

WHITE PAPER LEADLEAP

DRIVE

Kenapa sebagian orang terus
bertumbuh dan sebagian lagi mandek
— dan cara tahu kamu yang mana.



Norman Yanuar

Founder LeadLeap · MBA Oxford · ex-McKinsey & Accenture

leadleap.co

Daftar Isi

BAGIAN I — STRATEGI

- 01** Masalahnya: Kenapa Investasi Talenta Tidak Memberi Hasil
- 02** Kenapa Tools yang Ada Tidak Cukup
- 03** Memperkenalkan DRIVE
- 04** Pilar I — Cognitive Catalyst
- 05** Pilar II — Execution Engine
- 06** Tiga Arketipe
- 07** DRIVE Index: Tahu Kamu yang Mana

BAGIAN II — TAKTIK

- 08** Menggeser Cognitive Catalyst
- 09** Memperkuat Execution Engine
- 10** Jalur Integrasi: Menjadi Driver
- 11** Filter Lingkungan: Kenapa Orang Ber-DRIVE Tinggi Tetap Mandek
- 12** DRIVE untuk Organisasi
- 13** Penutup
- Referensi • Tentang LeadLeap • Tentang Penulis

Kapabilitas menentukan langit-langitmu. **DRIVE** menentukan apakah kamu pernah menyentuhnya.

Kebanyakan organisasi memperlakukan pengembangan talenta sebagai masalah anggaran: investasi lebih banyak di training, dapatkan orang yang lebih capable. Nyatanya, sembilan puluh hari setelah hampir semua program, perilaku nyaris tidak bergerak. Uangnya nyata; perubahannya tidak.

Penyebabnya bukan kurang usaha, bukan pula kurang budget. Pertumbuhan bergantung pada dua hal sekaligus — cara seseorang berpikir dan cara seseorang mengeksekusi — dan hampir semua tools pengembangan hanya menyentuh salah satunya. Asesmen kepribadian mendeskripsikan tipe. Training menambah teknik. Sesi motivasi menambah energi. Tidak ada yang menjelaskan kenapa dua orang yang sama-sama berbakat, diberi kesempatan yang sama, hasilnya berbeda begitu jauh dalam tiga tahun.

DRIVE menamai kedua sisinya dan mengukur keduanya bersamaan. Ia berdiri di atas dua pilar — **Cognitive Catalyst** yang menentukan apakah seseorang siap bertumbuh, dan **Execution Engine** yang menentukan apakah ia benar-benar bertumbuh. Dari interaksi keduanya muncul tiga profil yang mudah dikenali: **Dreamer**, yang berpikir tapi tidak pernah mengeksekusi; **Doer**, yang mengeksekusi tapi tidak pernah berefleksi; dan **Driver**, yang melakukan keduanya dan terus ber-compounding.

White paper ini terdiri dari dua bagian. **Bagian I — Strategi** — menjelaskan kenapa masalahnya struktural, kenapa tools yang ada melewatkannya, apa lima faset DRIVE, dan cara mengidentifikasi profilmu hari ini. **Bagian II — Taktik** — membahas apa yang harus dilakukan, faset per faset.

2

pilar — keyakinan yang mengizinkan pertumbuhan, eksekusi yang mengonversinya

5

faset — terukur, bisa dikembangkan, dalam urutan yang jelas

3

arketipe — Dreamer, Doer, Driver — masing-masing dengan jalurnya sendiri

BAGIAN I DARI II

Strategi

Kenapa masalahnya struktural, kenapa tools yang ada melewatkannya, apa lima faset DRIVE — dan cara mengidentifikasi profilmu hari ini.

01 Masalahnya: Kenapa Investasi Talenta Tidak Memberi Hasil

Masuklah ke review tahunan anggaran learning di perusahaan menengah mana pun, dan kamu akan menemukan sebuah paradoks yang disampaikan dengan sopan. Anggaran naik. Kehadiran tinggi. Skor kepuasan menyenangkan. Dan hampir tidak ada yang berubah dalam cara orang benar-benar bekerja.

Ini bukan kegagalan eksekusi tim L&D. Ini kegagalan model. Asumsi dominan di balik pengembangan korporat adalah bahwa performa merupakan fungsi dari kapabilitas — beri orang lebih banyak pengetahuan, skill, dan tools, maka output naik. Kapabilitas memang penting, tapi ia mendeskripsikan langit-langit, bukan lintasan. Ia memberi tahu seberapa tinggi seseorang bisa naik. Ia tidak mengatakan apa pun tentang apakah orang itu akan naik.

