang sebaiknya diserahkan pada orang lain atau “bagian yang lebih berwenang.” Kalimat seperti “Itu bukan tugas saya,” atau “Saya cuma menjalankan perintah,” terdengar biasa di tempat kerja, tapi sesungguhnya mencerminkan satu hal: hilangnya kepedulian. Padahal, organisasi tidak akan bergerak maju tanpa orang-orang yang merasa terlibat secara pribadi terhadap apa yang terjadi di sekelilingnya.

**“Masalah yang tidak kamu miliki,
tidak akan pernah kamu selesaikan.”**

Mindset ownership bukan soal jabatan, tapi soal kesadaran. Ia adalah pergeseran dari pola pikir “menunggu disuruh” menjadi “bergerak karena peduli.”

Orang yang punya rasa memiliki tidak menunggu instruksi untuk memperbaiki; ia melihat kesalahan kecil di sistem, lalu mengambil inisiatif untuk memperbaikinya. Ia tidak mencari alasan, tapi mencari cara. Pemimpin dengan ownership mindset tidak berkata, “Siapa yang salah?” melainkan, “Apa yang bisa saya bantu?”

Dan menariknya, ketika seseorang mulai merasa memiliki tanggung jawab atas hasil bersama, motivasinya bukan lagi karena tekanan, melainkan karena panggilan hati — dorongan dari dalam diri untuk menjaga sesuatu yang ia anggap berharga.

Dalam tim yang solid, ownership menular. Ketika satu orang berani berkata, “Biar saya yang tangani,” semangat itu akan memicu yang lain untuk ikut terlibat. Kolaborasi lintas fungsi (cross-function collaboration) terjadi bukan karena perintah, tapi karena rasa memiliki yang sama terhadap tujuan besar. Semua bekerja bukan untuk “bagiannya,” tapi untuk keberhasilan bersama.

Itulah inti dari kepemimpinan berbasis tanggung jawab — bukan sekadar soal siapa yang berwenang, tapi siapa yang benar-benar peduli untuk memastikan hasilnya menjadi lebih baik setiap hari.



Aksi dan Integritas

”

Ada banyak pemimpin yang pandai berbicara, tapi sedikit yang benar-benar bertindak.



Dalam dunia kerja, selalu ada barisan orang yang berdiri di depan pintu perubahan. Sebagian sibuk mengkritisi, lebih banyak lagi yang menunda, beberapa membawa ide cemerlang, segelintir memiliki rencana hebat — namun hanya sedikit yang benar-benar bertindak dan bekerja.

Di antara keramaian itu, kelompok terakhir inilah yang sesungguhnya menggerakkan organisasi. Mereka tidak banyak bicara, tapi langkah kecil yang mereka ambil menciptakan perubahan besar. Karena sejatinya, bukan ide yang membuat seseorang berbeda, melainkan eksekusi dan keberanian untuk melangkah.

Sayangnya, tidak sedikit pemimpin yang lebih sibuk terlihat sibuk daripada benar-benar bekerja efektif. Kita mudah menemukan sosok yang fasih berbicara di rapat, memaparkan ide dengan penuh percaya diri, dan rajin menyusun laporan yang rapi — namun minim aksi nyata di lapangan. Mereka tampak meyakinkan di depan atasan, tapi kehilangan makna di mata timnya.

Integritas sejati tidak diukur dari seberapa keras seseorang berbicara soal nilai, tetapi dari seberapa teguh ia menjalankannya, bahkan ketika tidak ada yang menyaksikan. Karena diam yang disertai tindakan jauh lebih lantang daripada ribut tanpa hasil.

Kepemimpinan sejati adalah tentang aksi yang memberi solusi, bukan simbol yang memamerkan eksistensi. Budaya kerja masa kini bahkan punya istilah khusus untuk mereka yang hanya tampil tanpa kontribusi: “pansos leadership.” Mereka datang ke lapangan dengan kamera, bukan dengan niat membantu. Berpose bersama tim, tapi tidak tahu apa yang sedang diperjuangkan oleh timnya. Padahal, pemimpin solutif justru bekerja dalam diam — mendengarkan dengan tulus, memahami proses dengan hati, dan mencari cara agar orang lain bisa bekerja lebih baik. Ia tidak sibuk menulis laporan keberhasilan pribadi, tetapi memastikan sistem dan manusia di dalamnya tumbuh bersama.

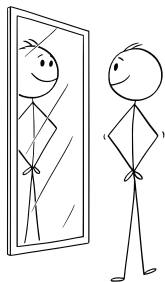
**“Keteladanan bukan soal gaya memimpin,
tapi soal cara bertindak ketika
tidak ada yang melihat.”**

Namun, sering kali hambatan terbesar bukanlah kekurangan ide, melainkan pola pikir yang sudah terlalu lama nyaman dengan kebiasaan lama. Banyak orang berpendapat, “Ini sudah dari dulu begini, sulit diubah.” Kalimat seperti itu adalah bencana bagi bisnis dan racun bagi perbaikan. Pemimpin sejati tidak membenarkan kebiasaan yang salah hanya karena sudah berlangsung lama; ia memilih melakukan hal yang benar, meskipun harus menabrak zona nyaman.

Dari keberanian untuk mengubah inilah standar baru terbentuk — dan setelah ada standar, barulah perbaikan (improvement) bisa dilakukan. Tanpa acuan yang jelas, peningkatan hanyalah ilusi. Maka, perubahan sejati dimulai ketika seseorang berani menegakkan kebenaran dalam tindakan, bukan sekadar mengulang tradisi tanpa makna.

Dan di sanalah letak perbedaan antara pemimpin yang hanya terlihat hebat dengan pemimpin yang benar-benar berdampak. Orang mungkin akan lupa dengan kata-kata indahmu, tetapi mereka tidak akan pernah lupa bagaimana kamu memperlakukan mereka, terutama di saat sulit. Mereka akan selalu mengingat bagaimana kamu bertindak saat krisis datang, dan seberapa besar tanggung jawab yang kamu pikul tanpa keluh. Jadi, sebelum hari ini berakhir, tanyakan pada dirimu sendiri: Apakah aku dikenal karena suaraku, atau karena tindakanku?

Karena pada akhirnya, kepemimpinan bukan diukur dari seberapa tinggi suaramu di ruang rapat, tetapi dari seberapa dalam jejak kebaikanmu di hati orang-orang yang pernah bekerja bersamamu. Pemimpin sejati tidak menunggu momen sempurna; ia menciptakan perubahan dari langkah kecil yang diambil hari ini — dengan integritas, ketulusan, dan keberanian untuk terus berbuat benar, bahkan ketika tak ada yang melihat.



Refleksi Kepemimpinan

Sebelum lanjut, tutup notifikasi. Berhentilah sejenak: bernapas, berpikir, lalu renungkan—bagaimana kamu akan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut?

Lalu tanyakan pada dirimu.

Apakah hari ini kamu benar-benar memimpin yang baik atau baru tampak memimpin di permukaan?

Coba renungkan.

- Janji apa yang sudah kuucapkan minggu ini—dan mana yang sudah kutepati tepat waktu tanpa alasan?
- Di hadapan tim, aku lebih sering mengajar lewat kata atau mengajar lewat tindakan?
- Saat masalah muncul, refleksku apa: PAM (Pembenaran-Alasan-Menyalahkan) atau PDCA (Plan-Do-Check-Act)?
- Apakah aku hadir di lapangan untuk membantu atau sekadar muncul di kamera (pansos leadership)?
- Keputusan sulit terakhir: apakah aku memilih hal yang benar atau kebiasaan lama “karena dari dulu begitu”?
- Sudahkah aku membangun standar kerja yang jelas sebelum menuntut perbaikan dari tim?
- Di momen genting, apakah ketenanganku menular atau kegelisahanku menetes ke tim?
- Apakah aku memberikan kredit pada tim saat berhasil, dan menanggung tanggung jawab saat gagal?
- Seberapa sering aku melakukan hansei (refleksi diri): apa yang harus aku perbaiki dulu—bukan siapa yang harus disalahkan?
- Jika timku meniru persis perilakuku hari ini, apakah organisasi menjadi lebih baik atau justru sama saja?

Lakukan uji Keteladanan 3C (cek harian, 60 detik)

- Consistency: selaras kah kata-tindak-waktuku hari ini?
- Calmness: apakah aku merespons masalah dengan tenang dan faktual?
- Courage: adakah satu kebiasaan lama yang kuputus demi menegakkan standar baru?

Komitmen 1 langkah kecil, mulai besok pagi.

Tulis satu janji kerja yang paling berdampak, komunikasikan ke tim, pasang tenggat, tepati tanpa alasan—lalu dokumentasikan pelajarannya? Apa yang berjalan, apa yang perlu diperbaiki? Ingat, bukan suaramu di ruang rapat yang akan diingat orang, melainkan jejak tindakanmu setelah rapat berakhir. **Keteladanan adalah bahasa kepemimpinan yang paling jujur—tidak butuh mikrofon, cukup konsistensi yang terlihat.**

Hati bisa menggerakkan, tapi teladanlah yang meneguhkan. Dan di situlah kekuatan kepemimpinan sejati diuji. Karena itu, perjalanan kita berlanjut ke **Bab 8: Eratkan Relasi, Bukan Hierarki**".



*Smart Procurement & Spending Analysis
PT Rich Product Manufacturing Indonesia*



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

Bab 8

Eratkan Relasi, Bukan Hierarki



Leading People, NOT Managing Them!

*Kedekatan tanpa kejelasan
menimbulkan
kebingungan;
kejelasan tanpa
kehangatan
menimbulkan jarak.*



Dari Atasan Menjadi Rekan yang Dihormati

Jam istirahat siang itu terasa agak sunyi di ruang makan Sentra Rasa Indonesia. Di sudut ruangan, Panji duduk menatap gelas es teh yang sudah setengah mencair. Beberapa operator lewat begitu saja — hanya mengangguk tanpa senyum.

“Bah, lihatlah itu, Kirana,” ujarnya kesal sambil menggeleng pelan. “Dulu mereka hormat kali sama aku. Sekarang, udah kayak nggak ada wibawa lagi. Kalau aku terlalu dekat, nanti mereka malah ngelunjak, bah!”

“Lho, Panji, dekat itu bukan berarti kehilangan wibawa, rek. Justru dari kedekatan itu bisa tumbuh kepercayaan. Asal tetap tau batasnya.”

“Ah, itu teori aja, Kirana. Di lapangan lain cerita. Kalau terlalu lembek, orang jadi seenaknya. Aku ini pemimpin, bukan kawan nongkrong, bah!”

Kirana menatapnya serius, “Aku ngerti maksudmu, Panji. Tapi ingat nggak waktu kita kelas bareng Coach Wang dulu? Beliau pernah bilang tentang tiga keseimbangan penting buat pemimpin.”

“Tiga keseimbangan apanya pula?” Panji menaikkan alisnya.

Kirana menegaskan duduknya dan berbicara perlahan, tapi mantap. “Pertama, warm heart — hati yang hangat supaya orang merasa aman buat bicara. Kedua, firm hand — tangan yang tegas supaya aturan tetap dijaga. Ketiga, clear mind — pikiran jernih supaya keputusanmu dihormati, bukan ditakuti.”

Panji menghela napas panjang.

“Kadang aku bingung, Kirana. Kalau terlalu tegas, orang takut. Kalau terlalu akrab, mereka jadi nggak sopan.”

“Nah, itu justru poinnya, Panji. Kau nggak perlu jadi lembek buat bisa dekat. Yang penting, jelas — mana yang boleh, mana yang nggak. Orang bisa terima ketegasan asal kau adil dan konsisten. Dekat itu nggak menurunkan wibawa, justru menaikkan rasa hormat. Karena mereka tahu kau manusia juga, bukan robot instruksi.”

“Mungkin... selama ini aku terlalu sibuk menjaga jarak, sampai lupa membangun hubungan.” Panji terdiam, menatap gelasanya.

“Iya, Panji. Pemimpin itu bukan soal menjaga jarak, tapi menjaga keseimbangan. Kalau kau bisa tetap dihormati meski hangat, berarti kau udah memimpin bukan karena posisi, tapi karena kehadiranmu.” Kirana menepuk bahunya pelan.

“Hmm... jadi maksudmu, kalau mau dihormati, aku harus berani dulu untuk dekat, ya?”

“Dekat tanpa kehilangan arah, Panji. Hangat tanpa kehilangan ketegasan. Orang nggak butuh pemimpin yang tinggi di menara, tapi yang hadir di sampingnya — bisa didengar sekaligus dihormati.”

Bel tanda shift berikutnya berbunyi. Panji tersenyum kecil. “Baiklah, Kirana. Mungkin kali ini aku bakal coba caramu. Tapi kalau ada yang kelewatan, bah, aku tetap turun tangan.”

“Ya jelas, Panji. Hangat itu bukan berarti lembek. Tapi tegas juga nggak harus keras.”

Panji melangkah menuju area produksi dengan langkah lebih ringan. Dalam hati, ia tersenyum.

Mungkin, selama ini aku terlalu sibuk menjaga jarak, sampai lupa membangun hubungan.

Percakapan antara Panji dan Kirana di ruang makan siang tadi menggambarkan realitas baru dalam dunia kerja modern — kepemimpinan bukan lagi soal jarak dan wibawa yang menakutkan, melainkan tentang hubungan yang membangun kepercayaan. Dulu, pemimpin dihormati karena jabatan; kini, karena kehadiran. Dulu, pengaruh lahir dari instruksi; sekarang, dari koneksi. Paradigma kepemimpinan telah bergeser dari command and control menjadi connect and collaborate. Pemimpin bukan lagi “atasan yang mengatur,” tetapi rekan yang mampu menginspirasi dan menyatukan perbedaan dalam satu tujuan bersama.

**“Orang tidak lagi butuh pemimpin
yang memberi perintah,
tapi yang mampu membangun hubungan.”**

Perubahan ini makin terasa di era multigenerasi — ketika generasi X, Y, dan Z bekerja berdampingan dalam satu organisasi. Setiap generasi punya gaya komunikasi, ritme kerja, dan ekspektasi yang berbeda. Generasi muda seperti Shanum dan Kirana lebih menghargai ruang dialog dan makna, bukan sekadar instruksi. Mereka tidak ingin “disuruh,” tapi “diajak.” Di sisi lain, generasi seperti Panji yang tumbuh dalam budaya disiplin tinggi masih memandang kepemimpinan lewat kacamata otoritas. Di sinilah banyak pemimpin muda tersandung: ingin membangun keakraban, tapi takut kehilangan respek. Ingin hangat, tapi khawatir dianggap lemah. Padahal, justru di tengah perbedaan gaya itulah kemampuan membangun relasi diuji — bagaimana menciptakan harmoni antara tegas dan hangat, antara didengar dan didengar balik.

Dilema klasik “teman jadi atasan” adalah ujian pertama bagi banyak pemimpin baru.

Panji pun mengalaminya — dari rekan kerja di rantai produksi, ia naik menjadi supervisor yang kini harus memimpin orang-orang yang dulunya satu tim dengannya. Awalnya ia memilih menjaga jarak agar dihormati, tapi hasilnya justru sebaliknya: tim menjadi kaku, komunikasi tersumbat, dan kepercayaan menurun.

Dari dialognya dengan Kirana, Panji belajar bahwa dihormati tidak berarti harus jauh, dan disegani tidak harus menakutkan. Pemimpin yang sejati tidak berdiri di atas timnya, tapi tumbuh bersama mereka — menjadi bagian dari irama kerja, bukan hanya pengarah nada. Karena di era relasi seperti sekarang, kepercayaan adalah mata uang kepemimpinan yang paling bernilai.



Tega Beda Tegas

“Dekat tanpa kehilangan arah, hangat tanpa kehilangan ketegasan.” Kalimat sederhana itu seperti menampar kesadarannya. Selama ini ia terlalu fokus menjaga jarak agar terlihat berwibawa, tapi lupa bahwa wibawa sejati lahir dari rasa hormat, bukan rasa takut.

Di hari berikutnya, Panji mencoba pendekatan baru. Ia menyapa operatornya lebih ramah, mendengarkan keluhan mereka tanpa cepat menghakimi. Namun ketika mendapati kesalahan dalam proses pengepakan, ia tetap menegur — tegas, tapi tidak membentak.

“Kita perbaiki sama-sama, ya. Biar nggak terulang,” ujarnya singkat.

Operator yang dulu canggung kini mulai lebih terbuka. Panji mulai menemukan keseimbangan baru dalam memimpin: hati yang hangat dan tangan yang tegas.

Pemimpin yang hanya mengandalkan empati bisa menciptakan suasana nyaman, tapi berisiko membuat tim kehilangan arah. Sebaliknya, pemimpin yang terlalu keras mungkin menegakkan aturan, tapi meruntuhkan kepercayaan. Di sinilah pentingnya keseimbangan antara warm heart dan firm hand — seni memimpin dengan kepekaan dan ketegasan sekaligus. Empati membuat pemimpin memahami konteks di balik kesalahan, sementara disiplin memastikan tanggung jawab tetap berjalan. Disiplin tanpa empati adalah otoriter, empati tanpa disiplin adalah chaos. Pemimpin sejati tahu kapan harus menepuk bahu, dan kapan harus mengetuk meja.

“Empati tanpa batas membuat tim nyaman tapi stagnan; disiplin tanpa empati membuat tim patuh tapi takut.”

Kuncinya ada pada komunikasi asertif: berbicara jujur tanpa melukai, menegur tanpa mempermalukan. Dalam budaya kerja multigenerasi, ini menjadi kemampuan krusial. Supervisor muda yang memimpin rekan senior, misalnya, tidak akan dihormati karena volume suaranya, tapi karena sikap hormat yang mereka tunjukkan saat memberi arahan.

Mereka tidak berkata, “Saya atasanmu, ikuti saja,” tapi memilih, “Boleh saya kasih masukan biar prosesnya lebih efisien?” Ketika empati bertemu disiplin, lahirlah rasa hormat yang tulus — bukan karena jabatan, tapi karena karakter.

Karena pada akhirnya, respek itu tidak pernah bisa dipaksa; mereka hanya bisa diraih lewat ketulusan dan konsistensi dalam memimpin.



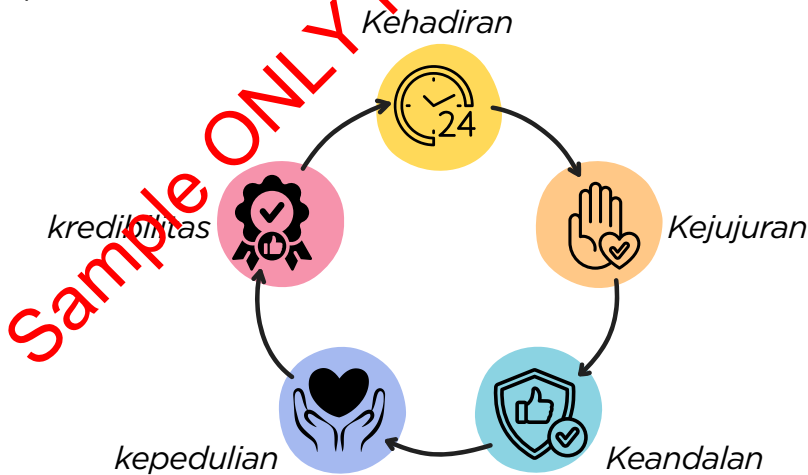
Respek Itu Bukan Rasa Takut

Banyak supervisor dan manajer baru terjebak pada dilema klasik: bagaimana cara agar dihormati tanpa harus ditakuti? Ketika seseorang naik jabatan, sering kali muncul dorongan untuk menunjukkan otoritas — memastikan tim “patuh” agar pekerjaan berjalan sesuai target. Tapi pendekatan berbasis rasa takut — **authority-based leadership** hanya menciptakan kepatuhan sementara. Orang akan bekerja karena tekanan, bukan karena kesadaran. Begitu pengawasnya pergi, semangat itu ikut lenyap. Sebaliknya, kepemimpinan yang berakar pada kepercayaan — **trust-based leadership** membangun motivasi dari dalam. Orang bekerja bukan karena takut dimarahi, tapi karena tidak ingin mengecewakan pemimpinnya.

Kekuatan seorang pemimpin sejati tidak datang dari jabatan, melainkan dari karakter — dari apa yang disebut *influence without position*. Pengaruh sejati lahir ketika orang percaya pada integritas, bukan sekadar instruksi. Supervisor yang adil, konsisten, dan berani mengakui kesalahan akan jauh lebih dihormati daripada yang selalu ingin terlihat benar. Sebab, tim tidak menilai kata-kata pemimpinnya, tetapi tindakannya: apakah ia hadir saat dibutuhkan? Apakah keputusannya adil? Apakah janjinya ditepati? Setiap perilaku kecil menjadi bahan pertimbangan dalam membangun kepercayaan.

“Pemimpin yang ditakuti bisa membuat orang bekerja cepat, tapi pemimpin yang dihormati membuat mereka bertumbuh.”

Salah satu kerangka sederhana yang bisa diingat adalah trust loop “5K”:



Kepercayaan dimulai dari kehadiran — hadir secara fisik dan emosional. Lalu diperkuat dengan kejujuran dalam komunikasi, keandalan dalam tindakan, serta kepedulian terhadap manusia di balik peran.

Semua ini akan bermuara pada kredibilitas, yaitu rasa yakin bahwa pemimpin dapat diandalkan dalam kondisi apa pun.

Seorang manajer yang mampu hadir di lapangan, mendengar masalah tanpa menghakimi, dan tetap memegang prinsip meski tidak populer — dialah yang akan diikuti dengan sukarela.

Bagi manajer dan supervisor baru, memimpin dengan respek berarti berani meninggalkan pola lama: tidak lagi fokus pada posisi, tapi pada kontribusi. Karena rasa takut hanya menciptakan jarak, sementara rasa percaya membangun jembatan. Organisasi yang sehat bukan diukur dari seberapa disiplin orang tunduk, tapi dari seberapa besar mereka berani berbagi ide, belajar dari kesalahan, dan tumbuh bersama. Jadi, sebelum bertanya “apakah timku takut padaku?”, mungkin pertanyaan yang lebih penting adalah: “apakah mereka percaya padaku?” Sebab ketika hubungan lebih kuat dari hierarki, organisasi tidak hanya bekerja — tapi juga bertumbuh bersama.



Refleksi Kepemimpinan

Coba renungkan sejenak:

Apakah orang menghormatimu karena posisimu, atau karena kepercayaan yang kamu bangun lewat tindakanmu?

Kepemimpinan sejati bukan tentang menjaga jarak agar disegani, tapi tentang hadir dengan hati yang tulus dan tegas agar dihormati.

Sebelum kamu berharap timmu terbuka, pastikan kamu sudah lebih dulu berani jujur dan konsisten. Karena kepercayaan tidak lahir dari kata-kata besar, tapi dari sikap kecil yang diulang setiap hari. Ingatlah, **pemimpin yang ditakuti hanya menciptakan kepatuhan sesaat — tapi pemimpin yang dipercaya menumbuhkan kesetiaan yang bertahan.**

Dari membangun kedekatan menuju menyalakan semangat, langkah kita berlanjut ke **Bab 9: Menggerakkan Orang, Bukan Menyeret Mereka.**



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com

 Wawang Sukmoro
 @wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

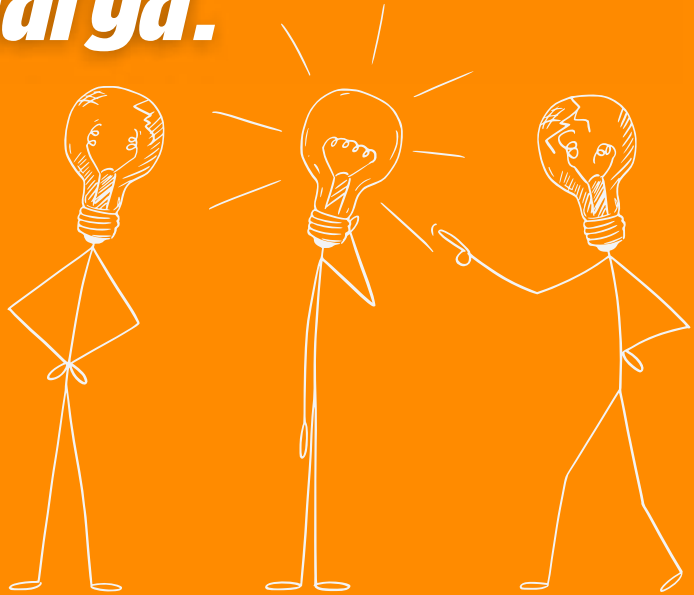
Bab 9

Menggerakkan Orang, Bukan Menyeret Mereka



Leading People, NOT Managing Them!

*Orang tidak berubah
karena diperintah,
mereka berubah
karena merasa
berharga.*



Berubah Itu Tidak Mudah

Sore itu, di ruang meeting samping area produksi, suara mesin dari kejauhan terdengar seperti dengung lembut yang menandai pergantian shift. Panji duduk di kursi besi, map biru tergeletak di depannya. Wajahnya serius, sedikit lelah, seperti sedang menimbang sesuatu yang tak sederhana. Di seberangnya, Shanum — dengan hoodie oversized dan earphone menggantung di leher — sibuk menatap layar laptop sambil menyeruput es kopi susu.

“Jadi gimana, Panji?” Shanum membuka percakapan tanpa menoleh. Kalau trial-nya gak jalan minggu ini, marketing tuh gak bisa ambil data taste dari pelanggan. Deadline-nya literally mepet banget, loh.”

“Aku paham, Shanum. Tapi di lantai produksi itu, orang kayak Jojon tuh susah diajak ubah cara. Udah tiga kali aku tunjukkin SOP baru, tetep aja dia bilang, ‘Cara lama aja lah, pak. Udah pasti jadi.’” Panji menghela napas panjang.

Shanum menutup laptopnya pelan, lalu menatap Panji. “Ya tapi kan, Panji, cara lama tuh mungkin ‘jadi’, tapi udah gak relevan lagi sama customer zaman sekarang. We’re selling the vibe, bukan cuma rasa.”

Panji menunduk sebentar, jari-jarinya mengetuk meja. “Kau pikir aku gak tahu itu? Secara logika aku ngerti. Tapi di lapangan, aku juga harus jaga perasaan orang-orang itu. Mereka ngerasa caranya diremehkan kalau aku bilang harus berubah.”

“Hmm... maybe it’s not about changing their method, tapi ngajak mereka paham why behind the change. People need to feel safe dulu, baru bisa open.”

Panji tersenyum tipis. “Iya, mungkin aku terlalu fokus sama hasil, bukan rasa.” Ia menatap cangkir kopi di meja. “Padahal perubahan itu kayak kopi ini, Shanum — kalau diseduh buru-buru, aromanya gak sempat keluar.”

“Exactly! Kadang lo cuma perlu kasih mereka waktu buat brew the change slowly — biar mereka gak cuma ikut, tapi juga ngerasain kenapa harus berubah.”

Percakapan sore itu antara Panji dan Shanum di ruang kopi kecil menjadi gambaran nyata bahwa perubahan bukan sekadar urusan sistem atau prosedur, tapi soal perasaan manusia. Di atas kertas, rencana Panji terdengar logis: panduan kerja baru yang lebih terstandar dan efisien. Tapi di lantai produksi, logika sering kali kalah oleh rasa aman. Jojon dan kawan-kawannya sudah nyaman dengan cara lama—metode yang mereka percaya, yang hasilnya bisa ditebak dan risikonya kecil.

Panji tidak sedang menghadapi masalah teknis, melainkan resistensi manusia terhadap ketidakpastian. Panji tahu perubahan itu baik, tapi juga sadar: setiap langkah yang ia ambil bisa mengusik kebiasaan orang-orang yang ia pimpin. Shanum benar ketika bilang, **“People need to feel safe before they can change.”** Karena sejatinya, berubah itu bukan soal tahu, tapi soal siap.

Logika dan Rasa dalam Perubahan

Berubah tidak pernah mudah karena perubahan menyentuh dua sisi manusia — logika dan rasa. Logika mungkin paham bahwa cara baru lebih efektif, tapi perasaan masih ingin bertahan pada yang lama karena di sanalah zona nyaman berada.

Secara alami, otak manusia punya sistem perlindungan diri yang disebut amygdala — bagian yang bertugas memastikan kita aman dari ancaman.

Ketika perubahan datang, otak tidak langsung menilai “Apakah ini bermanfaat?”, melainkan “Apakah ini berbahaya?” Dan jika dianggap berisiko, maka muncul reaksi klasik: menolak, menunda, atau menarik diri.

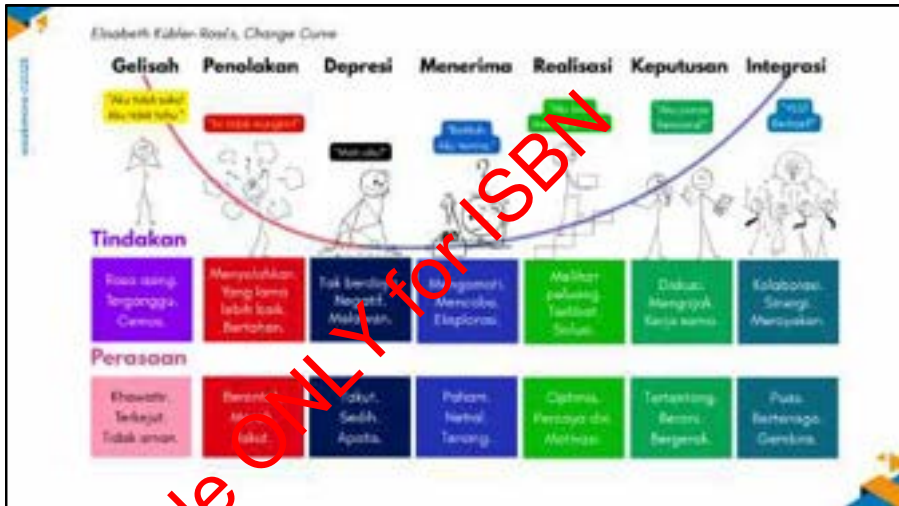
- **Jika perubahan terasa menguntungkan**, otak memberi sinyal “aman,” orang akan cepat menerima.
- **Jika terasa netral**, muncul sikap menunggu: “Nanti saja, saya pikirkan dulu.”
- **Jika dianggap merugikan**, reaksi spontan yang muncul adalah penolakan.

Maka tidak heran, di setiap organisasi selalu ada tiga kelompok: mereka yang berlari cepat menyambut perubahan, mereka yang berjalan hati-hati, dan mereka yang diam dengan tangan terlipat — tidak menolak terang-terangan, tapi juga belum siap ikut melangkah.

Menemani Orang Melewati Kurva Emosinya

Model Change Curve yang diperkenalkan oleh Elisabeth Kübler-Ross menjelaskan bahwa setiap orang melewati fase emosional yang mirip saat menghadapi perubahan. Awalnya, model ini digunakan untuk menjelaskan lima tahap berduka — denial, anger, bargaining, depression, dan acceptance. Namun kini, model ini banyak digunakan dalam dunia bisnis dan kepemimpinan untuk memahami reaksi psikologis karyawan ketika perubahan diperkenalkan.

Kurva ini memperlihatkan perjalanan dari fase penolakan menuju penerimaan: dari rasa takut, menuju rasa ingin tahu, hingga akhirnya menemukan makna dan keyakinan baru.



Berikut tujuh tahapannya:

Tahap 1: Gelisah (Shock & Anxiety). Fase awal ketika perubahan diumumkan atau mulai terjadi. Orang merasa asing, cemas, dan khawatir akan hal yang belum dipahami.

- Perasaan: khawatir, terkejut, tidak aman.
- Tindakan: bingung, bertanya-tanya, mulai menolak secara halus.
- *"Aku tidak suka! Aku tidak tahu apa yang terjadi."*

Tahap 2: Penolakan (Denial). Fase resistensi terhadap kenyataan baru. Orang mulai menyangkal, membandingkan dengan masa lalu, dan mencoba bertahan di zona nyaman.

- Perasaan: marah, takut, frustrasi.
- Tindakan: menyalahkan, menolak, atau berkata "yang lama lebih baik."
- *"Ini tidak mungkin! Kenapa harus diubah?"*

Tahap 3: Depresi (Frustration / Low Point). Fase kelelahan emosional. Mulai menyadari bahwa perubahan tidak bisa dihindari, namun belum tahu bagaimana beradaptasi.

- Perasaan: sedih, apatis, tidak berdaya.
- Tindakan: pasif, kehilangan energi, cenderung menarik diri.
- *“Saya tidak sanggup lagi.”*

Tahap 4: Menerima (Acceptance). Fase mulai memahami arah perubahan dan mencoba menyesuaikan diri. Orang mulai menerima kenyataan, membuka diri untuk belajar, dan mencari cara agar bisa berkontribusi.

- Perasaan: netral, tenang, mulai paham konteks.
- Tindakan: mengamati, mencoba, bereksperimen.
- *“Baiklah, aku terima. Mari kita lihat bagaimana hasilnya.”*

Tahap 5: Realisasi (Understanding & Trial). Fase munculnya kepercayaan diri baru. Orang mulai melihat manfaat dari perubahan dan merasa lebih optimis.

- Perasaan: percaya diri, termotivasi.
- Tindakan: mulai terlibat aktif, mencari solusi, memberi ide.
- *“Aku bisa melakukannya!”*

Tahap 6: Keputusan (Commitment). Fase ketika individu memutuskan untuk terlibat penuh dan berkontribusi.

- Perasaan: tertantang, berani, bergerak.
- Tindakan: berdiskusi, bekerja sama, mendukung tim.
- *“Aku punya rencana!”*

Tahap 7: Integrasi (Internalization & Celebration). Fase tertinggi dari perubahan — ketika perilaku dan nilai baru sudah menyatu. Orang merasa puas, energik, dan ikut merayakan keberhasilan bersama tim.

- Perasaan: bangga, gembira, berdaya.
- Tindakan: kolaborasi, sinergi, dan berbagi pengalaman keberhasilan.
- *“YES! Berhasil!”*

Makna Kepemimpinan di Balik Kurva Ini

Bagi seorang pemimpin seperti Panji, memahami kurva ini berarti memahami bahwa resistensi bukan tanda melawan, tapi sinyal bahwa seseorang sedang menyesuaikan diri.

Pemimpin bukan dituntut mempercepat perubahan, melainkan menemani orang melewati kurva emosinya.

- **Di tahap Gelisah-Penolakan**, pemimpin perlu hadir dan menjelaskan makna perubahan — bukan sekadar instruksi.
- **Di tahap Depresi-Menerima**, dibutuhkan empati dan pendampingan, bukan penilaian.
- **Di tahap Realisasi-Integrasi**, waktunya memberi ruang kolaborasi dan apresiasi atas kemajuan kecil.

Shanum mungkin menyampaikannya dengan gaya khas anak muda—“Lo gak perlu nyeduh mereka cepat-cepat, Ji. Biarin aja mereka brew the change slowly.” Tapi di balik kalimat santainya, tersimpan filosofi kepemimpinan yang dalam: **Perubahan bukan untuk dipaksakan, tapi untuk dirasakan.**

Pemimpin Sebagai Penuntun, Bukan Penyeret

Pemimpin yang bijak tahu bahwa perubahan tak bisa dipercepat dengan tekanan, melainkan diperlambat dengan pengertian. Para pemimpin hadir bukan untuk menilai siapa yang cepat, tapi untuk memastikan tak ada yang tertinggal.

Panji akhirnya paham, tugasnya bukan membuat semua orang langsung percaya pada SOP baru, tetapi menciptakan rasa aman agar timnya berani mencoba tanpa takut salah.

Karena dalam setiap proses perubahan, kunci utamanya bukan strategi, bukan sistem, bukan alat — melainkan manusia itu sendiri. Dan manusia hanya mau bergerak bila mereka merasa dihargai, dipercaya, dan didengar.

Suara mesin di lantai produksi terdengar stabil pagi itu.

Panji berjalan pelan ke arah meja pengepakan, melihat Bang Jojon sedang menakar bubuk kopi dengan caranya yang lama — cepat, terampil, tapi tidak sesuai urutan standar baru.

“Bang Jojon,” sapa Panji dengan lembut, “saya lihat masih pakai cara lama, ya?”

Bang Jojon menoleh, “Iya, Pak Panji. Soalnya kalau ikut SOP baru itu, hasilnya belum tentu pas. Kalau yang ini, udah pasti rapi.”

“Saya ngerti, Bang. Kadang yang baru itu belum tentu langsung nyaman. Tapi boleh saya tanya?”

“Tanya apa, Pak?”

“Kalau ternyata cara baru ini bisa bikin hasil lebih konsisten dan kerjaan lebih ringan, Bang mau coba bareng saya?”

“Ya... saya coba mikir dulu, Pak. Soalnya kalau salah, yang dimarahi kan saya juga.” Bang Jojon menghela napas.

“Saya tahu, Bang Jojon. Makanya saya gak minta langsung percaya, cukup coba dulu. Kalau gagal, kita perbaiki bareng. Tapi kalau berhasil, kita buktikan kalau tim kita bisa lebih baik tanpa kehilangan jati diri.”

“Baiklah, Pak. Saya coba, tapi jangan tinggalin saya di tengah jalan.” Bang Jojon menatap Panji, lalu mengangguk kecil.

Panji menepuk bahunya. “Tenang, Bang. Saya gak akan pergi ke mana-mana. Kita ubah pelan-pelan, tapi bareng-bareng.”

Suara mesin kembali bergemuruh. Di antara aroma kopi yang memenuhi udara, dua orang itu saling tersenyum — tanda kecil bahwa perubahan mulai diterima, bukan lagi ditolak.

Perubahan adalah perjalanan emosional, bukan sekadar transisi prosedural. Setiap perubahan menuntut empati, kesabaran, dan komunikasi yang hangat. Dan di balik setiap penolakan, ada rasa takut kehilangan; di balik setiap penerimaan, ada rasa aman yang berhasil dibangun.

Dan di ruang kopi sore itu, Panji akhirnya mengerti — bahwa memimpin perubahan bukan tentang membuktikan siapa yang benar, tapi tentang membantu orang lain menemukan keberanian untuk berubah bersama.



