

People-Centered Engagement:

Melibatkan (Karyawan) Melalui
Kepemimpinan yang Rendah Hati



People-Centered Engagement: Bagaimana Melibatkan Karyawan Melalui Kepemimpinan yang Rendah Hati

Banyak pemimpin organisasi melihat keterlibatan karyawan sama dengan retensi karyawan. Mereka cenderung mengaitkan nilai karyawan dengan keuntungan bisnis, yang mencerminkan pendekatan transaksional yang tidak hanya pada sifat keterlibatan tetapi juga kepemimpinan secara umum.

Namun, terdapat semakin banyak bukti bahwa ketika para pemimpin memprioritaskan kendali dan hasil akhir dibandingkan karyawan itu sendiri, lebih kecil kemungkinan para pemimpin tersebut mencapai hasil bisnis yang diinginkan¹. Sebaliknya, mereka yang menunjukkan kepemimpinan yang lebih rendah hati terbukti lebih efektif dalam mempertahankan karyawan dan memaksimalkan tim mereka, sehingga menghasilkan kesuksesan bisnis yang lebih besar. Karyawan di perusahaan dengan tingkat kepercayaan tinggi, dimana para pemimpin memercayai mereka dan memberi kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka, melaporkan: stres berkurang 74%, produktivitas 50% lebih tinggi, keterlibatan 76% lebih tinggi, kelelahan 40% lebih sedikit, dan energi 106% lebih banyak di tempat kerja.²

Karyawan di perusahaan dengan tingkat kepercayaan tinggi, di mana para pemimpin memercayai mereka dan memberi mereka kendali lebih besar atas pekerjaan mereka, melaporkan:				
				
Stres 74% Lebih sedikit	Produktivitas 50% Lebih tinggi	Keterlibatan 76% Lebih banyak	Kelelahan 40% lebih sedikit	Energi 106% Lebih besar

(Sumber: "The Neuroscience of Trust: Management behaviors that foster employee engagement" dalam Harvard Business Review Magazine, 2017)

Bagaimana para profesional di bidang pembelajaran dan pengembangan dapat membantu para pemimpin menerapkan pendekatan yang lebih rendah hati di semua tingkatan dan berkontribusi pada budaya keterlibatan yang tidak hanya mendorong retensi, namun juga menciptakan budaya tempat kerja yang seimbang dan memuaskan bagi semua yang terlibat?

Jawaban atas pertanyaan ini mungkin ada di tangan para pemimpin dan manajer yang mengadopsi atau menunjukkan pendekatan yang berorientasi manusia, yang memandang karyawan sebagai manusia seutuhnya, lebih dari sekadar peran profesional mereka. Ketika pemimpin menggunakan pendekatan yang berorientasi manusia, mereka fokus pada pemberdayaan karyawan dan pertumbuhan tim secara keseluruhan, bukan pada hasil bisnis semata, pada akhirnya akan memberikan hasil yang diinginkan dengan lebih baik.

Pemimpin yang berorientasi manusia juga peduli dengan kehidupan pribadi karyawannya dan ingin memahami individunya, termasuk apa yang memotivasi dan melibatkan mereka di dalam dan di luar tempat kerja; mereka menyadari bahwa kehidupan tidak berhenti di depan pintu perusahaan. Pendekatan ini menciptakan keseimbangan antara empati dan pemberdayaan, sekaligus membangun akuntabilitas dan hasil, dalam gaya kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan rendah hati.

¹ Schein, Edgar, Schein, Peter. *Humble Leadership, Second Edition: The Power of Relationships, Openness and Trust*. Berrett-Koehler Publishers, 2023.

² Zak, Paul J. "The Neuroscience of Trust: Management behaviors that foster employee engagement." Harvard Business Review Magazine, Jan-Feb 2017. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>

Pemimpin yang rendah hati harus membangun lingkungan yang inklusif dan aman secara psikologis.