Perhatikan pola yang pernah dilihat setiap manajer. Dua orang masuk di angkatan yang sama dengan kemampuan mentah yang sebanding. Yang satu menghabiskan tiga tahun berikutnya ber-compounding secara kasatmata — mengambil masalah yang lebih sulit, pulih lebih cepat dari kegagalan, jadi terukur lebih baik. Yang lain mendarat lebih awal: sibuk tapi tidak maju, atau cerdas tapi selalu berhenti sebelum garis finis. Kapabilitas awal sama. Hasil berbeda drastis.

Kalau kapabilitas yang menjelaskan pertumbuhan, divergensi ini mustahil terjadi. Ada hal lain yang bekerja — sesuatu di hulu skill, yang menentukan apakah skill itu pernah terbangun. Maka pertanyaan intinya bukan "bagaimana membuat orang lebih capable?" Melainkan pertanyaan yang lebih tajam, yang hampir tidak pernah ditanyakan program mana pun: **kenapa dua orang yang sama-sama capable, diberi kesempatan yang sama, bertumbuh dengan kecepatan yang sama sekali berbeda?**

02 Kenapa Tools yang Ada Tidak Cukup

Pasar tidak kekurangan framework. Pasar kekurangan framework yang menghubungkan mindset dengan eksekusi. Setiap tool dominan menerangi satu fragmen gambar dan gelap di sisanya.

Tipologi kepribadian — MBTI, DISC, dan kerabatnya — berguna untuk memahami preferensi orang dalam berkomunikasi dan berkolaborasi. Tapi mereka mendeskripsikan tipe, bukan kapasitas bertumbuh. Tahu seseorang introver atau detail-oriented memberi tahu caranya beroperasi; tidak memberi tahu apa pun tentang apakah ia akan jadi lebih baik dalam beroperasi. Tipe cenderung stabil. Pertumbuhan adalah variabel yang justru kita pedulikan, dan tipologi menganggapnya konstan.

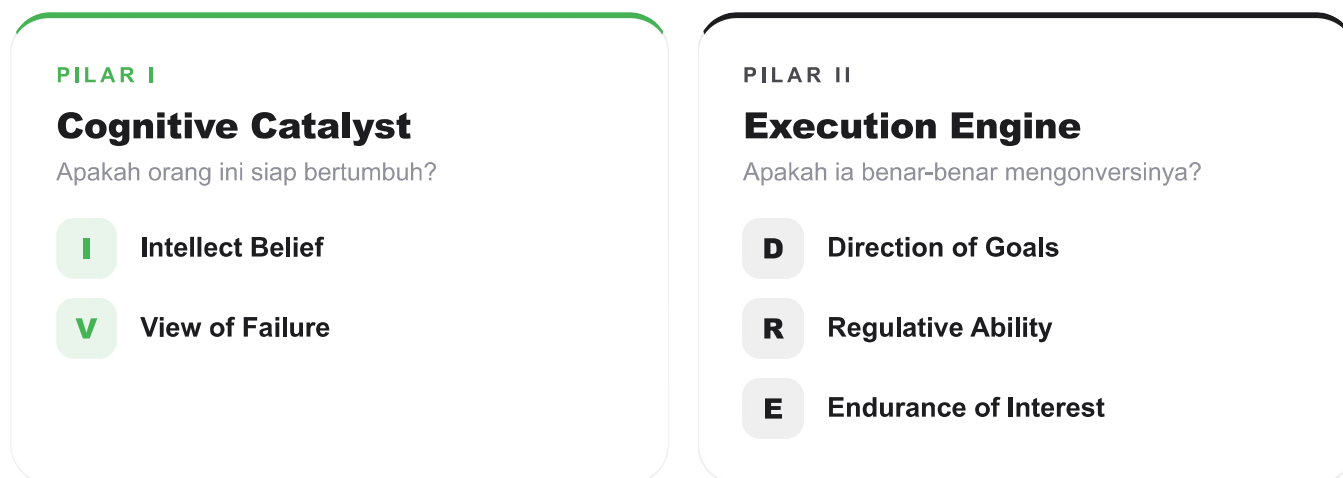
Ukuran kognitif — tes IQ dan aptitude — memprediksi langit-langit dengan baik dan lintasan dengan buruk. Aptitude tinggi itu perlu untuk sebagian pekerjaan dan hampir tidak pernah cukup untuk pekerjaan mana pun. Sejarah talenta yang underachieving ditulis seluruhnya oleh orang-orang yang punya mesinnya dan tidak pernah menyalakannya.

