

Arvan Pradiansyah

YOU ARE A! LEADER!

pustaka-indo.blogspot.com



Menjadi Pemimpin
dengan Memanfaatkan
Potensi Terbesar
yang Anda Miliki

Kekuatan Memilih!

PERPUSTAKAAN INDONESIA
GRATIS!!!
TIDAK UNTUK DIKOMERSTILKAN

**YOU
ARE A!
LEADER**

pustaka-indo.blogspot.com

pustaka-indo.blogspot.com

kaifa

ingin megajak Anda memasuki milenium baru dengan pengetahuan baru yang khas, praktis, dan memandu sehingga Anda menjadi manusia prigel dalam olah fisik dan nonfisik.

YOU ARE A! LEADER■

**Menjadi Pemimpin dengan Memanfaatkan
Potensi Terbesar yang Anda Miliki:
KEKUATAN MEMILIH!**

Arvan Pradiansyah



YOU ARE A LEADER!: MENJADI PEMIMPIN
DENGAN MEMANFAATKAN POTENSI TERBESAR
YANG ANDA MILIKI: KEKUATAN MEMILIH!
© Arvan Pradiansyah, 2010

Penyunting naskah: Muhammad Imansyah
Proofreader: M. Eka Mustamar

Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Diterbitkan oleh Penerbit Kaifa
PT Mizan Pustaka
Anggota IKAPI
Jln. Cinambo No. 135 (Cisaranten Wetan),
Ujungberung, Bandung 40294
Telp. (022) 7834310 – Faks. (022) 7834311
e-mail: kaifa@mizan.com
<http://www.mizan.com>

Desainer sampul: Betty Tio Marga

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Arvan Pradiansyah

You are a leader!: menjadi pemimpin dengan memanfaatkan potensi terbesar yang Anda miliki: kekuatan memilih!/karya Arvan Pradiansyah; penyunting naskah, Muhammad Imansyah.—Cet. I—
Bandung: Kaifa, 2010.

xxviii + 352 h.; 20,5 cm.

ISBN 978-979-1284-58-5

I. Kepemimpinan
II. Muhammad Imansyah

I. Judul.

158.4

e-Book ini didistribusikan oleh:

Mizan Digital Publishing
Jln. Cinambo No. 137 Cisaranten Wetan, Ujungberung
Bandung, 40294 - Indonesia
phone: 62-22-7834166
fax.: 62-22-7834316

website: www.mizan.com
e-mail: mizandigitalpublishing@mizan.com
gtalk: mizandigitalpublishing
y!m: mizandigitalpublishing
twitter: @mizandigital
facebook: mizan digital publishing

To my parents, Emin Suminta & Leila Hakim,
for their unrelenting support,

My dearest wife who is also my best friend,
Santy, for her love and care,

And my beloved kids, Alysa, Daffa, & Rayhan,
for giving me the spirit to write this book.

Isi Buku

Tentang Penulis — xi

Ucapan Terima Kasih — xvii

Prakata — xix

**BAGIAN PERTAMA:
KEPEMIMPINAN ADALAH PILIHAN — 1**

1. You Are a Leader! — 2
2. Know Yourself, Master Yourself! — 10
3. Leadership Is a Choice! — 17
4. The Power to Choose — 24
5. Lima Level Kepemimpinan — 31

6. Sebuah Gagasan Revolusioner — 39
7. Jangan Hanya Merespons, Ciptakan Stimulusnya! — 44
8. Berhentilah Menyalahkan Orang Lain — 50
9. Jadilah Seorang Pengamat! — 59
10. Memulai dari Diri Sendiri — 67
11. Leaving a Legacy — 72

BAGIAN KEDUA: PILIHAN-PILIHAN KEPEMIMPINAN — 79

1. CEO Sepanjang Masa — 85
2. Suksesi — 91
3. Stan Shih dan Teori Acer 1-2-3 — 97
4. *Terra Incognita* — 104
5. VMV: Panduan Perilaku atau *Words on Walls?* (1) — 110
6. VMV: Panduan Perilaku atau *Words on Walls?* (2) — 117
7. Visi Multi-Indriawi — 124
8. Pebisnis Sejati & Pebisnis Musiman — 130
9. Menyiasati Jabatan Rangkap — 135
10. Umpan Balik 360° — 141
11. Fenomena PHK, Persoalan Mengubah Paradigma — 148

12. Pelatihan di Masa Krisis: Biaya atau Investasi?
— 154

13. Pelatihan atau Perubahan? — 159

BAGIAN KETIGA: PILIHAN-PILIHAN INSPIRASIONAL — 169

1. Mari Menikmati Hidup! — 172
2. Melaju Bersama Angin — 178
3. Instant Leadership? — 184
4. Memiliki atau Menjadi? — 190
5. Minyak Ikan Alysa — 195
6. Pujian Setiap Hari — 200
7. Tidak Ada Masalah Disiplin! — 206
8. Bulan Mengasah Gergaji — 212
9. Sertifikat, Pelajar, dan Pembelajar — 218
10. Baik, Buruk, Siapa Tahu? — 224
11. Pelajaran Pertama Kepemimpinan — 230

ix

BAGIAN KEEMPAT: PILIHAN-PILIHAN MASA DEPAN — 236

1. Catatan SDM Abad Ke-21 — 243
2. The End of Management? — 250
3. Tren Bekerja Abad Ke-21 — 257
4. Pengetahuan sebagai Aset — 263

5. Bagaimana Mengelola Pengetahuan — 270
6. Inovasi & Organisasi Pembelajar — 277
7. Memulai Knowledge Management — 284
8. Menciptakan Keseimbangan, Bukan Ketergantungan — 291
9. Future Search (1) — 299
10. Future Search (2) — 306
11. Menuju Team-Based Organization — 312
12. Mari Ciptakan Pengetahuan! (1) — 318
13. Mari Ciptakan Pengetahuan! (2) — 324

x

Kepustakaan — 333

Indeks — 339

Tentang Penulis



Arvan Pradiansyah adalah pembicara publik, konsultan, fasilitator, dan kolumnis di beberapa media massa nasional, antara lain majalah SWA dan harian *Bisnis Indonesia*, serta telah menulis 4 buku inspiratif yang menjadi *bestseller*, yaitu *You Are a Leader!*, *Life Is Beautiful*, *Cherish Every Moment*, dan *The 7 Laws of Happiness*.

Tidak hanya menulis, Arvan pun senantiasa menyebarkan inspirasi dan motivasi melalui radio. Dia adalah narasumber tetap untuk *talkshow* "Smart Happiness" yang

disiarkan Smart FM Network setiap Jumat pukul 07.00–08.00 WIB dan disambungsiarkan ke 20 kota di Indonesia. Sebelumnya, dia mengasuh *talkshow* serupa, yaitu "Life Excellence" di Trijaya Network, "Friday Spirit" di Ramako, dan "Lite is Beautiful" di 105,8 Lite FM.

Saat ini, Arvan—yang pernah menjadi dosen di FISIP UI selama 13 tahun—menjabat sebagai Managing Director Institute for Leadership & Life Management (ILM), sebuah lembaga pelatihan dan konsultasi di bidang sumber daya manusia, kepemimpinan, dan *life management* yang berpusat di Jakarta.

Setelah lulus dari Jurusan Ilmu Komunikasi FISIP UI, Arvan sempat bekerja di bidang jurnalistik dan *public relations*, namun akhirnya dia menemukan kepuasan batin dengan bekerja di bidang sumber daya manusia. Merasa bekalnya tidak cukup dalam bidang itu, Arvan pun melanjutkan pendidikan dan memperoleh gelar Master of Science dalam bidang Industrial Relations & Human Resources Management dari The London School of Economics (LSE) di Inggris berkat beasiswa British Chevening Awards dari The British Council. Beruntung pula, Arvan juga mendapatkan beasiswa dari Japan Airlines untuk mengikuti "Summer Session on Asian Studies" di Sophia University, Tokyo, Jepang.

Keterampilan Arvan dalam bidang SDM senantiasa terasah. Saat bekerja sebagai konsultan di AAJ-MaST

(Management & Skills Training), dia mengembangkan divisi pelatihan dan konsultasi SDM bekerja sama dengan MaST Australia. MaST sendiri adalah sebuah perusahaan pelatihan internasional yang berpusat di London, Inggris.

Sepulang dari menempuh pendidikan di Inggris, pada 1996, Arvan bergabung dengan Development Dimension International Indonesia (DDI Indonesia), sebuah perusahaan konsultan dalam bidang pengembangan SDM yang berpusat di Pittsburgh, Amerika Serikat. Pada saat dia bergabung dengan DDI, perusahaan ini baru mendirikan kantor di Jakarta. Arvan adalah konsultan dan Master Trainer pertama untuk produk-produk DDI dalam bahasa Indonesia, seperti "Skills for Empowered Workforce", "Targeted Selection", "Performance Management", dan "Service Plus". Selama bekerja di DDI, Arvan juga mengembangkan para fasilitator dan konsultan DDI.

Pada 2000, Arvan bergabung dengan Dunamis, sebuah konsultan pengembangan SDM yang merupakan *authorize representative* dari Franklin Covey International yang berpusat di Utah, Salt Lake City, Amerika Serikat. Dunamis antara lain dikenal dengan pelatihan "The 7 Habits of Highly Effective People" yang cukup populer di Indonesia. Selama bergabung dengan Dunamis, Arvan mendapatkan banyak kesempatan untuk membantu perusahaan-perusahaan besar di Indonesia dalam mengembangkan organisasinya dan SDM-nya.

Setelah tiga tahun bergabung dengan Dunamis, Arvan kemudian memutuskan untuk menjadi praktisi di bidang SDM. Dia kemudian bergabung dengan PT Asuransi Allianz Life Indonesia sebagai General Manager Human Resources yang antara lain membidangi Organization & Employee Development, Recruitment & Assessment, serta Industrial Relations. Dua tahun kemudian, Arvan mendirikan ILM.

Semasa mahasiswa, Arvan cukup aktif dalam berbagai kegiatan kemahasiswaan dan kepemudaan. Berbagai prestasi pun dia torehkan, antara lain sebagai "Mahasiswa Teladan I Universitas Indonesia", Ketua Umum Indonesian Student Association for International Studies (ISAFIS), Wakil Ketua Senat Mahasiswa FISIP UI, Wakil Ketua BPM FISIP UI, Ketua I Perhimpunan Pelajar Indonesia (PPI) London, dan Ketua I Keluarga Alumni Program Persahabatan Indonesia Jepang (KAPPIJA 21).

Tidak hanya itu, Arvan juga aktif mengikuti kegiatan-kegiatan di tingkat internasional, antara lain Debat Antar-Universitas se-ASEAN di University Malaya, Malaysia; Konferensi Jurnalis se-Dunia di Taipei, Taiwan; Konferensi Jurnalis se-ASIA Pasifik di Kuala Lumpur, Malaysia; Program Pertukaran Pemuda Indonesia-Australia; Program Persahabatan Abad-21 Indonesia-Jepang; Program Pengembangan Kepemimpinan di Paris; The President Club;

Franklin Covey International di Hawaii; dan Future Search Conference di Philadelphia, Amerika Serikat.

Arvan kini tinggal di Jakarta bersama istrinya, Santy, dan tiga buah hati mereka, Alysa, Daffa, dan Rayhan. Arvan dapat dihubungi di alamat *e-mail*: arvan@ilm.co.id.]

Ucapan Terima Kasih

Buku *You Are a Leader!* ini adalah karya pertama saya yang merupakan kontribusi dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu, saya ingin mengucapkan terima kasih saya yang tulus kepada nama-nama yang saya sebutkan di bawah ini.

Pertama dan terutama adalah kepada Allah Yang Maha Pengasih, Maha Penyayang, dan Mahakreatif yang telah melimpahkan nikmat-Nya yang tidak terhingga kepada saya. Salah satu nikmat terpenting yang saya rasakan sebagai penulis adalah berupa inspirasi yang tiada habis-habisnya, yang sering kali datang pada saat yang tidak terduga-duga.

Kepada istri saya yang tercinta, Santy, yang telah menjadi *partner*, teman diskusi, dan sumber inspirasi yang mencerahkan. Juga kepada ketiga buah hati tersayang, Alysa, Daffa, dan Rayhan yang telah membuat hidup saya menjadi lebih indah dan lebih bermakna.

Kepada orangtua saya, Emin Suminta dan Leila Hakim, atas segala dukungan, doa yang tidak pernah putus dan kasih sayang yang tak pernah pupus. Kepada Papi dan Mami, Alfian Yusuf dan Ifdal Alfian, atas segala perhatian, pengertian, dan pemahaman mereka yang luar biasa kepada saya. Juga kepada saudara-saudara saya, Ferlita & Ardi, Budhi & Novi, Dedy & Yenny, Fifi & Rudy, Vonny, Anshar, Feby, serta Boby & Elmi.

Kepada rekan-rekan di Mizan, khususnya kepada Haidar Bagir, Ahmad Baiquni, Pangestuningsih, dan Budhyastuti yang telah menghadirkan buku ini ke hadapan para pembaca.

Kepada semua sahabat saya di ILM, khususnya kepada Andri Kristianto, Ari Widyanto, Avil Ardendo, Ida EB, Santy Alfian, dan Bambang Utomo. Terima kasih atas bantuan dan dukungan dari teman-teman semua.

Kepada sahabat-sahabat saya di mana pun Anda berada, juga kepada semua pembaca tulisan dan buku-buku saya, para pendengar *talkshow-takshow* saya yang telah banyak memberikan tangapan melalui telepon, SMS, surat, faks., serta berbagi cerita dan masalah-masalah kehidupan.||

Prakata

Buku *You Are a Leader!* yang kini berada di tangan Anda adalah buku pertama saya dan diterbitkan pertama kali oleh Elex Media Komputindo pada 2003. Setelah mengalami cetak ulang yang ke-10, saya merevisi buku ini agar lebih sesuai dengan konteks kekinian. Edisi baru buku ini diterbitkan oleh Kaifa pada 2010.

You Are a Leader! Setelah melalui pemikiran yang panjang, akhirnya kalimat inilah yang saya pilih sebagai judul buku ini. Kalimat ini sangat sederhana, tetapi mengemukakan satu fakta terpenting dalam hidup ini: "Setiap Anda pada dasarnya adalah seorang pemimpin."

Menjadi pemimpin adalah fitrah setiap manusia. Namun, karena satu dan lain hal, fitrah ini menjadi tersembunyi, tercemar, bahkan mungkin telah lama hilang. Akibatnya, banyak orang yang merasa dirinya bukan pemimpin. Mereka telah lama menyerahkan kendali hidupnya kepada orang lain dan lingkungan di sekitarnya. Mereka perlu “dibangunkan” dan disadarkan akan besarnya potensi yang mereka miliki.

Untuk membangunkan mereka, sebetulnya tidak terlalu sulit. Anda hanya perlu memperkenalkan satu kata kunci kepada mereka. Kata ajaib tersebut adalah **“choice”** yang berarti **“pilihan”**. Kata ini mengandung makna yang sangat dramatis. Siapa pun Anda, apa pun pekerjaan Anda, begitu Anda sadar bahwa Anda mempunyai pilihan, seketika itu juga Anda akan memegang kendali hidup Anda. Begitu Anda menyadari makna yang dikandung oleh kata “pilihan”, Anda akan langsung berubah menjadi seorang pemimpin.

Namun, menemukan kekuatan “pilihan” sebenarnya barulah merupakan langkah awal untuk menjadi seorang pemimpin. Langkah berikutnya adalah menyadari bahwa setiap pilihan yang Anda ambil senantiasa memiliki konsekuensi yang—sayangnya—tidak dapat Anda atur. **Konsekuensi** ini diatur oleh sesuatu yang berada di luar kita, yaitu hukum alam. Kepemimpinan pada hakikatnya adalah mengambil pilihan dan konsekuensinya

sekaligus. Keduanya berada dalam satu paket yang tidak dapat dipisahkan. Sikap menerima konsekuensi inilah yang disebut sebagai tanggung jawab (*responsibility*). Inilah hakikat kepemimpinan yang sebenarnya. Kepemimpinan sama sekali tidak ditentukan oleh faktor-faktor eksternal seperti yang biasa ada dalam dunia politik. Kepemimpinan adalah perjalanan ke dalam diri Anda sendiri untuk menumbuhkan kekuatan pilihan dan tanggung jawab. Kese-muanya ini didasarkan pada pemahaman yang benar terhadap **hukum alam**.

Sewaktu memikirkan judul buku ini, saya juga sempat mempertimbangkan judul lain seperti, "The End of Management" yang juga merupakan salah satu judul tulisan dalam buku ini. Saya terinspirasi oleh Sergio Zyman yang menulis buku *The End of Marketing*. Judul ini kedengarannya cukup bombastis, menantang, dan memancing keingintahuan orang. Lebih dari itu "The End of Management" sebenarnya juga mewakili perubahan orientasi saya dalam menulis. Pada tahun-tahun pertama menulis mengenai SDM, saya banyak menulis mengenai hal-hal yang berkaitan dengan manajemen yang bersifat eksternal. Dengan berjalaninya waktu, semakin saya mendalamai hal-hal eksternal, semakin saya menyadari bahwa kunci perubahan justru terletak pada hal-hal yang internal, yang berada di dalam diri kita sendiri. Perubahan yang hakiki adalah perubahan dari dalam ke luar, bukan sebaliknya.

Pemahaman inilah yang kemudian mengubah orientasi tulisan saya dari manajemen menuju kepemimpinan.

Lebih dari itu, terminologi Manajemen SDM menurut saya sebenarnya agak salah kaprah. Manajemen SDM secara implisit menyamakan manusia dengan benda yang dapat diatur dan dikelola. Terminologi ini mereduksi hakikat kemanusiaan menjadi sekadar makhluk yang berdimensi fisik serta mengabaikan dimensi lainnya, seperti dimensi emosional, mental, dan spiritual. Ketiga dimensi yang terakhir disebut ini hanya dapat didekati dengan kepemimpinan (*leadership*).

Jadi, jika pendekatan manajemen kita umpamakan sebagai pagar, alarm, dan sistem pengamanan sebuah rumah, pendekatan kepemimpinan adalah mengubah manusianya supaya tidak mencuri, merampok, dan memasuki rumah orang lain tanpa izin. Dalam organisasi, manajemen ini menggunakan berbagai pendekatan: *Selection & Recruitment, Assessment Center, Career Planning, Training & Development, Performance Management, Business Process Reengineering, Process Alignment, Balance Score Card, Team-Based Organization*, dan sebagainya. Sementara **pendekatan kepemimpinan** menghasilkan hal-hal lain: kejujuran (*honesty*), integritas (*integrity*), kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*), tanggung jawab (*responsibility*), kematangan (*maturity*), kebersamaan (*togetherness*), motivasi (*motivation*), pemberdayaan (*empower-*

ment), rasa memiliki (sense of belonging—sense of ownership), dan sebagainya.

Coba Anda resapi istilah-istilah tersebut. Istilah-istilah yang berkaitan dengan manajemen adalah konsep-konsep yang relatif “baru”. Konsep-konsep tersebut belum dikenal orang seratus tahun yang lalu, dan belum tentu masih digunakan orang seratus tahun dari sekarang. Konsep-konsep tersebut juga sangat “berbau” Barat. Ini berbeda dengan konsep-konsep kepemimpinan. Semua kata dan istilah yang saya tuliskan di atas sudah dikenal orang berabad-abad silam bahkan sejak pertama kali manusia berada di dunia ini. Konsep-konsep “kuno” ini pun akan terus-menerus dibutuhkan oleh siapa pun, di mana pun, dan kapan pun. Konsep-konsep inilah yang merupakan rahasia kesuksesan orang di Timur maupun di Barat, di Utara maupun di Selatan, di masa lalu, masa sekarang, maupun masa yang akan datang.

Dengan mempelajari dan menulis mengenai kepemimpinan, saya pun menemukan bahwa perjalanan ke dalam diri dan menemukan jati diri kita yang sesungguhnya adalah perjalanan yang indah dan mengasyikkan. Saya menemukan bahwa apa pun yang kita butuhkan untuk hidup bahagia dapat kita temukan di dalam diri kita sendiri.

Saya teringat beberapa tahun yang lalu ketika saya dan istri saya menonton sebuah film Italia berjudul *La*

Vita è Bella (*Life Is Beautiful*). Pada awalnya, kami berharap dapat menyaksikan cerita mengenai sebuah keluarga yang bahagia, kehidupan yang menyenangkan. Nyatanya, film ini berkisah mengenai penderitaan sebuah keluarga muda yang ditangkap oleh Nazi dan dipekerjakan di kamp konsentrasi. Lantas, di manakah kehidupan yang indah itu? Di akhir cerita, kami baru menyadari bahwa kehidupan yang indah itu bukanlah yang berada di luar kita, melainkan yang ada di dalam diri kita sendiri. Atau, seperti yang dikatakan seorang pengarang, Oliver Wendell Holmes, "Apa yang ada di belakang kita dan apa yang ada di depan kita merupakan hal kecil dibandingkan dengan apa yang ada di dalam kita." Jadi, apa pun ceritanya, kehidupan itu akan tetap indah, *Life Is Beautiful*. Kitalah yang sejak awal telah memutuskan bahwa hidup itu indah. Ini seperti lagu yang sering kita nyanyikan semasa kanak-kanak, "*Di sini senang, di sana senang. Di mana-mana hatiku senang*"

Bukan hanya menikmati perjalanan ke dalam, dengan menulis, saya pun dapat berkenalan dengan banyak orang, bahkan dengan mereka yang belum pernah bertatap muka dengan saya. Hal ini tentunya merupakan pengalaman yang sangat membahagiakan. Banyak pembaca yang menelepon saya sekadar untuk mengucapkan terima kasih. Rata-rata mengatakan bahwa setelah beberapa kali membaca tulisan saya, mereka baru menyadari bahwa manusia adalah aset perusahaan, dan bukan *liabilities*. Banyak pula pembaca

yang mengirimkan SMS sekadar untuk mengatakan bahwa mereka telah tercerahkan. Ada seorang wanita yang mengatakan bahwa dia terinspirasi oleh sebuah tulisan saya yang diberikan oleh suaminya ketika sarapan pagi. Ada juga seorang karyawan yang mengirimkan *e-mail* kepada saya menceritakan pengalamannya membaca tulisan saya yang dimuat sebuah majalah bisnis. Sambil menceritakan pengalamannya, dia mengatakan bahwa tulisan saya telah membuatnya tenang dan mampu menghadapi apa yang sedang dia alami.

Hal-hal seperti ini adalah sesuatu yang membahagikan dan tak ternilai harganya. Saya merasakan hidup yang lebih bermakna karena dapat membantu orang lain. Ini sesuai dengan misi pribadi yang senantiasa saya baca dan resapi setiap minggu sebelum saya merencanakan kegiatan seminggu ke depan. Saya ingin berbagi misi tersebut kepada Anda. Inilah misi hidup saya:

xxv

“Bagi saya, hidup adalah suatu anugerah dan amanah yang harus saya jalani dengan penuh tanggung jawab. Pertanggungjawaban yang tertinggi bagi saya adalah membuat hidup saya bermakna dengan cara memberikan sebanyak mungkin manfaat bagi orang lain melebihi usia yang mungkin diberikan Tuhan kepada saya.”

Buku ini merupakan salah satu cara saya untuk mewujudkan “*mission statement*” saya tersebut. Saya menyusun buku ini menjadi 4 bagian. Bagian *pertama* berisi artikel-artikel yang kesemuanya menjelaskan tema utama dan

judul buku ini, yaitu *You Are a Leader!: Menjadi Pemimpin dengan Memanfaatkan Potensi Terbesar yang Anda Miliki: Kekuat-an Memilih!*

Bagian *kedua* buku ini saya beri judul "Pilihan-Pilihan Kepemimpinan". Bagian ini berisi pilihan-pilihan yang dapat diambil oleh para pemimpin dalam sebuah organisasi untuk menciptakan organisasi bisnis yang sangat efektif.

Bagian *ketiga*, saya beri judul, "Pilihan-Pilihan Inspira-sional" (*The Choice of Inspiration*). Bagian ini berisikan berbagai renungan yang dapat memberikan inspirasi kepada para pembaca. Tulisan-tulisan di bagian ini memiliki ciri khas, yaitu senantiasa didahului dan diperkaya dengan berbagai cerita dan analogi yang mencerahkan.

Bagian *keempat*, yang berjudul "Pilihan-Pilihan Masa Depan", mengetengahkan tema-tema futuristik yang sudah mulai menggejala pada masa sekarang, tetapi baru akan mencapai puncaknya di masa yang akan datang.

Mudah-mudahan, buku ini dapat menjadi sumbangan tersendiri terhadap peningkatan SDM Indonesia. Mudah-mudahan pula gagasan-gagasan yang saya kemukakan dalam buku ini dapat memberikan inspirasi dan memancing gagasan-gagasan baru yang lebih segar dari para penulis berikutnya di bidang SDM.

Akhirnya, kepada para pembaca, saya ucapkan, "Selamat Meraih Kepemimpinan!" *You Are a Leader!* Andalah sang Pemimpin! Pernyataan sederhana ini merupakan

jawaban sekaligus terhadap tiga pertanyaan penting dalam hidup ini:

Siapa Anda?
Mengapa Anda ada di sini?
Untuk apa hidup ini?

Jakarta, Februari 2010

Arvan Pradiansyah

pustaka.indo.blogspot.com

pusatata-indo.blogspot.com

Bagian Pertama

**Kepemimpinan
Adalah Pilihan**

You Are a Leader!



“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.”

—Nabi Muhammad Saw.

Siapakah yang disebut pemimpin?

Apakah yang dimaksud dengan kepemimpinan?

Pertanyaan ini kerap saya ajukan untuk mengawali berbagai pelatihan dan seminar mengenai kepemimpinan. Selain sebagai *ice breaker* (pencair suasana) yang menggelitik, pertanyaan tersebut juga dapat menjadi *trigger* (pemantik) yang membuat peserta pelatihan dan seminar berpikir sekaligus merenungkan makna kata “**pemimpin**” dan “**kepemimpinan**” ini secara mendalam.

Memahami makna kepemimpinan secara benar sangat penting karena di sinilah hakikat kemanusiaan kita berada.

Menurut saya, terdapat dua kelompok dalam masyarakat yang memahami kepemimpinan secara kurang tepat.

Kelompok *pertama* adalah orang-orang yang **menganggap dirinya bukan pemimpin**. Dari kelompok ini kita sering mendengar ungkapan-ungkapan, seperti: "Kita hanyalah rakyat biasa", "Saya hanya seorang karyawan", "Saya cuma seorang ibu rumah tangga", dan seterusnya. Ungkapan-ungkapan semacam ini mengisyaratkan ketidakberdayaan dan pesimisme.

Sebaliknya, kelompok *kedua* adalah orang-orang yang **menganggap dirinya adalah pemimpin**. Orang-orang ini sangat percaya diri, bahkan cenderung *over confidence* (memiliki rasa percaya diri yang berlebihan).

3

Saya teringat sebuah pengalaman menarik ketika mengikuti Program Persahabatan Abad Ke-21 Indonesia-Jepang. Ajang bertajuk "Nakasone Program" ini melibatkan pemuda-pemuda dari negara ASEAN dan Jepang dalam berbagai kategori, seperti mahasiswa, guru, petani, pekerja sosial, serta karyawan pemerintah dan swasta. Ada kejadian menarik pada kategori "Youth Leader", yang mengikutsertakan para pemimpin organisasi pemuda. Tidak ada satu pun pemuda Indonesia yang diundang dalam kategori ini. Sebuah perlakuan "istimewa" dibandingkan dengan peserta lain dari ASEAN. Hal ini sempat saya tanyakan kepada panitia di Jepang. Jawaban yang saya terima dari mereka sangat mengejutkan. "Semua

orang Indonesia itu pemimpin, dan tak satu pun yang mau dipimpin!"

Penasaran dengan jawaban tersebut, saya menelisik informasi lebih jauh. Alasan perlakuan istimewa ini justru saya dapatkan dari peserta lain asal ASEAN. Konon, pernah terjadi keributan sesama peserta Indonesia yang nyaris berujung pada baku hantam di lobi hotel. Sejak itulah pemuda Indonesia tidak lagi diikutsertakan dalam program Youth Leader ini. Terlepas dari benar tidaknya, cerita ini terus beredar di antara peserta lain dari ASEAN.

Suatu hari saat bejalan-jalan di pinggiran Kota Berlin, Frederick Yang Agung, Raja Prusia, bejumpa dan bercakap-cakap dengan seorang kakek yang sudah sangat tua.

"Siapa Anda?" tanya Raja Frederick.

"Saya adalah seorang raja," jawab si kakek.

"Raja?" sahut Raja Frederick sambil menahan tawa, "Di kerjaan mana Anda memerintah?"

Dengan mantap si kakek menjawab, "**Saya memerintah diri sendiri!**"

Kisah Raja Frederick ini saya tujukan kepada **kelompok pertama**, yaitu orang-orang yang menganggap dirinya bukan pemimpin. Si kakek dalam kisah itu benar. Setiap kita dilahirkan sebagai pemimpin. **Kepemimpinan merupakan fitrah manusia**. Kepemimpinan adalah amanah yang harus kita pertanggungjawabkan kelak di hadapan Tuhan. Kemimpinan adalah tindakan,

bukan semata-mata jabatan. *Leadership is action, not position.* Oleh karena itu, siapa pun Anda, di mana pun Anda berada, dan apa pun jabatan Anda, Anda adalah seorang pemimpin; paling tidak, Anda memimpin diri sendiri.

Kepemimpinan bukanlah semata-mata persoalan mengatur negara, perusahaan, organisasi, atau partai politik. Kepemimpinan adalah mengatur diri sendiri. Kepemimpinan adalah perilaku sehari-hari. Kepemimpinan berkaitan dengan hal-hal sederhana, seperti berbakti kepada orangtua, mengantar istri berbelanja, membacakan cerita untuk anak, tidak berbohong, menjenguk kawan yang sakit, bersilaturahmi dengan tetangga, mendengarkan keluh kesah sahabat, maupun mengemudikan kendaraan di tengah kemacetan lalu lintas.

5

Ada 3 hal yang perlu Anda lakukan untuk **menumbuhkan kepemimpinan:**

1 Menyadari bahwa nasib berada di tangan Anda sendiri. Andalah **sutradara kehidupan Anda**. Tuhan tidak akan mengubah nasib Anda apabila Anda sendiri tidak berusaha mengubahnya.

2 Sebagai sutradara, Anda harus **menuliskan skenario hidup Anda**. Andalah orang yang paling tahu hal-hal yang penting dan tak penting dalam hidup Anda. Di sini, Anda harus memutuskan nilai-nilai yang akan dijalani dalam hidup.

3 Anda harus menjalankan skenario tersebut. Untuk itu, Anda hanya akan melakukan hal-hal yang penting, yang sudah diputuskan sebagai nilai-nilai hidup Anda.

Dengan melakukan ketiga hal ini, Anda akan mampu memimpin diri sendiri. Memimpin diri sendiri adalah langkah strategis sebelum memimpin orang lain. Mengutip perkataan filsuf Cina, Confucius (551–479 SM), "Memimpin diri sendiri adalah prasyarat untuk memimpin orang lain." Ini merupakan suatu tahapan dan proses yang tidak bisa dibalik.

6 Orang-orang yang termasuk dalam kelompok kedua, yang menganggap dirinya pemimpin, cenderung mengabaikan tahapan ini. Mereka memimpin orang lain dulu sebelum mampu menaklukkan diri dan nafsunya sendiri. Ini menyalahi hukum alam dan berkonsekuensi pada kegagalan.

Coba bayangkan beberapa figur yang gagal menyempurnakan kepemimpinannya. Carilah letak persoalan yang mereka hadapi. Anda akan menemukan benang merahnya:

Tokoh-tokoh tersebut sudah mencoba memimpin orang lain, sebelum berhasil memimpin diri mereka sendiri!

Masalahnya, ada banyak hal yang bisa membuat seseorang seolah-olah telah menjadi pemimpin. Jabatan,

anak buah, departemen, atau bahkan negara. Apakah semua itu menjadikan seseorang sebagai pemimpin?

Di sinilah letak kerancuannya. Ini namanya **kepemimpinan yang semu (pseudo-leadership)**.

Yang benar, mereka adalah manajer. **Manajemen berkaitan dengan posisi**, tapi **kepemimpinan berkaitan dengan tindakan**, dengan apa yang dilakukan. Jadi, manajer dapat ditumbuhkan dari luar, sementara kepemimpinan tumbuh dari dalam. Pisahkan kepemimpinan dari segala yang ada di luar diri seseorang: pangkat, jabatan, kedudukan, dan sebagainya. Kepemimpinan adalah sikap, tindakan, perilaku, kebiasaan, dan karakter seseorang.

Proses mencapai kepemimpinan “Seseorang tidak akan bisa memimpin orang lain sebelum dia mampu memimpin dirinya sendiri.” tersebut tentu tidak mudah. Ada “harga” yang harus Anda bayar. Proses mencapai sebuah kepemimpinan bak menanam pohon bambu.

Tahun pertama, Anda belum melihat hasilnya. Bahkan sampai tahun keempat. Namun, apa yang terjadi pada tahun kelima, saat Anda mulai putus asa? Pohon bambu tersebut tumbuh melesat hingga mencapai 2,5 meter. Lantas, apa yang terjadi selama empat tahun pertama?

Ternyata waktu empat tahun digunakan bambu tersebut untuk memperkuat akarnya.

Begitu pula dengan proses menumbuhkan kepemimpinan. Anda harus menjalaninya dari hari ke hari. Menumbuhkan kebiasaan yang baik dan mengembangkannya hingga menjadi karakter. Untuk itu, tak ada cara yang cepat. Kepemimpinan tidak dapat dikarbit, tetapi harus dijalani tahap demi tahap. Pemimpin karbitan adalah pemimpin yang semu dan menyalahi "The Law of Harvest". Pemimpin seperti ini tidak akan langgeng. Kejatuhananya hanyalah masalah waktu.

8 Seseorang menemukan sebuah kepompong dengan garis-garis retakan pada dindingnya. Perasaan iba pun muncul saat menyaksikan pejuangan bakal kupu-kupu ini bergerak untuk membebaskan diri dari dalam kepompong. Lalu orang itu mengambil gunting dan membuka kulit kepompong. Bakal kupu-kupu itu dengan mudah bergerak keluar. Tubuhnya parjang dan gembur. Sayapnya pendek dan layu.