Kepemimpinan rendah hati mengharuskan seorang pemimpin memiliki pandangan yang akurat tentang diri sendiri, menghargai kontribusi orang lain, dan menunjukkan kesediaan untuk diajar.³ Untuk membangun gaya kepemimpinan ini, para manajer dan pemimpin lainnya harus berusaha untuk memiliki pandangan yang jelas dan realistis tentang kemampuan mereka sendiri; benar-benar menghargai keterampilan dan bakat orang-orang di sekitar mereka dengan menciptakan lingkungan inklusif, aman secara psikologis; dan memimpin dengan memberi contoh dengan keterbukaan untuk mendengarkan dan belajar dengan tujuan untuk terus berkembang.

Dalam makalah ini kami menyajikan penelitian kami yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang berorientasi manusia melalui kepemimpinan rendah hati adalah cara efektif untuk mendorong peningkatan produktivitas, loyalitas, komitmen, dan keterlibatan terhadap misi organisasi dan pada gilirannya meningkatkan retensi.

Karyawan dari pemimpin efektif tahu mereka dihargai dan penting.

Survei Dale Carnegie pada 2022 terhadap 6.500 pekerja penuh waktu di 20 negara menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan didorong oleh faktor emosional yang meliputi hubungan karyawan dengan pimpinan mulai dari atasan langsung hingga manajer di berbagai tingkat organisasi.

Penelitian kami menemukan bahwa karyawan kurang puas dengan manajemen senior dibandingkan dengan atasan langsung, yang pada gilirannya memengaruhi kepercayaan mereka terhadap organisasi secara keseluruhan. Selain itu, meskipun menerima skor kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan manajemen senior, para karyawan masih merasa bahwa atasan langsung mereka tidak cukup peduli terhadap kehidupan pribadi mereka dan bagaimana dampak dari pekerjaan terhadap diri mereka. Jika tidak diatasi, pendorong emosional ini dapat berkontribusi pada pengurangan karyawan.

Penelitian lain menunjukkan bahwa para eksekutif sering salah memahami alasan orang berhenti, dengan berasumsi bahwa hal tersebut terutama disebabkan oleh gaji, tunjangan, atau fasilitas lainnya. Meskipun faktor-faktor ini tidak boleh diabaikan, faktor-faktor tersebut tidak menjelaskan keseluruhan cerita. Menurut [penelitian](#) McKinsey tentang fenomena “*Great Attrition*” pada tahun 2021,⁴ tiga faktor utama yang dijadikan alasan karyawan untuk berhenti adalah:

- **Tidak merasa dihargai oleh organisasinya (54%)**
- **Tidak merasa dihargai oleh manajernya (52%)**
- **Tidak merasa dimiliki (menjadi bagian) di tempat kerja (51%)**

Secara keseluruhan, hal ini menunjukkan bahwa para pemimpin yang ingin menjalin hubungan yang lebih rendah hati dengan karyawannya, yang berpusat pada manusia sebagai sumber daya paling berharga di tempat kerja, dapat secara positif mengatasi permasalahan penting ini dan memperkuat keterlibatan karyawan. Hal penting dalam pendekatan ini adalah menciptakan ruang yang menghargai inisiatif dan benar-benar memberdayakan karyawan untuk mengambil keputusan, sehingga memotivasi mereka untuk melakukan yang terbaik.

Pemimpin rendah hati membangun budaya keamanan psikologis.

Pemimpin rendah hati membedakan diri mereka melalui fokus dalam menciptakan ruang di mana karyawan merasa aman untuk mengemukakan ide, mengambil risiko, dan mencari cara terbaik

³ “Preparing People for Success with Generative AI.” Preparing People for Success with Generative AI | Dale Carnegie Training. Accessed September 20, 2023. <https://www.dalecarnegie.com/en/resources/preparing-people-for-success-with-generative-ai>.

⁴ “‘Great Attrition’ or ‘Great Attraction’? The choice is yours.” McKinsey & Company, McKinsey Quarterly, Sept. 8, 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

untuk memecahkan masalah. Daripada berfokus pada pencapaian sendiri dan memuaskan ego sendiri, pemimpin yang rendah hati ingin menyiapkan landasan bagi timnya untuk sukses.