Dari Perintah ke Kesadaran

Di zaman now, terutama bagi pemimpin lini seperti supervisor, komunikasi bukan sekadar memberi perintah atau menyampaikan instruksi, melainkan proses untuk menyatukan makna. Seorang pemimpin tidak cukup hanya memastikan pesan sampai, tetapi juga harus memastikan pesan itu dimengerti dan dirasakan dengan benar. Seperti halnya Panji di lantai produksi, keberhasilannya dalam memimpin tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi pada caranya berkomunikasi — bagaimana ia menghubungkan makna antara dirinya dan tim yang dipimpinnya.

Model komunikasi yang efektif menuntut keseimbangan antara logika dan empati. Dalam prosesnya, pesan (**message**) tidak berdiri sendiri, tetapi harus disandikan (**encoded**) oleh sumber (**source**) agar mudah diterima. Dan di sinilah pentingnya keterampilan komunikasi, sikap, pengetahuan, dan pemahaman budaya kerja.

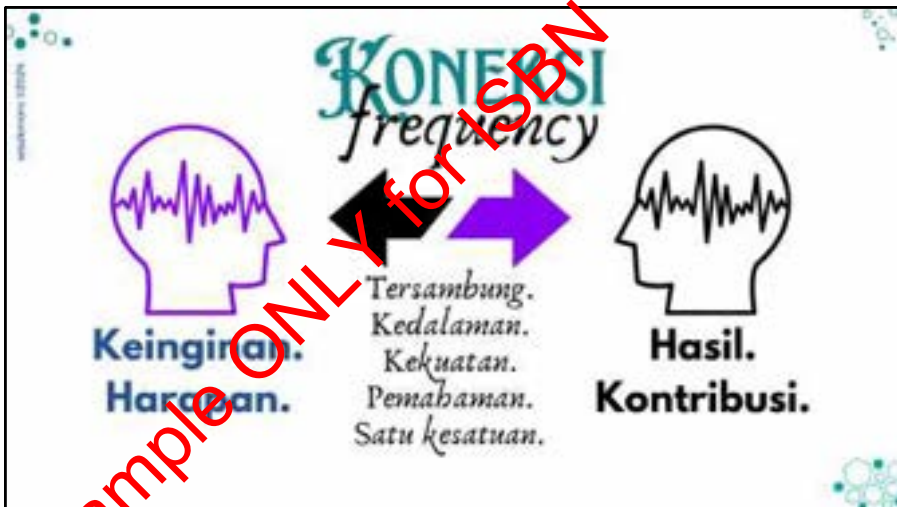
Pesan yang disampaikan Panji, misalnya, tidak hanya berisi instruksi teknis tentang urutan kerja, tetapi juga mencerminkan nilai, harapan, dan rasa hormat kepada operator yang sudah berpengalaman seperti Bang Jojon. Maka cara menyampaikan sering kali jauh lebih menentukan daripada apa yang disampaikan.



Namun komunikasi tidak berhenti di sana. Setelah pesan dikirim, penerima (receiver) juga perlu memecahkan sandi (decoding) dengan benar. Dalam dunia kerja, decoding tidak selalu mudah — karena setiap orang membawa persepsi, pengalaman, dan emosi yang berbeda. Channel atau saluran komunikasi (baik mendengar, melihat, menyentuh, maupun merasakan) menjadi jembatan penting agar makna tidak terputus di tengah jalan.

Ketika pemimpin mampu menyesuaikan “frekuensi” komunikasinya dengan tim — dalam hal nada, pilihan kata, dan cara mendengarkan — maka terjadilah koneksi emosional.

Koneksi inilah yang menyatukan antara keinginan dan harapan pemimpin dengan hasil dan kontribusi tim.



Di dunia profesional, terutama saat menghadapi perubahan atau menyampaikan arahan penting, komunikasi yang baik menjadi alat kepemimpinan yang paling kuat. Pemimpin seperti Panji harus mampu menyalurkan makna di balik setiap instruksi – bukan hanya “apa yang harus dilakukan,” tetapi juga “mengapa hal itu penting.” Dalam situasi perubahan, kata-kata yang diucapkan pemimpin dapat menentukan apakah timnya merasa terancam atau justru terinspirasi untuk ikut bergerak. Komunikasi yang jernih, penuh rasa hormat, dan kontekstual akan membantu orang lain memahami bahwa setiap arahan bukanlah tekanan, melainkan bentuk kepercayaan dan ajakan untuk tumbuh bersama.

Akhirnya, komunikasi yang menggerakkan adalah komunikasi yang mampu menyentuh hati sebelum menggerakkan tangan. Ia bukan sekadar pertukaran informasi, melainkan pertukaran makna dan kepercayaan.

Pemimpin yang efektif tahu kapan harus berbicara, kapan mendengar, dan kapan cukup hadir memberi ruang.

Karena komunikasi sejati tidak diukur dari seberapa banyak kata diucapkan, tetapi seberapa dalam pesan itu menghubungkan manusia — antara hati, pikiran, dan tindakan.

Komunikasi yang Menghidupkan: H.O.T. & Gaya Asertif

Komunikasi yang hidup bukan hanya tentang berbicara, tetapi tentang membangun koneksi yang jujur, terbuka, dan dua arah. Dalam dunia kerja, terutama bagi pemimpin yang ingin menggerakkan timnya, komunikasi harus bersifat H.O.T. — Honest, Open, dan Two-Ways.



H - Honest (Jujur). Kejujuran adalah fondasi komunikasi yang sehat. Seorang pemimpin yang jujur tidak menutupi kenyataan, namun juga tidak melukai harga diri orang lain. Ia berbicara dengan niat memperbaiki, bukan menghakimi.

"Jujur, hasil minggu ini belum seperti yang kita harapkan, tapi aku tahu tim sudah kerja keras. Yuk, kita bahas bareng apa yang bisa diperbaiki supaya minggu depan lebih baik."

Kejujuran menciptakan rasa aman. Ia menghapus jarak antara atasan dan bawahan, menggantinya dengan kepercayaan. Karena dalam kejujuran yang tulus, orang merasa dihargai bukan karena hasilnya sempurna, tapi karena usaha mereka diakui.

O - Open (Terbuka). Keterbukaan berarti menciptakan ruang aman untuk berdialog. Di sini, pemimpin berani membicarakan hal-hal sulit tanpa defensif, dan tim merasa leluasa menyampaikan pandangan tanpa takut dihakimi.

"Aku tahu sistem baru ini belum sepenuhnya nyaman buat kalian, tapi aku pengen dengar dari sisi kalian — bagian mana yang paling bikin sulit? Supaya kita bisa cari solusi bareng."

Keterbukaan bukan tentang melemah, tapi tentang kedewasaan dalam menghadapi kenyataan. Pemimpin yang terbuka memberi contoh bahwa perubahan bukan ancaman, melainkan proses belajar bersama.

T - Two-Ways (Dua Arah). Komunikasi yang menghidupkan tidak berjalan satu arah. Pemimpin yang menggerakkan tidak sekadar memberi instruksi, tapi mendengarkan dengan rasa ingin tahu.

"Menurutmu, cara kita setting mesin baru ini udah efisien belum? Aku pengen dengar pendapatmu, soalnya kamu yang paling sering pegang alat itu."

Komunikasi dua arah membangun rasa memiliki.

Orang merasa suaranya penting, pikirannya bernilai, dan perannya diakui. Inilah yang membuat tim mau terlibat — bukan karena diperintah, tapi karena merasa dipercaya.

Komunikasi yang H.O.T. menuntut kejujuran tanpa menyakiti, keterbukaan tanpa kehilangan aman, dan keberanian untuk mendengarkan tanpa merasa diserang. Pemimpin seperti Panji memahami bahwa ruang komunikasi bukan arena dominasi, melainkan tempat kolaborasi.

Namun, agar komunikasi berjalan efektif, seorang pemimpin juga perlu memahami gaya komunikasi yang tepat. Karena pesan yang benar bisa kehilangan maknanya jika disampaikan dengan cara yang salah.

Gaya Komunikasi Merupakan Cermin Sikap dalam Interaksi

Setiap orang berkomunikasi dengan gaya yang berbeda. Ada yang terlalu menekan, ada yang terlalu menahan, dan hanya sedikit yang bisa menyeimbangkan keduanya.

Gaya Komunikasi		Perhatian Tinggi pada Orang Lain	Perhatian Rendah pada Orang Lain
Ekspresi Diri	Aktif	Kuadran 1: Gaya Asertif Menyampaikan pendapat dengan jelas dan menghormati orang lain.	Kuadran 3: Gaya Agresif Mengekspresikan pendapat dengan kuat, tetapi kurang peduli pada perasaan orang lain.
	Pasif	Kuadran 2: Gaya Pasif Menghindari konflik dan fokus pada kepentingan orang lain, tetapi tidak menyuarakan pendapat sendiri.	Kuadran 4: Gaya Pasif-Agresif Tampak tidak konfrontatif, tetapi menyampaikan ketidakpuasan secara tidak langsung.

Asertif - Ekspresi Diri Aktif & Perhatian Tinggi pada Orang Lain. Gaya ini ideal untuk seorang pemimpin profesional. Orang dengan gaya asertif mampu menyampaikan pendapat dengan jelas tanpa menjatuhkan, serta menghargai perasaan lawan bicara.

"Saya paham, Bang Jojon, kau sudah terbiasa pakai cara lama. Tapi prosedur baru ini bisa bantu kita jaga kualitas lebih stabil. Yuk, kita coba dulu minggu ini, nanti kita evaluasi sama-sama."

Gaya ini menumbuhkan rasa hormat dan membangun kepercayaan dua arah.

Pasif - Ekspresi Diri Rendah & Perhatian Tinggi pada Orang Lain. Orang dengan gaya ini cenderung menghindari konflik dan terlalu mengalah.

"Ya sudah deh, terserah teman-teman aja... yang penting jalan."

Gaya ini terdengar damai, tetapi sering membuat keputusan jadi kapok dan potensi tim tidak tergali.

Agresif - Ekspresi Diri Aktif & Perhatian Rendah pada Orang Lain. Gaya ini biasanya lahir dari dorongan ingin cepat beres, tapi mengabaikan sisi emosional orang lain.

"Pokoknya lakukan aja! Udah saya bilang dari awal, gak usah banyak alasan!"

Walau tegas, gaya ini menciptakan jarak dan menimbulkan resistensi dalam tim.

Pasif-Agresif - Ekspresi Diri Rendah & Perhatian Rendah pada Orang Lain. Gaya ini tampak tenang di permukaan, namun menyimpan ketidakpuasan tersembunyi.

"Oh iya, nanti saya kerjain deh..." (tapi dibiarkan berhari-hari).

Gaya ini berbahaya karena menumbuhkan konflik diam-diam yang mengikis kepercayaan tim.

Di tempat kerja, ini adalah dunia profesional, gaya asertif adalah kunci komunikasi yang menghidupkan. Pemimpin yang asertif bisa berkata “tidak” tanpa menyakiti, menegur tanpa mempermalukan, dan memberi arahan tanpa menggurui. Ia tahu kapan harus tegas dan kapan harus lembut, tanpa kehilangan arah atau empati.



Komunikasi yang asertif menciptakan lingkungan kerja yang aman untuk berbicara — di mana orang tidak takut salah, tidak takut berbeda pendapat, dan terbuka terhadap masukan. Inilah dasar dari budaya kepercayaan: setiap orang dihargai bukan karena sempurna, tapi karena mau tumbuh bersama.

Pada akhirnya, komunikasi yang menghidupkan bukan tentang siapa yang paling lantang berbicara, tetapi siapa yang paling berani jujur, terbuka, dan mendengarkan dengan hati. Karena pemimpin sejati tidak hanya mengarahkan timnya dengan kata-kata, tetapi menghidupkan semangat mereka melalui percakapan yang penuh makna.



Hambatan dan Konsistensi dalam Komunikasi Pemimpin

Dalam perjalanan memimpin, tantangan terbesar dalam komunikasi bukan pada teknologi atau sistem, melainkan pada sikap dan perilaku manusia itu sendiri. Banyak masalah dalam organisasi bukan karena pesan tidak disampaikan, tetapi karena pesan tidak sampai secara utuh dan dimengerti sebagaimana mestinya.

Ada 10 Hambatan dalam Komunikasi dan ini patut untuk kamu perhatikan agar hasil komunikasi yang kamu lakukan menjadi lebih efektif.



Dari berbagai penelitian komunikasi organisasi, diketahui bahwa lebih dari 40% hambatan komunikasi bersumber dari sikap dan perilaku. Hal-hal seperti sikap defensif, emosi yang tinggi, prasangka, dan kurangnya perhatian sering kali menjadi tembok tak terlihat di antara pemimpin dan tim.

Hambatan lainnya bisa muncul dari faktor teknis seperti perbedaan bahasa, gangguan teknologi, kebisingan, hingga ketidakjelasan pesan.

Namun, akar masalah sebenarnya terletak pada satu hal: ketidaksiapan mendengarkan dengan hati terbuka. Komunikasi yang buruk bukan sekadar soal kata, tapi soal cara pandang — apakah kita ingin dipahami, atau justru ingin menang sendiri?

Sebab sesungguhnya, komunikasi bukan tentang siapa yang paling benar, tapi siapa yang paling mau memahami.

Dan ini juga berlaku bagi **konsistensi dalam komunikasi Pemimpin**. Pemimpin yang efektif tidak cukup hanya berbicara dengan jelas — ia harus berbicara dengan konsisten.

Konsistensi menciptakan kredibilitas. Tim akan percaya bukan karena pemimpin selalu benar, tetapi karena ia selalu selaras antara kata dan tindakan.



Ada enam prinsip utama agar komunikasi pemimpin tetap kuat dan dipercaya:

1. Hindari kontradiksi. Apa yang diucapkan harus sejalan dengan keputusan dan tindakan.
2. Rutin & berkala. Komunikasi yang jarang membuat arah organisasi kabur.
3. Hilangkan bias. Pemimpin harus mengedepankan fakta, bukan prasangka atau favoritisme.
4. Selaras. Pastikan semua pesan mengarah pada visi yang sama.
5. Terbarukan. Sampaikan informasi terkini agar tim merasa dilibatkan dalam proses perubahan.
6. Transparan. Keterbukaan membangun kepercayaan dan mengurangi gosip atau spekulasi.

**“Perubahan dilakukan dengan kejelasan tujuan
— bukan sekadar instruksi,
tetapi arahan yang memberi makna.”**

Dan kamu sebagai pemimpin perlu memahami. Bahwa **EGO**, itu ***Musuh Terselubung dalam Komunikasi***. Salah satu penghalang terbesar dalam komunikasi kepemimpinan adalah ego.

Ego membuat seseorang lebih sibuk membela diri daripada memahami orang lain.

Ketika ego memimpin percakapan, dialog berubah menjadi debat, dan kerja sama berubah menjadi kompetisi.

Pemimpin yang matang justru tahu kapan harus menahan diri, kapan harus mendengar, dan kapan harus berbicara.

**“Ego mampu menghalangi
banyak hal baik datang mendekat.”**

Maka, lepaskan ego dan izinkan empati mengambil alih. Komunikasi sejati tidak butuh pemenang, karena keberhasilannya diukur dari seberapa banyak yang tersambung, bukan siapa yang menang.

Dan ini adalah pertanyaan yang hampir selalu muncul di setiap pelatihan kepemimpinan yang kami adakan:

“Bagaimana caranya menjadi pemimpin yang siap menghadapi kritik — karena memang tidak ada pemimpin yang bebas dari kritik?”



Seorang pemimpin yang terbuka tahu bahwa kritik bukan serangan, melainkan cermin untuk tumbuh.

Tidak ada keputusan yang sempurna tanpa dicoba dan diperbaiki. ***“Tidak ada pemimpin yang bebas kritik, dan tidak ada keputusan yang benar, kecuali yang dicoba dan disempurnakan.”***

Kritik adalah bagian dari proses pembelajaran kolektif. Dengan menerima masukan, pemimpin memberi contoh bahwa kerendahan hati adalah bentuk tertinggi dari kekuatan.

Pada akhirnya, komunikasi kepemimpinan adalah perjalanan dari keinginan untuk didengar menjadi kesediaan untuk memahami. Pemimpin yang baik itu menuntut kejujuran tanpa menyakiti, konsistensi tanpa kaku, dan keberanian tanpa ego.

Ketika pemimpin mampu berbicara dengan hati dan mendengar dengan rasa hormat, maka komunikasi bukan lagi sekadar alat — melainkan jembatan untuk menumbuhkan kepercayaan dan membangun budaya kerja yang hidup.



Mendengar dengan 'HEART dan RASA'

Komunikasi yang paling menggerakkan bukanlah yang paling keras, tetapi yang paling tulus — dari telinga dan hati.

Mendengarkan bukan sekadar aktivitas pasif, tetapi tindakan kepemimpinan tertinggi. Saat seorang pemimpin benar-benar mendengar, orang merasa dihargai, diakui, dan diterima — bukan karena ia memiliki semua jawaban, tetapi karena ia memberi ruang bagi suara orang lain untuk didengar.

Di dunia kerja, mendengarkan menjadi keterampilan penting yang membedakan pemimpin yang memerintah dengan pemimpin yang memengaruhi. Sering kali, masalah di tim bukan karena orang tidak mau berubah, melainkan karena mereka merasa tidak pernah didengarkan.



Empat Level Mendengarkan

Level 1: Basi – Mendengar sekadarnya, hanya karena harus.

Contoh: Seorang supervisor mengganggu saat operator menjelaskan masalah mesin, tapi matanya terus menatap layar ponsel. Pesan pun hilang tanpa makna.

Level 2: Palsu – Terlihat mendengar, tapi pikirannya sibuk memikirkan balasan. Contoh: “Oke, saya ngerti,” padahal yang didengar hanya separuh kalimat. Pemimpin seperti ini sering langsung menyimpulkan tanpa memahami konteks.

Level 3: Nyimak – Mendengarkan isi pesan, tapi belum menyelami makna. Contoh: “Oh, jadi kamu telat karena macet, ya?” — tanpa menggali mengapa keterlambatan itu bisa berulang dan bagaimana solusinya bisa ditemukan bersama.

Level 4: Bergerak – Mendengar hingga memahami dan bertindak. Contoh: Setelah mendengar keluhan operator soal shift malam yang melelahkan, Panji mengatur rotasi kerja yang lebih adil. Mendengar yang sejati selalu diakhiri dengan tindakan nyata.



Model R.A.S.A — Cara Mendengar dengan Kesadaran

Model R.A.S.A diperkenalkan oleh Julian Treasure, seorang pakar komunikasi dan pendengar profesional asal Inggris, yang dikenal melalui TED Talk-nya ***“How to Be a Better Listener.”***

R.A.S.A merupakan singkatan dari Receive, Appreciate, Summarize, dan Ask — empat langkah sederhana namun kuat untuk mendengarkan dengan penuh kesadaran. Treasure menjelaskan bahwa mendengar yang efektif bukan hanya soal telinga, tetapi juga soal kehadiran, empati, dan perhatian penuh. Dengan menerapkan R.A.S.A, seorang pemimpin tidak hanya menangkap kata-kata, tetapi juga makna dan emosi di baliknya, sehingga komunikasi menjadi lebih hangat, bermakna, dan saling memahami. Model ini dikembangkan untuk membantu pemimpin hadir sepenuhnya dalam percakapan.

R.A.S.A terdiri dari empat langkah sederhana namun kuat:

Receive, Terima pesan dengan penuh perhatian. Hadir secara utuh, bukan sekadar fisik.

Contoh: “Baik, aku dengerin dulu ya. Ceritain pelan-pelan, biar aku bisa pahami.”

Appreciate, Tunjukkan penghargaan dengan bahasa tubuh positif.

Contoh: Tersenyum, mengangguk, atau berkata “ya, aku paham” membuat lawan bicara merasa aman untuk melanjutkan.

Summarize, Ulangi inti pesan untuk memastikan pemahaman.

Contoh: “Jadi maksudmu, pembagian tugas yang sekarang belum adil, ya? Aku tangkap itu, biar kita bahas cara perbaikinya.”

Ask. Ajukan pertanyaan terbuka untuk menggali makna lebih dalam.

Contoh: “Menurutmu, seperti apa pembagian tugas yang ideal supaya semua merasa adil?”

Model ini menuntut sikap not judging — tidak menghakimi, tidak buru-buru memberi solusi, dan tidak membandingkan pengalaman sendiri. Pemimpin yang mampu menahan diri untuk tidak langsung menasihati, justru menunjukkan kedewasaan emosional.

Model H.E.A.R.T — Mendengar dengan Empati dan Ketulusan

Sementara R.A.S.A menekankan teknik, model H.E.A.R.T menyentuh sisi emosional dari mendengarkan.

Hear, Dengarkan sepenuhnya tanpa distraksi.

Saat seorang staff berbicara tentang kesulitan pribadi, matikan notifikasi dan arahkan perhatian penuh.

Empathize, Rasakan emosi dan perspektifnya.

“Aku bisa bayangin gimana capeknya kamu harus kerja double shift. Itu gak mudah.”

Analyze, Pahami makna tanpa bias atau asumsi.

Jangan buru-buru menilai benar-salah — pahami konteks dulu.



Recall, Ingat detail penting sebagai bentuk penghargaan.

“Kamu sempat bilang minggu lalu, ya, anakmu sakit? Sekarang gimana kabarnya?”

Touch, Berikan respon hangat dan autentik.

“Terima kasih udah cerita jujur. Aku hargai banget keberanianmu ngomong ini.”

Model ini mengajarkan bahwa mendengar bukan untuk membalas, tapi untuk memahami.

Tiga Jebakan yang Menghambat Mendengarkan

Sering kali, kita gagal mendengar bukan karena tidak punya waktu, tapi karena otak kita terlalu cepat menilai.

Ada tiga jebakan yang paling umum dialami pemimpin:

Menghakimi, “Sepertinya kamu salah...”

Pemimpin sudah memutuskan hasil diskusi bahkan sebelum mendengar sepenuhnya.

Asosiasi, “Dulu saya juga pernah begini...”

Alih-alih mendengarkan, pembicaraan malah berputar ke pengalaman diri sendiri.

Asumsi, “Pasti karena kamu begini...”

Menilai tanpa bertanya membuat percakapan berhenti sebelum dimulai.

Pemimpin yang bijak tahu bahwa nasihat, pendapat, dan komentar sebaiknya diberikan hanya ketika diminta.

Karena kadang yang dibutuhkan bukan solusi cepat, melainkan ruang untuk dipahami.



Mendengarkan yang Menggerakkan

Hal ini penting untuk kamu perhatikan, terutama jika kamu ingin menjadi pemimpin yang mampu menggerakkan dan memengaruhi orang-orang yang bekerja bersamamu dengan hati dan kesadaran. Bayangkan suasana di ruang meeting saat seorang leader berkata:

“Aku gak langsung kasih solusi dulu, ya. Aku mau denger dulu dari kalian — apa yang sebenarnya terjadi di lapangan.”

Kalimat sederhana itu mengubah dinamika tim. Orang mulai berani berbicara. Ide muncul. Hubungan menjadi lebih hangat.

Di sinilah letak kekuatan mendengarkan dengan HEART dan RASA — bukan hanya membuat komunikasi lebih efektif, tapi juga menghidupkan rasa saling percaya.

Mendengarkan bukan kelemahan, tapi bentuk kekuatan kepemimpinan yang paling manusiawi.

Karena terkadang, satu telinga yang benar-benar mendengar jauh lebih berharga daripada seribu kata yang berusaha menjelaskan.



Kekuatan Bertanya: Dengarkan, Tanyakan, Pikirkan, Bicarakan

Setelah seorang pemimpin mampu mendengarkan dengan hati, langkah berikutnya adalah bertanya dengan niat yang benar.

Bertanya bukan sekadar mencari jawaban, tetapi mengundang orang lain untuk berpikir, memahami, dan menemukan makna. Inilah inti dari kepemimpinan reflektif — di mana seorang pemimpin tidak hanya berbicara untuk menjelaskan, tetapi bertanya untuk menumbuhkan kesadaran.

Empat langkah ini membentuk pola pikir seorang pemimpin yang sadar diri:



Listen, Dengarkan lebih lama daripada berbicara.

Saat Paji mendengar keluhan Jojon soal prosedur baru, ia menahan diri untuk tidak langsung membela diri. Ia memilih mendengar hingga selesai.

Ask, Tanyakan hal yang membuat orang berpikir, bukan merasa disalahkan.

“Bang Jojon, menurut abang, apa yang bisa kita ubah dari cara baru ini supaya hasilnya lebih stabil tapi tetap nyaman dikerjakan?”

Think, Renungkan sebelum merespons.

Pemimpin yang bijak tidak tergesa menjawab. Ia memberi waktu untuk memahami konteks sebelum mengambil keputusan.

Talk, Berbicaralah untuk memperjelas, bukan untuk memenangkan.

“Tujuan kita bukan menyalahkan siapa pun, tapi mencari cara supaya semua bisa kerja lebih mudah dan hasilnya lebih baik.”

Pertanyaan yang baik membuka ruang refleksi, bukan defensif.

Pertanyaan membantu orang menatap persoalan dari sudut pandang baru.

Coba bayangkan jika setiap percakapan kerja dipenuhi pertanyaan seperti:

“Apa pelajaran yang kamu ambil dari pengalaman ini?”

“Kalau kamu di posisi pelanggan, apa yang akan kamu rasakan?”

“Langkah kecil apa yang bisa kamu ubah minggu ini?”

Pertanyaan-pertanyaan seperti ini mengubah komunikasi dari instruksi menjadi dialog kesadaran. Namun, komunikasi sering kali gagal bukan karena isi pesannya salah, tetapi karena sikap dan perilaku yang mengiringinya.

Emosi tinggi, prasangka, atau keinginan untuk selalu benar membuat percakapan kehilangan makna.

Karena itu, bertanya dengan empati menjadi jalan tengah antara memahami dan mengarahkan.

Pemimpin yang bertanya dengan niat tulus tidak sedang “menguji” bawahannya, melainkan menuntun mereka untuk menemukan jawabannya sendiri. Dan di sanalah perubahan sejati dimulai — bukan dari perintah, tapi dari kesadaran yang tumbuh karena seseorang didengar dan dituntun dengan pertanyaan yang tepat.



Kepemilikan, Pemberdayaan, dan Merayakan Proses

Sore itu, Panji berdiri di depan tim produksinya. Di tangannya ada laporan hasil trial yang baru saja selesai — hasilnya belum sempurna, tapi jauh lebih baik dari minggu sebelumnya.

Shanum datang sambil membawa secangkir kopi dan tersenyum, “Lihat, Panji. Pelan-pelan, kan, mulai kelihatan hasilnya.” Panji mengangguk. Ia menatap Jojon dan rekan-rekannya yang masih sibuk di lantai kerja. “Iya, mereka mulai percaya sama prosesnya,” gumamnya pelan. Shanum menjawab ringan, “Karena mereka lihat lo juga percaya sama mereka.”

Dalam percakapan sederhana itu, tersimpan makna besar tentang kepemimpinan komunikasi yang efektif tidak berhenti pada kata-kata — ia menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama. Saat orang merasa didengar dan dipercaya, mereka tidak hanya menjalankan perintah, tetapi mulai menghidupi tujuan yang sama.

Guru Peter Senge menyebut hal ini sebagai *shared vision* — visi bersama yang tidak datang dari tekanan atasan, tetapi lahir dari komitmen kolektif yang dibangun melalui rasa saling percaya.

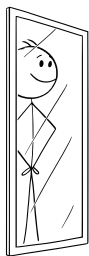
Pemimpin yang menggerakkan tahu bahwa perubahan sejati tumbuh dari keterlibatan, bukan paksaan. Panji belajar bahwa mengajak timnya mencoba cara baru tidak cukup dengan memberi instruksi. Ia harus hadir, mendengarkan, dan menghargai setiap langkah kecil yang mereka lakukan. Ketika Jojon untuk pertama kalinya berkata, “Pak, kayaknya cara baru ini lebih rapi hasilnya,” Panji tahu — itulah momen kecil perubahan yang layak dirayakan.

Karena sejatinya, apresiasi adalah bahan bakar semangat. Saat orang merasa dihargai, mereka tidak perlu diseret untuk maju — mereka akan bergerak dengan sukarela, karena tahu kontribusinya berarti.

Dan pada akhirnya, memimpin bukan berarti menambah tekanan, tetapi menyalakan kesadaran.

Pemimpin sejati tidak berteriak agar didengar, melainkan mendengarkan agar dimengerti.

Dan dari sanalah, setiap proses kecil berubah menjadi perjalanan besar — bukan karena arahan yang keras, tetapi karena hati yang tulus dan komunikasi yang hidup.



Refleksi Kepemimpinan

Coba kamu hening sejenak.

Apakah selama ini kamu memimpin perubahan dengan suara, atau dengan rasa? Kapan terakhir kamu benar-benar mendengar sebelum menentukan?

Tanya dirimu:

1. Apakah timku merasa aman saat perubahan diumumkan—atau sekadar patuh?
2. Sudahkah aku menjelaskan “mengapa”, bukan hanya “apa-bagaimana”?
3. Dalam percakapan hari ini, apakah aku benar-benar mendengar (R.A.S.A & H.E.A.R.T) atau sibuk menyiapkan jawaban?
4. Di mana posisi orang-orangku pada Change Curve sekarang —dan dukungan apa yang mereka butuhkan dariku?
5. Apakah komunikasiku H.O.T. (Honest, Open, Two-Ways) dan konsisten antara kata-tindakan?
6. Ego mana yang harus kutaruh di pintu agar dialog berubah jadi kolaborasi?
7. Progres kecil apa yang bisa kurayakan hari ini untuk menumbuhkan rasa memiliki?

Langkah kecil (hari ini juga):

- Lakukan 15 menit sesi dengar aktif dengan satu orang kunci; tutup dengan kalimat ringkas: “Jadi yang kamu butuhkan adalah... betul?”

- Mulai satu eksperimen kecil pada SOP baru; sepakati indikatornya.
- Umumkan apresiasi spesifik atas satu perilaku yang selaras dengan perubahan.

Orang tidak berubah karena diperintah; mereka berubah ketika merasa aman, didengar, dan dihargai. Tugas pemimpin: menghubungkan makna, bukan menaikkan volume suara.

Hati yang menggerakkan kini perlu berpadu dengan pikiran yang menajamkan arsh. Karena itu, perjalanan kita berlanjut ke **Bab 10: Leadership Melalui Data, Dialog, dan Dampak Nyata.**



*Effective Warehouse & Inventory Management
PT Beton Perkasa Wijaksana, Cikupa*



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

Bab 10

Leadership Melalui Data, Dialog, dan Dampak Nyata



Leading People, NOT Managing Them!

***Data bisa diukur,
tapi makna
harus ditemukan.***



Suara yang Tersembunyi di Balik Grafik

Di meja pantry lantai tiga, dua cangkir kopi sudah setengah dingin. Di sebelahnya, lembar laporan marketing bulan lalu terbuka dengan angka-angka yang berderet rapi: grafik biru naik, tapi kolom profit justru menurun.

Rizki menatapnya lama, jari telunjuknya mengetuk pelan di atas angka margin. “Shanum, aku ndak paham,” katanya pelan, logat Minangnya kental. “Penjualan naik dua puluh persen, tapi kok laba kita malah turun delapan persen? Ini bukan logis namanya.” Shanum menoleh dari layar laptopnya, rambut diikat seadanya, earphone menggantung di leher. “Ya itu, uda. Campaign bulan lalu kan gede banget. Billboard, influencer, sampling di mall, semua jalan bareng. Exposure-nya nambah, tapi cost-nya juga gila-gilaan.”

“Kalau begitu, ini bukan strategi, tapi pesta. Pesta marketing yang lupa bayar listriknya.” Rizki menghela napas berat.

“Haha, keras banget sih, uda. Tapi I get your point. Kadang tim marketing tuh keasyikan ngejar reach, lupa ngehitung return. Semua yang viral dikira berhasil.”

“Shanum, aku ndak mau matikan semangat tim kamu. Tapi dengar baik-baik ya, angka penjualan itu seperti musik keras di pesta — ramai, tapi cepat hilang. Yang harus kita dengar itu bass-nya: profit. Itu denyut jantung bisnis.”

Shanum mengangguk perlahan, kali ini tanpa senyum. “Jadi maksud uda, kita nggak boleh asal bikin program ya? Harus ada reason behind every spend?”

“Betul,” jawab Rizki. “Marketing itu bukan soal banyaknya uang yang dikeluarkan, tapi tepatnya uang itu dipakai, Shanum.”

“Maksud, kamu?”

Rizki melanjutkan, “Kadang, berhenti di satu program yang benar itu lebih bijak daripada jalan di sepuluh program yang hanya bikin heboh.”

Shanum menatap lembar laporan itu lagi, lalu menutupnya. “Okay, deal. Kita bikin sistem evaluasi tiap campaign pakai prinsip 80/20 — mana 20% aktivitas yang bener-bener ngasih 80% hasil. Sisanya kita potong.”

Rizki tersenyum, kali ini hangat. “Nah, baru itu suara pemimpin. Bukan yang sibuk menambah angka, tapi yang tahu makna di baliknya.”

Apa yang terjadi antara Rizki dan Shanum sesungguhnya lebih dari sekadar percakapan tentang laporan keuangan. Itu adalah gambaran klasik tentang dua kutub kepemimpinan dalam dunia modern: antara data-driven dan meaning-driven.

Rizki mewakili sisi logika manajerial yang menuntut ketepatan dan kedisiplinan berpikir. Shanum, dengan semangat generasi muda yang kreatif, mewakili sisi ekspresif dari dunia pemasaran yang penuh ide dan energi.

Pertemuan keduanya menghadirkan kesadaran penting: bahwa angka hanyalah permukaan dari realitas organisasi. Angka menunjukkan apa yang terjadi, tetapi tidak pernah cukup menjelaskan mengapa hal itu terjadi, dan bagaimana seharusnya kita meresponsnya.

Peter Drucker pernah menegaskan bahwa:

**“the purpose of information is not knowledge,
but understanding.”**

Dalam konteks kepemimpinan, ini berarti bahwa tugas seorang pemimpin bukan hanya membaca data, tetapi menafsirkan makna yang tersembunyi di baliknya. Data yang tinggi belum tentu berarti kinerja yang sehat, dan penurunan angka belum tentu menandakan kegagalan.

Seperti yang disadari Rizki, peningkatan penjualan tanpa peningkatan profit hanyalah “pesta yang lupa membayar listrik.” Ia tampak gemerlap, tetapi tidak berkelanjutan.

Stephen Covey dalam *The 7 Habits of Highly Effective People* menekankan prinsip **“begin with the end in mind.”** Dalam konteks ini, makna menjadi “ujung” yang memberi arah pada seluruh aktivitas. Seorang pemimpin yang bijak tidak terjebak pada indikator jangka pendek, melainkan menautkan setiap angka dengan nilai yang lebih tinggi: efisiensi, keberlanjutan, dan pembelajaran tim.

Prinsip 80/20 Thinking yang digunakan Rizki dan Shanum di akhir percakapan mencerminkan disiplin pemimpin reflektif. Ia memahami bahwa dalam lautan aktivitas, hanya sebagian kecil yang benar-benar menciptakan nilai besar. Kepemimpinan seperti ini bukan tentang doing more, tetapi doing what matters most.

Peter Senge dalam *The Fifth Discipline* menyebut kemampuan ini sebagai bentuk personal mastery—keterampilan untuk melihat pola di balik peristiwa, bukan sekadar peristiwanya sendiri. Pemimpin dengan personal mastery belajar untuk menunda penilaian, membaca konteks, dan mengajukan pertanyaan yang lebih dalam:

“Mengapa ini terjadi?”

“Apa yang sedang dipelajari tim saya?”

“Apa dampak jangka panjang dari keputusan ini?”

Dengan demikian, kepemimpinan melalui data bukan berarti menafsirkan angka secara kaku, melainkan menyeimbangkan insight dan intuisi. Pemimpin sejati adalah penerjemah: ia menjembatani antara logika data dan logika manusia. Antara angka yang kaku dan makna yang hidup.

Seperti yang ditunjukkan dalam percakapan Rizki dan Shanum, data yang kuat hanya berarti ketika diiringi kesadaran reflektif—karena pada akhirnya, **data tells the story of results, but reflection reveals the story of growth.**



Pengambilan Keputusan Berbentuk Tindakan

“Information does not change your life, decisions do.” Kalimat sederhana yang disampaikan oleh Tony Robbins – Guru Motivational Bisnis, ini mengguncang banyak pemimpin. Karena di baliknya, tersirat kenyataan bahwa dunia kita kini penuh informasi—namun miskin keputusan.

Data, laporan, dan analisis berlimpah, tetapi terlalu sering berhenti di meja rapat tanpa arah dan tindakan nyata.

Pemimpin sejati tahu bahwa tugasnya bukan hanya mengumpulkan data, melainkan menyalakan makna dan menggerakkan langkah.

Guru Robbins menegaskan,

**“A real decision is measured
by the fact that you’ve taken new action.”**

Keputusan sejati bukan diucapkan, tapi diwujudkan. Bila tidak ada tindakan baru, berarti belum ada keputusan yang sebenarnya.

Tindakan adalah bentuk paling jujur dari komitmen.

Keputusan menyalakan energi, memberi arah, dan menjadi sinyal bagi tim: “Kita bergerak.” Tanpa keputusan, data hanyalah angka; tanpa tindakan, keputusan hanyalah kata-kata.

Dalam seminarnya *Business Mastery*, Robbins berkata, “Winners take imperfect action, while losers are still perfecting the plan.”

Pemenang berani melangkah meski belum sempurna; yang kalah menunggu momen yang tak pernah datang. Sebab dalam kepemimpinan, keberanian untuk bertindak selalu lebih kuat daripada keinginan untuk terlihat sempurna.

Pemimpin yang bijak menanamkan bias for action: bergerak dulu, refleksikan kemudian. Oleh karena, hanya dengan melangkah, kita menemukan arah; hanya dengan mencoba, kita menemukan peluang. Dan hanya dengan keputusan yang diikuti tindakan—perubahan sejati akhirnya terjadi.

