



Issue 254 - September 2025

Sisi Manusia wi ke pemimpinan

PERILAKU YANG MEMBANGUN (ATAU MERUSAK) TEMPAT KERJA





DALAM EDISI INI:

01

MEMIMPIN DIRI SENDIRI



Pemimpin yang Cerdas Secara Emosional: Membaca Suasana, Memimpin Momen

Penilaian Diri & Rencana Aksi

02

MEMIMPIN BERSAMA



Konflik Tanpa Korban: Menyelesaikan Perselisihan

Kerangka Navigasi Konflik Langkah-demi-Langkah

03

MEMIMPIN MELAMPAUI



Modal Kepercayaan: Mata Uang yang Wajib Dilindungi Setiap Pemimpin

Panduan Kepemimpinan: Yang Boleh, Tidak Boleh, & Contoh Nyata

04

SUDUT KESEHATAN



Batasan Tanpa Rasa Bersalah: Pergeseran Perilaku yang Menyelamatkan Karier

Daftar Periksa & Pertanyaan Refleksi

05

SUARA VISIONER TRIWULANAN



Titik Buta Perilaku: Cara Mendeteksi dan Mengatasinya untuk Efektivitas Profesional dan Organisasi

Esai Kepemimpinan Berpikir



Pemimpin yang Cerdas Secara Emosional:

MEMBACA SUASANA, MEMIMPIN MOMEN

Sebagai konsultan, saya belajar bahwa Anda bisa merasakan banyak hal saat pertama kali masuk ke ruangan yang penuh dengan pemimpin. Sebagian bersemangat tinggi, sebagian lain diam dan menahan diri, dan beberapa tampak menanggung beban stres di pundak mereka. Yang membedakan pemimpin yang terhubung secara mendalam dengan timnya dari yang tidak adalah satu hal: kecerdasan emosional (KE). Ini bukan sekadar "tambahan yang bagus," melainkan keterampilan yang membentuk kepercayaan, moral, dan pada akhirnya, kinerja.

Saya sering memperhatikan bahwa pemimpin yang cerdas secara emosional tidak hanya fokus pada apa yang dikatakan, tetapi juga pada bagaimana itu diucapkan. Mereka memperhatikan jeda sebelum seseorang menjawab, nada yang ragu, atau bahkan kehenengan di dalam ruangan. Sementara beberapa pemimpin terburu-buru mendorong agenda, mereka yang memiliki KE yang kuat akan berhenti sejenak, bertanya, "Apa yang ada di pikiranmu?" dan membuka pintu untuk percakapan serta kolaborasi yang nyata.

KESENJANGAN KE YANG UMUM PADA PEMIMPIN

Di berbagai industri, beberapa pola terus muncul:

Salah menafsirkan nada, terutama dalam lingkungan virtual.



Terburu-buru masuk ke mode "memperbaiki" tanpa mendengarkan sepenuhnya.



Merespons umpan balik secara defensif.



Seorang pemimpin yang bangga dengan sikapnya yang tegas mungkin tanpa sadar terlihat sebagai orang yang mengabaikan. Namun, begitu mereka melambat, meminta masukan, dan memvalidasi perspektif tim, orang-orang akan merasa dihormati dan termotivasi untuk berkontribusi.

PEMERIKSAAN DIRI CEPAT

Untuk mengevaluasi KE Anda sendiri, renungkan pertanyaan-pertanyaan sederhana berikut:

- Apakah saya berhenti sejenak sebelum beraaksi di saat-saat penuh tekanan?
- Apakah saya mendengarkan untuk memahami, atau hanya untuk membela?
- Saat terjadi perselisihan, apakah saya mengakui emosi selain fakta?
- Apakah saya mengundang umpan balik tidak hanya tentang hasil, tetapi juga tentang gaya kepemimpinan saya?
- Apakah saya merefleksikan konflik dan memikirkan apa yang bisa saya lakukan dengan lebih baik/berbeda?

MEMBANGUN RENCANA AKSI ANDA

Pemimpin yang unggul dalam KE mempraktikkan beberapa kebiasaan:



Jeda sebelum merespons: Beberapa detik dapat mencegah respons yang reaktif.