Bagi para pemimpin rendah hati, menumbuhkan budaya keamanan psikologis yang inklusif – sebuah lingkungan di mana setiap orang merasa aman dan diterima – adalah sebuah prioritas.

Karena keamanan fisiologis dimulai dengan kepercayaan, membangun kepercayaan adalah hal yang terpenting. Responden survei Dale Carnegie baru-baru ini mengenai keterlibatan karyawan melaporkan bahwa kepercayaan terhadap atasan langsung mereka sering kali merupakan komponen yang sangat penting dalam pekerjaan mereka.

Selain itu, [penelitian](#) McKinsey pada 2021 juga menemukan 46% pekerja yang disurvei menyebutkan alasan utama mereka berhenti kerja adalah keinginan untuk mencari tempat kerja baru di mana mereka dapat bekerja dengan orang-orang yang percaya dan peduli satu sama lain.⁵ Untuk membangun kepercayaan yang akan mendorong karyawan untuk tetap pada pekerjaan mereka saat ini, pemimpin rendah hati dapat memilih untuk melihat peran mereka sebagai melayani karyawan sehingga mereka dapat bereksplorasi, tumbuh, dan berkembang.

Membangun lingkungan yang aman dimulai ketika seorang pemimpin menunjukkan bahwa mereka dapat dipercaya. Salah satu cara seorang pemimpin dapat mulai membangun kepercayaan adalah dengan berbagi kisah pribadi, aspirasinya, dan bahkan kesalahan masa lalunya. Hal ini mulai menetapkan kerangka kepercayaan dengan memanusiakan peran di luar struktur posisi. Pemimpin kemudian dapat memulai dengan secara tulus bertanya kepada karyawan bagaimana dia dapat membantu mereka melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan secara aktif mendengarkan apa yang mereka katakan. Hal ini mungkin melibatkan percakapan yang berkelanjutan dari waktu ke waktu, khususnya bagi seorang pemimpin yang mencoba menciptakan lingkungan yang aman dari lingkungan yang sebelumnya kurang aman.

Prinsip Dale Carnegie yang Membantu Menumbuhkan Lingkungan yang Saling Percaya dan Aman:

Akui kesalahan Anda sendiri sebelum mengkritik orang lain.

Ajukan pertanyaan sebagai ganti perintah langsung.

Sumber: *How to Win Friends and Influence People*, oleh Dale Carnegie

Sebagai contoh, bagi sebagian karyawan, hal ini mungkin mencakup sikap pemimpin yang terbuka terhadap masukan dan pendapat karyawan mengenai tempat dan cara bekerja (yaitu, jarak jauh, hybrid, dll.). Karyawan mempercayai pemimpin yang menawarkan opsi cara kerja seperti bekerja dari rumah dan jam kerja fleksibel. Meskipun sebagian besar pemimpin mengharapkan karyawannya untuk kembali bekerja di kantor secara langsung sejak pandemi, sebagian besar pekerja menginginkan fleksibilitas karena berbagai alasan.⁶ Secara aktif meminta masukan dari karyawan untuk pertimbangan tulus tanpa dampak buruk adalah langkah yang dapat diambil oleh seorang pemimpin untuk mulai membangun kepercayaan.

Langkah lain untuk menciptakan lingkungan inklusif dan aman adalah mendorong ide-ide baru dengan

sedikit atau tanpa risiko bagi para kontributor. Pemimpin rendah hati memberi nilai tinggi pada esensi bertukar pikiran secara efektif dan menanamkan pentingnya mendorong dan mendukung orang lain dalam pengembangan ide-ide baru. Mereka memahami dan berbagi dengan tim mereka bahwa tidak setiap ide baru harus sempurna atau menyelesaikan setiap masalah dan bahkan ide yang tidak sempurna pun dapat menghasilkan strategi yang lebih baik, dan pada akhirnya menghasilkan solusi. Menciptakan budaya keamanan psikologis ini juga sejalan dengan salah satu prinsip kepemimpinan Dale Carnegie: “Hindari kebiasaan salahkan, omeli, kritik.”⁷ Pemimpin yang menciptakan lingkungan di mana orang-orang tidak takut dikritik karena