Penting untuk dipahami bahwa keputusan besar tidak pernah lahir dari kebetulan, melainkan dari kebiasaan yang terstruktur. Di sinilah seorang pemimpin diuji—bukan hanya dalam kemampuannya mengambil keputusan cepat, tetapi dalam kematangan melembagakan ritme dialog dan tindakan yang konsisten, agar setiap percakapan menghasilkan arah, dan setiap arah melahirkan aksi nyata.

Keputusan yang efektif tidak lahir dari rapat yang panjang, tetapi dari ritme dialog yang terstruktur. Dan berikut ini merupakan kerangka sederhana namun ampuh, yaitu: **“4 Meetings Every Leader Needs.”**

Empat jenis pertemuan ini membantu pemimpin menjaga keseimbangan antara kecepatan eksekusi dan kedalaman refleksi.

1. Daily Check-In — Sinkronisasi Cepat. Rapat harian bukan sesi diskusi, melainkan ritual singkat untuk menjaga ritme tim.

Hanya 5–10 menit setiap pagi, cukup untuk menjawab tiga hal:

1. Apa prioritas utama saya hari ini?
2. Apa hambatan yang mungkin muncul?
3. Siapa yang saya butuhkan bantuannya?

Contohnya, di salah satu lini produksi FMCG yang saya dampingi, supervisor memimpin morning huddle berdiri di area shopfloor.

Operator berbagi update singkat—target, kendala mesin, dan poin keselamatan. Tidak ada debat, tidak ada laporan panjang. Fokusnya hanya satu: memastikan semua orang seirama sebelum mulai bekerja.

Manfaat utama:

- Mencegah miskomunikasi lintas shift.
- Membangun rasa kepemilikan dan akuntabilitas.
- Menjaga momentum tim dari hari ke hari.

Seperti kata John C. Maxwell, “The secret of your success is found in your daily agenda.” Ritme kecil setiap pagi inilah yang menjaga organisasi tetap hidup.

2. Weekly Tactical — Fokus Eksekusi dan Hambatan. Berbeda dari daily check-in yang bersifat sinkronisasi, weekly tactical meeting adalah ruang untuk memperbaiki arah dan mempercepat solusi.

Durasi idealnya 60–90 menit, fokus pada tiga hal:

1. Meninjau hasil minggu lalu.
2. Mengidentifikasi hambatan utama.
3. Menetapkan rencana perbaikan minggu depan.

Misalnya, Shanum memimpin rapat mingguan tim digital marketing “Kopi Kita.”

Mereka meninjau performa campaign—engagement, conversion, cost per acquisition—lalu langsung mengambil keputusan: menghentikan iklan yang boros, mengalihkan dana ke kanal yang lebih efisien, dan menetapkan eksperimen baru untuk minggu depan.

Manfaat utama:

- Mengubah data menjadi tindakan nyata.
- Menangani hambatan lebih awal sebelum menjadi krisis.
- Menjaga tim tetap fokus pada prioritas mingguan.

Weekly tactical meeting adalah ruang untuk “mengoreksi kompas,” bukan sekadar membaca peta.

3. Monthly Strategic — Melihat Pola Besar dan Prioritas. Setiap bulan, pemimpin perlu naik ke menara pandang—melihat organisasi dari ketinggian.

Rapat bulanan bukan versi panjang dari mingguan, melainkan ruang untuk berpikir strategis: melihat pola, bukan sekadar titik. Contohnya, Rizki sebagai Finance Lead memimpin Monthly Business Review (MBR) dengan departemen lain. Alih-alih membahas setiap angka, ia menyoroti tren besar: naiknya biaya per unit, perubahan perilaku pelanggan, dan peluang efisiensi lintas divisi.

Diskusi diarahkan pada keputusan jangka menengah, bukan laporan jangka pendek.

Manfaat utama:

- Menghubungkan data lintas fungsi menjadi pola besar.
- Menentukan prioritas strategis untuk bulan berikutnya.
- Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

Peter Senge menyebut sesi seperti ini sebagai “learning conversation” — percakapan yang membawa tim dari reaksi menuju refleksi.

4. Quarterly Offsite — Refleksi dan Pembaruan Visi. Setiap tiga bulan, organisasi perlu berhenti sejenak untuk bernapas panjang. Quarterly offsite adalah waktu untuk menjauh dari rutinitas, memulihkan visi, dan memperkuat hubungan tim. Dilakukan di luar kantor, rapat ini menggabungkan refleksi, strategi, dan pembaruan arah bersama.

Contohnya, tim manajemen PT Sentra Rasa Indonesia mengadakan Quarterly Leadership Camp di Bandung.

Selama dua hari, mereka mengevaluasi pencapaian, mengulas tantangan lintas fungsi, dan menetapkan prioritas baru.

Sesi ditutup dengan refleksi bersama, memastikan semua pemimpin kembali pulang dengan visi yang diperbarui.

Manfaat utama:

- Menyatukan kembali arah dan semangat tim.
- Mendorong keputusan besar dengan konteks yang lebih jernih.
- Memulihkan kepercayaan dan motivasi kolektif.

Seperti kata Warren Bennis, “Leadership is the capacity to translate vision into reality.”

Rapat ini memastikan bahwa visi tidak berhenti sebagai slogan, melainkan menjadi kompas bagi tindakan sehari-hari.

Jadi tiga pesan Tony Robbins dan empat ritme pertemuan ini saling melengkapi. Guru Robbins menekankan keputusan dan tindakan, sementara ritme rapat memberi struktur agar tindakan itu terjadi secara konsisten.

Pemimpin sejati bukan hanya pandai berbicara dalam rapat, tetapi mampu mengubah setiap dialog menjadi keputusan, dan setiap keputusan menjadi aksi nyata.

**“Percakapan tanpa keputusan hanyalah diskusi;
keputusan tanpa aksi hanyalah ilusi.”**

Pada akhirnya, kepemimpinan adalah tentang menciptakan pergerakan. Dan pergerakan itu selalu dimulai dari satu hal sederhana: **keberanian untuk memutuskan – dan komitmen untuk bertindak.**

Coaching Singkat, Dampak Panjang

Tidak semua sesi kepemimpinan harus berlangsung di ruang rapat dengan layar proyektor dan slide penuh angka. Kepemimpinan yang sejati sering justru terjadi di tengah hiruk-pikuk kerja – di area produksi, di depan papan target, atau di sela-sela aktivitas GENBA.

Di sanalah leadership by presence menemukan maknanya: hadir sepenuhnya, mendengarkan, dan menuntun tanpa harus menggurui.

**“Kadang satu pertanyaan lebih kuat
dari seratus instruksi.”**

Guru Tony Robbins pernah berkata, “Action is the most important key to success.” Tetapi, dalam konteks kepemimpinan, tindakan bukan berarti memberi perintah lebih banyak, melainkan mengajukan pertanyaan yang membuat orang berpikir lebih dalam dan bertindak lebih baik.

Dan banyak pemimpin salah paham terhadap makna coaching. Mereka mengira coaching berarti memberi arahan, mengoreksi kesalahan, atau bahkan melatih seseorang hingga bisa.

Padahal, coaching sejati bukan tentang mengajarkan, melainkan menumbuhkan. Seorang leader-coach tidak berperan sebagai pengarah, melainkan sebagai penuntun. Leader tidak memecahkan masalah untuk orang lain, tapi membantu orang itu menemukan solusinya sendiri. Inilah yang disebut dengan menyelesaikan persoalan dari dalam ke luar.

Melalui pertanyaan yang kuat (powerful questions), seorang pemimpin membangunkan kesadaran, mendorong tanggung jawab, dan menyalakan rasa memiliki pada diri coachee. Karena hanya ketika solusi muncul dari dalam diri seseorang, perubahan itu menjadi miliknya — bukan sekadar hasil tekanan dari luar. Itulah esensi ownership dalam kepemimpinan. Dan itu pula yang membedakan leader dengan instructor.

**“Manusia tidak suka diperintah,
tapi mau diajak berpikir.”**

Seorang pemimpin sejati tidak buru-buru memberi jawaban, mereka memilih untuk menunggu dengan sabar — mendengarkan, dan bertanya.

Dan inilah inti dari 10-Minute Leadership Habit — kebiasaan singkat, tetapi berdampak panjang. Hanya dengan meluangkan 3 hingga 10 menit, seorang pemimpin dapat menumbuhkan kesadaran seseorang di tengah rutinitas kerja tanpa perlu ruang formal atau sesi coaching resmi. Yang dibutuhkan hanyalah kehadiran penuh, perhatian tulus, dan kemauan untuk membantu tim bertumbuh dari dalam dirinya sendiri.

Salah satu pendekatan paling efektif yang bisa digunakan adalah Model GROW — sebuah kerangka percakapan coaching yang sederhana, namun sangat kuat dalam menuntun seseorang menemukan solusi dari dalam dirinya sendiri.

Huruf G mewakili Goal: membantu coachee memperjelas apa yang sebenarnya ingin dicapai.

R berarti Reality: memahami kondisi saat ini secara jujur, termasuk tantangan dan hambatan yang dihadapi.

O adalah Options: membuka ruang eksplorasi terhadap berbagai alternatif tindakan yang mungkin dilakukan tanpa langsung menilai benar atau salah.

Dan W melambangkan Will: komitmen nyata terhadap langkah konkret yang akan dilakukan setelah sesi coaching berakhir.

Keempat tahap ini bekerja seperti kompas: menuntun arah percakapan dari keinginan menuju tindakan, dari kebingungan menuju kejelasan. Bagi seorang pemimpin, GROW Model bukan sekadar teknik bertanya, tetapi cara berpikir — cara memimpin dengan dialog, bukan dengan instruksi.

Ia membantu pemimpin mengubah percakapan biasa menjadi percakapan yang menumbuhkan kesadaran, tanggung jawab, dan keberanian bertindak.

Dengan membiasakan diri menggunakan prinsip GROW dalam interaksi singkat di area kerja — di lantai produksi, kantor, atau bahkan di tengah jalan antara satu departemen dan lainnya — seorang pemimpin sesungguhnya sedang menanamkan budaya refleksi dan kepemilikan di hati timnya. Inilah bentuk nyata dari kepemimpinan yang hidup: memimpin dengan pertanyaan, bukan perintah.

Sore itu di area packing line, Shanum — Marketing Supervisor — mendapati Rina, staf promosi, terlihat murung. Target konversi program sampling minggu ini tidak tercapai.

Shanum tidak memarahi atau mengkritik. Ia memulai dengan kehadiran dan pertanyaan.

Shanum: “Rina, boleh aku tanya satu hal? Apa yang sebenarnya ingin kamu capai dari program minggu ini?” (Goal)

Rina: “Aku ingin konversinya naik ke 15%, Kak. Tapi yang terjadi baru 10%.”

Shanum: “Oke, kalau dilihat dari kondisi sekarang, apa yang paling menghambat?” (Reality)

Rina: “Tim promotor kayaknya belum paham cara jelasin produk baru. Banyak yang cuma bagi sampel tanpa ngobrol.”

Shanum: “Kalau begitu, opsi apa yang bisa kamu lakukan untuk bantu mereka minggu ini?” (Options)

Rina: “Aku bisa bikin briefing singkat sebelum mereka mulai shift, biar mereka latihan dulu.”

Shanum: “Bagus. Kapan kamu mau mulai briefing itu?” (Will)

Rina: “Besok pagi, Kak. Aku siapin malam ini.”

Shanum: “Keren, aku percaya kamu bisa. Nanti aku mampir lihat hasilnya, ya.”

Percakapan itu hanya tujuh menit. Tidak ada arahan, tidak ada koreksi — hanya dialog reflektif yang membuat Rina menyadari potensi dan solusinya sendiri. Dan keesokan harinya, ia melaksanakan briefing dengan semangat. Perubahan kecil, tapi lahir dari dalam.

Berikut adalah struktur praktis Quick Coaching 10 Minutes yang bisa langsung diterapkan di lapangan. Pendekatan ini sederhana, tapi bila dilakukan dengan konsisten, mampu menumbuhkan budaya berpikir, refleksi, dan tanggung jawab dalam tim.



1. Hello (2 menit). Mulailah dengan sapaan yang tulus.

Dua menit pertama adalah ruang untuk membangun koneksi emosional sebelum berbicara tentang kinerja. Tanyakan hal sederhana yang membuat mereka merasa dihargai sebagai manusia, bukan hanya sebagai pekerja.

“Halo, gimana harimu? Ada hal yang bikin kamu bangga hari ini?”

Sapaan seperti ini mencairkan suasana, membuka hati, dan menciptakan rasa aman untuk berdialog.

2. FeedForward (5 menit). Inilah inti dari percakapan coaching singkat: arahkan fokus pada solusi dan masa depan, bukan pada kesalahan masa lalu.

Daripada bertanya “Kenapa kamu gagal?”, gantilah dengan pertanyaan yang menumbuhkan kesadaran dan tanggung jawab:

“Apa hasil yang kamu harapkan?”

“Apa yang bisa kamu lakukan berbeda dari kemarin?”

“Siapa yang bisa bantu kamu?”

Pertanyaan seperti ini mendorong coachee berpikir mandiri, menemukan jawabannya sendiri, dan merasakan tanggung jawab atas tindakannya.

3. Affirmation (3 menit). Akhiri sesi dengan apresiasi yang tulus dan pernyataan kepercayaan. Ini bukan sekadar formalitas, melainkan pengakuan atas potensi yang sedang bertumbuh.

“Aku suka caramu berpikir.”

“Aku percaya kamu bisa menuntaskan ini dengan caramu sendiri.”

Tiga menit terakhir ini memiliki kekuatan luar biasa. Ia meneguhkan rasa percaya diri dan memunculkan energi positif untuk bertindak. Dan dalam momen seperti ini, tim merasa dihargai bukan karena diawasi, tetapi karena didengar.

Pendekatan ini mengingatkan bahwa pemimpin sejati tidak perlu berbicara banyak untuk membuat perubahan besar — cukup bertanya dengan tulus, mendengarkan dengan sungguh, dan percaya bahwa setiap orang memiliki jawaban di dalam dirinya sendiri.

Mungkin kamu bertanya-tanya, “Kalau sedang melakukan Gemba, bagaimana cara menerapkannya?”

Kuncinya adalah menjadikan setiap kunjungan ke lapangan bukan sekadar inspeksi, tetapi kesempatan untuk membangun kesadaran dan tanggung jawab tim.

Ada 10 tahapan pertanyaan kunci yang bisa kamu gunakan dan kembangkan agar hasil Gemba lebih bermakna. Dengan menerapkan pertanyaan ini secara konsisten, kamu bukan hanya memastikan kinerja berjalan sesuai target, tetapi juga memberikan dukungan nyata bagi para operator agar aspek safety, mutu, dan produktivitas bisa tercapai — bahkan melampaui ekspektasi.

Coaching di area Gemba — tempat kerja nyata di mana proses berlangsung — bukan tentang mengawasi atau memberi perintah. Ia adalah seni mengubah percakapan sehari-hari menjadi momen pembelajaran yang menggerakkan.

Seorang pemimpin yang hadir di lapangan tidak sekadar menilai hasil, melainkan membantu tim memahami makna di balik pekerjaannya. Untuk itu, dibutuhkan pertanyaan yang menuntun, bukan mengarahkan; yang membangkitkan kesadaran, bukan sekadar menggali laporan. Sebab kepemimpinan yang efektif tidak tumbuh dari banyaknya instruksi, tetapi dari kualitas dialog yang membangun kesadaran.

Berikut sepuluh pertanyaan coaching sederhana yang bisa kamu gunakan dalam sesi singkat 10 menit.

Pertanyaan-pertanyaan ini tampak sederhana, tetapi bila dilakukan dengan ketulusan dan rasa ingin tahu yang autentik, ia mampu menumbuhkan kemandirian, tanggung jawab, dan rasa memiliki yang lebih dalam pada diri setiap anggota tim.



QUICK 10 mins Coaching

Interaksi
saat
GEMBA
menggunakan
Pertanyaan
COACHING

1. Apa yang ingin Anda capai?
2. Apa yang menjadi penghambat?
3. Dari mana itu berasal?
4. Bagaimana idealnya?
5. Apa yang bisa Anda lakukan?
6. Apa yang Anda perlukan?
7. Siapa yang membantu Anda?
8. Kapan hasilnya bisa terjadi?
9. Seperti apa rasanya ketika Anda berhasil?
10. Apa yang Anda pelajari?

1. Apa yang ingin Anda capai?

Pertanyaan ini membuka arah percakapan dan membantu coachee memperjelas tujuannya.

Sering kali seseorang bekerja keras tanpa benar-benar memahami apa yang sedang diperjuangkan. Dengan menanyakan hal ini, pemimpin menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap target.

Contoh di GENBA: "Hari ini, apa hasil terbaik yang ingin kamu capai di area kerja ini?"

Pertanyaan yang menegaskan fokus, menyalakan motivasi, dan menempatkan tanggung jawab di tangan coachee.

2. Apa yang menjadi penghambat?

Setelah tujuan jelas, pemimpin membantu tim menyadari realitas di lapangan — apa yang sedang menghalangi mereka.

Bukan untuk menyalahkan, melainkan untuk melihat fakta secara objektif.

"Menurutmu, apa yang paling menghambat pencapaian target hari ini? Apakah alat, proses, atau koordinasi tim?"

Melalui pertanyaan ini, coachee belajar membedakan antara kendala eksternal dan internal, serta mulai berpikir mencari jalan keluar.

3. Dari mana itu berasal?

Pertanyaan ini mengajak berpikir lebih dalam tentang akar penyebab masalah (root cause thinking).

Pemimpin membantu coachee mengasah kemampuan analitis tanpa menyalahkan pihak mana pun.

"Kalau kamu amati, kenapa hal itu bisa terjadi berulang kali? Dari sistem, kebiasaan, atau komunikasi?"

Dengan menelusuri sumber masalah, coachee belajar bahwa memperbaiki proses lebih penting daripada mencari kambing hitam.

4. Bagaimana idealnya?

Pertanyaan ini mengundang coachee membayangkan kondisi terbaik — versi ideal dari situasi yang sedang dihadapi.

“Kalau semua berjalan sempurna, menurutmu seperti apa hasilnya? Apa yang akan terlihat berbeda?”

Bayangan akan kondisi ideal ini menumbuhkan harapan dan arah perbaikan yang lebih jelas. Mereka bisa menstimulasi pikiran positif, bukan rasa frustrasi.

5. Apa yang bisa Anda lakukan?

Pertanyaan ini menegaskan tanggung jawab pribadi.

Alih-alih menunggu solusi dari atasan, coachee didorong untuk berpikir tentang apa yang bisa ia lakukan sendiri.

“Kalau kamu punya ruang untuk bertindak, langkah pertama apa yang bisa kamu ambil sekarang?”

Di sinilah ownership mulai tumbuh — ketika seseorang menyadari bahwa ia bagian dari solusi, bukan hanya penonton masalah.

6. Apa yang Anda perlukan?

Setiap individu membutuhkan dukungan untuk bertumbuh. Pertanyaan ini menunjukkan empati pemimpin sekaligus membuka ruang untuk memberi bantuan secara tepat.

“Kalau kamu butuh bantuan untuk menuntaskan ini, apa yang paling kamu perlukan — waktu, alat, atau bantuan rekan kerja?”

Dengan bertanya seperti ini, pemimpin tidak hanya memberi perintah, tetapi juga menghadirkan rasa aman dan dukungan nyata.

7. Siapa yang membantu Anda?

Pertanyaan ini menanamkan semangat kolaborasi. Tidak semua target harus dicapai sendirian.

“Siapa yang bisa kamu ajak kerja sama supaya pekerjaan ini lebih ringan atau hasilnya lebih cepat?”

Melalui pertanyaan ini, pemimpin membantu coachee melihat nilai dari kerja tim, sekaligus melatih kemampuan berjejaring di dalam organisasi.

8. Kapan hasilnya bisa terjadi?

Pertanyaan ini mengubah niat menjadi komitmen waktu.

Tanpa batas waktu, rencana hanya akan menjadi wacana.

“Kalau kamu mulai sekarang, kapan kira-kira hasil awalnya bisa terlihat?”

Dengan menentukan waktu, coachee belajar mendisiplinkan diri dan menjaga akuntabilitas. Pemimpin pun bisa menindaklanjuti kemajuan secara realistis.

9. Seperti apa rasanya ketika Anda berhasil?

Pertanyaan ini mengaktifkan emosi positif. Ia mengajak coachee membayangkan kesuksesan dan merasakan kebanggaan atas pencapaiannya.

“Bayangkan minggu depan targetmu tercapai. Apa yang kamu rasakan? Apa yang akan kamu katakan pada timmu?”

Hai ini bisa menumbuhkan motivasi intrinsik, bukan dorongan eksternal. Orang akan bersemangat bukan karena disuruh, tapi karena ingin.

10. Apa yang Anda pelajari?

Inilah pertanyaan penutup yang paling penting. Ia mengubah pengalaman menjadi pembelajaran.

“Dari semua yang kamu lakukan hari ini, apa hal baru yang kamu pelajari — tentang dirimu, timmu, atau pekerjaanmu?”

Guna dari pertanyaan ini untuk menanamkan budaya refleksi dan pembelajaran berkelanjutan (continuous learning).

Ketika pemimpin menutup sesi coaching dengan refleksi seperti ini, ia sebenarnya sedang menumbuhkan karakter pembelajar di dalam timnya.

“Pemimpin yang sering bertanya, membentuk tim yang sering berpikir.

Pemimpin yang hanya memerintah, membentuk tim yang hanya menunggu.”

Sepuluh pertanyaan coaching ini bukan sekadar daftar hafalan, melainkan alat kesadaran. Pertanyaan-pertanyaan ini bisa membantu pemimpin mengubah percakapan rutin menjadi dialog yang menumbuhkan—bukan untuk memberi instruksi, tetapi membuka pikiran dan hati.

Alasannya adalah coaching bukan interogasi, melainkan kolaborasi. Pemimpin sejati tidak perlu menjadi orang yang paling tahu, tapi harus menjadi orang yang paling peduli.

Leader hadir bukan untuk memerintah, tetapi untuk menumbuhkan; bukan untuk memberi jawaban, tetapi untuk menyalakan pertanyaan.

Maka, jika ingin membangun tim yang bertumbuh dan mandiri, latihlah kebiasaan bertanya, bukan kebiasaan mengarahkan.

Dan oleh sebab, dari setiap pertanyaan yang tulus, selalu lahir kesadaran yang membebaskan.

Seorang leader as coach tidak hadir untuk memerintah, tetapi untuk menumbuhkan — menumbuhkan kesadaran, rasa memiliki, dan tanggung jawab profesional dari dalam diri timnya.



Pola Pikir 80/20 dalam Transformasi

Perubahan dan transformasi sering dianggap sama, padahal keduanya memiliki esensi yang sangat berbeda.

Perubahan **(change)** terjadi ketika seseorang mulai melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda. Namun transformasi **(transformation)** baru terjadi ketika seseorang menjadi pribadi yang berbeda.

Perubahan bisa terjadi karena tekanan dari luar — tuntutan pasar, target, atau situasi. Tetapi transformasi hanya lahir dari kesadaran dari dalam diri. Dan di antara keduanya, ada satu jembatan yang menentukan: disiplin dan konsistensi.

**Disiplin adalah jembatan antara tujuan dan hasil.
Tanpa disiplin, visi besar hanya
akan menjadi slogan.**

**Tanpa konsistensi, rencana hebat hanya akan
berakhir sebagai tulisan di papan strategi.**

Transformasi sejati dalam kepemimpinan bukan hasil dari wacana motivasi, melainkan buah dari kebiasaan kecil yang dilakukan berulang dengan kesadaran penuh. Disiplin bukan tentang melakukan banyak hal, tetapi tentang melakukan hal yang benar secara konsisten — bahkan saat tidak ada yang melihat.

Menariknya, kebiasaan yang sederhana dan konsisten ini sejalan dengan prinsip yang dikenal sebagai hukum 80/20, atau prinsip Pareto.

Prinsip ini pertama kali ditemukan oleh seorang ekonom asal Italia, Vilfredo Pareto, pada akhir abad ke-19. Beliau menyadari bahwa sekitar 80% kekayaan Italia kala itu dikuasai oleh hanya 20% penduduknya. Dari temuan tersebut, Pareto menyimpulkan adanya pola ketidakseimbangan alamiah antara sebab dan akibat — bahwa sebagian kecil faktor sering kali menghasilkan dampak yang jauh lebih besar.

Dalam konteks kepemimpinan, pola ini mengajarkan bahwa tidak semua hal memiliki bobot yang sama.

Pemimpin yang efektif tidak mencoba menyentuh semua aspek secara bersamaan, melainkan fokus pada 20% kebiasaan yang memberi 80% hasil.

Kebiasaan yang kecil, bila dilakukan dengan disiplin, sering kali menciptakan perubahan yang besar dan berkelanjutan.

Lalu, apa saja 20% kebiasaan penting yang mampu menghasilkan 80% dampak transformasi?

Tiga di antaranya terlihat sederhana, namun justru menentukan arah perubahan besar:

Pertama, Meninjau data secara konsisten. Data adalah cermin realitas. Pemimpin yang hebat tidak takut menatap cermin, meskipun yang ia lihat belum sempurna. Setiap angka memiliki cerita — dan cerita itulah bahan bakar bagi perbaikan berkelanjutan.

Kedua, Melakukan coaching rutin. Coaching bukan pekerjaan tambahan, melainkan bagian dari kepemimpinan itu sendiri. Dengan meluangkan waktu secara disiplin untuk mendengarkan dan bertanya, pemimpin menumbuhkan budaya refleksi dan tanggung jawab di dalam tim.

Setiap percakapan menjadi ruang belajar, bukan sekadar pelaporan.

Ketiga, mempraktikkan refleksi pribadi. Transformasi organisasi tidak akan terjadi tanpa transformasi individu.

Seorang pemimpin yang sejati selalu meluangkan waktu sejenak di akhir hari untuk bertanya:

“Apakah hari ini aku sudah menjadi lebih baik dari kemarin?”

Pertanyaan sederhana itu menjaga arah, mengasah kesadaran, dan meneguhkan keaslian niat.

Perubahan sejati tidak dimulai dari strategi baru, tetapi dari cara pandang yang baru. Transformasi lahir bukan karena perintah dari luar, tetapi karena kesadaran yang tumbuh dari dalam diri — dari latihan disiplin yang dilakukan terus-menerus hingga menjadi kebiasaan.

Pemimpin yang disiplin tidak menunggu semangat untuk bertindak. Leader tahu bahwa tindakan yang konsisten justru menciptakan semangat itu sendiri.

Satu kebiasaan baik yang dilakukan setiap hari jauh lebih berharga daripada sepuluh rencana besar yang tidak pernah dijalankan.

***“Disiplin memperbaiki 80% masalah;
sisanya diselesaikan oleh kesadaran.”***

Ketika disiplin sudah menjadi gaya hidup, organisasi akan bergerak bukan karena paksaan, tetapi karena kesadaran dan tanggung jawab yang tumbuh dari dalam diri setiap orang.

Ini adalah inti dari transformasi: bukan sekadar melakukan hal yang berbeda, melainkan menjadi pribadi yang berbeda.



Metode 'BISA' dan Lingkaran Dampak Nyata

Rabu pagi itu, ruang rapat di lantai dua terasa lebih tenang dari biasanya. Rizki duduk di depan layar yang menampilkan grafik penjualan triwulan terakhir. Angkanya stabil, tapi belum juga menanjak seperti yang diharapkan. Shanum masuk sambil membawa dua gelas kopi hitam. “Uda,” katanya sambil tersenyum, “grafiknya nggak turun, tapi juga belum naik. Kayak hubungan kita sama target—masih digantung.”

Rizki terkekeh kecil. “Paling nggak, kita udah tahu di mana posisi kita. Sekarang tinggal mikir, apa langkah kecil yang benar-benar bisa bikin dampak.” Rizki menatap layar beberapa detik, lalu menambahkan pelan, “Transformasi itu nggak datang dari ide besar, Shanum. Tapi dari keputusan kecil yang dijalankan terus-menerus.”

“Jadi bukan masalah strategi besar, ya Uda, tapi kebiasaan kecil yang dijalankan dengan konsisten?”

“Betul,” jawab Rizki sambil tersenyum. “Kalau cuma tahu, kita baru belajar. Tapi kalau sudah bisa membayangkan, merasakan, dan bertindak, baru itu namanya bertransformasi.”

Apa yang diucapkan Rizki sesungguhnya merangkum inti dari cara kerja perubahan yang sesungguhnya.

Transformasi tidak terjadi karena satu keputusan besar, tetapi karena ribuan keputusan kecil yang diambil dengan kesadaran penuh. Transformasi dimulai dari proses belajar yang jujur melihat realitas, lalu berkembang menjadi imajinasi tentang masa depan yang lebih baik, disertai sensasi keterlibatan emosional yang menyalakan makna, dan akhirnya diwujudkan dalam aksi nyata.

“Transformasi sejati lahir dari keputusan kecil yang dilakukan dengan konsisten.”

Empat langkah ini membentuk sebuah pola sederhana yang saling menguatkan: Belajar, Imajinasi, Sensasi, dan Aksi. Belajar membuka pikiran, imajinasi menyalakan harapan, sensasi menumbuhkan keterikatan, dan aksi mengubah semua itu menjadi hasil nyata.

Rizki mempraktikannya setiap kali meninjau data—tidak hanya membaca angka, tapi mencari cerita di baliknya. Shanum melengkapinya dengan mengajak tim marketing berimajinasi: *“Kalau pelanggan benar-benar merasa terhubung dengan brand kita, kira-kira apa yang mereka rasakan?”*

Dari situ, mereka berdua menyalakan sensasi tanggung jawab dan rasa memiliki, hingga akhirnya berani bertindak — membuat briefing singkat setiap pagi untuk mempersiapkan tim promotor. Keputusan sederhana, tapi dilakukan dengan konsistensi, menjadi pemicu perubahan yang lebih besar.

Setiap langkah kecil itu menciptakan satu lingkaran utuh: dari data, lahir dialog; dari dialog muncul keputusan; keputusan diwujudkan dalam aksi; aksi melahirkan refleksi, dan refleksi menjadi dasar bagi perbaikan berkelanjutan. Siklus ini, yang oleh Rizki disebut lingkaran dampak nyata, adalah napas dari organisasi yang belajar. Rizki bukan sekadar rutinitas kerja, tapi proses bertumbuh — dari memahami, menuju kesadaran, hingga akhirnya berubah.

Seperti pohon yang tidak tumbuh karena satu kali hujan deras, tetapi karena mendapat air sedikit demi sedikit setiap hari.

Dan transformasi pun tidak lahir dari proyek besar yang heboh, melainkan dari langkah-langkah kecil yang dijalankan dengan disiplin dan kesadaran.

Konsistensi kecil setiap hari jauh lebih kuat daripada perubahan besar yang hanya berlangsung sesaat.

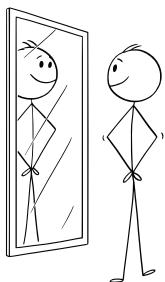
Dalam keseharian mereka, Rizki dan Shanum memperlihatkan dua sisi penting dari proses itu. Rizki mewakili disiplin — kemampuan membaca data, memahami pola, dan menjaga arah. Sementara Shanum mewakili kreativitas dan imajinasi — energi yang membuat tim berani mencoba hal baru dan merasakan makna dari pekerjaannya. Ketika keduanya berpadu, lahirlah keseimbangan antara logika dan rasa, antara hasil dan makna.

Transformasi sejati tidak terjadi karena dunia berubah, tetapi karena manusia di dalamnya memilih untuk berubah. Transformasi tidak lahir dari perintah, melainkan dari keputusan sadar yang diulang setiap hari.

Dan di antara semua keputusan itu, yang paling penting bukanlah yang paling besar — tetapi yang paling konsisten.

“Tidak ada yang mengubah hidup lebih cepat daripada keputusan yang diikuti dengan upaya yang konsisten.”

Dari sana, setiap pemimpin belajar bahwa keberhasilan sejati bukan tentang melakukan hal yang berbeda, melainkan menjadi pribadi yang berbeda — satu keputusan kecil dalam satu hari, dijalankan dengan penuh kesadaran dan komitmen untuk terus tumbuh.



Refleksi Kepemimpinan

Coba renungkan sejenak:

- Apakah keputusan yang saya ambil minggu ini benar-benar diikuti tindakan baru?
- Dari semua data yang saya lihat, makna apa yang saya temukan—dan siapa yang sudah saya ajak berdialog tentang makna itu?
- Apakah saya lebih sering mengarahkan, atau mengajukan pertanyaan yang menumbuhkan kesadaran tim?
- Apakah 20% kebiasaan penting saya (meninjau data, coaching singkat, refleksi diri) berjalan konsisten?

Data membantu kita berpikir jernih dan objektif, agar setiap keputusan berdasar pada fakta, bukan asumsi. Dialog membuka hati dan menumbuhkan pemahaman, karena di sanalah kepercayaan dan komitmen tumbuh.

Namun tanpa disiplin, semua pemikiran dan percakapan hanya menjadi wacana — sebab disiplinlah yang memastikan setiap rencana benar-benar menghasilkan perubahan nyata.

Lakukan tindakan penuh komitmen pada 7 hari ke depan (pilih minimal 1):

- Lakukan 10-Minute Coaching tiap hari kepada satu orang berbeda.
- Terapkan 80/20 review pada satu program: hentikan yang bising, fokus pada yang berdampak.
- Tutup hari dengan refleksi 5 menit: “Apa pelajaran hari ini dan aksi besok paginya?”

Ini ukuran sederhana keberhasilannya:

- Ada satu keputusan yang berubah menjadi aksi nyata.
- Ada satu kebiasaan kecil yang saya jalankan konsisten minimal 5 hari.

- Ada satu orang di tim yang merasa lebih didengar dan lebih berdaya.

Baru saja kita belajar menerjemahkan data menjadi dialog dan aksi yang berdampak, langkah berikutnya adalah berbicara dengan hati agar orang tergerak, sekaligus membimbing dengan fakta agar langkah tetap tepat—itulah yang akan kita alami di **Bab 11: Bicara dengan Hati, Bimbing dengan Fakta.**



*Effective Vendor Management & LEAN SCM
PT Trakindo Utama, Cileungsi*



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

Bab 11

**Bicara dengan Hati,
Bimbing dengan Fakta**

”



Leading People, NOT Managing Them!

***Jika kamu ingin
memiliki tim dengan
kinerja tinggi,
mualah dengan
membuat mereka
merasa aman untuk
berbicara.***



Ruang Aman, Kinerja Tinggi

Sore itu, mesin filling sachet berdentung ritmis, menyanyikan irama kerja yang biasa di area produksi. Aroma kopi memenuhi udara, namun suasana justru terasa tegang. Panji berdiri tegak di depan line, matanya tajam menatap Bang Jojon — operator senior yang baru saja keliru mengatur timbangan batch.

“Bang Jojon, sudah berapa kali saya bilang, timbangannya dicek dulu sebelum mulai batch baru! Kalau begini terus, QA bisa komplain lagi!” Nada suaranya meninggi, tegas, tapi juga menyesak udara di sekitarnya. Beberapa operator lain pura-pura sibuk, seolah suara mesin lebih menarik untuk didengarkan daripada teguran itu.

Jojon berdiam, tangannya masih menggenggam sachet. Ia bukan menolak tanggung jawab, tapi teguran di depan orang banyak membuatnya kehilangan kata. Saat itu, pintu hatinya perlahan tertutup. Dari arah pintu, Kirana datang membawa map hasil observasi. Ia berhenti sejenak, lalu melangkah mendekat dengan langkah ringan.

“Panji...” suaranya pelan, tapi cukup kuat untuk menembus deru mesin. “Boleh aku bicara sebentar?”

Panji menoleh dengan nada yang masih keras. “Ini bukan masalah kecil, Kirana. Kesalahan seperti ini sudah dua kali minggu ini.”

Kirana mengangguk pelan. “Aku tahu, tapi yang barusan kau lakukan bisa bikin orang berhenti mendengar — meskipun niatmu benar. Teguran yang baik bukan bikin orang takut, tapi bikin mereka mau mencoba lagi. Kalau kau ingin tim yang berprestasi tinggi, mulai dengan membuat mereka merasa aman untuk bicara.”

Kata-katanya seolah menembus udara yang beku. Panji menatap lantai, diam beberapa detik, lalu mengangguk. “Iya, Kirana. Besok aku ajak Bang Jojon ngobrol empat mata.”

Senyum kecil muncul di wajah Kirana. “Nah, itu langkah pertama. Kadang orang nggak butuh jawaban cepat, mereka hanya butuh tempat yang aman untuk jujur.”

Suasana perlahan mencair. Suara mesin kembali menjadi latar yang menenangkan, aroma kopi kembali terasa menenangkan. Hari itu, Panji belajar satu hal penting — bahwa ketegasan tanpa empati bukanlah kekuatan, melainkan jarak. Dan dalam kepemimpinan, volume suara tak akan pernah mengalahkan rasa aman.

Teori kepemimpinan modern menegaskan bahwa efektivitas umpan balik tidak hanya bergantung pada isi pesannya, tetapi juga pada cara dan suasana saat pesan itu disampaikan. George Stern pernah mengatakan, **“If you want a high-performing team, start by making people feel safe to speak up.”**

Kalimat ini sederhana, tetapi mendalam. Tim tidak akan berani tampil maksimal jika mereka takut berbicara jujur. Rasa aman psikologis — atau psychological safety — adalah fondasi bagi keberanian itu. Amy Edmondson dari Harvard Business School menjelaskan bahwa tim dengan rasa aman tinggi cenderung lebih cepat belajar, lebih kolaboratif, dan lebih adaptif terhadap perubahan.

Namun, banyak pemimpin yang tanpa sadar justru mematikan ruang aman itu. Bukan karena niat buruk, melainkan karena cara berkomunikasi yang salah. Mereka ingin memperbaiki kinerja, tapi nada tinggi, teguran di depan umum, atau ekspresi marah membuat pesan tidak sampai.