Teori satu-sifat masing-masing menangkap satu kebenaran lalu memaksakannya terlalu jauh. Grit menjelaskan kegigihan, tapi diam soal apakah keyakinan seseorang bahkan mengizinkannya belajar dari kegagalan yang ia lalui dengan gigih. Growth mindset menjelaskan kenapa keyakinan tentang kemampuan itu penting, tapi berhenti sebelum eksekusi — percaya bahwa kamu bisa berkembang tidak dengan sendirinya menetapkan goal, mengatur usaha ke arahnya, atau menjaga minat bertahun-tahun.

Celahnya selalu sama: tidak ada model yang banyak dipakai yang menghubungkan cara seseorang berpikir tentang pertumbuhannya sendiri dengan apakah ia mengeksekusinya. Tools mindset hidup di satu sisi tembok. Tools eksekusi di sisi lainnya. Orang yang sedang dikembangkan hidup di kedua sisi sekaligus — dan jatuh di celah di antara keduanya. DRIVE dibangun untuk menutup celah itu.

03 Memperkenalkan DRIVE

DRIVE menyusun pertumbuhan ke dalam dua pilar dan lima faset. Pilar pertama, **Cognitive Catalyst**, menentukan apakah seseorang siap bertumbuh — lapisan keyakinan tentang kemampuannya sendiri dan tentang kegagalan. Keyakinan ini tidak menghasilkan pertumbuhan secara langsung; ia menjadi gerbangnya. Pilar kedua, **Execution Engine**, menentukan apakah seseorang mengonversi kesiapan itu menjadi gerakan — arah, regulasi, dan daya tahan.



Gambar 1 — Framework DRIVE: dua pilar, lima faset.

Urutannya disengaja. Cognitive Catalyst datang lebih dulu karena keyakinan menjadi gerbang bagi usaha: orang yang percaya kemampuannya sudah tetap tidak akan mengeluarkan usaha yang dituntut Execution Engine, sebanyak apa pun teknik yang kamu berikan. Tapi kebalikannya sama fatalnya: keyakinan tanpa eksekusi adalah energi potensial yang tidak pernah dilepaskan. Kedua pilar diperlukan. Tidak satu pun cukup sendirian.

POSISI DRIVE TERHADAP RISET YANG MENDASARINYA

DRIVE tidak mengklaim menggantikan riset yang menjadi pijakannya — ia mengintegrasikan dan mengoperasionalkannya untuk satu konteks spesifik: hierarki korporat. Tiga pilihan desain membedakannya dari teori sumbernya. Ia mengisolasi Intellect Belief pada kapabilitas profesional secara spesifik — harga yang bersedia dibayar seseorang untuk kegagalan yang terlihat di dalam organisasi, tempat taruhannya bersifat reputasional dan politis, bukan akademis. Ia memisahkan usaha dari minat, yang dicampur oleh literatur grit: mekanika usaha harian ada di bawah Regulative Ability, sementara Endurance of Interest didefinisikan sempit sebagai ketahanan terhadap novelty-decay organisasi — pivot demi "objek berkilau" yang menghancurkan compounding. Dan ia mengikat keyakinan dan eksekusi menjadi satu diagnostik, karena dalam praktiknya kedua pilar itu gagal bersama dan harus dikembangkan bersama. Kontribusi DRIVE bukan psikologi baru; ia struktur yang membuat psikologi mapan bisa dipakai seorang manajer di hari Senin.

04 Pilar I — Cognitive Catalyst

APAKAH KEYAKINAN MENGIZINKAN PERTUMBUHAN — ATAU DIAM-DIAM MELARANGNYA?

I Intellect Belief

Fondasi faset ini adalah perbedaan Carol Dweck antara fixed mindset dan growth mindset: keyakinan bahwa kemampuan pada dasarnya sudah tetap, versus keyakinan bahwa ia bisa dikembangkan lewat usaha. Orang yang percaya kemampuan itu tetap membaca setiap tugas sulit sebagai ujian atas seberapa banyak yang ia punya — dan menghindari kesulitan, karena kesulitan berisiko mengekspos batas. Orang yang percaya kemampuan itu dibangun membaca tugas yang sama sebagai mekanisme ia bertumbuh — dan mencarinya. Intellect Belief menetapkan harga yang bersedia dibayar seseorang untuk tantangan; kalau harganya terlalu tinggi, seluruh Execution Engine kelaparan.