Dengarkan secara aktif: Renungkan apa yang Anda dengar sebelum memberikan solusi.



Validasi emosi: Frasa seperti "Saya bisa melihat ini terasa membuat frustrasi!" atau "Bolehkah saya memikirkannya dan kembali kepada Anda?" dapat meredakan ketegangan.



Minta umpan balik secara teratur: Tidak hanya tentang hasil, tetapi juga tentang kehadiran kepemimpinan Anda.

Kecerdasan emosional bukan hanya tentang bersikap "baik" atau "empati." Ini tentang mengubah kehenengan menjadi keterbukaan, stres menjadi kejelasan, dan keterputusan menjadi kepercayaan. Dan ketika para pemimpin melakukannya secara konsisten, mereka menciptakan tim yang berkembang tidak hanya dalam kinerja, tetapi juga dalam hubungan.

Radhika Dahiya
Associate Consultant





KONFLIK TANPA KORBAN:

MENYELESAIKAN PERSELISIHAN

Bagaimana Anda beraaksi ketika konflik muncul di tempat kerja? Apakah Anda mundur, mengalah, menekan dengan tegas, membagi perbedaan, atau mencari solusi bersama? Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) banyak digunakan kerana menangkap lima pendekatan umum dalam kerangka yang jelas dan praktis. Setiap gaya memiliki tempatnya, tetapi hasilnya tergantung pada bagaimana itu diterapkan.

01 | Menghindari – Mundur untuk menenangkan diri

Kapan paling efektif: Ketika emosi memuncak dan terus maju akan memperburuk situasi.

Tujuan: Meredakan ketegangan agar orang bisa kembali dengan pikiran yang lebih jernih.

Keterampilan mikro – Pengakuan Emosi: Mengutarakan perasaan secara terbuka membantu meredakan ketegangan.

Contoh: Manajer berkata, "Saya rasa ini mulai memanas. Mari kita jeda di sini dan lanjutkan besok." Berhenti sejenak menurunkan suhu dan memungkinkan penyesuaian ulang.

02 | Mengakomodasi – Menjaga hubungan

Kapan paling efektif: Ketika isu tersebut lebih penting bagi orang lain daripada bagi Anda.

Tujuan: Menjaga niat baik dengan biaya pribadi yang rendah sambil menghindari kebencian diam-diam.

Keterampilan mikro – Mendengarkan Empati + Menetapkan Batasan: Akui prioritas mereka sambil tetap menjaga kebutuhan Anda sendiri.

Dalam perencanaan anggaran, Anda melihat bahwa kebutuhan rekan kerja Anda lebih mendesak. "Saya mengerti kampanye ini sangat penting dan saya mendukung alokasi tambahan putaran inti. Kuatkuat depan, mari kita tinjau kembali juga pendanaan operasional agar perbaikan efisiensi tidak terabaikan."

03 | Bersaing – Bersikap jelas dan tegas

Kapan paling efektif: Ketika keselamatan, etika, atau kepatuhan dipertaruhkan dan kompromi tidak mungkin.

Tujuan: Melindungi standar kritis dengan hasil yang tegas.

Keterampilan mikro – Pernyataan "Saya" + Merujuk Standar: Hindari bahasa "Anda" yang menuduh. Gunakan pernyataan "Saya" dan referensikan kebijakan untuk mempertahankan garis tanpa menyalahkan.

Contoh: Ketika anggota tim mengusulkan untuk melewati langkah keselamatan, manajer menyatakan, "Saya tidak bisa menyetujui ini tanpa pemeriksaan keselamatan. Kebijakan kita mewajibkannya, bahkan jika itu menunda peluncuran."

04 | Berkompromi – Menemukan jalan tengah yang bisa diterapkan

Kapan paling efektif: Ketika kedua belah pihak memiliki kebutuhan yang valid, tetapi kemajuan lebih penting daripada kesempurnaan.

Tujuan: Mencapai kesepakatan yang adil yang menggerakkan segalanya.

Keterampilan mikro – Meringkas dan Memperjelas: Menyatakan kembali kebutuhan kedua belah pihak mendukung keadilan dan mempersiapkan landasan untuk solusi yang seimbang.