Seperti yang terjadi pada Panji: ia ingin menjaga standar, tapi cara menyampaikan membuat semangat tim justru menurun. Bagi Panji, itu bentuk tanggung jawab, bagi Bang Jojon, itu bentuk penghinaan. Hasilnya, komunikasi berhenti di tengah jalan.

Untungnya, Kirana hadir sebagai jembatan yang memulihkan suasana. Ia tidak membela salah satu pihak, melainkan menghadirkan ruang aman — ruang di mana niat baik bisa diterjemahkan kembali dengan empati. Ia menegaskan bahwa kepemimpinan bukan soal menguasai, tapi menumbuhkan. Bukan soal memberi perintah, tapi menciptakan keberanian untuk berbicara.

Dari kejadian itu, Panji mulai belajar memahami tiga prinsip dasar dalam membangun budaya kerja yang berfokus pada manusia, atau *people-first culture*.

Prinsip pertama, dengarkan tanpa memotong. Ketika ia berbicara empat mata dengan Bang Jojon, Panji menahan diri untuk tidak menginterupsi. Ia mendengar secara utuh sampai selesai. Dari sana ia baru tahu bahwa kesalahan bukan karena lalai, melainkan karena pergeseran standar akibat pergantian nozzle. Dengan mendengar sepenuhnya, Panji tidak hanya memahami masalah, tapi juga membangun kembali kepercayaan.

Prinsip kedua, koreksi dengan hormat di ruang tertutup. Pagi berikutnya, dalam *morning huddle*, Panji mengucapkan terima kasih kepada Bang Jojon karena sudah membantu menemukan akar masalah di *line filling*. Koreksi teknis ia sampaikan kemudian secara pribadi, tanpa menyinggung di depan tim. Dengan cara itu, harga diri terjaga, hubungan tetap hangat, dan perubahan bisa terjadi tanpa menciptakan luka.

Dan **prinsip ketiga**, rayakan progres, bukan hanya hasil. Satu minggu kemudian, defect weight menurun 38%. Panji menempelkan grafik hasil di papan visual dan menuliskan satu kalimat sederhana: “Belajar dari kesalahan membuat kita lebih kuat.” Semua orang tersenyum bangga, termasuk Bang Jojon. Dari momen kecil itu, seluruh tim belajar bahwa kesalahan bukan akhir dari kerja, tapi awal dari perbaikan.

Kisah di ruang produksi itu menggambarkan bagaimana kepemimpinan sejati tumbuh: bukan dari suara keras, tetapi dari kehadiran yang menenangkan. Pemimpin tidak menciptakan ketakutan untuk menegakkan disiplin, tetapi menumbuhkan rasa aman agar tim berani bertanggung jawab.

Namun rasa aman bukan hanya urusan komunikasi antarindividu. Ia adalah ekosistem — sebuah lingkungan kerja yang dijaga melalui kejelasan, keadilan, dan konsistensi. Banyak penelitian menunjukkan bahwa tim akan kehilangan semangat ketika pemimpinnya membiarkan ketimpangan: satu orang terus menunda tanggung jawab, tapi tidak ada tindakan; satu anggota sering membawa energi negatif, tapi dibiarkan. Akibatnya, orang-orang terbaik justru pergi lebih dulu, karena mereka kehilangan rasa adil dan kepercayaan terhadap sistem.

Itulah mengapa pemimpin perlu bertindak cepat namun tetap adil. Observasi fakta sebelum menilai. Berikan umpan balik secara pribadi, beri kesempatan untuk memperbaiki diri, dan jika tidak ada perubahan, beranilah mengambil keputusan demi kesehatan tim secara keseluruhan. Develop before dismiss — bantu tumbuh dulu, sebelum memutuskan untuk melepaskan.

Rasa aman di tempat kerja juga bergantung pada sembilan pilar utama yang saling menguatkan.

Karyawan merasa tenang ketika melihat jalur karier yang jelas, tahu perannya, dan paham ekspektasi atas dirinya. Mereka termotivasi ketika diberi ruang untuk belajar, didengar dalam pengambilan keputusan, dan berada di lingkungan yang saling mendukung. Mereka merasa dihargai saat kompensasi adil, upaya diakui, dan pemimpin menunjukkan arah dengan empati. Dan di atas semua itu, mereka berkembang ketika feedback diberikan secara konsisten, bukan hanya setahun sekali dalam rapat evaluasi.

Di titik ini, Panji mulai memahami sesuatu yang lebih dalam. Menjadi pemimpin bukan soal memastikan semua berjalan sesuai target, tetapi memastikan setiap orang merasa cukup aman untuk memberikan yang terbaik. Karena sejatinya, tim yang berprestasi tinggi tidak dibangun dengan tekanan, tetapi dengan kepercayaan.

Dan kepercayaan itu tumbuh ketika setiap orang tahu: di ruang ini, suaramu aman — dan keberanianmu untuk belajar tidak akan pernah dianggap kesalahan.

Di saat pemimpin berhasil menciptakan budaya di mana setiap orang merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan — tim tidak hanya bekerja lebih keras, tetapi juga lebih cerdas dan lebih peduli.

***“If you want a high-performing team,
start by making people feel safe to speak up.”***

Karena pada akhirnya, keberanian bicara lahir dari rasa aman — dan rasa aman lahir dari pemimpin yang benar-benar peduli.



Rasa Saling Percaya Adalah Pondasi

Setiap tim yang hebat tidak lahir dalam semalam. Mereka tumbuh melalui proses panjang yang bertahap, penuh dinamika, dan sering kali diwarnai perbedaan pendapat yang justru menjadi bahan bakar untuk berkembang.

Dalam teori klasik tentang pembentukan tim yang dikemukakan Bruce Tuckman, perjalanan ini terbagi ke dalam empat tahap utama: **Forming, Storming, Norming, dan Performing.**



Pada tahap **Forming**, anggota tim masih saling mengenal, peran belum jelas, dan komunikasi cenderung formal. Di sinilah peran pemimpin menjadi krusial sebagai penjaga arah: memberikan kejelasan tujuan, menumbuhkan rasa aman, dan memastikan setiap orang merasa diterima. Tanpa fondasi ini, tim akan mudah goyah ketika menghadapi konflik di tahap berikutnya.

Fase Storming sering kali dianggap sebagai masa paling tidak nyaman, padahal inilah fase paling penting. Di sini, perbedaan ide, nilai, dan cara kerja mulai muncul. Konflik bukan tanda kegagalan, tetapi indikasi bahwa orang mulai jujur. Pemimpin yang bijak tidak menekan perbedaan ini, melainkan mengelolanya sebagai proses belajar bersama. Dari sinilah trust — rasa percaya — mulai tumbuh. Karena tanpa kepercayaan, energi konflik berubah menjadi pertengkaran; dengan kepercayaan, ia berubah menjadi kreativitas.

Ada satu pepatah yang tepat menggambarkan makna ini:

**“Feedback tanpa kepercayaan adalah kritik,
tapi feedback dengan kepercayaan
adalah bimbingan.”**

Dalam tim yang saling percaya, kesalahan bukan ancaman, melainkan peluang untuk belajar. Seseorang yang berani mengakui kesalahannya sebenarnya sedang menumbuhkan keberanian kolektif bagi timnya untuk berbenah. Sebaliknya, tim yang takut berbuat salah biasanya berhenti belajar, berhenti tumbuh, dan berhenti berinovasi.

Ketika rasa percaya mulai mengakar, tim memasuki **fase Norming**. Di sini mulai terbentuk pola komunikasi yang terbuka, nilai kerja yang disepakati bersama, dan rasa saling menghargai di antara anggota tim. Pemimpin pada tahap ini tidak lagi berperan sebagai pengawas, melainkan sebagai fasilitator — memastikan ritme kerja tetap terjaga dan arah besar organisasi tidak melenceng.

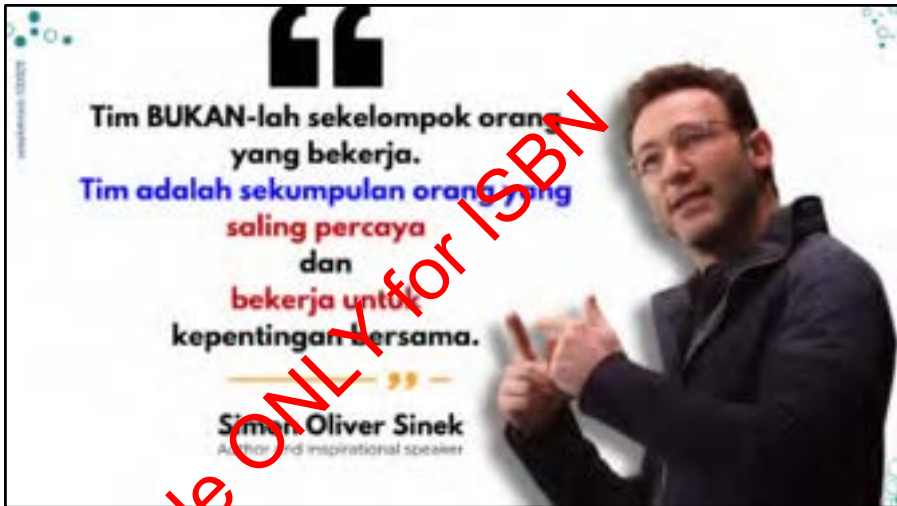
Puncaknya adalah **fase Performing**.

Ini adalah masa di mana kolaborasi menjadi alami, orientasi berpindah dari “aku” menjadi “kita.” Di titik ini, anggota tim tidak lagi bekerja karena perintah, tetapi karena kesadaran dan tanggung jawab bersama. Orang berani mengambil keputusan, mengakui kesalahan, dan saling memberi umpan balik tanpa rasa takut. Inilah bentuk kematangan sejati dari tim yang tumbuh bersama.



Patrick Lencioni dalam *The Five Dysfunctions of a Team* menjelaskan bahwa hambatan terbesar tim bukanlah kurangnya kemampuan, tetapi **absennya kepercayaan** (absence of trust). Tanpa kepercayaan, muncul **fear of conflict** — orang enggan bicara jujur. Tanpa konflik yang sehat, tim **kehilangan commitment**. Tanpa komitmen, **tanggung jawab menjadi lemah** (avoidance of accountability), dan akhirnya, **hasil pun menurun** (inattention to results).

Maka, membangun kepercayaan bukanlah sekadar tugas moral, melainkan strategi organisasi yang paling fundamental.



Simon Sinek menyebut hal ini sebagai psychological safety — rasa aman psikologis yang memungkinkan seseorang berbicara, berbeda pendapat, bahkan mengakui kesalahan tanpa takut dihakimi. Ketika rasa aman ini hadir, orang tidak hanya bekerja lebih baik, tetapi juga berpikir lebih jernih, mengambil risiko dengan bijak, dan belajar lebih cepat. Dengan kata lain, rasa aman bukan kelembutan — rasa saling percaya justru fondasi dari performa tinggi.

Dari fondasi kepercayaan ini lahirlah perilaku kolaboratif dalam model High-Performance Team Behaviors: **Trust, Learn, Change, Align, Contribute, dan Sharing**. Tim yang saling percaya akan mudah belajar dari kesalahan, terbuka terhadap perubahan, menyelaraskan tujuan, memberi kontribusi tanpa pamrih, dan berbagi keberhasilan bersama.

Di sinilah kerja sama berubah menjadi sinergi — di mana hasil kolektif selalu lebih besar daripada jumlah dari upaya individual. Namun, kepercayaan tidak berdiri sendiri.



Kepercayaan tumbuh bersama lima karakter yang menjadi ciri khas tim berkinerja tinggi.

Pertama, dukungan penuh antaranggota. Setiap orang tidak hanya hadir secara fisik, tapi juga berpartisipasi secara emosional dan profesional. Mereka tidak bekerja untuk diri sendiri, melainkan memastikan rekan-rekannya berhasil. Dalam tim seperti ini, tidak ada kalimat “itu bukan tugas saya.” Semua merasa memiliki tanggung jawab yang sama terhadap tujuan bersama.

Kedua, kemauan menerima kenyataan. Banyak tim gagal bukan karena kekurangan sumber daya, tetapi karena menolak fakta. Tim yang dewasa berani menatap realitas apa adanya, tanpa menyalahkan siapa pun. Mereka tahu, menghadapi kenyataan adalah langkah pertama menuju solusi. Pemimpin berperan penting untuk mengubah fokus dari “siapa yang salah” menjadi “apa yang bisa kita perbaiki.”

Ketiga, keberanian mengakui kesalahan. Tidak ada inovasi tanpa risiko, dan tidak ada pertumbuhan tanpa kegagalan. Tim yang sehat menganggap kegagalan sebagai bagian dari perjalanan, bukan akhir dari segalanya.



Di sinilah kejujuran menjadi bahan bakar kepercayaan. Mengakui kesalahan bukan tanda kelemahan, melainkan bukti tanggung jawab.

Keempat, keberanian mengambil keputusan. Tim yang kuat tidak menunggu situasi ideal untuk bertindak. Mereka tahu bahwa menunda berarti kehilangan momentum. Pemimpin yang efektif memberi ruang bagi orang lain untuk berinisiatif dan mengambil risiko yang terukur. Tanggung jawab yang dibagikan adalah kepercayaan yang ditanamkan.

Kelima, kepemimpinan yang kuat dan autentik. Kuat bukan berarti keras, tetapi konsisten. Pemimpin yang kuat menyeimbangkan arah dan empati. Ia tahu kapan harus menuntun, kapan harus mendengarkan, dan kapan memberi ruang bagi orang lain untuk tumbuh. Kepemimpinan semacam ini tidak dibangun oleh jabatan, melainkan oleh keteladanan. Ia hadir dalam hal-hal sederhana: menepati janji, menghargai waktu, dan bersikap adil dalam menilai.

Ketika lima karakter ini tumbuh seiring dengan fondasi kepercayaan, motivasi menjadi sesuatu yang alami.

Tim tidak lagi bergantung pada dorongan eksternal atau pidato inspiratif. Mereka termotivasi karena merasa memiliki makna di balik pekerjaannya. Prinsip *How to Stay Motivated and Inspire Your Team* menjadi nyata ketika tujuan pribadi dan tujuan tim selaras (set purposeful goals), pemimpin memberi contoh nyata (lead by example), dan setiap pencapaian diakui dengan tulus (recognize and reward).

Motivasi sejati bukan tentang kata-kata semangat, melainkan tentang lingkungan yang saling menghargai. Di tempat kerja seperti ini, orang bekerja bukan karena takut gagal, tapi karena ingin berkontribusi. Mereka tidak sekadar menyelesaikan tugas, tetapi menciptakan hasil yang berarti.

Dan di sinilah esensi sejati dari tim berkinerja tinggi: mereka bukan tim yang sempurna, tetapi tim yang mau tumbuh bersama. Mereka berani menghadapi kenyataan, jujur mengakui kesalahan, dan memberi dukungan penuh satu sama lain. Mereka memiliki pemimpin yang kuat namun penuh empati. Mereka tidak menunggu kondisi ideal, karena mereka tahu bahwa kekuatan sejati tim tidak terletak pada kesempurnaan, tetapi pada kepercayaan yang dibangun setiap hari.

Pada akhirnya, keberhasilan sebuah tim tidak diukur dari seberapa keras mereka bekerja, tetapi dari seberapa dalam mereka saling percaya. Karena di balik setiap pencapaian besar, selalu ada sekelompok orang yang saling menjaga, saling belajar, dan saling menumbuhkan — bukan untuk menjadi yang terbaik di antara yang lain, tetapi untuk menjadi lebih baik bersama.

Dan ujungnya, setiap organisasi—tidak peduli seberapa besar atau modern sistemnya—berujung pada satu hal yang sama: manusia.



Seratus persen pelanggan adalah manusia, seratus persen pemasak adalah manusia, dan seratus persen karyawan pun manusia. Maka, kepemimpinan sejati dimulai dari kemampuan memahami manusia di balik angka, target, dan strategi. Tanpa empati, kejelasan arah, dan rasa saling percaya, bisnis kehilangan jiwanya. Karena bisnis sejatinya bukan tentang produk atau pasar, tetapi tentang hubungan antarmanusia yang saling memberi nilai. Pemimpin yang mampu melihat manusia di balik setiap peran akan menciptakan organisasi yang bukan hanya efisien, tetapi juga bermakna dan bertahan lama.

Dan ketika seluruh individu dalam organisasi sudah merasa aman, dipercaya, dan dihargai, mereka akan bergerak sebagai satu kesatuan. Saat semua orang mendayung ke arah yang sama—dengan visi yang jelas dan tujuan yang dipahami bersama—kekuatan kolektif itu menjadi tak terbendung. Di titik itulah organisasi mampu menembus batas pasar, menaklukkan persaingan, dan menciptakan dampak yang melampaui angka penjualan.



Sebab, tim yang kompak bukan hanya bekerja untuk mencapai hasil, melainkan bergerak bersama untuk mewujudkan makna.



Bicara dengan Hati, Bukan dengan Nada Tinggi

Kepemimpinan yang berpusat pada manusia - ***people-first leadership***, bukanlah tentang menjadi pemimpin yang lembut atau selalu menyenangkan semua orang. Esensinya justru lebih dalam: bagaimana seorang pemimpin mampu berbicara dengan hati, bukan dengan nada. Di era di mana tekanan target dan ritme kerja makin cepat, kemampuan untuk membangun hubungan manusiawi menjadi pembeda utama antara pemimpin yang hanya dihormati karena jabatan, dan pemimpin yang benar-benar diikuti karena pengaruhnya.

Setiap pemimpin yang ingin membangun budaya komunikasi yang sehat — budaya di mana orang merasa aman untuk berbicara, didengar tanpa dihakimi, dan didorong untuk bertumbuh tanpa rasa takut gagal.

Langkah pertama adalah make time for real conversation — meluangkan waktu untuk percakapan yang nyata. Banyak pemimpin hadir secara fisik tetapi tidak hadir secara emosional. Padahal, percakapan yang tulus sering kali lebih bermakna daripada instruksi yang panjang. Satu sesi mendengarkan dengan sungguh-sungguh bisa menumbuhkan kepercayaan lebih besar daripada seratus pesan motivasi.

Kedua, let people speak fully — biarkan orang menyampaikan pendapatnya sampai selesai. Pemimpin yang bijak tahu bahwa tidak semua jeda perlu diisi dengan kata-kata. Kadang, diam adalah bentuk penghargaan tertinggi terhadap keberanian seseorang untuk berbicara.

Ketiga, ask before assuming — bertanya sebelum berasumsi. Ini terdengar sederhana, tetapi sering diabaikan. Asumsi tanpa klarifikasi adalah akar dari banyak konflik organisasi. Dengan bertanya, pemimpin tidak hanya mencari fakta, tapi juga menunjukkan rasa hormat terhadap perspektif orang lain.

Keempat, share the why, not just the what — jelaskan alasan di balik keputusan. Banyak tim kehilangan semangat bukan karena mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan, tapi karena mereka tidak memahami mengapa hal itu penting. Pemimpin yang mampu menjelaskan makna di balik keputusan menyalakan rasa kepemilikan dalam timnya.

Kelima, keep every promise, even small ones — menepati janji sekecil apa pun.

Kepercayaan tidak dibangun oleh janji besar, tetapi oleh komitmen kecil yang ditepati setiap hari. Pemimpin yang konsisten menepati ucapannya sedang mengajarkan integritas tanpa perlu banyak bicara.

Keenam, praise in public, correct in private — berikan pujian di depan umum, tapi bimbing secara pribadi. Prinsip ini menjaga harga diri sekaligus memupuk rasa percaya. Orang akan lebih terbuka terhadap koreksi jika mereka tahu bahwa pemimpinnya menghargai niat baik di balik setiap usaha.

Ketujuh, celebrate growth — rayakan kemajuan, bukan hanya hasil akhir. Budaya apresiasi yang sehat mengajarkan bahwa setiap langkah kecil menuju perbaikan layak dihargai. Tim yang merasa pertumbuhannya diakui akan lebih berani bereksperimen dan belajar dari kesalahan.

Dan terakhir - kedelapan, protect space for rest — beri ruang untuk pulih dan refleksi. Kepemimpinan bukan hanya tentang mendorong produktivitas, tetapi juga menjaga keberlanjutan energi manusia di baliknya. Istirahat bukan bentuk kelemahan, melainkan strategi untuk memastikan setiap orang dapat kembali dengan kesadaran yang lebih jernih.

Jika delapan kebiasaan ini dijalankan dengan tulus, organisasi akan menjadi lebih efektif sekaligus lebih manusiawi. Budaya “takut salah” akan berubah menjadi budaya “berani bicara,” di mana setiap orang bekerja dengan kepercayaan, bukan ketakutan. Sebab pada akhirnya, kepemimpinan sejati bukan tentang banyaknya instruksi, melainkan tentang seberapa luas ruang yang diciptakan agar orang lain bisa tumbuh.



Kepemimpinan yang Memberi Ruang untuk Tumbuh

Setiap target yang diberikan oleh atasan atau pemimpin selalu memiliki lima kemungkinan hasil: ada yang berhasil melampaui target, berhasil penuh, berhasil sebagian, gagal, atau bahkan tidak dikerjakan sama sekali.



Dalam dunia kerja, variasi hasil ini adalah hal yang wajar. Namun, cara pemimpin menanggapi perbedaan hasil inilah yang menentukan arah pertumbuhan tim. Umpan balik yang diberikan harus menumbuhkan, bukan menjatuhkan. Karena itu, ada lima level dalam memberikan feedback—dan dua level terendah sebaiknya dihindari, sebab dampaknya bisa merusak rasa percaya diri anggota tim.

Level pertama adalah menyerang pribadi. Ini adalah bentuk feedback terburuk karena berfokus pada individu, bukan perilaku.

Misalnya, mengatakan *“Kamu memang malas dari dulu!”* atau *“Kamu nggak becus kerja.”*

Kalimat seperti ini bukan hanya tidak membantu, tapi juga merusak hubungan. Orang yang diserang akan menutup diri dan kehilangan rasa hormat. Pemimpin yang matang tahu bahwa masalah harus dipisahkan dari manusianya. Yang perlu diperbaiki adalah tindakan, bukan harga diri seseorang.

Level kedua adalah menghakimi hasil. Biasanya diungkapkan dengan kalimat seperti *“Kerjaan kamu ini jelek banget,”* atau *“Ini jauh dari harapan.”*

Sekilas terdengar tegas, tapi tetap tidak konstruktif karena tidak memberi arah perbaikan. Menghakimi hanya menambah tekanan, bukan solusi. **Pemimpin perlu menahan diri untuk tidak berhenti di level ini. Jika memang ingin membangun, feedback harus naik ke level berikutnya.**

Level ketiga adalah memberi arahan. Ini adalah titik awal komunikasi yang sehat. Fokusnya bukan pada kesalahan, tapi pada langkah perbaikan.

Contohnya, *“Bagian ini sudah bagus, tapi coba periksa ulang ukurannya supaya lebih presisi,”* atau *“Kamu bisa mulai dari data minggu lalu untuk dapat hasil yang lebih akurat.”* Level ini mengubah suasana dari menegur menjadi membimbing. Bila seorang pemimpin belum mampu memberi pujian, setidaknya ia bisa memberi arah.

Level keempat adalah pujian positif. Pemimpin yang baik tahu kapan harus mengapresiasi. Kalimat sederhana seperti *“Saya senang kamu sudah berusaha memperbaiki ini,”* bisa menyalakan semangat baru.

Pujian tidak harus besar, tapi harus tulus. Ia menjadi sinyal bahwa upaya seseorang dihargai, bukan hanya hasil akhirnya.

Dan level tertinggi adalah keterlibatan penuh. Di sinilah pemimpin tidak hanya memberi masukan, tetapi juga ikut memahami konteks dan hambatan yang dihadapi bawahannya. Misalnya, ketika seseorang berkata, *"Maaf, Pak, saya belum sempat mengerjakannya,"* seorang pemimpin yang berempati bisa menjawab, *"Terima kasih sudah jujur menyampaikan. Yuk, kita bahas apa yang menghambat, supaya kita bisa cari solusi bersama."*

Respons seperti ini mungkin tidak menghapus rasa kesal, tetapi membuka pintu dialog dan kesempatan belajar. Di titik itu, pemimpin bukan hanya sedang menilai hasil, melainkan membentuk karakter.

**Feedback yang baik bukan
membuat orang takut,
tapi membuat mereka ingin mencoba lagi."**

Memberi umpan balik sejatinya bukan tentang menunjukkan siapa yang benar, tetapi bagaimana bersama-sama menjadi lebih baik. Bahkan ketika seseorang gagal atau belum mengerjakan tugasnya, pemimpin yang berbicara dengan empati justru sedang membangun komitmen baru di dalam tim. Karena pada akhirnya, bukan kerasnya suara yang membuat orang berubah, melainkan kehangatan hati yang mengajaknya bertumbuh.

Dan naik level dalam memberikan umpan balik bukan soal teknik bicara, melainkan soal kesadaran batin seorang pemimpin. Inti dari feedback sejati bukan menilai, tetapi membimbing dan menumbuhkan. Sebelum memberi masukan kepada orang lain, seorang pemimpin perlu menengok ke dalam diri: apakah selama ini fokus saya pada perilaku yang bisa diperbaiki, atau pada pribadi orang yang saya nilai?

Sebab ketika seseorang merasa diserang secara personal, pintu untuk belajar langsung tertutup.

Feedback yang efektif seharusnya menyalakan semangat untuk mencoba lagi, bukan menimbulkan rasa bersalah. Karena itu, penting bagi pemimpin untuk mendengarkan dulu sebelum menilai — memahami konteks, alasan, atau hambatan di balik hasil yang belum sesuai. Keterlibatan penuh lahir dari rasa ingin memahami, bukan dari kebutuhan untuk menunjukkan kuasa. Pemimpin yang benar-benar hadir tidak mengontrol, tetapi membantu; tidak menjorokkan, tetapi membuka ruang dialog agar orang berani bertumbuh.

Dan di atas semua itu, apresiasi yang tulus adalah bentuk feedback tertinggi. Bukan karena hasilnya sempurna, tetapi karena upayanya nyata. Sering kali pujian kecil yang jujur lebih bermakna daripada koreksi yang panjang. Refleksi ini mengingatkan kita bahwa kepemimpinan sejati bukan diukur dari banyaknya instruksi yang diberikan, tetapi dari seberapa hangat cara kita membimbing. Pemimpin yang bertumbuh adalah mereka yang mengubah cara berbicaranya — dari menegur dengan nada, menjadi menuntun dengan hati.



Koreksi Perilaku, Bukan Pribadi

Memberikan umpan balik yang efektif adalah sebuah seni komunikasi yang berakar pada empati dan kejelasan. Banyak orang mengira feedback berarti menegur atau mengoreksi kesalahan, padahal hakikatnya adalah membantu seseorang melihat peluang untuk tumbuh.

Di sinilah pentingnya memahami perbedaan antara feedback dan judgment. Feedback berfokus pada tindakan dan fakta; judgment berfokus pada pribadi dan opini.

Kritik yang membangun tidak menyerang siapa orangnya, tetapi menjelaskan apa yang terjadi dan bagaimana seharusnya dilakukan dengan lebih baik.

Salah satu metode yang terbukti efektif untuk menyampaikan umpan balik secara objektif dan manusiawi adalah model **STAR+AR — singkatan dari Situation, Task, Action, Result, Alternative, dan Reflection.**

- **Situation (Situasi):** Jelaskan konteks atau kapan kejadian itu terjadi, agar percakapan terarah dan berbasis fakta.
- **Task (Tugas):** Nyatakan apa ekspektasi atau tanggung jawab yang seharusnya dijalankan.
- **Action (Aksi):** Gambarkan apa yang dilakukan oleh orang tersebut, tanpa menilai niatnya.
- **Result (Hasil):** Bahas dampak dari tindakan itu terhadap tim atau kegiatan.
- **Alternative (Alternatif):** Ajak orang tersebut berpikir tentang cara lain yang bisa lebih efektif ke depannya.
- **Reflection (Refleksi):** Tutup dengan pertanyaan yang mengundang kesadaran — apa yang bisa dipelajari dari kejadian itu.

Metode ini membuat percakapan korektif menjadi aman dan produktif. Ia tidak memojokkan, tapi justru menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kesadaran diri.

Berikut contoh penerapan STAR+AR dalam percakapan sehari-hari antara Kirana, seorang koordinator pelatihan, dan Siwi, staf administrasi yang sedang belajar mengelola logistik kegiatan.

Kirana: “Siwi, boleh kita ngobrol sebentar soal persiapan pelatihan kemarin?” (Situation)

Siwi: “Tentu, Mbak. Ada yang kurang ya?”

Kirana: “Iya, kemarin saat sesi coffee break kedua, ternyata stok snack kita tidak cukup untuk peserta tambahan. Padahal dalam tugas awal, kita sudah menetapkan agar jumlahnya disesuaikan dengan total peserta yang dikonfirmasi terakhir.” (Task + Action)

Siwi: “Iya, Mbak... saya lupa memastikan ke vendor setelah daftar peserta final keluar. Saya kira jumlahnya sama seperti batch sebelumnya.”

Kirana: “Saya tahu kamu sudah bekerja keras menyiapkan materi dan kelengkapan lainnya, tapi akibatnya panitia harus improvisasi dan membeli tambahan mendadak. Untung semuanya bisa teratasi, tapi tim sempat panik.” (Result)

Siwi: “Iya, Mbak. Saya minta maaf. Saya benar-benar kurang koordinasi kali ini.”

Kirana: “Tidak apa-apa, Siwi. Ini jadi pembelajaran bersama. Kalau nanti ada event berikutnya, kira-kira apa langkah yang bisa kamu lakukan agar hal seperti ini tidak terulang?” (Alternative)

Siwi: “Mungkin saya akan buat checklist vendor khusus untuk konsumsi, dan konfirmasi ulang jumlah peserta H-2. Saya juga bisa minta satu rekan bantu verifikasi.”

Kirana: “Bagus, itu ide yang sangat praktis. Kalau kamu ingin, kita bisa buat template bersama biar semua tim bisa pakai juga. Menurut kamu, apa pelajaran paling penting dari kejadian ini?” (Reflection)

Siwi: “Saya jadi sadar, hal kecil seperti jumlah snack bisa berdampak ke keseluruhan acara. Jadi harus teliti dan jangan berasumsi.”

Kirana: “Tepat sekali. Kamu tanggap dengan dewasa, dan itu bagus banget. Saya tahu kamu bisa belajar cepat, Siwi. Terima kasih sudah terbuka.”

Dalam percakapan itu, Kirana tidak menghakimi, tidak menyalahkan, dan tidak menurunkan harga diri Siwi. Ia hadir dengan empati, tapi tetap menjaga akuntabilitas. Pendekatan seperti ini menciptakan ruang aman untuk belajar, tanpa kehilangan disiplin.

Seni memberi feedback memang bukan tentang mencari siapa yang salah, melainkan tentang menemukan cara agar semua orang menjadi lebih baik. Dan seperti yang dilakukan Kirana, umpan balik terbaik bukan disampaikan dengan nada tinggi, tapi dengan hati yang tenang dan niat untuk membantu orang lain bertumbuh.



Feedforward: Menguatkan yang Sudah Benar

Berbeda dengan feedback yang berfokus pada apa yang sudah terjadi, feedforward mengarahkan perhatian pada masa depan — pada hal-hal yang bisa diteruskan, dikembangkan, dan diperkuat. Jika feedback menjawab “apa yang salah dan perlu diperbaiki,” maka feedforward menegaskan “apa yang sudah benar dan perlu dilanjutkan.”

Pendekatan ini tidak menyoroti kekurangan, tetapi menumbuhkan keyakinan dan semangat untuk berkembang. Inilah alasan mengapa feedforward menjadi salah satu keterampilan utama dalam kepemimpinan modern — karena ia menumbuhkan motivasi intrinsik dan menciptakan budaya belajar yang positif di dalam tim.

Salah satu kerangka paling efektif untuk menerapkan feedforward adalah model **STAR (Situation - Task - Action - Result)**.

Model ini membantu pemimpin memberikan apresiasi dan arahan dengan cara yang terstruktur, jelas, dan bermakna.

Pendekatan STAR memastikan bahwa pujian tidak berhenti pada kata “bagus” atau “terima kasih,” melainkan menyentuh konteks, nilai, dan arah ke depan — sehingga seseorang merasa benar-benar dihargai sekaligus terdorong untuk terus memperlihatkan perilaku positifnya.

Pertama, Situation (Situasi), dimulai dengan menjelaskan kapan dan di mana perilaku baik itu terjadi. Ini menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan secara nyata, bukan asal memuji.

Kedua, Task (Tugas), menjelaskan tanggung jawab atau harapan yang sedang dijalankan, agar seseorang tahu bahwa pemimpinnya memahami konteks perannya.

Ketiga, Action (Aksi), yaitu menyoroti perilaku spesifik yang ingin diperkuat. Di sinilah inti feedforward bekerja — menegaskan tindakan apa yang perlu diteruskan karena membawa dampak positif. Prinsip utamanya adalah “reinforce what you want to see more” — perkuat hal baik agar menjadi budaya, bukan kebetulan.

Keempat, Result (Hasil), menegaskan dampak nyata dari tindakan tersebut, baik dalam bentuk peningkatan kinerja, kolaborasi yang lebih solid, maupun suasana kerja yang lebih sehat.

Ketika seseorang memahami hubungan langsung antara tindakannya dan hasil yang dicapai, muncul rasa bangga, tanggung jawab, dan motivasi yang tumbuh dari dalam dirinya sendiri.

Pemimpin yang mampu menggunakan STAR bukan hanya memberi pujian, tetapi juga menanamkan kesadaran bahwa setiap perilaku positif adalah investasi – bagi dirinya, bagi tim, dan bagi masa depan organisasi.

Berikut contoh percakapan sederhana antara Panji dan Bang Jojon di area produksi yang menggambarkan bagaimana pendekatan feedforward dengan model STAR diterapkan dalam situasi nyata.

Pagi itu, suasana di area produksi terasa lebih tenang dari biasanya. Mesin filling sachet kopi berdengung ritmis, sementara Panji memperhatikan dari kejauhan bagaimana Bang Jojon bekerja dengan tenang namun sigap. Dua operator baru yang seminggu lalu masih kikuk kini sudah mulai bisa mengatur feeder sendiri. Panji tahu, keberhasilan itu bukan kebetulan – melainkan hasil dari kesabaran dan kepedulian seseorang yang mau turun tangan membimbing. Ia pun berjalan mendekat, dengan niat untuk memberi apresiasi sekaligus menegaskan arah.

Tahap 1 – Situation (Situasi): mengenali konteks dan memulai dengan apresiasi.

Panji: “Bang Jojon, aku lihat kerjaan kau minggu ini luar biasa. Dua anak baru itu sekarang udah bisa ngatur feeder sendiri ya?”

Jojon: “Iya, Pak Panji. Mereka udah mulai ngerti alurnya. Saya cuma bantu di awal aja.”

Panji: “Nah, itu dia yang hebat, Bang. Di saat tim lagi dikejar target, kau tetap sempat dampingi mereka. Itu yang bikin line kita bisa stabil tanpa error besar.”

Pemimpin yang bijak selalu mengawali percakapan dengan pengakuan yang tulus terhadap situasi positif.

Tujuannya sederhana: menciptakan rasa aman dan dihargai. Saat seseorang merasa diakui atas usahanya, ia akan lebih terbuka untuk berdialog dan menerima arahan berikutnya. Inilah kunci feedforward yang efektif — membangun suasana yang membesarkan hati, bukan menekan.

Tahap 2 – Task (Tugas): memperjelas ekspektasi dan peran.

Panji: “Kau tahu kan, tugas utamamu sebenarnya memastikan line jalan lancar. Tapi aku lihat kau ambil langkah lebih dari itu — bantu dua operator baru belajar sampai mereka bisa.”

Jojon: “Hehe, iya, Pak Panji. Saya pikir kalau mereka paham, kerjaan saya juga jadi lebih ringan.”

Panji: “Nah, itu pemikiran yang bagus, Bang. Artinya kau bukan cuma kerja buat dirimu sendiri, tapi buat tim.”

Di tahap ini, pemimpin memperjelas konteks peran dan nilai di balik tindakan positif. Bukan sekadar memuji hasil, tetapi membantu orang memahami makna dari kontribusinya. Dengan begitu, anggota tim tidak hanya tahu apa yang ia lakukan dengan benar, tapi juga mengapa hal itu penting bagi keseluruhan kinerja tim.

Tahap 3 – Action (Aksi): menyoroti perilaku spesifik yang patut dipertahankan.

Panji: “Yang aku salut, Bang, waktu kemarin feeder sempat macet, kau nggak langsung panik. Kau malah ajak anak-anak baru lihat proses perbaikannya. Itu contoh kepemimpinan kecil yang besar dampaknya.”

Jojon: “Wah, saya cuma ngajarin biar mereka ngerti kalau mesin kayak gini bukan musuh, Pak Panji.”

Panji: “Dan itu pelajaran penting, Bang. Kau bikin mereka berani menghadapi masalah, bukan lari dari situasi.”

Pada bagian ini, pemimpin menyoroti perilaku yang spesifik, bukan sekadar hasil. Tujuannya untuk memperkuat perilaku positif agar menjadi kebiasaan baru yang berkelanjutan. Dengan menegaskan apa yang dilakukan dengan benar, pemimpin sedang mengirim pesan tak langsung: Lanjutkan ini, karena ini penting.”

Tahap 4 - Result (Hasil): menegaskan dampak positif dari tindakan.

Panji: “Lihat hasilnya, Bang. Target minggu ini bukan cuma tercapai, tapi malah naik delapan persen. Anak-anak baru itu juga jadi lebih percaya diri. Semua itu karena kau menularkan ketenangan dan rasa tanggung jawab.”

Jojon: “Ah, begitu naiknya ya, Pak? Saya malah nggak sadar.”

Panji: “Iya, Bang. Dan itu bukan cuma angka. Itu bukti kalau cara kerja yang sabar dan terarah bisa menular ke seluruh tim.”

Dalam tahap ini, pemimpin menegaskan dampak nyata dari perilaku positif yang sudah dilakukan. Saat seseorang memahami bahwa tindakannya membawa hasil konkret bagi tim, muncul rasa bangga dan kepemilikan. Dari sinilah motivasi intrinsik tumbuh — bukan karena dorongan dari luar, tetapi karena keinginan untuk terus mempertahankan kepercayaan yang diberikan.