⁵ De Smet, Aaron, et. al. “‘Great Attrition’ or ‘Great Attraction’? The choice is yours.” McKinsey Quarterly, September 8, 2021.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

⁶ De Smet, Aaron, et. al. “It’s time for leaders to get real about hybrid.” McKinsey Quarterly, July 9, 2021.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-about-hybrid>

⁷ Carnegie, Dale. *How to Win Friends & Influence People*. Pocket Books, 1998.

melakukan kesalahan atau menyarankan pendekatan berbeda akan lebih mampu membuka potensi penuh karyawannya.

Langkah ketiga untuk menciptakan lingkungan yang aman adalah inti dari gaya kepemimpinan ini: bersikap rendah hati dan menghormati setiap anggota tim, apa pun peran mereka dalam organisasi. Jangan biarkan kekuasaan menghalangi tumbuhnya hubungan profesional berkualitas tinggi yang didasari oleh saling menghormati terhadap individu. Ini adalah pertimbangan yang melampaui jabatan dan yang harus terus disadari oleh para pemimpin dalam setiap interaksi.

Jangan biarkan kekuasaan menghalangi tumbuhnya hubungan profesional berkualitas tinggi.

Pemimpin rendah hati terbuka untuk belajar dari orang lain.

Komponen kunci dari kepemimpinan rendah hati adalah memiliki keberanian dan kesadaran untuk mengakui bahwa Anda bisa mendapatkan manfaat dari keahlian orang lain, termasuk dari mereka yang memiliki jabatan yang lebih rendah di tempat kerja.

Ketika seorang pemimpin bersedia belajar dari orang lain, hal ini akan menciptakan transparansi dan memberi tahu karyawan bahwa mereka dihargai. Pada tingkat tinggi, transparansi menandai adanya hubungan saling percaya yang tinggi antara karyawan dan manajer serta membangun budaya kinerja tinggi dan kesuksesan.⁸ Pada tingkat pribadi, hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin melihat peluang belajar berjalan dua arah. Semakin banyak seorang pemimpin mendengarkan dengan maksud untuk belajar, semakin dia dapat membantu menjadikan pekerjaan dan peran pekerjaan lebih bermanfaat secara pribadi bagi karyawan.⁹ Hal ini juga dapat memastikan karyawan merasa terlibat tidak hanya dalam peran mereka, namun juga terhadap organisasi dan misinya; koneksi yang sering kurang.

Dengan mendengarkan dan mempelajari apa yang memotivasi anggota tim mereka, pemimpin rendah hati berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengartikulasikan hubungan antara peran karyawan dan dampak peran itu pada arah perusahaan.

Jajak pendapat yang dilakukan Gallup pada 2019 menemukan hanya 40% karyawan yang merasa sangat terhubung dengan misi perusahaan mereka.¹⁰ Kurangnya koneksi mungkin sebagian disebabkan oleh kegagalan komunikasi yang jelas dan transparan tentang bagaimana pernyataan visi dihubungkan dengan kehidupan sehari-hari karyawan di tempat kerja. Dengan mendengarkan dan mempelajari apa yang memotivasi anggota tim mereka, pemimpin rendah hati berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengartikulasikan hubungan antara peran karyawan mereka dan dampak peran itu pada arah perusahaan.

Mendengarkan dan belajar yang dilakukan para pemimpin dapat memberikan manfaat. Survei kami mengenai faktor pendorong keterlibatan karyawan menemukan bahwa keyakinan terhadap tujuan dan arah perusahaan merupakan aspek terpenting ketiga dalam pekerjaan karyawan, setelah gaji dan pekerjaan itu sendiri. Dalam buku *How to Win Friends and Influence People*, Dale Carnegie mendorong pembacanya untuk “memberikan penghargaan yang jujur dan tulus,” dan para pemimpin rendah hati yang mengikuti prinsip ini menunjukkan kesediaan mereka untuk belajar dan tumbuh dari orang lain.

