



Mengenali “Titik Buta” Kepemimpinan

Dan menemukan Jalan untuk Memotivasi Karyawan Anda

Mengenal "Titik Buta" Kepemimpinan dan menemukan Jalan untuk Memotivasi Karyawan Anda

Profitabilitas yang lebih besar, pelanggan setia dan karyawan yang terlibat adalah tujuan bagi setiap organisasi yang telah menganut konsep *service value chain* (rantai nilai layanan). Esensinya adalah bahwa keuntungan dan pertumbuhan jangka panjang yang berkelanjutan berasal dari loyalitas pelanggan, loyalitas timbul dari pengalaman pelanggan yang positif, dan pengalaman yang positif diciptakan secara konsisten hanya oleh karyawan yang terlibat.

Keberhasilan rantai ini, pada akhirnya, didorong oleh kepemimpinan yang luar biasa, di mana para pemimpin puncak hingga ke garis depan menghargai pentingnya setiap karyawan, menerapkan sistem dan menciptakan budaya yang memberikan pengalaman kerja yang positif kepada karyawan..

Karena itu adalah mengherankan ketika studi baru-baru ini terus menunjukkan bahwa kinerja para pemimpin di banyak organisasi masih jauh dari yang diharapkan:

- Dalam "State of the American Workforce Report" yang dikeluarkan oleh Gallup pada 2017, hanya 13% yang sangat setuju bahwa pemimpin perusahaan berkomunikasi secara efektif dengan keseluruhan organisasi.
- Hanya 15% karyawan sangat setuju bahwa kepemimpinan di perusahaan mereka membuat mereka antusias tentang masa depan.
- Dalam penelitian lain, hanya 23% yang mengatakan bahwa pemimpin mereka secara keseluruhan efektif (Ketchum Leadership Communication Monitor, 2016).

Statistik seperti itu membuat para pemimpin yang bijaksana jadi bertanya-tanya. Ini bukan soal kekurangan sumber daya dan usaha: perusahaan di AS saja menghabiskan miliaran dollar untuk pelatihan kepemimpinan setiap tahunnya. Mungkinkah, penekanannya adalah pada komponen kepemimpinan yang salah dalam menciptakan pengalaman karyawan kelas satu?

Setiap manusia memiliki titik buta fisik, satu titik dalam bidang penglihatan kita untuk setiap mata yang tidak dapat kita lihat. Sebuah studi yang dilakukan oleh Dale Carnegie baru-baru ini menunjukkan bahwa pemimpin dan tim kepemimpinan memiliki titik-titik buta juga. Dalam hal beberapa perilaku kunci yang dapat memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk memberikan usaha terbaik mereka, para pemimpin di seluruh dunia secara konsisten berperforma buruk.

Temuan yang kami sajikan di sini didasarkan pada survei online tahun 2016 terhadap lebih dari 3.300 karyawan tetap berusia di atas 21 tahun (termasuk 205 dari Indonesia) dari beragam industri, ukuran perusahaan dan posisi di organisasi - dari kontributor individual hingga CEO - di 14 negara di empat benua di dunia. Tujuan utama dari studi kepemimpinan lintas budaya ini adalah untuk mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan kunci yang memotivasi dan mengilhami orang-orang di seluruh dunia.

Survei ini meminta responden untuk memilih dari pasangan karakteristik kepemimpinan positif mana yang cenderung memberi inspirasi dan memotivasi mereka untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka. Karyawan juga ditanya mana perilaku kepemimpinan atasan langsung mereka yang paling penting serta bagaimana kinerja atasan mereka terhadap perilaku tersebut. Responden juga mengatakan sejauh mana mereka dapat mengandalkan pemimpin mereka untuk jujur kepada diri mereka sendiri dan orang lain, dan akhirnya, melaporkan tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan dan rencana mereka untuk bertahan dengan atasan mereka saat ini..

Sekalipun ada beberapa perbedaan antar negara dan wilayah, data tersebut menunjukkan sejumlah kemiripan yang luar biasa dalam cara karyawan memikirkan pemimpin mereka dan karakteristik kepemimpinan secara umum.