Tahap 5 - Feedforward: mengarahkan masa depan dengan keyakinan dan harapan.

Panji: “Bang, gaya ngajarmu itu cocok banget buat tim malam yang lagi banyak anak baru. Minggu depan aku rencanain kau bantu rotasi ke sana. Gimana?”

Jojon: “Wah, boleh, Pak Panji. Sekalian saya bantu bikin panduan kecil biar mereka gampang ikutin.”

Panji: “Bagus sekali, Bang. Itu yang aku harap. Terus kan cara kerjamu ini. Karena tim nggak butuh orang yang paling cepat, tapi yang mau bantu orang lain tumbuh.”

Pada tahap terakhir, pemimpin tidak berhenti pada pujian, tetapi mengarahkan pandangan ke masa depan dengan penuh harapan dan kepercayaan. Dengan memberikan tanggung jawab baru dan ruang untuk berkembang, pemimpin menegaskan bahwa perilaku baik bukan hanya patut diapresiasi, tetapi juga layak untuk diperluas. Feedforward yang efektif selalu mengandung energi untuk menumbuhkan — bukan menutup pembicaraan, melainkan membuka langkah baru menuju kematangan tim.

Perkuatlah hal-hal baik yang ingin terus kamu lihat terjadi.”

Kalimat sederhana ini menjadi prinsip dasar dalam kepemimpinan yang membangun. Percakapan antara Panji dan Bang Jojon mungkin singkat, tetapi maknanya mendalam. Dalam hitungan menit, Panji tidak hanya memberikan apresiasi, melainkan menanamkan semangat belajar dan tanggung jawab yang lebih besar. Ia tidak sekadar mengakui hasil, tetapi menguatkan perilaku yang melahirkan hasil itu — menjadikannya fondasi untuk budaya kerja yang menular.

Dalam konteks STAR Feedforward, pengakuan terhadap kebaikan bukan sekadar bentuk penghargaan, melainkan strategi kepemimpinan yang memperkuat perilaku positif agar berulang dan menghasilkan dampak yang lebih besar. Ketika pemimpin secara konsisten mengenali, menyebutkan, dan menegaskan perilaku baik secara spesifik dan tulus, ia sedang menanam benih keunggulan jangka panjang.

Orang akan mengulang apa yang membuat mereka merasa dihargai. Dari satu tindakan baik yang diakui lahir lah kebiasaan positif, dan dari kebiasaan itulah lahir peningkatan kinerja yang berkelanjutan — karena keunggulan selalu tumbuh dari pengakuan yang tulus dan arah yang jelas.

Lima Level Reaksi Pada Hasil Kerja

Setiap pemimpin, cepat atau lambat, akan berhadapan dengan hasil yang tidak sesuai harapan. Target meleset, rencana tak berjalan, atau keputusan yang ternyata berdampak di luar dugaan. Namun yang membedakan pemimpin yang matang dengan yang reaktif bukanlah seberapa sering ia menghadapi kegagalan, melainkan bagaimana ia meresponsnya.

Dalam kepemimpinan modern, terdapat **lima level reaksi terhadap hasil** — dari yang paling rendah hingga yang paling dewasa secara emosional dan intelektual: **Blaming, Explaining, Understanding, Learning, dan Improving.**

Pada **level pertama, Blaming**, pemimpin cenderung mencari siapa yang salah. Energi dihabiskan untuk menunjuk jari, bukan memperbaiki keadaan. “Siapa yang buat laporan ini?” atau “Kenapa bagian itu nggak kerja benar?” menjadi kalimat yang sering terdengar.

Reaksi seperti ini mungkin melepaskan emosi sesaat, tetapi jarang menghasilkan solusi. Rasa takut pun tumbuh di tim, membuat orang enggan terbuka terhadap kesalahan.

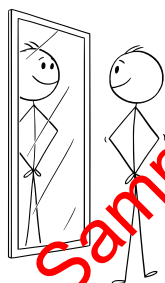
Naik satu tingkat, **Level dua Explaining** — upaya mencari alasan. Di tahap ini, pemimpin mulai menenangkan diri, tetapi fokusnya masih pada pembenaran. “Karena data belum lengkap,” atau “Karena pelanggan terlambat kirim konfirmasi.” Meski lebih rasional dari menyalahkan, tahap ini tetap belum menyentuh akar persoalan. Ia berhenti di “mengapa terjadi,” bukan “bagaimana memperbaikinya.”

Baru pada **level ketiga, Understanding**, pemimpin mulai menunjukkan kedewasaan. Ia memilih untuk memahami konteks dan akar penyebab dengan jernih. Ia bertanya, bukan menuduh: “Apa yang sebenarnya membuat angka ini meleset?” atau “Apa yang bisa kita pelajari dari kejadian ini?” Pendekatan seperti ini membuka ruang dialog dan memulihkan rasa percaya di dalam tim.

Dari pemahaman lahir **Learning — level keempat**. Di sini, pemimpin mengubah pengalaman menjadi pelajaran. Ia tak berhenti pada analisis, tapi mulai menghubungkan titik-titik: apa yang bisa diperbaiki dalam sistem, proses, atau kebiasaan kerja. Misalnya, alih-alih menyalahkan tim keuangan karena laporan bulanan meleset, seorang pemimpin seperti Rizki memilih mengajak mereka duduk bersama. Ia bertanya, “Bagian mana dari proses kita yang paling sering bikin data terlambat?” Dari dialog itu muncul ide untuk membuat dashboard real-time, sehingga kesalahan input bisa terdeteksi lebih awal.

Level lima tertinggi adalah Improving — di mana pelajaran diterjemahkan menjadi perubahan nyata. Pemimpin tidak hanya belajar dari kesalahan, tetapi juga memperbaiki sistem agar masalah yang sama tidak terulang. Ia tahu bahwa perbaikan bukan sekadar mengganti orang, melainkan memperkuat proses dan membangun kebiasaan baru.

Refleksi pentingnya adalah: semakin tinggi tingkat kematangan seorang pemimpin, semakin cepat ia berpindah dari reaksi ke refleksi. Mereka yang berhenti di level pertama dan kedua akan sibuk dengan emosi dan alasan, sementara mereka yang tumbuh hingga level keempat dan kelima justru menjadikan setiap kegagalan sebagai bahan bakar pertumbuhan. Pada akhirnya, kepemimpinan sejati bukan tentang tidak pernah salah, tetapi tentang selalu belajar lebih cepat dari kesalahan yang sama.



Refleksi Kepemimpinan

Kita berhenti sejenak. Kita parkirkan. Merenung dan berefleksi.

Apakah orang menepati standar karena takut pada nadamu, atau karena percaya pada nilaimu?

Saat memberi masukan, fokusmu lebih sering pada perilaku yang bisa diperbaiki, atau pada pribadi yang kamu nilai?

Jika hasil tim meleset, kamu cenderung bereaksi (menyalahkan/beralasan) atau beralih cepat ke refleksi (memahami-belajar-memperbaiki)?

Sebelum berharap timmu terbuka, pastikan kamu lebih dulu hadir utuh: mau mendengar tanpa memotong, menjelaskan mengapa, menepati janji kecil, dan mengoreksi di ruang privat. Ingat, feedback membenahi yang keliru, feedforward memperbesar yang sudah benar—keduanya butuh ruang aman. Pemimpin yang ditakuti menciptakan kepatuhan sesaat; pemimpin yang dipercaya menumbuhkan kesetiaan yang bertahan.

Bangun fondasi itu lewat kejelasan peran, keadilan, konsistensi, dan pengakuan yang spesifik—gunakan STAR untuk menautkan perilaku ke dampaknya, lalu arahkan langkah berikutnya.

Tutup hari ini dengan satu tindakan sederhana: **akui satu perilaku baik yang ingin kamu lihat terulang besok, dan tanyakan satu hal yang bisa kamu perbaiki sebagai teladan.** Dari membangun kepercayaan menuju memperbesar dampak, kita lanjut ke pembahasan berikutnya.

Setelah memahami feedback dan feedforward — berbicara dengan hati, membimbing dengan fakta — kini saatnya menerapkannya pada skala tim. Mari lanjut ke **Bab 12: Roadmap 90 Hari Membangun Hi-Performance Team.**



***Autonomous Total Productive Maintenance (Batch #1)
PT Riau Andalan Pulp and Paper, Kerinci - Pekanbaru***



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

Bab 12

Roadmap 90 Hari Membangun Hi-Performance Team



Leading People, NOT Managing Them!

***Kepemimpinan
gagal dimulai
saat kamu ingin
semua orang
jadi seperti dirimu.”***



Transformasi Hi-Performance Team

Hujan baru saja reda. Aroma tanah basah bercampur dengan wangi kopi susu yang mengepul dari cangkir-cangkir di meja kayu kecil itu. Di pojok kafe yang tak sampai dua ratus meter dari kantor, tiga orang duduk melepas penat. Musik lo-fi mengalun lembut, sesekali diselingi suara tawa pengunjung lain.

Panji bersandar di kursinya, “Kau perhatiin! Tiap minggu kita rapat, hasilnya gitu-gitu aja. Target dikejar, tapi orangnya bahl! Mana nyatu. Capek kali, wey,” ujarnya sambil menghela napas panjang.

“Yo jelas, Panji. Wong tiap divisi kayak jalan sendiri-sendiri, piye arep nyambung? Tim itu kan kudu dadi siji! Visinya, bukan cuma nyatu datanya, tho!” Kirana menatap Panji dari balik kacamatanya, menurunkan suaranya sedikit. Lanjutnya sambil memangku gelas kopinya, “Kadang aku mikir, kita ini kerja bareng, tapi ora barengan. Ga satu frekuensi. Aneh”

Shanum, yang sedari tadi sibuk dengan ponselnya, mendengus pelan. “Facts, guys. It’s like... everyone’s just surviving the week, not actually collaborating. We call it a team, but honestly, where’s the connection?” Ia menatap Panji dan Kirana bergantian, ekspresinya setengah serius, setengah lelah.

Panji tertawa kecil, tapi suaranya terdengar getir. “Vibe, ya? Haha... Ku pikir kerjaan pabrik bisa pakai vibe?” Ia berhenti sejenak, menatap ke arah jendela. “Tapi iya juga, Num. Mungkin itu yang hilang dari kita—nyawa tim. Macam hilang, gitu!”

“Nyawa itu lho, Panji, bukan cuma semangat, tapi kesadaran bareng. Wong nek kabeh ngerti kontribusine, ora perlu disuruh, otomatis jalan.”

Shanum menaruh ponselnya, “So basically, we need to be more conscious, more connected. Less task, more trust.”

Hening sesaat. Di luar, lampu jalan memantulkan cahaya di aspal yang masih basah. Panji menatap dua temannya, suaranya pelan tapi mantap. “Mungkin macam itu, Kali ya. Kita belum jadi tim. Baru sekadar orang yang kebetulan kerja bareng. Susah kali aku menyimpulkannya.”

“Nah, itu baru sadar kabeh.”

“Then maybe this coffee talk is our day one—the start of a real team.” Shanum mengangkat cangkirnya sedikit sambil tersenyum.

Ketika sebuah perusahaan tidak memiliki tim yang benar-benar berkinerja tinggi, tanda-tandanya segera terasa. Target tercapai setengah hati, rapat menjadi ajang saling menyalahkan, dan setiap divisi sibuk membela wilayahnya sendiri. Orang bekerja keras, tapi arahnya tidak sejalan. Energi tim terserap oleh koordinasi yang berlebihan, bukan oleh kreasi dan perbaikan. Dalam jangka panjang, organisasi seperti ini mulai kehilangan kecepatan adaptasi, ide-ide baru tak lagi muncul, dan semangat kolaborasi pelan-pelan memudar. Akhirnya, perusahaan berjalan seperti mesin tua—masih bergerak, tetapi kehilangan tenaga dan arah.

Padahal, di tengah perubahan yang cepat, daya saing sebuah organisasi ditentukan bukan hanya oleh strategi atau teknologi, tetapi oleh kualitas tim yang mengeksekusinya. Tim berkinerja tinggi bukanlah sekadar kumpulan orang hebat, melainkan sekelompok individu yang saling memperkuat dan tumbuh bersama.

Mereka memiliki energi kolektif yang lahir dari kesadaran bersama—bahwa kesuksesan tidak bisa dicapai sendiri. Tim seperti ini tidak sekadar melakukan tugas dengan baik, tetapi mampu menciptakan nilai baru yang relevan dan berkelanjutan. Kinerja tinggi, pada dasarnya, adalah hasil dari kesadaran transformasional. Dalam banyak organisasi, kepemimpinan sering dipahami sebagai proses mengatur dan mengawasi.

Tapi, pada tim berkinerja tinggi, kepemimpinan justru hadir dalam bentuk kesadaran yang membangkitkan makna. Setiap anggota memahami mengapa pekerjaannya penting dan bagaimana tindakannya berkontribusi pada tujuan bersama. Mereka tidak digerakkan oleh perintah, melainkan oleh kesadaran moral dan tanggung jawab kolektif. Di sinilah perbedaan mendasar antara tim yang patuh dan tim yang sadar: yang pertama bekerja karena diminta, yang kedua bekerja karena percaya.

Dari kesadaran ini, tim belajar berpikir sistem. Mereka tidak melihat masalah sebagai kesalahan individu, tetapi sebagai bagian dari dinamika yang saling berkaitan. Ketika satu bagian mengalami kendala, mereka tidak menyalahkan, melainkan bertanya: “Apa yang bisa kita perbaiki bersama?” Pemikiran sistem ini menumbuhkan rasa tanggung jawab lintas fungsi dan menurunkan ego departemen. Orang berhenti bekerja hanya untuk “bagiannya sendiri”, dan mulai bekerja untuk keseluruhan. Hasilnya, koordinasi menjadi kolaborasi, dan perbedaan pandangan berubah menjadi sumber ide.

Namun, berpikir sistem saja tidak cukup. Tim berkinerja tinggi tumbuh karena memiliki hubungan yang kuat berbasis kepercayaan. Kepercayaan lahir dari keotentikan—keberanian menjadi diri sendiri tanpa takut dihakimi.

Pemimpin yang autentik menciptakan ruang aman di mana orang berani jujur, berani mengakui kesalahan, dan terbuka terhadap masukan. Dalam suasana ini komunikasi menjadi jembatan yang menghubungkan hati dan logika, bukan sekadar alat koordinasi. Ketika anggota tim merasa didengar dan dihargai, mereka akan memberikan hal yang lebih dari sekadar kewajiban: mereka memberikan kepercayaannya.

Sinergi inilah yang menjadi ciri khas tim berkinerja tinggi. Mereka bergerak dengan pola khas yang hampir selalu sama di setiap organisasi besar yang sehat.

Pertama, fase klarifikasi tujuan—semua anggota menyepakati arah, nilai, dan makna dari pekerjaan mereka.

Kedua, fase pembentukan kepercayaan, di mana interaksi terbuka dan komunikasi jujur menjadi budaya dasar.

Ketiga, fase kolaborasi aktif, di mana tim belajar mengelola perbedaan sebagai sumber kreativitas dan berani mengambil risiko bersama.

Keempat, fase pembelajaran dan refleksi, di mana kesalahan dilihat sebagai bahan bakar peningkatan, bukan alasan hukuman.

Dan kelima, fase keberlanjutan, ketika pola belajar dan kontribusi telah menjadi kebiasaan yang melekat dalam keseharian.

Di titik ini, performa tinggi bukan lagi sekadar hasil dari dorongan eksternal, tetapi menjadi bagian dari identitas tim. Mereka memiliki pola yang sama: energi positif yang tinggi, tanggung jawab yang kuat terhadap hasil, disiplin dalam proses, serta budaya saling mengingatkan tanpa harus menunggu instruksi. Pemimpin hadir bukan untuk mengontrol, melainkan untuk memastikan arah dan makna tetap terjaga. Peran kepemimpinan beralih dari “penentu keputusan” menjadi “penjaga kesadaran”.

Kunci keberhasilan mereka terletak pada keseimbangan antara disiplin dan kerendahan hati. Disiplin menjaga konsistensi dalam mencapai hasil, sementara kerendahan hati membuat mereka terus belajar. Tim seperti ini tidak cepat puas, karena mereka tahu bahwa keberhasilan hari ini bisa menjadi jebakan besok. Mereka senantiasa membuka ruang refleksi: apa yang berjalan baik, apa yang perlu diperbaiki, dan bagaimana memperkuat sinergi ke depan. Pola inilah yang membedakan mereka dari tim biasa—mereka tidak menunggu masalah datang untuk berubah, melainkan belajar sebelum terlambat.

Di dalam keseharian, ciri khas mereka mudah dikenali. Pertemuan berlangsung dengan dialog sejati, bukan sekadar laporan. Setiap orang berbicara dengan data, namun juga dengan empati. Mereka cepat mengambil keputusan karena sudah punya kepercayaan, dan ketika salah, mereka cepat memperbaiki tanpa drama. Budaya mentoring dan coaching berjalan alami, karena setiap orang merasa bertanggung jawab menumbuhkan yang lain. Mereka sadar, performa tim hanya bisa setinggi tingkat pertumbuhan anggotanya.

Pada akhirnya, tim berkinerja tinggi bukanlah hasil dari struktur organisasi yang sempurna, melainkan buah dari kesadaran yang tumbuh perlahan tapi konsisten. Kesadaran bahwa mereka tidak bekerja untuk memenuhi angka, melainkan untuk membangun makna; bahwa keberhasilan sejati bukan tentang siapa yang paling hebat, tetapi siapa yang paling bisa membuat orang lain bertumbuh.

Ketika nilai, sistem, dan perilaku berpadu dalam keseimbangan—dari kesadaran pribadi, kolaborasi tim, hingga tujuan bersama—sinergi sadar menjadi nyata. Dan di situlah titik awal perjalanan menuju Hi-Performance Team.

Bukan dari seberapa cepat mereka bekerja, tetapi seberapa dalam mereka terhubung satu sama lain dalam mewujudkan sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri.



Sistem, Kebiasaan, dan Makna

Hujan baru saja reda, dan obrolan sore antara Panji, Kirana, dan Shanum di kafe kecil itu ternyata menjadi titik balik kesadaran. Mereka menyadari bahwa selama ini tim mereka bekerja keras, tapi belum bekerja bersama. Setiap orang sibuk dengan targetnya sendiri, setiap divisi mengejar hasil tanpa melihat keterkaitan. “Kita kerja bareng, tapi nggak barengan,” kata Kirana sore itu—dan kalimat itu menancap di kepala Panji hingga malam hari.

Kesadaran itu sederhana tapi penting: tim yang hebat tidak tumbuh dari semangat semata, tapi dari sistem, kebiasaan, dan makna yang hidup di dalamnya.

Dalam tim yang matang, sistem dibuat bukan untuk mengawasi, melainkan untuk memerdekakan. Artinya, orang tidak perlu dikontrol setiap waktu, karena sistem sudah mengatur ritme dan memberi arah. Sistem ini bisa berupa **MBO (Management by Objectives)** — kerangka yang memastikan setiap orang bekerja berdasarkan tujuan yang jelas; **KPI (Key Performance Indicator)** — ukuran kuantitatif yang membantu menilai seberapa efektif seseorang atau tim mencapai targetnya;

dan OKR (Objectives and Key Results) — pendekatan yang menautkan tujuan besar organisasi dengan hasil terukur di tingkat individu dan tim.

Ketiganya membantu organisasi berjalan tanpa harus bergantung pada micromanagement. Pemimpin tidak perlu menanyakan setiap detail, karena sistem sudah menyediakan cermin kinerja.

Ibarat mengemudi mobil, pengemudi tidak mengatur semua komponen mesin, cukup memperhatikan indikator penting di dashboard—kecepatan, bahan bakar, dan suhu mesin—agar perjalanan tetap aman, efisien, dan sampai tujuan.

Begitu pula pemimpin: ia tidak perlu memegang semua kemudi, cukup mengelola sistem yang penting, lalu memberi kepercayaan pada orang-orang yang menjalankannya.

Inilah makna prinsip “manage the system, lead the meaning.” Sistem menjaga proses agar teratur, sedangkan makna menjaga semangat agar tetap menyala.

Sistem tanpa makna hanya melahirkan kepatuhan; makna tanpa sistem hanya menciptakan kekacauan. Tim berkinerja tinggi selalu menyeimbangkan keduanya—mereka punya prosedur yang rapi sekaligus budaya yang hidup.

Kunci keseimbangan itu terletak pada kebiasaan. Tim yang hebat punya ritual kesadaran yang membentuk disiplin dan rasa tanggung jawab kolektif.

Mereka memulai hari dengan daily morning meeting — pertemuan singkat di pagi hari untuk menyamakan fokus dan belajar dari hasil kemarin.

Data bukan digunakan untuk menyalahkan, tetapi untuk mencari peluang perbaikan.

Setiap minggu, mereka mengadakan weekly check-in atau performance tracking untuk memantau progres, memeriksa hambatan, dan memastikan semua anggota bergerak pada arah yang sama. Setiap bulan atau kuartal, dilakukan performance review untuk mengevaluasi hasil dan memberi ruang apresiasi. Dan di sela-selanya, pemimpin melakukan one-on-one meeting, yaitu percakapan pribadi untuk mendengarkan, membimbing, dan memberi umpan balik dengan tulus.

Rangkaian kebiasaan ini melahirkan self-control, atau kendali diri. Anggota tim tidak perlu diawasi, karena mereka tahu apa yang penting, apa yang sedang mereka capai, dan bagaimana memperbaikinya ketika melenceng. Dalam lingkungan seperti ini, kontrol berubah menjadi kepercayaan, dan kepercayaan melahirkan tanggung jawab sejati.

Jika Panji mendengarnya sekarang, mungkin ia akan berkata sambil tersenyum, “Bah! Berarti bos tidak perlu dia ngawasin kita tiap hari. Asik itu! Asal sistemnya jelas dan orangnya ngerti maknanya, itu kan?”

“Yo jelas, Panji. Wong nek kabeh ngerti kenapa dia kerja dan gimana caranya, ya otomatis jalan, to.”

“Exactly, guys. Less control, more consciousness. That’s how a real team works.”

Begitulah tim berkinerja tinggi bekerja: bukan karena takut salah, tapi karena sadar arah. Mereka tidak hanya mengandalkan semangat, tetapi juga sistem yang memberi struktur dan makna yang menjaga jiwa.

Ketika sistem memberi arah, kebiasaan memberi ritme, dan makna memberi nyawa—tim tidak lagi sekadar bekerja. Mereka bergerak bersama, dengan kesadaran dan tanggung jawab, menuju tujuan yang sama.

Di titik itulah kerja berubah menjadi kolaborasi, dan kolaborasi bertumbuh menjadi sinergi sadar — ciri khas sejati dari sebuah Hi-Performance Team.

Peta Capability × Commitment & Strategi Kuadran Terpadu

Dalam membangun tim berkinerja tinggi, seorang pemimpin perlu menyadari bahwa setiap orang dalam tim memulai dari titik yang berbeda. Ada yang penuh kemampuan tapi kehilangan semangat, ada pula yang bersemangat tinggi namun belum cukup kompeten. Karena itu, dibutuhkan peta kesadaran tim — alat untuk membaca posisi setiap individu agar pendekatan pengembangannya lebih tepat, manusiawi, dan berdampak nyata.



- Sumbu pertama, **Capability + Skills**, menggambarkan tingkat kemampuan seseorang dalam menjalankan perannya — meliputi penguasaan teknis, pemahaman sistem kerja, kecepatan belajar, serta kematangan berpikir dalam mengambil keputusan.
- Sumbu kedua, **Commitment + Attitude**, mencerminkan seberapa dalam keterlibatan emosional, rasa tanggung jawab, dan sikap mental seseorang dalam bekerja — termasuk kemauan untuk memberi yang terbaik, konsistensi dalam menyelesaikan tugas, serta kesetiaan terhadap tujuan tim dan nilai organisasi.

1. D-Type (Low Capability - Low Commitment) — “The Resistant Zone”

Ini adalah zona paling menantang, tempat orang belum bisa dan belum mau. Mereka sering kali kehilangan arah dan motivasi.

Tugas tidak tuntas, alasan muncul lebih cepat daripada solusi, dan setiap umpan balik ditanggapi defensif. Namun tidak selalu karena malas — bisa jadi karena kehilangan makna, merasa tidak cocok dengan peran, atau belum memahami ekspektasi tim.

Langkah pertama bagi pemimpin adalah menegaskan kejelasan dan disiplin dasar. Sampaikan target, batas waktu, dan standar kerja dengan tegas tapi jelas. Setelah itu, lakukan dialog pribadi: apakah hambatan mereka karena tidak bisa, tidak tahu caranya, atau tidak mau?

Jika masih terlihat niat baik, bantu dengan development plan singkat dan dukungan nyata. Namun bila tidak ada perubahan, pemimpin harus berani mengambil keputusan yang tegas demi menjaga budaya tim.

“Disiplin bukan hukuman, tetapi cara mengembalikan fokus pada tanggung jawab.”

2. C-Type (Low Capability - High Commitment) — “The Learning Zone”

Mereka adalah benih masa depan organisasi. Bersemangat, positif, dan rela bekerja keras. Mereka ingin belajar, tapi masih terbatas dalam kemampuan teknis atau pengalaman. Tantangan utamanya bukan kemauan, melainkan *how to do it right*.

Peran pemimpin adalah melatih dan menumbuhkan, bukan mengontrol. Jadilah coach dan mentor yang menciptakan ruang aman untuk belajar dan gagal. Terapkan prinsip 70-20-10:

- 70% belajar dari pengalaman langsung,
- 20% dari bimbingan mentor,
- 10% dari pelatihan formal.

Beri proyek kecil dengan risiko terkendali, pantau progres mingguan, dan rayakan setiap kemajuan kecil. Bagi mereka, pengakuan atas usaha jauh lebih berarti daripada hasil besar yang tertunda.

C-Type akan berkembang cepat jika didukung dan dipercaya. Dari sinilah lahir talenta baru yang siap naik ke B-Type bahkan A-Type.

“Semangat tanpa kemampuan hanyalah potensi mentah yang menunggu diasah.”

3. B-Type (High Capability - Low Commitment) — “The Ego Provocation Zone”

Mereka bisa, tapi tidak lagi ingin. B-Type biasanya adalah profesional berpengalaman yang dulu berprestasi tinggi, namun kini kehilangan makna. Mereka tahu cara menyelesaikan tugas, tapi kehilangan *why* di baliknya.

Akibatnya, mereka bekerja secukupnya, bersikap sinis, dan enggan terlibat dalam inisiatif baru.

Kesalahan umum organisasi adalah menempatkan mereka kembali ke pelatihan teknis, padahal masalahnya bukan di kemampuan, melainkan di komitmen dan koneksi makna.

Pemimpin perlu mendekati mereka dengan empati dan rasa hormat. Lakukan coaching conversation yang menyentuh sisi emosional:

- Apa yang dulu membuatmu bersemangat?
- Apa yang kini membuatmu kehilangan arah?
- Apa yang bisa membuatmu merasa berarti lagi?

Berikan mereka tantangan baru yang relevan, libatkan dalam proyek lintas fungsi, dan akui kontribusinya di depan publik. Saat mereka merasa dihargai dan memiliki ruang untuk memberi dampak, energi mereka akan hidup kembali — dan mereka dapat menjadi mentor yang luar biasa bagi rekan lainnya.

“Kemampuan tanpa komitmen hanyalah kecepatan tanpa arah.”

4. A-Type (High Capability - High Commitment) — “The High Potential Zone”

Inilah puncak perkembangan tim — zona di mana kemampuan dan komitmen menyatu menjadi energi kolektif yang dahsyat.

A-Type bukan hanya pekerja unggul; mereka adalah culture carrier dan change driver yang menjaga semangat tim tetap hidup. Mereka tahu apa yang harus dilakukan, paham alasan di baliknya, dan mampu menularkannya ke orang lain.

Namun, justru karena sangat bisa diandalkan, A-Type sering terjebak dalam beban kerja berlebih. Bila tidak dijaga, mereka bisa jenuh dan bergeser menjadi B-Type — tetap hebat, tapi kehilangan hati.

Tugas pemimpin bukan hanya memanfaatkan kemampuan mereka, tetapi memelihara semangat dan keberlanjutan energi mereka.

Caranya:

- Berikan tantangan baru yang memperluas dampak, bukan sekadar menambah beban.
- Libatkan mereka dalam pengambilan keputusan penting.

- Tunjuk mereka sebagai mentor bagi C-Type atau B-Type.
- Hargai kontribusi mereka secara personal dan tulus.

Ketika A-Type diberi ruang untuk tumbuh dan berbagi, mereka melahirkan A-Type baru di sekitarnya — menciptakan efek multiplikasi kepemimpinan yang berkelanjutan.

“Ketika tim mampu sekaligus terikat oleh tujuan bersama, energi kolektifnya menjadi tak terbandung.”

Matriks Empat Kuadran Tim & Strategi Kepemimpinan

Kuadran	Tipe Anggota	Ciri Umum	Proporsi Umum	Fokus Kepemimpinan
A-Type	High Capability - High Commitment	Tim unggulan, konsisten melampaui ekspektasi, proaktif, dan menginspirasi.	±20%	Empower & Multiply – beri ruang inovasi, libatkan dalam mentoring, jadikan role model.
B-Type	High Capability - Low Commitment	Ahli tapi kehilangan makna; bekerja “secukupnya” dan skeptis.	±30-35%	Inspire & Reconnect – sambungkan kembali makna kerja dengan visi besar dan nilai organisasi.
C-Type	Low Capability - High Commitment	Antusias, loyal, dan mau belajar; butuh pelatihan dan bimbingan.	±35-40%	Coach & Develop – bimbing melalui praktik nyata, beri ruang untuk tumbuh tanpa takut salah.
D-Type	Low Capability - Low Commitment	Tidak fokus, mudah menyerah, dan perlu pengawasan ketat.	±10%	Discipline & Decide – tegaskan ekspektasi, pantau kemajuan, dan putuskan arah dengan tegas.

Peta Capability × Commitment bukanlah alat untuk menilai siapa yang baik atau buruk, melainkan kompas bagi pemimpin untuk membaca realitas tim dengan lebih jernih dan manusiawi.

Pemimpin perlu bersikap tegas terhadap anggota D-Type, karena pada tahap ini, disiplin dan kejelasan arah adalah fondasi untuk menumbuhkan kembali rasa tanggung jawab. Sementara itu, kepada anggota C-Type, pemimpin harus bersabar dan konsisten mengasah kemampuan mereka agar semangat tinggi yang dimiliki tidak berhenti sebagai niat, tetapi tumbuh menjadi kompetensi nyata.

Bagi anggota B-Type, pendekatannya berbeda. Mereka tidak butuh lebih banyak instruksi, melainkan inspirasi. Pemimpin perlu menyalakan kembali makna dan gairah mereka agar kemampuan hebat yang mereka miliki dapat kembali terhubung dengan tujuan besar organisasi. Dan terhadap anggota A-Type, pemimpin harus menaruh kepercayaan penuh. Biarkan mereka berkembang lebih jauh, memperluas pengaruh positif, serta membantu melahirkan generasi pemimpin baru di sekitarnya.

Tujuan dari pendekatan ini bukan semata-mata untuk menaikkan kinerja individu, melainkan menggerakkan seluruh tim naik bersama – dari D menuju C, dari C ke B, dan akhirnya ke A. Perjalanan ini adalah transformasi dari ketergantungan menuju kesadaran, dari sekadar kepatuhan menuju kepemilikan, dan dari bekerja semata menuju proses bertumbuh bersama.

Ketika hal ini terwujud, organisasi tidak lagi hanya diisi oleh orang-orang yang sibuk bekerja memenuhi target. Ia berubah menjadi sebuah komunitas yang hidup, sadar, dan bermakna – di mana setiap individu memahami perannya, saling menumbuhkan, dan bergerak menuju tujuan bersama. Itulah esensi sejati dari sebuah Hi-Performance Team.

Berikut adalah Contoh Format Assessment-nya

Menilai Capability dan Commitment Secara Objektif

Bagian ini merupakan alat diagnostik yang membantu pemimpin membaca kondisi tim secara jujur dan objektif. Tujuannya bukan untuk menilai siapa yang “baik” atau “buruk”, tetapi untuk memahami di mana posisi setiap anggota tim berada agar strategi pengembangannya lebih tepat dan berdampak nyata.

Tujuan Quadrant Mapper

Quadrant Mapper dirancang untuk membantu pemimpin melakukan refleksi diri dan pemetaan tim secara lebih objektif. Dengan alat ini, penilaian tidak lagi bergantung pada kesan pribadi atau emosi sesaat, melainkan pada data perilaku yang bisa diamati.

Selain itu, hasil pemetaan ini akan menjadi titik awal dalam perjalanan pengembangan tim — dari D menuju C, dari C ke B, hingga akhirnya ke A. Peta ini menjadi dasar dalam menyusun rencana coaching, mentoring, atau pembinaan yang sesuai dengan tingkat kesiapan setiap individu.

Yang lebih penting, Quadrant Mapper juga berfungsi sebagai sarana membangun kesadaran bersama. Proses asesmen bukan hanya penilaian sepihak, tetapi juga dialog reflektif agar setiap anggota memahami posisi dan arah pertumbuhannya.

Cara Menggunakan Quadrant Mapper

Langkah pertama adalah memberikan skor antara 1 hingga 10 untuk dua dimensi utama, yaitu Capability dan Commitment.

Capability menggambarkan tingkat kemampuan seseorang dalam melaksanakan perannya, termasuk kemampuan teknis, pemecahan masalah, kecepatan belajar, serta kematangan berpikir dalam mengambil keputusan. Sementara itu, Commitment menunjukkan seberapa besar keterlibatan emosional seseorang terhadap pekerjaan, rasa tanggung jawab, konsistensi, dan kemauan untuk memberikan yang terbaik bagi tim.

Setelah memberi skor, pemimpin perlu menambahkan catatan perilaku yang bersifat observasional. Catatan ini dapat berupa hal-hal yang tampak dalam keseharian, misalnya “sering memberi solusi tanpa diminta”, “butuh pengingat berulang kali”, “enggan menerima tugas baru”, atau “aktif membantu rekan kerja.”

Langkah berikutnya adalah memetakan hasil skor tersebut ke dalam empat kuadran pada diagram Capability × Commitment.

- Sumbu horizontal menunjukkan tingkat komitmen.
- Sumbu vertikal menunjukkan tingkat kemampuan.

Posisi hasil penilaian akan memperhatikan di kuadran mana seseorang berada — apakah D, C, B, atau A.

Format Kuisiener Penilaian

Agar penilaian lebih terukur, Quadrant Mapper dilengkapi dengan kuisiener ringan berisi dua bagian: bagian Capability dan bagian Commitment. Masing-masing berisi sepuluh pertanyaan singkat yang dapat dijawab dengan memberi nilai 1 sampai 10.

Mengapa Perlu 10 Pertanyaan per Dimensi?

1. **Menjaga keseimbangan antara kemampuan dan sikap.** Capability dan Commitment adalah dua sisi yang sama penting. Dengan jumlah pertanyaan yang seimbang, hasilnya akan lebih representatif terhadap kenyataan di lapangan.
2. **Mengurangi bias persepsi.** Penilaian dengan terlalu sedikit pertanyaan sering kali dipengaruhi oleh kesan sesaat. Sepuluh indikator memberi ruang untuk melihat pola perilaku yang lebih stabil.
3. **Memberi ruang refleksi lebih dalam.** Bagi pemimpin maupun anggota tim, menjawab 20 pertanyaan (10 Capability + 10 Commitment) menjadi latihan reflektif — membantu mereka menyadari kekuatan dan area pengembangannya sendiri.

Contoh Rancangan Kuisiener 10 + 10 Pertanyaan

Bagian I - Capability (Kemampuan, Keterampilan, dan Ketajaman Berpikir)

Tujuan bagian ini adalah menilai seberapa tinggi tingkat kompetensi seseorang dalam menjalankan perannya sehari-hari.

1. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan langsung.
2. Saya memahami bagaimana peran saya berkontribusi pada tujuan tim dan organisasi.
3. Saya dapat mencari solusi atas masalah tanpa menunggu arahan.
4. Saya mampu memprioritaskan pekerjaan dengan efisien ketika waktu terbatas.
5. Saya cepat belajar dari kesalahan dan memperbaikinya.
6. Saya memiliki pemahaman yang baik tentang sistem, proses, dan alur kerja tim.
7. Saya mampu mengambil keputusan berdasarkan data dan pertimbangan yang logis.
8. Saya dapat membantu rekan kerja memahami tugas yang sulit atau kompleks.
9. Saya terbuka terhadap cara baru dalam bekerja dan mampu beradaptasi cepat.
10. Saya secara aktif mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan saya.

Bagian II - Commitment (Komitmen, Sikap, dan Tanggung Jawab)

Bagian ini berfokus pada sejauh mana seseorang terikat secara emosional dan moral terhadap pekerjaannya dan timnya.

1. Saya tetap bersemangat walaupun menghadapi tantangan berat.
2. Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tanpa harus diingatkan.
3. Saya menjaga konsistensi kinerja, bahkan saat situasi tidak ideal.

4. Saya bersedia membantu rekan kerja yang membutuhkan tanpa diminta.
5. Saya terbuka terhadap umpan balik dan menggunakannya untuk memperbaiki diri.
6. Saya berani mengambil tanggung jawab jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan.
7. Saya menjaga komitmen terhadap janji, target, dan nilai tim.
8. Saya hadir dengan kesediaan penuh dan disiplin setiap hari kerja.
9. Saya merasa bangga menjadi bagian dari tim ini dan berupaya memberi kontribusi terbaik.
10. Saya terus berusaha menjadi teladan positif bagi rekan kerja saya.

Cara Skoring dan Analisis

- Setiap pertanyaan diberi nilai antara 1 sampai 10, di mana 1 berarti “sangat rendah” dan 10 berarti “sangat tinggi”.
- Jumlahkan total nilai Capability (maksimum 100) dan Commitment (maksimum 100).
- Plot hasilnya pada sumbu X-Y di dalam Quadrant Mapper Chart.