Orang ini berharap, dalam beberapa jam kemudian, sayap kupu-kupu ini akan membentang dengan indah. Namun kenyataannya tidaklah demikian. Kupu-kupu kecil itu hanya bisa bergerak dengan sayapnya yang kerdil. Sepajang hayatnya, kupu-kupu malang itu tidak bisa terbang.

Kisah kupu-kupu yang dibantu keluar dari kepompong adalah perumpamaan pemimpin yang dikarbit. Hal yang sama berlaku pula pada proses meraih kepemimpinan.



Mempercepat proses kepemimpinan hanya akan menghasilkan kerusakan. Kepemimpinan hanya dapat dijalani setahap demi setahap, dan itu dimulai dengan melakukan perjalanan ke dalam diri Anda sendiri.



Know Yourself, Master Yourself!

“Mengenali hal-hal lain adalah kecerdasan, mengenali dirimu sendiri adalah kearifan sejati. Menguasai orang lain adalah suatu kekuatan, menguasai diri sendirilah yang merupakan kekuatan sejati.”

—Lao Tzu

Suatu ketika, terjadi kebakaran di sebuah rumah. Di dalam rumah naas tersebut, seorang pemuda sedang tertidur dengan sangat nyenyak. Seorang lelaki masuk dan mencoba membawa pemuda itu keluar melalui jendela. Tidak bisa. Dia mencoba lagi melalui pintu. Tidak bisa juga. Pemuda itu terlalu besar dan berat. Lelaki tersebut hampir saja putus asa ketika ada seseorang yang memberinya saran, “Bangunkan pemuda itu dia bisa keluar sendiri.”

Cerita sederhana ini memuat satu pelajaran penting bagi kita bahwa setiap orang sebenarnya bisa mengatur dirinya sendiri. Setiap orang adalah pemimpin bagi dirinya sendiri. Sayangnya, banyak orang yang tidak sadar pada potensi tersebut. Mereka sedang tertidur, mungkin sepanjang hidup mereka. Oleh karena itu, tugas kita adalah “membangunkan” mereka.

Ada **3** hal yang perlu Anda miliki untuk **menjadi sadar**, yaitu **1** self-understanding (pemahaman diri), **2** self-awareness (kesadaran diri), dan **3** self-control (penguasaan diri).

Mari kita mulai dari langkah pertama, yaitu memiliki **pemahaman diri sendiri** atau **self-understanding**. Untuk menjadi pemimpin, Anda harus sadar **siapakah diri Anda sebenarnya**.

Filsuf Yunani, Socrates (469–399 SM), mengatakan, "Kenalilah dirimu sendiri!" Demikian pula Nabi Muhammad Saw berpesan, "Siapa yang mengenali dirinya akan mengenali Tuhan."

Mengenali diri sendiri adalah dasar dari Kecerdasan Spiritual atau *Spiritual Quotient* (SQ). Untuk mencapai SQ yang tinggi dan menghayati kehidupan agar lebih bermakna, Anda harus memikirkan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar berikut.

11

Siapakah diri Anda?

Untuk apa Anda hidup?

Dari mana Anda berasal?

Ke mana Anda akan pergi?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut perlu kita jawab agar kita dapat menghayati kehidupan yang lebih bermakna.

Tanpa mengenal diri dengan benar, sulit bagi kita untuk menemukan makna kehidupan. Kemajuan yang

pesat dalam bidang materi justru acap kali menimbulkan kekosongan jiwa. Di negara-negara maju seperti Jepang, Denmark, Swedia, dan Norwegia banyak terjadi kasus bunuh diri. Tiadanya **makna hidup** membuat orang menjadi sangat rentan terhadap penderitaan.

Menurut saya, hidup bukanlah sebuah perjalanan lurus yang menanjak atau meningkat. Hidup adalah sebuah **perjalanan melingkar**.

Setiap orang mempunyai lingkaran yang berbeda-beda besarnya sesuai dengan usia hidupnya. Dalam bahasa agama dikatakan, "Sesungguhnya semua berasal dari Tuhan dan semua akan kembali kepada-Nya." Dengan demikian, hidup adalah sebuah **perjalanan untuk kembali**.

Kembali kepada asal usul sebenarnya merupakan rahasia terbesar kehidupan kita. Ini adalah bagian dari fitrah kita sebagai manusia. Manusia memang senantiasa memiliki kerinduan akan asal usulnya. Pencarian manusia kepada Sang Pencipta merupakan bentuk kerinduannya ini.

Dalam level yang lebih rendah, fenomena ini terlihat pada kecenderungan orang mudik saat Lebaran. Mengapa orang mau bersusah-susah, bersempit-sempit untuk pulang mudik? Inilah salah satu manifestasi kerinduan manusia akan asal usulnya.

Pemahaman ini juga akan melahirkan kesadaran bahwa hidup adalah sementara. Pemahaman ini akan melahirkan sikap sederhana, tidak *ngoyo*, dan tidak serakah.

Seorang turis Amerika mengunjungi seorang rabbi termasyhur di Polandia yang bernama Hofetz Chaim. Dia terheran-heran ketika melihat rumah Rabi Chaim yang hanya berupa sebuah ruangan sederhana yang penuh dengan buku. Perabot lainnya hanyalah mej a dan bangku.

"Rabi, di manakah perabot rumah Anda lainnya?" tanya turis itu.

"Di mana kepunyaanmu?" sang rabi balik bertanya.

"Kepunyaanku? Bukankah aku hanya tamu di sini? Aku sekadar mampir."

Mendengar jawaban si turis, Rabi Chaim langsung menimpali, "Begini juga aku."

Langkah kedua adalah **kesadaran diri** atau **self-awareness**. Hal ini berarti **sadar akan perasaan diri sendiri**. Untuk menjadi pemimpin, Anda harus memiliki *Emotional Literacy*. Anda harus "melek emosi". Anda harus dapat mengenali dan mengidentifikasi perasaan apa pun yang sedang Anda rasakan. "Kita memulai perjalanan hidup dari satu titik, dan suatu ketika tanpa disadari kita akan tiba kembali di titik semula."

Ini adalah dasar dari Kecerdasan Emosi atau *Emotional Quotient (EQ)*.

Untuk mengenali perasaan yang terdalam, Anda perlu senantiasa memisahkan diri dengan emosi yang Anda rasakan. Anda bukanlah emosi-emosi Anda. Anda adalah Anda. Anda tidak berubah, sebaliknya emosi berubah

setiap saat. Anda laksana langit, sementara emosi adalah awan yang datang silih berganti.

Pemahaman semacam ini memberikan kesadaran bahwa diri Anda sebenarnya lebih kuat daripada emosi Anda. Anda dapat mengatur emosi Anda sesuai dengan kemauan Anda. Andalah yang menguasai emosi, bukannya sebaliknya. Dengan demikian, Andalah yang bertanggung jawab atas perasaan Anda sendiri.

Langkah *ketiga* adalah memiliki **penguasaan diri** atau **self-control**. Ini berarti sadar sepenuhnya akan apa yang Anda lakukan. Ini adalah hasil dari kecerdasan emosi (EQ) yang tinggi. Seorang pemimpin menyadari bahwa dia tak dapat mengontrol stimulus yang masuk, tetapi dia selalu dapat mengontrol respons yang dia berikan. Dengan demikian, dia tidak membiarkan perasaan dan emosi mengendalikan keputusannya.

Pengendalian diri baru terlihat pada situasi yang sulit dan melibatkan emosi. Para ahli menemukan bahwa marah merupakan suasana hati yang paling sulit untuk dikendalikan. Pada saat marah, pikiran kita dipenuhi oleh pemberanahan diri dan argumen-argumen yang amat meyakinkan untuk melampiaskan amarah.

Bahkan berbeda dengan kesedihan, amarah menimbulkan semangat, bahkan menggairahkan. Oleh karena itu, jika ingin mengetahui kualitas kepemimpinan Anda, lihatlah apa yang Anda lakukan saat marah. Kemampuan

melakukan jeda dengan berbagai macam teknik merupakan kunci kepemimpinan Anda.

Pengendalian diri juga berarti mampu **menunda kenikmatan** jangka pendek untuk mendapatkan sesuatu yang lebih besar dalam jangka panjang. Orang yang mampu mengendalikan diri tidak akan tergoda untuk makan terlalu banyak, melakukan korupsi, perselingkuhan, dan perbuatan apa pun yang kelihatannya memberikan kenikmatan secara jangka pendek. Orang ini sadar bahwa

kenikmatan jangka pendek yang di-

“Kemampuan menahan amarah perolehnya tidak akan sepadan dan mengendalikan diri saat marah dengan penyesalan yang adalah kunci kepemimpinan seseorang” dideritanya dalam jangka panjang. Dia menjauhi apa pun yang disebut dosa. Inilah definisi dosa dalam manajemen modern:

Memperoleh kenikmatan jangka pendek, tetapi mengorbankan kenikmatan jangka panjang.

Kemampuan menunda kenikmatan untuk sesuatu yang lebih besar menunjukkan EQ seseorang. Pakar EQ Daniel Goleman, pernah melakukan percobaan menarik. Kepada para siswa di satu kelas, Goleman menawarkan akan memberikan satu permen, tetapi bagi mereka yang mau menundanya sampai besok, ia akan memberikan dua buah permen. Penelitian Goleman kemudian membuktikan bahwa anak-anak yang mampu menunda keinginannya

memiliki kecerdasan emosi yang lebih baik. Kemampuan menunda kenikmatan menunjukkan penguasaan diri yang kuat.

Pengendalian diri juga ditunjukkan oleh keberanian seseorang untuk membuat komitmen dan melaksanakan komitmen tersebut. Hal-hal besar sering kali berawal dari komitmen-komitmen kecil. Stephen Covey mengatakan, "*Making and keeping promises to ourselves precede making and keeping promises to others.*" Karena itu, sebelum membuat komitmen untuk orang banyak, latihlah diri Anda dengan membuat komitmen-komitmen yang sederhana. Anda bisa memulai dari hal-hal yang kecil, seperti mulai berolahraga setiap hari dan mengurangi makanan berkolesterol tinggi.

Membuat komitmen pada diri sendiri jauh lebih sulit dan menantang.

Mengapa? Karena kalaupun kita melanggarnya, tidak akan ada yang tahu kecuali diri kita sendiri. Tapi, pelanggaran komitmen tersebut perlahan-lahan akan menggerogoti kepercayaan diri Anda.

Kepemimpinan akan muncul begitu Anda mampu menjalankan komitmen dan menaklukkan diri Anda.

3

Leadership Is a Choice!



"Andalah yang harus memutuskan

apakah Anda akan melakukannya atau mengabaikannya;
Andalah yang menentukan.

Apakah Anda akan memimpin atau tetap tinggal di belakang.
Apakah Anda akan mencoba meraih tujuan yang lebih tinggi,
atau sudah puas tetap di tempat ini."

—Edgar Albert Guest

Jika saya diminta untuk merumuskan konsep kepemimpinan dalam satu kalimat, inilah yang akan saya katakan, "*Leadership is a choice!*". Kata kuncinya adalah pada "**choice**" (pilihan). Betapa tidak, begitu menyadari bahwa Anda **punya pilihan**, seketika itu juga Anda akan berubah menjadi seorang *leader* (pimpinan). Ini tentunya sebuah kabar yang menggembirakan. Namun, Anda mungkin masih ragu dan bertanya-tanya, "Secepat itukah?"

Benar, ini adalah proses yang amat cepat dan terkesan mendadak. Menyadari bahwa Anda memiliki "pilihan" merupakan sebuah **transformasi terbesar** dalam

hidup Anda. Inilah suatu **pencerahan** yang akan mengubah hidup Anda selanjutnya. Berbeda dengan pertumbuhan yang berlangsung setahap demi setahap, sebuah pencerahan memang selalu bersifat mendadak dan tiba-tiba.

Sebuah proses pencerahan adalah ibarat menekan sakelar lampu pada ruangan yang gelap. Ruangan yang semula gelap pun tiba-tiba menjadi terang.

Proses pencerahan laksana menyeberangi jurang yang dalam. Anda harus melakukannya dengan sekali lompat saja, dengan satu lompatan besar. Anda tidak bisa menyeberangi jurang dengan lompatan-lompatan kecil.

18

"Pilihan" adalah sebuah *magic word*, sebuah kata kunci. Begitu menyadari bahwa Anda punya pilihan, Anda akan berubah dari objek menjadi subjek. Alih-alih mengatakan, "Saya harus pergi," coba katakan, "Saya mau pergi," atau "Saya memilih untuk pergi." Anda akan berubah dari kondisi tak berdaya (*powerless*) menjadi berdaya (*powerful*). Tak ada orang yang dapat mengharuskan Anda pergi. Pergi adalah pilihan Anda sendiri. Dengan demikian, Anda bukan lagi korban, melainkan telah menjadi pelaku. Anda telah menjadi dalang, sutradara, dan tuan bagi kehidupan Anda sendiri.

Banyak orang yang menjalani hidupnya dalam ketidak-sadaran. Mereka laksana robot-robot yang dikendalikan oleh orang lain. Mereka seperti elang yang hidup dan

berperilaku seperti ayam dalam cerita Anthony de Mello.

Pada suatu hari, seorang petani menemukan telur elang di dekat kandang ayamnya. Karena tidak tahu telur apa yang dia temukan, petani itu menempatkan telur tersebut bersama telur ayam yang sedang dierami induknya.

Setelah menetas, elang itu hidup dan berperilaku persis sama seperti anak ayam karena ia mengira bahwa dirinya memang anak ayam.

Suatu ketika, si elang melihat seekor elang lain terbang dengan gagah mengarungi angkasa.

"Wow luar biasa! Siapa itu?" katanya penuh keagungan.

"Itulah elang, raja segala burung!" sahut ayam-ayam di sekitarnya.

"Kalau saja kita bisa terbang, ya? Luar biasa!" kata si elang kecil.

"Ah jangan mimpi," kata kawan-kawannya, "dia adalah makhluk angkasa, sedangkan kita hanya makhluk bumi. Kita hanya ayam."

Meyakini dirinya hanya seekor ayam, elang itu makan, minum, menjalani hidup, dan akhirnya mati sebagai seekor ayam.

Kisah elang yang menetas di tengah-tengah ayam adalah perumpamaan bagi seseorang yang terkungkung oleh paradigmanya sendiri dan tidak menyadari bahwa dia memiliki begitu banyak pilihan dalam hidupnya. Bahkan pada saat menjalani "kehidupan seperti ayam", dia sebenarnya "memilih" kehidupan semacam itu. Dia telah "memilih" untuk tidak memilih. Bayangkan apa yang akan terjadi jika si elang kecil menyadari bahwa ia memiliki



banyak pilihan dalam hidupnya. Sebuah perubahan nasib yang mencengangkan akan terjadi di sana.

Anda mungkin bertanya, apakah benar kita senantiasa memiliki pilihan dalam situasi apa pun? Saya akan menjawab dengan sangat tegas, "YA." Benar, bahwa ada hal-hal yang tak dapat kita ubah; ada hal-hal yang tidak dapat kita kontrol. Kita tidak selalu bebas menentukan lingkungan kita, tetapi kita senantiasa bebas memilih tindakan dan respons kita terhadap situasi apa pun.

Anda memang tidak dapat memilih orangtua Anda, di mana Anda dilahirkan, cara Anda dididik, dan seterusnya.

Tapi, begitu sadar bahwa Anda

20 punya pilihan, Anda dapat memilih mau jadi apa Anda di masa depan. Anda dapat memilih bahagia atau sengsara, senang atau susah, sakit atau sehat. Memang, Anda dilahirkan sebagai laki-laki atau perempuan adalah takdir. Tapi, Anda punya pilihan untuk menerima kenyataan tersebut dan menjadikannya apa saja sesuai dengan kehendak Anda

"Pencerahan adalah sesuatu yang terjadi dengan tiba-tiba."

Kita tidak dapat memilih takdir, tetapi kita dapat memilih nasib.

Anda juga tidak bisa mengontrol krisis ekonomi dan harga-harga yang terus membumbung tinggi, tetapi Anda bisa memilih cara hidup dan mengelola pengeluaran Anda sendiri. Anda memang tidak bisa mengontrol keamanan di Jakarta, tetapi Anda bisa memilih untuk tidak terlalu

sering keluar malam. Jika Anda seorang perempuan, Anda tidak bisa mengontrol perkosaan, tetapi Anda bisa memilih jenis pakaian yang akan Anda kenakan. **Jadi, Anda tetap punya pilihan.**

Bagaimana apabila Anda sedang berada dalam kemacetan yang parah di jalan raya? Apakah Anda masih punya pilihan? Tentu saja. Anda mungkin tak bisa pergi ke mana-mana, Anda tidak bisa mengusahakan agar jalanan kembali lancar, tetapi Anda masih tetap dapat **memilih tindakan** Anda. Anda dapat mengomel tak keruan, menyesali kondisi yang tengah Anda hadapi. Namun, Anda masih memiliki alternatif lain seperti yang dilakoni oleh seorang teman saya. Dia memilih untuk berzikir sambil menunggu kemacetan perlahan-lahan mencair. Kemacetan justru dia pandang sebagai sarana untuk mendapatkan ketenangan batin.

Seorang kawan yang lain memilih untuk menikmati musik-musik yang indah. Kenalan saya yang lain memilih untuk belajar bahasa Inggris melalui kaset. Tak heran, belakangan ini kemampuan bahasa Inggrisnya meningkat drastis. Betapa tidak, dia berlatih rutin selama 3 jam sehari, atau 15 jam seminggu, sepanjang perjalanan pulang pergi dari rumah ke kantornya.

Bagaimana dengan pekerjaan kita di kantor? Apakah ini juga sebuah pilihan? Dalam berbagai pelatihan, saya sering menjumpai orang yang beranggapan bahwa pekerjaan yang

dijalaninya sekarang adalah sebuah keterpaksaan. Bahkan di sebuah perusahaan pertambangan multinasional (dengan gaji yang pasti tidak mengecewakan), masih saja ada yang mengatakan, "Saya bekerja di sini karena terpaksa. Saya tidak punya pilihan lain."

Masalahnya, apakah dia memang tidak punya pilihan? "Jika saya tidak bekerja, keluarga saya mau makan apa?" dia berdalih. Dari pernyataan ini saja, sebenarnya dia punya, paling tidak, **4** pilihan:

1 Tidak bekerja. Konsekuensi dari pilihan ini adalah "keluarga mau makan apa?".

2 Bekerja seperti sekarang. Konsekuensinya adalah keluarga hidup berkecukupan, tetapi setiap hari harus repot-repot pergi ke tempat kerja. *"Mengubah paradigma berarti mengubah kondisi powerless menjadi powerful."*

3 Mencari pekerjaan yang baru. Pilihan ini pun bukannya tanpa konsekuensi. Dia harus melalui masa-masa penyesuaian di tempat kerja baru dan sama sekali tidak ada jaminan bahwa bekerja di tempat baru lebih nyaman daripada di tempat lama.

4 Berwirausaha. Namun, pilihan ini pun bukan tanpa konsekuensi yang berat. Ketika memiliki usaha sendiri, Anda harus bekerja dengan sangat keras, bahkan mungkin akan terus bekerja pada hari libur. Karyawan yang Anda miliki juga belum tentu bisa memahami kondisi

perusahaan ketika situasi sedang sulit. Apa pun yang terjadi, mereka tetap menginginkan penghasilan yang utuh setiap bulannya.

Alhasil, dengan mempertimbangkan konsekuensi dari keempat pilihan tersebut, dia "secara sadar" memilih alternatif kedua, yaitu tetap bekerja di tempat sekarang. Namun, alternatif ini sekarang benar-benar dia pilih dengan penuh kesadaran setelah mempertimbangkan berbagai pilihan yang ada.

Nah, jika Anda pernah melakukan "latihan" memilih seperti yang kita lakukan ini, Anda akan memahami perbedaannya. Sebelumnya, Anda merasa berada dalam kondisi terpaksa, yang membuat Anda tersiksa. Anda merasa orang lainlah yang mengontrol Anda. Mereka adalah dalang, Anda adalah wayang. Dengan demikian, Anda merasa terkekang. Anda menjadi lemah dan tidak berdaya (*powerless*).

Akan tetapi, begitu melakukan "latihan" memilih, Anda akan menyadari bahwa bekerja di tempat sekarang adalah pilihan yang diambil sendiri dengan penuh kesadaran. Oleh karena itu, Anda akan langsung merasa berdaya (*powerful*) dan memegang kontrol kehidupan Anda sendiri.

"Pilihan" memang sebuah kata yang ajaib!



The Power to Choose

“Walaupun kita bisa dengan bebas memilih tindakan kita, kita tidak bisa dengan bebas memilih konsekuensi tindakan kita.”

—Stephen R. Covey

Satu kelebihan utama manusia dibandingkan dengan makhluk-makhluk lain adalah bahwa manusia mempunyai pilihan (*choice*). Hewan dan tumbuhan tidak bisa memilih. Mereka bekerja semata-mata berdasarkan naluri dan rangsangan dari luar. Mereka bekerja secara teratur, seimbang, dan harmonis sesuai dengan hukum alam.

Manusia amat berbeda dalam hal ini. Sebagai pemimpin di muka bumi, manusia dikaruniai kemampuan dan kesempatan untuk memilih. Namun, kemampuan ini tidak otomatis membuat manusia menempati posisi di atas hewan dan tumbuhan meski kesempatan untuk itu terbuka lebar. Ironisnya, kesempatan untuk bergerak ke arah yang

berlawanan juga terbentang luas. Manusia punya *privilege* untuk memilih: menjadi baik atau jahat, menjadi efektif atau efisien, menjadi pemimpin atau manajer, bersikap demokratis atau otoriter, dan sebagainya. Pilihan yang tersedia pun tidak selamanya dikotomis. Ada banyak sekali pilihan. Ibarat menu di *food court* sebuah pusat perbelanjaan, Anda punya banyak sekali pilihan untuk dimakan.

Hidup adalah rangkaian pilihan yang membawa kabar baik dan kabar buruk sekaligus.

Kabar baiknya (*good news*) adalah bahwa kita senantiasa dapat memilih apa pun tindakan yang akan kita lakukan. Sementara kabar buruknya (*bad news*) adalah bahwa segala tindakan memiliki konsekuensi yang sayangnya tidak dapat kita atur.

25

Konsekuensi setiap pilihan telah diatur oleh **hukum alam** (*natural law*).

Hewan dan tumbuhan terbebas dari masalah hidup justru karena mereka tidak punya pilihan. Mereka menjalani hidup secara natural, sederhana, tidak *neko-neko*, tidak berlebihan, tidak *politicking*, serta senantiasa dalam keselarasan dan kedamaian. Mereka juga tidak culas dan serakah. Seekor sapi hanya akan memakan rumput sesuai dengan kapasitas perutnya. Tidak lebih dan tidak pula kurang! Berbeda dengan manusia yang bukan hanya menyantap nasi, tapi juga melahap semen, kapal, pasir, dan sebagainya. Manusia bahkan menimbun harta sebanyak-banyaknya dan melupakan kemungkinan bahwa

suatu ketika dia akan meninggalkan harta yang belum puas dinikmatinya itu.

Rahasia kesuksesan hewan dan tumbuhan sebenarnya hanya satu: **menyesuaikan diri dan tunduk pada hukum alam**. Mereka memang tidak punya pilihan lain selain menyesuaikan diri dengan hukum alam. Kondisi tanpa pilihan di satu sisi menyebabkan hewan dan tumbuhan itu sulit maju dan meningkatkan taraf kehidupan mereka, namun di sisi lain mereka senantiasa hidup selaras dengan alam semesta. Kehidupan mereka standar-standar saja.

Berikut sebuah contoh sederhana yang membedakan hewan dan tumbuhan dengan manusia. Pertanyaan penting bagi hewan dan tumbuhan setiap hari adalah, "Makan apa?" Sangat sederhana dan tidak mengada-ada. Lantas, bagaimana dengan manusia? Orang awam mungkin memiliki pertanyaan yang sama, "Makan apa?". Tapi begitu status sosial mereka meningkat, pertanyaannya berubah menjadi, "Makan di mana?" Jika status sosial mereka meningkat lagi, pertanyaannya pun berubah menjadi, "Makan siapa?" (lihatlah perilaku politisi kita). Ironisnya, di tengah gemerlap panggung selebritis dan politik kita, masih banyak orang yang harus bertanya, "Apa makan?".

Oleh karena itu, agar memperoleh derajat yang tinggi, manusia perlu hidup sesuai dengan hukum alam (*natural law*). Hukum alam tidak bisa dilawan. Anda akan celaka sendiri

bila melawannya. Anda tak dapat melawan hukum gravitasi (hati-hati Anda bisa celaka!). Anda hanya bisa mempelajari untuk memahaminya dan kemudian memanfaatkannya. Kita, misalnya, dapat menerbangkan pesawat terbang karena memahami hukum gravitasi bumi.

Hukum alam adalah sesuatu yang berlaku di mana saja, kapan saja, dan untuk siapa saja (meminjam motonya Coca Cola!). Hukum alam juga dapat diperkirakan (*predictable*), berada di luar kita, serta beroperasi dengan atau tanpa pemahaman kita. Hukum alam adalah semacam rumus-rumus yang bisa kita gunakan untuk kehidupan kita sehari-hari.

Ada banyak sekali hukum alam. Misalnya adalah hukum keseimbangan. Coba Anda perhatikan, keseimbangan adalah sesuatu yang berlaku di mana saja, kapan saja, dan untuk siapa saja. Anda boleh belajar apa saja: politik (ada konsep *balance of power*), akuntansi, kedokteran, sosiologi, dan lain-lain. Di mana pun, hukum yang berlaku tetap saja hukum keseimbangan. Anda bisa saja memilih untuk melanggar hukum ini, misalnya dengan bekerja keras tanpa istirahat, tapi Anda akan segera merasakan konsekuensi dari perbuatan Anda.

Sejarah umat manusia telah membuktikan betapa banyak manusia yang memilih mengabaikan hukum alam. Mengabaikan hukum menang-menang (*win-win*), misalnya, hanya akan mendatangkan kesengsaraan bagi rakyat

secara jangka panjang. Perang yang menumpahkan begitu banyak darah mengabaikan konsep menang-menang dan sebaliknya memilih konsep menang-kalah (*win-lose*).

Begitu juga dengan krisis yang menerpa negara kita. Ini sebetulnya bukan krisis ekonomi atau moneter, tetapi krisis hukum alam; yang dalam ini adalah hukum kepercayaan. Tiadanya kepercayaan kita kepada para pemimpin dan wakil rakyat menghasilkan kerusakan yang parah dan biaya sosial yang cukup besar. Semuanya ini terjadi semata-mata karena kita tidak mengindahkan hukum alam.

Karena manusia merupakan makhluk multidimensi, pilihan-pilihan yang dapat diambilnya dalam hidup juga beraneka ragam. Pilihan *pertama* yang dapat diambil adalah **mengutamakan kebutuhan fisik**. Orang-orang dengan pilihan ini sangat mementingkan kekuatan dan kebugaran, penampilan fisik, serta pemilikan terhadap benda-benda.

Pilihan *kedua* adalah **mengutamakan kebutuhan sosial dan emosional**. Orang-orang dengan pilihan ini senang bersosialisasi, bergaul, dan memiliki banyak kawan.

“Hukum alam menuntut
keseimbangan dalam segala hal.
Pelanggaran terhadap hukum alam
membuat hidup manusia menjadi
tidak seimbang, yang pada akhirnya
akan meletakkan derajat manusia
lebih rendah daripada hewan
dan tumbuhan.”

Pilihan *ketiga* adalah **mementingkan kebutuhan belajar**. Orang-orang dengan pilihan ini senantiasa tumbuh dan berkembang. Mereka senantiasa melihat hidup ini sebagai kesempatan belajar. Mereka adalah pembelajar seumur hidup (*life long learner*).

Pilihan *keempat* adalah **mementingkan kebutuhan spiritual**. Orang-orang dengan pilihan ini senantiasa melakukan pencarian makna dan tujuan hidup mereka di dunia. Salah satu wujud pencarian makna dan tujuan hidup adalah beribadah (dalam pengertian ritual) kepada Tuhan.

Menariknya, pilihan pertama dan kedua tidaklah menjadikan manusia lebih tinggi daripada hewan. Bahkan, peluang penurunan derajat manusia menjadi dibawah hewan cukup besar pada kedua pilihan itu. Sejarah telah menceritakan banyak hal kepada kita bahwa untuk memperoleh harta, takhta, dan wanita, manusia bisa melakukan apa pun bahkan dengan cara-cara yang tidak pernah dilakukan oleh hewan. Hanya pilihan ketiga dan keempatlah yang membuat manusia berbeda dari hewan. Namun, pilihan ketiga dan keempat saja tidak akan membuat manusia menjadi makhluk yang sempurna. Sebagai makhluk yang memiliki dimensi fisik, kita tidak mungkin mengabaikan begitu saja kebutuhan-kebutuhan fisik. Oleh karena itu, yang terbaik adalah merangkum keempat pilihan itu sekaligus. Itulah yang disebut sebagai

manusia paripurna atau manusia seutuhnya.

Kesempurnaan manusia karena dia adalah makhluk fisik, sosial emosional, mental, dan spiritual sekaligus, yang membedakannya dengan makhluk fisik lain seperti hewan dan tumbuhan, atau makhluk spiritual seperti malaikat. Filsuf Prancis, Pierre Teilhard de Chardin (1881-1955), mengatakan, "*We are not human beings having a spiritual experience; we are spiritual beings having a human experience.*" Kita bukanlah manusia yang mengalami pengalaman-pengalaman spiritual; kita adalah makhluk-makhluk spiritual yang mengalami pengalaman-pengalaman manusiawi.

Keunggulan manusia yang satu dibandingkan dengan manusia yang lain dapat dilihat dari pilihan-pilihan yang diambilnya dalam hidup. Salah satu pilihan yang dapat diambil adalah menjalani hidup sesuai dengan hukum alam, yang berarti memilih hidup sesuai dengan hakikat kemanusiaan, yakni hidup dalam dimensi fisik, sosial emosional, mental, dan spiritual sekaligus. Pilihan inilah yang akan menjadikan Anda seorang pemimpin!



Lima Level Kepemimpinan

“Kepemimpinan bukanlah daya tarik pribadi—daya tarik pribadi hanyalah kefasihan bicara. Kepemimpinan juga bukan tentang ‘pertemanan dan pengaruh orang lain’—ini hanya puja-puji. Kepemimpinan adalah mengangkat visi menuju pandangan yang lebih jauh, meningkatkan penampilan seseorang ke standar yang lebih tinggi, membentuk sebuah kepribadian yang melebihi batas normalnya.”

—Peter F. Drucker

Salah satu fitrah terpenting manusia adalah memiliki **kebebasan untuk memilih**. “Pilihan” merupakan hukum alam terpenting yang berkaitan dengan manusia. Oleh karena itu, cara yang paling efektif dalam memimpin adalah dengan memberikan pilihan yang seluas-luasnya kepada orang yang dipimpin. Memberikan pilihan sebenarnya merupakan inti **pemberdayaan (empowerment)**. Dengan demikian, Anda dapat menciptakan pemimpin-pemimpin baru.

Namun, pemberian kesempatan memilih yang seluas-luasnya harus didahului dengan proses pemberdayaan dan pendidikan. Sebagaimana anak kecil, pilihan-pilihan hanya

membuatnya bingung. Namun, sejalan dengan perkembangan usia dan tingkat kedewasaannya, memberikan pilihan-pilihan secara bertahap adalah cara terbaik untuk mengembangkan kepemimpinan.

**Tanpa proses pemberdayaan dan pendidikan,
pilihan-pilihan justru akan menjadi bumerang.**

Ada lima pilihan tindakan yang dapat Anda lakukan dalam memimpin orang lain, yang sekaligus menunjukkan tingkat (level) kepemimpinan Anda. Pilihan-pilihan ini berada di antara dua kutub, yaitu demokratis di satu pihak dan otoriter di pihak yang lain.

32 **Pilihan pertama** adalah **memimpin dengan permintaan biasa** yang disebut "**Ke pemimpinan Level Lima**". Pada level ini Anda bisa meminta orang lain untuk melakukan apa saja. Orang-orang akan langsung melakukannya tanpa banyak bertanya. Anda tidak perlu meyakinkan mereka lagi.

Sebelum berbicara lebih jauh, saya ingin membatasi konteks pembahasan kita pada komunitas bisnis modern dan rasional. Pembatasan ini penting karena dalam masyarakat tradisional dan tidak rasional, kepemimpinan semacam ini justru berbahaya dan dapat melahirkan sikap *taklid* atau percaya buta.

Kepemimpinan level lima ini bisa terjadi karena didukung dua hal. *Pertama*, tingkat **kepercayaan (trust)** terhadap Anda sangat tinggi. Pemimpin yang baik

dalam level ini menyadari bahwa hanya kepercayaanlah—bukan hal lain—yang merupakan faktor terpenting dalam memotivasi manusia.

Kedua, orang-orang sudah mengetahui secara pasti manfaat permintaan Anda. Dengan kata lain, mereka dan Anda **memiliki paradigma yang sama**. Kepercayaan dan kesamaan paradigma ini tentunya tidak terjadi begitu saja. Dibutuhkan waktu yang sangat panjang untuk mewujudkannya. Anda perlu menginvestasikan waktu untuk menjalin hubungan, memberikan kebaikan, menunjukkan loyalitas dan kesetiaan, memahami permasalahan yang mereka hadapi, serta berkomunikasi secara intensif.

33

Pilihan *kedua* adalah **memimpin dengan alasan yang rasional** yang disebut “**Kepemimpinan Level Empat**”. Pemimpin melakukan hal ini jika pilihan kepemimpinan pertama mengalami kegagalan. Contoh sederhana adalah saat anak Anda menolak untuk berangkat sekolah. Anda berusaha meyakinkan dia akan pentingnya sekolah untuk masa depannya. Dalam tipe kepemimpinan ini, Anda menjelaskan alasan kepada bawahan jika mereka menolak melaksanakan permintaan Anda. Dengan kata lain, Anda berusaha mengubah paradigma—bukan sekadar mengubah perilaku—anak atau bawahan. Anak atau bawahan memiliki kesempatan untuk bertanya dan

mendiskusikan gagasan Anda dengan bebas. Anda tidak menggunakan kekuasaan dan faktor-faktor eksternal lain untuk meyakinkan mereka. Anda berusaha **menjual gagasan** kepada mereka.

