



## SENI MEMBERI DAN MENERIMA UMPAN BALIK





**01**

## MEMIMPIN DIRI SENDIRI



### Pola Pikir Penting

Menavigasi Percakapan Sulit: Keterampilan yang Dibutuhkan Setiap Pemimpin

**02**

## MEMIMPIN BERSAMA



### Strategi Cepat

Spektrum Umpan Balik: Mengadaptasi Percakapan untuk Pelaku Kinerja Tinggi, Sedang, dan Rendah

**03**

## MEMIMPIN MELAMPAUI



### Panduan Kepemimpinan

Di Luar Hal-Hal Dasar: Mengapa Karyawan Selalu Ingin Lebih Banyak Umpan Balik

**04**

## SUDUT KESEJAHTERAAN



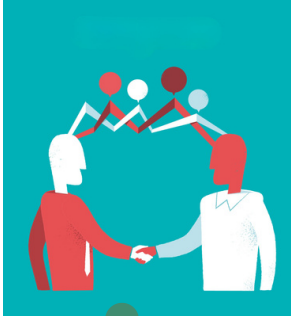
### Refleksi Kepemimpinan

Mengelola Reaksi Emosional terhadap Umpan Balik

**DALAM  
EDISI  
INI:**

## MENAVIGASI PERCAKAPAN SULIT:

## KETERAMPILAN YANG DIBUTUHKAN SETIAP PEMIMPIN



Percakapan yang sulit merupakan bagian yang tak terelakkan dari kepemimpinan, namun banyak pemimpin yang kesulitan menghadapinya karena takut akan konflik dan ketidaknyamanan emosional. Konflik merupakan elemen alami dari semua hubungan. Sebagian orang mungkin takut ditolak, cenderung menghindari konflik, atau dilema saat membahas topik tertentu karena dinamika kekuasaan yang berbeda. Hal ini umum terjadi dalam percakapan yang sulit.

Sebagai seorang pemimpin, percakapan yang sulit mungkin terasa menakutkan karena Anda tidak pernah dapat memperkirakan tanggapan atau komentar apa yang akan Anda terima dari pihak lain. Orang-orang selalu dapat memiliki sudut pandang yang berlawanan atau luapan emosi yang tiba-tiba selama percakapan. Jika Anda tidak siap untuk itu, atau tidak yakin bagaimana cara mengatasinya, Anda cenderung menghindari daripada menerima tantangan untuk menavigasi percakapan.

Berikut adalah beberapa strategi untuk mempersiapkan diri dalam mengelola percakapan yang sulit.



## Mendengarkan secara Aktif

Percakapan yang efektif selalu mengacu pada komunikasi dua arah. Selain menyampaikan pesan dengan jelas, mendengarkan secara aktif juga merupakan keterampilan penting untuk menavigasi percakapan yang sulit. Tidak ada seorang pun yang terlihat sebagai pendengar yang baik, pada kenyataannya, dibutuhkan usaha dan latihan untuk mendengarkan kebutuhan, pikiran, dan emosi orang lain. Anda dapat mengajukan pertanyaan dengan rasa ingin tahu yang tidak menghakimi untuk mengeksplorasi perspektif orang lain. Anda juga dapat mengulang ringkasan utama yang Anda pahami dari percakapan tersebut. Ini membantu membangun pemahaman dan memvalidasi emosi selama percakapan.

## Mengelola Emosi



Sadarilah emosi Anda. Anda mungkin terpicu kuat oleh situasi tertentu, dan ada baiknya mencari tahu alasan di baliknya dan menenangkan diri sebelum memulai percakapan. Ada beberapa teknik untuk menenangkan diri dan mengelola emosi dengan lebih efektif. Setelah Anda menenangkan diri, luangkan beberapa menit untuk memvisualisasikan hasil ideal dari percakapan yang akan datang. Ini tidak hanya membantu membentuk arah yang rasional tetapi juga menumbuhkan keadaan emosional yang tenang agar percakapan dapat berkembang.