Pemimpin yang menemukan cara untuk berkomunikasi secara efektif dan juga belajar dari karyawannya secara langsung berkontribusi terhadap keterlibatan yang lebih baik.

⁸ Moore, Martin. “How Transparent Should You Be with Your Team?” Harvard Business Review, Jan. 13, 2023. <https://hbr.org/2023/01/how-transparent-should-you-be-with-your-team>

⁹ Inesi, Ena. “What kind of leader will you be?” Think at London Business School. Dec. 4, 2020. <https://www.london.edu/think/what-kind-of-leader-will-you-be>

¹⁰ Musser, Chris. “One Employee Question That Leaders Can’t Ignore.” Gallup, Sept. 27, 2019. <https://www.gallup.com/workplace/267014/one-employee-question-leaders-afford-ignore.aspx>

Pemimpin rendah hati memberi contoh sikap terbuka dan antusias.

Salah satu alasan pemimpin rendah hati bisa begitu efektif adalah karena mereka menjadi teladan bagi seluruh tim dan organisasinya. Mereka mencontohkan bagaimana mencari peluang untuk berkembang, belajar dan bertumbuh di tempat kerja, bahkan ketika mengalami ketidakpastian atau keraguan, dapat memberikan dampak positif.¹¹

Model keteladanan seperti ini memerlukan tingkat kerentanan tertentu,¹² meskipun beberapa pemimpin mungkin menolak untuk bersikap terbuka, terutama kepada karyawan yang mungkin mereka anggap sebagai bawahan. Bagaimana para profesional *Learning & Development* dapat membantu para pemimpin mengungkapkan kerentanan mereka sendiri, dan pada gilirannya menunjukkan kepada karyawan lain manfaat dari pendekatan yang rendah hati?

Jawabannya mungkin sesederhana mendorong pemimpin untuk belajar menunjukkan antusiasme yang tulus sehingga orang lain dapat melihat dan terinspirasi olehnya.

Kata kuncinya di sini adalah “menunjukkan.” Misalnya, berasumsi bahwa anggota tim mengetahui secara implisit betapa seorang pemimpin atau penyelia menghargai karyawannya, peduli terhadap peran mereka, atau menjunjung tinggi kompetensi dan efektivitas tanpa perlu dikatakan atau ditunjukkan, dapat menimbulkan masalah. Lingkungan seperti itu mendorong penafsiran yang terputus-putus dan dapat membingungkan anggota tim yang mengandalkan pemimpin untuk memberikan harapan yang jelas. Sebagai pengganti asumsi, harus ada demonstrasi lahiriah yang mudah dikenali oleh orang lain.

Karyawan perlu melihat, mendengar, dan merasakan bahwa manajer, penyelia, pimpinan senior, dan pemangku kepentingan lainnya peduli terhadap pekerjaan mereka. Mereka perlu merasakan antusiasme itu; jangan mengandalkan anggota tim untuk membaca pikiran Anda.

Keterlibatan bergantung pada apakah seorang karyawan merasa dihargai, dan bagaimana nilai tersebut ditunjukkan oleh pemimpin, rekan kerja, dan seluruh organisasi. Hasil survei Dale Carnegie mengenai keterlibatan karyawan menemukan bahwa karyawan yang merasa dihargai hampir tiga kali lebih besar kemungkinannya untuk bekerja ekstra saat dibutuhkan, menunjukkan keterlibatan terhadap perusahaan dalam bentuk kesediaan mereka untuk bekerja keras. Memupuk keterlibatan tersebut dimulai dari para pemimpin yang membina hubungan dengan karyawannya dengan pola pikir yang energik dan keterbukaan.

Dalam *The Inspiring Leader*, sekelompok peneliti menganalisis data survei dari 25.000 pemimpin untuk memahami bagaimana beberapa orang mampu mendapatkan manfaat maksimal dari orang-orang di sekitar mereka. Antusiasme ditemukan menjadi cara yang efektif untuk menyalurkan energi tim.¹³ Bagi individu yang mungkin kesulitan mengungkapkan antusiasme, meskipun itu adalah sesuatu yang benar-benar mereka rasakan, penulis menyarankan untuk berfokus pada tiga pertanyaan:

Keterlibatan bergantung pada apakah seorang karyawan merasa dihargai, dan bagaimana nilai tersebut ditunjukkan dalam organisasi.