Pilihan *ketiga* adalah **memimpin dengan imbalan** yang disebut "**Kepemimpinan Level Tiga**". Biasanya, pilihan ini diambil jika dua pilihan kepemimpinan pertama gagal. Dalam kasus anak Anda tadi, setelah berdiskusi panjang lebar, anak Anda ternyata tetap tidak mau berangkat sekolah. Anda sudah kehabisan akal untuk meyakinkannya. Akhirnya, Anda menawarkan hal lain yang tidak lagi berkaitan dengan manfaat bersekolah. Anda mungkin menawarkan akan membelikan sepeda baru atau mengajaknya berjalan-jalan jika dia mau sekolah.

Di kantor, Anda mungkin menawarkan jabatan tertentu agar bawahan mau melakukan permintaan Anda. Sistem **reward** ini memang mendorong orang untuk melakukan apa yang kita minta. Jadi, orang melakukan sesuatu karena iming-iming. Dalam konteks marketing, orang membeli produk karena mengharapkan hadiah. Orang menjadi nasabah bank karena berharap memenangi undian mobil, misalnya.

Dalam politik, kepemimpinan level ini akan melahirkan politik dagang sapi. Orang memilih kita bukan karena kompetensi, tetapi karena ada *deal* (pertukaran-

pertukaran) politik di belakangnya. Dengan demikian, kepemimpinan seperti ini hanya akan menghasilkan perubahan sementara yang dipicu oleh faktor eksternal. Begitu faktor eksternal tersebut hilang, orang akan kembali pada perilaku semula. Dalam kasus anak Anda, Anda harus terus-menerus menyiapkan hadiah agar dia mau berangkat sekolah. Di kantor, bawahan Anda juga akan kehilangan motivasi begitu dia telah menduduki jabatan yang Anda janjikan. Anda harus mengiming-imingi mereka dengan hadiah-hadiah baru supaya mereka tetap melakukan apa yang Anda inginkan.

Pilihan *keempat* adalah “Kepemimpinan terbaik dibangun atas kesamaan paradigma antara pemimpin dan bawahan.” memimpin dengan ancaman yang disebut “Kepemimpinan Level Dua”. Alternatif ini digunakan bila tawaran imbalan masih belum diterima. Dalam kasus anak Anda, sekarang Anda menggunakan ancaman, seperti tidak boleh keluar rumah dan bermain dengan teman-temannya jika dia tidak mau sekolah. Terhadap bawahan, Anda mengancam akan memotong penghasilannya jika dia tetap terlambat datang ke kantor. Anda menggunakan kekuasaan untuk membuat orang lain takut sehingga mereka melakukan apa yang Anda inginkan.

Pilihan kelima adalah **memimpin dengan paksaan** yang disebut “**Kepemimpinan Level Satu**”. Biasanya, pilihan ini diambil jika alternatif keempat masih juga mendapatkan penolakan. Menghadapi anak yang tidak mau ke sekolah, Anda mungkin akan menyeretnya ke dalam mobil dan langsung mengantarkannya ke sekolah. Menghadapi bawahan yang membangkang, Anda mungkin langsung memotong gajinya atau bahkan memecatnya. Pada level ini tindakan Anda sudah **bersifat fisik dan tidak memberikan pilihan** sama sekali kepada anak atau bawahan. Anda sudah menggunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk melaksanakan niat Anda. Pada alternatif sebelumnya (ancaman), orang masih punya pilihan, yaitu menaati permintaan Anda atau mengabaikannya.

36

Mari kita tinjau kelima pilihan/level kepemimpinan ini secara singkat. Pendekatan *pertama* (Kepemimpinan Level Lima) adalah kepemimpinan yang ideal. Dasarnya adalah kepercayaan yang mengikat (*compelling trust*). Kepercayaan di sini tidak buta dan bukan tanpa dasar, tetapi kepercayaan yang dibina dalam jangka panjang antara pemimpin dan rekan-rekannya yang melibatkan proses bertukar pikiran, dialog dari hati ke hati, klarifikasi nilai-nilai, pemupukan hubungan, dan pemberdayaan.

Pendekatan *kedua* (Kepemimpinan Level Empat) yang menggunakan alasan rasional juga termasuk pendekatan

kepemimpinan. Meski di sini tidak sekuat level pertama, hubungan pemimpin dan pengikut masih dilandasi oleh kepercayaan. Dalam menghadapi penolakan, pemimpin tidak menggunakan kekuasaan dan faktor-faktor eksternal, tetapi berusaha mengubah paradigma orang lain dengan memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran.

Ketiga pilihan berikutnya mendasarkan kepemimpinan pada **faktor eksternal**, yaitu imbalan, ancaman, dan paksaan. Pendekatan yang digunakan adalah proses **dari luar ke dalam (outside-in)**, atau pendekatan *reward and punishment*. Pendekatan ini memang dapat mengubah orang, tetapi sifatnya sangat sementara. Begitu faktor eksternal tersebut hilang, orang akan kembali pada perilaku semula. Pendekatan ini hanya mengubah perilaku, bukan paradigma. Karena paradigma mereka belum berubah, mereka akan sangat mudah kembali ke perilaku semula.

Ketiga pilihan terakhir belum pantas disebut sebagai pendekatan kepemimpinan, tetapi lebih tepat disebut sebagai **pendekatan manajemen**. Pendekatan manajemen yang menggunakan **kekuatan (power)** dan **bukan pengaruh (influence)** justru menunjukkan kelemahan kualitas kepemimpinan seseorang. Pendekatan tersebut tidak akan berhasil karena bertentangan dengan hukum alam mengenai perubahan dan hakikat kemanusiaan.

Hakikat perubahan adalah **dari dalam ke luar** (**inside-out**) dan hakikat manusia adalah memilih.

Oleh karena itu, inti kepemimpinan adalah memberikan sebanyak mungkin pilihan kepada orang lain. Inilah yang disebut pemberdayaan (*empowerment*) dan demokrasi.

Pemberdayaan dan demokrasi adalah solusi terbaik dalam memimpin manusia karena sesuai dengan fitrah dan hakikat kemanusiaan itu sendiri.



5 Level of Leadership

5. Simple Request

Leadership Act

4. Reasoning

3. Bribery

Management
Act

2. Threat

1. Force



6

Sebuah Gagasan Revolusioner

“Ada kesenjangan atau ruang di antara stimulus dan respons. Dan kunci bagi pertumbuhan maupun kebahagiaan kita adalah bagaimana kita menggunakan ruang itu.”

—**Viktor E. Frankl**

Dari berbagai buku tentang kepemimpinan yang telah saya baca, salah buku yang sangat berkesan bagi saya adalah *The Seven Habits of Highly Effective People* karya Stephen Covey. Saya mengatakan demikian bukannya karena saya pernah selama beberapa tahun menjadi fasilitator untuk program pelatihan The 7 Habits ini. Saya berusaha menempatkan diri saya sebagai pengamat yang netral. Sejauh ini, saya telah membaca ratusan buku dan literatur mengenai kepemimpinan, mengikuti sejumlah seminar dan pelatihan di berbagai belahan dunia, serta memberikan pelatihan selama 18 tahun terakhir mengenai kepemimpinan. Dengan latar belakang seperti itu, saya

berani mengatakan bahwa buku ini mengandung suatu gagasan yang revolusioner mengenai kepemimpinan.

Gagasan revolusioner yang saya maksud sebetulnya sesuatu yang sederhana saja. Gagasan ini sebenarnya bukanlah berasal dari Stephen Covey sendiri, tetapi ditemukan Covey secara kebetulan. Saat itu, ia sedang mengambil cuti sabatikal selama setahun dari universitas tempatnya mengajar. Selama setahun itu, ia tinggal di Hawaii bersama keluarganya. Suatu hari, ketika sedang berjalan di sebuah perpustakaan kampus, mata Covey terantuk pada sebuah buku yang amat menarik yang ia sendiri sudah lupa nama pengarangnya. Ada sebuah gagasan menarik yang dibacanya dan kemudian menimbulkan perubahan dramatis dalam hidupnya. Gagasan tersebut berbunyi:

*“Ada kesenjangan atau ruang di antara stimulus dan respons.
Dan kunci bagi pertumbuhan maupun kebahagiaan kita
adalah bagaimana kita menggunakan ruang itu.”*

Menurut saya, gagasan ini sangat sederhana, tetapi mempunyai dampak yang luar biasa. Tuhan menganugerahi kita sebuah **ruang di antara stimulus dan respons**. Sayangnya, tidak semua kita menyadari keberadaan ruang tersebut. Gagasan inilah yang kemudian dikemas secara terstruktur oleh Covey dalam bukunya yang termasyhur itu.

Banyak orang yang tidak menyadari bahwa mereka memiliki ruang di antara stimulus dan respons sehingga bagi mereka, stimulus langsung dijawab dengan respons.

Coba lihat pengalaman kita sehari-hari.

Apa yang kita lakukan begitu melihat barang-barang yang didiskon? Banyak orang yang langsung membeli suatu barang karena harganya, tanpa berpikir panjang mengenai kebutuhannya.

Begitu ada SMS yang mengatakan bahwa kita memenangi hadiah tertentu dan harus menyetorkan uang terlebih dahulu ke ATM, kita spontan melakukannya.

Begitu mobil kita disalip orang di jalan, kita langsung panas dan balas mengejar orang itu.

41

Begitu dimaki orang, kita pun langsung balas memaki.

Hal-hal ini sering kali **berakhir dengan penyesalan** yang tak berkesudahan.

Nah, Inti kepemimpinan yang mendasar dan hakiki adalah menyadari bahwa kita semua memiliki ruang di antara stimulus dan respons dan memanfaatkan ruang tersebut untuk berpikir. Adanya kesadaran akan ruang tersebut sangat penting karena **memberikan kontrol di tangan kita**. Dan inti kepemimpinan adalah merasakan kontrol di tangan kita, bukan di tangan orang lain. Kitalah yang sepenuhnya bertanggung jawab terhadap diri kita sendiri. Dengan kesadaran ini, berarti

Anda menjadi pengamat yang objektif. Anda mengambil jarak terhadap diri Anda sendiri.

Misalnya begini. Suatu saat, mobil Anda disalip orang secara mengagetkan. Masih untung Anda tidak mengalami kecelakaan.

Sekarang, mari kita manfaatkan ruang yang ada di antara respons Anda dan stimulus yang diciptakan oleh orang tersebut.

Coba Anda berhenti dahulu, dan mengamati diri Anda. Lihatlah diri Anda sendiri yang sedang ada di dalam mobil. "Oh, saya melihat diri saya sendiri

yang sedang marah. Saya benar-
benar kaget. Hampir saja saya mengendalikan amarah adalah celaka!"

"Teknik terampuh untuk
memanfaatkan ruang antara
stimulus dan respons."

42

Nah, itulah yang sekarang Anda rasakan.

Kemudian, tanyakan pada diri Anda, "Apa yang bisa saya lakukan pada situasi ini?"

Jawabannya bisa banyak. Misalnya saja, membiarkan orang tersebut berlalu, berpikir bahwa orang tersebut mungkin sedang mengalami situasi yang darurat, membunyikan klakson keras-keras, menghidupkan lampu dim, ataupun mengejarnya dan balas menyalipnya.

Lalu, dari berbagai pilihan tersebut, cari tindakan yang paling baik sesuai dengan nilai-nilai yang Anda yakini. Setelah itu, kembalilah menjadi pelaku dan lakukan apa

yang Anda mau lakukan. Melalui proses ini, apa pun yang Anda lakukan pastilah sesuatu yang baik.

Namun, sekali lagi, hal ini membutuhkan latihan. Dan ujian terbesar adalah pada saat Anda marah karena pada saat itu otak reptil Anda yang bekerja. Dalam kondisi seperti itu, orang sering begitu **dikuasai oleh stimulus** sehingga melupakan kenyataan bahwa mereka memiliki kebebasan untuk memilih responsnya. Inilah yang banyak dialami masyarakat kita. Karena salah paham, orang bisa saling membunuh; karena tersenggol, terjadi tawuran antarkampung; karena perselisihan antara tukang ojek, terjadi pertumpahan darah antarsuku yang berlangsung bertahun-tahun dan mengorbankan begitu banyak jiwa.

43

Agenda terbesar bangsa ini adalah masalah kepemimpinan. Salah satu cara untuk mengukur kualitas kepemimpinan Anda adalah dengan melihat apa yang Anda lakukan ketika Anda marah. Mengendalikan respons ketika Anda marah adalah langkah awal dan terpenting dalam kepemimpinan.

Gagasan sederhana mengenai adanya ruang antara stimulus dan respons ini perlu disebarluaskan untuk menciptakan Indonesia yang jauh lebih baik.

7

Jangan Hanya Merespons, Ciptakan Stimulusnya!

“Jika proaktif, Anda tidak perlu harus menunggu situasi yang tepat atau orang lain untuk menciptakan perspektif yang lebih luas daripada pengalaman. Dengan sadar, Anda bisa menciptakan perspektif Anda sendiri.”

—Stephen R. Covey

Proaktivitas sering kali diartikan sebagai sikap atau kemampuan untuk bebas memilih tanggapan (responses) kita terhadap rangsangan (stimulus) apa pun yang masuk. Pemahaman seperti itu tidak salah tetapi kurang lengkap. Kekurangannya terletak pada asumsinya, seolah-olah orang-orang yang proaktif hanyalah orang yang dapat memberikan respons terhadap stimulus yang datang kepadanya. Asumsi ini mengandaikan bahwa kita hanya memiliki kemampuan merespons. Padahal, orang proaktif seharusnya juga mulai berpikir untuk menciptakan stimulus itu sendiri!

Agar lebih mudah dipahami, saya membagi proaktivitas ke dalam dua level. Level *pertama* adalah bagaimana menge-lola respons. Level *kedua* adalah bagaimana menciptakan stimulus sendiri. Nah, jika sudah melewati level pertama, ada baiknya Anda mempertimbangkan untuk menuju level kedua, yaitu menciptakan stimulus.

Persoalannya adalah bagaimana cara agar kita dapat menjadi pencipta stimulus. Untuk itu, terlebih dahulu mari perhatikan tiga tipe kontrol yang kita miliki. Tipe *pertama* adalah **mengontrol dengan hati** yang merupakan jenis kontrol terlemah. Dalam situasi ini, Anda tidak punya kemampuan sama sekali untuk memengaruhi, apalagi mengubah keadaan. Satu-satunya yang dapat Anda ubah adalah diri sendiri, hati, dan paradigma Anda. Misalnya, Anda tidak setuju terhadap praktik politik uang di pemerintahan, tetapi posisi Anda tidak memungkinkan untuk mengubahnya. Anda cukup menolaknya dalam hati. Anda mungkin tidak setuju pada kebijakan perusahaan yang merugikan karyawan, tetapi Anda tidak dapat berbuat apa-apa karena Anda hanya karyawan biasa. Ya sudah, yang bisa Anda lakukan hanyalah menolaknya dalam hati.

45

Tipe *kedua* adalah **mengontrol dengan lisani**. Dalam situasi ini, Anda memang tidak memiliki wewenang langsung untuk mengubah sesuatu, tetapi Anda bisa memengaruhi pengambilan keputusan. Jika

Anda seorang pengamat politik, anggota partai politik, atau penggiat LSM dan organisasi kemasyarakatan lainnya, Anda bisa memengaruhi pengambilan keputusan dengan gagasan-gagasan Anda. Jika menempati posisi sebagai manajer di kantor, Anda tentu bisa memengaruhi pengambilan kebijakan sehingga tidak merugikan karyawan.

Tipe ketiga adalah **mengontrol dengan tangan**. Di sini Anda dapat mengubah sesuatu karena semuanya berada dalam kekuasaan Anda. Jika seorang Jaksa Agung, misalnya, Anda memiliki kewenangan untuk langsung menindak para koruptor. Jika seorang Presiden, Anda punya kewenangan untuk langsung mengganti para pejabat yang korup dan yang tidak berkompeten. Jika seorang pemimpin perusahaan, Anda dapat langsung menjalankan kebijakan yang menguntungkan bagi semua *stakeholder*. Pada tipe ketiga inilah kontrol terbesar yang dapat kita lakukan berada.

Nah, untuk bisa berubah dari sekadar mengelola respons menuju menciptakan stimulus, hanya satu hal yang harus Anda lakukan: **Perluaslah Lingkaran Pengaruh Anda**. Anda dapat memulainya dengan kontrol pertama (hati), kemudian perlahan-lahan masuk ke tipe kontrol kedua (lisan/pengaruh), dan berakhir di tipe kontrol ketiga (tangan/kekuasaan).

Dalam konteks inilah kekuasaan (*power*) menjadi sesuatu yang mulia dan terhormat. Kekuasaan sendiri

sesungguhnya adalah sesuatu yang netral, tidak jahat, tidak pula baik. Kekuasaan ibarat pisau yang dapat digunakan untuk mengupas buah atau untuk melukai orang. Semua bergantung pada orang yang memegangnya.

Kekuasaan yang diletakkan dalam konteks yang benar—yaitu menciptakan perubahan yang memberikan manfaat bagi orang banyak—adalah sesuatu yang perlu diperjuangkan.

Orang proaktif adalah mereka yang senantiasa memperluas lingkaran pengaruhnya kepada orang lain. Untuk itu, dalam setiap situasi Anda hanya perlu mengajukan satu pertanyaan, yakni “*What*” (Apa). “Apa yang dapat saya lakukan dalam situasi ini?” Ajukan pertanyaan tersebut sesering mungkin, dan dalam situasi apa pun. Anda akan perlahan-lahan bergerak maju dan memperbesar lingkaran pengaruh Anda.

Orang yang reaktif sering kali mengajukan pertanyaan berawalan “*Why*” (Mengapa) seperti yang diceritakan dalam buku *Who Moved My Cheese?* yang terkenal itu, karya Spencer Johnson.

Pada suatu pagi, dua ekor tikus Sniff dan Scurry tidak menemukan kेउ di tempat biasa. Akan tetapi, mereka tidak pusing karena mengं ukān pertanyaan berawalan “*What*”. “Apa yang bisa kita lakukan sekarang?”

Tanpa banyak cingcong mereka langsung mencari kेउ di tempat yang baru. Tapi tidak demikian halnya dengan dua orang kurcaci. Mereka saling menyalahkan dan mengं ukān pertanyaan berawalan “*Why*”. “Mengapa hal ini tejadi?”

“Mengapa kamu tidak memperhatikan bahwa cadangan kेउ kita telah lama menipis?”

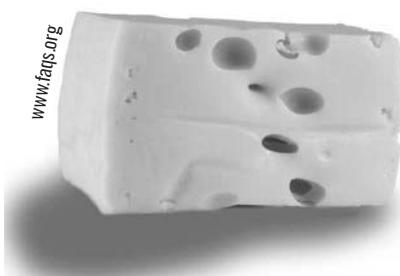
"Mengapa ada orang yang begitu jahat dan ingin mempermainkan kita?"

Setelah berhari-hari menganalisis permasalahan ini, mereka akhirnya kelaparan karena tidak berhasil menemukan keju yang dicari. Bagaimana dengan tikus-tikus itu? Ternyata, mereka sudah bertambah gemuk karena menemukan keju baru.

Jika Anda senantiasa mengajukan pertanyaan berawalan "What", Anda membiasakan otak untuk bekerja dan mencari solusi. Anda juga membiasakan diri untuk berpikir realistik dan tidak *neko-neko*. Seandainya atasan Anda mau menang sendiri, dan tidak peduli pada kebutuhan orang lain, apa yang terjadi jika Anda bertanya "Why"? Anda akan semakin tidak berdaya dan akhirnya frustrasi. Tapi cobalah tanyakan "What". "Apa yang bisa Anda lakukan dalam situasi ini agar tetap bisa menikmati hari-hari di kantor?"

Saya yakin, ide-ide kreatif akan bermunculan, dan jika Anda melakukan ide tersebut secara tulus dan konsisten, suatu ketika Anda akan dapat mengubah bos Anda!

Saya ingat sewaktu kuliah dulu, ada seorang rekan yang sangat pandai dan suka berdiskusi. Sayangnya, tidak semua mahasiswa di kampus menghargai dia. Bahkan



dalam sebuah acara debat pemilihan Ketua Senat di kampus, ketika dia akan menjabarkan program-programnya, sekelompok orang melakukan aksi *walk-out* yang frontal dan demonstratif.

Pada saat itu, dia hanya seorang aktivis kampus biasa, dengan lingkaran pengaruh yang sangat terbatas. Namun, dia melakukan hal-hal kecil yang bisa dilakukannya secara konsisten. Sekarang dia telah menjadi pengamat politik yang cukup didengar, dan dapat menyampaikan ide-idenya langsung kepada pengambil keputusan. Inilah contoh orang yang selalu menanyakan "What", kemudian dilanjutkan dengan melakukan "Hal-hal kecil yang dilakukan secara konsisten akan berdampak besar." hal-hal kecil secara konsisten.

49

George Bernard Shaw, seorang pengarang Inggris mengatakan, "I don't believe in circumstances. The people who get on in this world are the people who get up and look for the circumstances they want, and if they can't find them, make them."

Sebagai pemimpin, Anda tidak hanya dituntut untuk memilih respons, tetapi juga untuk menciptakan stimulus.

8

Berhentilah Menyalahkan Orang Lain

“Anda tidak bisa mengubah keadaan, musim, ataupun arah angin, tapi Anda bisa mengubah diri Anda sendiri. Kendalinya ada di tangan Anda.”

—Jim Rohn

Bayangkanlah seorang anak kecil yang sedang bermain dengan asyiknya. Tiba-tiba, tanpa diduga, terjadi kecelakaan. Mungkin anak itu jatuh hingga wajahnya berdarah, mungkin dia menelan mainannya, mungkin pula dia melemparkan pajangan yang ada di rumah sehingga hancur berkeping-keping. Lantas, siapa yang akan disalahkan jika dia berbuat demikian? Anak kecil itukah? Tentu saja tidak! Saya yakin semua akan menyalahkan orangtua si anak karena tidak menjaganya dengan hati-hati.



Jadi, apa pun yang dilakukan oleh seorang anak kecil, kita bisa langsung menyalahkan orangtuanya. "Mengapa anak ini kurus dan sakit-sakitan?", "Kenapa anak ini nakalnya bukan main?", "Mengapa anak ini malas ke sekolah?". Bukan anaknya yang salah, melainkan orangtuanya. Kesalahan si anak bisa langsung kita timpakan kepada orang lain.

Sekarang mari perhatikan perilaku kita sehari-hari.

Di kantor, atasan bertanya, "Mengapa Anda datang terlambat?"

Dengan mudah kita menjawab, "Karena jalanan macet!"

Orang bertanya, "Mengapa kinerja Anda buruk?"

Anda menjawab, "Karena atasan otoriter dan selalu menekan saya."

51

"Mengapa proyek ini belum selesai?"

"Karena rekan kerja saya tidak menyelesaikan bagian-nya."

"Mengapa pengeluaran Anda melebihi pendapatan?"

"Oh ya, ini pasti karena pasangan hidup saya yang terlalu banyak berbelanja."

"Mengapa Anda bermuram durja?"

"Ini karena orang yang tak tahu diri itu. Dia baru saja memaki-maki saya."

Coba simak sekali lagi bahasa yang kita gunakan. Anda mengalami masalah. Lantas, siapa yang salah? Bukan Anda, tapi orang lain: bos Anda, anak Anda, pasangan Anda, pengemudi motor yang Anda temui di jalan, jalanan yang macet, dan sebagainya. Perilaku demikian sebenarnya tidak ada bedanya dengan perilaku anak kecil, dan ini sebenarnya menunjukkan tingkat kedewasaan Anda. Benar, seperti yang dikatakan iklan Mild.

“Jadi Tua Itu Pasti, Jadi Dewasa Itu Pilihan!”

Tanda kedewasaan yang utama adalah **bertanggung jawab** (*responsible*) terhadap apa pun yang Anda lakukan.

52 Semua yang terjadi pada diri kita sebenarnya mencerminkan pilihan-pilihan yang kita buat sendiri.

Anda terjebak kemacetan di jalan?

Itu adalah pilihan Anda. Bukankah Anda bisa berangkat lebih pagi?

Kinerja Anda di kantor buruk? Itu juga adalah pilihan Anda.

Betul, atasan Anda mungkin kurang kooperatif, tapi bukankah ada banyak faktor yang memengaruhi kesuksesan selain atasan Anda?

Bukankah Andalah yang sebetulnya perlu berusaha untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan bos Anda?

Lantas, jika Anda bermuram durja karena dimaki-maki orang, siapa yang bertanggung jawab?

Tidak lain adalah diri Anda sendiri.

Benar, orang tersebut mungkin memperlakukan Anda tidak secara patut, tapi bukankah Anda bisa memilih untuk tidak sakit hati? Bukankah Anda dapat berpikir dengan cara yang berbeda?

Jika Anda berpikir dengan cara yang berbeda, Anda pasti akan merasakan hal yang berbeda pula.

Tepat sekali apa yang dikatakan oleh Eleanor Roosevelt, "*None can hurt you without your consent.*" Tidak ada orang yang dapat menyakiti Anda tanpa seizin Anda sendiri. Meminjam kata-kata Gandhi, "*They cannot take away our self respect if we do not give it to them.*" Andalah yang membuka pengaruh orang tersebut masuk ke dalam diri Anda. Padahal, jika ada orang yang menyakiti Anda, dan Anda tidak menggubrisnya, Anda tidak akan kehilangan apa pun. "Anjing menggonggong, kafilah berlalu," kata pepatah. Orang yang memaki Anda sebenarnya sedang menciptakan **energi negatif**. Karena Anda tidak menanggapinya, energi negatif itu justru akan berbalik kepada dirinya sendiri.

Menyalahkan orang lain untuk sesuatu yang menimpa diri Anda pada dasarnya adalah menciptakan energi negatif bagi diri Anda sendiri. Menyalahkan orang lain membutuhkan energi yang sangat besar. Anda akan kehilangan kontrol atas diri sendiri dan menjadi tidak

berdaya (*powerless*). Kebahagiaan Anda bergantung pada tindakan orang lain yang tidak bisa Anda kontrol. **Anda menjadi korban**. Anda menjadi objek bukannya subjek.

Bertanggung jawab adalah perilaku yang menghasilkan **energi positif** sekaligus efek yang dramatis. Anda akan langsung memegang kontrol. Andalah yang membuat pilihan. Anda akan menyadari bahwa jika marah, Anda sendirilah yang memainkan peran kunci dalam menciptakan perasaan tersebut. Ini artinya, Anda dapat juga memainkan peran kunci untuk menciptakan perasaan sebaliknya yang lebih positif.

54

Masalah utama dalam masyarakat kita adalah kebiasaan menyalahkan orang lain. Begitu ada bom yang meledak di Bali, kita saling menuding satu sama lain. Begitu ada banjir yang menenggelamkan Jakarta, kita langsung mencari kambing hitamnya. Begitu ada krisis ekonomi, kita langsung menuding faktor eksternal sebagai penyebabnya. Kita lupa bahwa begitu satu jari kita menuding orang lain, sebetulnya empat jari kita sedang menuding diri kita sendiri. Kita lupa bahwa segala sesuatu sebenarnya kembali kepada diri kita sendiri. Betapapun buruk cuaca di luar, itu tidak akan pernah membuat Anda sakit jika ketahanan fisik Anda kuat. Meski semua orang yang bekerja di ruangan ber-AC bersama Anda terkena flu, apakah Anda akan ikut terkena flu atau tidak sangatlah

ditentukan oleh kondisi fisik Anda sendiri. Jadi, bukan mereka yang membuat Anda sakit, tapi diri Anda sendiri. Kondisi seperti inilah yang disebut **bertanggung jawab**.

Satu hal yang menurut saya berkontribusi terhadap sikap hidup saling menyalahkan ini adalah pendidikan kepada anak kita sejak mereka berusia dini. Seorang anak yang baru belajar berjalan terjatuh karena menabrak meja, kemudian menangis keras-keras. Kadang-kadang sebagai orangtuanya, seraya berusaha membujuknya, kita memukul meja itu dan mengatakan, "Meja ini memang nakal!" Sosialisasi seperti ini saya rasa perlu kita hindari.

Namun, bertanggung jawab bukanlah berarti melimpahkan kesalahan kepada diri sendiri. Benar bahwa dalam banyak hal kita memiliki andil terhadap suatu kekeliruan. Benar bahwa rasa bersalah ini penting untuk membantu Anda belajar dan melakukan introspeksi diri. Akan tetapi, banyak juga kesalahan yang terjadi begitu saja tanpa andil Anda sama sekali di dalamnya. Jika Anda sudah mengemudikan mobil dengan sangat hati-hati dan mematuhi semua rambu lalu lintas, namun masih juga ada mobil lain yang menabrak Anda, tentunya Anda tidak dapat disalahkan. Jika Anda sudah mendidik anak dengan baik dan ternyata anak tersebut melakukan penyimpangan-penyimpangan, Anda juga tidak perlu merasa bersalah. Jika Anda sudah melatih karyawan semaksimal mungkin

dan ternyata dia masih melakukan sesuatu yang merugikan klien Anda, itu juga bukan kesalahan Anda.

Orang-orang yang memiliki **harga diri yang rendah** cenderung menyalahkan diri sendiri atas peristiwa-peristiwa buruk yang terjadi. Begitu menghadapi kesulitan, mereka langsung berprasangka bahwa semua merupakan kesalahan mereka. Mereka selalu merasa bodoh dan gagal. Dalam beberapa kejadian yang memang merupakan kontribusi kita, hal tersebut memang wajar. Tapi menganggap diri sendiri sebagai satu-satunya penyebab kesulitan tersebut tidak bijaksana dan tidak pada tempatnya.

56

Orang yang efektif bukanlah yang menyalahkan orang lain, dan bukan juga orang yang menyalahkan dirinya sendiri. Orang yang efektif adalah orang yang bertanggung jawab (*responsible*). Dia tahu persis mana yang merupakan kesalahannya dan mana yang merupakan kontribusi orang lain. Dalam situasi saat dia memiliki andil terhadap kesalahan, dia tidak menyalahkan dirinya berkepanjangan, tetapi langsung mengambil tindakan untuk memperbaikinya. Dalam situasi saat dia sama sekali tidak terlibat terhadap kesalahan, dia juga tidak membuang-buang energi untuk menyalahkan orang lain. Alih-alih menyalahkan orang lain, dia akan langsung memberikan respons untuk memperbaiki situasi.

Ketika mobil Anda ditabrak padahal Anda sudah sangat berhati-hati, Anda langsung mencari jalan keluar yang memberikan *win-win solution*. Begitu bawahan Anda melakukan sesuatu yang merugikan klien, Anda tidak berlama-lama menyalahkannya atau menyalahkan diri sendiri, tetapi bertanggung jawab dengan melakukan *service recovery*. Begitu anak Anda melakukan sesuatu yang mengecewakan, Anda tidak menudingnya, tidak juga menyalahkan diri Anda sendiri, tetapi mencari jalan keluarnya.

"Ketika menghadapi masalah, seorang pemimpin tidak akan menghabiskan energinya untuk menyalahkan diri sendiri atau pun orang lain, melainkan berkonsentrasi untuk menemukan jalan keluar terbaik."

Pertanyaan yang paling penting kita ajukan dalam segala situasi adalah "What". "Apa yang bisa kita lakukan?" Bukan "Why". "Mengapa Anda melakukan hal ini?" Pertanyaan "What" berorientasi solusi dan akan memacu otak Anda untuk mencari jalan keluar.

Sebaliknya, pertanyaan "Why", seperti "Mengapa Anda melakukan hal itu?", akan berorientasi menyalahkan orang lain maupun diri sendiri. "What" berorientasi ke masa depan, sedangkan "Why" berorientasi ke masa lalu. Padahal, masa lalu sudah selesai dan tidak dapat kita ulangi. Menyalahkan diri sendiri dan orang lain hanya akan menghabiskan energi kita. Untuk itu, marilah kita

berlapang dada untuk menerima segala bencana yang kita hadapi—karena hal itu *toh* sudah terjadi.

Bertanggung jawab dan bukan saling menyalahkan adalah kebiasaan baru yang harus kita bangun sekarang. Dengan bertanggung jawab, kita akan mencurahkan energi untuk mencari solusi, dan bukannya menghabiskannya untuk menyerang pihak lain. Sikap ini baik untuk Anda, bisnis Anda, dan juga untuk bangsa ini!

Jadilah Seorang Pengamat!

Sebagai seorang seniman, aku harus objektif memandang diriku sendiri. Jika aku tidak mengkritisi diriku sendiri, akan banyak orang yang mengkritik diriku!

—Loretta Young

Ada satu keahlian yang sangat Anda perlukan dalam menjalani hidup ini. Siapa pun Anda, Anda perlu menjadi seorang pengamat! Jangan salah. Yang saya maksud bukanlah menjadi pengamat ekonomi, politik, atau masalah apa pun. Pengamat yang saya maksud tidak membutuhkan keahlian dan pengetahuan dalam disiplin apa pun. Yang harus Anda lakukan hanya satu: **Mengamati diri sendiri!**

Mengamati diri sendiri berarti mengambil jarak terhadap diri Anda sendiri, membebaskan diri Anda dari emosi apa pun yang sedang bergejolak, serta melihat diri Anda dari jauh sebelum mengambil tindakan apa pun.



Sewaktu duduk di bangku kuliah dulu, saya menjadi anggota paduan suara mahasiswa UI, Paragita. Saya ingat sebuah teknik yang sering digunakan oleh pelatih kami untuk mengetahui apakah paduan suara kami sudah berjalan kompak dan selaras. Caranya mudah saja. Kami harus keluar dari barisan dan mendengarkan rekan-rekan kami menyanyi dari jauh. Hanya dengan cara itulah kami dapat mengetahui apakah sebuah paduan suara sudah berjalan dengan baik.

Contoh lain adalah ketika Anda memasang sebuah lukisan di dinding sendirian. Anda tidak cukup melakukannya sekali saja. Untuk mengetahui apakah lukisan sudah

terpasang rapi, Anda harus mengambil jarak dengan lukisan tersebut, melihatnya dari jauh, kemudian kembali mendekat untuk merapikan letaknya.

Seorang pengamat lebih objektif dari pada pemain karena dia relatif tidak memiliki kepentingan. Pengamat lebih objektif karena dia **mengambil jarak dari objek** yang diamatinya. Sementara, pemain sarat dengan berbagai kepentingan karena dia tidak mengambil jarak. Seorang pengamat ekonomi yang brilian, misalnya, bisa kehilangan daya kritis dan kejernihannya dalam memandang persoalan ekonomi begitu dia diangkat menjadi menteri di bidang ekonomi. Begitu pula seorang pengamat politik yang berani menjadi begitu pendiam setelah diangkat menjadi staf ahli pemerintah, dan seterusnya.