Contoh: Saat berdebat tentang tengat waktu, satu pihak butuh waktu pengujian, pihak lain harus memenuhi tengat eksekutif, manajer mengakui & kemudian mengusulkan opsi yang seimbang. Mengakui kedua kepentingan membuat kompromi terasa adil.

05 | Berkolaborasi – Menciptakan solusi yang lebih kuat bersama

Kapan paling efektif: Untuk isu-isu kompleks, berisiko tinggi yang membutuhkan kreativitas dan dukungan.

Tujuan: Mengembangkan solusi yang kuat yang memenuhi kebutuhan inti.

Keterampilan mikro – Membingkai Ulang: Mengalihkan fokus ke tujuan bersama dan mengundang kontribusi untuk membuka kolaborasi yang nyata.

Contoh: Seorang pemimpin merayakan kolaborasi: "Tujuan kita bersama adalah kualitas dan pengendalian anggaran. Ide apa bisa membantu kita mencapai keduanya?" Ide-ide mengalir, dan rencana akhir memadukan kontribusi dari seluruh tim.



Ines Wong
Senior Consultant



MODAL KEPERCAYAAN:

MATA UANG KEPEMIMPINAN YANG TAK PERNAH MENYUSUT

Kepercayaan adalah aset tak berwujud terbesar seorang pemimpin, sering kali membentuk hasil lebih dari sekadar strategi atau laporan. Kepercayaan membangun pengaruh lebih cepat daripada wewenang, dan ketika dipelihara secara konsisten, menjadi fondasi untuk kesuksesan jangka panjang. Setiap hari, para pemimpin memperdagangkan mata uang ini – modal kepercayaan.

Kepercayaan tumbuh melalui tindakan yang konsisten, komunikasi yang jelas, dan integritas di saat-saat penting. Berikut adalah cara para pemimpin dapat memperkuat aset penting ini.

YANG BOLEH DILAKUKAN: CARA MENUMBUHKAN MODAL KEPERCAYAAN ANDA

- Tepati Komitmen**

Setiap janji, besar atau kecil, adalah setoran ke rekening kepercayaan Anda. Seorang pemimpin penjualnya berkomitmen untuk mendapatkan analisis untuk presentasi klien bernilai tinggi dan menindaklanjutinya dengan mengalokasikan kembali bakat, sehingga mendapatkan kredibilitas baik dengan tim maupun klien.

- Bersikap Transparan tentang Keterbatasan**

Mengakui apa yang tidak Anda ketahui menunjukkan kepercayaan diri. Seorang kepala keputuhan mengakui tidak siap menghadapi perubahan regulasi yang tiba-tiba dan menyusun peta jalan yang jelas. Keterusterangan para pemimpin menggalang karyawan dan menyakinkan klien, mengubah ketidakpastian menjadi kepercayaan yang baru.

- Akui Kesalahan dengan Cepat**

Pemimpin yang mengakui kesalahan menciptakan budaya di mana pembelajaran dihargai. Seorang manajer proyek di sebuah perusahaan teknologi mengoreksi kesalahan jadwal dalam panggilan lintas fungsi dan membagikan rencana yang direvisi. Alih-alih kehilangan kepercayaan, tim menghargai kejujuran dan tetap selaras.

- Lindungi Kerahasiaan**

Menjaga informasi sensitif menandakan rasa hormat. Dalam sesi mendengarkan karyawan, para pemimpin yang memastikan umpan balik pribadi tetap di dalam ruangan melihat partisipasi yang lebih tinggi dan kepercayaan yang lebih kuat seiring waktu.

YANG TIDAK BOLEH DILAKUKAN: PERILAKU YANG MENGURAS KEPERCAYAAN

- Berjanji Berlebihan di Bawah Tekanan**

Persetujuan jangka pendek sering kali menyebabkan kerusakan jangka panjang. Seorang pemimpin teknologi menjajikkan bonus agresif tanpa persetujuan anggaran. Ketika kebenaran terungkap, tingkat turnover melonjak dan pengaruhnya memudar.

- Menyembunyikan Informasi Penting**

Ketika pemimpin merahasiakan rencana restrukturisasi, karyawan pasti mendengarnya melalui rumor, yang menyebabkan ketidaklibatan dan kecemasan.