Contoh:

- Jika seseorang mendapat Capability 85 dan Commitment 90 → masuk ke A-Type (High Potential Zone).
- Jika Capability 75 tapi Commitment hanya 45 → masuk ke B-Type (Ego Provocation Zone).
- Jika Commitment tinggi (80) tapi Capability masih 40 → tergolong C-Type (Learning Zone).
- Jika keduanya di bawah 50 → kemungkinan besar D-Type (Resistant Zone).

Keuntungan Menggunakan Format 10 + 10

- Mudah digunakan dan konsisten — setiap pemimpin bisa melakukan asesmen dengan standar yang sama di berbagai divisi.

- Mendorong diskusi bermakna — hasil asesmen bisa menjadi dasar percakapan reflektif antara pemimpin dan anggota tim, bukan sekadar angka.
- Dapat dijadikan baseline jangka panjang — hasil 20 pertanyaan ini bisa dibandingkan setiap kuartal untuk melihat tren perkembangan individu dan tim.

Dengan memberikan masing-masing 10 pertanyaan untuk **Capability** dan **Commitment**, Quadrant Mapper menjadi alat diagnostik yang tidak sekadar mengukur kinerja, tetapi juga menyadarkan manusia di balik angka dan peran. Alat ini membantu pemimpin melihat dua dimensi penting dari setiap individu: apa yang **mampu ia lakukan (ability)** dan seberapa besar **kemauan hatinya untuk melakukannya (willingness)**.

Melalui pemetaan ini, pemimpin tidak hanya mengetahui siapa yang berkinerja baik, tetapi juga memahami apa yang menggerakkan atau justru menghambat pertumbuhan seseorang. Inilah titik awal dari kepemimpinan yang lebih manusiawi — kepemimpinan yang mengelola dengan data, namun menuntun dengan empati. Di sinilah esensi Hi-Performance Team lahir: bukan karena target yang tinggi, melainkan karena kesadaran kolektif untuk bertumbuh menuju tujuan yang bermakna.

Interpretasi Hasil Pemetaan

Hasil pemetaan akan menempatkan setiap anggota tim dalam salah satu dari empat zona berikut.

- **D-Type atau The Resistant Zone** adalah kelompok dengan kemampuan dan komitmen rendah. Mereka sering kehilangan arah, pasif, dan membutuhkan arahan yang jelas serta disiplin dasar untuk menumbuhkan kembali rasa tanggung jawab.

- **C-Type atau The Learning Zone** adalah kelompok yang memiliki semangat tinggi namun masih terbatas dalam kemampuan. Mereka perlu bimbingan, pelatihan, dan ruang aman untuk belajar agar potensi mereka dapat berkembang menjadi kompetensi.
- **B-Type atau The Ego Provocation Zone** adalah kelompok yang sebenarnya mampu, tetapi kehilangan semangat atau makna kerja. Mereka membutuhkan inspirasi, pengakuan, serta kesempatan untuk kembali terhubung dengan tujuan dan nilai organisasi.
- **A-Type atau The High Potential Zone** adalah kelompok ideal yang memiliki kemampuan tinggi sekaligus komitmen yang kuat. Mereka mandiri, berpengaruh positif, dan mampu menjadi teladan bagi rekan-rekan lainnya. Pemimpin perlu membekali mereka, memberi ruang inovasi, dan menjadikan mereka mentor bagi anggota lain.

Setiap pemimpin memiliki gaya alami dalam memimpin — ada yang tegas dan langsung memberi instruksi, ada yang sabar membimbing, ada pula yang mengutamakan kerja sama atau justru menginspirasi dengan visi besar.

Nah, **Leadership Mapper** membantu seorang pemimpin mengenali di mana gaya kepemimpinannya berada. Peta ini bukan alat untuk menilai baik atau buruk, **melainkan cermin untuk memahami siapa dirinya sebagai pemimpin dan bagaimana gaya itu memengaruhi tim**. Karena sering kali, masalah bukan terletak pada niat pemimpin, tetapi pada ketidaksesuaian antara cara memimpin dengan kebutuhan tim yang dipimpin.

Melalui Leadership Mapper, pemimpin dapat memetakan orientasi dan kesadaran kepemimpinannya. Ada empat gaya utama yang biasa muncul.

- **Directive Leadership** berfokus pada instruksi dan hasil cepat — cocok diterapkan pada tim yang masih membutuhkan arahan dan disiplin dasar seperti **D-Type**.
- **Coaching Leadership** berperan seperti pelatih, menumbuhkan potensi dan membantu anggota tim belajar melalui refleksi, sehingga pas untuk **C-Type** dan **A-Type** yang semangatnya tinggi tapi kemampuannya belum matang.
- **Collaborative Leadership** menciptakan ruang dialog, partisipasi, dan rasa memiliki, sangat efektif bagi **B-Type** yang kompeten tapi sedang kehilangan makna.
- **Transformational Leadership** berperan untuk menginspirasi dan menyalakan kembali visi, dibutuhkan oleh **A-Type** yang sudah matang agar terus berkembang dan melahirkan pemimpin baru di sekitarnya.

Pada akhirnya, **Leadership Mapper** berfungsi sebagai kompas kesadaran bagi pemimpin agar gaya memimpinnya tidak kaku, tetapi selaras dengan tingkat kesiapan tim. Pemimpin yang bijak tahu kapan harus tegas, kapan mendengarkan, dan kapan memberi ruang bagi timnya untuk tumbuh.

Begitu pula, **ABCD Quadrant Mapper** bukan sekadar alat ukur, melainkan cermin untuk memahami manusia di balik angka kinerja. Melalui keduanya, pemimpin belajar menuntun tim bukan dengan perintah, tetapi dengan kesadaran. Dan di situlah awal dari terbentuknya Hi-Performance Team — tim yang bekerja bukan karena disuruh, tetapi karena mengerti makna dari apa yang mereka lakukan.



Data, Dialog, dan Umpan Balik yang Menggerakkan

Setelah tim memahami posisinya melalui Quadrant Mapper dan pemimpin menemukan keseimbangan gaya melalui Leadership Mapper, langkah berikutnya adalah menggerakkan tim melalui data, dialog, dan umpan balik. Sebab perubahan sejati tidak terjadi karena perintah atau pelatihan, melainkan karena refleksi bersama yang berkelanjutan — ritme belajar kolektif yang tumbuh dari data nyata dan percakapan bermakna.

Peta kuadran (D-C-B-A) dalam hal ini bukan sekadar bagan yang digambar di papan, tetapi alat navigasi hidup yang membantu pemimpin membaca arah perkembangan tim. Posisi setiap anggota perlu diperbarui secara berkala berdasarkan perilaku, inisiatif, dan hasil kerja yang muncul dalam keseharian. Data berperan penting — bukan hanya angka dalam KPI, tetapi data perilaku yang merefleksikan kebiasaan, pola pikir, dan kualitas interaksi antaranggota tim.

Perubahan kecil sering menjadi tanda besar. Seorang C-Type yang dulu pasif mulai aktif berpendapat, atau B-Type yang dulu sinis kini mau terlibat dalam proyek lintas divisi. Pemimpin yang peka menangkap sinyal-sinyal semacam ini dan menyesuaikan pendekatan: memberi arah bagi D-Type, melatih dan memotivasi C-Type, membangkitkan makna bagi B-Type, serta memperluas pengaruh A-Type melalui mentoring dan kolaborasi lintas fungsi.

Dalam tim yang matang, data perilaku menjadi dasar pembinaan, bukan alat pengawasan.

Informasi ini bisa muncul dari observasi, one-on-one meeting, maupun refleksi individu. Alih-alih menanyakan “berapa target yang tercapai,” pemimpin sebaiknya memperhatikan hal-hal seperti “seberapa sering seseorang mengambil inisiatif,” “seberapa terbuka terhadap umpan balik,” atau “seberapa cepat beradaptasi terhadap perubahan.”

Indikator semacam itu disebut behavioral markers — tanda perilaku yang menjadi leading metrics, yakni sinyal awal arah kinerja sebelum hasil akhir terlihat. Dengan cara pandang ini, data tidak lagi menekan, melainkan menginspirasi. Di tangan pemimpin yang bijak, angka berubah menjadi cerita, dan cerita menjadi sumber pembelajaran.

Umpan balik memiliki dua sisi yang saling melengkapi: feedback membantu memahami apa yang sudah terjadi, sementara feedforward menuntun langkah ke depan. Ketika keduanya berjalan seimbang, tim bukan hanya belajar dari masa lalu, tapi juga bergerak dengan kesadaran baru. Evaluasi pun tidak lagi terasa sebagai proses menghakimi, melainkan ruang tumbuh bersama.

Pada titik ini, percakapan menjadi inti dari transformasi. Cara pemimpin berbicara setiap hari jauh lebih berpengaruh daripada laporan atau rapat formal. Dialog menjadi alat kepemimpinan yang paling kuat — di sanalah kesadaran ditumbuhkan. Pemimpin yang matang menyesuaikan gaya komunikasinya dengan kesiapan tim: memberi arahan tegas bagi D-Type, coaching reflektif bagi C-Type, percakapan bermakna bagi B-Type, dan dialog inspiratif bagi A-Type yang siap memimpin.

Pertanyaan sederhana bisa membuka kesadaran besar.

- “Bagian mana yang kamu butuh dukungan paling konkret?” untuk D-Type.

- “Apa hal baru yang kamu pelajari minggu ini?” untuk C-Type.
- “Apa yang membuat proyek dulu berhasil?” untuk B-Type.
- “Siapa yang bisa kamu bantu tumbuh minggu ini?” untuk A-Type.

Pertanyaan seperti ini tidak menggurui, melainkan mengundang refleksi — inti dari coaching sejati.

Namun semua percakapan dan data akan kehilangan maknanya jika tim tidak merasa aman untuk berbicara. Di sinilah pentingnya *psychological safety* — rasa aman untuk berpendapat, bertanya, atau bahkan gagal tanpa takut dihakimi.

Saat atmosfer ini tumbuh, energi tim berubah. Orang mulai berbagi ide tanpa takut salah, memberi umpan balik dengan tulus, dan merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar. Dari sinilah lahir kolaborasi sejati — bukan karena aturan, melainkan karena kepercayaan.

Ketika rasa aman berpadu dengan arah yang jelas, tim bergerak dari sekadar bekerja bersama menjadi belajar dan bertumbuh bersama. Energi kolektif itulah bahan bakar utama kinerja tinggi. Akhirnya, data memberi arah, dialog memberi makna, dan umpan balik menjaga keduanya tetap selaras. Ketika pemimpin mampu membaca data dengan hati lalu mengubahnya menjadi percakapan yang menumbuhkan kesadaran, transformasi tim tak perlu dipaksa — ia tumbuh dari dalam.

Data yang baik menyalakan percakapan, dan percakapan yang bermakna menyalakan kesadaran. Di situlah denyut sejati tim berkinerja tinggi: bukan tim yang digerakkan oleh target, melainkan oleh kesadaran kolektif untuk terus bertumbuh bersama.



Implementation Roadmap 90 Hari dan Guardrails Risiko

Perjalanan membangun tim berkinerja tinggi tidak berhenti pada perencanaan dan pemetaan. Setelah pemimpin memahami posisi tim melalui Quadrant Mapper dan menyesuaikan gaya memimpin dengan Leadership Mapper, tahap berikutnya adalah memastikan perubahan benar-benar terjadi di lapangan. Di sinilah **Implementation Roadmap 90 Hari** berperan sebagai panduan transformatif—mengubah arah menjadi aksi, niat menjadi kebiasaan, dan kesadaran menjadi hasil yang nyata.

Dalam tiga bulan pertama, pemimpin memulai dengan menilai kemampuan dan komitmen tiap anggota secara objektif, lalu menyusun rencana aksi individual yang terukur dan relevan.

Minggu-minggu berikutnya difokuskan pada pendampingan dan eksekusi: D-Type dibangun tanggung jawab dasarnya, C-Type diasah kemampuannya melalui coaching dan proyek kecil, B-Type dibangkitkan kembali maknanya, dan A-Type diperluas pengaruhnya melalui mentoring. Semua langkah ini diikuti dengan proses monitoring dan penyesuaian berkelanjutan, karena tim adalah organisme yang hidup—dinamis, berubah, dan selalu membutuhkan arah yang diperbarui.

Tetapi, transformasi sejati tidak hanya bergantung pada strategi, namun juga pada kesadaran untuk menjaga prosesnya tetap sehat.

Di sinilah **guardrails** risiko menjadi penting—sebagai pagar kesadaran yang memastikan perjalanan perubahan tidak keluar jalur.

Pemimpin perlu mewaspadaikan empat jebakan utama: sinisme (“ah, ini hanya proyek sesaat”) yang mengikis kepercayaan; micromanagement yang menumpulkan rasa kepemilikan tim; overload pada A-Type yang menyebabkan kelelahan tersembunyi; serta false progress, di mana angka terlihat meningkat tetapi perilaku tidak berubah. Guardrails ini bukan pembatas, melainkan pengingat agar pemimpin menjaga keseimbangan antara ketegasan dan empati, antara hasil dan makna. Sebab perubahan yang terlalu cepat tanpa kesadaran akan kehilangan arah, sementara kesadaran tanpa aksi hanya akan menjadi wacana.

Ketika Implementation Roadmap 90 Hari dijalankan dengan disiplin dan kesadaran, hasilnya melampaui target jangka pendek. Dalam 90 hari pertama, tim tidak hanya menunjukkan peningkatan performa, tetapi juga pergeseran pola pikir—lebih terbuka, lebih bertanggung jawab, dan lebih terhubung satu sama lain.

Dari titik ini, pemimpin perlu melanjutkan perjalanan menuju fase Sustain & Multiply, yaitu menjaga energi tim tetap hidup dan melahirkan generasi A-Type baru yang mampu menularkan nilai, semangat, dan cara berpikir unggul. Keberhasilan sejati tidak lagi diukur dari seberapa tinggi hasil yang dicapai, melainkan dari seberapa dalam kesadaran kolektif tumbuh dan bertahan. Karena tim berkinerja tinggi bukan sekadar tim yang efisien, tetapi komunitas yang hidup, sadar, dan menumbuhkan makna dalam setiap langkahnya.

Rencana 90 Hari Pengembangan Anggota D-Type

(Low Capability – Low Commitment / The Resistant Zone)

Fokus Pengembangan:

Menumbuhkan rasa tanggung jawab dan disiplin dasar melalui kejelasan arah, struktur yang konsisten, dan perhatian personal dari pemimpin.

Tujuannya bukan langsung meningkatkan performa, melainkan menumbuhkan sense of ownership agar mereka siap berpindah ke zona belajar (C-Type).

Rencana 0-30 Hari: Fase Klarifikasi dan Pembentukan Dasar

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
1. Reality Check & Clarity Talk	Lakukan percakapan empat mata untuk menjelaskan ekspektasi, tanggung jawab, dan konsekuensi kerja. Gunakan pendekatan firm but fair—tegas namun lembut, lembut tapi pasti.	Anggota memahami ekspektasi dan mampu mengulang kembali komitmen yang disepakati.	Hindari nada menghakimi; tujuan percakapan adalah membangun kesadaran, bukan menekan.
2. Strukturkan Tugas Harian Sederhana	Berikan target mikro mingguan (what-when-how) dengan batas yang jelas. Gunakan task board sebagai pember kendali sederhana untuk memastikan konsistensi.	Tugas rutin mulai diselesaikan sesuai jadwal dan kualitas meningkat meski perlahan.	Terlalu banyak target bisa menimbulkan kebingungan dan apatis. Fokus pada 1-2 prioritas utama dulu.
3. Supervisi Harian Apresiasi Awal	Lakukan daily check-in singkat (5 menit) untuk memantau kemajuan dan memberi pujian kecil atas perubahan positif pertama.	Kehadiran meningkat, komunikasi lebih terbuka, dan resistensi mulai berkurang.	Hindari sikap sinis atau terlalu cepat menilai gagal. Perubahan D-Type sering dimulai sangat kecil.

Rencana 31-60 Hari: Fase Pembinaan dan Penguatan Komitmen

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
1. Pendampingan Terarah (Mentoring Dasar)	Tugaskan mentor atau senior yang sabar untuk membimbing pekerjaan harian dan memberi contoh perilaku profesional.	Frekuensi kesalahan berulang menurun; anggota mulai meminta bantuan secara proaktif.	Hindari mentor yang terlalu dominan—bimbingan harus membangun rasa percaya diri, bukan ketergantungan.
2. Latihan Disiplin & Tanggung Jawab	Terapkan sistem daily accountability log—anggota menulis sendiri kemajuan dan kendalanya setiap hari.	Ada peningkatan tanggung jawab personal; mulai menyadari dampak perbuatannya terhadap tim.	Jangan gunakan log ini sebagai alat mengawasi, tapi sebagai sarana refleksi.
3. Evaluasi Dua Mingguan	Adakan sesi performance check-in setiap dua minggu untuk meninjau perilaku dan hasil kerja.	Adanya progres terukur (misal: keterlambatan turun, penyelesaian tugas naik).	Hati-hati dengan false compliance—tampak patuh di depan, tapi tidak berubah dalam perilaku.

Rencana 61-90 Hari: Fase Evaluasi dan Transisi ke C-Type

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
1. Uji Konsistensi Perilaku	Beri tanggung jawab kecil yang dapat diukur hasil dan perilakunya (misalnya, mengelola area kerja atau membantu rekan).	Tugas terselesaikan tanpa pengaduan langsung dan komunikasi minim.	Jangan naikkan ekspektasi terlalu cepat; konsistensi lebih penting daripada hasil besar.
2. Dialog Reflektif Akhir 90 Hari	Lakukan percakapan reflektif: apa yang ia pelajari, apa kesulitannya, dan apa komitmennya ke depan. Gunakan pendekatan coaching, bukan instruksi.	Anggota mampu mengungkapkan kesadaran diri dan bersedia melangkah ke tahap berikutnya.	Hindari membuat evaluasi terasa seperti sidang. Fokus pada kemajuan dan niat bertumbuh.
3. Keputusan Transisi atau Evaluasi Tegas	Jika terlihat ada kemajuan, promosi ke program C-Type (Learn to Succeed). Jika tidak, lakukan penempatan lanjutan atau keputusan manajerial sesuai kebijakan.	Keputusan berbasis data perilaku, bukan perasaan.	Jangan menunda keputusan terlalu lama; ketegasan menunjukkan keadilan bagi tim lain.

Perubahan pada anggota tim dengan tipe D tidak akan terjadi dalam sekejap, karena mereka sering kali berangkat dari kondisi rendah kemampuan sekaligus rendah komitmen. Namun justru di sinilah latihan kepemimpinan yang sesungguhnya: kesabaran dalam menumbuhkan kesadaran langkah demi langkah. Pemimpin perlu fokus pada kemajuan kecil yang konsisten—bukan kesempurnaan instan. Tugas utama bukan menekan mereka agar cepat berubah, melainkan menciptakan struktur dan suasana yang menuntun mereka menemukan kembali tanggung jawabnya.

Mulailah dari hal sederhana: kejelasan peran, target realistis, umpan balik langsung, serta penghargaan atas perilaku positif sekecil apa pun. Perubahan perilaku dasar seperti datang tepat waktu, menepati janji, atau mulai berinisiatif tanpa disuruh adalah tanda bahwa kesadaran mulai tumbuh. **Ketika seseorang yang dulunya sibuk mencari alasan kini mulai bertanya, “apa yang bisa saya perbaiki?”, saat itulah transformasi sejati dimulai—bukan karena diperintah, tetapi karena ia mulai memimpin dirinya sendiri.**

Rencana 90 Hari Pengembangan Anggota C-Type

(Low Capability – High Commitment / The Learning Zone)

Fokus Pengembangan:

Mengasah kemampuan teknis dan pola pikir profesional agar semangat tinggi mereka berbuah kompetensi nyata. C-Type memiliki kemauan besar untuk belajar dan bekerja keras, namun butuh arahan, latihan bertahap, serta umpan balik rutin. Berikan pelatihan yang memudah.

Tujuannya: membantu mereka berpindah dari “mau tapi belum mampu” menjadi “mampu dan percaya diri.”

Rencana 0-30 Hari: Fase Orientasi dan Penumbuhan Dasar Kemampuan

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
1. Identifikasi Kebiasaan Belajar (Learning Diagnosis)	Adakan percakapan awal untuk memahami area kekuatan dan kelemahan. Tentukan 1-2 keterampilan utama yang akan dikembangkan selama 90 hari.	Ada rencana belajar yang disepakati dan dipahami bersama antara pemimpin, mentor, dan anggota.	Terlalu banyak area pengembangan bisa membuat mereka bingung dan kehilangan fokus.
2. Penugasan Dasar dengan Bimbingan Langsung	Berikan tugas yang menantang namun bersiko rendah. Dampingi awal secara intensif agar mereka belajar dari proses, bukan hanya hasil.	Tugas selesai dengan dukungan minimal; kesalahan berkurang karena belajar dari umpan balik.	Jangan terlalu cepat melepas pendampingan, karena mereka masih butuh arahan teknis.
3. Sistem Refleksi Harian (Learning Log)	Minta mereka menulis learning log harian: apa yang dipelajari, apa yang belum berhasil, dan apa rencana perbaikan.	Mereka mulai menunjukkan kesadaran diri dan tanggung jawab terhadap pembelajaran pribadi.	Hindari menjadikan log sebagai laporan administratif. Gunakan untuk dialog, bukan kontrol.

Rencana 31-60 Hari: Fase Latihan dan Peningkatan Kapabilitas

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
1. Coaching & Mentoring Terjadwal	Lakukan sesi coaching dua minggu sekali untuk merefleksikan progres. Pasangkan dengan mentor A-Type yang bisa memberi contoh langsung.	Peningkatan kualitas hasil kerja terlihat dan anggota mulai lebih mandiri dalam mencari solusi.	Pilih mentor yang sabar dan suportif; hindari mentor yang terlalu teknis tanpa memberi makna.

Rencana 31-60 Hari: Fase Latihan dan Peningkatan Kapabilitas

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
2. Latihan di Dunia Nyata (On-the-Job Learning)	Libatkan mereka dalam proyek kecil atau aktivitas tim lintas fungsi agar mereka belajar melalui praktik.	Mulai dengan diri mereka sendiri membuat keputusan kecil dan cerani bertahap di forum tim.	Jika terlalu cepat diberi tanggung jawab besar, risiko frustrasi dan kehilangan semangat meningkat.
3. Umpan Balik dan Pengakuan Positif	Berikan pujian yang spesifik atas progres, bukan hasil akhir. Jadikan keberhasilan kecil sebagai momen pembelajaran bersama.	Muncul rasa percaya diri dan keterikatan lebih kuat dengan tim.	Hindari pujian berlebihan yang tidak berbasis perilaku nyata; bisa menurunkan kredibilitas pemimpin.

Rencana 61-90 Hari: Fase Mandiri dan Transisi ke B-Type

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
1. Penugasan Mandiri (Stretch Assignment)	Beri tanggung jawab baru dengan ruang otonomi lebih luas, namun tetap dalam pengawasan ringan.	Mampu mengelola prioritas, membuat keputusan dasar, dan menyelesaikan tugas tanpa bimbingan langsung.	Jangan biarkan mereka merasa "dibiarkan." Tetap lakukan check-in mingguan.
2. Refleksi dan Coaching Akhir 90 Hari	Ajak refleksi bersama: apa yang sudah berkembang, tantangan apa yang masih ada, dan ke mana mereka ingin melangkah berikutnya.	Mereka dapat menyebutkan dengan jelas keterampilan yang meningkat dan area yang masih perlu dikembangkan.	Hindari fokus pada kekurangan saja; tekankan pertumbuhan dan rencana jangka panjang.
3. Penugasan Berbasis Kepercayaan	Berikan peran kolaboratif, misalnya sebagai asisten mentor atau koordinator tugas kecil.	Menunjukkan kemampuan memimpin diri dan orang lain dalam lingkup kecil.	Waspada! overconfidence; tetap dampingi dengan umpan balik periodik.

C-Type adalah “benih emas” dalam tim. Mereka membawa energi positif, loyalitas tinggi, dan kemauan kuat untuk belajar. Namun, tanpa struktur dan perhatian yang konsisten, semangat itu bisa padam sebelum berbuah. Pemimpin yang bijak tahu bahwa peran mereka bukan hanya mengajar, tapi menumbuhkan—dengan sabar, terarah, dan penuh makna.

Ketika seorang C-Type mulai berkata, “Saya ingin mencoba,” dan kemudian menindaklanjutinya dengan aksi nyata, itu tanda bahwa benih kesadaran sedang tumbuh menjadi kemandirian.

Rencana 90 Hari Pengembangan Anggota B-Type

(High Capability - Low Commitment / The Reconnect Zone)

Fokus Pengembangan:

Membangkitkan kembali makna kerja, rasa memiliki, dan keterhubungan emosional terhadap tim maupun visi organisasi. B-Type biasanya memiliki kemampuan tinggi, namun kehilangan arah atau semangat karena jenuh, tidak dihargai, atau merasa tidak relevan lagi.

Tujuannya: menumbuhkan kembali inner drive—agar mereka bukan hanya bekerja dengan kemampuan, tetapi juga dengan hati dan kesadaran.

Rencana 0-30 Hari: Fase Reconnection dan Penemuan Makna

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
1. Yakni Reconnection Dialogue	Lakukan percakapan mendalam tentang nilai dan tujuan kerja. Tanyakan apa yang dulu membuat mereka bersemangat dan apa yang kini membuat mereka kehilangan energi.	Terjalin kembali hubungan emosional; anggota mulai terbuka dan reflektif terhadap penyebab turunnya motivasi.	Jangan buru-buru memberi solusi. Dengarkan lebih banyak daripada berbicara.
2. Akui dan Hargai Kontribusi Masa Lalu	Berikan pengakuan konkrit atas prestasi atau kontribusi mereka sebelumnya. Sertakan apresiasi di depan tim bila relevan.	Anggota merasa dihargai dan mulai menunjukkan sikap lebih positif.	Apresiasi yang terlalu umum akan terasa basa-basi. Jadikan pengakuan spesifik dan tulus.
3. Libatkan dalam Proyek Strategis Jangka Pendek	Berikan proyek dengan dampak nyata yang memerlukan keahlian mereka, misalnya perbaikan proses atau mentoring teknis.	Mereka mulai kembali menunjukkan antusiasme dan tanggung jawab.	Jika proyek terlalu rutin, mereka akan cepat bosan kembali. Pastikan tantangan baru memberi makna.

Rencana 31-60 Hari: Fase Pelibatan Kembali dan Pemberdayaan

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
1. Assign as Advisor / Mentor Mini Project	Tugaskan sebagai mentor atau konsultan teknis untuk anggota C-Type atau proyek kecil tim.	Mulai menularkan keahlian dan menunjukkan keterlibatan aktif dalam diskusi.	Jika mereka tidak diberi ruang untuk berpendapat, mereka akan kembali menarik diri.

Rencana 31-60 Hari: Fase Pelibatan Kembali dan Pemberdayaan

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
2. Dialogue on Purpose & Growth	Lakukan sesi coaching reflektif: "Apa yang membuat pekerjaan ini kembali berarti bagimu?" atau "Bagaimana kamu ingin tumbuh ke depan?"	Tidak ada perubahan pola pikir atau keluhan menjadi ide dan komitmen.	Jangan ubah pertakapan menjadi sesi motivasi kosong; pastikan ada tindak lanjut nyata.
3. Pemberian Tantangan Bermakna (Stretch Challenge)	Berikan proyek baru di luar rutinitas yang menantang kemampuan strategis dan leadership mereka.	Mulai menunjukkan semangat baru, mengambil inisiatif, dan memimpin tanpa diminta.	Jika tantangan tidak jelas atau tidak diberi dukungan, mereka bisa merasa "diperalat."

Rencana 61-90 Hari: Fase Refleksi, Pemulihan Makna, dan Reintegrasi Tim

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
1. Reconnection & Reflection Session	Lakukan sesi refleksi bersama: apa yang telah berubah, apa pelajaran paling berharga, dan apa kontribusi yang mereka banggakan.	Mereka mengakui perkembangan diri dan mulai menunjukkan rasa memiliki kembali terhadap tim.	Hindari menjadikan sesi refleksi sebagai evaluasi formal; buat atmosfernya ringan dan jujur.
2. Reintegrasi ke Proyek Kolaboratif Besar	Libatkan dalam proyek lintas fungsi atau kegiatan strategis organisasi (contoh: continuous improvement, program pelatihan internal).	Perilaku kolaboratif meningkat; pengaruh sosial positif mulai terasa di tim.	Jika mereka dibiarkan bekerja sendiri lagi, semangat kolaboratif akan memudar.
3. Coaching for Purpose Alignment	Ajak dialog pribadi untuk menegaskan kembali keselarasan antara tujuan pribadi dan arah organisasi.	Muncul kesadaran "saya bagian penting dari perjalanan ini."	Jika pemimpin tidak merindaklanjuti, motivasi bisa kembali turun.

B-Type bukan orang sulit, mereka hanya kehilangan makna. Kelelahan mereka bukan karena tugas yang berat, tapi karena merasa pekerjaannya tak lagi berarti. Pemimpin yang bijak tidak sekadar memberi motivasi, tetapi membantu mereka menemukan kembali "why" mereka.

Perhatikan tanda-tanda kecil: nada bicara yang mulai positif, antusiasme saat berbicara tentang ide, atau kesediaan untuk melatih rekan lain—semua itu adalah indikator bahwa semangat mereka telah kembali menyala.

Rencana 90 Hari Pengembangan Anggota A-Type

(High Capability – High Commitment / The High Potential Zone)

Fokus Pengembangan:

Menjaga energi, memperluas pengaruh, dan menyiapkan regenerasi kepemimpinan dari dalam tim. A-Type adalah tulang punggung tim berkinerja tinggi—kompeten secara teknis, matang secara emosional, dan loyal terhadap nilai organisasi. Berikan bimbingan coaching dan mentoring agar siap memimpin, baik ready now maupun ready in a year. 3 pengembangan utama:

- Strategic Thinking & Business Acumen
- People Leadership & Emotional Intelligence
- Learning Agility & Resilience

Tujuannya bukan lagi “memperbaiki performa”, melainkan mempertahankan ketajaman mereka sambil melahirkan A-Type baru melalui shared leadership mentoring dan coaching.

Rencana 0-30 Hari: Fase Pemeliharaan Energi dan Penajaman Fokus

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
1. Leadership Reflection Session	Ajak mereka melakukan refleksi pribadi: apa yang memberi energi, apa yang mengurasnya, dan apa dampak terbesar yang ingin mereka hasilkan.	Muncul kesadaran diri terhadap keseimbangan antara performa, makna, dan kesejahteraan pribadi.	Hindari menjadikan refleksi ini seperti evaluasi kinerja. Tujuannya adalah menyegarkan arah dan makna.
2. Fokus pada "Big Contribution Area"	Diskusikan area di mana kontribusi mereka paling strategis dan berdampak tinggi; pastikan waktu mereka tidak terseret pekerjaan rutin.	A-Type fokus pada pekerjaan yang bernilai tambah tinggi dan meninggalkan tugas administratif yang bisa didelegasikan.	Risiko terbesar: overload dan kehilangan fokus karena terlalu banyak tanggung jawab.
3. Empowerment Planning	Libatkan mereka dalam penyusunan tujuan strategis tim atau roadmap jangka menengah.	Terasa adanya rasa kepemilikan terhadap arah tim, bukan hanya hasil kerja pribadi.	Hindari memberikan peran simbolis tanpa tanggung jawab nyata – itu justru menurunkan motivasi.

Rencana 31-60 Hari: Fase Ekspansi Pengaruh dan Mentoring

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
1. Assign as Mentor atau Coach Internal	Tunjuk mereka sebagai mentor bagi anggota C-Type atau rekan baru, lengkap dengan jadwal learning conversation mingguan.	Terjadi peningkatan kualitas pembelajaran dalam tim dan muncul sense of purpose baru pada A-Type.	Jika mentor tidak diberi dukungan, mereka bisa merasa kelelahan atau kehilangan arah.
2. Stretch Assignment Lintas Departemen	Berikan proyek kolaborasi lintas fungsi yang menantang kemampuan koordinasi dan kepemimpinan strategis.	Mereka menunjukkan kemampuan memimpin tanpa otoritas formal dan hasil proyek berdampak sistemik.	Proyek yang terlalu besar tanpa kejelasan peran bisa menimbulkan frustrasi. Pastikan ruang gerak dan dukungan tersedia.
3. Recognition & Reflection Forum	Rayakan pencapaian mereka dengan makna: tekanan nilai-nilai yang mereka bawa, bukan sekadar angka.	Meningkatnya rasa dihargai, semangat menular ke tim lain, dan muncul kebanggaan kolektif.	Hindari apresiasi dangkal seperti "terima kasih atas kerja kerasnya." Nyatakan dampak nyatanya terhadap tim.

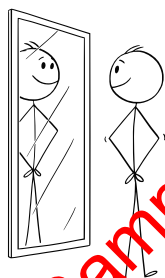
Rencana 61-90 Hari: Fase Regenerasi dan Multiplikasi Kepemimpinan

Tahapan	Apa yang Perlu Dilakukan?	Parameter Keberhasilan	Risiko dan Hal yang Perlu Diperhatikan
1. Leadership Replication	Dorong mereka melatih calon pengganti atau "shadow leader" melalui observasi, bimbingan, dan co-leadership project.	Muncul calon pemimpin baru yang belajar langsung dari teladan mereka.	Tanpa dukungan sistem, kegiatan ini bisa terasa seperti tambahan beban. Jadikan mentoring bagian dari peran formal.
2. Innovation & Improvement Project	Tantang mereka memimpin proyek perbaikan atau inovasi untuk meningkatkan efisiensi tim.	Terjadi peningkatan nyata dalam proses kerja atau kolaborasi antar departemen.	Hindari beban berlebihan. Pastikan ada sumber daya dan waktu yang memadai.
3. Leadership Succession Dialogue	Ajak refleksi tentang peran mereka ke depan: "Apa warisan kepemimpinan yang ingin kamu tinggalkan di tim ini?"	Terbentuk kesadaran bahwa keberhasilan sejati adalah menyiapkan generasi pemimpin berikutnya.	Hindari percakapan terlalu formal; biarkan ini jadi dialog yang personal dan bermakna.

A-Type tidak butuh dikendalikan, mereka butuh dipercaya dan diberi ruang untuk berkembang. Namun kepercayaan itu harus disertai perhatian — agar mereka tidak menjadi “penyelamat tim” yang lelah diam-diam.

Pemimpin yang bijak tahu kapan harus menantang mereka dengan peluang baru, dan kapan harus melindungi mereka dari beban berlebih.

Saat A-Type mulai menularkan semangatnya ke orang lain dan melahirkan mini-A di sekitarnya, itulah tanda bahwa organisasi sedang bergerak menuju sustainability of excellence — keberlanjutan kinerja tinggi yang lahir dari kesadaran dan kepemimpinan bersama.



Refleksi Kepemimpinan

Seperkar. Coba kamu ambil napas dan relaksasikan. Pelan-pelan jika sudah nyaman, jawab pertanyaan berikut:

Apakah timmu bergerak karena instruksimu, atau karena kesadaran yang tumbuh dari dalam diri mereka sendiri?

Apakah kamu sibuk memastikan mereka bekerja, atau sedang menumbuhkan mereka agar mampu bekerja tanpa kamu awasi setiap saat?

Kepemimpinan sejati bukan tentang seberapa keras kita mendorong tim, melainkan seberapa dalam kita menyalakan makna di dalam diri mereka. Sistem dan kebiasaan hanya akan hidup bila dipenuhi oleh kesadaran, dan kesadaran hanya tumbuh dari kepercayaan. Karena itu, sebelum kamu menuntut kedisiplinan dari timmu, pastikan kamu telah memberi kejelasan arah, ruang belajar, dan teladan dalam konsistensi.

Ingatlah, **tim yang hebat tidak lahir dari pemimpin yang sempurna, tetapi dari pemimpin yang mau belajar bersama timnya.** Mereka tidak digerakkan oleh rasa takut, melainkan oleh kepercayaan bahwa pemimpinnya hadir bukan untuk mengawasi, tetapi untuk menumbuhkan.

Dan ketika orang-orang mulai bekerja bukan karena diperintah, tetapi karena percaya — saat itulah kamu tahu, kamu sedang memimpin tim yang benar-benar hidup.

Setelah 90 hari menata arah dan energi tim, kini saatnya memastikan kesadaran itu berbuah kinerja nyata. **Bab 13: KPI, OKR, dan GAARI Framework** akan menuntun kita mengubah makna menjadi ukuran, dan ukuran menjadi tindakan—agar angka tidak sekadar target, tapi cermin dari kesadaran dan tanggung jawab tim.



*Team Building High Performance (Batch #02)
PT Ganda Alam Makmur, Balikpapan*



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR** Business to **ACCELERATE**
Productivity **Performance** and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

Bab 13

KPI, OKR, dan GAARI Framework



Leading People, NOT Managing Them!

*Pemimpin yang hanya
mengejar target akan
kehilangan makna;
pemimpin yang
menyalakan makna,
justru akan
melampaui target.*



Wawang Sukmoro / www.jagokaizen.com / cs@tulipmpp.com

Angka Tidak Bohong, Hanya Salah Membacanya

Ruang meeting sore itu terasa hening, hanya suara pendingin ruangan yang beradu dengan ketegangan suasana. Di layar proyektor, grafik KPI bulan ini terpampang jelas — sebagian hijau, sebagian lagi merah. Panji menyandarkan punggungnya, menatap angka-angka itu dengan dahi berkerut.

Kirana menulis pelan di buku catatannya, sementara Shanum, dengan hoodie abu dan gelas kopi di tangan, “Honestly, Coach... angka-angka ini tuh kayak... pretty, but kinda meaningless, you know? Nggak semua yang naik itu berarti kita actually growing.”

Coach Wang tersenyum tipis. “Menarik, Shanum. Kamu benar, angka tidak pernah berbohong — tapi manusia sering salah membacanya.” Coach Wang menatap seluruh tim. “KPI, OKR, atau GAARI, semuanya bukan sekadar alat ukur. Mereka itu cermin. Bukan untuk menilai siapa yang salah, tapi untuk memahami bagaimana kita berpikir dan bertindak.”