Agar bisa bertindak secara efektif, pertama-tama Anda harus memosisikan diri sebagai pengamat. Untuk itu, Anda harus mengambil jarak terhadap **4** hal.

1 Apa pun yang Anda **miliki**: pasangan, anak-anak, rumah, kendaraan, dan lain-lain. Anda bukanlah apa yang Anda miliki karena **semua itu bisa hilang begitu saja**. Jika Anda mengidentifikasi diri dengan mobil mewah yang Anda miliki, sadarilah mobil itu dapat hilang begitu saja. Dan begitu harta benda tersebut hilang, Anda bisa sangat kecewa dan kehilangan pegangan.

2 Peran-peran yang Anda lakoni dalam hidup. Anda bukanlah peran-peran Anda. Seperti halnya benda, semua **peran tersebut bisa hilang begitu saja**. Jika Anda seorang direktur, Anda bukan lagi direktur begitu pensiun. Jika Anda seorang manajer, Anda bukan lagi manajer jika perusahaan Anda tutup. Jika Anda seorang ayah atau ibu, Anda juga akan kehilangan peran sebagai orangtua jika anak-anak Anda meninggal dunia. Nah, jika Anda bisa mengambil jarak terhadap peran apa pun yang Anda lakoni dalam hidup, Anda akan tetap eksis sekalipun peran-peran tersebut hilang dari diri Anda.

62

3 Perasaan Anda. Anda bukanlah apa yang sedang Anda rasakan. Perasaan kita datang dan pergi silih berganti. Kadang-kadang kita senang, bahagia, dan gembira, tetapi di saat lain kita kecewa, sedih, dan berduka. Anda tetaplah Anda. Dengan mengambil jarak dengan perasaan sendiri, Anda bisa mengamati perasaan yang berubah-ubah dengan cepat tanpa perlu terlibat di dalamnya. Analoginya adalah seperti langit dan awan. Anda adalah langit, sedangkan perasaan Anda adalah awan yang datang silih berganti.

4 Konsep-konsep Anda. Anda bukanlah konsep-konsep Anda. Ada **pemisahan yang jelas** antara Anda dan konsep-konsep Anda. Seseorang yang marah ketika konsepnya diserang, menunjukkan ketidakmampuannya memisahkan antara dirinya dan

konsep yang diyakininya. Karena, serangan terhadap konsepnya diidentifikasi sebagai serangan terhadap dirinya. Orang-orang seperti ini adalah contoh mereka yang sudah dicuci otak!

Sebagai konsultan, saya senantiasa menangani masalah-masalah orang lain. Dan, saya melakukan tugas tersebut dengan baik. Ironisnya, ketika saya sendiri menghadapi masalah, kadang-kadang saya mengalami kesulitan untuk menyelesaiakannya. Saya kemudian menemukan bahwa kesulitan tersebut adalah karena saya langsung terlibat secara emosional dalam masalah tersebut. Setelah mem-

praktikkan cara ini—

“Untuk dapat melihat dari sudut pandang dengan memosisikan diri yang objektif, seseorang harus mampu sebagai pengamat—saya memisahkan dirinya dari berbagai merasa menjadi jauh lebih efektif. Saya mengambil jarak terhadap diri sendiri, kemudian memberikan nasihat kepada diri sendiri seakan-akan saya sedang melakukan konsultasi dengan klien saya!”

Untuk bisa menjadi pengamat, Anda membutuhkan 3 jenis kecerdasan, yaitu **Emotional Quotient (EQ)**, **Intelligence Quotient (IQ)**, dan **Spiritual Quotient (SQ)**. Untuk mempermudah, saya akan menjelaskannya langsung dengan contoh berikut.

Suatu ketika Anda difitnah oleh seorang rekan kerja. Anda dituduh melakukan sesuatu yang tidak pernah

Anda lakukan. Tuduhan ini bukan untuk yang pertama kali, melainkan sudah berulang kali. Apa yang akan Anda lakukan?

Mari kita mulai prosesnya.

Ambil jarak terhadap diri Anda sendiri.

Lihatlah apa yang sedang Anda rasakan.

Anda merasa marah, sedih, dan dirugikan.

Anda perlu menyadari apa yang sedang Anda rasakan sekarang.

Di sinilah letak EQ Anda, yakni **kemampuan memeriksa dan menganalisis perasaan** Anda sendiri.

64

Sekarang, mari kita lihat apa yang bisa Anda lakukan.

Anda perlu menyelesaikan masalah dengan mengembangkan imajinasi dan kemampuan berpikir. Mari kita gali pilihan-pilihan apa yang bisa Anda lakukan.

Anda bisa melakukan banyak hal:

membuat klarifikasi mengenai apa yang sebenarnya terjadi;

mendiamkan masalah ini begitu saja;

balas memfitnahnya;

menggalang kekuatan;

mengajaknya berkelahi;

atau tetap menunjukkan perilaku yang profesional.

Ini adalah masalah inteligensi. Semakin tinggi IQ Anda, semakin banyak pilihan yang bisa Anda dapatkan.

Lantas, dari berbagai pilihan tersebut, mana yang paling baik untuk diambil? Di sinilah peranan hati nurani Anda. Inilah yang disebut **kecerdasan spiritual (SQ)**, yakni kemampuan **menentukan yang benar dan yang salah**. Balas memfitnah, menggalang kekuatan, atau bahkan menantang rekan Anda berkelahi mungkin akan memuaskan Anda untuk sementara, tapi akan membuat Anda menyesal dalam jangka panjang. Pilihan ini tidak sesuai dengan hukum alam. Oleh karena itu, pilihan terbaik adalah menyelesaikan persoalan tersebut secara profesional. Inilah pilihan yang sesuai dengan hati nurani Anda.

65

Ketiga jenis kecerdasan ini (EQ, IQ, dan SQ) adalah alat paling berharga untuk melakukan pilihan-pilihan dalam hidup. Tapi jangan lupa, tugas Anda bukan hanya menjadi seorang pengamat. Menjadi pengamat hanyalah satu proses untuk membuat pilihan. Setelah itu, Anda harus kembali menjadi pelaku yang **menjalankan pilihan tersebut dengan penuh tanggung jawab**. Hal ini membutuhkan kecerdasan lain yang disebut **Adversity Quotient (AQ)**. AQ adalah kecerdasan yang diperlukan dalam menghadapi rintangan dan hambatan.

Seorang pemimpin bukanlah seorang pengamat yang tidak pernah melakukan apa pun. Seorang pemimpin juga bukan seorang pemain yang tak pernah melakukan pengamatan apa pun. Esensi kepemimpinan adalah menjadi pengamat dan pemain sekaligus.

10

Memulai dari Diri Sendiri

“Perkataanmu bisa saja diragukan, tapi kelakuanmu akan dipercaya.”

—**Lewis Cass**

Seorang ibu membawa anaknya yang masih kecil menemui Mahatma Gandhi.

Kepada Gandhi, ibu ini mengeluh, “Anak saya ini tidak mau berhenti makan permen. Saya takut kebiasaan itu akan merusak giginya.”

Sambil tersenyum, Gandhi berkata, “Kembalilah ke sini seminggu lagi dan akan saya katakan apa yang perlu Ibu lakukan.”

Seminggu kemudian, si ibu kembali menemui Gandhi. Melihat wanita ini datang, Gandhi tersenyum. Sambil membelai bahu si anak, Gandhi berkata dengan lembut, “Nak, mulai sekarang berhentilah makan permen. Itu akan merusak gigimu.”

Si anak pun beigej i akan menghentikan kebiasaannya dan segera berpamitan pulang. Namun, si ibu masih masih penasaran dan bertanya, “Pak Gandhi, saya punya satu pertanyaan. Kalau hanya mengatakan demikian, bukankah Anda bisa mengatakannya sejak seminggu yang lalu? Mengapa waktu itu Anda menyuruh saya pulang begitu saja?”

Gandhi yang bijak tertawa kecil dan berkata, "Maafkan saya yang telah merepotkan Ibu. Tapi sejurnya, minggu lalu saya tidak bisa menyuruh anak Ibu berhenti makan permen."

Si ibu bertambah penasaran, "Mengapa begitu?" tanyanya.

Gandhi menjawab, "Begini, Bu karena minggu lalu saya sendiri masih makan permen."

Pembaca yang budiman, kisah Gandhi inilah yang disebut **integritas**. Tidak ada gunanya menyuruh orang berhenti melakukan sesuatu, sementara Anda masih terus melakukan hal tersebut. Tidak ada gunanya mengatakan, "*Do what I say, don't do what I do.*"

Gandhi mengatakan, "**Seseorang tidak dapat melakukan hal yang benar di satu sisi kehidupan, sementara ia sibuk melakukan kesalahan di sisi hidup yang lain. Hidup adalah satu kesatuan yang tidak terpisahkan.**"

Seorang **manajer** memang bertugas untuk menciptakan perubahan di lingkungan kerjanya. Ia **berfokus ke luar**, menciptakan struktur dan sistem yang lebih baik, serta mengelola perilaku orang-orang agar menjadi lebih baik. Ini berbeda dengan seorang **pemimpin (leader)** yang **berfokus ke dalam**.

Seorang pemimpin tidak pernah bertindak mengubah orang lain karena dia tahu hal tersebut sebenarnya tidak mungkin. Satu-satunya yang bisa kita ubah adalah

diri kita sendiri. Seorang pemimpin sadar bahwa setiap orang memiliki "gembok" sendiri-sendiri dan hanya mereka sendirilah yang tahu di mana mereka menyimpan kuncinya. Kita tidak bisa membuka gembok tersebut. Kita hanya bisa memengaruhi mereka.

Manajer bermain dengan kekuasaan dan posisi. Dengan dua modal utama itu dia bisa menjalankan fungsinya dan mencapai perubahan yang diinginkan. Benar bahwa telah terjadi perubahan, tetapi ini hanya terjadi pada tingkatan **perilaku**, bukan pada **paradigma**. Perubahan perilaku inilah yang disebut **kepatuhan** (*compliance*). Orang memang berubah, tetapi hanya kaki dan tangannya. Pikiran mereka pada dasarnya belumlah berubah, apalagi hati mereka. Karena itu, mereka hanya akan berubah di depan Anda. Komitmen yang sesungguhnya belum lagi tercipta.

69

Seorang pemimpin tidak berusaha mengubah orang lain. Dia sadar bahwa paksaan dari luar hanya akan menimbulkan resistensi yang justru membuat orang semakin sulit untuk berubah.

Suatu ketika angin dan matahari terlibat dalam perdebatan yang sengit. Masing-masing menyatakan diri lebih kuat daripada yang lain. Jauh di bawah sana mereka melihat seorang pria sedang mengenakan jaket tebal.

"Mari kita lihat siapa yang bisa lebih cepat melucuti jaket orang itu" kata angin. Matahari setuju dan membiarkan angin untuk mencobanya terlebih dahulu. Setelah mengumpulkan semua tenaganya, angin menerpa pria itu dengan tiupan yang keras sekali sehingga jaket pria itu berkibar-kibar. Tapi semakin kuat angin meniup pria itu semakin kuat memegangi jaketnya.

Ketika tiba gilirannya, matahari menyinari pria itu. Perlahan-lahan pria itu mulai merasa kepanasan, dan dia mulai membuka kancing jaketnya. Semakin panas matahari memancarkan cahayanya, semakin pria itu merasa tidak nyaman, sampai akhirnya dia membuka jaket dan menyangkutkannya di lengannya.

Manajer ibarat angin, sedangkan pemimpin adalah matahari. Pemimpin tidak menggunakan kekuatan, tetapi dia menggunakan pengaruh. **Suri teladan memberikan pengaruh terbesar terhadap orang lain.**

Jika ingin bawahan Anda datang tepat waktu,
tunjukkan perilaku Anda yang secara konsisten
datang tepat waktu.

70

Jika menginginkan orang lain hidup sederhana,
tunjukkan kesederhanaan dalam hidup Anda.

Jika Anda ingin keterbukaan, mulailah bersikap terbuka.

Melihat Anda melakukan hal-hal tersebut secara konsisten, orang-orang di sekitar Anda pasti akan berpikir, "Tidak mungkin dia melakukannya dengan begitu konsisten jika tidak ada manfaat yang dirasakannya." Penilaian ini sudah memberikan pengaruh yang positif. Mereka sudah melihat manfaatnya paling tidak untuk diri Anda sendiri. *Seeing is Believing*. Biasanya pikiran seperti ini akan berlanjut dengan keinginan untuk mencoba melakukan hal yang sama untuk mendapatkan manfaat tadi. Dasar dari segala perubahan adalah: "*What's in it for me?*" Inilah perubahan yang dimulai dari dalam.

Jika ingin mengubah peringkat Anda dari seorang manajer menjadi seorang pemimpin, tahap awal yang paling strategis adalah mengubah diri sendiri. Hal ini pasti sulit karena Anda perlu melawan gaya gravitasi dari dalam diri sendiri berupa kebiasaan lama dan karakter yang sudah menahun. Tapi coba Anda pikirkan, “Sesuatu yang kecil, jika mengubah diri sendiri terasa namun dilakukan secara konsisten, sulit, apalagi mengubah orang akan membuat pengaruh lain karena gaya gravitasinya terhadap orang lain.” pasti berlipat-lipat.

Alkisah, seorang sufi berlajut mengatakan, “Ketika aku masih muda, aku adalah seorang revolusioner dan selalu berdoa, ‘Tuhan beri aku kekuatan untuk mengubah dunia!’

“Ketika aku sudah separuh baya dan sadar bahwa setengah hidupku sudah lewat tanpa mengubah satu orang pun, aku mengubah doaku menjadi, ‘Tuhan beri aku rahmat untuk mengubah semua orang yang berhubungan denganku: keluarga dan teman-temanku itu saja sudah cukup.’

“Kini, ketika aku sudah menjadi tua dan saat kematianku sudah dekat, aku mulai menyadari betapa bodohnya aku. Doaku satu-satunya sekarang adalah, ‘Tuhan, beri aku rahmat untuk mengubah diriku sendiri.’

“Jika saja ak semula aku berdoa seperti ini, aku tentu tidak akan menyia-nyiakan hidupku.”

71

**Memulai dari diri sendiri adalah dasar
sebuah perubahan besar.**

Leaving a Legacy

“Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling banyak memberikan manfaat bagi orang lain.”

—Nabi Muhammad Saw.

Tiga orang tukang batu tampak begitu sibuk. Mereka semua sedang menyusun batu bata ketika seseorang datang mendekati mereka dan menanyakan apa yang sedang mereka kerjakan.

Tukang batu pertama yang sedari tadi tampak mengomel menjawab dengan kesal, “Apa kamu tak lihat, saya sedang sibuk menyusun batu bata?”

Tukang batu kedua berdesah, “Saya sedang mencari nafkah untuk hidup.”

Anehnya, tukang batu ketiga justru bersiul-siul. Wahnya pun tampak berseri-seri. “Saya sedang membangun tempat ibadah,” katanya. Cerita sederhana mengenai tukang batu tersebut sebenarnya juga mewakili apa yang terjadi di tempat kerja. Ada karyawan yang setiap hari tidak pernah berhenti mengeluh. Dia merasakan pekerjaannya sebagai sesuatu yang rutin

dan membosankan. Orang ini gagal menemukan **makna** di balik pekerjaannya. Ada karyawan yang mulai dapat melihat makna pekerjaannya, tetapi semuanya itu hanya untuk memenuhi kebutuhannya sekarang ini. Ada pula karyawan yang begitu bersemangat karena dia merasakan **makna pekerjaannya yang jauh lebih besar daripada sekadar kegiatan fisik.**

Dia sadar bahwa hasil pekerjaannya bukanlah sekadar untuk dinikmati di masa sekarang, tetapi untuk masa-masa mendatang, bahkan setelah ia meninggalkan dunia yang fana ini. Kesadaran inilah yang disebut *leaving a legacy* (meninggalkan warisan).

Leaving a Legacy merupakan kebutuhan manusia yang tertinggi setelah kebutuhan fisik (*to live*), kebutuhan sosial emosional (*to love*), dan kebutuhan mental (*to learn*). Kebutuhan untuk menemukan makna di balik apa yang kita lakukan sekarang.

73

Lihatlah pekerjaan Anda. Apa maknanya bagi Anda? Jika **hanya memenuhi aspek fisik**, yakni sekadar mencari nafkah, berarti Anda baru berada di *tingkat pertama: to live*. Namun banyak juga orang yang bekerja bukan semata-mata karena uang, melainkan karena **membutuhkan lingkungan bergaul dan bersosialisasi**. Jika kesadaran itu yang terjadi pada Anda, berarti Anda sudah berada di *tingkat kedua: to love*.

Namun, bagi Anda yang tergolong *high achiever*, pekerjaan yang baik bukanlah sekadar memberikan penghasilan

dan kesempatan bersosialisasi yang memadai. Pekerjaan tersebut juga harus memberikan tantangan dan kesempatan untuk terus belajar. Menurut Herzberg, penghasilan yang memadai dan lingkungan kerja yang menyenangkan saja belum akan mendatangkan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kedua hal tersebut hanya akan menghindarkan Anda dari ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*). Anda tidak akan mendapatkan kepuasan kerja jika hanya melakukan sesuatu yang rutin dan mudah. Anda membutuhkan tantangan. **Hanya dengan tantangan, Anda dapat terus maju dan berkembang.** Inilah *tingkat ketiga: to learn.*

74

Tingkat *keempat*, yakni *to leave a legacy* (meninggalkan warisan), berada di atas itu semua. Anda bekerja karena ingin **memberikan sumbangan (kontribusi) kepada orang lain**. Anda menjual barang dan jasa karena hal tersebut dapat meningkatkan kualitas hidup orang lain: membuat mereka menjadi lebih baik, lebih produktif, lebih sukses, lebih bahagia, lebih maju, dan seterusnya. Apa pun yang Anda lakukan senantiasa dimaknai dalam konteks membantu orang lain untuk sukses.

Tingkat keempat inilah yang akan menggairahkan kita untuk bekerja. Kondisi inilah yang akan memberikan kepuasan kerja yang tidak ada taranya, yang akan membuat keberadaan Anda di dunia ini jauh lebih lama, melebihi

usia yang mungkin diberikan Tuhan kepada Anda. Inilah tabungan-tabungan kebaikan yang akan terus mengalir sekalipun Anda telah meninggalkan dunia yang fana ini.

Lantas, pekerjaan macam apa yang dapat membuat Anda mencapai tingkat keempat ini?

Jawabnya: semua jenis pekerjaan yang baik, asalkan dilakukan dengan **tulus** dan **ikhlas**. Secara fisik, pekerjaan tersebut memang tetap sama. Tetapi niat yang tulus memberikan makna pada pekerjaan melampaui bentuk fisiknya. Sebuah pekerjaan sederhana seperti “Kepuasan kerja bukan ditentukan oleh jenis pekerjaan, melainkan dari makna pekerjaan itu bagi diri Anda sendiri.”

tukang sapu memang hanya bermakna fisik bila dilakukan sekadar untuk memindahkan

sampah dari satu tempat ke tempat lain. Tetapi pekerjaan itu akan bermak-

na spiritual jika diniatkan untuk menciptakan kebersihan yang menimbulkan semangat dan gairah semua orang untuk mencapai produktivitas.

Seorang pengarang, Lord Hallifax, pernah mengatakan, “*Service is the rent that we pay for our room on earth.*” Pelayanan adalah harga yang harus kita bayar untuk tempat kita di bumi.

Alkisah, seorang kakek yang sudah tua dan renta sedang menanam pohon mangga. Melihat hal itu tetangganya keheranan dan bertanya, “Apakah Bapak berharap dapat makan buah mangga dari pohon ini?”

Si kakek menjawab, “Memang tidak mungkin, mengingat umurku sekarang ini. Tapi aku telah menikmati banyak buah mangga yang

ditanam orang lain. Aku hanya mencoba untuk membalas budi dengan memberikan sesuatu kepada generasi yang akan datang.”

Ada banyak pekerjaan yang memberikan manfaat kepada orang lain melebihi umur kita sendiri bahkan **melampaui kendala ruang dan waktu.**

Seorang penemu listrik misalnya, telah membawa kesejahteraan bagi umat manusia sedunia sampai sekarang ini dan di masa depan. Seorang penemu roda telah memudahkan hidup begitu banyak manusia. Semua penemu benda-benda yang telah memudahkan hidup manusia ini masih terus memberikan manfaat kepada dunia sekalipun mereka telah lama tiada.

76

Para ilmuwan, guru, penulis buku, mereka punya peluang **untuk hidup lebih lama daripada usia mereka sendiri.** Selama masih ada orang yang mengamalkan ilmu mereka yang dapat diwariskan dari generasi ke generasi. Selama masih ada orang yang menjadi lebih baik, lebih sabar, dan lebih arif karena membaca karya-karya mereka. Selama itu pula tabungan-tabungan kebaikan itu akan mengalir kepada mereka.

Begitupula seorang seniman, musisi, penyanyi, pemain drama, dan lain-lain. Jika musik-musik gubahan mereka menggugah orang untuk melakukan kebaikan, menuntun orang ke arah yang positif, mengingatkan orang akan Tuhan, dan sebagainya, mereka akan terus mendapatkan **“deposito kebaikan”** yang melampaui ruang

dan waktu. Seorang ibu yang sederhana pun dapat memberikan sumbangan yang tak ternilai kepada dunia berupa putra-putri yang baik yang selalu mengajak orang untuk berbuat kebaikan, dan pada saatnya nanti akan melahirkan generasi penerus yang baik. Tabungan kebaikan si ibu ini akan terus mengalir dari generasi ke generasi melampaui kendala ruang dan waktu.

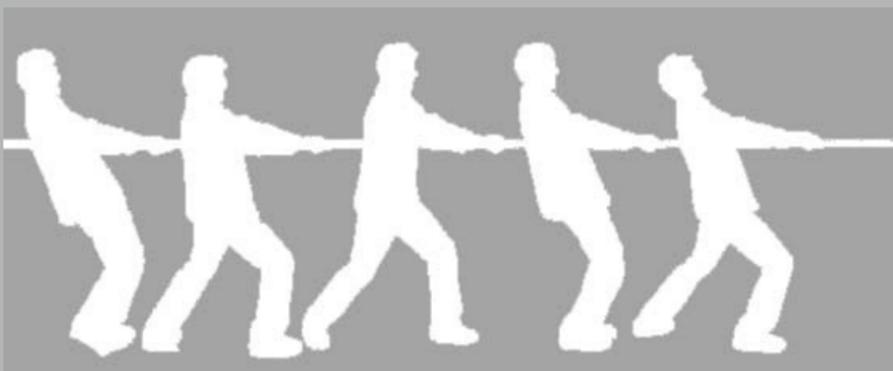
Kualitas kita tidak ditentukan oleh lamanya kita hidup, tidak pula oleh pangkat dan posisi kita, tetapi oleh **manfaat** yang kita berikan kepada dunia. Orang terbaik adalah orang yang paling banyak memberikan manfaat kepada orang lain. "*The Best of You Is the Most Advantageous One.*" Inilah kriteria orang yang sukses.

77

**Ukuran kesuksesan tidak dilihat ketika kita hidup,
melainkan setelah kita meninggalkan dunia yang fana ini.**

Bagian Kedua

Pilihan-Pilihan Kepemimpinan



Saat ini organisasi **terlalu banyak dikelola (*over-managed*)**, tetapi **kurang dipimpin (*underled*)**. Hal ini terjadi karena manajemen puncak hanya pandai membuat berbagai kebijakan, praktik, dan prosedur, tetapi kurang cakap menciptakan visi ke depan yang menarik, memotivasi, dan memberikan inspirasi kepada semua orang dalam organisasi.

Manajemen dan kepemimpinan sebenarnya tidak bertentangan satu sama lain, melainkan saling melengkapi. Namun, manajemen memang harus datang setelah kepemimpinan. **Manajemen** berarti melakukan sesuatu **dengan benar (*doing things right*)**, sementara **kepemimpinan** berarti melakukan sesuatu **yang benar (*doing the right things*)**. Manajemen tanpa kepemimpinan laksana mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan dengan baik—mempersiapkan bekal, perlengkapan, serta



berangkat tepat waktu—tetapi naik pesawat yang salah. Manajemen tanpa kepemimpinan seperti mempersiapkan pesta pernikahan yang meriah dan gemerlap, tetapi menikah dengan orang yang salah.

Padahal, penentu apakah Anda selamat sampai di tujuan adalah arah yang benar. Katakanlah ada dua mobil yang akan berangkat ke suatu tempat. Yang menentukan siapa yang lebih dahulu sampai bukanlah siapa yang berangkat lebih dulu, melainkan siapa yang benar-benar berjalan ke arah yang dituju. Organisasi dan bisnis juga ibarat sebuah perjalanan menuju *terra incognita*, suatu tempat yang belum diketahui keadaannya. Oleh karena itu, untuk meraih sukses dalam bisnis, yang diperlukan bukanlah seberapa cepat Anda melangkah, tetapi **seberapa benar** Anda melangkah. Kecepatan langkah Anda hanya akan memainkan peranan yang signifikan jika Anda sudah menuju ke arah yang benar.

Dengan demikian, menjadi sibuk belum berarti apa-apa, kecuali bila Anda sibuk melakukan hal-hal yang benar. Betapa banyak orang dalam sebuah organisasi yang merasa sibuk, tetapi ternyata kemudian menyadari bahwa kesibukannya itu tidaklah menghasilkan apa-apa. Inilah yang disebut *busy-ness* yang sangat berbeda dengan *business*.

Peranan pemimpin sangatlah penting dalam menghasilkan kinerja yang baik. Langkah pertama dalam

kepemimpinan sesungguhnya adalah **merumuskan hal-hal yang penting** serta **menetapkan arah yang benar**. Seorang pemimpin harus mampu merumuskan visi, bahkan menerjemahkannya dalam bentuk yang multi-indriawi, sehingga dapat diakses oleh kelima indra kita.

Banyak organisasi yang telah memiliki visi, tetapi hanya berupa *words on walls* (kata-kata mutiara di dinding). Padahal, masalah terpenting dalam organisasi sekarang ini adalah bagaimana agar setiap orang dapat **menghayati visi** dan **bergairah untuk mencapainya**. Oleh karena itu, visi haruslah bisa diterjemahkan dalam perilaku sehari-hari, sehingga menciptakan motivasi yang datang dari dalam. Penerjemahan visi ke dalam bentuk yang multi-indriawi merupakan pilihan yang layak dipertimbangkan oleh para pemimpin bisnis masa kini.

Peran pemimpin berikutnya adalah **mengelola kinerja (*performance management*)** yang berarti menciptakan sistem dan proses dalam organisasi, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Di level organisasi, pengelolaan haruslah didasari oleh paradigma yang manusiawi, yakni **paradigma efektivitas**, dan bukan paradigma efisiensi. Dalam hal ini, manajer perlu memperlakukan karyawan sebagai *partner*, bukannya hanya sebagai faktor produksi. Untuk mengukur kesuksesan organisasi, hendaknya kita tidak mereduksi peranan manusia sebatas pencapaian angka-angka, namun yang

terpenting adalah apakah mereka juga memiliki motivasi yang tinggi dan merasa dimanusiakan. Hal inilah yang akan menjamin tercapainya hasil yang memuaskan dalam jangka panjang.

Dengan demikian, mewujudkan **solusi menang-menang** adalah salah satu pilihan yang sesuai dengan hakikat kemanusiaan. Tanpa solusi menang-menang, kesuksesan yang dicapai organisasi hanyalah berjangka pendek. Karyawan memang akan bekerja, tetapi mereka hanya bekerja dengan tangan dan kakinya, bukan dengan hati dan pikirannya. Mereka memang akan patuh, tetapi mereka tak memiliki komitmen. Keadaan seperti ini akan menciptakan masalah bagi organisasi karena jangankan *sense of ownership*, *sense of belonging* pun sulit untuk mereka miliki. Itulah sebabnya paradigma terbaik adalah menang-menang. Ini pilihan yang amat penting bagi bisnis untuk dapat maju secara berkesinambungan. Dengan cara berpikir seperti ini, kita akan sadar bahwa perlakuan yang manusiawi serta pemberian upah yang memuaskan lebih merupakan kebutuhan bagi si pengusaha itu sendiri ketimbang sebuah kewajiban.

Mementingkankaryawansetelahpelangganmerupakan kunci sukses bisnis. Demikian yang diungkapkan dalam teori 1-2-3 dari Stan Shih, Presiden Direktur Acer di Taiwan. Stan Shih telah menerapkan kunci 1-2-3 ini dan mengalami kesuksesan yang luar biasa dalam bisnisnya.

Inilah kunci seorang pebisnis sejati, yang membedakannya dengan pebisnis musiman.

Di level individu, pengelolaan kinerja perlu dilakukan dengan memberikan pelatihan dan umpan balik yang terus-menerus. Namun demikian, karena pelatihan-pelatihan ini membutuhkan investasi yang cukup besar, organisasi perlu berhati-hati dalam membelanjakan *budget* pelatihannya. Hal terpenting yang harus diingat adalah tujuan pelatihan itu sendiri: **perubahan**. Pelatihan bukan semata-mata sebuah *event*, melainkan sebuah proses berjangka panjang meski banyak pelatihan yang tidak menghasilkan perubahan yang diinginkan oleh organisasi. Dalam "Pelatihan atau Perubahan?" saya menunjukkan 10 alasan mengapa pelatihan sering tidak mencapai tujuan yang kita harapkan.

Pelatihan tentu saja baru merupakan langkah awal dari sebuah peningkatan kinerja. Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah memberikan **umpan balik** setiap saat, bukan hanya pada saat *performance appraisal* di akhir tahun, atau hanya bila ada kesalahan. Umpan balik juga perlu diberikan pada saat karyawan melakukan prestasi-prestasi "kecil". Ada banyak cara dalam memberikan umpan balik, salah satunya dengan menggunakan Umpan Balik 360° yang melibatkan orang-orang yang bekerja sehari-hari dengan karyawan yang bersangkutan.

Pemberian umpan balik 360° jauh lebih akurat karena melibatkan orang banyak yang mengetahui persis kondisi karyawan yang bersangkutan setiap hari. Banyak orang yang terkenal di luar, tetapi keropos di dalam. Bahkan saya pernah mengusulkan agar menilai CEO terbaik setiap tahun berdasarkan pandangan karyawan yang tentunya sangat mengetahui tindak-tanduk dia sehari-hari, bukan hanya mengandalkan penilaian responden luar yang hanya mengetahui "*front stage*"-nya, tetapi tidak pernah melihat "*back stage*"-nya.

Peran lain pemimpin adalah berkaitan dengan **suksesi** kepemimpinan. Bukankah pada akhirnya seorang pemimpin juga akan meninggalkan organisasi? Bukankah organisasi sejatinya haruslah berumur lebih panjang daripada si pemimpin itu sendiri? Salah satu ukuran kesuksesan seorang pemimpin adalah apabila ia dapat meninggalkan warisan (*leaving a legacy*) kepada organisasi, termasuk melahirkan pemimpin-pemimpin baru yang dapat melanjutkan masa depan organisasi. Suksesi adalah sebuah hukum alam. Mempersiapkan suksesi secara matang dan terencana merupakan pilihan yang amat bermanfaat untuk menjaga kelangsungan organisasi di masa depan.||

CEO Sepanjang Masa



CEO

“Rendah hati, wajib bagi orang yang berkedudukan tinggi,
terpuji bagi yang sebanding, mulia bagi
yang berkedudukan lebih rendah.”

—Benjamin Franklin

Apakah syarat terpenting untuk menjadi CEO terbaik? Jika pertanyaan itu diajukan kepada saya, saya akan menjawabnya dengan singkat tetapi dengan sangat bersungguh-sungguh. Hanya ada satu syarat terpenting untuk menjadi CEO terbaik:

Berhenti memikirkan diri sendiri dan mulai memberikan perhatian kepada orang lain.

Mungkin Anda akan bertanya lagi, "Sesederhana itukah?" Anda benar, jawaban ini tampak sangat sederhana, tetapi—saya berani bertaruh—ini adalah sesuatu yang sangat sulit dilakukan. Tidak heran, jika seorang pengarang, Joseph Campbell, pernah mengatakan,

“Pada saat kita berhenti berpikir tentang diri kita sendiri,
kita sebenarnya tengah mengalami perubahan hati nurani
yang sungguh heroik.”

Menjadi CEO adalah sebuah peluang emas untuk memenuhi semua kebutuhan Anda sekaligus, yaitu kebutuhan hidup (*to live*), kebutuhan sosial emosional (*to love*), kebutuhan pertumbuhan (*to learn*), dan kebutuhan berkontribusi (*to leave a legacy*). Menjadi CEO memungkinkan Anda bukan saja menjadi orang yang kaya harta, melainkan juga kaya jiwa.

“Jika engkau memberi dari hartamu,
tiada banyaklah pemberian itu. Jika
engkau memberi dari dirimu, itulah
pemberian yang penuh arti.”

—Kahlil Gibran



CEO

Menjadi CEO membuat Anda mempunyai banyak sekali peluang untuk "memberikan diri Anda", bukan hanya pada karyawan dan keluarganya, bahkan pada masyarakat, bangsa, dan negara.

Namun, seorang CEO juga berpeluang besar untuk hanya memikirkan dirinya sendiri. Target-target yang harus dicapai, ditambah dengan tekanan-tekanan yang dihadapi, sering mendorongnya berbuat demikian. Fokusnya di sini adalah kinerja perusahaan saat dia menjabat. Di sinilah nama baiknya dipertaruhkan.

Tetapi, dari mana kita dapat mengetahui semua itu? Lihatlah visi sang CEO. Visi yang dimaksud bukanlah pernyataan visi yang digantungkan di dinding perusahaan, atau yang dinyatakan dalam wawancara dengan media. Visi yang sesungguhnya jauh lebih mendasar, yaitu sebuah **niat** yang terkandung jauh di lubuk hati seorang CEO. Ini sangat rahasia, sangat pribadi, sekaligus sangat suci.

Seorang CEO sejati memiliki visi jauh ke depan melebihi masa jabatannya **bahkan melebihi usia hidupnya sendiri**. Perusahaan adalah tempat mengembangkan misi suci, yaitu kebahagiaan dan kesejahteraan umat manusia dari generasi ke generasi. Oleh karena itu, sebuah perusahaan seharusnya dapat "hidup selama-lamanya", jauh melampaui usia para pendirinya.