V**View of Failure**

Terkait erat, tapi diukur terpisah, adalah cara seseorang memaknai kegagalan. Mengacu pada riset Burnette dan koleganya tentang keyakinan yang mengatur regulasi diri, DRIVE membedakan kegagalan sebagai sesuatu yang melemahkan — bukti bahwa kita tidak cukup baik, sinyal untuk mundur — dari kegagalan sebagai sesuatu yang menguatkan — informasi yang mempertajam percobaan berikutnya. Dua cara pandang ini menghasilkan perilaku yang berlawanan di momen yang paling menentukan: tepat setelah kegagalan. Sepanjang karier, selisih compounding antara mundur dan maju di setiap kegagalan itu luar biasa besar. View of Failure menentukan ke arah mana seseorang patah di bawah tekanan — dan tekanan adalah tempat pertumbuhan diputuskan.

05**Pilar II — Execution Engine**

KESIAPAN ITU DIAM SAMPAI IA DIKONVERSI.

D**Direction of Goals**

Usaha tanpa arah adalah gerakan, bukan kemajuan. Faset ini menangkap apakah seseorang menetapkan goal yang jelas dan bermakna, yang memberi usaha sebuah vektor. Energi tanpa arah terasa produktif dan menghasilkan sedikit — kesibukan yang memenuhi kalender tapi tidak menggerakkan apa pun. Arah adalah beda antara bekerja keras dan bekerja **menuju**.

R**Regulative Ability**

Faset regulasi diri: kapasitas mengelola perhatian, usaha, dan impuls demi goal yang sudah ditetapkan. Ini mesin yang tidak glamor — tetap mengerjakan ketika motivasi awal sudah habis. Goal menyatakan ke mana harus pergi; regulasi yang benar-benar menempuh jaraknya — terutama di bentangan tengah yang panjang, ketika tidak ada yang menonton dan kebaruan sudah hilang.

E**Endurance of Interest**

Faset terakhir mengacu pada riset grit Angela Duckworth — khususnya komponen konsistensi minat: kemampuan tetap berkomitmen pada satu arah alih-alih meninggalkannya demi hal menarik berikutnya. Daya tahan inilah yang memungkinkan compounding terjadi sama sekali. Permainan panjang paling sering kalah bukan oleh satu kegagalan dramatis, melainkan oleh realokasi perhatian yang diam-diam dan berulang — memulai lagi dari nol, tepat sebelum hasilnya datang.

06 Tiga Arketipe

Pada orang sungguhan, dua pilar itu tidak beroperasi sendiri-sendiri — mereka berkombinasi. Karena tiap pilar bisa kuat atau lemah, kombinasinya menghasilkan sejumlah kecil profil yang mudah dikenali. Kebanyakan orang akan mengenali dirinya — atau seseorang yang mereka pimpin — di kalimat pertama masing-masing profil.



Gambar 2 — Arketipe DRIVE: Dreamer, Doer, Driver, dan Drifter sebagai titik awal.

The Dreamer (catalyst tinggi, engine rendah) sungguh-sungguh siap bertumbuh — percaya pada kapasitasnya, menerima kegagalan dengan tenang, melihat kemungkinan di mana-mana. Dan tidak pernah mengeksekusi. Ide menumpuk; rencana terus dipertajam; garis start terus bergeser. Dreamer mengira kejernihan berpikirnya adalah kemajuan di lapangan, dan bisa bertahun-tahun merasa sebentar lagi menembus. Kesiapannya nyata; konversinya tidak pernah terjadi.

The Doer (engine tinggi, catalyst rendah) adalah profil yang cenderung diberi reward berlebihan oleh organisasi — dan justru itu bahayanya. Doer mengeksekusi — menetapkan goal, meregulasi diri dengan keras, bertahan, menghasilkan output yang terlihat — dan melakukannya di arah yang tak pernah diperiksa, dengan tingkat keyakinan yang tetap, sambil diam-diam menolak satu hal yang dibutuhkan pertumbuhan: duduk dalam ketidaknyamanan cukup lama untuk belajar. Ketika sebuah tugas terancam mengekspos batasnya, Doer tidak melambat untuk menyerap pelajarannya; ia melaju melewatinya ke deliverable berikutnya, tempat kompetensinya terjamin. Hasilnya gerakan tanpa perkembangan — sibuk, produktif, dihargai, dan lima tahun kemudian menjadi versi lebih efisien dari orang yang persis sama. Kalau kamu membaca Dreamer dan meringis, lalu membaca Doer dan mengangguk nyaman — baca Doer sekali lagi. Rasa nyaman itu gejalanya.