3 pertanyaan untuk membantu pemimpin membangun semangat

Ada apa dengan rapat atau proyek ini yang memberi saya alasan untuk optimis?

Bagaimana hal ini terkait dengan hasil yang lebih besar dari yang kita bicarakan?

Bagaimana saya bisa membagikan ini dengan energi positif?

Sumber: *The Inspiring Leader: Unlocking the Secrets of How Extraordinary Leaders Motivate*. By John Zenger.

¹¹ Owens, Bradley, Heckman, David. “Modeling How to Grow: an Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes.” *Academy of Management Journal* 2012, Vol. 55, No. 4, 787–818. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0441>

¹² Morgan, Jacob. *Leading with Vulnerability: Unlock Your Greatest Superpower to Transform Yourself, Your Team, and Your Organization*. Wiley, 2023.

¹³ Zenger, John et. al. *The Inspiring Leader: Unlocking the Secrets of How Extraordinary Leaders Motivate*. McGraw Hill, May 26, 2009.

Pemimpin rendah hati memperhatikan & mengomunikasikan nilai spesifik yang dibawa karyawannya ke dalam tim.

Para profesional L&D dapat memainkan peran penting dalam membantu para pemimpin menjawab pertanyaan-pertanyaan ini dan membuka cara memberikan teladan energi dan antusiasme kepada tim mereka.

Sesuatu yang membedakan pemimpin rendah hati dari manajer tradisional lainnya adalah kesediaan mereka untuk menonjolkan karyawannya. Mereka tidak takut kalah pamor. Faktanya, mereka sengaja menyoroti dan mengomunikasikan kontribusi spesifik yang diberikan karyawan mereka kepada tim dan organisasi.

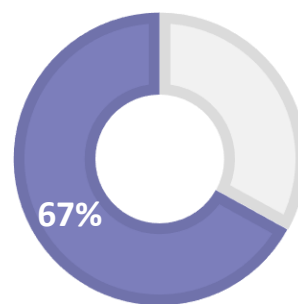
Seorang pemimpin rendah hati dengan percaya diri menentukan pandangan dan energi tim dan proyek, dengan antusiasme yang bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan tiap karyawan seefektif mungkin. Dengan mewujudkan antusiasme ini, para pemimpin mengikuti prinsip Dale Carnegie yang paling terkenal lainnya dalam “How to Win Friends and Influence People”: “Buatlah orang lain senang dengan melakukan apa yang Anda sarankan.”¹⁴

Pendekatan sederhana mendorong kinerja yang lebih tinggi.

Kepemimpinan rendah hati bukan hanya merupakan pendekatan yang lebih bijaksana dan cerdas secara emosional, tetapi juga biasanya lebih efektif dibandingkan model kepemimpinan tradisional yang didasarkan kekuasaan dan kendali. Penelitian dari London School of Economics menunjukkan bahwa pemimpin rendah hati mendorong kinerja karyawan yang lebih tinggi dengan meningkatkan rasa pemberdayaan dan kemandirian mereka.¹⁵ Dengan memusatkan karyawan, seorang pemimpin dapat membantu mereka menemukan tingkat pencapaian tertinggi.

Jadi bagaimana para profesional *Learning & Development* dapat membantu para pemimpin di semua tingkatan berkontribusi pada budaya keterlibatan yang tidak hanya mendorong retensi, namun juga menciptakan pergeseran menuju budaya tempat kerja yang lebih rendah hati, seimbang, dan memuaskan bagi semua yang terlibat? Agar berkelanjutan, perubahan organisasi harus dimulai dari atas. Hal ini mungkin berarti menawarkan kesempatan kepada para manajer atau calon pemimpin untuk mempromosikan dan mengembangkan pola pikir rendah hati dan keterampilan lunak untuk menerapkannya dalam tim mereka sendiri. Inti dari tujuan ini adalah membimbing dan mengarahkan para pemimpin dengan cara terbaik untuk berhubungan dengan karyawan dengan cara yang menginspirasi loyalitas dan komitmen yang dihasilkan dari pendekatan yang berpusat pada manusia.