Karena visinya yang lintas generasi ini, seorang **CEO** **sejati amat mementingkan nilai-nilai** (*values*). Kinerja bisnis memang penting bagi kemajuan perusahaan saat ini, tetapi tanpa didasari nilai-nilai yang luhur, perusahaan hanya akan bertahan seumur jagung. Maka tak heran jika seorang CEO sekelas Jack Welch amat peduli terhadap nilai-nilai ini.

Penelitian yang dilakukan Gay Hendricks dan Kate Ludeman dari University of Colorado terhadap ratusan pengusaha sukses di Amerika beberapa waktu lalu juga menggambarkan adanya "gerakan" untuk kembali kepada nilai-nilai. Seorang CEO **sejati amat sadar bahwa melihat keberhasilan perusahaan dari parameter finansial saja sering kali menipu**. Banyak perusahaan yang kinerjanya seolah-olah amat mengesankan, tetapi itu dilakukan dengan menggerogoti aset utama mereka, yaitu kepercayaan dan nilai-nilai. Perusahaan yang mengabaikan nilai-nilai akan mengalami keruntuhan setelah sang CEO pergi. Oleh karena itu, indikator kesuksesan seorang CEO yang sebenarnya bukan hanya apa yang terjadi semasa dia menjabat, tetapi juga **apa yang terjadi setelah dia** pergi.

Indonesia adalah contoh yang sangat menarik. Prestasi Indonesia di bawah kepemimpinan Presiden Soeharto cukup mengesankan. Tetapi apa yang terjadi sesudahnya amat memprihatinkan. Soeharto tampaknya

belum sempat berpikir mengenai *succession planning*. Bahkan di "hari-hari terakhirnya", dia justru meragukan kemampuan Habibie yang saat itu paling berpeluang menggantikannya.

Seorang pemimpin memang sering dihinggapi sindrom "**Aku Memang Lebih Baik**".

Sindrom ini diwujudkan dengan keinginan membuktikan bahwa dirinya lebih baik dibandingkan dengan pendahulu maupun penggantinya. Akar penyakit ini adalah keinginan

mementingkan diri sen-

"Seorang CEO sejati tidak hanya memikirkan bagaimana perusahaan berjalan saat ini, tetapi juga mempersiapkan perusahaan untuk menghadapi tantangan di masa depan ketika dia sudah tidak menjabat lagi"

diri. Inilah ego kita untuk mendapatkan pujian dan sanjungan. Pe-

mimpin sejati melakukan hal yang berbeda. Dia justru berharap penggantinya lebih baik

dari dirinya. Dia akan merasa sangat bahagia jika organisasi menjadi lebih sukses setelah dia tidak lagi menjabat. Dia sadar bahwa salah satu misi terpentingnya adalah **lahirkan pemimpin-pemimpin baru**.

Mahathir Mohammad mungkin telah banyak belajar dari Soeharto. Tak heran, peralihan kekuasaan ke tangan Abdullah Ahmad Badawi berlangsung dengan mulus. Walaupun demikian, kita masih dapat memperdebatkan tindakannya memenjarakan Anwar Ibrahim, kadernya

sendiri, yang dianggap sangat potensial untuk menyaingi popularitasnya.

Seorang pemimpin sejati adalah mereka yang benar-benar **bebas dari rasa takut**. Dia tidak merasa takut jika mempunyai kader yang jauh lebih baik daripada dirinya. Dia tidak takut tersaingi atau kalah populer. Dia telah menggantikan rasa takutnya dengan **cinta**. Akar rasa takut adalah keinginan mementingkan diri sendiri. Kita cemas dan khawatir jika apa yang telah kita miliki (seperti nama baik) diambil orang lain. Rasa takut berbeda dengan cinta. Cinta adalah **memberi, bukan meminta**. Cinta tidak pernah takut kehilangan karena kita sadar apa pun yang kita berikan kepada dunia akan senantiasa kembali kepada sang pemberi.

90

Jim Collins, pengarang buku *Good to Great*, menggambarkan fenomena ini secara amat kreatif dengan menggunakan "Teori Cermin & Jendela" untuk menggambarkan seorang CEO sejati. Pada saat mengalami masalah, seorang CEO akan mengambil cermin untuk berkaca dan introspeksi diri. Sementara, sewaktu mengalami kesuksesan, dia justru akan menunjuk ke luar jendela sambil berkata, "Kawan-kawanku itulah yang membuat perusahaan ini begitu maju."

**Esensi CEO sejati adalah kerendahan hati.
Mereka seperti padi, semakin berisi semakin merunduk.**



2

Suksesi

“Anda harus tahu sebuah hal besar dan tetap mempertahankannya. Para pemimpin yang punya gagasan yang sangat besar dan komitmen yang juga sangat besar membuat mereka bisa menciptakan sesuatu. Mereka adalah orang-orang yang meninggalkan warisan.”

—**Irving Kristol**

“Begini meletakkan jabatan, saya akan menghilang dari tempat ini dan orang yang menggantikan saya akan melakukan segalanya menurut caranya sendiri,” ujar Jack Welch jauh-jauh hari sebelum dia digantikan Jeffrey Immelt.

Tentunya bagi organisasi sekaliber General Electric, Jack Welch terlalu berharga untuk tidak dimanfaatkan—paling tidak, nasihat-nasihat dan pengalamannya bagi kelangsungan organisasi. Namun, pernyataannya yang tegas jauh-jauh hari sebelum dia digantikan menggambarkan suatu situasi **suksesi yang telah begitu matang dipersiapkan**. Demikianlah gambaran

suksesi yang mengacu pada sistem, mekanisme formal, dan proses pematangan di dalam sebuah organisasi.

Suksesi sendiri sebenarnya adalah sebuah keniscayaan, suatu hukum alam yang pasti akan dialami oleh setiap organisasi dan perusahaan betapapun hal itu tidak diinginkan oleh para pemimpin yang sedang berkuasa. Bagi mereka, suksesi sering kali menjadi momok, sebuah batas yang amat tegas antara memiliki dan tidak memiliki kekuasaan berikut berbagai fasilitasnya.

Kondisi-kondisi inilah yang sering membuat orang berusaha melupakan suksesi. Padahal, meski menghindari, tanpa disadari dari waktu ke waktu kita semakin mendekatinya, bahkan keberadaannya akan menjadi **“bom waktu”** bagi organisasi. Segala sesuatu pasti ada akhirnya. Pada saat kita telah mencapai puncak, tidak ada lagi yang dapat kita lakukan selain menuruni tangga. Kita tidak mungkin naik lebih tinggi lagi. Sementara itu, organisasi harus terus berjalan untuk menghadapi berbagai tantangan, yang bahkan tidak dapat diselesaikan si pemimpin sepanjang hidupnya. Organisasi akan berumur jauh lebih tua daripada usia pemimpin itu sendiri. Begitulah hukum alam yang tak dapat kita elakkan.

Menghindari dan menunda-nunda suksesi adalah kegiatan yang berisiko. Sebaliknya, **sejak awal kita seharusnya telah mempersiapkan diri untuk menghadapi suksesi**. Sebagai bangsa, kita memiliki pengalaman yang pahit terkait suksesi. Di

awal 1990-an kata-kata suksesi bahkan tabu diucapkan. Kita lupa—bahkan sengaja melupakan—hukum alam tentang pergantian kekuasaan dan perputaran siklus, sampai “Regenerasi kekuasaan adalah hukum alam. Kita harus mempersiapkan kedatangannya.” krisis multidimensi menyadarkan dan mengharuskan kita melakukan “suksesi” dalam kondisi darurat dan terpaksa serta tanpa persiapan apa-apa.

Ongkos sosial suksesi model ini sangat mahal, terbukti sampai hari ini kondisi kita makin jauh dari yang kita inginkan.

Suksesi ala GE merupakan contoh terbaik penggodokan kandidat-kandidat dari dalam organisasi. Sistem *Internal Labor Market* dipersiapkan GE dengan cara mengembangkan kandidat-kandidat dari dalam sehingga mereka benar-benar telah menghayati budaya GE. Melalui kampus di Crotonville, Jack Welch memulai revolusinya dengan menggodok para manajer di GE. Untuk memperlancar pertukaran gagasan di GE, dia pun meluncurkan *boundaryless company*. Dengan berbagai usaha dan investasi yang amat besar inilah, GE dipastikan tidak akan kekurangan kandidat untuk pemimpin-pemimpinnya di masa depan. Dalam beberapa kasus di Indonesia, hal



seperti ini tidak selalu menguntungkan karena keterikatan pada budaya perusahaan sering kali justru menghambat pemimpin untuk melakukan perubahan. Oleh karena itu, dalam banyak kasus, perubahan yang signifikan justru baru terjadi setelah CEO dijabat orang dari luar organisasi.

Salah satu keberhasilan Jack Welch di GE justru terletak pada penetapan visi, misi, dan nilai-nilai GE. Welch dikenal sangat keras dalam menerapkan nilai-nilai keadilan, kejujuran, dan integritas sebagai dasar berperilaku. Dia membagi orang-orang di GE menjadi 4 bagian.

1 Tipe orang-orang yang memenuhi komitmen sekaligus menghayati nilai-nilai di GE, seperti kecepatan dan menjauhi birokrasi.

2 Tipe orang-orang yang tidak selalu berhasil dan mencapai komitmen, tetapi senantiasa menghayati nilai-nilai GE.

Terhadap kelompok kedua ini, Jack masih menaruh harapan dengan memberikan lebih banyak kesempatan dan pendidikan.

Namun, Welch tidak dapat memberikan toleransi pada 2 kelompok berikutnya, tipe ketiga dan keempat.

3 Tipe orang-orang senior yang sangat berprestasi, namun tidak menjalankan nilai-nilai yang berlaku.

4 Tipe orang-orang yang tidak berprestasi sekaligus juga tidak memedulikan nilai-nilai GE.

Dua kelompok terakhir inilah yang digusur oleh Welch.

Satu hal yang juga sangat menarik adalah bahwa telah terjadi sebuah proses saling memengaruhi yang cukup kuat antara GE dan Welch. Tidak dapat dimungkiri, di GE-lah Jack Welch tumbuh dan berevolusi serta memperoleh kearifan dalam kepemimpinannya. Welch sebelumnya dikenal sebagai orang yang temperamental, suka membentak bawahan yang tidak dapat mengikutinya, tetapi proses di GE telah membuatnya berevolusi menjadi pembimbing dan berusaha untuk membantu orang lain. GE telah "berjasa" dalam mengubah perilaku Welch dari pendekatan efisiensi yang cenderung mekanistik menuju ke **pendekatan efektivitas** yang mengutamakan pemberdayaan dan penggunaan hukum-hukum pertanian.

95

Perubahan pendekatan ini tampak pada **teori kepemimpinan kubus E** yang dikemukakan Welch, yaitu *Energy*, *Energize*, dan *Edge*. Inilah yang sebenarnya merupakan kearifan seorang pemimpin. *Energy* adalah **semangat** berkobar-kobar yang dimiliki seorang pemimpin. *Energize* adalah **kemampuan** seorang pemimpin membuat orang lain memperoleh energi dan memimpin dirinya sendiri. Inilah konsep

pemberdayaan sejati, yaitu kemampuan untuk memberikan semangat, mengajak, dan berbagi. Sementara *Edge* adalah **keunggulan** yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi.

Namun, segala kesuksesannya tidak membuat Welch besar kepala. Dia hanya memandang dirinya sebagai bagian dari perjalanan panjang GE, bagian dari sebuah kisah bersambung. Memasuki abad ke-21, dia memutuskan untuk pensiun dan merekomendasikan GE kepada pengantinya, Jeffrey Immelt, seorang yang memiliki banyak kesamaan dengan dirinya. Kecenderungan yang wajar dan manusiawi. Bagaimanapun, dia ingin menjaga apa yang telah dibangun dengan susah payah.

96

Seperti para pemimpin lainnya, Welch juga ingin memenuhi kebutuhan spiritualnya, yaitu “*to have a legacy*” (meninggalkan warisan) kepada dunia.

3

Stan Shih dan Teori Acer 1-2-3

“ Karyawan adalah sumber daya tak ternilai dalam sebuah perusahaan. Maju mundurnya organisasi bergantung pada orang-orang yang menjalankannya.”

—Dennis Harting

Jika ada perusahaan di negara berkembang yang berhasil membangun merek global, tentulah sangat menarik untuk ditelaah. Acer, perusahaan komputer Taiwan yang kini telah mendunia berhasil meraih hal tersebut. Stan Shih, CEO Acer, telah dapat disejajarkan dengan CEO terkemuka Asia lainnya, seperti Akio Morita (Sony Corporation) dan Konosuke Matsushita (Panasonic Corporation). Menariknya, Stan Shih—yang disebut majalah *Fortune* sebagai CEO yang cemerlang dan rendah hati—tidak hanya piawai berbisnis. Dia juga pandai berteori, sebut saja teori 7-3-4, teori permainan Go, kurva senyum Stan, model bisnis *fast food*, struktur organisasi *client server*,

filosofi *global brand and local touch*, konsep 21 in 21, dan sebagainya.

Salah satu teorinya yang paling menarik adalah **Teori Acer 1-2-3**. Saya bahkan menduga inilah teori terpenting Stan Shih yang membuat perusahaannya mampu bersaing di pasar global. Teori 1-2-3 sebenarnya sederhana saja, yakni **urutan prioritas** Acer dalam memelihara kepentingan:

- 1 pelanggan
- 2 karyawan
- 3 pemegang saham.

98

Mengapa urutan ini jadi begitu penting? Menurut Stan Shih, setiap orang memiliki kecenderungan untuk menempatkan kepentingan pribadi di atas kepentingan orang lain. Ini sangat manusiawi. Betapapun, orang bersikap tidak mementingkan dirinya, dia tetap cenderung memikirkan diri terlebih dahulu. Namun, kecenderungan ini bisa membuat kepentingan orang lain terabaikan. Kecenderungan ini sebenarnya sangat berbahaya karena **tanpa memenuhi kepentingan orang lain, mustahil kita dapat memenuhi kepentingan kita sendiri**. Oleh karena itu, kita perlu memaksa diri untuk mendahulukan kepentingan orang lain. Pilihan ini sama sekali bukan berarti kita berbaik hati atau berbudi luhur. Kita hanya bisa menang

jika kita membuat orang lain menang. Inilah yang disebut **prinsip menang-menang** dalam berbisnis.

Prioritas pertama untuk memenangi persaingan adalah mementingkan pelanggan. Selain itu, kontribusi terbesar perusahaan adalah memberikan produk dan jasa berkualitas tinggi untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Namun, untuk menghasilkan produk yang berkualitas, perusahaan harus memiliki karyawan yang berkualitas pula.

Oleh karena itu, perusahaan benar-benar “Karyawan adalah ujung tombak perusahaan karena pelanggan hanya berhubungan dengan karyawan, bukan pemegang saham.”

harus memperhatikan kebutuhan para karyawannya. Hanya dengan memenuhi kepentingan pelanggan dan karyawan terlebih dahulu, perusahaan dapat menghasilkan laba, yang berarti memenuhi kepentingan para pemegang saham.

Meski sekilas tampak sederhana, banyak di antara kita yang tanpa sadar menggunakan urutan prioritas lain dalam berbisnis. Kita tentu telah



menyadari bahwa pelanggan adalah yang terpenting. Kita juga tidak mungkin lupa bahwa tujuan berbisnis adalah memberikan keuntungan kepada pemegang saham. Tetapi tidak demikian dengan karyawan. **Masih banyak perusahaan yang belum menempatkan karyawan di urutan kedua.**

Padahal, kepuasan karyawannya yang sangat menentukan kepuasan pelanggan. Bahkan ada ungkapan yang menyatakan, "Perlakukanlah karyawan Anda seperti Anda ingin mereka memperlakukan pelanggan terbaik Anda."

Untuk mengembangkan karyawan, perusahaan harus "meminjam" konsep-konsep pemasaran dan pelayanan pelanggan. Selain mengenal istilah segmentasi pelanggan, kita juga perlu melakukan **segmentasi karyawan**. Kita harus memahami bahwa seperti halnya pelanggan, kebutuhan, harapan, dan kepuasan karyawan berbeda-beda, tidak statis, tetapi amat dinamis dan terus berkembang. Oleh karena itu, kepuasan karyawan saja tidak cukup, tetapi harus menjadi loyalitas karyawan. Seperti halnya pelanggan, ukuran loyalitas karyawan adalah lamanya mereka bertahan dalam perusahaan.

Untuk mempertahankan karyawan, perusahaan harus melakukan **Employee Retention Program (ERP)**. Sayangnya, ERP sering disalahpahami semata-mata pada kebutuhan fisik karyawan: pemberian gaji dan tunjangan, *golden handcuff*, program kepemilikan saham,

dan sebagainya. Padahal, selain kebutuhan fisik (*to live*) karyawan memiliki tiga kebutuhan lainnya, yaitu kebutuhan sosial emosional (*to love*), kebutuhan mental/intelektual (*to learn*), dan kebutuhan spiritual (*to leave a legacy*). Jadi, setiap orang pada dasarnya memiliki **4 kebutuhan** tersebut, tetapi dengan kadar yang berbeda-beda.

Perusahaan perlu melakukan segmentasi karyawannya, tidak sekadar secara geografis dan demografis, tetapi juga secara **psikografis, perilaku, dan individual**. Salah satu pisau analisis untuk melakukan segmentasi karyawan adalah dengan mengacu kepada 4 kebutuhan manusia tersebut. Kebutuhan inilah yang memengaruhi tindakan dan perilaku seseorang, termasuk keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

101

Karyawan akan berkurang motivasinya atau bahkan meninggalkan perusahaan jika salah satu dari 4 kebutuhannya tidak terpenuhi lagi.

Kebutuhan fisik adalah kebutuhan dasar yang menentukan kesehatan kerja. Salah satu ciri perusahaan yang sehat adalah **ketika karyawannya tidak lagi memikirkan gaji** dan penghasilan pada saat bekerja. Sebelum kebutuhan ini terpenuhi, seseorang akan sulit untuk memikirkan ketiga kebutuhan lainnya. Mereka tidak merasa tenang dan sangat rentan terhadap tawaran yang lebih baik.

Kebutuhan sosial emosional adalah kebutuhan untuk **bersosialisasi dan berinter-**

aksi. Dalam hal ini, budaya, nilai-nilai, dan iklim organisasi memainkan peranan penting. Semakin besar persamaan nilai-nilai seorang karyawan dengan perusahaan, semakin besar pula kemungkinan dia bertahan. Sebaliknya, semakin besar kesenjangan yang ada, semakin besar pula kemungkinan si karyawan untuk hengkang dari perusahaan. Kesa- maan nilai-nilai inilah yang menyebabkan karyawan merasa *feel at home* dalam perusahaan.

102 **Kebutuhan mental** adalah kebutuhan untuk **belajar**. Pekerjaan yang baik senantiasa memberikan tantangan, serta kesempatan untuk belajar dan berkembang bagi karyawannya. Sulitnya, setelah sebuah pekerjaan dilakukan berulang-ulang dan karyawan telah betul-betul menguasainya, daya tarik pekerjaan itu menjadi berkurang. Perusahaan harus peka untuk senantiasa mendesain kembali pekerjaan karyawannya sehingga tetap dapat memenuhi kebutuhan mereka untuk berkembang.

Kebutuhan spiritual adalah kebutuhan untuk **meninggalkan warisan**. Hal ini berkaitan dengan makna pekerjaan seseorang bagi masyarakat dan lingkungannya. Tanpa memahami makna, nilai suatu pekerjaan akan tereduksi menjadi kegiatan fisik belaka dan kehilangan substansinya. Seseorang akan merasa berarti dan bermakna bila melakukan pekerjaan yang bermanfaat bagi orang lain. Semakin besar manfaat pekerjaan tersebut, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Oleh karena itu, organisasi harus merumuskan misinya, sehingga memungkinkan karyawan melihat makna yang lebih tinggi di balik rutinitas mereka sehari-hari.

Tantangan bagi perusahaan pada masa kini adalah melakukan segmentasi karyawan berdasarkan 4 kebutuhan ini. Setiap karyawan adalah individu yang unik, yang memiliki kebutuhan yang berbeda, serta harapan dan aspirasi yang terus meningkat.

Persaingan di masa depan hanya dapat dicapai dengan melayani pelanggan, dan dasar pelayanan pelanggan—seperti dikemukakan Stan Shih—adalah mementingkan karyawan.

4

Terra Incognita

“Para pemimpin menentukan visi masa depan dan menetapkan strategi untuk meraihnya, mereka lah yang membuat perubahan. Mereka memotivasi dan menginspirasi yang lain ke arah yang benar dan mereka, bersama yang lainnya, berkorban untuk mencapai tujuannya.”

—John Kotter

Dunia telah merayakan pesta tahun baru terbesar sepanjang sejarah. Inilah milenium ketiga yang oleh Alvin Toffler dilukiskan sebagai **terra incognita**, yaitu daerah tak dikenal yang merupakan bentangan masa depan yang tak terpetakan. Dalam dunia semacam ini, perspektif Newtonian mengenai perubahan yang linier dan dapat-diramalkan telah usang dan digantikan oleh **teori kekacauan (chaos theory)**. Menurut teori ini, kehidupan bukanlah rangkaian peristiwa yang saling terkait dan susul-menyusul, justru serangkaian pertemuan yang di dalamnya satu peristiwa dapat mengubah—bahkan dapat menghancurkan—peristiwa-peristiwa lain seca-

ra tidak terduga. Perubahan terjadi secara tidak linier, diskontinu, dan tidak dapat diramalkan.

Hal ini menyulitkan kita merencanakan masa depan. Oleh karena itu, **konsep perencanaan strategis (strategic planning)** yang pernah amat populer hingga era 1980-an kini mulai ditinggalkan. Pemikir manajemen terkemuka, Henry Mintzberg, bahkan menulis berita kematian yang berjudul *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994). Selain dari Jepang, kecaman terhadap perencanaan strategis (PS) juga datang dari AS. Di Harvard Business School, misalnya, telah tumbuh anggapan bahwa PS menghambat manajemen yang baik. Dalam praktiknya, PS memang sering hanya menjadi ritual tahunan untuk merebut sebanyak mungkin sumber daya. Oleh karena itu, PS menjadi sekadar perencanaan keuangan yang biasanya juga sangat konservatif dengan memproyeksikan rumus keberhasilan hari ini ke masa depan.

Kegagalan PS membuat perusahaan kembali menuangkan strategi masa depannya dalam bentuk visi strategis.

Visi menentukan sasaran utama perusahaan dan mengilhami setiap orang untuk mengejar satu tujuan bersama. Patricia Jones dan Larry Kahaner, yang melakukan penelitian terhadap berbagai perusahaan terkemuka di AS, menemukan banyak perusahaan yang menulis kembali pernyataan visi dan misi mereka ketika melakukan

restrukturisasi dan rekayasa ulang. Mereka juga melibatkan karyawannya dalam berbagai gugus tugas visi.

Namun demikian, masih banyak perusahaan yang menyatakan memiliki visi, tetapi tidak berdampak apa pun bagi organisasi. Pernyataan visi tersebut mungkin diucapkan dalam berbagai kesempatan, digantungkan di dinding-dinding kantor, namun hanya diperlakukan sebagai slogan yang tak bermakna. Visi sebenarnya membutuhkan penghayatan dan pengejawantahan. Visilah yang harus mendasari segala tindakan kita dan menjadi landasan dalam setiap pengambilan keputusan.

106

Menjalankan visi secara benar akan memberikan dampak yang mencerahkan organisasi. Pertama, visi memberikan sense of direction yang amat diperlukan untuk menghadapi krisis dan berbagai perubahan. Contoh yang jelas terlihat pada perusahaan Johnson & Johnson ketika kapsul Tylenol-nya dicemari racun sianida yang mengakibatkan penjualannya anjlok. Hebatnya, mereka berhasil mengatasi krisis ini tanpa melakukan pertemuan apa pun. Setiap orang tahu apa yang harus dilakukan karena memiliki visi sebagai pembimbing mereka.

Hanya visilah yang bisa menuntun perusahaan keluar dari berbagai kemelut di dunia yang tak terpetakan ini.”

Tanpa visi yang jelas, sulit untuk bisa keluar dari krisis. Bangsa kita lahir contohnya. "Menciptakan Masyarakat Adil dan Makmur" tidak pernah diperlakukan sebagai visi, tetapi hanya slogan pembangunan. Oleh karena itu, sampai sekarang banyak masalah yang tidak jelas arah penanganannya. Ketiadaan visi inilah yang menyebabkan berbagai daerah pernah berusaha melepaskan diri dari Indonesia. Masalahnya, mereka semakin merasa tidak makmur dan semakin diperlakukan secara tidak adil.

Kedua, visi memberikan fokus. "Fokus merupakan faktor kunci daya saing perusahaan untuk menjadi nomor satu di pasar," ujar pakar pemasaran Al Ries. Dalam bukunya, *Focus*, dia mengemukakan bukti bahwa pemenang di berbagai industri adalah perusahaan yang sangat fokus.

Pada masa sekarang, sulit bagi perusahaan untuk melakukan ekspansi usaha ke bidang-bidang yang tidak berkaitan satu sama lain. Di Indonesia, banyak perusahaan yang gulung tikar karena ketidakfokusannya. Salah

satunya adalah Modern Group yang sebenarnya telah sukses dengan perusahaan Fuji Film, tetapi kemudian merambah sektor lainnya seperti perbankan, kapal pesiar, dan properti. Kembali kepada visi adalah kata kuncinya. Visi mengarahkan agar perusahaan **tetap pada bidang keahliannya**.

Ketiga, visi memberikan identitas kepada seluruh anggota organisasi. Hal ini baru terjadi jika setiap individu menerjemahkan visi perusahaan menjadi visi dan nilai pribadi mereka. Michael Hammer dan James Champy dalam *Reengineering the Corporation* menceritakan seorang pelayan hotel yang langsung mengganti 150 dolar kepada tamu yang kehilangan peralatan radar di pelataran parkir hotel. Pelayan ini tidak berpikir dua kali karena **yakin keputusannya didukung manajemen**. Si tamu, yang kemudian menemukan peralatan radarnya di dalam bagasi, mengembalikan uang tersebut disertai surat terima kasih terhadap pelayanan yang sangat memuaskan

Keempat, visi memberikan makna bagi orang yang terlibat di dalamnya. Orang akan lebih bergairah dan menghayati pekerjaan yang memiliki tujuan yang jelas. Contoh sederhananya, bagi seorang tukang sapu yang tidak memiliki visi, menyapu berarti sekadar memindahkan sampah dari satu

tempat ke tempat lain. Menyapu menjadi rutinitas yang membosankan. Tukang sapu yang memiliki visi menyadari kaitan antara menyapu dengan produktivitas perusahaan dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, hakikat pekerjaan bagi si tukang sapu telah **berubah dari pekerjaan mekanistik menjadi pekerjaan yang bermakna.**

Memasuki milenium ketiga ini adalah momentum yang tepat bagi kita untuk merumuskan kembali visi perusahaan. Visilah yang sebenarnya menjadi esensi kepemimpinan. Saat ini, organisasi terlalu banyak dikelola (*overmanaged*), tetapi kurang dipimpin (*underled*). Semua ini terjadi karena manajemen puncak hanya pandai membuat berbagai kebijakan, praktik, dan prosedur, tetapi kurang cakap dalam menciptakan visi ke depan yang menarik dan memberikan inspirasi pada semua orang dalam organisasinya.

109

Terra Incognita hanya dapat dihadapi dengan visi yang jelas.

Michael Porter pernah mengingatkan, “Jika Anda tidak memiliki visi mengenai cara menampilkan diri secara unik dan berbeda dari yang lain, Anda akan ditelan hidup-hidup oleh persaingan yang semakin sengit.”

5

VMV: Panduan Perilaku atau *Words on Walls? (1)*

“Visi tanpa tindakan tak lebih dari mimpi. Tindakan tanpa visi hanyalah melintasi waktu. Visi dengan tindakan bisa mengubah dunia.”

—**Joel Barker**

Setiap mengunjungi kantor klien atau calon klien, salah satu kegiatan yang selalu saya lakukan adalah memperhatikan **Vision (Visi)**, **Mission (Misi)**, dan **Values (Nilai-nilai)** yang dianut oleh perusahaan tersebut (VMV). Di banyak perusahaan—apalagi perusahaan multinasional—tidak sulit bagi saya untuk menemukan VMV ini. Begitu memasuki lobi kantor atau di ruang tunggu tamu, kita segera dapat membaca VMV perusahaan tersebut. Kalaupun tidak ada di sana, kita akan segera menemukan VMV ini begitu memasuki ruangan *meeting*-nya.

sweet to the mind &
healing to the body

Proverbs 16:24

Saya juga tidak pernah menyia-nyiakan kesempatan yang sering kali diberikan klien untuk melihat-lihat ruangan kerja mereka. Selain bisa mengamati dan merasakan suasana dan energi yang terdapat di sana, sudah tentu saya selalu mengamati di mana mereka meletakkan poster-poster VMV ini. Ternyata, saya sering menemukan VMV juga tergantung di dinding-dinding ruangan kerja, termasuk di ruangan kerja terbuka yang biasanya terdiri dari banyak *cubicles*. Bukan itu saja, saya bahkan pernah melihat VMV yang terpampang di setiap meja. Tentu saja dalam bentuk yang mini. Ini membuat suasana meja kerja terlihat "lebih profesional".

Anda mungkin bertanya-tanya, mengapa VMV menjadi sesuatu yang amat penting bagi saya? Di antara Anda bahkan mungkin ada yang akan mendebat saya dengan mengatakan bahwa ada atau tidaknya VMV bukanlah jaminan untuk menjadi lebih profesional. Saya yakin komentar-komentar seperti itu bukan tanpa alasan. Anda pasti sudah pernah menyaksikan bukti-bukti yang memperkuat pendapat tersebut. Mungkin saja Anda menemukan perusahaan yang sudah meletakkan VMV di hampir setiap lokasi strategis di kantornya, tetapi dari segi kinerja ternyata kalah jauh dengan perusahaan yang bahkan tidak terlalu peduli dengan VMV. Saya akan meyakinkan bahwa Anda tidak salah. Saya pun sering menemukan keadaan yang demikian.

Namun, terlepas dari kinerjanya saat ini, ada satu kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan yang mempunyai VMV. Perusahaan yang memiliki VMV pastilah perusahaan yang telah **mempunyai tujuan, arah, dan kreasi mental yang jelas**. Saya teringat satu pernyataan yang menarik dari Al Piergallini, CEO Gerber Products Company, yang mengatakan, "Pernyataan misi sangat penting sebab ketika orang kehilangan pandangan atas standar, maka dia kehilangan fokus atas bisnis. Pernyataan misi memungkinkan kami bisa melihat apa sesungguhnya perusahaan itu."

Ada juga satu pernyataan menarik dari CEO North-western Mutual Life yang mengatakan, "Pernyataan misi bagi kami adalah tradisi yang bagus sekali dan ini benar-benar membimbing perusahaan. Pernyataan ini memberikan perekat hebat yang menyatukan segala-galanya dan benar-benar memberi kami tujuan."

Saya sepenuhnya sependapat dengan pernyataan kedua CEO itu.

Perusahaan yang memiliki visi pastilah perusahaan yang tidak sekadar berusaha memenuhi tujuan-tujuan jangka pendek.

Perusahaan yang memiliki visi mempunyai suatu tujuan yang jauh ke depan.

Perusahaan yang memiliki visi juga memberikan inspirasi bagi para karyawannya untuk tidak sekadar sibuk bekerja, tetapi justru

melampaui kesibukan tersebut dengan memberikan tujuan yang ingin dicapai dengan bekerja.

Dengan demikian, bekerja bukanlah sekadar menjawab pertanyaan "*What and How*", tetapi menukik lebih dalam dan lebih tajam lagi ke dalam pertanyaan kunci, yaitu "*Why*".

Perbedaan antara kedua pertanyaan ini amatlah penting untuk kita telaah lebih jauh. Bagi perusahaan yang tidak memiliki VMV, bekerja hanyalah semata-mata sebuah upaya untuk menghasilkan **keuntungan**. Sebuah pekerjaan disebut berhasil bila pekerjaan tersebut mendatangkan keuntungan yang maksimal. Hasil dari sebuah pekerjaan, dengan demikian, hanyalah berupa sesuatu yang layak dijual. Pertanyaan utama dalam pekerjaan adalah: "Apa yang harus dilakukan?" (*What*) dan "Bagaimana cara melakukannya?" (*How*).

Dalam jangka pendek, tentu saja tidak ada yang salah dengan kedua pertanyaan ini. Tetapi tidak demikian halnya dalam jangka panjang. Kedua pertanyaan ini (*What & How*) telah mereduksi makna pekerjaan menjadi sesuatu yang bersifat **teknis** belaka. Kedua pertanyaan ini, dengan demikian, telah memutuskan hubungan yang semestinya ada antara pelaku pekerjaan dengan orang-orang yang akan menikmati hasil pekerjaan yang kita sebut para konsumen. Makna pekerjaan menjadi tereduksi semata-mata untuk menghasilkan barang. Makna ini tidak mencakup esensi

utama dari pekerjaan, yaitu untuk membantu konsumen menyelesaikan masalah mereka atau untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada klien.

Sebuah perusahaan yang memiliki VMV telah berada selangkah lebih maju dalam hal ini. Bagi mereka, pekerjaan bukanlah semata-mata untuk menghasilkan barang dan jasa secara fisik.

Pekerjaan adalah sebuah upaya spiritual,
yaitu untuk membantu orang lain,
memberikan kepuasan kepada konsumen,
membantu meningkatkan kualitas hidup mereka,
membantu mereka untuk menjadi lebih baik,
membantu mereka untuk mampu meningkatkan
kualitas pelayanan kepada para *customer* mereka.

114

Dengan demikian, ukuran kesuksesan pekerjaan tidak semata-mata diukur dari produk yang mereka hasilkan (seperti yang terjadi dengan pendekatan perusahaan tanpa VMV), tetapi sangat bergantung pada **manfaat** yang dirasakan oleh konsumen dari pekerjaan kita.

Dengan memiliki VMV, para karyawan akan menemukan pekerjaan mereka menjadi jauh **lebih bermakna** dibandingkan dengan sebelumnya. Mereka juga tidak akan terperangkap dalam detail-detail pekerjaan, tetapi lebih melihat **tujuan dan hasil akhir** pekerjaan mereka secara keseluruhan.