## Mengelola Pembicaraan yang Sulit

Komunikasikan fakta daripada opini. Terkadang, opini kita bisa bias, tetapi fakta biasanya dalam bentuk pernyataan yang netral. Mengomunikasikan fakta tidak hanya menyempurnakan nada bicara Anda, tetapi juga menyusun pesan secara lebih konstruktif. Jaga agar pesan Anda tetap sederhana, jelas, dan langsung sehingga tidak ada ruang untuk salah tafsir. Isi umpan balik Anda harus lebih berfokus pada masalah, bukan orangnya. Orang cenderung menanggapi konflik secara pribadi, dan itulah sebagian alasan mengapa komunikasi menjadi tidak efektif.

## Menyampaikan Umpan Balik Secara Konstruktif

Keterusterangan dapat menjadi tantangan untuk ditegakkan, terutama ketika berada dalam situasi di mana kita perlu menjaga empati pada saat yang sama. Dalam hal kepemimpinan diri, transparansi terbentuk ketika semua orang diberi tahu tentang tantangan dan perubahan terkini, yang mengarah pada keputusan yang tepat. Susun pesan Anda dengan rasa empati untuk menavigasi percakapan. Poin utamanya adalah bahwa orang lain merasa didengarkan dan dihormati.

## Mempertahankan Akuntabilitas Sambil Menjaga Kepercayaan



Percakapan yang sulit dapat mengamankan atau menggagalkan kesepakatan, koneksi di tempat kerja, efektivitas pribadi, atau seluruh semangat dan dinamika tim. Setiap pemimpin memiliki gaya komunikasi yang berbeda, dan itu wajar saja. Ingatlah keterampilan di atas dan gunakan dalam komunikasi Anda - Anda mungkin merasa sulit untuk berlatih pada awalnya, tetapi pada akhirnya, Anda akan meletakkan dasar untuk memulai percakapan yang sulit yang mengarah pada hasil yang positif.

## Referensi:

<https://www.linkedin.com/pulse/navigating-difficult-conversations-one-skill-44kt/>  
<https://www.linkedin.com/pulse/soft-skills-dealing-difficult-conversations-kim-tasso/>  
<https://www.smartbrief.com/original/overcome-barriers-difficult-conversations>



**Ying Yin Lee**  
Consultant

# SPEKTRUM UMPAN BALIK: MENGADAPTASI PERCAKAPAN UNTUK PELAKU KINERJA TINGGI, SEDANG, DAN RENDAH

Kepemimpinan yang hebat adalah tentang memahami bahwa setiap orang berhak mendapatkan pendekatan yang dipersonalisasi. Kita tidak dapat mengharapkan orang untuk berkembang ketika kita memberi mereka umpan balik yang umum. Sebagai pemimpin, adalah tanggung jawab kita untuk menginvestasikan waktu untuk memahami kebutuhan setiap orang dan memberikan panduan yang disesuaikan. Kita semua memiliki titik awal yang berbeda dan belajar dengan cara yang berbeda. Peran seorang pemimpin adalah mengenali perbedaan tersebut dan menyesuaikan pendekatan mereka.

Berikut cara menyesuaikan pendekatan Anda:

## Orang dengan Prestasi Tinggi:

- **Tujuan** → Mengembangkan mereka untuk peran kepemimpinan di masa depan
- **Fokus** → Membahas peluang masa depan dan tantangan strategis
- **Akuntabilitas** → Minta mereka bertanggung jawab atas solusi inovatif dan membimbing orang lain
- **Frase kunci** → "Tantangan apa yang Anda cari?" atau "Bagaimana Anda dapat membantu tim mencapai level berikutnya?"

## Orang dengan Performa Rata-rata

- **Tujuan** → Meningkatkan konsistensi dan keterampilan mereka
- **Fokus** → Diskusikan kinerja saat ini dan pengembangan keterampilan
- **Akuntabilitas** → Minta mereka bertanggung jawab untuk memenuhi harapan dan meningkatkan keterampilan tertentu
- **Frase kunci** → "Mari bekerja sama untuk meningkatkan kinerja Anda."

## Orang dengan Kinerja Rendah

- **Tujuan** → Meningkatkan keterampilan dasar dan memenuhi persyaratan minimum
- **Fokus** → Diskusikan tugas-tugas mendesak dan keterampilan penting
- **Akuntabilitas** → Minta mereka bertanggung jawab untuk mengikuti instruksi dan memenuhi harapan dasar
- **Frase kunci** → "Mari kita bantu Anda berhasil dalam apa yang seharusnya Anda lakukan."