Kepemimpinan adalah disiplin yang kompleks yang membutuhkan visi, pemikiran strategis, kecerdasan finansial dan banyak lagi. Ketika sampai pada perilaku kepemimpinan yang penting untuk melibatkan karyawan, empat temuan utama muncul dari penelitian ini:

1. Pemimpin harus memberi penghargaan dan apresiasi yang tulus kepada karyawan mereka.

Hal ini bisa tenggelam dalam kesibukan sehari-hari untuk memenuhi batas akhir proyek atau jadwal pengiriman berikutnya, namun apresiasi, pujian dan pengakuan yang sederhana dan tulus sangat penting untuk memotivasi karyawan di seluruh dunia. Delapan puluh lima persen responden di seluruh dunia (dan juga 85% responden di Indonesia) mengatakan bahwa mendapatkan penghargaan yang tulus dari atasan mereka agak atau sangat penting bagi keinginan mereka untuk memberikan upaya terbaik mereka. Lebih dari tiga perempat (76%) – dan lebih dari setengah (57%) di Indonesia – mengatakan seorang pemimpin yang memberi pujian dan penghargaan yang jujur akan lebih mungkin menginspirasi mereka daripada seseorang yang lebih fokus untuk menyelesaikan pekerjaan. Ini sangat penting di AS dan Kanada, di mana para karyawan cenderung sangat termotivasi oleh pujian dan penghargaan dibandingkan dengan rekan-rekannya di belahan lain di dunia. Anggaplah pujian yang beralasan dan penghargaan yang tulus secara terus menerus sebagai bahan bakar Anda untuk menggerakkan orang-orang Anda.

2. Pemimpin sewajarnya mengakui ketika mereka salah.

Setiap orang dapat saja berbuat salah. Itulah hidup, dan membuat kesalahan adalah bagian darinya. Bagaimana kita menangani situasi ketika kita menyadari bahwa kita salah, sangat menunjukkan orang seperti apa kita ini. Dibutuhkan kejujuran, integritas, dan keberanian tinggi untuk mengakui bahwa Anda salah. Mungkin itu sebabnya begitu sedikit pemimpin yang melakukannya. Lebih dari delapan dari sepuluh responden di seluruh dunia (81%) – dan 78% responden di Indonesia – mengatakan bahwa memiliki seorang pemimpin yang mau mengakui bila dia salah adalah penting atau sangat penting untuk menginspirasi mereka memberikan usaha terbaik di tempat kerja. Mengakui bila Anda salah menunjukkan bahwa lingkungan aman untuk mengambil risiko yang diperhitungkan, membuat kesalahan dan belajar darinya. Ketika pemimpin yang baik biasanya akan melakukan keputusan yang tepat, bahkan yang terbaik pasti akan mendapat kesempatan untuk membuktikan keandalan, kepercayaan dan integritas mereka dengan mengakui kesalahan mereka.

3. Pemimpin yang efektif benar-benar mendengarkan, menghormati dan menghargai pendapat karyawan mereka.

Orang ingin berkontribusi pada sebuah misi dan membuat perbedaan; Itu hanya bisa terjadi saat para pemimpin mau mendengarkan. Tanpa itu, karyawan dibiarkan merasa terputus dan ditolak. Dua dari tiga perilaku kepemimpinan yang paling sering diidentifikasi dalam penelitian ini sangat penting bagi motivasi mereka untuk "benar-benar mendengarkan" dan "bahwa pendapat karyawan dihormati" oleh pemimpin mereka. Kesempatan untuk komunikasi langsung dan sering antara pengusaha dan pegawainya sangat melimpah saat ini karena teknologi yang ada. Digunakan dengan bijak, pemimpin yang mendengarkan bisa memiliki dampak yang luar biasa. Henry David Thoreau menulis, "Pujian terbesar yang pernah diberikan kepada saya adalah ketika seseorang bertanya kepada saya apa yang saya pikirkan dan memperhatikan jawaban saya."