Ada beberapa contoh menarik yang dapat kita kemukakan di sini.

Sebuah perusahaan farmasi, misalnya, memiliki misi untuk meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat.

Sebuah perusahaan makanan dapat memiliki misi untuk meningkatkan gizi masyarakat.

Sebuah perusahaan telekomunikasi dapat memiliki misi untuk membantu masyarakat dalam berhubungan satu sama lain, atau untuk menciptakan hubungan yang harmonis antar-anggota masyarakat.

"VMV memberikan ruh kepada pekerjaan, yang mengubah pekerjaan dari aktivitas fisik semata menjadi bermakna."

Sebuah perusahaan pariwisata bertujuan menciptakan sebuah liburan yang menyenangkan yang membuat orang merasa segar dan nyaman.

Sekarang, bayangkan jika Anda menjadi salah seorang karyawan di salah satu perusahaan dengan VMV yang saya contohkan ini. Bagaimana perasaan Anda? Saya yakin Anda akan dapat melihat pekerjaan Anda dengan cara pandang yang berbeda, dengan sebuah paradigma baru. Anda tak akan terperangkap oleh detail pekerjaan, bahkan Anda dapat melihat pekerjaan secara lebih bermakna. Anda akan menemukan sesuatu yang sangat penting yang bernilai spiritual pada pekerjaan Anda, yakni membantu *customer*, entah siapa pun mereka.

Meski demikian, saya sama sekali tidak mengatakan bahwa perusahaan yang memiliki VMV itu pasti lebih baik daripada perusahaan yang tidak memilikinya. Mengapa demikian? Pengalaman mengajarkan kepada saya bahwa adanya VMV sama sekali tidak menjamin bahwa VMV tersebut benar-benar dilaksanakan dalam perusahaan. Kenyataannya ada **banyak perusahaan yang hanya menjadikan VMV sebagai kata-kata indah, sebagai Words on Walls.** Anda tertarik untuk mendiskusikan hal ini lebih jauh? Mari kita bicarakan hal ini di bagian berikutnya.]

6

VMV: The only way to make things better for the advertiser and better for the reader. **Panduan Perilaku atau Words on Walls? (2)**

“Komitmen individual pada sebuah usaha kelompok—inilah yang disebut suatu kerja sama, karya perusahaan, karya masyarakat, karya peradaban.”

—Vince Lombardi

mrmagazine.wordpress.com

Banyak perusahaan yang merasa sudah menjalankan bisnis secara benar begitu mereka memiliki *Vision, Mission, & Values* (VMV). Namun, kenyataannya tidaklah demikian.

Dari mana Anda tahu bahwa VMV yang tergantung di dinding-dinding perusahaan itu adalah sesuatu yang benar-benar merasuk ke dalam sanubari para karyawan?

Atau, apakah itu sekadar kata-kata mutiara indah yang ditempelkan di dinding-dinding perusahaan?

Pertanyaan yang sangat menarik. Berdasarkan pengalaman saya sebagai konsultan, ada beberapa ciri untuk mengetahui apakah VMV telah benar-benar dihayati oleh karyawan.

Pertama, coba tanyakan kepada para manajer yang Anda temui, apakah mereka dapat mengingat apa yang menjadi visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Dengarkan jawaban mereka dan cocokkan dengan yang tertulis. Untuk visi dan misi, mungkin Anda tidak akan mendapatkan jawaban yang benar-benar sesuai dengan pernyataan tertulis. Tidak apa-apa, sejauh maksudnya sesuai. Akan tetapi, untuk nilai-nilai (apalagi yang dirumuskan dengan satu kata saja), Anda boleh berharap mendapatkan jawaban yang persis sama dengan pernyataan tertulis.

Mungkin, di antara Anda ada yang bertanya mengapa saya mengharapkan para manajer ini mampu mengingat VMV? Tentu saja demikian. Jika mengingatnya saja sudah tidak mampu, jangan pernah berharap mereka akan mampu menerapkannya dalam perilaku sehari-hari. Masih kurang percaya? Lihatlah Pancasila, dasar negara kita yang hanya terdiri dari lima sila itu. Apakah Anda mampu mengingatnya? Saya yakin Anda semua akan mengatakan "Ya". Kita bahkan sudah menghafalnya sejak di bangku sekolah dasar. Namun, apakah kita tahu bagaimana cara menerapkannya? Nah, bagaimana pula jadinya jika ternyata kita tidak mengingat dengan jelas keseluruhan sila tersebut. Akan sangat mustahil kita dapat menerapkan apa yang terkandung di dalamnya.

Jadi, ciri *pertama* bahwa VMV itu dijalankan adalah para karyawan perusahaan mampu mengingatnya.

Ciri *kedua* adalah VMV menjadi **bahan diskusi**, menjadi bahan pembicaraan sehari-hari, bahkan boleh jadi menjadi sesuatu yang "membingungkan". Nah, jika sudah demikian kondisinya, berarti VMV ini benar-benar terinternalisasi dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja. Hal ini tidak lantas berarti bahwa VMV ini sudah diterapkan 100%. Tetapi paling tidak, VMV sudah bukan lagi "berada di langit", tetapi sudah "berada di bumi". VMV ini tidak dipandang sekadar kata-kata yang hebat, tetapi dia sudah menjelma menjadi bahasa sehari-hari. Keadaan ini tentunya merupakan sebuah kemajuan yang cukup signifikan.

Dalam situasi seperti ini, VMV—khususnya **Values**— sering kali dibicarakan bila terjadi *grey area* atau pelanggaran-pelanggaran dalam organisasi. *Values* memang baru terasa penting saat kita menghadapi kasus.

Misalnya seorang klien atau *supplier* memberikan hadiah dalam jumlah tertentu. Apakah karyawan yang bersangkutan boleh menerimanya?

Apakah dia harus mengembalikannya?

Ataukah dia harus mengumumkan kepada semua karyawan, kemudian menyerahkan hadiah tersebut kepada perusahaan?

Adanya pro dan kontra terhadap kasus-kasus semacam ini, menurut saya, merupakan sebuah **pertanda**

baik. Hal ini menjadi pertanda bahwa *values* kini menjadi sangat dekat dengan kehidupan sehari-hari.

Saya akan memberikan contoh lain yang lebih jelas. Nilai keterbukaan, misalnya. Sebuah perusahaan yang menerapkan nilai ini ingin menciptakan komunikasi yang intensif di antara semua orang, terlepas dari posisi dan level mereka dalam perusahaan. Semua orang boleh mengirimkan *e-mail* langsung kepada CEO. Sayangnya, penerapan ini kemudian menimbulkan masalah. Banyak karyawan yang memanfaatkan nilai keterbukaan ini dengan menyampaikan keluhan-keluhan personal mereka, yang bahkan belum pernah mereka bicarakan dengan atasan langsung mereka. Perilaku seperti ini tentu saja tidak sehat karena telah melangkahi atasan mereka. Nah, kondisi seperti ini tentu saja menciptakan pro dan kontra mengenai boleh tidaknya hal tersebut dilakukan. Meski demikian, menurut saya, pro dan kontra mengenai hal ini adalah sesuatu yang **sehat** karena akan membuat nilai-nilai perusahaan menjadi sesuatu yang lebih real, tidak lagi berada di awang-awang.

Untuk menjadikan nilai-nilai perusahaan sebagai sesuatu yang dekat dengan seluruh karyawan, menurut saya, ada **4** hal yang perlu dilakukan.

1 Jumlah nilai **tidak boleh terlalu banyak.** Berdasarkan pengalaman, mungkin hanya sekitar 3-5 nilai. Pembatasan ini sangat penting karena

hal pertama yang harus dilakukan adalah bagaimana agar karyawan dapat mengingatnya. Namun, mencari nilai-nilai utama tersebut kadang-kadang menjadi hal yang tidak mudah bagi manajemen. Saya bahkan pernah menjumpai perusahaan yang memiliki lebih dari 15 nilai yang harus diterapkan. Mereka beranggapan bahwa kelima belas nilai ini semuanya diperlukan. Mungkin anggapan itu benar karena semua nilai ini mengandung kebaikan, tetapi hal ini membuat nilai-nilai tersebut susah diingat apalagi diterapkan. Manajemen mestinya dapat memutuskan mana yang terpenting dari nilai-nilai tersebut, dan nilai-nilai yang memang benar-benar menggambarkan *nature of business* (keunikan bisnis) perusahaan tersebut.

121

2 Proses penemuan nilai-nilai harus **melibatkan karyawan**. Saya kira, minimal karyawan pada level manajer perlu dilibatkan untuk menemukan nilai-nilai tersebut. Keterlibatan ini sangat penting untuk menciptakan komitmen dan rasa memiliki. Ada sebuah kasus tentang perusahaan yang menciptakan VMV-nya tanpa melibatkan karyawan. Perusahaan ini memanggil konsultan dan memintanya untuk merumuskan VMV yang tepat bagi mereka. Nah, begitu selesai dirumuskan, perusahaan ini langsung mencetak VMV tersebut dan menempelkan di semua kantor cabang mereka di seluruh Indonesia. Sayangnya, tidak ada karyawan yang merasa memiliki VMV tersebut. Bahkan, orang kedua di perusahaan tersebut pun tidak merasa memilikinya. Anda tahu apa yang terjadi

selanjutnya? VMV tersebut diganti begitu perusahaan tersebut memiliki presdir baru.

3 Menerjemahkan nilai-nilai dalam perilaku sehari-hari. Di banyak perusahaan multinasional, sering kali VMV ini di-*drop* langsung dari perusahaan induk di luar negeri, sehingga para karyawan lokal tidak dilibatkan dalam perumusannya. Saya kira, hal ini dapat dimengerti, tetapi bukan berarti kesempatan untuk melibatkan karyawan (minimal level manajer) tidak tersedia sama sekali. Para manajer tetap dapat dilibatkan untuk menerjemahkan nilai-nilai perusahaan ke dalam tindakan sehari-hari yang sesuai dengan konteks per-

122
usahaannya. Jangan lupa, sebuah nilai yang tidak dapat diterjemahkan dengan baik ke dalam tindakan dan bahasa lokal adalah sebuah nilai yang sia-sia. Oleh karena itu, penerjemahan ini sangat strategis dan akan menentukan digunakan atau tidaknya sebuah nilai dalam kehidupan sehari-hari.

“Pelibatan seluruh karyawan dalam proses penyusunan VMV akan semakin menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen untuk bersama-sama melaksanakannya.”

4 Yang terakhir adalah menginternalisikan nilai-nilai dalam diri setiap individu di perusahaan. Banyak perusahaan di Indonesia yang masih mengalami kesulitan dalam menerjemahkan VMV ini ke dalam perilaku dan praktik sehari-hari. Sering kali karena tidak dilaksanakan dengan serius, penerapan VMV akan kehilangan momentum.

Kejadian seperti ini sangat disayangkan. Internalisasi yang baik tentu saja membutuhkan proses edukasi yang panjang. Selain itu, sangat dibutuhkan komitmen CEO yang memberikan contoh (model) bahwa VMV adalah sesuatu yang teramat penting dan harus dijalankan demi masa depan organisasi.

Manfaat VMV baru akan terasa jika sudah menjadi bagian tak terpisahkan dari diri dan perilaku setiap individu di dalam perusahaan.

Visi Multi-Indriawi



“ Begitu Anda bisa mencicipi, mencium, dan menyentuh mimpi Anda, Anda bisa menjadi anggota dunia.”

—**Jonathan L. Huie**

Sebagai konsultan SDM, saya mendapatkan banyak kesempatan berbincang-bincang dengan para CEO dan pemimpin perusahaan dari berbagai jenis industri, baik perusahaan nasional, multinasional, BUMN, maupun lembaga pemerintahan. Dari berbagai pembicaraan tersebut, saya merasakan adanya kesamaan tantangan—berkaitan dengan visi—yang mereka hadapi. Visi tersebut sudah ada di benak mereka, tetapi belum sepenuhnya dipahami oleh karyawan. Para pemimpin ini sering berpikir, “Siapakah orang yang **memahami** visi saya dan mampu **menerjemahkannya** dalam perilaku sehari-hari?”

Sebelum membahas lebih jauh mengenai bagaimana visi diterjemahkan menjadi perilaku, saya ingin membagi organisasi menjadi 6 tipe.

1 Organisasi yang pemimpinnya sendiri belum memiliki impian yang jelas.

2 Pemimpin sudah memiliki visi yang spesifik dan realistik, tetapi belum diterjemahkan ke dalam pernyataan visi sehingga masih sulit dipahami orang.

3 Perusahaan sudah memiliki pernyataan visi, tetapi ini tak ubahnya kata-kata mutiara yang ditempel di dinding, dan tak berdampak pada perilaku karyawan.

4 Organisasi yang memiliki pernyataan visi, sering membicarakannya dalam rapat, namun orang-orangnya tetap tidak tahu bagaimana merealisasikannya dalam pekerjaan.

5 Visi sudah diterjemahkan menjadi perilaku tiap orang, perusahaan sudah menciptakan sistem manajemen kinerja terpadu. Dengan demikian, orang bukan hanya diukur dari pencapaian target, tetapi juga pencapaian perilaku yang sesuai dengan visi organisasi.

6 Visi sudah terinternalisasi pada diri setiap orang. Di sini visi telah menjadi sesuatu yang **menggairahkan**, yang **memotivasi** dan **menggerakkan** individu untuk bertindak.

Pertanyaannya, bagaimana cara mencapai organisasi tipe keenam ini? Ada sebuah teknik menarik yang dike-

mukakan Richard Israel dan Julianne Crane dalam novel bisnis mereka *The Vision*.

Novel ini mengisahkan seorang Kepala Tim Penjualan bernama Sandy yang mengalami masalah. Kinerja timnya benar-benar anjlok. Mereka bekerja tanpa arah dan motivasi.

Ditengah kegundahannya, Sandy terinspirasi putranya, Alex, yang selalu giat belajar karena membayangkan pesta ulang tahun yang meriah. Sandy memang pernah berjanji akan merayakan ulang tahun Alex jika prestasinya bagus. Ternyata, Alex sangat termotivasi dengan janji tersebut. Dia selalu **membayangkan** suasana pesta yang menyenangkannya. Sandy lantas menggunakan metode itu untuk membangun motivasi timnya. Kebetulan, perusahaan memberikan insentif menarik bila mereka berhasil mencapai target: "Berlibur di Paris selama seminggu dengan pasangan masing-masing!"

Lantas, bagaimana strategi mencapainya? Lagi-lagi Sandy mendapat inspirasi dari Alex ketika suatu malam dia mengantarkan sang anak makan di restoran. Ternyata, Alex dapat menjelaskan suasana restoran tersebut dengan begitu terperinci. Dia ingat bau kentang gorengnya, rasa burgernya, suara musiknya, kelembutan wijennya, dan makanan yang terlihat enak. **Visualisasi** ini amat menggairahkan Alex untuk selalu kembali ke restoran tersebut.

Sandy sangat tertarik.



Dia membeli poster Menara Eiffel, menempelkannya di kantor, beserta foto anggota tim di bawahnya.

Dia pun meletakkan miniatur Eiffel di meja setiap anggota tim.

Menara yang lebih besar ditempatkan di ruang rapat dengan *scarf* sutra merah yang telah disemprotkan parfum Prancis.

Dalam rapat, Sandy selalu menyediakan roti, keju, dan sampanye Prancis.

Tiap hari dia memutar lagu Prancis.

Mereka juga mengecat kantornya dengan warna-warni Paris.

Akhirnya, tim Sandy berhasil mencapai target dan berangkat ke Paris. Sebuah *happy ending*.

Sandy berhasil menggunakan apa yang disebut **Visi Multi-Indriawi**. Teknik ini menerjemahkan visi ke bentuk konkret, sehingga dapat dilihat, didengar, dicium, dirasakan, dan diraba. Penggunaan panca-indra ini benar-benar mengondisikan dan mengepung pemikiran anggota tim ke satu arah: Mencapai target dan berlibur ke Paris. Visi seperti ini sangat menarik dan menggairahkan. Ada *overlapping* kepentingan antara perusahaan dan individu sehingga melahirkan energi besar. Dalam *The Fifth Discipline*, Peter Senge mengatakan, "Di mana ada visi yang murni, orang-orang akan

menyempurnakan dan mempelajarinya—bukan karena disuruh, melainkan karena mereka sendiri memang menginginkannya.”

Penelitian menunjukkan bahwa manusia baru memanfaatkan 1-4% otaknya. Padahal, otaklah yang sangat menentukan kinerja kita. Visi multi-indriawi memberdayakan kemampuan otak untuk membayangkan sesuatu. Padahal, saat membayangkan, kita sudah meningkatkan kemampuan untuk mencapai hal tersebut. Penggunaan teknik daya cipta ini menciptakan stimulus yang mengondisikan otak untuk selalu membayangkan kenikmatan mencapai hasil. Inilah yang

128 menciptakan **motivasi dari dalam.** “Visi multi-indriawi memfokuskan pikiran karyawan

Sekarang, mari kita lihat organisasi masing-masing. Dalam pernyataan visinya, banyak organisasi yang menggunakan kata-kata seperti, “Menjadi Nomor Satu”, “World Class Organization”, “Bank of The Choice”, “Menjadi yang Terbaik”, “Menjadi Market Leader”, dan “Role Model”. Masih banyak lagi. Semua pernyataan tersebut tentu saja baik. Namun, persoalannya adalah bagaimana menerjemahkan cita-cita tersebut dalam **bahasa yang mudah dipahami** karyawan di segala lapisan. Jika tidak,

karyawan akan menganggap pernyataan visi hanya sebatas *lip service*. Tidak ada yang percaya bahwa kita sedang

menuju ke sana. Jika itu yang terjadi, energi organisasi Anda akan tergerogoti.

Menerjemahkan visi menjadi multi-indriawi adalah kebutuhan tiap organisasi. Dengan menggunakan kekuatan otak untuk membayangkan sebuah pencapaian, akan terjadi suatu keajaiban. Karyawan seolah-olah sudah mencapainya, bahkan sebelum mereka melakukan apa pun.

Sebenarnya, inilah tugas setiap pemimpin:

Membawa setiap anggotanya selamat di tujuan secara mental, baru kemudian meniti perjalanan panjang secara fisik.

Ini juga merupakan salah satu hukum terpenting Efektivitas: Kreasi mental haruslah senantiasa mendahului kreasi fisik.

8

Pebisnis Sejati & Pebisnis Musiman

“Pemimpin bisnis yang baik menciptakan sebuah visi, menerjemahkan visi itu, dengan bergairah menyandang visi tersebut, dan menuntaskannya tanpa ampun.”

—Jack Welch

Dalam dunia politik, kita mengenal dua kategori perilaku: politisi dan negarawan. Menurut J.F. Clarke, seorang politisi memikirkan pemilihan yang akan datang, sementara negarawan memikirkan generasi yang akan datang. Politisi dan negarawan sebenarnya bukanlah sekadar predikat seorang pelaku politik. Ia adalah suatu **paradigma** dan **cara berpikir** yang mengarahkan **perilaku** seseorang.

Seperi halnya politik, pelaku bisnis juga dapat digolongkan ke dalam dua paradigma ini. Mereka yang menganut paradigma politisi yang berorientasi jangka pendek disebut pebisnis musiman, sedangkan penganut

paradigma negarawan yang berorientasi jangka panjang disebut pebisnis sejati. Pebisnis musiman menggunakan paradigma politik, sedangkan pebisnis sejati menggunakan paradigma sumber daya manusia (SDM).

Kedua paradigma ini berbeda secara signifikan. Dalam **paradigma SDM**, bisnis dijalankan atas dasar **kompetensi**. Rumusnya adalah: "*The right man in the right place.*" Dalam paradigma politik, bisnis dijalankan atas dasar **kepentingan**. Oleh karena itu, kualitas dan keahlian seseorang tidak terlalu penting. Fenomena ini mudah kita lihat dari berbagai "There are no permanent friends, bisnis keluarga pejabat yang nor permanent enemies, there is menggerogoti banyak sektordan always a permanent interest." instansi pemerintah. Penunjukan mereka tentu saja tidak didasarkan pada kompetensi. Dalam politik, yang terpenting adalah kepentingan.

Perbedaan lain kedua paradigma ini dapat kita lihat dari **fokus perhatiannya**. Menurut seorang pakar politik, Harold D. Laswell, secara sederhana politik dapat dirumuskan dengan 3W + 1H, yakni "*Who gets What, When and How*" (Siapa mendapat apa, kapan, dan bagaimana). Jadi, yang terpenting di sini adalah apa yang Anda dapatkan. Idealisme tidak penting jika dengan mempertahankannya, Anda tidak mendapatkan keuntungan apa pun. Rumus Laswell ini juga bisa kita

gunakan untuk menelaah berbagai skandal bisnis yang sampai saat ini belum jelas penyelesaiannya.

Pebisnis sejati menggunakan paradigma SDM yang memandang manusia secara utuh, bukan sebagai hewan ekonomi yang semata-mata bertujuan menghasilkan keuntungan. Oleh karena itu, berbeda dengan rumus Laswell, esensi paradigma SDM justru ada di dua kata tanya lainnya, yaitu 2W: "Why" dan "Where". Pertanyaan "Why" adalah persoalan tujuan dan motivasi seseorang dalam berbisnis. Hal ini sangat penting karena motivasih yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Bisnis yang didasari niat baik akan senantiasa menggunakan etika dan menjauahkan diri dari segala sesuatu yang merugikan kepentingan orang banyak.

"Pebisnis musiman bertanya dengan 'Who', 'What', 'When', dan 'How'. Pebisnis sejati bertanya dengan 'Why' dan 'Where'."

Pertanyaan esensial yang juga penting bagi pebisnis sejati adalah "Where" (Ke mana?). Ini adalah pertanyaan mengenai **visi**, "Akan dibawa ke mana bisnis kita ini?". Pebisnis musiman laksana politisi tanpa visi. Tujuan bisnisnya semata-mata untuk mendapatkan keuntungan. Bagi pebisnis semacam ini, kredibilitas bukanlah sesuatu yang dianggap penting. Mereka yang mengeruk kekayaan negara untuk kepentingan pribadi bisa digolongkan ke dalam pebisnis musiman ini. Termasuk dalam kategori

ini adalah para pelaku bisnis penggandaan uang, perusak lingkungan hidup dan pembakar hutan, perusak generasi muda dengan narkoba, maupun produsen yang tak mengindahkan efek samping produknya.

Seorang pebisnis sejati senantiasa memiliki visi yang jauh ke depan. Tindakannya didasari pada pencapaian visi, tidak sekadar mencari keuntungan sesaat. Inilah tindakan, yang berorientasi jangka panjang dan mempertimbangkan keseluruhan faktor terkait. Pebisnis sejati senantiasa memperhatikan tujuan yang mulia dengan menunjukkan tanggung jawabnya kepada masyarakat.

Perbedaan selanjutnya terletak pada **penerapan nilai-nilai (values) dalam berbisnis.**

Pebisnis musiman dilandasi oleh nilai-nilai korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Nilai-nilai tersebut timbul karena kegandrungan mereka terhadap kekuasaan (*power*). Padahal, seperti dikatakan ahli sejarah Inggris, Lord Acton, "*Power tends to corrupt, but absolute power corrupts absolutely.*" Pebisnis sejati mendasarkan bisnisnya pada nilai-nilai bersih, transparan, dan profesional (BTP). *Bersih* berkaitan dengan pribadi yang memiliki integritas. *Transparan* adalah proses bisnis yang terbuka dan bebas kolusi. Sedangkan *profesionalisme* menghendaki kompetensi dari para pelaku bisnis.

Kedua tipe pebisnis ini juga berbeda dalam prinsip pencarian keuntungan. Pebisnis musiman menerapkan prinsip ekonomi kapitalis, yaitu: "Dengan pengorbanan

yang sekecil-kecilnya, memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya." Ini seperti *joke* pada zaman Orde Baru mengenai nama anak seorang pejabat yang dipelesetkan menjadi "Tanpa usaha tapi untung terus."

Dalam konsep ekonomi kapitalis, manusia hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang harus ditekan supaya menghasilkan margin yang besar. Anggapan ini amat berbeda dengan konsep yang dianut para pebisnis sejati yang menempatkan manusia (tenaga kerja) sebagai *partner* dalam berbisnis. Oleh karena itu, manusia tidak dilihat sebagai biaya, tetapi sebagai investasi.

134

**Dalam pandangan pebisnis sejati,
bisnis bukanlah semata bertujuan mencari keuntungan,
melainkan juga mengembangkan manusia.**

9



Menyiasati Jabatan Rangkap

“Hal biasa bahwa para penggerak dan penggoyang, orang-orang penting, terlibat di banyak organisasi berbeda. Konflik kepentingan muncul saat Anda memegang sebuah peran dan Anda membiarkan salah satu peran kedua secara materi memengaruhi cara Anda bertingkah laku di situasi tersebut.”

—Richard Mason

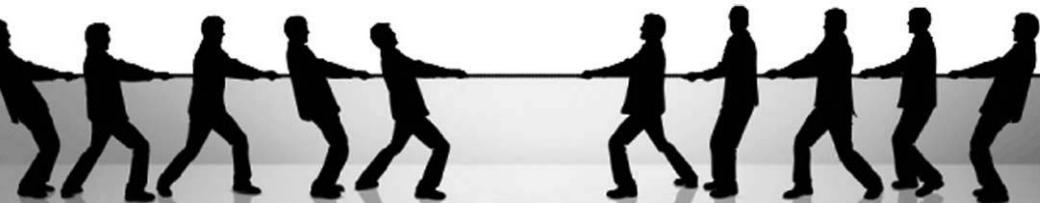
Sudah sebulan terakhir ini, Deni, seorang eksekutif berbakat di suatu kelompok usaha besar, terlihat uring-uringan. Pasalnya, sejak merangkap jabatan di *holding* dengan jabatan penting lain di anak perusahaan, tiba-tiba saja dia menemui banyak masalah, mulai dari sulitnya mengatur waktu, sampai dengan menghadapi keluhan dari rekan-rekan kerjanya. Dia sering merasa, banyak orang yang tidak dapat memahami kesibukannya yang kini bertambah dan masih menuntutnya untuk melakukan hal-hal yang sebenarnya bisa didelegasikan.

Banyak eksekutif yang memiliki masalah seperti Deni. Biasanya, mereka adalah eksekutif potensial sehingga

sering dipercaya **memegang lebih dari satu jabatan**. Di satu sisi, jabatan rangkap merupakan kebanggaan, namun di sisi lain sering menimbulkan masalah, baik teknis maupun hal-hal yang bersifat substansial. Masalah teknis yang paling umum adalah soal pembagian waktu. Sementara masalah yang substansial sering kali terjadi karena **benturan kepentingan** (*conflict of interest*) dari posisi yang berbeda-beda tersebut.

Anehnya, sering kali konflik kepentingan justru dilihat sebagai nilai tambah. Di Indonesia, seorang pejabat tinggi yang juga menjadi ketua organisasi olahraga adalah hal yang lumrah. Padahal, hal ini jelas-jelas menimbulkan konflik peran. Sebagai pejabat pemerintah, dia tidak boleh menerima bantuan dari siapa pun karena itu melanggar sumpah jabatan. Sebaliknya, posisi sebagai ketua organisasi olahraga justru mengharuskannya mencari dana guna menukzeskan organisasi. Banyak pula pejabat pemerintah dan wakil rakyat yang berbisnis atau menjadi komisaris di perusahaan-perusahaan swasta. Peran-peran yang berbeda ini membuka peluang penyalahgunaan kekuasaan.

Kembali pada kasus Deni, untuk menghindari masalah yang dia hadapi, perusahaan harus memiliki sistem yang



mengatur hal itu. Namun, pada akhirnya efektivitas dalam menjalankan kedua posisi tersebut sangat bergantung pada Deni sendiri. Berikut ini adalah hal-hal yang dapat dilakukan perusahaan.

1 Sebagai suatu kelompok usaha besar, perusahaan perlu memiliki **visi, misi, dan nilai-nilai yang sama**, yang disosialisasikan kepada seluruh karyawan di kelompok usaha tersebut. Ketidakjelasan ataupun perbedaan visi antara *holding* dan anak-anak perusahaan acap menjadi sumber konflik.

“Konflik peran bisa dihindari dengan tidak menyerahkan dua jabatan dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang berbeda kepada satu orang” Dengan visi dan misi yang jelas, pemegang jabatan rangkap akan tahu apa yang harus dilakukan bila terjadi konflik.

2 Ada kecenderungan perusahaan menganggap orang-orang yang berpotensi ini layak ditempatkan di berbagai posisi. Padahal, posisi-posisi ini sering mensyaratkan kompetensi yang berbeda. Oleh karena itu, perusahaan perlu terlebih dahulu melakukan analisis pekerjaan (*job analysis*) untuk mengetahui **kompetensi yang diperlukan** untuk menukseskan pekerjaan tersebut. Setelah itu, barulah dilakukan penilaian (*assessment*) kelayakan kandidat yang bersangkutan. Dengan demikian, kita akan mendapatkan *the right man in the right place*.

3 Perusahaan juga perlu menyelaraskan **nature pekerjaan** karena ada kalanya *nature* pekerjaan ini menempatkan si individu dalam posisi konflik. Contoh sederhananya adalah pekerjaan rangkap sebagai *marketing* dan *finance*. *Nature* kedua pekerjaan ini jelas bertentangan. Perusahaan perlu mengusahakan agar jabatan rangkap tersebut saling mendukung satu sama lain agar memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

4 Hal lain yang juga sangat penting adalah **mengomunikasikan** posisi rangkap ini kepada orang-orang yang berkepentingan dalam organisasi. Komunikasi ini amat diperlukan untuk **mengelola harapan** (*managing expectation*). Tanpa komunikasi yang baik, jabatan rangkap hanya akan menimbulkan salah pengertian, konflik, dan kekecewaan seperti yang dialami Deni.

Namun, terlepas dari sistem yang diciptakan organisasi, pada akhirnya efektivitas jabatan rangkap tersebut amat ditentukan oleh manajemen si individu sendiri. Berikut ini kiat untuk individu yang memegang jabatan rangkap seperti yang dikemukakan oleh Stephen R. Covey dalam *First Thing First*.

1 Untuk dapat mengelola pekerjaan rangkap secara efektif, Anda perlu memahami visi dan misi organisasi secara jelas. Pemahaman visi dan misi ini diperlukan untuk menentukan apa yang penting dan tidak penting. Inilah yang dapat dijadikan pedoman dalam **mengatur**

prioritas. Kunci pengaturan prioritas dapat dilihat dari ungkapan Goethe: *Things which matter most must never be at the mercy of things which matter least.*

2 Menjaga keseimbangan dari setiap peran. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat **rencana mingguan**. Definisikan peran-peran apa yang akan Anda miliki dalam bisnis, kemudian tentukan apa yang akan Anda lakukan untuk setiap peran di minggu tersebut. Untuk membuat sasaran mingguan, tanyalah diri Anda, "Hal terpenting apakah yang dapat saya lakukan dalam tiap peran minggu ini yang akan membawa dampak positif terbesar?"

3 Lakukan lebih banyak **aktivitas di kuadran II**. Dalam matriks manajemen waktu, semua aktivitas dikelompokkan menjadi empat kuadran. Kuadran I adalah hal-hal yang penting dan mendesak. Kuadran II adalah hal-hal yang penting, namun tidak mendesak. Kuadran III adalah hal-hal yang tidak penting, tetapi sering terlihat mendesak. Kuadran IV adalah hal-hal yang tidak penting dan tidak mendesak. Dari empat kuadran ini hanya aktivitas kuadran I dan II-lah yang perlu kita lakukan karena berisi hal-hal yang penting.

Orang yang memiliki jabatan rangkap sering kali terperangkap dengan pekerjaan-pekerjaan kuadran I yang datang secara bersamaan. Pekerjaan-pekerjaan tersebut berkaitan dengan krisis, masalah-masalah mendesak,

deadline, meeting, dan sebagainya. Melakukan pekerjaan kuadran I secara terus-menerus menimbulkan konflik dan stres tersendiri. Nah, agar lebih efektif, kita perlu mengurangi beban pekerjaan di kuadran I dengan bekerja lebih banyak di kuadran II yang berkaitan dengan persiapan, pencegahan, perencanaan, pembangunan hubungan, pemberdayaan, dan sebagainya. Aktivitas di kuadran II inilah yang akan membawa Anda ke kualitas dan keseimbangan peran-peran tersebut. Sayangnya, kuadran II ini kerap dilupakan karena sifatnya yang tidak mendesak.

140 4 Dalam menerapkan rencana, sering kali ada hal-hal yang datang mendadak, di luar perencanaan. Dalam situasi inilah diperlukan **integritas**, yaitu kemampuan mengatakan "tidak" dan menepati komitmen yang telah Anda buat. Dalam situasi tertentu ketika Anda dituntut untuk memilih, pilihlah yang paling sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

5 Pada akhir pekan, evaluasilah kembali apa yang telah Anda lakukan selama seminggu. **Evaluasi** ini penting untuk melihat komitmen terhadap rencana yang Anda buat sendiri. Dengan demikian, Anda akan mencapai keseimbangan peran di berbagai jabatan tersebut dan menjadi profesional yang efektif.||



10 Umpan Balik 360°

“Sarapan para juara adalah umpan balik.”

—Ken Blanchard

Sesuai namanya, umpan balik 360° adalah masukan yang disampaikan orang-orang di sekeliling kita. Umpan balik ini merupakan perubahan gaya manajemen, dari yang semula berdasarkan hierarki menuju **kerja sama tim (teamwork)**. Dulu hanya atasan yang bisa memberikan umpan balik. Padahal, informasi terbaik justru diberikan oleh orang-orang yang senantiasa berinteraksi dengan kita seperti rekan kerja, bawahan, bahkan pelanggan. Kini, lebih dari 90% perusahaan yang termasuk Fortune 500 menggunakan mekanisme ini. Mereka antara lain: Motorola, DuPont, Federal Express, Westinghouse, American Airlines, dan Intel. Bahkan, General Electric

yang dikomandani Jack Welch menggunakan Umpan Balik 360° untuk seluruh eksekutifnya.

Untuk meningkatkan kinerja, tidak ada cara yang lebih efektif selain memberikan umpan balik secara teratur. "Orang-orang perlu mengetahui apa yang diharapkan dan bagaimana mereka akan dievaluasi. Umpan balik harus jujur, teratur, konstruktif, dan tepat waktu," ujar Bruce Hyland dan Merle Yost dalam buku mereka *Reflection for Managers*. Keduanya benar, kebanyakan dari kita ingin berubah, tetapi sering kali kita tidak tahu apa yang perlu diubah. Dalam hal ini, umpan balik dari orang lain amat dibutuhkan untuk melihat diri kita secara lebih lengkap.