- Mengalihkan Kesalahan**

Melemparkan tanggung jawab ke departemen lain di depan klien mungkin melindungi reputasi sesaat, tetapi mengikis kredibilitas dan kerja tim.

- Memilih Kasih**

Seorang manajer keuangan berulang kali menugaskan proyek-proyek dengan visibilitas tinggi kepada beberapa orang yang sama, membiarkan yang lain tersingkir. Hasilnya: moral menurun dan inisiatif berkurang.

Kepercayaan melipatgandakan pengaruh. Ini mempercepat kolaborasi, memperkuat kemitraan dengan klien, dan menstabilkan organisasi melalui krisis. Sekali hilang, tidak ada wewenang yang bisa membelinya kembali.

Divya Khanna

Director – Client Relationship Management





Batasan Tanpa Rasa Bersalah:

PERGESERAN PERILAKU YANG MENYELAMATKAN KARIER

Pernahkah Anda merasa hari Anda lenyap dalam banjir tugas yang sebenarnya bukan milik Anda? Saya tahu saya pernah. Dengan niat terbaik, saya setuju untuk membantu "hanya satu hal lagi," hanya untuk menemukan diri saya bekerja hingga larut malam, terkuras, dan tertinggal dari prioritas saya sendiri. Seiring waktu, saya menyadari bahwa terlalu banyak komitmen tidak membuat kita lebih mampu - itu mengikis fokus, energi, dan bahkan kegembiraan yang kita rasakan dalam pekerjaan kita.

Di tempat kerja yang serba cepat, mudah untuk percaya bahwa mengatakan "ya" membuat kita lebih dapat diandalkan. Tetapi kenyataannya, batasan bukanlah hal yang egois - itu adalah alat produktivitas yang cerdas. Batasan memungkinkan kita untuk memberikan kualitas di atas kuantitas, mencegah burnout, dan menciptakan ruang bagi pekerjaan terbaik kita untuk bersinar.

TANDA-TANDA ANDA MUNGKIN MEMBUTUHKAN BATASAN YANG LEBIH KUAT

- Melewatkhan istirahat atau makan karena Anda menyelesaikan "hanya satu tugas lagi."
- Merasa sedikit kesal ketika permintaan baru terus berdatangan.
- Terus-menerus memerlukan pesan untuk tetap mengendalikan tuntutan.
- Mengatakan "ya" secara instan, lalu menyesalinya nanti.
- Bekerja lembur - bukan untuk tenggat waktu, tetapi untuk mengejar tugas-tugas tambahan.
- Kehilangan jejak tujuan Anda sendiri saat menangani prioritas orang lain.

PERUBAHAN PERILAKU YANG DAPAT MEMBANTU

- Jeda sebelum berkomitmen: "Biar saya cek dan kembali lagi kepada Anda" yang sederhana dapat memberikan ruang bernapas.
- Tawarkan alternatif: "Saya bisa mengerjakannya setelah menyelesaikan X" atau "Y mungkin juga bisa membantu."
- Blokir waktu fokus: Masukkan ke dalam kalender Anda seperti rapat lainnya dan lindungi waktu tersebut.
- Delegasikan dengan kepercayaan: Berbagi kepemilikan tidak hanya membebaskan Anda, tetapi juga membangun kepercayaan diri orang lain.
- Jadwalkan pemulihuan: Bahkan 10–15 menit di antara jadwal padat dapat mengatur ulang energi Anda.
- Lindungi ritme pribadi: Jika Anda paling tajam di pagi hari, lindungi waktu itu untuk tugas-tugas bernilai tinggi.

PERTANYAAN REFLEKSI

- Komitmen mana yang benar-benar memberi saya energi?
- Komitmen mana yang paling menguras energi saya?
- Di mana saya bisa menciptakan ruang untuk pekerjaan yang benar-benar penting?
- Batasan apa yang bisa saya tetapkan untuk membuat minggu ini tidak terlalu stres?