“Iyo, Coach... jadi maksudnya, bukan soal capai target do do, tapi lebih ke paham prosesnya, ndak?” Rizki menyambut sambil berdiri berjalan mendekati Shanum.

“Tepat, Rizki, kinerja sejati itu bukan hasil dari tekanan, tapi dari kesadaran dan rasa memiliki.”

Ruangan kembali menghidup. Kali ini, angka-angka di layar tak lagi tampak dingin. Mereka seolah berubah menjadi kisah — tentang perilaku, kedisiplinan, dan niat baik yang perlahan membentuk budaya tim.

Bab ini mengajak kita memahami bahwa memimpin lewat metrik bukan berarti mengekang lewat angka.

Melainkan menghidupkan kesadaran di baliknya — melalui KPI yang bermakna, OKR yang menyatukan arah, dan GAARI yang menumbuhkan akuntabilitas bernyawa. Karena pada akhirnya, angka hanyalah hasil; yang sejati adalah kesadaran di balik setiap langkah tim yang terus bertumbuh.

Seorang pemimpin sejati tahu bahwa angka hanyalah permukaan dari kenyataan yang lebih dalam. Di balik setiap grafik dan tabel, selalu ada cerita manusia — tentang semangat, kebiasaan, dan keputusan kecil yang membentuk hasil besar. Data ibarat jejak kaki di pasir; ia menunjukkan arah, tapi tidak selalu menjelaskan perjalanan. Itulah sebabnya, membaca angka tidak cukup dengan mata, tetapi dengan empati dan refleksi.

Pemimpin yang matang tidak bertanya “mengapa hasilnya turun” melainkan

**“apa yang sedang terjadi
di balik perilaku timku?”**

Ia memahami bahwa metrik hanyalah cermin, bukan palu penghakiman.

Tugas pemimpin bukan sekadar mengelola hasil, melainkan menumbuhkan kesadaran di baliknya. Ia merayakan proses saat angka naik dan mencari pelajaran saat angka turun. Dari sikap reflektif itu tumbuh budaya dialog yang sehat, di mana data menjadi bahasa untuk memahami manusia, bukan sekadar alat kontrol, sehingga kepercayaan dan kedewasaan tim semakin kuat.



KPI: Mengukur Hasil, Bukan Menyalahkan Orang

KPI sering kali dijadikan bahan candaan di ruang kerja: “KPI? Oh, itu singkatan dari *Keep Pretending Important*.” Sebuah lelucon yang terdengar lucu—namun juga menohok. Sebab di balik tawa itu, tersimpan kenyataan yang cukup menyakitkan: banyak orang bekerja keras demi memenuhi angka tanpa benar-benar memahami makna di baliknya. Laporan dibuat, grafik disusun, target tercapai, tapi hati kosong. Kita sibuk terlihat penting, bukan benar-benar menjadi berarti.

Setiap akhir bulan, banyak pemimpin duduk di depan layar penuh grafik dan angka—merah dan hijau bersaing di dashboard laporan. Sebagian menarik napas lega, sebagian lainnya menegakkan badan dengan wajah tegang. Namun yang sering terlupakan adalah satu hal sederhana: angka-angka itu tidak bicara. Mereka tidak menjelaskan apa yang sebenarnya terjadi di lapangan, bagaimana semangat tim terbangun, atau seberapa keras seseorang berjuang memperbaiki proses. Angka hanyalah jejak, bukan cerita. Ketika pemimpin hanya fokus pada data tanpa makna, tim akan belajar satu hal: tampil baik di atas kertas lebih penting daripada tumbuh dengan kesadaran.

Pemimpin sejati membaca angka dengan empati. Ia melihat di balik hasil, mencari perilaku, kebiasaan, dan dialog yang membentuknya. Dalam setiap penurunan performa, ada kesempatan untuk belajar; dalam setiap lonjakan, ada proses yang layak dirayakan. Dengan cara itu, data berubah fungsi — bukan lagi alat untuk menilai, tetapi cermin untuk memahami.

Kematangan seorang pemimpin diukur bukan dari seberapa banyak target tercapai, tetapi dari seberapa dalam ia memahami makna di balik setiap angka yang muncul di hadapannya.

Itulah mengapa KPI perlu dimaknai ulang. KPI bukan Key Performance Indicator yang sekadar menghitung hasil, tetapi Key People Insight yang membantu pemimpin memahami pola perilaku dan kualitas kolaborasi di balik hasil tersebut. KPI bukan soal mengawasi, tetapi menginspirasi; bukan tentang siapa yang salah, tetapi tentang bagaimana kita bisa belajar bersama. Dalam organisasi yang sehat, KPI bukan laporan, melainkan percakapan — sarana membangun kesadaran, bukan menumbuhkan ketakutan.

Tiga prinsip sederhana dapat menjadikan KPI alat pembelajaran yang bermakna.

Pertama, KPI harus relevan dengan tujuan tim dan organisasi, agar setiap angka terhubung dengan makna besar yang sedang diperjuangkan.

Kedua, fokus pada leading indicator—hal-hal yang bisa diubah hari ini untuk menciptakan hasil esok hari.

Ketiga, buatlah indikator yang measurable yet meaningful—terukur secara angka, tapi juga menyentuh dimensi manusiawi: proses, perilaku, dan nilai.

KPI yang demikian akan memotret perjalanan tim dari tahap dasar hingga tingkat kesadaran tertinggi. Dari disiplin dan tanggung jawab individu (D-Type), berkembang menjadi pembelajaran dan kolaborasi (C-Type), lalu keterlibatan aktif (B-Type), hingga akhirnya regenerasi dan sinergi lintas fungsi (A-Type). Dalam konteks ini, angka tak lagi dingin dan kaku, melainkan hidup—berdenyut bersama makna.

Karena pada akhirnya, kepemimpinan bukan tentang mengelola hasil, melainkan menumbuhkan kesadaran agar hasil itu tercipta dengan penuh tanggung jawab dan kebanggaan bersama.

Dalam ranah manajemen modern, Key Performance Indicator (KPI) juga menjadi fondasi penting dalam sistem pengukuran kinerja bisnis yang lebih komprehensif, yaitu Balanced Scorecard—kerangka yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal 1990-an. Keduanya menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak cukup diukur dari aspek keuangan semata, melainkan juga dari empat perspektif yang saling terhubung: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, KPI dan Balanced Scorecard berperan sebagai dua instrumen yang saling melengkapi — KPI memastikan kejelasan ukuran kinerja operasional, sementara Balanced Scorecard menjaga keseimbangan antara hasil jangka pendek dan pembangunan kapabilitas jangka panjang organisasi.



OKR: Menyatukan Arah dan Energi Kolektif

Konsep Objectives and Key Results (OKR) pertama kali diperkenalkan oleh Andy Grove, salah satu pendiri sekaligus CEO Intel Corporation, pada era 1970-an.

Dalam bukunya *High Output Management* (1983), Grove menekankan pentingnya kepemimpinan berbasis hasil yang konkret dan terukur.

Menurutnya, organisasi besar hanya dapat bergerak dengan lincah jika setiap individu memahami tujuan (Objective) yang jelas serta memiliki ukuran hasil (Key Results) yang spesifik dan transparan. Dari sinilah lahir pendekatan manajemen kinerja yang sederhana namun revolusioner — “management by objectives and key results.”

Inspirasi Grove berasal dari filosofi Management by Objectives (MBO) yang digagas oleh Peter F. Drucker dalam *The Practice of Management* (1954). Namun Grove menyesuaikan konsep tersebut agar lebih dinamis dan relevan di tengah perubahan cepat dunia teknologi. Ia memangkas lapisan birokrasi dan menekankan pentingnya keterlibatan seluruh karyawan, bukan hanya manajemen puncak. Prinsipnya sederhana tetapi kuat: setiap orang dalam organisasi harus memahami ke mana arah perusahaan bergerak dan bagaimana kontribusinya terhadap pencapaian visi bersama.

Pendekatan ini kemudian mendapatkan popularitas luas ketika diterapkan oleh Google. Pada tahun 1999, John Doerr, mantan eksekutif Intel sekaligus investor di Kleiner Perkins, memperkenalkan konsep OKR kepada Larry Page dan Sergey Brin, dua pendiri Google yang saat itu baru memimpin perusahaan rintisan dengan kurang dari 50 karyawan. Doerr meyakinkan bahwa OKR dapat menjaga fokus, arah, dan kolaborasi di tengah pertumbuhan yang pesat. Google lalu mulai menerapkan OKR dalam skala kecil, dengan setiap kuartal tim menetapkan Objective — tujuan yang ambisius namun inspiratif — disertai Key Results yang konkret dan terukur.

Salah satu contoh awal OKR Google adalah Objective: “Membangun mesin pencari terbaik di dunia.” Untuk mewujudkannya, mereka menetapkan Key Results:

- (1) menurunkan waktu respon pencarian hingga di bawah 0,5 detik,
- (2) memperluas indeks pencarian hingga jutaan halaman web,
- (3) meningkatkan akurasi hasil pencarian hingga 95%.

Seiring waktu, seluruh tim di Google menyusun OKR mereka sendiri yang selaras dengan OKR korporat, menciptakan keterpaduan arah vertikal dan horizontal di seluruh organisasi. Semua OKR bersifat transparan dan dapat diakses oleh siapa pun, menumbuhkan budaya akuntabilitas dan kolaborasi lintas fungsi. Hasilnya, pertumbuhan Google tidak hanya didorong oleh strategi bisnis, tetapi juga oleh kesadaran kolektif terhadap arah dan makna dari setiap target.

Prinsip inilah yang kemudian dirangkum oleh Doerr dalam bukunya *Measure What Matters* (2018), dengan pernyataan yang kini menjadi acuan global:

“OKR membantu organisasi menyatukan arah, mengarahkan energi kolektif, dan mengubah tujuan menjadi pencapaian nyata.”

Dalam konteks penerapan di dunia industri, struktur OKR dapat digambarkan melalui tiga pertanyaan kunci:

“Anda mau ke mana? Dapat apa? Dan bagaimana Anda tahu tujuan itu telah tercapai?”

Pertanyaan pertama merepresentasikan Objective — tujuan strategis yang ingin dicapai oleh individu atau organisasi. **Pertanyaan kedua** dijawab melalui Key Results yang bersifat terukur dan spesifik, sedangkan pertanyaan terakhir diterjemahkan dalam bentuk Initiatives — serangkaian aksi nyata yang memastikan hasil dapat dicapai.

Hubungan logis ini membentuk alur yang konsisten:

Objective → Key Results → Initiatives,

yang memperlihatkan kesinambungan antara arah strategis, hasil terukur, dan eksekusi operasional di lapangan.



Sebagai contoh, dalam sebuah pabrik kopi:

Objective: Meningkatkan kualitas produk kopi siap saji untuk pasar premium.

Key Results:

1. Menurunkan tingkat cacat produk (defect rate) dari 3% menjadi di bawah 1%.
2. Meningkatkan skor uji cita rasa (cupping score) dari 83 menjadi 86 poin.
3. Meluncurkan dua varian baru yang lolos uji konsumen dalam enam bulan.

Initiatives:

- Melakukan kalibrasi mesin roasting setiap minggu.
- Mengadakan pelatihan quality tasting untuk tim QA dan operator.

- Mengundang barista expert sebagai konsultan pengembangan rasa.

Dengan pendekatan ini, tim tidak hanya memahami apa yang harus dicapai, tetapi juga mengapa hal itu penting dan bagaimana mencapainya secara kolaboratif. OKR menjadikan tujuan perusahaan bukan sekadar target angka, melainkan sumber makna dan arah yang menggerakkan perilaku kerja.



Beralih ke konteks yang lebih luas, penerapan OKR perlu disejajarkan dengan sistem pengukuran kinerja tradisional seperti KPI (Key Performance Indicator), OPI (Operational Performance Indicator), dan SPI (Section Performance Indicator). Ketiganya memiliki fungsi berbeda namun saling melengkapi. KPI berfokus pada pengukuran kinerja strategis organisasi, seperti efisiensi biaya atau tingkat profitabilitas. OPI mengukur efektivitas operasional antar-departemen, misalnya machine utilization rate atau yield produksi. Sementara SPI digunakan di level mikro, seperti jumlah rework per shift atau kepatuhan operator terhadap standard checklist.

Di sinilah OKR memainkan peran uniknya sebagai jembatan kesadaran dan arah kolektif.

OKR menghubungkan “apa yang diukur” (KPI, OPI, SPI) dengan “mengapa hal itu penting,” sehingga setiap bagian organisasi memahami konteks besar dari angka yang mereka hasilkan.

Dalam pabrik kopi misalnya:

- **KPI (Korporat):** Meningkatkan margin laba bersih dari 12% menjadi 15%.
- **OPI (Produksi):** Meningkatkan yield produksi dari 92% menjadi 95%.
- **SPI (Roasting):** Menurunkan variasi suhu roasting dari $\pm 3^{\circ}\text{C}$ menjadi $\pm 1^{\circ}\text{C}$.
- **OKR (Tim Lintas Fungsi):**
 - **Objective:** Meningkatkan efisiensi proses produksi tanpa mengorbankan cita rasa.
 - **Key Results:**
 - i. Mengurangi waktu setup mesin dari 45 menit menjadi 25 menit.
 - ii. Menurunkan konsumsi energi listrik per batch sebesar 10%.
 - iii. Mempertahankan skor cupping test di atas 85 poin.

Dari struktur tersebut, setiap indikator memiliki posisi yang jelas. KPI, OPI, dan SPI berfungsi sebagai instrumen pengukuran, sedangkan OKR bertindak sebagai kompas yang menyatukan arah, makna, dan kolaborasi lintas fungsi.

Dan pada akhirnya, KPI dan turunannya membantu organisasi menjawab pertanyaan, “Seberapa baik kita bekerja?”, sementara OKR menjawab pertanyaan yang lebih mendasar, “Apakah kita sedang bekerja pada hal yang benar?”

Dalam konteks pabrik kopi, KPI memastikan efisiensi proses, OPI menjaga kestabilan operasional, SPI menjamin konsistensi di lini produksi, dan OKR memberikan arah besar yang menumbuhkan kesadaran dan kebanggaan terhadap hasil kerja. Ketika keempatnya terintegrasi, organisasi tidak hanya mengelola angka, tetapi juga menghidupkan makna di baliknya — inti dari kepemimpinan yang menumbuhkan kesadaran, kolaborasi, dan kinerja bernilai.



GAAR: Akuntabilitas yang Bernyawa

Dalam banyak organisasi, target kinerja sering kali hanya berhenti di atas kertas. Rapat-rapat strategis menghasilkan deretan angka ambisius, tetapi ketika tiba saatnya mengeksekusi, semangat mulai memudar.

Tim tidak tahu harus mulai dari mana, siapa yang bertanggung jawab, atau bagaimana keberhasilan akan diukur.

Akibatnya, rencana besar berubah menjadi rutinitas laporan, bukan perubahan nyata. Fenomena inilah yang membuat banyak organisasi “sibuk bekerja” namun tidak benar-benar berhasil bergerak.

Agar terhindar dari jebakan tersebut, fondasi pertama yang perlu diperkuat adalah penetapan tujuan yang benar.

Sebuah goal yang efektif harus mengikuti prinsip **SMART: Specific (spesifik dan jelas), Measurable (terukur), Achievable (dapat dicapai), Relevant (relevan dengan konteks bisnis), dan Time-bound (berbatas waktu).**

Formula ini memastikan bahwa setiap sasaran tidak hanya ambisius, tetapi juga realistis, terukur, dan memiliki batas waktu yang jelas untuk dievaluasi.

Untuk memahami mengapa tujuan tersebut termasuk SMART Goal, perlu dijabarkan makna dari setiap unsur SMART dan penerapannya dalam konteks operasional pabrik kopi.

- Tujuan ini spesifik (Specific) karena berfokus jelas pada defect rate produk kopi sachet, bukan pada keseluruhan sistem produksi. Fokus yang tajam memungkinkan tim mengarahkan sumber daya dan tindakan pada titik kritis yang paling memengaruhi kualitas.
- Tujuan juga terukur (Measurable) dengan indikator penurunan defect rate dari 3% menjadi 1%. Ukuran kuantitatif ini memudahkan pemantauan progres, evaluasi hasil, serta penetapan frekuensi kontrol secara rutin.
- Secara dapat dicapai (Achievable), target ini realistis karena ditopang oleh langkah korektif yang konkret seperti peningkatan akurasi mesin filling dan penguatan kontrol kualitas di lini produksi—semuanya berada dalam kendali internal tim.
- Tujuan ini juga relevan (Relevant) terhadap strategi bisnis karena menurunkan defect rate berdampak langsung pada efisiensi, kepuasan pelanggan, dan reputasi merek, sehingga selaras dengan prioritas organisasi untuk menjaga mutu dan daya saing.
- Akhirnya, sasaran ini berbatas waktu (Time-bound) dengan tenggat tiga bulan yang memberikan fokus, urgensi, dan ritme kerja yang terukur, sekaligus cukup realistis untuk menguji efektivitas perbaikan proses.

Coba, sekarang kamu buat salah satu target kamu ke dalam bentuk Format SMART, untuk latihan?

Dengan memenuhi seluruh elemen SMART, tujuan “menurunkan tingkat defect produk kopi sachet dari 3% menjadi 1% dalam tiga bulan” menjadi sasaran strategis yang konkret, realistis, dan operasional — sekaligus menjadi dasar logis untuk tahap eksekusi berikutnya melalui framework GAARI (Goal, Actor, Action, Result, Impact).

Namun, memiliki goal yang SMART saja belum cukup. Diperlukan sistem yang menjembatani antara tujuan dan tindakan nyata. Di sinilah **GAARI Framework** berperan sebagai alat eksekusi yang terintegrasi — menghubungkan antara **Goal, Actor, Action, Result, dan Impact**. GAARI bukan sekadar daftar kegiatan, melainkan sistem berpikir yang memastikan setiap target dapat dijalankan, dipantau, dan dievaluasi secara menyeluruh.



Melalui GAARI, setiap tim dituntun untuk menjawab lima pertanyaan mendasar:

- Goal – What & Why: Apa yang ingin dicapai dan mengapa hal itu penting? Ini kamu pakai SMART-GOAL!

- 2. Actors – Who: Siapa yang terlibat dan apa peran spesifik mereka?
- 3. Actions – How: Bagaimana langkah-langkah eksekusi dilakukan secara sistematis?
- 4. Results – How Much: Apa hasil konkret yang diharapkan, dan bagaimana cara mengukurnya?
- 5. Impacts – What For: Dampak apa yang akan dirasakan terhadap sistem, pelanggan, atau budaya organisasi?

Berikut contoh penerapan GAARI yang mengembangkan SMART Goal di atas.

Elemen	Deskripsi	Implementasi
Goal	Menurunkan defect rate produk kopi sachet dari 3% menjadi 1% dalam tiga bulan.	Menjadi indikator utama keberhasilan tim produksi dan QA.
Actors	Tim Produksi, Tim QA, Tim Maintenance, dan HRD.	- Produksi: memastikan parameter mesin sesuai standar. - QA: melakukan inspeksi harian. - Maintenance: menjaga keandalan mesin filling. - HRD: memastikan pelatihan operator berlangsung tepat waktu.
Actions	Tindakan nyata untuk memastikan hasil tercapai.	- Audit proses harian oleh QA. Kalibrasi mesin filling mingguan. - Sesi feedback operator setiap Jumat. - Pelatihan "Quality Awareness" untuk seluruh shift.
Results	Hasil jangka pendek yang dapat diukur secara konkret.	- 90% batch produksi memenuhi standar mutu tanpa rework. - Defect rate turun menjadi 1% setelah tiga bulan.
Impacts	Dampak jangka panjang terhadap sistem dan budaya.	- Budaya mutu semakin kuat. - Kolaborasi antar-departemen meningkat. - Kepuasan pelanggan naik karena konsistensi produk.

Dari contoh di atas, terlihat bahwa GAARI membuat proses eksekusi menjadi tajam, jelas, dan terencana dengan baik. Goal yang awalnya berupa pernyataan strategis kini memiliki bentuk operasional yang konkret, melibatkan banyak fungsi organisasi, dan berorientasi pada hasil sekaligus dampak.

Dengan pendekatan ini, KPI dan OKR tidak lagi berdiri sendiri sebagai angka-angka di laporan manajemen, tetapi dihidupkan melalui mekanisme akuntabilitas yang nyata.

GAARI memastikan bahwa strategi tidak berhenti di atas kertas, melainkan bergerak dalam tindakan yang terukur dan bermakna. Lebih dari sekadar alat manajerial, GAARI adalah kerangka kepemimpinan yang menumbuhkan tanggung jawab, kolaborasi lintas fungsi, serta budaya belajar berkelanjutan — karena akuntabilitas sejati bukan soal siapa yang disalahkan, tetapi siapa yang berkomitmen menjalankan perubahan.



Integrasi KPI-OKR-GAARI dalam 90-Day Cycle

Bisa kamu bayangkan di jaman yang kompetitif ini, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kecepatan pencapaian target, tetapi juga oleh kemampuan untuk belajar dari proses pencapaiannya. Di sinilah konsep integrasi **KPI-OKR-GAARI dalam siklus 90 hari** memainkan peran strategis. Siklus ini tidak sekadar menjadi periode pelaporan, melainkan learning loop — sebuah sistem pembelajaran berkelanjutan yang menggabungkan arah strategis, ukuran kinerja, dan kedisiplinan eksekusi dalam satu rangkaian yang harmonis.

Dalam kerangka ini, OKR (Objectives and Key Results) menetapkan arah dan makna kuartalan organisasi. OKR berfungsi sebagai panduan strategis yang menjawab ke mana tim akan bergerak dan mengapa arah tersebut penting.

OKR (Objectives and Key Results) berfungsi sebagai kompas yang menetapkan arah strategis organisasi, sementara KPI (Key Performance Indicator) menjadi metronom yang menjaga ritme pelaksanaan harian. Jika OKR menjawab ke mana kita akan bergerak, maka KPI memastikan bagaimana langkah-langkah itu dijalankan secara konsisten.

Namun arah dan ritme tersebut tidak akan bermakna tanpa eksekusi yang disiplin. Di sinilah GAARI (Goal-Actor-Action-Result-Impact) berperan memastikan setiap inisiatif dijalankan dengan akuntabilitas nyata. Framework ini menegaskan siapa melakukan apa, dengan cara bagaimana, menghasilkan apa, dan berdampak apa bagi sistem.

Melalui integrasi KPI-OKR-GAARI dalam siklus 90 hari, organisasi tidak sekadar mengejar target, tetapi juga membangun learning loop — proses pembelajaran berkelanjutan yang menumbuhkan kesadaran, kolaborasi, dan kedisiplinan dalam mencapai hasil yang bermakna.

Sebagai contoh, sebuah pabrik kopi menetapkan OKR kuartalan berikut:

- Objective: Meningkatkan efisiensi lini filling sachet sebesar 15% dalam 90 hari.
- Key Results:
 - a. Menurunkan downtime mesin dari 180 menit menjadi 120 menit per minggu.
 - b. Meningkatkan output rate dari 40.000 menjadi 46.000 sachet per shift.
 - c. Mengurangi defect rate dari 2,5% menjadi 1,5%.

OKR tersebut memberikan arah strategis dan makna kolektif yang menginspirasi tim lintas fungsi (Produksi, Maintenance, dan Quality Assurance).

Agar pencapaiannya terjaga secara konsisten, ditetapkan pula KPI operasional harian sebagai metronom pengendali ritme:

- KPI Produksi: Efisiensi mesin (OEE) minimal 85% per hari.
- KPI Maintenance: Terselesaikannya minimal 90% jadwal inspeksi preventif mingguan.
- KPI QA: Jumlah defect sampling maksimum 5 sachet per 10.000 unit.

Namun, arah (OKR) dan ritme (KPI) ini akan kehilangan maknanya tanpa sistem eksekusi yang konkret dan akuntabel. Di sinilah GAARI (Goal-Actor-Action-Result-Impact) hadir sebagai alat pengikat antara strategi dan tindakan nyata. Misalnya, untuk mencapai target defect rate 1,5%, pabrik menggunakan GAARI sebagai berikut.

Elemen	Deskripsi	Contoh Implementasi
Goal	Mengurangi defect rate dari 2,5% menjadi 1,5% dalam 3 bulan.	Ditetapkan sebagai sasaran lintas fungsi.
Actors	Tim Produksi, QA, Maintenance, dan HR.	- Produksi menjaga parameter mesin. - QA melakukan audit harian. - Maintenance memastikan calibration accuracy. - HR memfasilitasi pelatihan operator.
Actions	Langkah-langkah eksekusi spesifik dan terukur.	- Audit kualitas 2x per minggu. - Kalibrasi mesin setiap Jumat. - Forum umpan balik antar-shift tiap 2 minggu.
Results	Hasil jangka pendek yang bisa diukur.	Defect rate menurun ke 1,6% pada bulan kedua.
Impact	Dampak jangka panjang terhadap sistem dan budaya kerja.	Efisiensi meningkat 10%, hubungan lintas fungsi lebih kuat, dan pelanggan melaporkan konsistensi mutu yang lebih baik.

Dengan pendekatan ini, siklus 90 hari berjalan seperti **Plan-Do-Check-Act** yang hidup dan dinamis. Pada minggu pertama, tim merencanakan (Plan) dan menyepakati OKR serta KPI. Pada minggu keempat hingga kedelapan, CAARI digunakan untuk menilai apakah tindakan yang dijalankan relevan dengan tujuan. Pada akhir kuartal, dilakukan refleksi (Check-Act) bukan hanya terhadap hasil numerik, tetapi juga terhadap proses pembelajaran: apa yang berhasil, apa yang perlu diperbaiki, dan apa yang menjadi insight bagi siklus berikutnya.

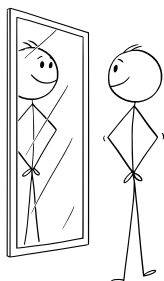
Melalui pendekatan ini, organisasi membangun budaya yang adaptif dan reflektif. Setiap tiga bulan, bukan sekadar laporan kinerja yang dihasilkan, tetapi juga kesadaran baru tentang bagaimana tim bereaksi terhadap perubahan, mengelola kolaborasi lintas fungsi, dan memperkuat komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan.

Ketika kamu menjadi Seorang pemimpin dalam sistem ini tidak lagi berperan sebagai pengawas angka, tetapi sebagai fasilitator makna. Ia perlu mendorong tim menjawab tiga pertanyaan reflektif penting:

1. Apakah tim memahami mengapa target ini penting bagi organisasi?
2. Apakah mereka merasa memiliki hasil yang dicapai?
3. Apakah proses ini membuat mereka lebih bijak dan tangguh?

Ketika tiga pertanyaan ini dijawab dengan jujur, organisasi tidak hanya menghasilkan kinerja, tetapi juga kesadaran. Sebab, angka memang bisa dibuat indah, tetapi makna hanya muncul dari perilaku, refleksi, dan kedewasaan dalam belajar. Dengan demikian, dalam setiap siklus 90 hari, keberhasilan sejati tidak hanya diukur dari seberapa banyak target tercapai;

melainkan dari seberapa besar tim memahami arti setiap angka yang mereka hasilkan — dan bagaimana angka itu mengubah cara mereka berpikir, bekerja, dan bertumbuh.



Refleksi Kepemimpinan

Sejenak coba kamu ambil waktu untuk berpikir dan renung:

Apakah tim Anda mengejar angka agar terlihat baik, atau membangun makna agar bekerja dengan benar?

Pertanyaan Kunci

- Apakah OKR kuartal ini sudah menjawab mengapa—bukan hanya berapa—yang ingin kita capai?
- KPI mana yang benar-benar leading indicator (yang mendorong hasil), dan mana yang hanya mencatat kejadian?
- Siapa Actor pemilik setiap sasaran? Apakah GAARI-nya (Goal-Actor-Action-Result-Impact) sudah jelas dan disepakati lintas fungsi?
- Dari siklus 90 hari terakhir, dua kebiasaan apa yang perlu dipertahankan, dan satu yang harus dihentikan agar kinerja naik dengan cara yang sehat?
- Apakah tim merasa memiliki hasilnya, atau hanya mengikuti laporan?

Ini sebagai pengingat penting: **Pemimpin yang mengejar angka mendapat laporan; pemimpin yang menumbuhkan makna mendapatkan perilaku.**

Angka bisa dibuat indah, tetapi makna lahir dari kebiasaan, dialog, dan akuntabilitas yang hidup.

Tapi benarkah itu yang kamu ingin capai?

Langkah 7 Hari ke Depan

- Publikasikan 3–5 OKR kuartal ini dan keterkaitannya dengan strategi.
- Revisi 3 KPI leading teratas yang paling mempengaruhi hasil.
- Lengkapi satu lembar GAARI untuk sasaran kritikal

Dengan disiplin refleksi seperti ini, Anda memimpin bukan hanya melalui angka, tetapi melalui kesadaran yang menggerakkan perilaku dan membangun kepercayaan tim.

Dan tadi kita sudah belajar “memimpin lewat metrik” dengan KPI-OKR-GAARI, kini saatnya melangkah ke inti praksisnya: bagaimana menuntun hati manusia sambil menata sistemnya, yang akan kita dalami di **Bab 14 — Memahami Batas antara Leadership dan Management.**



LEAN Supply Chain Management & LEAN Logistic Management
PT Pindo Deli Pulp And Paper Mills, Perawang - Pekanbaru



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

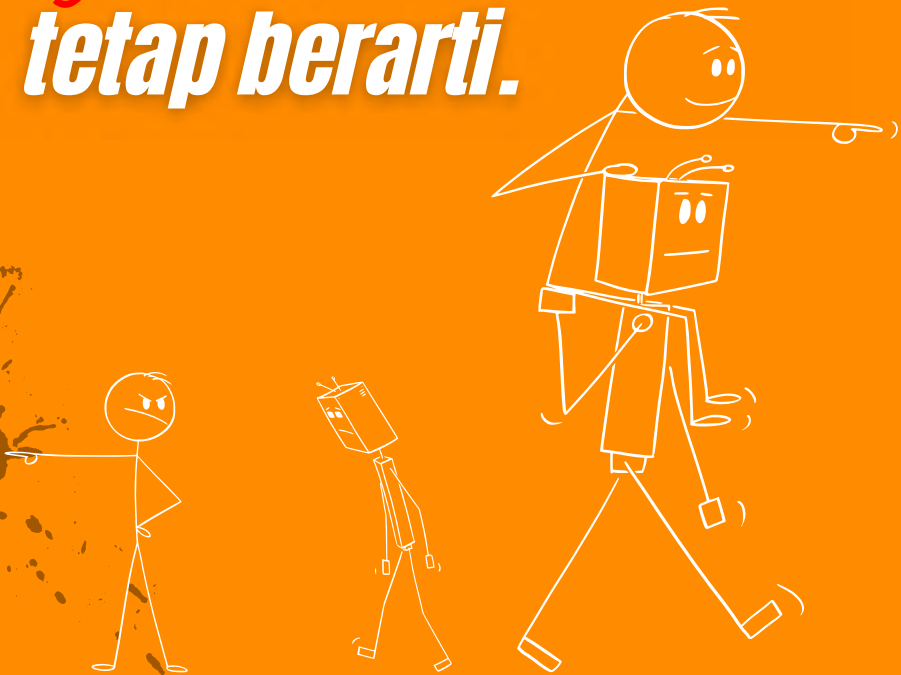
Bab 14

Memahami Batas antara Leadership dan Management



Leading People, NOT Managing Them!

*Manajemen menjaga
mesin tetap hidup,
tapi kepemimpinan
menjaga manusia
tetap berarti.*



Ketika Sistem Rapi Tapi Tim Tak Bergerak

Pernahkah kamu merasa sudah menyiapkan semuanya dengan rapi — jadwal tersusun, instruksi jelas, SOP lengkap — tapi hasilnya tetap meleset dari harapan? Seolah sistem berjalan, namun hasil tak juga bergerak. Jika iya, kamu tidak sendirian. Banyak pemimpin terjebak dalam kesalahan yang sama: mencoba mengatur manusia, padahal manusia bukan untuk diatur.

Bab ini mengajak kita kembali ke inti pesan buku ini: *Leading People, Not Managing Them*. Setelah membahas berbagai alat dan strategi, kini saatnya kembali ke dasar — memahami bahwa kekuatan sejati kepemimpinan ada pada manusia, bukan sistem.

Kamu bisa mengatur waktu, biaya, mesin, dan material karena semuanya terukur. Tapi manusia berbeda — mereka punya kehendak, emosi, dan harga diri. Hati tidak bisa ditekan dengan aturan, tapi bisa digerakkan lewat keteladanan dan makna.

Coba bayangkan sebuah restoran yang dapurnya bersih, SOP masak lengkap, dan alatnya modern. Namun kalau para koki bekerja tanpa semangat, tidak saling percaya, dan merasa hanya sekadar menggugurkan kewajiban, maka makanan yang dihasilkan akan terasa hambar. Bukan karena bumbunya kurang, tapi karena jiwa di baliknya tidak hadir. Hal yang sama terjadi di pabrik, kantor, atau tim proyek: sistem bisa sempurna, tapi tanpa manusia yang tergerak, hasilnya akan tetap datar. Itulah sebabnya banyak organisasi tampak sibuk tetapi tidak benar-benar maju.

Mereka memiliki proses yang rapi, laporan yang lengkap, dan jadwal yang ketat, namun kehilangan makna di dalamnya. Manajemen membuat roda organisasi berputar, tetapi kepemimpinanlah yang menentukan ke mana arah roda itu bergerak. Tanpa kepemimpinan yang memberi makna, sistem hanya menghasilkan rutinitas tanpa kehidupan.

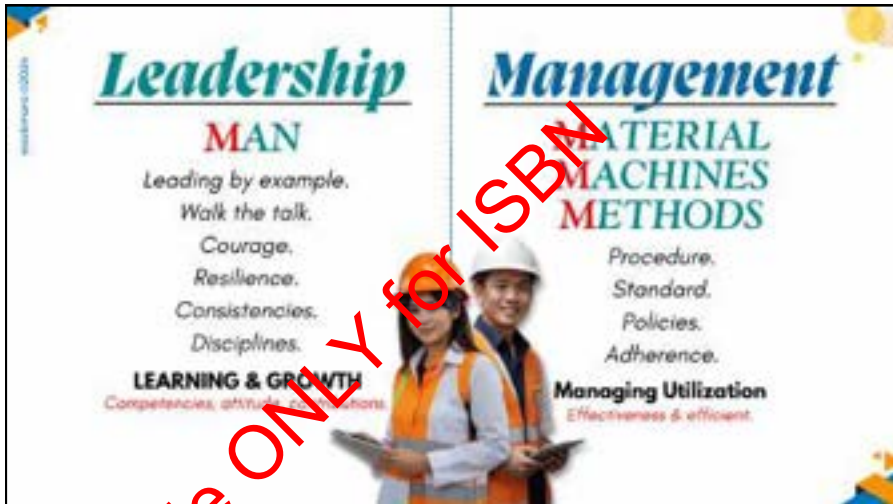
Menjadi pemimpin berarti memahami bahwa keberhasilan tidak hanya soal “melakukan sesuatu dengan benar,” tapi memastikan bahwa yang dilakukan memang benar adanya. Sistem diperlukan agar efisien, tetapi manusia memerlukan makna agar berkomitmen. Ketika keduanya berjalan seimbang — sistem yang tertata dan manusia yang berjiwa — barulah hasil kerja menjadi bernilai bukan sekadar produktif, tetapi juga bermakna.



Manusia Tidak Bisa Dikelola, Mereka Perlu Dipimpin

Kepemimpinan (leadership) berfokus pada manusia — pada man — karena inti dari kepemimpinan adalah menumbuhkan kesadaran, membangun kepercayaan, dan memberi teladan. Pemimpin sejati tidak sekadar memberi perintah, tetapi “walk the talk”: ia berbicara melalui tindakannya. Ia berani mengambil keputusan sulit, tangguh menghadapi tekanan, dan konsisten menegakkan nilai-nilai yang diyakininya.

Dalam dunia kerja, kepemimpinan menjadi fondasi learning and growth. — menumbuhkan kompetensi, membangun sikap, dan mendorong kontribusi nyata dari setiap individu agar terus berkembang dan bertumbuh bersama timnya.



Sementara itu, manajemen (management) berfokus pada sistem dan sumber daya: material, machines, dan methods. Di sinilah dibutuhkan disiplin dalam mengatur prosedur, menjaga standar, menjalankan kebijakan, serta memastikan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku.

Fungsi utama manajemen adalah memastikan pemanfaatan sumber daya berjalan efektif dan efisien, agar hasil kerja optimal dan terukur. Jika kepemimpinan menggerakkan hati dan pikiran manusia, maka manajemen menjaga keteraturan dan kestabilan sistem. Keduanya tidak dapat dipisahkan — karena sistem tanpa jiwa akan kaku, sementara jiwa tanpa sistem akan kehilangan arah.

Kepemimpinan menyalakan jiwa dalam sistem, sementara manajemen memberi arah pada jiwa yang menyala — keduanya harus berjalan seiring agar organisasi tidak hanya berfungsi, tetapi juga bertumbuh dengan makna.



Kepemimpinan Itu Tentang Tindakan

Kepemimpinan sejati tidak diukur dari seberapa lantang seseorang berbicara, tetapi dari seberapa nyata ia memberi teladan. Orang tidak meniru apa yang dikatakan pemimpinnya, melainkan apa yang mereka lihat dan rasakan setiap hari. Keteladanan adalah bahasa kepemimpinan yang paling universal — ia tidak butuh penjelasan panjang, cukup ditunjukkan untuk menggerakkan.