142

"*We judge ourselves based on our intention, but people judge ourselves based on our action.*" Perbedaan antara niat (*intention*) dan tindakan (*action*) inilah yang sering memunculkan kesenjangan.

Dengan umpan balik, organisasi berharap akan terjadi perubahan perilaku dari orang-orangnya. Perubahan perilaku sendiri biasanya terjadi melalui 4 tahap:

Pertama, **unconsciously incompetent**. Kita tidak tahu bahwa terdapat kesenjangan antara apa yang diharapkan dan apa yang kita lakukan. Dengan mendapatkan umpan balik, kita masuk ke tahap *kedua*, yaitu **consciously incompetent**. Pada tahap ini, kita menyadari adanya kesenjangan dan berusaha mengembangkan diri. Kemudian, kita masuk ke tahap

ketiga, yaitu **consciously competent**. Pada tahap ini, kita menyadari bahwa sekarang kita sudah berkompeten. Akhirnya, perilaku kita ini menjadi kebiasaan dan karakter sehingga kita dapat melakukannya secara otomatis. Tahap *keempat* ini disebut **unconsciously competent**.

Namun, ada beberapa catatan yang perlu diperhatikan untuk melaksanakan Umpam Balik 360° secara efektif.

1 Umpam Balik 360° tidak boleh digunakan untuk menilai kinerja karena data yang diperoleh

berdasarkan pendapat dan persepsi orang lain yang boleh jadi subjektif. Namun, persepsi menjadi sangat penting karena interaksi kita dengan orang lain dilakukan berdasarkan persepsi ini. Pada dasarnya, iklim organisasi pun merupakan kumpulan persepsi mengenai hubungan antarindividu di dalam organisasi. Umpam balik 360° menyediakan mekanisme untuk berbagi informasi mengenai persepsi di antara anggota organisasi. Mekanisme ini penting untuk menciptakan keterbukaan dan menyalurkan unek-unek yang ada.

2 Agar benar-benar menghasilkan informasi yang akurat, perilaku yang diukur dalam Umpam Balik 360° haruslah yang berhubungan dengan orang

lain seperti: sensitivitas, integritas, *teamwork*, adaptabilitas, kepemimpinan, komunikasi, dan *coaching*. Karena berkaitan langsung dengan orang lain, penilaian yang akurat justru kita dapatkan dari orang-orang yang sehari-harinya berinteraksi dengan kita. Adapun dimensi-dimensi lain seperti analisis, pengambilan keputusan, pengetahuan profesional, dan standar kerja kurang relevan untuk ditanyakan dalam Umpan Balik 360° karena sulit dilihat orang lain. Ada perusahaan yang memaksakan mengukur dimensi-dimensi ini dengan Umpan Balik 360°. Hasilnya tentu saja kurang bisa dipertanggungjawabkan.

Untuk mendapatkan informasi yang akurat mengenai dimensi-dimensi tersebut, kita dapat menggunakan **Assessment Center (AC)**. AC ini menggunakan metode pengukuran yang ketat, disertai berbagai simulasi untuk memunculkan perilaku. Penilaiannya pun dilakukan oleh beberapa *assessor* yang terlatih dan **tidak terlibat secara emosional** dengan orang yang dinilai untuk mendapatkan hasil yang objektif.

3 Untuk menjamin kesuksesan Umpan Balik 360°, **kerahasiaan** (*confidentiality*) perlu dijaga. Menjaga kerahasiaan ini penting agar orang merasa aman menyampaikan pendapatnya secara jujur tanpa dipengaruhi kepentingan apa pun. Penilaian dari atasan memang dapat dikemukakan secara terbuka, tetapi tidak demikian halnya dengan penilaian dari bawahan dan

sesama rekan kerja. Keterbukaan di sini justru bisa menjadi hambatan dalam mengemukakan umpan balik secara apa adanya karena takut merusak hubungan. Namun, ada perusahaan yang mengklaim bisa mengatasi kendala ini. Budaya perusahaan mereka sangat terbuka sehingga orang terbiasa mengemukakan segala sesuatu secara terang-terangan. Bagaimanapun saya tetap meragukan efektivitasnya karena bawahan dapat saja menggunakan 360° ini untuk menarik perhatian atasannya. Mereka akan memiliki kecenderungan memberikan nilai yang baik untuk meningkatkan hubungan ataupun mencapai tujuan-tujuan lain. Jika demikian yang terjadi, tujuan Umpam Balik 360° tidak akan tercapai.

145

4 Untuk menjamin kelancaran pelaksanaan Umpam Balik 360°, organisasi perlu **mengomunikasikan tujuan dan proses** Umpam Balik 360° secara jelas. Tanpa komunikasi yang jelas, Umpam Balik 360° justru akan menimbulkan kecurigaan dan ketidakpercayaan dalam organisasi. Apalagi jika organisasi tersebut memiliki budaya yang tertutup dan hierarkis.

5 Perusahaan perlu menyadari bahwa ukuran keberhasilan Umpam Balik 360° adalah pada **perubahan perilaku**. Menurut pengalaman saya, banyak perusahaan yang menyelenggarakan Umpam Balik 360°, tetapi tidak mendapatkan manfaat yang maksimal karena mereka tidak melakukan *monitoring* terhadap tindak

lanjut yang dilakukan orang setelah mendapatkan umpan balik.

Lantas, bagaimana cara kita memanfaatkan data yang diperoleh dari Umpan Balik 360°? *Pertama*, kita perlu melakukan **analisis** yang cermat terhadap angka yang kita peroleh. Untuk satu dimensi saja, penilaian dari berbagai pihak dapat berbeda-beda. Ambil contoh dimensi kepemimpinan. Atasan Anda mungkin saja menilai Anda tinggi untuk dimensi tersebut. Tetapi tidak demikian dengan bawahan dan rekan sejawat. Apa artinya? Kemungkinannya adalah kita selalu berusaha menyenangkan atasan dengan bersikap profesional, tetapi kita tidak melakukan hal yang sama kepada bawahan. Kita pun mungkin tidak bersikap sama kepada semua rekan sejawat, sehingga menimbulkan kecurigaan dan persaingan.

146

Kedua, setelah menganalisis dengan saksama, kita perlu **merencanakan tindak lanjut**. Salah satunya adalah dengan langsung mendatangi orang-orang yang memberikan umpan balik, mengucapkan terima kasih atas umpan balik mereka, dan meminta tanggapan mereka secara langsung. Tindak lanjut seperti ini sangat efektif karena Anda akan mendapatkan umpan balik yang lebih jelas. Selain itu, hal ini merupakan sarana terbaik untuk menjalin komunikasi dan menumbuhkan kepercayaan

antar-individu. Tindak lanjut berikutnya adalah mengikuti pelatihan atau program-program pengembangan lainnya.

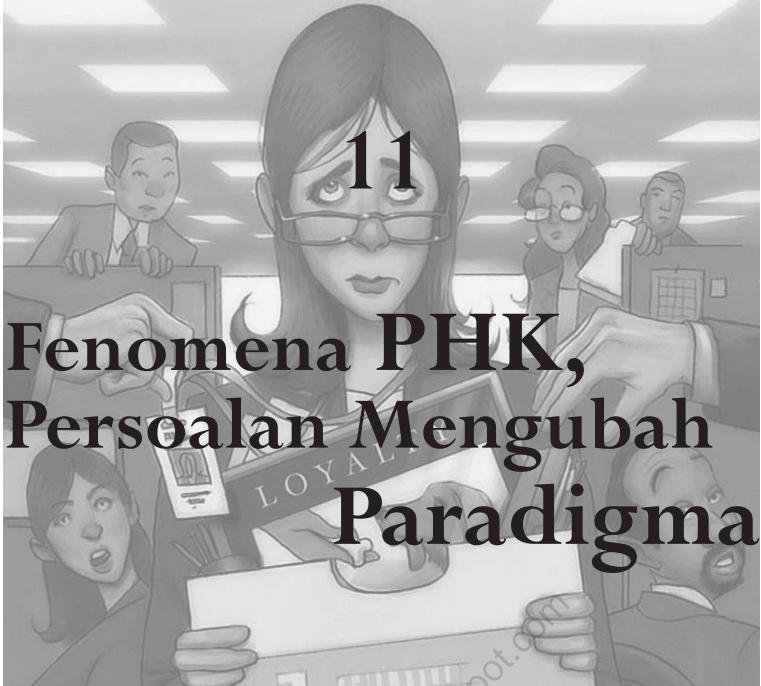
Berkaitan dengan analisis data, Franklin Covey, perusahaan yang bergerak dalam pengembangan kepemimpinan, menemukan satu hal yang menarik. Di Indonesia terdapat kecenderungan seseorang menilai dirinya sendiri lebih tinggi daripada penilaian orang lain. Kecenderungan di Amerika Serikat malah sebaliknya. Para manajer justru memberikan nilai lebih rendah untuk dirinya ketimbang nilai yang diberikan orang lain. Kecenderungan ini menunjukkan suatu gejala yang menarik.

Orang Indonesia cenderung “lunak” dalam menilai diri kita sendiri, tetapi “keras” dalam menilai orang lain.

147

Umpan Balik 360° memang merupakan mekanisme yang ampuh untuk melakukan perubahan perilaku dalam organisasi. Mark R. Edwards dan Ann J. Ewen, CEO Teams Inc., perusahaan konsultasi yang mengkhususkan diri untuk membantu organisasi dalam mengimplementasikan Umpan Balik 360°, bahkan berani mengatakan, *“No organizational action has more power for motivating employee behavioral changes than feedback from credible work associates.”*

Tidak ada tindakan organisasi yang lebih kuat
dalam memotivasi perubahan perilaku karyawan
daripada umpan balik dari rekan kerja yang kredibel.



Fenomena PHK, Persoalan Mengubah Paradigma

“Ada hal-hal yang tidak ingin kita lepaskan, orang-orang yang tidak ingin kita tinggalkan. Namun, ingatlah bahwa melepaskan bukanlah akhir dunia, inilah awal hidup baru.”

—Joseph Campbell

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) memang sebuah momok. Dampaknya tidak saja dirasakan dalam bidang ekonomi, juga menyentuh aspek psikologis, seperti kehilangan harga diri, status sosial, merasakan hidup yang tidak bermakna (*meaningless*), serta perasaan terhina, dan tidak berdaya.

Para ahli memberikan berbagai saran bagaimana cara eksekutif menanggapi PHK secara lebih positif agar tidak terjerumus dalam kesedihan yang berlarut-larut, seperti kembali bersekolah, mencari pekerjaan baru, meningkatkan keahlian dan kompetensi, atau menjadi

wirausahawan. Namun, ada satu hal terpenting yang jarang disebut. Padahal, inilah hal yang terpenting, yakni melakukan **perubahan paradigma** terhadap PHK itu sendiri.

Mengubah paradigma menunjukkan kita bersikap **proaktif** terhadap PHK, bukan sekadar bereaksi terhadap fenomena tersebut. Paradigma adalah cara kita "melihat" dunia—cara kita memersepsi, memahami, dan menafsirkan peristiwa-peristiwa yang kita alami. Dengan demikian, kita sebenarnya tidak melihat dunia sebagaimana realitas yang sebenarnya, tetapi kita melihatnya dengan realitas kita sendiri.

Dari sudut pandang ekonomi, PHK sebenarnya merupakan fenomena yang wajar sebagai konsekuensi adanya kesenjangan antara permintaan dan penawaran. Namun, orang melihat realitas tersebut dari **2 perspektif**. Perspektif *pertama* adalah melihat PHK sebagai **bencana**. Perspektif ini yang banyak dianut para eksekutif. Dalam perspektif ini, PHK adalah akhir dari segalanya.

Perspektif *kedua* adalah melihat PHK sebagai suatu **peluang** (*opportunity*). Penganut perspektif ini melihat PHK sebagai kesempatan untuk memulai usaha baru, mempunyai waktu lebih banyak untuk keluarga, hidup lebih sehat, atau untuk menekuni hobi tertentu. Orang-orang yang bekerja, tetapi pekerjaannya tidak mendatangkan kepuasan (*job satisfaction*), termasuk ke dalam kelompok ini.

Fenomena PHK sangat bergantung pada persepsi kita. Kitalah yang menciptakan realitas mengenai PHK. Realitas inilah yang menentukan cara kita menyikapi fenomena tersebut.

Oleh karena itu, untuk melakukan perubahan mendasar, kita perlu mengubah paradigma terlebih dahulu, baru kemudian sikap dan perilaku. Kita bisa saja mengubah perilaku tanpa mengubah paradigma dasar kita, tetapi yang akan kita dapatkan hanyalah perubahan yang relatif kecil. Thomas Kuhn, penulis sebuah buku yang amat berpengaruh *The Structure of Scientific Revolutions* (1970), menunjukkan bukti-bukti bahwa berbagai perubahan besar yang terjadi di dunia ini selalu diawali dengan **perubahan paradigma**, bukan perubahan perilaku.

Dengan demikian, masalah yang sesungguhnya terletak pada cara kita melihat PHK itu sendiri. Untuk itu, kita perlu melakukan pergeseran paradigma (*paradigm shift*), dari melihat PHK sebagai bencana menjadi peluang. Peluang di sini berarti kebebasan untuk menentukan nasib Anda sendiri. Kini Anda tidak lagi bekerja untuk orang lain, tetapi untuk diri Anda sendiri. Jika sebelumnya Anda terikat dengan berbagai peraturan, kewajiban, dan hal-hal lainnya, kini Anda sendirilah yang menyusun aturan main. Anda menjadi manusia yang bebas merdeka, lepas dari segala tekanan. Anda kini menjadi diri Anda sendiri!

Yang saya sebutkan ini adalah sebuah perubahan paradigma yang penting dalam memandang diri dan pekerjaan kita. Kita mengubah paradigma kita dari *life time employment* menjadi *life time employability*. Konsep *employment* mengacu pada pekerjaan dalam bentuk umum, yaitu Anda bekerja secara formal di satu perusahaan tertentu. Konsep **employability** mengacu pada kemampuan dan kompetensi yang Anda miliki untuk bekerja. Dalam konsep ini, di mana Anda bekerja bukan masalah. Anda bisa bekerja di mana saja. Ini akan melepaskan Anda dari ketergantungan pada siapa pun. Anda dapat bekerja

“Baik atau buruknya PHK
tergantung dari sudut pandang
mana kita melihatnya.”

selama Anda masih memiliki

keahlian yang dibutuhkan. Jika

Anda seorang bankir yang di-

PHK, Anda tetap bisa menjual

keahlian Anda itu. Dengan memiliki

paradigma ini, Anda akan terhindar dari perasaan cemas atau *job insecurity*, perasaan tidak aman dan takut kehilangan pekerjaan.

Mengapa orang yang di-PHK sering kali kehilangan harga diri, kehilangan makna hidup, bahkan merasa hidup ini tidak bermanfaat lagi? Menurut saya, perasaan seperti ini timbul karena orang menempatkan harga diri dan makna hidupnya pada pekerjaan (*employment*). *Employment* adalah sesuatu yang berada di luar dirinya. Orang baru merasa berharga kalau memiliki pekerjaan, karier, dan profesi. Padahal, apa pun yang berada di luar diri kita

mempunyai sifat yang sama, yaitu: tidak kekal dan dapat hilang begitu saja.

Di sinilah kita perlu mengubah konsep kita mengenai harga diri. Harga diri adalah sesuatu yang bersifat internal, yang berada di dalam diri kita sendiri, bukan yang kita dapatkan dari lingkungan. Harga diri bisa kita pertahankan sejauh kita memegang teguh nilai dan prinsip yang kita yakini kebenarannya. Harga diri hanya bisa hilang jika kita melakukan sesuatu yang bertentangan dengan nilai-nilai kemanusiaan, seperti korupsi, kolusi, dan manipulasi. Kehilangan pekerjaan tidak perlu mengurangi harga diri karena pada prinsipnya tidak ada bagian dari diri kita yang hilang. Betul, kita kehilangan pekerjaan (*employment*), tetapi kita sama sekali tidak kehilangan kemampuan bekerja (*employability*).

Oleh karena itu, istilah PHK-wan menurut saya tidak tepat karena 1 istilah ini berasal dari paradigma lama, yaitu *long life employment*. 2 Istilah ini menciptakan pengelompokan dan kategorisasi baru yang didasarkan pada "nasib". 3 Istilah PHK-wan memberikan label dan predikat yang mengandung makna statis dan pesimistik. 4 Istilah ini berorientasi masa lalu (*past-oriented*), padahal yang kita perlukan adalah orientasi ke masa depan (*future-oriented*).

Saya sangat sependapat dengan Warren Bennis (1989) yang mengatakan bahwa hidup itu sendiri adalah sebuah karier. Kita sendirilah—bukan orang lain—yang

bertanggung jawab terhadap karier tersebut. Hidup kita akan tetap bermakna bila kita meletakkan makna hidup pada hal-hal yang abadi seperti prinsip dan nilai-nilai dasar yang kita yakini kebenarannya.

Dengan mengubah paradigma, kita akan memperoleh *pencerahan*. Perubahan paradigma adalah langkah pertama dan terpenting yang dapat mengubah hidup Anda. Setelah itu, barulah Anda menyusun langkah-langkah baru untuk menyongsong hari depan yang tetap cerah. Anda pun akan dengan mantap mengatakan, “*This is the beginning—not the end of the world.*”

12

Pelatihan di Masa Krisis: Biaya atau Investasi?

“ Jika ditulis dalam huruf Cina, kata ‘krisis’ terdiri dari dua karakter. Karakter pertama melambangkan bahaya dan karakter lainnya melambangkan kesempatan.”

—John F. Kennedy

Pada masa krisis seperti sekarang ini, perusahaan berusaha untuk melakukan penghematan dalam berbagai biaya produksi, operasi, promosi, dan lain-lain. Salah satu biaya yang ikut dipangkas adalah pengembangan karyawan. Manajemen sering berpendapat bahwa pelatihan adalah biaya. “Tidak di-PHK saja sudah untung, kenapa kita harus mengeluarkan biaya pelatihan?” begitu mungkin yang mereka pikirkan.

Alasan pihak manajemen memang sangat rasional. *Pertama, pelatihan memerlukan biaya yang tidak sedikit*, ditambah dengan hilangnya waktu efektif karyawan serta *opportunity cost*-nya. *Kedua,*

hasil pelatihan sering tidak jelas. Katakanlah, karyawan peserta pelatihan memperoleh "pencerahan". Tetapi hal itu tidak menghasilkan perubahan apa pun. Lantas, apa yang didapat perusahaan? Tidak lain hanya pengeluaran biaya.

Dengan dua alasan itu saja, wajar jika orang berpikir dua kali untuk melakukan pelatihan. Apalagi di masa krisis seperti sekarang. Orang hanya berpikir untuk menye-lamatkan bisnis. Nanti, setelah krisis berakhir, barulah mereka memikirkan pengembangan karyawan.

Berpikir seperti ini tentu saja cocok untuk jangka pen-dek, tetapi belum tentu menjadi solusi yang menguntungkan dalam jangka panjang. Bayangkan, jika krisis nanti berakhir, kita akan dihadapkan pada suatu lingkungan bisnis baru dengan tantangan yang berbeda. Jika pada saat itu kita baru berpikir tentang pengembangan karyawan, kita mungkin akan ketinggalan beberapa langkah di belakang pesaing kita. Pesaing yang dimaksud bisa saja pesaing-pesaing lama, tetapi juga tidak menutup kemungkinan munculnya para pemain baru yang memanfaatkan fase krisis sebagai momentum untuk menyusun langkah dan strategi, serta melakukan pengembangan karyawan semak-simal mungkin.

Lantas, apakah kita harus tetap melakukan pengem-bangan karyawan di masa krisis? Jawabnya tentu saja: "Ya!" Tetapi tetap dengan beberapa catatan. 1 Kita harus

melakukan **analisis kebutuhan pelatihan** (*Training Need Analysis*) yang sistematis. Pelatihan harus didasarkan pada kebutuhan organisasi. Jadi, pertanyaannya adalah apa yang menjadi **prioritas organisasi** sekarang? Apakah menciptakan budaya pelayanan, melakukan rekayasa ulang proses bisnis, menciptakan *team-based organization*, memberdayakan karyawan, dan sebagainya? Dengan demikian, semua kegiatan pelatihan difokuskan pada pencapaian prioritas tadi. Tahap analisis kebutuhan inilah yang sering dilewatkan para manajer kita. Mereka lebih tertarik pada pelatihan-pelatihan yang sedang tren, lalu mengirimkan orang ke sana. Padahal, belum tentu pelatihan tersebut merupakan kebutuhan organisasi.

156

“Pelatihan adalah investasi untuk menghadapi persaingan di era pasca-krisis.”

2 Pengalaman saya dalam menangani banyak perusahaan menunjukkan masih banyaknya manajer yang memahami pelatihan sekadar sebagai sebuah program, bukan sebagai pendekatan SDM yang *integrated* dan berkaitan dengan keseluruhan sistem dalam organisasi. Padahal, pelatihan baru akan berdampak jika disertai dengan **perubahan sistem dan corporate culture**. Apalah artinya melatih para *frontliners* di bank mengenai *customer service* tanpa menciptakan budaya pelayanan? Bayangkan, apa yang terjadi jika para manajer tidak paham budaya pelayanan, para staf di *back-office*

tidak mengerti, ditambah lagi sistem dan proses kerja yang tidak mendukung. Seorang *frontliners* yang sudah terlatih pun tidak dapat menangani keluhan dan masalah pelanggan dengan baik jika dia sendiri tidak memiliki wewenang untuk langsung menangani persoalan tersebut di tempat.

3 Kita perlu mengubah paradigma terhadap pelatihan. **Pelatihan yang direncanakan dengan tepat sebenarnya adalah investasi** (*corporate human capital investment*), bukannya biaya. Oleh karena itu, kita harus dapat melihat *return on investment* (ROI)-nya. Jika pelatihan tidak memberikan ROI yang diharapkan, berarti pelatihan tersebut sia-sia. Untuk itulah, kita perlu memiliki alat ukur yang memadai untuk mengevaluasi perubahan perilaku (*behavioral change*) serta dampak pelatihan terhadap organisasi, seperti pada tingkat produktivitas, *turnover*, dan keluhan pelanggan.

Hasil penelitian yang dilakukan American Society for Training & Development (ASTD) menarik untuk disimak. ASTD meneliti 40 perusahaan publik di berbagai industri di Amerika Serikat (1997) dan menemukan bahwa perusahaan yang memberikan investasi pada pelatihan lebih sukses secara finansial serta memiliki nilai tambah di bursa Wall Street.

Pelatihan yang tidak direncanakan dengan baik memang merupakan biaya, dan pemborosan. Dalam situasi krisis, pelatihan seperti ini hanya

akan memperburuk kondisi keuangan organisasi. Namun, pelatihan yang terencana dan didasarkan pada pengembangan kompetensi merupakan investasi yang berharga di masa depan.

Pakar mutu Edwards Deming dalam *Out of Crisis* mengatakan bahwa salah satu cara keluar dari krisis adalah dengan gencar mengadakan pelatihan, program pendidikan, dan pemberian diri. Nanti, pada saat perekonomian pulih, perusahaan yang mempersiapkan manusianya sajalah yang akan memenangi kompetisi.

Pelatihan atau Perubahan?

“Mengenai pelatihan, Anda bisa melakukan banyak hal jika Anda betul-betul terlatih.”

—Queen Elizabeth II

Manakah yang lebih penting bagi perusahaan: pelatihan atau perubahan? Jika pertanyaan ini diajukan kepada kita, tentu kita menjawab perubahanlah yang lebih penting. Pelatihan hanyalah salah satu cara untuk berubah. Jadi, target akhirnya adalah **perubahan** pengetahuan, keahlian, perilaku, dan sebagainya. Perubahan yang baik akan menghasilkan peningkatan kinerja bagi perusahaan.

Namun, pengalaman sebagai konsultan SDM memberikan saya gambaran yang berbeda. Banyak perusahaan besar yang melakukan pelatihan kepemimpinan dan manajemen semata-mata untuk pelatihan itu sendiri, terlepas dari konteks perubahan dan kebutuhan organisasi.

Padahal, investasi yang dikeluarkan perusahaan untuk pelatihan cukup besar. Pelatihan-pelatihan semacam ini tidak menjawab kebutuhan akan peningkatan kinerja.

Dari pengalaman bekerja dengan banyak perusahaan, saya berhasil mengidentifikasi **10** penyebab mengapa pelatihan tidak efektif.

1 Paradigma yang keliru tentang pelatihan.

Kita sering menganggap pelatihan sebagai *event*, dan bukan proses. Oleh karena itu, kesuksesan pelatihan sering diartikan sebagai kesuksesan penyelenggaraan pelatihan. Pemaknaan yang sempit dan teknikal seperti ini sangat jauh dari esensi pelatihan itu sendiri, yaitu terjadinya perubahan perilaku (*behavioral change*). Pemaknaan ini juga melahirkan anggapan bahwa pembelajaran sudah selesai setelah pelatihan. Padahal, pembelajaran justru baru dimulai ketika peserta kembali ke tempat kerja. Mungkin telah terjadi perubahan pengetahuan sebagai hasil langsung pelatihan, tetapi belum tentu mengakibatkan perubahan perilaku. Oleh karena itu, perusahaan perlu **menciptakan sistem dan proses yang menunjang ke arah perubahan** yang diinginkan. Pada akhirnya, mau atau tidaknya orang berubah amat bergantung pada dirinya sendiri karena perubahan yang langgeng haruslah bersifat dari dalam ke luar (*inside-out*). Perubahan seperti inilah yang disebut *empowered change process*.

2 Tidak adanya dukungan penuh dari manajemen puncak. Manajemen tidak membebaskan peserta pelatihan dari pekerjaannya sehari-hari, sehingga pelatihan penuh dengan interupsi, telepon, dan surat-surat yang harus ditandatangani. Manajemen juga sering meminta memperpendek waktu pelatihan sehingga kurang dari yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan pelatihan. Banyak pula pelatihan yang diselenggarakan di akhir pekan agar tidak mengganggu jam kantor. Padahal,

“Pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi tidak akan menghasilkan perubahan.”

para peserta sudah lelah setelah bekerja seminggu, dan perlu meluangkan waktunya bersama keluarga.

Kondisi seperti ini sering menimbulkan **sikap negatif dan resistensi terhadap pelatihan** itu sendiri.

3 Pelatihan **tidak berkaitan dengan permasalahan** yang dihadapi organisasi. Banyak organisasi yang enggan melakukan *Training Need Analysis* (TNA). Pelatihan sering dilakukan karena mengikuti tren. Jika sekarang pelatihan A menjadi tren, organisasi buru-buru mengirimkan karyawannya ke pelatihan tersebut. Padahal, belum tentu itu yang mereka butuhkan. Bahkan, beberapa perusahaan justru merasa terganggu jika konsultan menggali masalah yang ada di dalam organisasi mereka. “Pokoknya kami minta diberi pelatihan ini,” ujar seorang manajer.

Persoalannya, bagaimana kita bisa mengobati masalah dalam organisasi jika tidak melakukan diagnosis yang memadai? Itulah sebabnya mengapa melakukan TNA adalah sebuah keharusan. Manajemen perlu mengenali gejala-gejala dalam organisasi. Karena tidak semua gejala muncul ke permukaan, manajemen harus membuka mata dan telinga untuk menangkap hal-hal yang mungkin tersirat. Berbagai gejala dalam organisasi itu antara lain: kurangnya kerja sama antardivisi, kurang harmonisnya komunikasi, dan persaingan. Manajemen seharusnya tidak berhenti pada gejala-gejala ini, tetapi berusaha menemukan penyebabnya, kemudian merumuskan permasalahan, serta mendata keuntungan yang akan didapat jika masalah ini dapat diselesaikan. Semakin jelas gejala di dalam organisasi terumuskan, semakin baik pula hasil yang akan didapatkan.

162

4 Organisasi tidak mengetahui kompetensi yang dibutuhkan oleh industri yang bersangkutan. Dasar pelatihan adalah *performance needs* yang merupakan kesenjangan antara kinerja yang dibutuhkan dan kinerja yang ada sekarang (*current performance*). Untuk itu, organisasi perlu menganalisis perubahan di lingkungan bisnisnya, baik yang berkaitan dengan aspek sosial, teknologi, ekonomi, maupun politik. Edgar Schein, seorang pakar perilaku organisasi, pernah mengatakan, "Organisasi harus terus-

menerus melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal." Bahkan, kita pun perlu memprediksi kecenderungan-kecenderungan masa depan dan mendefinisikan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk memenangi persaingan.

5 Organisasi tidak mengetahui kompetensi yang dimiliki setiap individu dan perbedaannya dengan kompetensi yang dibutuhkan. Untuk itu, organisasi perlu melakukan penilaian (*assessment*) terhadap kompetensi setiap orang. Penilaian ini perlu dilakukan untuk melihat kebutuhan pelatihan bagi setiap orang, tim, dan organisasi itu sendiri. Kebutuhan pelatihan ini harus datang dari bawah, bukan ditetapkan dari atas.

163

6 Tidak ada persiapan menghadapi pelatihan. Peserta tidak mendapatkan informasi yang memadai mengenai materi pelatihan, sehingga datang ke pelatihan dengan "kepala kosong". Padahal, pelatihan bertujuan menyelesaikan permasalahan di tempat kerja. Oleh karena itu, peserta perlu mengetahui keterkaitan pelatihan dan pekerjaan, sehingga mereka akan datang dengan sejumlah target. Dengan demikian, pelatihan akan menjadi sesuatu yang menarik. Persiapan pelatihan perlu dilakukan terlebih dahulu supaya peserta mendapatkan

kesempatan yang cukup untuk **merumuskan kebutuhan dan targetnya** masing-masing.

7 Tidak ada coaching dan monitoring dari atasan. Banyak pelatihan yang terlepas dari program manajemen kinerja dalam perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan hanya menjadi ajang *transfer of knowledge*, dan tidak akan menghasilkan perilaku kerja (*behavior*) yang lebih baik. Keputusan mengikuti pelatihan hendaknya dilakukan bersama oleh atasan dan karyawan, dan didasari pada kebutuhan si karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Setelah pelatihan selesai, atasan perlu terus-menerus memonitor perubahan perilaku dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Perubahan perilaku adalah sebuah proses belajar jangka panjang, dan itu baru dimulai setelah orang menyelesaikan pelatihan. Proses ini biasanya berlangsung dalam jangka waktu 3 bulan. Oleh karena itu, ada baiknya manajer dan karyawan kembali duduk bersama dan mendiskusikan perubahan perilaku setelah 3 bulan pelatihan berakhir.

8 Tidak ada follow up action dalam bentuk proyek. Banyak pelatihan yang hanya sekadar menjadi "teori" yang tak pernah diterapkan di dunia nyata. Benar bahwa pelatihan memberikan pencerahan, tetapi tidak menghasilkan perubahan perilaku apa pun. Kelemahan di banyak organisasi adalah tidak adanya komitmen dan rencana tindakan yang jelas. Perusahaan

sebetulnya dapat menciptakan **proyek-proyek kecil yang harus dijalankan** oleh individu maupun divisi dalam jangka waktu tertentu. Proyek tersebut dapat berupa kerja sama antardivisi dan lintas sektoral yang berdampak pada peningkatan produksi, peningkatan kualitas produk, penghematan biaya, maupun ketepatan waktu.

9 Pelatihan sering kali dianggap sebagai **satu-satunya intervensi dalam organisasi**. Padahal, masalah dalam organisasi sering kali disebabkan oleh **kombinasi berbagai faktor**. Mungkin orang ingin berubah, tetapi sistem, proses, dan prosedur yang ada tidak mendukungnya. Hal ini yang membuat orang tersebut kembali ke perilaku lamanya. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki sistem pengembangan SDM terpadu di berbagai bidang seperti seleksi dan rekrutmen, sistem penilaian dan manajemen kinerja, pengembangan karier, kompensasi, dan proses kerja. Mengandalkan perubahan organisasi semata-mata dari pelatihan adalah suatu kesia-siaan belaka.

10 Tidak adanya pengukuran, baik sebelum maupun setelah pelatihan. Pelatihan adalah suatu investasi yang mahal. Oleh karena itu, kita perlu mengetahui seberapa besar pelatihan ini mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Menurut saya, hanya ada satu ukuran keberhasilan pelatihan, yaitu adanya

perubahan (*change*) di dalam organisasi. Perubahan ini harus dapat diukur dan terjadi di **5** level, berturut-turut: perubahan dalam **reaksi peserta**, perubahan dalam **pengetahuan**, perubahan dalam **keahlian**, **dampak** terhadap bisnis, dan **return on investment** (ROI).

Pelatihan bukanlah satu-satunya faktor yang memicu perubahan. Agar sebuah pelatihan tidak berakhir sia-sia, perusahaan harus menyiapkan faktor-faktor pendukung yang dibutuhkan bagi perubahan pra- dan pasca-pelatihan.

Jangan menunggu kapal untuk datang.
Berenanglah untuk mencapainya.

—Anonim



pustaka-indo.blogspot.com

Bagian ketiga dari buku ini mengajak Anda menempuh perjalanan ke dalam diri dan melacak kembali paradigma terdalam Anda. Socrates, filsuf dari Yunani, mengatakan, "Kenalilah dirimu sendiri!" Sementara Nabi Muhammad Saw. mengatakan, "Siapa yang mengenali dirinya akan mengenali Tuhan." Namun, mengenali diri sendiri bukanlah perkara yang mudah. Proses untuk mengenal diri sendiri inilah yang disebut oleh Dag Hammarskjöld sebagai "perjalanan yang panjang dan melelahkan".

Namun, di sinilah kunci terjadinya perubahan yang hakiki. Perubahan yang hanya terjadi di level eksternal hanyalah perubahan semu. Perubahan semacam ini tidak akan berlangsung lama. Begitu faktor eksternal tersebut hilang, seseorang akan kembali pada perilaku

Bagian Ketiga

Pilihan-Pilihan Inspirasional

semula. Perubahan dari dalam inilah inti sebenarnya dari kepemimpinan. Perubahan inilah yang membedakan tindakan kepemimpinan dengan tindakan manajemen yang lebih berorientasi ke luar.