4. Karyawan menginginkan pemimpin yang dapat mereka percaya untuk Jujur dengan diri sendiri dan orang lain.

Studi ini menguji kepercayaan dengan dua cara, yang digambarkan sebagai keandalan eksternal dan internal. **Keandalan eksternal** (*externally reliable*) mengacu pada pemimpin yang dapat diandalkan, mengatakan apa yang dimaksud dan memaksudkan apa yang mereka katakan - orang dapat mengandalkannya. Secara keseluruhan, sekitar 30% responden – 31% responden di Indonesia – mengatakan bahwa atasan langsung mereka selalu dapat diandalkan untuk jujur dan dapat dipercaya saat berhadapan dengan orang lain. Responden dari wilayah seperti Brasil dan Meksiko, serta AS dan Kanada, lebih cenderung mengatakan atasan langsung mereka selalu jujur dengan orang lain daripada responden dari Asia atau Eropa.

Keandalan internal (*internally reliable*) mengacu pada pemimpin yang konsisten dalam kata-kata dan tindakan. Mereka jujur pada diri sendiri dan menghindari berperilaku dengan cara yang bertentangan dengan prinsip dan keyakinan dasar mereka. Tiga puluh persen karyawan dari seluruh dunia – dan sekitar 33% karyawan di Indonesia – mengatakan bahwa atasan mereka selalu dapat dipercaya untuk mengatakan dan melakukan hal-hal yang sesuai dengan keyakinan mereka, dan sekali lagi mereka yang berasal dari Brasil, Meksiko, Kanada dan AS lebih positif tentang keandalan internal pemimpin mereka daripada di area lain di dunia.

Kepercayaan adalah fondasi dari setiap hubungan, dan pemimpin yang mengerti bahwa hal itu didasarkan pada lebih dari sekedar menceritakan kebenaran saat ditanya berada di jalan yang benar untuk menciptakan budaya yang melibatkan karyawan..

Bukti dari Titik Buta Kepemimpinan

Sedikit yang mungkin akan membantah pentingnya perilaku kepemimpinan yang disebut di atas. Masing-masing dari kita, dalam berbagai peran kita sebagai karyawan, telah merasakan ada atau tidaknya hal-hal tersebut, dan dapat merefleksikan dampaknya terhadap motivasi kita untuk memberikan yang terbaik. Meskipun ini mungkin konsep sederhana, namun tidak mudah, dan ini jelas tercermin dalam kenyataan bahwa begitu banyak karyawan yang tidak terlibat (*disengage*) dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan adalah alasan utama. Menurut Gallup (2017), hanya 15% yang mengatakan bahwa pemimpin mereka membuat mereka antusias tentang masa depan, sementara studi lain menemukan bahwa hanya 23% yang mengatakan pemimpin mereka efektif.ⁱ

Masalah muncul ketika para pemimpin percaya bahwa mereka menunjukkan perilaku ini, tetapi bawahannya mengatakan tidak. Penelitian menunjukkan hal itu terjadi lebih sering daripada yang kita kira, karena manusia diduga terlalu optimis saat mengevaluasi kinerja dirinya sendiri dalam aktivitas sosial dan intelektual.ⁱⁱ Alasan yang tepat untuk hal ini tidak sepenuhnya jelas, namun kecenderungan tersebut terbukti dalam percobaan yang sering kali direplikasi yang menunjukkan bahwa "rata-rata orang, ketika ditanya, biasanya mengklaim bahwa dirinya" di atas rata-rata ", yang tentu saja secara statistik tidak mungkin."ⁱⁱⁱ

Ketika kita memeriksa perilaku kepemimpinan yang utama, penting untuk diingat bahwa kita semua memiliki titik-titik buta, dan sejatinya, sulit untuk disadari sepenuhnya. Berikut adalah titik-titik buta umum yang ditemukan oleh studi Dale Carnegie baru-baru ini:

Titik Buta #1:

Menunjukkan Apresiasi

Pemimpin modern jauh melampaui sikap meremehkan zaman dulu "Anggaplah gaji Anda sebagai ucapan terima kasih kami." Pemimpin memahami pentingnya sumberdaya manusia dan yang paling tidak diragukan lagi merasa telah menghargai karyawan mereka. Namun, kurang dari separuh karyawan dalam penelitian kami mengatakan bahwa atasan langsung mereka membuat mereka merasa sangat dihargai kebanyakan atau sepanjang waktu. Sering kali masalah pemimpin adalah frekuensi pujian atau ketidak-tulusan dalam memuji.