Bayangkan perbedaan yang dapat kita buat jika kita secara konsisten berlatih menyesuaikan komunikasi kita dengan setiap anggota tim, dalam setiap konteks. Dengan berfokus pada pemberian panduan dan dukungan khusus yang mereka butuhkan, kita menciptakan lingkungan tempat setiap orang dapat berkembang. Praktik yang berdedikasi ini mengubah kepemimpinan kita, memungkinkan kita untuk memberikan dampak yang berarti dan berkelanjutan pada kinerja tim.



**Leeann L. Dio**  
Managing Director



DI LUAR HAL-HAL  
DASAR:

# Mengapa Karyawan Selalu Ingin Lebih Banyak Umpan Balik"

Karyawan memiliki kebutuhan psikologis akan pengakuan, kejelasan, dan makna dalam kinerja mereka, sehingga umpan balik menjadi elemen penting di tempat kerja. Budaya umpan balik yang kuat bukan sekadar tren — tetapi merupakan pendorong utama keberhasilan organisasi. Jika dilakukan secara efektif, umpan balik meningkatkan pengambilan keputusan, memperkuat dinamika tim, dan memberikan keunggulan kompetitif.



## Kesenjangan Umpan Balik

Meskipun penting, banyak karyawan merasa bahwa mereka menerima umpan balik yang tidak memadai. Penelitian menunjukkan bahwa 65% karyawan menginginkan lebih banyak umpan balik daripada yang mereka terima saat ini. Sebuah studi Grant Thornton tahun 2021 menemukan bahwa 45% pekerja merasa bahwa kebutuhan mereka tidak dipahami oleh atasan mereka.

Manajer sering kali melebihi-lebihkan jumlah umpan balik yang mereka berikan, sementara karyawan menginginkan lebih banyak bimbingan. Perbedaan ini terjadi karena beberapa alasan:

- Manajer mungkin mengklaim tidak cukup waktu.
- Manajer mungkin merasa memberikan umpan balik yang jujur itu menegangkan dan tidak menyenangkan.
- Kelemahan dalam pemilihan dan pelatihan manajemen berkontribusi terhadap praktik umpan balik yang tidak efektif.

## Menciptakan Budaya yang Kaya akan Umpan Balik

Untuk menjembatani kesenjangan ini dan membantu karyawan menemukan makna dalam pekerjaan sehari-hari mereka, organisasi harus fokus membangun budaya yang kaya akan umpan balik melalui strategi utama berikut:

- **Berikan umpan balik tepat waktu, bukan hanya sekadar tinjauan tahunan.** Dengan menghubungkannya dengan situasi tertentu, karyawan dapat melakukan perbaikan secara langsung. Pemeriksaan rutin membantu mempertahankan keterlibatan.
- **Dorong umpan balik antara manajer, rekan kerja, dan atasan.** Gunakan umpan balik 360° untuk mendapatkan pandangan menyeluruh tentang kinerja karyawan.
- **Ciptakan lingkungan yang aman secara psikologis di mana karyawan merasa nyaman memberikan umpan balik kepada pemimpin, dengan mempromosikan gagasan bahwa umpan balik merupakan proses dua arah.**
- **Bantu karyawan melihat nilai kontribusi mereka.** Penelitian oleh Adam Grant menemukan bahwa karyawan pusat panggilan yang memahami dampak mereka lebih produktif dan puas.

Umpan  
balik  
secara  
langsung

Berbagai  
saluran

Umpan  
balik ke  
atas

Soroti  
dampak

Manajer yang hebat juga merupakan pemberi umpan balik yang hebat. Ketika para pemimpin memadukan umpan balik ke dalam interaksi harian mereka, mereka menciptakan budaya di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan berdaya untuk berkembang. Tantangan bagi para pemimpin jelas — masukkan umpan balik ke dalam gaya kepemimpinan Anda dan saksikan tim dan organisasi Anda berkembang.