The Driver (tinggi di keduanya) adalah profil yang dituju model ini: siap bertumbuh dan mengonversi. Driver tidak lebih berbakat daripada Dreamer atau Doer — itu poin krusialnya. Mereka bahan mentah yang sama, yang tersusun sehingga kesiapan dan eksekusi saling menguatkan alih-alih duduk di dua sisi tembok. Driver adalah Dreamer yang membangun engine, dan Doer yang mengembangkan catalyst. Ia tujuan, bukan bawaan lahir.

Dan sudut keempat — **the Drifter** (rendah di keduanya) — justru yang harus dibaca paling hati-hati, karena paling sering salah didiagnosis. Menggoda untuk melihat Drifter sebagai sekadar kurang berbakat. Itu biasanya keliru. Jauh lebih sering, Drifter adalah orang yang catalyst-nya diremukkan lingkungan yang menghukum kegagalan dini, dan engine-nya tidak pernah diberi penopang untuk berjalan — kapabilitas yang ditekan dari dua sisi sekaligus. Drifter bukan ketiadaan bahan mentah; ia bahan mentah yang dimatikan. Perbedaan itu menentukan apakah kamu mencoret orangnya atau merekayasa ulang kondisi di sekelilingnya — dan itu menunjuk pada gagasan yang sejauh ini masih implisit: DRIVE tidak pernah beroperasi di ruang hampa.

07 **DRIVE Index: Tahu Kamu yang Mana**

Sebuah model hanya berguna kalau kamu bisa menemukan posisimu di dalamnya. DRIVE Index adalah self-assessment singkat — lima belas pernyataan, tiga per faset — yang menghasilkan profil lima sumbu atas posisimu di tiap faset, plus pembacaan keseluruhan dalam empat pita: Strong, Developing, Mixed / Transitional, dan Limited DRIVE.

Index ini bukan label untuk diarsipkan; ia diagnosis yang seluruh tujuannya mengarahkan tindakan. Profil yang kuat di Cognitive Catalyst dan lemah di Execution Engine adalah profil Dreamer, dan menunjuk pada serangkaian langkah yang berbeda dari profil Doer. Tahu bentuk profilmu sendiri adalah yang membuat paruh kedua white paper ini bisa dipakai, bukan sekadar generik.

Ikuti DRIVE Index — gratis

Temukan profil lima fasetmu dalam waktu kurang dari lima menit.

Ikuti Asesmen Gratis →

Diagnosis itulah batas antara Strategi dan Taktik. Bagian II mengambil tiap faset satu per satu dan menjawab satu-satunya pertanyaan yang pada akhirnya penting: setelah tahu profilmu, apa yang sebenarnya kamu lakukan?

Taktik

Bagian I mendiagnosis masalahnya dan memberimu profil. Bagian ini tentang apa yang harus dilakukan dengannya. Satu instruksi mengatur semuanya: **jangan garap kelima faset sekaligus**. Temukan pilar yang lebih lemah, benahi faset di dalamnya sesuai urutan, lalu seimbangkan.

08 Menggeser Cognitive Catalyst

DRIVE Index-mu memberi tahu pilar mana yang menjadi kendalamu — yang lebih lemah — dan di sanalah seluruh return berada. Dreamer yang menuangkan lebih banyak energi ke berpikir, atau Doer yang mengeksekusi makin keras, sedang mengoptimalkan separuh yang sudah ia kuasai dan membiarkan separuh yang benar-benar menahannya kelaparan.

Faset catalyst adalah keyakinan, dan keyakinan tidak berubah karena didebat. Ia berubah karena dibantah oleh kenyataan — oleh tumpukan bukti yang tidak bisa dijelaskan keyakinan lama. Setiap taktik di sini memproduksi bukti itu.

I

Intellect Belief

Pilih tugas di tepi kemampuan, dan catat kurangnya. Ambil pekerjaan yang sungguh sulit — kemungkinan besar berjalan buruk di awal — dan simpan catatan sederhana tentang performa di tiap percobaan. Intinya adalah menyaksikan kurva perbaikanmu sendiri: satu-satunya bukti yang tidak bisa diserap oleh fixed belief. **Ubah kata waktunya, bukan suasananya:** ganti "saya tidak bisa" dengan "saya belum bisa." Ini bukan positive thinking; ini koreksi faktual. **Untuk manajer:** puji proses, bukan hasil — "kamu menemukan cara yang cerdas" membangun keyakinan bahwa kemampuan itu dibangun; "kamu memang berbakat" mengajari orang melindungi label dengan menghindari risiko.