Ketika mempertimbangkan manfaat dari menerapkan gaya kepemimpinan rendah hati, pahami bahwa survei Dale Carnegie tentang keterlibatan karyawan menemukan hanya 67 persen karyawan yang disurvei percaya bahwa atasan langsung mereka peduli terhadap mereka sebagai pribadi, kehidupan pribadi mereka, dan dampaknya terhadap pekerjaan mereka. Cara lain untuk melihat hal ini adalah 33 persen tidak merasakan hal ini. Bagi banyak pemimpin yang benar-benar peduli terhadap karyawannya, hal ini mungkin menyedihkan, terutama karena faktor pendorong emosional ini dapat menyebabkan berkurangnya karyawan jika tidak ditangani.



hanya 67%

karyawan yang disurvei percaya bahwa atasan langsung mereka peduli terhadap mereka sebagai pribadi.

¹⁴ Dale Carnegie, *How to Win Friends & Influence People*.

¹⁵ Keleman, Thomas et. al. “Essential advice for leaders from a decade of research on humble leadership.” LSE Business Review, Jan 17, 2023. <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2023/01/17/essential-advice-for-leaders-from-a-decade-of-research-on-humble-leadership/#:~:text=Leaders%20may%20have%20the%20most,spilling%20over%20to%20family%20life.>

Dampak dari perhatian pribadi adalah alasan kuat bagi para pemimpin untuk sengaja berfokus pada orang-orang di jantung organisasi mereka, dengan kebutuhan, kepuasan, dan keterlibatan mereka sebagai pusatnya.

Pendekatan kepemimpinan ini juga berlaku secara universal. Meskipun para pemimpin mempunyai peluang yang berbeda-beda untuk memengaruhi keterlibatan - yang beberapa diantaranya lebih nyata dibandingkan yang lain, seperti perubahan kebijakan atau kondisi kerja - setiap orang dapat memilih untuk menemukan cara untuk bersikap rendah hati dan tulus dalam interaksi mereka dengan orang lain di tempat kerja.

Dale Carnegie mengetahui hal ini. Salah satu prinsipnya yang paling terkenal dalam *How to Win Friends and Influence People* mengatakan, "Pertama-tama, berikan perhatian yang tulus pada orang lain. Tulus adalah kata kuncinya. Jangan berpura-pura. Latih diri Anda untuk tertarik pada kehidupan orang lain."¹⁶

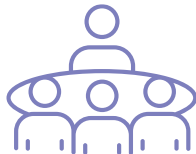
Kami percaya setiap pemimpin dapat menemukan cara untuk terhubung secara emosional dan bermakna dengan karyawannya, dalam hal besar dan kecil.

"Pertama-tama, berikan perhatian yang tulus pada orang lain."

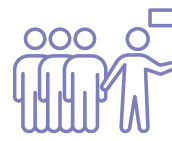
Tiga bidang utama yang membantu membangun gaya kepemimpinan yang lebih rendah hati



Menciptakan lingkungan yang aman dan memberdayakan, yang menghargai ide & kontribusi karyawan.



Mendengarkan dengan niat untuk belajar dan memperbaiki diri



Memimpin lewat keteladanan dengan pola pikir antusias

Dalam makalah ini, kami berfokus pada tiga bidang di mana para pemimpin dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih rendah hati: menciptakan lingkungan yang aman dan memberdayakan karyawan dengan menghargai ide dan kontribusi mereka; mendengarkan dengan maksud untuk belajar dan berkembang; dan memimpin lewat keteladanan dengan pola pikir antusias.

Komitmen terhadap kerendahan hati pada akhirnya akan membuahkan hasil, dengan karyawan produktif yang merasakan hubungan lebih dalam dengan organisasi, pemimpin, manajer, dan karyawan lainnya.

¹⁶ Carnegie, *How to Win Friends & Influence People*.