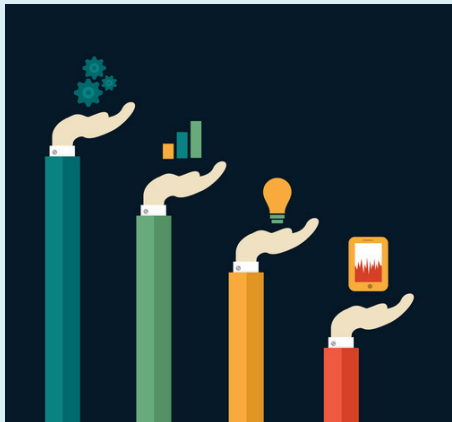
**Sheau Huey Ho**  
Consultant

# MENGELOLA REAKSI EMOSIONAL TERHADAP UMPAN BALIK

Ketika saya memikirkan topik umpan balik, saya teringat seorang pemimpin SDM yang mendatangi saya untuk memberikan pelatihan sekitar sepuluh tahun yang lalu. Pemimpin itu datang kepada saya dengan cukup kesal setelah menerima umpan balik dari manajernya, yang menyarankan agar ia mengembangkan keterampilan komunikasinya. Ia merasa frustrasi karena ia telah melatih banyak karyawan dan pemimpin tentang komunikasi yang efektif, jadi ia tidak dapat menerima nasihat tentang sesuatu yang ia anggap sebagai keahliannya. Namun, setelah beberapa sesi pelatihan, ia mulai melihat berbagai hal secara berbeda dan menyadari area-area di mana komunikasinya sendiri tidak jelas atau terlalu berwibawa.

Seperti pemimpin ini, kebanyakan dari kita bereaksi negatif saat menerima kritik, terlepas dari pengalaman kerja atau kedewasaan kita. Hal itu secara alami memicu ketidaknyamanan emosional dan sikap defensif.

Dari sudut pandang psikologis, reaksi emosional yang kuat terhadap umpan balik terjadi karena dapat memicu rasa tidak aman yang mendalam, pengalaman negatif di masa lalu, atau ketakutan akan kegagalan. Distorsi kognitif, seperti personalisasi dan bias negatif, juga dapat menyebabkan individu menafsirkan umpan balik sebagai kritik pribadi, bukan nasihat objektif. Akibatnya, orang mungkin menjadi defensif atau terlalu kritis terhadap diri mereka sendiri, sehingga menghambat kemampuan mereka untuk sepenuhnya memahami dan menerapkan umpan balik secara konstruktif.



Untuk mengelola respons emosional ini secara efektif, penting untuk menumbuhkan kesadaran diri dengan mengidentifikasi dan mengakui perasaan seseorang secara jelas. Latihan pernapasan sederhana atau meditasi singkat dapat membantu menenangkan emosi dan memusatkan pikiran, sehingga memungkinkan pemrosesan umpan balik yang lebih objektif.

Saat memberikan umpan balik, sama pentingnya untuk mengelola emosi sendiri. Pemberi umpan balik harus dengan jelas mendefinisikan tujuan dan hasil yang diinginkan, menekankan bahwa umpan balik harus membahas perilaku tertentu dan dampaknya, bukan atribut pribadi. Menggunakan model SBI (Situasi, Perilaku, Dampak) dapat membantu menyusun percakapan secara efektif. Misalnya, Anda dapat mengatakan, "Selama rapat kemarin, saya melihat Anda cukup pendiam pada topik tertentu. Jika Anda berkontribusi lebih aktif di lain waktu, saya yakin tim dapat mencapai keputusan yang lebih baik."

Selain itu, menumbuhkan pola pikir berkembang di antara karyawan membantu mereka menerima umpan balik secara lebih positif. Menekankan secara berkala bahwa umpan balik bukanlah kritikan tetapi kesempatan untuk belajar dan berkembang dapat membuat perbedaan yang signifikan.

Terakhir, umpan balik harus dilihat bukan sebagai peristiwa satu kali, tetapi sebagai proses yang berkelanjutan. Pemeriksaan berkala untuk meninjau kemajuan, menawarkan dukungan dan sumber daya berkelanjutan, dan mengakui adanya peningkatan melalui pengakuan dan dorongan dapat meningkatkan efektivitas umpan balik.

Pada akhirnya, umpan balik merupakan alat penting untuk pertumbuhan, bukan kritik atau celaan. Menghadapi umpan balik dengan empati, kejelasan, dan kesegajaan memastikan bahwa baik pemberi maupun penerima dapat menggunakannya secara efektif untuk memfasilitasi peningkatan berkelanjutan dan pengembangan bersama.



**Grace Cho**  
Senior Consultant