Titik Buta #2:

Mengakui Ketika Salah

Kesediaan untuk "mengakui saat mereka salah" adalah perilaku kepemimpinan yang menghasilkan perbedaan terbesar antara tingkat kepentingan dan perilaku atasan. Ketika seperti yang dinyatakan sebelumnya, 81% responden mengatakan bahwa penting bagi motivasi mereka untuk memberikan yang terbaik, hanya 41% yang mengatakan bahwa atasan mereka dapat dipercaya melakukannya secara konsisten - sebuah selisih sebesar 40%. Di Indonesia, 78% responden mengatakan bahwa hal ini penting, tetapi hanya 37% yang mengatakan bahwa atasan mereka melakukannya secara konsisten - selisih sebesar 41%.

Titik Buta #3:

Sungguh-sungguh Mendengarkan

"Kami ingin mendengar dari Anda! "Masa kini, hampir setiap panggilan telepon dan tampilan halaman web menghasilkan sebuah survei. Tapi bertanya tidak sama dengan mendengarkan, dan karyawan tahu bedanya. Hanya 49% responden – 36% di Indonesia – mengatakan bahwa mereka dapat dengan yakin mengharapkan bahwa ketika mereka berbicara dengan pemimpin mereka, mereka benar-benar akan mendengarkan sebagian besar atau sepanjang waktu. Mendengarkan secara aktif sangat penting, dan bagian dari hal itu menunjukkan rasa hormat terhadap apa yang orang lain katakan.

Titik Buta #4:

Kejujuran Pada Diri Sendiri dan Orang Lain

Tidak ada yang mau menganggap diri mereka tidak jujur, namun hampir dua dari sepuluh karyawan (17%) – 10% karyawan di Indonesia – menyatakan bahwa atasan mereka sendiri jarang atau tidak pernah jujur dan dapat dipercaya dengan orang lain. Sementara kebenaran keyakinan ini mungkin dipertanyakan, persepsi karyawanlah yang harus dihadapi oleh pemimpin agar dapat memimpin secara efektif. Dengan nada yang sama, 16% – 10% karyawan di Indonesia – responden mengatakan bahwa atasan mereka jarang atau tidak pernah dapat diandalkan secara internal, yang berarti para karyawan ini memandang pemimpin mereka sebagai berperilaku dengan cara yang tidak sesuai dengan prinsip dan keyakinan dasar mereka sendiri..

Mengapa hal itu penting

Data menunjukkan bahwa pengembalian investasi pada usaha-usaha yang diarahkan ke bidang ini cukup signifikan. Secara global sekitar 17% responden (21% di Indonesia) melaporkan bahwa mereka sangat puas dalam pekerjaan mereka, dan penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi dengan, dan mungkin diperlukan untuk, tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi. Temuan dalam penelitian Dale Carnegie menguatkan penelitian sebelumnya yang menunjukkan dampak perilaku kepemimpinan efektif terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Bagi mereka dengan atasan yang sering menunjukkan perilaku kepemimpinan penting ini, jumlah karyawan yang menyatakan sangat puas lebih dari dua kali lipat menjadi 36%.

Karyawan hampir sepuluh kali lebih mungkin sangat puas dengan pekerjaan mereka ketika pemimpin mereka selalu dapat diandalkan secara eksternal (jujur dan dapat dipercaya dengan orang lain) dibandingkan dengan mereka yang pemimpinnya jarang atau tidak dapat diandalkan. Di Indonesia, **tidak ada** karyawan yang menyatakan sangat puas ketika atasan mereka jarang dapat diandalkan. Mereka yang percaya bahwa pemimpin mereka jarang dapat diandalkan secara eksternal hampir empat kali (di Indonesia sembilan kali) lebih mungkin untuk mencari pekerjaan **saat ini** dibanding dengan mereka yang melihat pemimpin mereka secara konsisten dapat dipercaya secara eksternal..