V

View of Failure

Jalankan protokol pasca-kegagalan yang baku. Setelah gagal, sebelum menarik kesimpulan apa pun, pisahkan tiga hal secara tertulis: apa yang terjadi (peristiwanya), apa yang bukan (pernyataan tentang harga dirimu), dan apa pelajarannya (satu penyesuaian untuk percobaan berikutnya). Protokol ini mengubah vonis menjadi data, dengan memaksakan jeda antara kegagalan dan makna yang diberikan padanya. **Buat failure résumé:** daftar kegagalan signifikanmu dan apa yang dihasilkan masing-masing — ia membuat terlihat pola yang disangkal oleh cara pandang yang melemahkan. **Untuk pemimpin:** buat kegagalan bisa dibicarakan dengan memulai dari dirimu; tim mengambil cara pandangnya atas kegagalan dari apa yang tampak dilakukan pemimpinnya terhadap kegagalannya sendiri.

09 Memperkuat Execution Engine

Faset engine bukan keyakinan; mereka sistem. Mereka merespons bukan pada insight melainkan pada desain — setiap taktik di sini merekayasa struktur agar tindakan yang benar terjadi tanpa bergantung pada motivasi, yang justru tidak bisa diandalkan tepat ketika paling dibutuhkan.

D Direction of Goals

Tentukan sedikit outcome goal dengan definisi "selesai" yang jelas. Bukan "lebih baik di X" tapi "X terlihat seperti ini pada tanggal itu." Goal yang tidak bisa kamu nilai tercapai atau tidak, bukan goal; itu suasana hati. **Pisahkan lead dari lag:** ukuran lag adalah hasilnya; ukuran lead adalah aksi mingguan yang mendorongnya. Ukuran lag tidak bisa dipaksa dengan kemauan — hanya ukuran lead yang bisa dieksekusi. **Lakukan cek arah mingguan:** apakah usaha minggu ini mengarah ke goal, atau sekadar mengisi minggu?

R Regulative Ability

Putuskan di muka dengan rencana if-then. "Kalau jam 9 pagi, maka saya kerjakan goal ini sembilan puluh menit." Memutuskan sekali, di depan, menghapus lusinan keputusan spontan tempat regulasi biasanya jebol. **Rekayasa friksi dengan sengaja:** buat tindakan yang benar mudah dimulai dan yang salah mahal dijangkau. Regulasi sebagian besar adalah masalah desain yang memakai kostum willpower. **Bangun akuntabilitas untuk bentangan tengah yang tak diawasi** — bagian ketika tidak ada yang melihat adalah tempat regulasi menentukan hasil.

E Endurance of Interest

Tetapkan masa minimal sebelum boleh pindah. Berkomitmenlah pada satu arah untuk periode tertentu dan tolak memutuskan ulang di dalamnya — alat komitmen melawan kebosananmu sendiri di masa depan, yang akan datang tepat waktu dan berargumen meyakinkan untuk mulai dari nol. **Hubungkan goal dengan sesuatu yang lebih besar dari goal itu:** minat bertahan melewati bagian tengah yang membosankan ketika usahanya bermakna melampaui tugasnya. **Buat compounding terlihat:** kemajuan lambat terasa seperti tidak ada kemajuan, dan "tidak ada kemajuan" adalah cerita yang membenarkan berhenti — catat kurvanya, supaya compounding yang tidak bisa kamu rasakan menjadi sesuatu yang bisa kamu lihat.

10 Jalur Integrasi: Menjadi Driver

Driver tidak lahir dengan kedua pilar. Driver adalah Dreamer yang membangun engine, atau Doer yang mengembangkan catalyst. Dua jalur itu tidak simetris, dan perbedaannya adalah hal paling praktis di seluruh white paper ini.

Jalur Dreamer — bangun engine-nya

Dreamer sudah punya catalyst. Pilar yang hilang adalah eksekusi, dan urutannya penting. **Arah dulu — dan tutup opsi:** gerakan khas Dreamer adalah membuka semua opsi, jadi disiplin pertamanya adalah pengurangan — pilih satu arah dan matikan yang lain dengan sengaja, setidaknya untuk periode tertentu. **Lalu regulasi — rilis sesuatu yang kecil, tiap minggu:** Dreamer belajar lebih banyak dari satu karya biasa-biasa saja yang dilepas ke dunia daripada seratus karya sempurna yang dibayangkan. **Lalu daya tahan — bertahanlah melewati plateau pertama.** Gerakan tersulit Dreamer adalah menutup opsi; semua yang di hilir bergantung padanya.