Bayangkan satu bintang yang bersinar di antara banyak bintang lain yang redup. Cahaya kecilnya memberi arah dan membuat yang lain ikut menyala. Begitulah pemimpin yang memimpin dengan tindakan. Satu sikap positif dan konsistensi kecil bisa menular menjadi budaya besar dalam tim. Di area produksi, misalnya, seorang foreman yang datang lebih awal, mengecek kondisi mesin, dan menyapa operator dengan empati sedang menanamkan tanggung jawab tanpa perlu banyak bicara. Tindakannya sudah cukup menjadi pesan kuat: kerja keras dan kepedulian lebih berharga dari seribu instruksi.

Sebaliknya, pemimpin yang hanya pandai memberi perintah tanpa memberi contoh akan menciptakan budaya ketakutan dan kepatuhan semu. Orang mungkin mengikuti, tapi tanpa semangat. Mereka bergerak karena tekanan, bukan karena makna. Pada akhirnya, bukan kata-kata yang menggerakkan tim, melainkan kredibilitas tindakan. Pemimpin yang berkata sedikit namun berbuat banyak akan selalu diikuti — bukan karena kekuasaan, tetapi karena kepercayaan. Di situlah inti kepemimpinan: bukan mengarahkan dengan suara, melainkan menyalakan dengan teladan.



ACT: Align – Communicate – Team

Menjadi pemimpin berarti menjadi penggerak kesadaran. Kamu tidak bisa “mengatur” hati orang, tapi kamu bisa **menyelaraskan (Align) arah pikirnya, mengkomunikasikan (Communicate) maknanya, dan membangun (Team) semangat kolektifnya.**

Align – Menyelaraskan arah dan makna. Pemimpin memastikan bahwa setiap individu tahu mengapa mereka bekerja, bukan hanya apa yang harus dilakukan. Misalnya, alih-alih berkata “selesaikan laporan hari ini”, pemimpin sejati berkata, “Laporan ini penting agar kita tahu di mana proses yang paling banyak kehilangan waktu — supaya kerja kamu ke depan bisa lebih ringan.” Dalam keselarasan itu, orang merasa dihargai karena perannya penting.

Communicate – Menyampaikan makna, bukan sekadar instruksi. Komunikasi dalam kepemimpinan bukan sekadar “memberi tahu”, tetapi “menghubungkan makna”. Gaya komunikasi seorang pemimpin yang baik tidak menekan, tapi mengundang dialog. Komunikasi mampu menjelaskan arah kerja dengan jelas, mendengar aspirasi, dan menutup celah kesalahpahaman. Dalam praktiknya, rapat morning briefing yang efektif tidak diisi dengan teguran, tapi dengan kalimat penyemangat dan pembelajaran singkat dari hasil kemarin.

Team – Menyatukan energi kolektif. Pemimpin yang efektif bukan yang paling pintar, tapi yang paling bisa membuat semua orang bekerja bersama, bukan sendiri-sendiri. Ketika tim bisa saling mengisi, bukan saling menghakimi, performa meningkat dengan sendirinya.

Di sinilah muncul prinsip 3C:

Communication, Coordination, dan Collaboration — tiga kekuatan utama untuk membangun tim yang hidup.

- **Communication** menjaga informasi tetap terbuka dan jujur.
- **Coordination** memastikan setiap peran bekerja selaras tanpa tumpang tindih.
- **Collaboration** mengubah “kerja saya” menjadi “kerja kita”.

Contoh Nyata di Tempat Kerja:

Bayangkan situasi di area pengemasan (packing line). Hari itu targetnya tinggi dan beberapa mesin sempat berhenti karena labeling error.

Supervisor yang hanya berpikir manajerial mungkin langsung menegur operator dan menyalahkan tim maintenance. Namun seorang leader yang menerapkan prinsip ACT akan bertindak berbeda:

- **Align:** Ia mengajak tim melihat akar masalah bersama — “Apa yang bisa kita perbaiki supaya error ini tidak berulang?”
- **Communicate:** Ia membuka dialog, bukan interogasi — memberi ruang bagi operator untuk berbicara.
- **Team:** Ia mengajak semua pihak (QC, maintenance, operator) untuk membuat perbaikan cepat bersama.

Hasilnya?

Masalah terselesaikan, tapi yang lebih penting — semangat tim tumbuh, dan rasa saling percaya meningkat. Mereka tidak hanya menyelesaikan masalah, tapi juga belajar untuk berpikir sebagai satu tim.



Dari Leader yang Reaktif ke Leader yang Reflektif

Banyak pemimpin tanpa sadar terjebak dalam siklus reaktif — menghabiskan sebagian besar waktunya untuk memadamkan api masalah yang sama berulang kali. Mereka sibuk mengatur orang, menegur kesalahan, dan memastikan setiap langkah sesuai prosedur. Namun, di tengah kesibukan itu, mereka lupa satu hal penting: akar dari semua masalah bukan pada orangnya, melainkan pada kesadaran yang belum tumbuh.

Pemimpin yang hanya mengandalkan kontrol dan aturan akan selalu kelelahan. Ia seperti orang yang terus-menerus menimba air dari kapal bocor tanpa pernah menutup lubangnya. Sebaliknya, pemimpin yang reflektif memilih untuk menanam kesadaran, bukan sekadar memberi perintah. Ia tahu bahwa ketika tim memahami mengapa mereka bekerja, maka bagaimana mereka bekerja akan mengikuti dengan sendirinya.

***“A leader is one who knows the way,
goes the way, and shows the way.”***

Pemimpin semacam ini tidak perlu terus-menerus berada di garis depan mengawasi. Ia cukup memberikan arah yang jelas, makna yang menggerakkan, dan ruang bagi timnya untuk tumbuh. Ia lebih banyak mendengarkan daripada memerintah, lebih sering menuntun daripada menekan. Dalam kehadirannya, orang merasa dipercaya, bukan diawasi.

Menjadi pemimpin sejati bukan berarti mengatur setiap langkah, melainkan menjadi sumber arah dan energi bagi orang lain untuk berjalan dengan kesadaran.

Ia tahu jalan yang harus ditempuh, ia melangkah terlebih dahulu, dan melalui tindakannya, orang lain menemukan keberanian untuk ikut berjalan. Itulah perbedaan antara pemimpin yang sibuk mengendalikan, dengan pemimpin yang mampu menumbuhkan.

Waktu, Tenaga, Biaya, dan Proses Semua Itu Harus Dikelola

Meski manusia tidak bisa diatur seperti mesin, seluruh sistem kerja yang melibatkan sumber daya — waktu, tenaga, biaya, dan proses — tetap harus dikelola dengan disiplin. Di sinilah peran manajemen menjadi penting. Manajemen bukan tentang mengontrol orang, tetapi tentang mengatur sumber daya agar bekerja secara efektif dan efisien. Ia memastikan semua elemen dalam organisasi bergerak ke arah yang sama dengan cara yang paling optimal.

Manajemen yang baik ibarat orkestra: setiap instrumen memiliki nada dan ritmenya sendiri, tetapi semuanya harus menyatu dalam harmoni yang terarah. Tanpa koordinasi yang jelas, suara terbaik pun bisa berubah menjadi kekacauan. Begitu pula dalam dunia kerja — setiap departemen, setiap peran, dan setiap proses harus memiliki alur yang terencana, terstruktur, dan terukur.

Untuk itu, dikenal empat fungsi utama dalam manajemen yang disebut POAC.

POAC: Planning, Organizing, Actuating, and Controlling.

Keempatnya adalah siklus yang saling berkaitan, tidak bisa dijalankan secara terpisah.

Bayangkan situasi di lapangan. Seorang supervisor produksi mendapat target 5.000 cases per shift. Tugas ini tidak bisa dicapai hanya dengan semangat atau niat baik; dibutuhkan sistem manajemen yang solid.

Planning (Perencanaan). Supervisor perlu merencanakan seluruh aktivitas sebelum produksi dimulai. Ia menghitung kebutuhan mesin, tenaga kerja, serta waktu yang diperlukan untuk mencapai target. Perencanaan juga mencakup perkiraan potensi hambatan dan bagaimana mengantisipasinya — seperti ketersediaan material, jadwal maintenance, atau kemungkinan downtime. Tanpa perencanaan yang matang, pekerjaan mudah terganggu oleh masalah kecil yang seharusnya bisa dihindari.

Organizing (Pengorganisasian). Setelah rencana dibuat, langkah berikutnya adalah menyusun struktur kerja yang efektif. Supervisor menata pembagian shift operator, memastikan material datang tepat waktu, dan membagi tanggung jawab dengan jelas. Pengorganisasian yang baik membuat setiap orang tahu apa yang harus dilakukan, kepada siapa melapor, dan bagaimana hasilnya akan diukur. Dalam tahap ini, peran komunikasi sangat penting agar semua pihak memiliki pemahaman yang sama.

Actuating (Pelaksanaan dan Penggerakan). Di tahap ini, manajer tidak hanya memastikan pekerjaan berjalan sesuai rencana, tetapi juga menggerakkan orang-orang di dalamnya. Ia memberi briefing sebelum shift dimulai, menjelaskan prioritas, dan memastikan setiap anggota tim tahu perannya.

Di sinilah seni manajemen bertemu dengan kepemimpinan — karena untuk menggerakkan orang, dibutuhkan kemampuan memotivasi, bukan sekadar memberi perintah. Supervisor yang hadir di lapangan, mendengarkan, dan memberi dukungan langsung akan membuat timnya merasa dihargai.

Controlling (Pengendalian dan Evaluasi). Setelah pekerjaan berjalan, pengendalian menjadi tahap penting untuk memastikan hasil sesuai dengan target. Supervisor memantau hasil produksi secara berkala, menganalisis penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif bila ada deviasi. Pengendalian bukan berarti mencari kesalahan, melainkan memastikan sistem terus belajar dan membaik. Setiap data produksi bukan sekadar angka, tetapi cermin dari proses yang bisa disempurnakan.

Namun, semua tahapan POAC ini tidak akan menghasilkan perubahan berarti bila dijalankan secara mekanis. Target mungkin tercapai, tetapi semangat kerja menurun, konflik kecil dibiarkan, dan rasa memiliki hilang. Manajemen tanpa kepemimpinan hanya menciptakan sistem yang kaku; sedangkan kepemimpinan tanpa manajemen hanya melahirkan semangat tanpa arah.

Manajemen memastikan sistem berjalan dengan tertib, sementara kepemimpinan memastikan manusia di balik sistem tetap berjiwa. Ketika keduanya menyatu, hasil kerja bukan hanya efisien, tetapi juga bermakna. Dalam keseharian, keseimbangan ini tampak sederhana: laporan selesai tepat waktu, namun tim tetap tersenyum; target tercapai, namun orang-orang di dalamnya merasa berharga. Itulah tanda bahwa manajemen berjalan dengan jiwa kepemimpinan.



Antara Memberi Perintah dan Seni Menggerakkan.

Manajemen dan kepemimpinan memang berjalan berdampingan, tetapi keduanya berbicara dalam bahasa yang berbeda. Manajemen memastikan sistem bekerja dengan tertib, efisien, dan sesuai rencana. Ia berbicara dengan angka, jadwal, dan prosedur. Sementara kepemimpinan berbicara dengan makna, semangat, dan kesadaran.

Jika manajemen menjaga roda organisasi terus berputar, maka kepemimpinan memastikan roda itu bergerak ke arah yang benar dan dengan alasan yang bermakna.

Bayangkan sebuah pabrik yang memiliki jadwal produksi ketat. Seorang manajer memastikan semua mesin beroperasi tepat waktu, material datang sesuai jadwal, dan laporan selesai setiap akhir shift. Sistem berjalan rapi — target tercapai, angka produktivitas stabil. Namun di sisi lain, para operator mulai terlihat lelah dan kehilangan semangat. Mereka bekerja karena takut dimarahi, bukan karena merasa memiliki kontribusi penting. Dalam situasi seperti ini, sistem memang efisien, tapi manusia di dalamnya kehilangan jiwa.

Lain halnya jika pemimpinnya mampu membangun kesadaran. Ia tidak hanya berkata, “Kita harus capai target 5.000 kasus hari ini,” tetapi menambahkan, “Karena setiap produk yang keluar dari sini berarti kita menjaga kepercayaan pelanggan dan membantu keluarga mereka mendapatkan kebutuhan sehari-hari.”

Kalimat sederhana ini mengubah cara pandang. Pekerjaan yang tadinya terasa seperti rutinitas kini memiliki makna.

Orang bekerja bukan karena diawasi, tetapi karena tahu mengapa mereka harus melakukan yang terbaik.

Kepatuhan bisa diciptakan dengan sistem dan pengawasan, tetapi kesadaran hanya bisa tumbuh melalui pengaruh dan keteladanan. Sistem tanpa jiwa akan terasa dingin dan kaku, sedangkan semangat tanpa sistem hanya akan berakhir dengan kekacauan. Di sinilah keseimbangan menjadi penting. Pemimpin sejati tahu kapan harus mengelola dengan logika dan kapan harus menyentuh hati. Ia tidak sekadar mengatur proses agar berjalan lancar, tetapi juga menyalakan makna agar orang-orang di dalamnya merasa hidup.



Ketika Perubahan Tak Berjalan, Ada Caranya!

Sore itu, ruang meeting di lantai dua terasa sedikit tegang. Tim manajemen memutuskan untuk meluncurkan sebuah program perubahan besar — sistem ERP baru yang akan menggantikan proses manual di seluruh departemen. Di layar proyektor terpampang slogan: “Transformasi Digital Menuju Efisiensi!” Semua terlihat semangat... setidaknya di permukaan.

Namun begitu rapat berakhir, desas-desus mulai terdengar di ruang kerja. “Kita harus belajar sistem baru lagi? Untuk apa sih?” keluh salah satu staf administrasi. “Katanya biar cepat, tapi malah tambah ribet,” sahut operator gudang. Dalam hitungan hari, antusiasme awal berganti dengan kebingungan.



Bukan karena orang menolak berubah, tapi karena mereka tidak tahu mengapa perubahan itu perlu dilakukan. Tanpa visi yang jelas, perubahan kehilangan arah — dan kebingungan pun menjadi hasil akhirnya.

Beberapa minggu kemudian, pelatihan dimulai, tapi tergesa-gesa. Materinya terlalu teknis, sementara sebagian besar karyawan belum terbiasa menggunakan komputer. Ada yang salah klik, ada yang takut mencoba, dan setiap kesalahan kecil terasa seperti ancaman. Mereka bukan tidak mau belajar, hanya saja tidak dibekali keterampilan yang cukup. Dari sinilah muncul kecemasan — perubahan yang seharusnya mempermudah justru membuat orang merasa tidak mampu.

Lalu datang masalah lain: tidak ada penghargaan bagi mereka yang berusaha menyesuaikan diri lebih cepat. Para staf yang beradaptasi dengan baik merasa usahanya tidak dihargai, sementara yang lain mulai bersikap acuh. “Toh, hasilnya sama saja,” kata mereka. Perubahan tanpa insentif hanya menumbuhkan resistensi.

Semangat awal perlahan pudar. Bahkan tim pemeliharaan mulai mengeluh karena alat yang dibutuhkan belum disediakan, dan anggaran tambahan tak kunjung turun. Tanpa sumber daya yang memadai, mereka bekerja setengah hati. Frustrasi pun tumbuh di mana-mana.

Pada akhirnya, meski visi besar dan slogan perubahan telah dicanangkan, tidak ada rencana tindakan yang konkret. Setiap divisi berjalan dengan tafsirnya masing-masing. Tanpa arah yang jelas, proyek besar itu berhenti di tengah jalan. Bukan karena ide yang salah, tapi karena unsur-unsur pendukungnya tidak lengkap.

Perubahan selalu membutuhkan lima elemen yang berjalan bersama: visi yang memberi arah, keterampilan yang memberai, insentif yang memotivasi, sumber daya yang mendukung, dan rencana tindakan yang memandu langkah. Ketika satu saja hilang, perubahan berubah menjadi kebingungan, kecemasan, atau penolakan. Tapi ketika kelimanya hadir dalam harmoni, perubahan bukan lagi ancaman — melainkan perjalanan bersama menuju kemajuan yang nyata dan bermakna.

Berikut kesimpulan dari model “Manajemen Perubahan” beserta kondisi yang terjadi dan solusi yang bisa dilakukan agar perubahan berjalan efektif dan manusia di dalamnya ikut bergerak dengan sadar:

Kondisi 1: Semua Unsur Lengkap → Terjadi Perubahan Nyata (CHANGE)

- Kondisi: Perusahaan memiliki visi yang jelas, keterampilan yang memadai, insentif yang menarik, sumber daya yang cukup, dan rencana tindakan yang terarah.
- Hasil: Tim bergerak bersama menuju tujuan bersama. Ada rasa percaya, semangat, dan arah yang konsisten.

- Solusi: Pertahankan keseimbangan kelima elemen ini. Pastikan setiap komunikasi perubahan menghubungkan visi – makna – tindakan nyata.

Kondisi 2: Tanpa Visi → Kebingungan (CONFUSION)

- Kondisi: Orang tahu apa yang harus dikerjakan, tetapi tidak tahu mengapa mereka melakukannya.
- Tanda-tanda: Banyak pertanyaan muncul seperti, “Sebenarnya tujuan perubahan ini apa?”
- Solusi: Jelaskan arah dan alasan perubahan sejak awal. Buat visi yang inspiratif dan komunikasikan dengan cara yang bisa dirasakan oleh semua level tim.

Kondisi 3: Tanpa Keterampilan (Skills) → Kecemasan (ANXIETY)

- Kondisi: Orang paham tujuan perubahan, tapi merasa tidak mampu melakukannya.
- Tanda-tanda: Banyak kesalahan kecil, stres meningkat, dan tim enggan mencoba hal baru.
- Solusi: Berikan pelatihan praktis, bimbingan lapangan, dan waktu adaptasi yang cukup. Pastikan setiap orang merasa siap dan didukung, bukan dihakimi.

Kondisi 4: Tanpa Insentif → Penolakan (RESISTANCE)

- Kondisi: Orang tahu apa yang harus dilakukan, tapi merasa tidak ada manfaat atau penghargaan atas upaya mereka.
- Tanda-tanda: Muncul komentar sinis seperti, “Buat apa berubah? Sama saja.”
- Solusi: Berikan pengakuan dan penghargaan, sekecil apa pun kemajuannya. Tumbuhkan budaya apresiasi agar perubahan terasa bernilai bagi setiap individu.

Kondisi 5: Tanpa Sumber Daya → Frustrasi (FRUSTRATION)

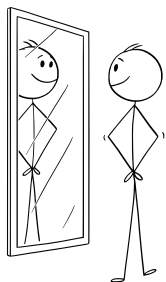
- Kondisi: Tim punya niat baik, tapi tidak didukung alat, waktu, atau dana yang memadai.
- Tanda-tanda: Orang mulai menyerah karena “ingin berubah, tapi tidak bisa.”

- Solusi: Sediakan dukungan nyata — alat kerja, waktu tambahan, dan akses ke tim pendukung. Pastikan manajemen tidak hanya memberi tugas, tetapi juga memberi daya.

Kondisi 6: Tanpa Rencana Tindakan → Hasil Negatif (NEGATIVE RESULTS)

- Kondisi: Visi besar dan sumber daya sudah ada, tapi tidak ada langkah nyata atau panduan jelas.
- Tanda-tanda: Setiap tim berjalan sendiri-sendiri, proyek tidak konsisten, hasil tidak terukur.
- Solusi: Buat action plan yang konkret — siapa melakukan apa, kapan, dan bagaimana keberhasilannya diukur. Pastikan setiap langkah memiliki indikator hasil dan umpan balik rutin.

Jadi, perubahan bukan sekadar menginformasikan kebijakan baru, melainkan menggerakkan kesadaran kolektif. Ketika kelima elemen — Visi, Skills, Insentif, Resources, dan Action Plans — berjalan selaras, perubahan tidak terasa seperti beban, melainkan menjadi perjalanan bersama menuju kemajuan.



Refleksi Kepemimpinan

Bagaimana jika kamu lakukan hal ini. Kamu cari tempat yang leluasa. Lalu coba baca bagian ini dan jawab pertanyaannya:

- Apakah selama ini kamu lebih banyak mengatur atau memimpin?
- Apakah kamu sibuk memastikan laporan rapi, mesin berputar, dan target tercapai — tapi lupa menanyakan apakah timmu masih bersemangat?

Kepemimpinan sejati bukan tentang seberapa banyak sistem yang kamu bangun, tetapi seberapa dalam makna yang kamu tanam. Sistem bisa menjaga kinerja tetap berjalan, tetapi hanya kepemimpinan yang bisa membuat orang ingin berjalan bersama.

Sebab, manusia bukan sekadar sumber daya, mereka adalah sumber makna.

Sebelum berharap timmu disiplin, pastikan kamu memberi teladan. Sebelum meminta mereka terbuka, pastikan kamu berani mendengarkan.

Dan sebelum mengatur sistem, pastikan kamu menyentuh hati manusia di dalamnya. Keberhasilan tim tidak lahir dari kontrol yang ketat, melainkan dari kepercayaan yang tumbuh perlahan — dari ketegasan yang adil, dan ketulusan yang konsisten.

Ingatlah: **manajemen menciptakan kepatuhan, tapi kepemimpinan menumbuhkan kesadaran.**

Pemimpin yang hanya mengatur akan ditakuti sementara, tapi pemimpin yang menumbuhkan akan diikuti selamanya.

Maka setiap kali kamu membuat keputusan, tanyakan pada dirimu — apakah ini mengatur sistem, atau memimpin manusia? Karena keseimbangan antara keduanya bukan sekadar kunci produktivitas, tetapi inti dari kepemimpinan yang berjiwa.



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Leading People, NOT Managing Them!

Sample ONLY for ISBN

Penutup



Terbang Lebih Tinggi

Terima kasih, sahabat pembaca, telah meluangkan waktu dan perhatian hingga tiba di bagian penutup **Leading People, Not Managing Them!**

Tidak semua orang bertahan membaca hingga akhir — dan jika Anda sampai di sini, artinya Anda adalah seorang pembelajar sejati yang sedang menyiapkan diri untuk naik ke tingkat berikutnya. Di tengah dunia yang serba cepat, Anda memilih untuk berhenti sejenak, membaca, dan memperkaya diri. Itu pilihan yang berharga, dan saya sungguh menghargainya.

Buku ini berisi 14 bab yang menggambarkan perjalanan seorang pemimpin dalam menumbuhkan kesadaran, membangun tim, menggerakkan manusia dengan hati, serta mengelola sistem dengan akal sehat dan nilai. Seluruhnya dirangkai bukan untuk menggurui, melainkan menemani Anda menemukan gaya kepemimpinan yang otentik dan manusiawi.

- *Kepemimpinan sejati bukan tentang mengatur orang, tetapi menggerakkan kesadaran manusia.*
- *Pemimpin hebat bukan yang paling kuat, melainkan yang mampu menyalakan semangat tumbuh di hati timnya.*
- *Dan pada akhirnya, kepemimpinan adalah perjalanan menjadi versi terbaik diri sendiri — agar kehadiran kita memberi arti bagi organisasi dan kehidupan.*

Semoga buku ini membantu Anda dalam menghebatkan pengembangan diri pribadi. Pengembangan diri yang mampu memperkuat karakter, memperluas pengaruh, dan menyiapkan Anda untuk suksesi kepemimpinan di organisasi Anda.

Saya berdoa semoga langkah-langkah kecil yang Anda mulai hari ini akan membawa dampak besar di masa depan.

Dan semoga tahun depan, karier Anda naik level dengan cara yang membanggakan, bermakna, dan cemerlang. Aamiin. 🙏

Saya sangat senang bisa berinteraksi dengan Anda — baik di dunia nyata maupun dunia maya. Mari kita lanjutkan percakapan, berbagi inspirasi, dan belajar bersama.

📌 Anda bisa menemukan saya di:

- LinkedIn: [Wawang Sukmoro](#)
- Instagram: [@wsukmoro](#)
- TikTok: [@jagokaizen](#)
- Dan tentu saja di www.jagokaizen.com, rumah bagi lebih dari 200 artikel seputar mutu, produktivitas, dan kepemimpinan, serta 14 eBook gratis yang bisa Anda unduh untuk memperkaya wawasan dan memperkuat kompetensi Anda sebagai pemimpin yang berdaya.

Apabila organisasi Anda membutuhkan pelatihan, konsultasi, atau edukasi profesional di bidang leadership, manajemen, mutu, dan produktivitas, saya dengan senang hati siap berdiskusi. Anda bisa menghubungi saya langsung melalui:

☎ **+62 816 729 301** | ✉ **cs@tulipmpp.com** atau cukup kirim pesan pribadi melalui media sosial yang Anda gunakan.

Selamat berjuang dan selamat naik tingkat dalam perjalanan kepemimpinan Anda, sahabat pembaca! Teruslah menyalakan semangat belajar, karena di setiap pembelajaran baru, selalu ada peluang untuk bertumbuh lebih tinggi.

Salam produktivitas dan sampai jumpa di puncak berikutnya!

Wawang Sukmoro



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.tulipmpp.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

DAFTAR PUSTAKA

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. New York: Addison-Wesley.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sukmoro, W. (2020). *Performance and Deep Coaching Skills: 101 Pertanyaan Berbobot dan 97 Pertanyaan Penggugah Kesadaran*. Surabaya: Mitra Prima Publisher. ISBN 978-602-53938-2-2.
- Sukmoro, W. (2021). *Excellent Leadership @Workplace: 87 Leadership Tips Cara Memimpin Operasi Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. ISBN 978-602-06-5048-7.
- Sukmoro, W. (2021). *Managing as a Leader: Bagaimana Menjadi Manager yang Mampu Mengatur Seperti Seorang Leader?* Surabaya: Mitra Prima Publisher. ISBN 978-602-53938-5-3.

DAFTAR PUSTAKA

- Sukmoro, W. (2023). The Right Conflict Formula: Menjadi Pemimpin yang Mampu Meracik Konflik Produktif di Tempat Kerja dan Bisnis. Surabaya: Mitra Prima Publisher. ISBN 978-623-09-3943-3 (PDF).
- Sukmoro, W. (2024). Rule for Success in Your Daily Working Life: BENTO – Strategi Manajemen Waktu Sehari-hari Mencapai Puncak Prestasi. Dilengkapi dengan 8 Tools Manajemen Waktu Terkini. Surabaya: Mitra Prima Publisher. ISBN 978-634-96189-2-2 (PDF).
- Sukmoro, W. (2024). Game Changer: Sinergi Tanpa Batas! Formula Rahasia Membangun Tim Hebat di Era Modern — Lebih Kolaboratif, Lebih Produktif. Surabaya: Mitra Prima Publisher. ISBN 978-634-96189-0-8 (PDF).



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.tulipmpp.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

LAMPIRAN



LAMPIRAN



LAMPIRAN



LAMPIRAN

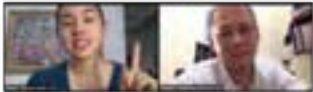
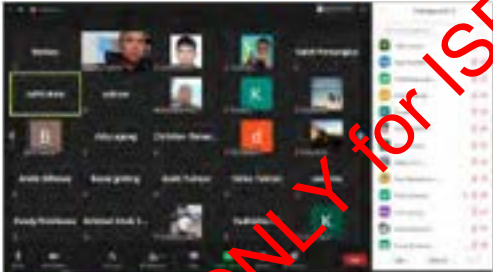


LAMPIRAN



LAMPIRAN

ONLINE ZOOM WEBINAR, TRAINING, WORKSHOP, DAN COACHING



- TPM
- LEAN SIX SIGMA
- TEAM COACHING
- PRIVATE COACHING
- CONTINUOUS IMPROVEMENT

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

LAMPIRAN

- Automotives
- Banking
- Business owner
- Chemicals
- Engineering workshop
- FMCG
- Farming & Poultry
- Insurance
- Government institutions
- Garmen
- Hospital services
- Logistic & Warehousing
- Metal & Foundry
- Mining
- Packaging
- Pharmaceutical
- Power plant
- Procurement & services
- Supply chains
- Small Business & Startup
- Trading & distributions
- Transportation



More than 25.000 ... in class participants!

[in Wawang Sukmoro](#) [@wsukmoro](#) [jagokaizen](#) www.jagokaizen.com

cs@tulipmpp.com | +62 816 729 301

PT MITRA PRIMA PRODUKTIVITAS

Coaching. Consulting. Mentoring. Motivational. Team Building. TRAINING. Seminar. Workshop.

Tentang Penulis

Wawang Sukmoro memiliki pengalaman 25 tahun lebih dalam bidang bisnis dan dunia manufacturing dan supply chains operations. Tiga keahlian yang sangat menonjol yaitu kepemimpinan, produktivitas, dan pertumbuhan bisnis. Tidak salah bila ada yang menyebutnya sebagai 'Turnaround and Productivity specialist'.

Saat ini Wawang menekuni bidang MotivatorProduktivitas®, penulis buku, pembicara publik, coach, business mentor, dan konsultan produktivitas.

Wawang Sukmoro mengawali karir sebagai tukang las dan operator mesin bubut di Kawasan Terboyo - Semarang tahun 1990. Foreman Produksi di PT. Timur Kencana, Supervisor PPIC di PT. SCKB, lalu menjadi Manajer di PT. Bowater - Batam tahun 1992. Selepas itu karirnya melaju kencang: Corporate Human Resources, Operation Manager, General Factory Manager dan Director di berbagai fungsi jabatan mulai dengan manufacturing, research and development, dan operations di berbagai World Class Company.

Selama lebih dari 25 tahun berpengalaman sebagai praktisi di berbagai industri: metal, makanan dan minuman, tambang mineral, percetakan, packaging, distributions and warehousing, kabel, dan fitting and connector untuk high voltage 500kv transmission.

Dalam bidang coaching dan pertumbuhan diri Wawang memiliki kompetensi:

- ACC level, ICF certified professional coach for leadership, business, sales, & executive coaching.
- Certified master NLP practitioner & certified master hypnotherapist
- BNSP Certified Master Trainer.

Di bidang produktivitas dan profitabilitas Wawang telah tersertifikasi untuk penerapan strategi bisnis, goal setting, dan teknik-teknik best practices, seperti: business model canvas, lean manufacturing dan lean six sigma black-belt, kaizen engineer, balance scorecard practitioner, OKR - objective key results, practitioner supply chains management, dan lead auditor untuk ISO QMS: 9001/ 18001-45001/22001.

Buku-buku yang ditulis Wawang Sukmoro:

- #1, **Turning Loss Into Profit, Terobosan untuk Mendongkrak Kinerja.** Gramedia Pustaka Utama, 2010, ISBN: 978-979-22-5922-3
- #2, **Berhasil, Bertumbuh Lebih Maju ke Posisi Terbaik yang Anda Harapkan.** MitraPublisher, 2010, ISBN: 978-602-8955-20-1
- #3, **We Want You. Turning Job vacancy to be Your Desire Job, Menjual Keahlian - Meraih Posisi Bintang.** MitraPublisher, 2011. ISBN: 978-602-53938-3-9
- #4, **Motivasi 1 menit, You are Awesome - Do it Well, Make it Fun, Powerful Performance.** Bisnis Mulia Konsultama (BMK) & MitraPublisher, 2012, ISBN: 978-602-18726-1-1
- #5, **9HOTspots! Turning Loss Into Profitability, Menjawab Tantangan Produktivitas dan Mencapai Tingkat Profitabilitas Maksimal.** MitraPrimaPublisher, 2019, ISBN: 978-602-53938-0-8
- #6, **Performance and Deep Coaching Skills, "101 Pertanyaan berbobot dan 97 pertanyaan penggugah kesadaran".** Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-2-2
- #7, **Excellent Leadership @workplace, "87 Leadership Tips cara memimpin operasi bisnis".** GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA, ISBN: 978-602-06-5048-7
- #8, **LEAN Business Improvement, "Tahapan-tahapan penerapan BUSINESS CONTINUOUS IMPROVEMENT mulai dari rantai kerja hingga pertumbuhan bisnis secara nyata!".** GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA, ISBN: 978-602-06-5231-3
- #9, **Managing as a Leader, Bagaimana menjadi MANAGER yang mampu mengatur seperti seorang LEADER?.** Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-5-3
- #10, **Fundamental Kompetensi untuk Implementasi Lean Six Sigma di Tempat Kerja, 35 Essential Skills that would improve your profitability.** Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-6-0
- #11, **Total Productive Management. Praktek Total Productive Maintenance pada peningkatan kinerja manajemen guna mendongkrak pertumbuhan bisnis berkelanjutan.** Deepublish. Jogjakarta. ISBN: 978-623-02-5800-8

- #12, **Essential Procurement Skills. Procurement done right: smarter, faster, better. Leading the way in procurement excellence to maximizing values.** Deepublish | ISBN: 978-623-02-6144-2 (PDF)
- #13, **LEAN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. Rahasia LEAN dan AGILITY Supply Chain Management Terkini. Kiat Cepat dan Tepat Menerapkan Prinsip LEAN Supply Chain Management untuk Pertumbuhan Profitabilitas Bisnis Signifikan.** Mitra Prima Publisher | ISBN 978-602-53938-9-1
- #14, **OEE Demistifikasi. Rahasia Sukses Menguasai Implementasi Overall Equipment Effectiveness, Mendongkrak Produktivitas dan Peningkatan Profitabilitas Bisnis.** Mitra Prima Publisher | ISBN 978-623-09-3942-6 (PDF)
- #15, **Gincu Sabuk PUTIH. Buku Pegangan Para White-Belt LEAN SIX SIGMA untuk mencapai Kinerja Produktivitas Maksimal Di Tempat Kerja dan Lulus Ujian Kualifikasi Tanpa Perlu Repot Mengulang.** Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-623-09-4083-5 (PDF)
- #16, **The Right Conflict Formula. Menjadi Pemimpin yang mampu Menacik Konflik Produktif di Tempat Kerja dan Bisnis.** Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-623-09-3943-3 (PDF)
- #17, **Becoming Professional Procurement Manager. Rahasia Menjadi Manajer Pengadaan Profesional.** Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-634-96189-3-9 (PDF)
- #18, **PPIC, Production Planning Inventory Control; Mendongkrak kinerja profitabilitas dengan cara cerdas.** Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-634-96189-1-5 (PDF)
- #19, **Wastology. Waste Elimination using 5S Method Lean Manufacturing. Langkah Demi Langkah Penerapan 5S. Strategi Pintar Mengeliminasi Pemborosan untuk Produktivitas Maksimal dan Keunggulan Kompetitif dengan Metodologi 5S yang Kongkrit.** Mitra Prima Publisher. ISBN: 978-634-96189-4-6 (PDF)
- #20, **Rule for Success in Your Daily Working . BENTO Strategi Manajemen Waktu Sehari-hari Mencapai Puncak Prestasi.** Mitra Prima Publisher. ISBN: 978-634-96189-2-2 (PDF)
- #21, **Game Changer. Sinergi Tanpa Batas! Formula Rahasia Membangun Tim Hebat di Era Modern. Lebih Kolaboratif, Lebih Produktif!** Mitra Prima Publisher. ISBN: 978-634-96189-0-8 (PDF)

- #22, **GEMBA POWER. MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DENGAN GEMBA WALK, KAIZEN, & LEAN SIX SIGMA.** Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-634-96189-5-3 (PDF)
- #23, **WOLA - Work-Load Analysis. KERJA BAHAGIA, HASIL LUAR BIASA! – Cara Pemimpin Cerdas Menyeimbangkan Beban Kerja dan Membangun Tim yang Sehat & Produktif. Karena tim yang waras, pasti lebih ganas!”.** Mitra Prima Produktivitas | ISBN: 978-634-96189-7-7 (PDF)
- #24, **LEAN Six Sigma Yellow Belt. untuk Kamu yang Nggak Mau Jadi Karyawan Biasa-Biasa Aja. Panduan gokil dan aplikatif buat Gen Z yang siap jadi change maker di tempat kerja.** Mitra Prima Produktivitas | ISBN: 978-634-96189-8-4
- #25, **INTEGRATED BUSINESS PLANNING. “Beyond Sales & Operations Planning. Mengubah Proses Lintas Fungsi Menjadi Sistem Kepemimpinan Bisnis yang Menggerakkan Profitabilitas, Pertumbuhan, dan Keunggulan Kompetitif Kelas Dunia”.** Mitra Prima Produktivitas | ISBN: 978-634-96189-6-0 (PDF)
- #26, **TOTAL QUALITY MANAGEMENT, “Mengintegrasikan SPC dan SQC dalam TQM: Panduan Menuju Zero Defect melalui Kaizen dan Tujuh Alat Pengendalian Mutu”.** Mitra Prima Produktivitas | ISBN 978-634-96189-9-1 (PDF)

 Wawang Sukmoro

 @wsukmoro

 jagokaizen

www.jagokaizen.com



cs@tulipmpp.com | +62 816 729 301

PT MITRA PRIMA PRODUKTIVITAS

Coaching. Consulting. Mentoring. Motivational. Team Building. TRAINING. Seminar. Workshop.





Wawang Sukmoro



jagokaizen



@wsukmoro



www.jagokaizen.com



+62 811 156 56 09 | +62 816729 301 | csetulipmpp.com

Wawang Sukmoro

Senior Business Consultant
ACC, ICF Certified Business Coach
LEAN Six Sigma BlackBelt

Our Products & Services:



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.tulipmpp.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Susahnya Jadi Manager Kalau Belum Tahu Caranya.

Leading People, NOT Managing Them!



**Kenapa Mengatur Orang
Itu Melelahkan,
Tapi Memimpin
Itu Mengasyikan.**

Ini adalah buku ke-27 dari Wawang Sukmoro — seorang **Certified ICF Leadership Coach** yang sudah terbukti membantu banyak pemimpin menaklukkan tantangan memimpin tim. Banyak orang dipromosikan jadi manager tanpa pernah diajari cara memimpin. **Hasilnya? Mereka sibuk mengatur, lelah sendiri, dan perlahan kehilangan semangat tim.**

Buku ini menyingkap rahasia perbedaan mendasar: mengatur itu melelahkan, tapi memimpin itu mengasyikan. Dengan kisah nyata, strategi praktis, dan storytelling yang hidup, Anda akan dibimbing melepaskan beban **“manager yang sibuk sendiri”** dan bertumbuh menjadi **“leader yang benar-benar menggerakkan orang.”**



@wsukmoro | Wawang Sukmoro
www.jagokaizen.com
<https://linktr.ee/wsukmoro>

Buku Bisnis & Management