Bila pemimpin secara konsisten dapat diandalkan secara internal (sesuai dengan keyakinan dan prinsip mereka), karyawan hampir tujuh kali lebih mungkin merasa sangat puas dengan pekerjaan mereka daripada mereka yang pemimpinnya jarang. Mereka juga lebih cenderung bertahan dengan atasan mereka saat ini dan hanya sekitar sepertiga yang ingin mencari pekerjaan baru. Persentase responden di Indonesia yang sangat puas meningkat dari 0% menjadi 45% bila atasan selalu bisa diandalkan secara internal. Ketika atasan berubah dari jarang atau tidak pernah dapat diandalkan untuk selalu dapat diandalkan, persentase karyawan yang mencari pekerjaan baru menurun (dari 48% menjadi 4%) dan keinginan untuk bertahan dalam jangka panjang meningkat (dari 5% menjadi 38%).

Apa yang Pemimpin Bisa Lakukan

Dengan menyadari adanya titik-titik buta ini dapat membantu kita semua melihat dengan lebih baik kesenjangan antara perilaku aktual dan perilaku yang kita inginkan, untuk mendapatkan yang terbaik dari mereka yang menganggap kita sebagai pemimpinnya. Pemimpin yang memilih bekerja secara aktif untuk mengidentifikasi titik-titik buta di keempat wilayah ini dan belajar mengatasinya secara pribadi memiliki potensi yang besar untuk mempengaruhi kepuasan kerja dari bawahan mereka dan berinteraksi dengan mereka.

Ketika harus mengevaluasi dampak dari perilaku kita sendiri, ingatlah tips berikut ini:

- Anggaplah bahwa kita tidak objektif saat menilai kemampuan kita sendiri. Itu berarti kita butuh bantuan. Ada beragam alat umpan balik 360 derajat (*360° feedback*) yang tersedia, yang dapat memberi wawasan tentang persepsi orang-orang dengan siapa Anda bekerja.
- Siapkan diri Anda untuk menerima masukan dan umpan balik. Akan sulit untuk menyingkirkan ego, dan banyak orang mendapatkan manfaat dari belajar teknik adaptif yang membantu mereka mendekati dan menerima umpan balik secara konstruktif.
- Hargai niat. Ketika mendapatkan umpan balik yang mengungkapkan titik-titik buta bisa menjadi tidak nyaman, ingatlah bahwa tidaklah mudah memberikan umpan balik yang membangun. Kemungkinannya adalah, mereka yang memberikan umpan balik berusaha untuk membantu.
- "Ganggu"-lah rutinitas. Kita akan buta terhadap hal-hal di sekitar kita saat kita terpaku pada cara kita sendiri dan tenggelam dalam rutinitas mengenai cara kita berhubungan dengan orang lain, termasuk bereaksi terhadap masalah, menjalankan rapat atau melatih karyawan kita..
- Lakukan saja. Mengingat pentingnya perilaku kepemimpinan ini, tidak ada ruginya mengambil tindakan untuk menjadi lebih baik dalam hal ini. Penelitian menunjukkan bahwa tindakan pembelajaran sederhana juga dapat mendorong wawasan diri yang lebih besar,^{iv} yang berarti ada dua manfaat untuk mengambil tindakan: menyadari dan sekaligus berusaha memperbaiki kinerja seseorang dalam perilaku krusial untuk memotivasi karyawan ini..

Kita tidak pernah bisa sepenuhnya menghilangkan titik buta kita; Mereka adalah bagian dari sifat manusia. Tapi melalui refleksi diri yang jujur dikombinasikan dengan usaha yang terfokus, kita dapat dengan aman mengarahkan diri kita untuk menjadi pemimpin luar biasa yang kita inginkan.

ⁱ Ketchum Leadership Monitor, 2016.

ⁱⁱ Ehrlinger, Joyce, Kerri Johnson, Matthew Banner, David Dunning, and Justin Kruger. "Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 105.1 (2008): 98-121. Web.

ⁱⁱⁱ *Ibid*

^{iv} *Ibid*