Jalur Doer — bangun catalyst-nya

Doer sudah punya engine. Jalur ini lebih sulit, karena satu alasan yang layak dikatakan terang-terangan: Doer tidak merasa butuh. Output-nya nyata, nilainya diakui, dan tidak ada dalam pengalaman hariannya yang memberi sinyal bahwa ia sudah berhenti bertumbuh. Maka jalurnya tidak bisa dimulai dari insight; ia harus dimulai dari ketidaknyamanan yang dipilih. **Ambil tugas yang berisiko gagal secara terlihat — dan bertahanlah di dalamnya, alih-alih kabur ke deliverable pasti berikutnya.** **Pasang protokol kegagalan:** dengan kegagalan nyata di atas meja, rutinitas pasca-kegagalan punya sesuatu untuk diproses, dan Intellect Belief mulai melonggar. **Cari feedback yang biasanya dibungkam oleh output-mu.** Gerakan tersulit Doer adalah melambat secara sukarela — tidak ada di lingkungannya yang akan memintanya, dan justru karena itu ia harus dipilih.

Jalur Drifter — topang dulu, lalu nyalakan

Drifter tidak punya kedua pilar, dan itu mengubah urutannya sama sekali. Kamu tidak bisa mulai dari Direction of Goals: meminta Drifter menetapkan milestone ambisius akan gagal, karena catalyst-nya yang sudah datar menolak kemungkinan mencapainya. Urutannya harus engine dulu — dan di awal, ditopang dari luar.

FASE 1 — BANGUN ENGINE PINJAMAN

Berikan tugas berskop ketat, bersiklus pendek, dengan definisi "selesai" yang tak ambigu dan penjadwalan if-then yang eksplisit — melewati regulasi internal yang rusak.



FASE 2 — NYALAKAN CATALYST

Begitu micro-win yang nyata dan tuntas menumpuk, catat kurvanya dan pakai feedback yang hanya menyoroti proses untuk mulai melonggarkan fixed belief.

Gerakan tersulit individunya adalah mengatasi inersia awal; gerakan tersulit organisasinya adalah menahan diri cukup lama sampai engine pinjaman itu menyala — sebelum menyerah pada orangnya.

11 Filter Lingkungan: Kenapa Orang Ber-DRIVE Tinggi Tetap Mandek

Sejauh ini semuanya memperlakukan pertumbuhan sebagai urusan individu. Padahal tidak — sepenuhnya. DRIVE individu melewati filter organisasi tempat ia berada: budayanya, insentifnya, arsitektur operasionalnya. Driver yang sangat berkembang, ditempatkan di lingkungan yang regresif, tidak akan tetap menjadi Driver. Sistemnya bekerja sebagai penghambat alih-alih akselerator, dan orang itu antara mendarat menjadi Doer yang menghindari risiko — atau pergi.

DRIVE individu terekspresikan hanya kalau lingkungannya mengizinkan.

Ini paruh model yang tidak nyaman bagi para pemimpin: organisasi rutin mengeluh orang-orangnya kurang drive, sambil menjalankan struktur-struktur yang justru memproduksi perilaku yang mereka keluhkan. Tiap faset punya katalis lingkungan yang membuatnya terekspresikan — dan mode kegagalan padanannya yang menekannya.

FASET DRIVE	KATALIS LINGKUNGAN YANG DIBUTUHKAN	PEREDAM YANG MENEKANNYA
Intellect Belief & View of Failure	Psychological safety yang tinggi — post-mortem yang fokus pada sebab sistemik, bukan menyalahkan individu.	Budaya menyalahkan: kegagalan berbuah kerugian politis atau disingkirkan. Memaksa Driver menciut jadi Doer penghindar risiko.
Direction of Goals	Transparansi strategis — prioritas multi-kuartal yang jelas dan stabil, plus metrik North Star.	Budaya pivot: prioritas berbelok tiap kuartal karena kecemasan reaktif. Membuat arah individu mustahil.
Regulative Ability	Otonomi rendah friksi — kepemilikan waktu yang nyata, bebas dari meeting performatif.	Jebakan birokrasi: pelacakan visibilitas dan kepatuhan menggeser output. Membuat regulasi diri kelaparan.
Endurance of Interest	Keselarasan insentif — reward yang menghargai compounding bersiklus panjang.	Matriks kuartalan: reward terikat hanya pada hasil 90 hari. Memenggal daya tahan minat.

Tabel 1 — Katalis dan peredam lingkungan, per faset.