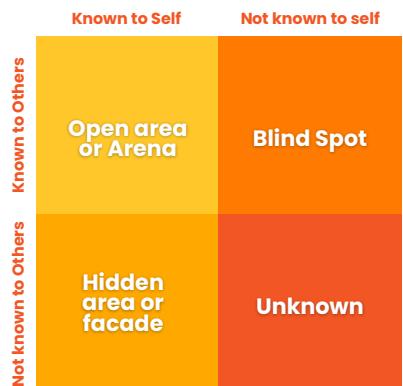


Sufiya Suhail
Associate Consultant



CARA MENDETEKSI DAN MENGATASINYA UNTUK EFEKTIVITAS PROFESIONAL DAN ORGANISASI

Saya pertama kali belajar tentang istilah "titik buta" ketika saya berada di sekolah mengemudi. Pelatih mengemudi saya memberi tahu saya tentang "titik buta" pada cermin, yang seharusnya memberi saya "gambaran lengkap" tentang sekeliling saya. Dia menunjukkannya kepada saya saat latihan dan kemudian menginstruksikan saya untuk melakukan "pemeriksaan bahu" setiap kali saya ingin mengubah arah. Kedua kalinya saya mendengar tentang "titik buta" adalah ketika saya berada di kelas Psikologi Konseling pekerjaan sosial saya - Jendela Johari yang menunjukkan 4 kuadran:



THE JOHARI WINDOW MODEL

"Titik buta" didefinisikan sebagai "Diketahui oleh orang lain dan tidak diketahui oleh diri sendiri" dalam perilaku seseorang. Di sisi lain, area "Tidak Diketahui" juga dapat dipahami sebagai "titik buta" karena tidak diketahui oleh diri sendiri dan orang lain.

Saat saya masih muda, saya memainkan permainan kelompok di mana para anggota memiliki stiker di punggung mereka. Stiker-stiker itu memiliki foto-foto binatang yang berbeda dan salah satunya adalah kura-kura. Orang yang memiliki stiker kura-kura sering ditertawakan, tetapi dia tidak tahu mengapa mereka menertawakannya sampai mereka menunjukkan stiker di punggungnya. Di dunia nyata, titik buta perilaku bisa berupa temperamen, manajemen mikro, kontrol,

penundaan, penghindaran, arogansi, ketakutan, masalah komunikasi, konflik, pelecehan, diskriminasi, dan banyak lagi. Perilaku-perilaku tersebut dapat dipengaruhi oleh kepribadian dan motivasi mereka dalam uang, seks, dan kekuasaan. Jika titik buta itu diketahui oleh orang lain, mereka dapat memberikan umpan balik kepada orang tersebut secara jujur dengan kepedulian atau orang tersebut dengan rendah hati mencari umpan balik dari orang lain untuk pertumbuhan dan pembelajaran. Namun, ini lebih mudah diucapkan daripada dilakukan.

Dalam sebuah organisasi, harus ada "keamanan psikologis" dan "kepercayaan" sebelum kritik yang konstruktif dapat disampaikan secara pribadi atau terbuka. Orang yang memiliki titik buta harus rendah hati dan terbuka untuk mendengarkan orang lain. Jika tidak, respons alami mereka bisa menjadi defensif, argumentatif, serangan balik, pasif-agresif, menarik diri, dan depresi alih-alih refleksi dan pembelajaran. Manajer perlu belajar bagaimana memberikan umpan balik yang konstruktif dan coaching kinerja sambil menyadarkan titik buta perilaku.

Kuadran keempat, "Tidak Diketahui", bisa menjadi yang paling sulit dideteksi dan dikelola. Titik buta tersebut dapat tersembunyi dalam kepribadian mereka dan dinamika/budaya tim. Mereka juga bisa menjadi "Gajah Merah Jambu" di dalam ruangan, tetapi semua orang tetap diam seolah-olah tidak ada. Tes kepribadian seperti **Penilaian Potensi Kepemimpinan (LPE)** memiliki proses psikometrik bawaan untuk mendeteksi "titik buta" dalam berbagai perilaku kepemimpinan. Alat penilaian tim seperti **Management Drive (MD)** juga dapat menunjukkan tidak hanya titik buta individu, tetapi juga titik buta perilaku tim dan hambatan budaya. Terakhir, coaching kepemimpinan dan coaching tim dapat digunakan untuk mendeteksi dan mengelola titik buta perilaku melalui interaksi dan dialog.

Cek sekitar, dan buatlah perubahan!

Eric Kung

Chairman,
Human Dynamic Group