Implikasi praktisnya adalah aturan urutan bagi pemimpin: sebelum berinvestasi mengembangkan DRIVE individu, audit dulu apakah lingkungannya akan membiarkannya hidup. Membangun Driver di dalam budaya menyalahkan atau matriks insentif kuartalan sama saja membayar untuk memproduksi kapabilitas yang memang dirancang untuk diremukkan sistem.

12 DRIVE untuk Organisasi

Semua yang di atas beroperasi pada individu, tapi model ini juga terbaca di level tim — dan pembacaan tim adalah tempat ia menjadi alat manajemen. Petakan profil DRIVE sebuah tim, dan muncul distribusi yang memprediksi mode kegagalan tim itu sebelum terjadi.

Tim yang berat ke Doer mengeksekusi cepat dan belajar lambat — produktif, tegas, dan rawan berlari kencang ke arah yang tidak pernah dipertanyakan siapa pun. Risikonya: gerakan penuh percaya diri menuju jurang. Tim yang berat ke Dreamer menghasilkan strategi, opsi, dan insight — dan kesulitan mengonversi semuanya: meeting-nya hebat, catatan rilisnya tipis. Tim dengan Driver di kursi-kursi kunci menyeimbangkan keduanya: cukup catalyst untuk terus belajar, cukup engine untuk terus mengeksekusi. Tugas manajer, dibaca lewat DRIVE, bukan sekadar merekrut kapabilitas melainkan menyusun distribusinya — dan mengembangkan tiap individu sesuai jalur yang ditentukan profilnya, bukan model kompetensi generik.

13 Penutup

Kapabilitas menentukan langit-langitnya. **DRIVE** menentukan apakah ada yang menyentuhnya.

Investasi talenta tidak memberi hasil karena ia menuangkan sumber daya ke kapabilitas, sambil tidak menyentuh dua pilar yang menentukan apakah kapabilitas itu pernah dinyalakan — lapisan keyakinan yang menjadi gerbang usaha dan lapisan eksekusi yang mengonversinya. Namai keduanya, ukur keduanya, dan kembangkan yang lebih lemah sesuai urutan yang ditentukan profilnya — maka pertumbuhan berhenti menjadi misteri motivasi dan menjadi sistem yang bisa digarap. Dreamer, Doer, dan Driver bukan tiga jenis manusia. Mereka tiga konfigurasi dari bahan mentah yang sama — dan dua yang terakhir bisa dicapai dari yang pertama, oleh siapa pun yang mau membangun pilar yang belum ia punya. Mulailah dengan tahu kamu yang mana.

Ikuti DRIVE Index — gratis →

Lalu bicarakan dengan LeadLeap cara membangun DRIVE di timmu. leadleap.co →

Referensi

Burnette, J. L., O'Boyle, E. H., VanEpps, E. M., Pollack, J. M., & Finkel, E. J. (2013). Mind-sets matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. *Psychological Bulletin*.

Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology Press.

Tentang LeadLeap

LeadLeap adalah praktik corporate training dan fasilitasi premium yang dibangun di atas kekayaan intelektual proprietary yang berakar pada riset. DRIVE adalah framework andalannya untuk mendiagnosis dan mengembangkan kapasitas bertumbuh individu dan tim. LeadLeap merancang dan menghadirkan pengalaman belajar level eksekutif yang menggerakkan perilaku — bukan sekadar skor kepuasan.

leadleap.co · [LinkedIn: Norman Yanuar](#) · [Instagram: @leadleap.co](#)

Tentang Penulis

Norman Yanuar adalah founder LeadLeap. Kariernya membentang dari field engineering di Schlumberger, konsultan manajemen di McKinsey dan Accenture, hingga peran investasi dan operasional di Saratoga, salah satu perusahaan investasi paling terkemuka di Asia Tenggara — jalur seorang praktisi dari lapangan sampai ruang direksi. Ia memegang gelar MBA dari Oxford. DRIVE adalah sintesis dari jalur itu: model yang dibangun bukan di laboratorium, melainkan dari pertanyaan nyata kenapa sebagian orang capable terus ber-compounding dan sebagian lagi mandek.

Catatan tentang DRIVE Index

DRIVE Index adalah alat refleksi diri yang bersifat formatif, bukan instrumen psikometrik yang ternormakan. Ia dirancang untuk memicu pemeriksaan diri yang terstruktur dan mengarahkan upaya pengembangan — bukan untuk menghasilkan skor klinis, diagnostik, atau setingkat seleksi, dan tidak boleh dipakai untuk keputusan rekrutmen, promosi, atau penilaian kinerja.

LeadLeap

Think better, **lead better.**