Sebuah tindakan kepemimpinan didasari oleh sebuah pemahaman yang benar mengenai manusia. Kepemimpinan itu sendiri adalah sebuah usaha memanusiakan manusia. Kepemimpinan senantiasa berkaitan dengan motivasi karena inilah yang menggerakkan manusia. Seorang Adolf Hitler bisa menggerakkan orang-orang Jerman untuk menghabiskan orang-orang Yahudi. Seorang David Koresh bisa menggerakkan anggota sektenya untuk melakukan bunuh diri massal. Kepemimpinan bisa berarti baik, bisa pula berarti buruk. Oleh karena itu, kepemimpinan yang benar senantiasa dihubungkan dengan nilai-nilai universal dan hati nurani. Kepemimpinan yang benar perlu senantiasa dihubungkan dengan hati nurani. Oleh karena itu, kita perlu menyelami hati nurani kita setiap saat. Jadi, pilihan yang dapat diambil adalah: melakukan perjalanan ke dalam.

Artikel-artikel dalam bagian ini selalu dimulai dengan cerita karena melalui ceritalah manusia lebih mudah untuk disadarkan. Pada dasarnya, orang senang belajar, tetapi orang tidak suka digurui. Menurut pengalaman saya, banyak orang "menggembok" pikiran-pikiran mereka dengan paradigma mereka sendiri, dan tidak ada orang yang mampu membuka gembok tersebut. Semakin keras

kita berusaha, semakin keras pula perlawanan yang akan kita terima.

Cerita dapat mengatasi kebekuan seperti ini. Orang dapat menolak kebenaran, tetapi orang tidak dapat menolak cerita. Seperti halnya anak-anak yang menan-

“Pertempuran-pertempuran terbesar dalam kehidupan kita terjadi setiap hari dalam relung-relung sunyi jiwa kita.”

—David O. Mackay, filsuf

tikan “dongeng sebelum bobo”, sebagai orang dewasa kita semua pun menantikan cerita-cerita yang

dapat memperkaya diri, yang dapat membuat kita belajar sesuatu secara halus, tanpa diketahui oleh orang lain, bahkan tanpa disadari oleh diri kita sendiri.

Saya berharap, mudah-mudahan artikel-artikel berikut ini dapat menyadarkan kita akan sesuatu yang ada di dalam diri kita, yang merupakan sumber dari segala yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari.

Memiliki kesadaran akan hal ini amatlah penting. Banyak orang yang belum menyadari bahwa yang perlu diubah bukanlah yang ada di luar, melainkan yang ada di dalam diri kita. Maka, tepat sekali apa yang pernah dikatakan Pascal, "Semua masalah manusia bersumber dari ketidakmampuan mereka untuk duduk tenang sendirian di dalam sebuah ruangan."

Akhirnya, saya ucapkan selamat menikmati bagian ketiga buku ini, dan selamat menikmati hidup Anda!]]

Mari Menikmati Hidup!

“ Kebahagiaan sejati adalah ... menikmati saat ini, tanpa kekhawatiran akan masa yang akan datang.”

—Seneca

Seorang pria yang sudah dihinggapi rasa bosan hidup pergi menemui seorang bapak dan berkata, “Saya ingin segera mati saja”

Orang bapaknya itu memberi nasihat, “Besok pagi, saat kamu bangun, anggaplah itu merupakan hari terakhir bagimu juga sarapan pagi terakhir bagimu. Mintalah pada istimu makanan yang paling kamu sukai. Jangan membaca surat kabar seperti biasanya, tetapi janganlah istimu bercakap-cakap karena ini kesempatan yang terakhir. Pada saat berangkat kejauhan, pandanglah rumahmu. Pandanglah juga sekitarnya. Inilah pejalanan ke kantor yang terakhir bagimu.”

Pria itu pulang ke rumahnya dan bekerja akan melaksanakan nasihat si orang bapak.

Beberapa hari kemudian, dia kembali menemui si orang bapak untuk menceritakan pengalamannya. Kini, ia selalu membayangkan bahwa setiap hari adalah hari terakhir baginya. Sepanjang pejalanan pulang kejauhan, dia melihat pemandangan kota malam hari yang diterangi lampu-

lampa. Dia juga sempat menikmati indahnya malam bulan purnama. Pernah suatu ketika, dia lupa membawa kunci dan memencet bel pintu rumahnya. Ketika pintu terbuka, dia segera memelukistrinya dan memberikan ciuman mesra kepadanya. Dia berharap besok dan hari-hari berikutnya dia masih diperkenankan hidup oleh Tuhan. Pria itu pun kini selalu bersemangat dan bergembira dalam hidupnya.

Kita bisa menikmati hidup jika **berkonsentrasi pada masa kini, bukan pada masa lalu atau masa depan**. Mengingat masa lalu hanya akan menghasilkan beban. Jika masa lalu itu menyedihkan, mengingatnya hanya akan menimbulkan penyesalan yang berkepanjangan. Bahkan jika masa lalu itu membahagiakan, kerinduan akan masa lalu juga dapat menjadi beban, seolah-olah kita harus hidup seperti masa lalu. Keadaan seperti ini dapat membuat kita **hidup dalam angan-angan**.

Mengingat masa depan juga sering membuat kenikmatan hidup kita berkurang. Kita akan senantiasa dihantui



ketegangan dan kecemasan akan masa depan. Target-target yang kita buat—baik target personal maupun target bisnis—acap kali membuat kita gelisah. Segala keinginan dan ambisi kita itulah akar dari kesedihan dan kecemasan. Padahal, seperti juga halnya masa lalu, **masa depan berada di luar kontrol kita**. Kita tidak dapat menentukan apa yang akan terjadi di akhir tahun ini. Bahkan, apakah kita masih hidup di akhir tahun nanti, tidak ada yang dapat memberikan jaminan. Yang berada dalam kontrol kita hanyalah prosesnya. Proses inilah yang sedang kita jalani sekarang, dari hari ke hari. Oleh karena itu, tugas kita sebenarnya bukanlah mengejar target-target tersebut, melainkan menjalani dan menikmati proses pencapaian dari hari ke hari.

Dalam bahasa seorang filsuf, Anthony de Mello, orang yang tidak dikuasai oleh masa depan bagaikan kawan burung di angkasa dan rumpun bunga bakung di padang. Dia tidak khawatir akan hari esok. **Segalanya adalah hari ini.**

Oleh karena itu, mari kita hidup di hari ini dengan cara menumbuhkan kesadaran akan apa pun yang sedang kita lakukan sekarang. Bukalah mata dan telinga Anda, rasakan dan nikmatilah apa yang sedang Anda lakukan saat ini.



Nikmatilah saat-saat bersatunya badan dan pikiran Anda. Perasaan cemas dan stres yang sering melanda manusia modern sebenarnya disebabkan **tidak bersatunya badan dan pikiran**. Bayangkan, Anda berada di kantor, tetapi pikiran Anda tertinggal di rumah, atau sebaliknya. Anda sedang bertugas di Kalimantan, tetapi pikiran Anda ada di Jakarta. Anda sedang berada pada masa kini, tetapi pikiran Anda ada di masa depan atau masa lalu. Anda sedang berada di dalam kendaraan di tengah kemacetan, tetapi pikiran Anda berada di kantor atau tempat klien yang

Anda tuju. Nah, begitu pikiran
“Kebahagiaan adalah menikmati apa dan badan berada di tempat
yang ada sekarang, bukan sesuatu yang yang berbeda, Anda akan
telah lalu atau yang akan datang” langsung menderita stres.

175

Relaksasi sebenarnya tidak membutuhkan waktu yang khusus, tetapi dapat dilakukan kapan dan di mana saja dengan cara memberikan perhatian penuh pada apa yang ada saat ini. Lepaskan semua pikiran tentang masa mendatang. Lepaskan pikiran tentang masa silam. Pokoknya lepaskan semua pikiran, lalu berilah perhatian penuh pada saat sekarang ini.

Seperti yang diajarkan oleh sang Buddha, "Bila kamu menarik napas panjang, hendaknya kamu sadar bahwa kamu menarik napas panjang. Bila kamu menarik napas pendek, sadarilah sepenuhnya bahwa kamu menarik napas pendek. Bila kamu menarik napas sedang, sadarilah

bahwa kamu menarik napas sedang. Kesadaran. Perhatian. Keasyikan. Lain tidak."

Sekali lagi, yang kita perlukan untuk menikmati hidup ini adalah kesadaran. Sebuah kesadaran yang tak kunjung henti.

Seorang murid Zen bernama Tenno, yang setelah berguru selama 10 tahun, kemudian menjadi pengajar Zen. Suatu hari, dia mengunjungi gurunya, Nan-in. Karena waktu itu hari sedang hujan, Tenno memakai bakiak dan membawa payung.

Ketika Tenno masuk, Nan-in berkata kepadanya, "Engkau meninggalkan bakiak dan payungmu di depan pintu bukan? Ingatkah engkau payungmu kau letakkan di sebelah kanan bakiak atau di sebelah kirinya?"

Tenno tidak dapat menjawab. Dia tidak ingat letak sebenarnya. Dia langsung menyadari bahwa dia belum mampu membina kesadarnya terus-menerus. Akhirnya, dia kembali menjadi murid Nan-in dan belajar selama 10 tahun lagi untuk mencapai kesadaran tak berhenti.

Orang yang memiliki kesadaran tak berhenti adalah orang yang memberikan perhatian penuh pada setiap saat.

Para pembaca, mari kita mulai setiap hari kita dengan penuh kesadaran. Kesadaran inilah kunci untuk menikmati hidup. Ingatlah sebuah ungkapan bijak,

*Yesterday is a history,
tomorrow is a mystery,
today is a gift,
that's why we call it present.*

Atau seperti yang pernah disenandungkan penyanyi Gito Rollies di era 1970-an,

“Hari ini punya hari ini
Hari esok itu soal nanti
Bergembiralah
Berbahagialah
Nikmatilah hidup ini”

Kunci kebahagiaan adalah menikmati hidup Anda hari ini,
serta melepaskan kerinduan akan masa lalu
dan kecemasan akan masa depan.

2

Melaju Bersama Angin

“Yang diperlukan untuk mengubah seseorang adalah mengubah kesadarannya terhadap dirinya sendiri.”

—Abraham Maslow

Seorang pasien menemui dokter dan mengemukakan keluhannya. Setelah memeriksa si pasien, dokter kemudian mengatakan, “Baik, saya sudah mengerti penyakit Anda. Anda tahu apa yang akan saya lakukan? Saya akan menulis resep untuk tetangga Anda.”

Si pasien tertawa lega, “Terima kasih, Dokter apa yang Anda katakan membuat saya merasa jauh lebih baik.”

Anda mungkin belum pernah mengalami atau mendengar cerita itu terjadi di ruang praktik dokter. Tetapi, cerita tersebut sering terjadi dalam organisasi maupun kehidupan kita sehari-hari. Kita sering menghadapi masalah, tetapi beranggapan bahwa **akar permasalahan ada pada orang lain**. Jadi, supaya masalah kita selesai, orang lainlah yang harus berubah. Mereka lah yang harus diobati dan disembuhkan.

Satu masalah yang sering dialami para pemimpin perusahaan adalah sulitnya melakukan perubahan. Sebagai konsultan, saya sering menerima keluhan mereka. Mereka telah mengirimkan semua karyawannya mengikuti pelatihan, menciptakan sistem yang mendukung perubahan, bahkan turun tangan memelopori perubahan tersebut. Namun, hasilnya masih jauh dari yang diharapkan. Tidak jarang, ini menimbulkan frustrasi yang berkepanjangan.

Pertanyaannya, bisakah Anda mengubah orang lain? Bisakah Anda mengubah rekan kerja, bawahan, pasangan, anak Anda? Saya akan menjawab pertanyaan ini secara jujur—meski mungkin membuat Anda kecewa. Jawabnya: Tidak Bisa! **Anda tidak bisa mengubah siapa pun. Anda hanya bisa mengubah diri Anda sendiri.** Benar, bahwa orang bisa menyesuaikan perilakunya sesuai dengan harapan Anda. Tetapi itu hanya terjadi bila mereka berada di hadapan



Anda. Selebihnya, tak dapat Anda kontrol. Seorang filsuf yang seumur hidupnya mencerahkan energinya untuk mengubah dunia, akhirnya mengakui bahwa dia hanya membuang-buang waktu. Dunia tidak dapat diubah. Kalau saja dia mencerahkan energinya untuk mengubah dirinya sendiri, dia akan mendapatkan hasil yang jauh lebih baik.

Leo Tolstoy, seorang penulis besar Rusia, mengungkapkan dengan sangat baik, "*Everybody thinks of changing the world, but nobody thinks of changing himself.*" Banyak orang yang berpikir untuk mengubah dunia, tetapi hanya sedikit orang yang berpikir untuk mengubah dirinya sendiri.

Mengubah orang lain memang sulit. Bahkan, semakin Anda berusaha mengubahnya, semakin buruk hasilnya. *Pertama*, Anda akan menemui resistensi yang makin kuat. *Kedua*, hal itu akan menghabiskan energi Anda sendiri. Semakin kuat Anda menolak sesuatu, semakin besar kekuatan yang Anda berikan pada sesuatu itu. Dengan demikian, semakin lama berusaha, Anda akan semakin dikuasai oleh hal tersebut.

Oleh karena itu, cara terbaik adalah dengan mengalir bersama sesuatu itu. Kita tidak perlu melawannya. Kita hanya perlu **memahaminya**. Dengan memahami, kita bisa mengetahui apa penyebab penolakan tersebut, apa alasan utama orang enggan berubah. Dengan memahami, Anda dapat menyesuaikan perilaku sehingga lebih mampu memengaruhi orang lain.

Inilah kuncinya:

Anda tidak mungkin dapat memengaruhi seseorang sebelum benar-benar memahami orang tersebut!

Masalahnya, memahami orang lain itu sulit. Upaya pemahaman sering kali terhambat oleh **proses pengondisian** yang sudah kita alami: **konsep-konsep** kita tentang orang tersebut, **kategori dan label** yang kita berikan, **persepsi dan prasangka** kita, dan sebagainya. Untuk bisa memahami dengan baik, kita perlu menyingkirkan dahulu semua bentuk pengondisian tersebut.

Hal terpenting yang perlu kita pahami adalah bahwa kita tidak bisa mengubah orang lain. Hanya orang tersebutlah yang bisa mengubah dirinya sendiri. Peran pemimpin dalam hal ini hanyalah membantu membuka pikiran, wawasan, dan pandangan mengenai berbagai pilihan yang dapat diambil agar orang menjadi lebih baik.

Dengan tambahan wawasan, pengetahuan orang akan berubah, tetapi hal itu sama sekali tidak menjamin perubahan perilaku. Orang berubah bukan karena mendapatkan pengetahuan, melainkan karena mengalami kesadaran. Ada perbedaan mendasar antara mengetahui dan menyadari. Pengalaman pribadi berikut ini mungkin dapat membantu menjelaskannya.

Sejak dulu, saya tahu bahwa berolahraga itu sehat. Namun, karena berbagai kesibukan, saya jarang ber-

olahraga. Saya tahu itu salah, istri saya pun sudah berkali-kali mengingatkan, tetapi saya tidak berubah. Terus terang, saya kurang merasakan manfaatnya. Suatu ketika, kadar kolesterol saya melewati ambang batas. Dokter mengatakan, "Kalau Anda tidak berolahraga, kolesterol Anda akan terus meningkat dan itu sangat berbahaya." Pada saat itulah saya benar-benar cemas. Mulai keesokan harinya saya langsung berolahraga, terus-menerus selama beberapa bulan.

Cerita belum selesai. Setelah rutin berolahraga, ternyata kadar kolesterol saya turun drastis. Saya senang dan puas, dan tanpa disadari berangsur-angsur kembali ke kebiasaan lama. Perubahan

yang sesungguhnya, baru **"Perubahan sejati berangkat dari
terjadi setelah saya beberapa kesadaran yang dalam
kali menonton acara pengobatan akan diri sendiri."**
alternatif di sebuah televisi swasta. Acara tersebut membahas berbagai macam penyakit berbahaya. Dari acara tersebut, saya menemukan bahwa hampir semua penyakit memiliki akar persoalan yang sama, yaitu aliran darah yang kurang lancar. Di sinilah perlunya berolahraga. Di sini saya baru menemukan kesadaran. Setelah itu, saya berolahraga setiap hari sampai sekarang. Inilah kesadaran yang sesungguhnya. Keinginan berolahraga sebelumnya hanyalah tumbuh dari perasaan takut. Oleh karena itu, begitu yang ditakuti hilang, saya kembali ke perilaku semula.

Perubahan memang sulit dilakukan, dan hanya kita lah yang dapat melakukannya. Perubahan sejati hanya dapat terjadi di dalam diri kita sendiri dan bukan dari faktor-faktor eksternal. Proses perubahan sejati terjadi melalui proses penyadaran.

Kesadaran dapat diumpamakan sebagai angin yang mendorong perahu layar. Bila mendapatkan angin yang kuat pada layarnya, perahu itu akan meluncur tanpa usaha sehingga nakhoda tak perlu berbuat apa-apa kecuali mengemudikannya. Nakhoda tidak perlu melakukan usaha apa pun. Dia tidak perlu mendorong perahu itu. Perahu itu akan melaju bersama angin.

3 Instant Leadership?

“Pemimpin tidak dilahirkan, tetapi disiapkan. Dan penyiapan seorang pemimpin seperti menyiapkan hal lainnya, melalui kerja keras. Inilah harga yang harus dibayar untuk meraih tujuan, tujuan apa pun.”

—Vince Lombardi

Sepulang dari sekolah, Tono berlari menghampiri ibunya, “Ibu aku ingin punya adik lagi,” katanya.

Ibunya merjawaab, “Tapi, kamu kan sudah punya adik.”

Tono merengek, “Adikku kan, perempuan. Sekarang aku ingin adik laki-laki.”

Si ibu menggeleng-gelengkan kepalanya, “Nggak bisa secepat itu Nak. Perlu waktu untuk membuat adik laki-laki”.

Tidak puas dengan jawaban ibunya, Tono terus bertanya, “Mengapa Ibu tidak melakukan sesuatu seperti yang dilakukan Ayah di pabrik?”

Si ibu bertambah bingung, “Seperti Ayah? Maksudmu apa?”

Dengan ringan Tono merjawaab, “Mempekej akan lelaki lebih banyak!”

Lelucon Tono dan ibunya itu terlintas kembali di kepala saya ketika saya menemukan buku berjudul *Instant Leader-*

ship karya Paul Birch. Dari judulnya, wajar saja kalau pembaca berharap akan “menguasai” kepemimpinan dalam waktu singkat. Kita memang hidup di zaman yang serba-instant. Kita mencoba melakukan segalanya dengan cepat. Kita makan *fast food*, dan memasak makanan dengan *micro-wave*. Kita ingin tahu buku atau film terbaru, tetapi tak punya waktu membaca atau menontonnya. Kita hanya sempat membaca resensinya.

Persoalannya adalah kita ingin mendapatkan sesuatu, tetapi tak mau repot-repot “membayar” harganya. Kita ingin makan nangka, tetapi tidak mau kena getahnya. Kita ingin pandai, tetapi tidak mau susah-susah belajar. Kita ingin punya banyak kawan, tetapi malas membina hubungan. Kita ingin dipromosikan, tetapi tak serius bekerja. Kita ingin punya karyawan yang berkualitas, tetapi tak pernah meluangkan waktu untuk mengembangkan mereka. Kita lupa bahwa di dunia ini perbuatan dan konsekuensi (hasilnya) berada dalam satu paket. Kita dapat memilih perbuatan, tetapi tak dapat memilih konsekuensinya karena sudah ditentukan oleh hukum alam.

185

Masalahnya, di dunia ini segala sesuatunya berproses. Tuhan pun menciptakan alam semesta ini dalam 6 masa. Untuk bisa mendapat hasil yang baik, kita perlu menjalani prosesnya tahap demi tahap. Tidak ada jalan pintas.

Proses yang kita jalani ibarat seorang anak yang harus terlebih dulu belajar tengkurap, kemudian merangkak, duduk, berdiri, berjalan, dan baru berlari. Dalam dimensi fisik, kita menerima tahap demi tahap proses ini. Anda tidak bisa berpura-pura dan membohongi orang lain. Anda tidak bisa berpura-pura jago bermain tenis jika Anda tak bisa main tenis. Anda tak bisa berpura-pura lancar berbahasa Prancis jika Anda baru sebulan mempelajarinya. Untuk semua hal yang bersifat fisik, Anda tidak bisa berpura-pura.

Namun, tidak demikian dengan kematangan mental, intelektual, sosial, emosional, dan spiritual. Kita mungkin bisa berpura-pura menjadi pribadi yang dewasa dan matang. Bagaimanapun, semua itu hanyalah sementara. Dalam situasi yang tenang dan stabil, mungkin kita masih bisa berpura-pura, tetapi begitu ada kesulitan, topeng Anda akan terbuka.

Karena sudah terlalu sering mengikuti ceramah Einstein mengenai teori relativitas, suatu kali si sopir mendapatkan ide yang menarik. "Bagaimana kalau kita bertukar tempat saja," usulnya. "Saya yang berceramah dan Anda berpura-pura jadi sopir saya."

Einstein setuju. Di forum berikutnya, si sopirlah yang memberikan ceramah. Dia kelihatan cukup menguasai masalah, juga tangkas menjawab pertanyaan-pertanyaan. Sampai dia diketuk oleh pertanyaan seorang peserta yang belum pernah diuraikan Einstein selama ini.

Si sopir sempat grogi, tetapi kemudian berhasil menenangkan dirinya. Sambil tersenyum, dia menjawab, "Ini pertanyaan termudah yang pernah saya terima. Lihatlah, sopir saya saja mampu menguraikan jawabannya!"

Pembaca yang budiman, lelucon Einstein dan sopirnya sangat menarik. Sang sopir memang pandai berimprovisasi. Namun persoalannya, tak semua hal bisa ditangani dengan improvisasi semacam itu. Pepatah mengatakan, "Sepandai-pandainya tupai melompat, suatu ketika pasti jatuh juga." Oleh karena itu, sehebat apa pun teknik dan gaya seseorang, dia tidak akan dapat menggantikan karakter yang merupakan **hasil dari proses berjangka panjang**.

Kepemimpinan adalah sebuah karakter, suatu proses jangka panjang. Proses ini memiliki dua tahap yang diawali dengan memimpin diri sendiri. Tanpa bisa memimpin diri sendiri, mustahil kita bisa mencapai tahap kedua, yaitu memimpin orang lain. Kenyataannya, banyak orang yang tidak mengindahkan hal ini. Mereka sudah memimpin orang lain sebelum mampu memimpin diri sendiri. Pemimpin seperti ini menyalahi hukum alam karena itu mereka akan menemui kegagalan. Cobalah dalam pikiran Anda masing-masing, bayangkan seorang pemimpin yang gagal. Carilah di mana letak persoalannya. Anda akan menemukan pola yang menarik:

Orang-orang ini sudah mencoba memimpin orang lain sebelum berhasil memimpin dirinya sendiri.

Untuk menumbuhkan kepemimpinan, Anda harus menjalani tahapan ini hari demi hari. Masalahnya, ada banyak hal yang bisa membuat kita seolah-olah telah

menjadi pemimpin. Kedudukan dan jabatan, misalnya. Anda mempunyai puluhan bawahan bahkan ratusan karyawan. Anda memimpin departemen, menjadi menteri, bahkan presiden. Jadi, Anda adalah pemimpin? Belum tentu. Kepemimpinan adalah sesuatu yang **tumbuh dari dalam**. Pisahkan kepemimpinan dari segala yang ada di luar kita: pangkat, jabatan, kedudukan, dan sebagainya. Kepemimpinan adalah sikap, perilaku, kebiasaan, dan karakter kita sendiri.

Di dunia ini, segala sesuatu yang baik pasti ada harganya. Tidak mungkin kebaikan terjadi dengan tiba-tiba dalam sekejap mata. Lihatlah

188

kata-kata kunci keberhasilan organisasi: kepercayaan, profesionalisme, integritas, pemberdayaan, loyalitas, komitmen, *sense of belonging, sense of ownership*, dan sebagainya. Semua kunci kesuksesan tersebut tidak datang tiba-tiba, tetapi dicapai melalui usaha yang keras dan proses yang panjang. Thomas Paine, seorang filsuf Inggris yang menetap di AS, mengemukakan hal ini dengan sangat baik, "*That which we obtain too easily, we esteem too lightly. It is dearness only which gives everything its value. Heaven knows how to put a proper price on its goods!*"

Apa yang kita peroleh dengan terlalu mudah pasti kurang kita hargai. Harga yang mahallah yang memberikan nilai kepada segalanya. Tuhan tahu bagaimana memberikan harga yang tepat pada barang-barang-Nya.

4

Memiliki atau Menjadi?

“ Kepemimpinan adalah tindakan, bukan kedudukan.”

—Donald H. McGannon

Seorang bj ak yang baru memasuki sebuah desa sempat tercengang ketika melihat seorang lelaki datang berlari-lari kepadanya dan berseru “Batu itu! Batu itu! Berikan padaku batu permata itu!”

“Batu permata apa?” tanya si orang bj ak.

“Tadi malam aku bermimpi,” lari ut lelaki itu, “seseorang menyuruhku pergi ke perbatasan desa. Di sana, aku akan bertemu seorang bj ak. Dia akan memberiku sebuah batu permata. Lalu aku akan menjadi kaya raya selama-lamanya.”

Orang bj ak itu lantas merogoh kantongnya dan mengeluarkan sebuah batu. “Barangkali, inilah yang engkau inginkan,” katanya. “Batu ini kutemukan di jalan kecil di hutan beberapa hari yang lalu. Tentu saja engkau boleh memilikinya.”

Lelaki itu memandang batu tersebut dengan penuh rasa kagum. Batu itu adalah permata. Barangkali permata terbesar di dunia.

Dia mengambil permata itu lalu pergi. Namun, semalam dia gelisah dan tidak dapat tidur. Pagi harinya, waktu fajar menyingsing, dia kembali pada orang bijak itu dan berkata, "Wahai orang bijak, berilah aku kekayaan yang membuat engkau rela menghadiahkan permata itu dengan begitu mudah."

Cerita tentang orang bijak dan lelaki tersebut menggambarkan pada kita mengenai 2 paradigma mendasar yang kita miliki. Paradigma *pertama* adalah "**Memiliki**". Paradigma ini banyak dianut oleh manusia modern. Di sini, ukuran kesuksesan adalah pemilikan kita atas benda-benda: memiliki harta, keluarga, pekerjaan, jabatan, uang, kendaraan, tempat tinggal, dan sebagainya. Secara gampang, paradigma ini dapat dirumuskan dengan kalimat: "**Saya adalah apa yang saya miliki.**"

Paradigma *kedua* adalah "**Menjadi**". Di sini, ukuran kesuksesan adalah pada seberapa jauh seorang manusia dapat meningkatkan kualitas kemanusiaannya. Karena sifatnya yang sangat internal, paradigma ini lebih sulit dikenali. Paradigma ini dirumuskan dalam kalimat: "**Saya adalah siapa saya.**"

Kedua paradigma ini dikembangkan oleh Erich Fromm, seorang ahli psikoanalisis, dalam bukunya *To Have or to Be*. Meski demikian, Fromm bukanlah orang pertama yang menggunakan dua paradigma ini. Seorang pemikir lain, Gabriel Marcel, dalam bukunya *Being and Having: An Existentialist Diary* telah membangun filsafatnya dengan bertumpu pada kedua paradigma tersebut.

Kepemimpinan adalah konsep “menjadi”.

Sayangnya, kepemimpinan sering kali disalahpahami sebagai konsep “memiliki”.

Alkisah, ada seorang penguasa yang telah memerintah suatu negeri selama puluhan tahun. Begitu berkuasanya orang itu sehingga rakyat menobatkannya sebagai pemimpin seumur hidup. Suatu ketika, dia bercengkerama dengan beberapa cucunya dan menanyakan cita-cita mereka.

Cucu pertama mengatakan, “Saya mau menjadi konglomerat.”

Cucu kedua berkata, “Saya ingin menjadi orang yang kaya raya agar dapat berkeliling dunia.”

Cucu ketiga melanjutkan, “Kalau saya sih inginnya menjadi pemimpin yang disegani seperti Eyang!”

Mendengar jawaban cucu ketiganya, si kakek mendadak marah dan menghardik, “Dasar anak tidak tahu diri, apakah kamu tidak tahu bahwa pemimpinnya adalah saya!”

Dari kisah tersebut, **menjadi** konglomerat, orang yang kaya raya, dan pemimpin bukanlah apa yang kita maksudkan dengan konsep “menjadi”. Kesemuanya berarti **memiliki**, yaitu memiliki harta, kekayaan, dan jabatan. Kata-kata “menjadi pemimpin” dalam kisah tadi adalah perkataan yang salah kaprah karena yang dimaksudkan dengan pemimpin di sana adalah “memiliki”, yaitu memiliki jabatan, pangkat, kekuasaan, karyawan, bawahan, dan sebagainya.

Dalam konsep “memiliki” terdapat jarak antara kita dan objek. Objek harus dikuasai, dimiliki, dan jika dia berbentuk persoalan, haruslah dipecahkan. Untuk hidup,

kita harus memiliki benda-benda. Suatu taraf memiliki yang minimal merupakan prasyarat agar kita dapat menjadi manusia. Tetapi menggunakan paradigma ini di semua bidang akan menciptakan dehumanisasi. Apa pun yang kita miliki bisa hilang. Lantas, jika kita adalah apa yang kita miliki, siapakah kita ketika sudah tidak memiliki apa pun?

Dalam paradigma "menjadi" tidak ada lagi jarak antara kita dan objek. Kita sudah menyatu dengan objek kita; telah terjadi proses internalisasi. Secara mudah, "memiliki" adalah konsep "pertumbuhan" secara eksternal yang dapat dengan mudah dilihat orang. Sementara, "menjadi" adalah konsep pertumbuhan ke dalam yang terus-menerus dan hanya dapat dirasakan oleh diri kita sendiri.

193

Kepemimpinan adalah sebuah proses "menjadi", sebuah proses internalisasi yang benar-benar kita tumbuhkan di dalam diri sendiri. Menjadi pemimpin berbeda dengan memiliki jabatan. Kepemimpinan harus dipisahkan dari segala sesuatu yang berada di luar diri kita: pekerjaan, kekuasaan, pangkat, dan jabatan. Kepemimpinan adalah suatu proses untuk menjadi manusia paripurna, menjadi lebih arif, lebih bijak, lebih matang, dan lebih baik. Kepemimpinan adalah sebuah proses **growing up**, bukan **growing old**. Seperti yang sudah Anda ketahui dengan pasti, *growing old* adalah

suatu keharusan (*mandatory*). Sementara *growing up* adalah suatu pilihan (*choice*).

Kepemimpinan dengan paradigma “menjadi” bersifat aktif, produktif, mandiri, dan bebas karena kita sendirilah yang menentukan kebahagiaan kita. Sementara kepemimpinan dengan paradigma “memiliki” adalah semu dan bersifat pasif karena bukan kitalah sebenarnya yang memimpin dan menentukan. Kebahagiaan kita ditentukan oleh sesuatu di luar kita. Padahal, apa pun yang berada di luar kita bisa hilang begitu saja. Kehilangan sesuatu yang kita miliki dapat menghilangkan kebahagiaan kita.

“Pemimpin bukanlah mereka yang memiliki bawahan, melainkan mereka yang menjadi teladan bagi orang lain”

194

Kepemimpinan sejati akan kita dapatkan jika kita mau melakukan investasi jangka panjang untuk menumbuhkan karakter. Ibarat bercocok tanam, Anda harus mau bersusah payah menanam benihnya sekarang, dan baru menuainya kemudian. Proses menumbuhkan pohon kepemimpinan itulah yang harus kita lalui hari demi hari. Tidak ada cara yang instan dalam hal ini.

Esensi kepemimpinan sebenarnya bukanlah persoalan memiliki, mendapatkan, dan mempertahankan jabatan, melainkan persoalan bagaimana menjadi manusia yang lebih baik. Jangan lupa, manusia bukanlah *human having*, melainkan *human being*.

5

Minyak Ikan Alysa

“Manusia terganggu bukan oleh hal-hal di luar dirinya, melainkan oleh cara melihat yang mereka pilih atas hal-hal tersebut.”

—Epictetus

Sekelompok wisatawan tertahan di suatu tempat di luar kota. Mereka hanya menemukan bahan makanan yang kedaluwarsa. Karena lapar mereka terpaksa menyantapnya meski sebelumnya dicobakan dulu kepada seekor ajing. Ajing itu menikmatinya dan tidak terlihat efek sampingnya.

Keesokan harinya, mereka mendengar ajing itu mati. Semua orang menjadi cemas. Banyak yang mulai muntah dan mengeluh badannya panas atau terserang diare. Seorang dokter dipanggil untuk merawat para penderita keracunan makanan. Sang dokter mulai mencari sebab musabab kematian si ajing. Ternyata, ajing itu mati karena terlindas mobil.

Apa yang menarik dari cerita wisatawan dan anjing yang mati itu? Ternyata, **kita bereaksi menurut apa yang kita pikirkan, bukan berdasarkan**

kenyataan itu sendiri. *We see the world as we are, not as it is.* Akar segala sesuatu adalah cara kita melihat. Cara kita melihat memengaruhi apa yang kita lakukan, dan apa yang kita lakukan memengaruhi apa yang kita dapatkan. Konsep ini dikenal sebagai model SEE – DO – GET.

Perubahan mendasar baru akan terjadi ketika ada perubahan cara pandang seperti dalam cerita tentang sepasang suami-istri yang telah bercerai.

Suatu hari, seorang perempuan bernama Astri datang ke kantor Roy mantan suaminya. Saat itu Roy sedang melayani seorang pelanggan. Melihat Astri menunggu dengan gelisah, kepala kantor menghampiri dan mengjaknya berbincang-bincang. Si bos berkata, "Saya begitu senang, suami Anda bekerja untuk saya. Dia seorang yang sangat berarti dalam perusahaan kami. Dia begitu penuh perhatian dan berbudi baik." Astri terperangah mendengar pujian si bos, namun tidak berkomentar apa-apa.

Roy ternyata mendengar komentar si sang bos. Setelah Astri pergi, dia berkata, "Kami tidak hidup bersama lagi sejak 6 bulan yang lalu, dan sekarang dia hanya datang menemui saya bila dia membutuhkan tambahan uang untuk putra kami."

Beberapa minggu kemudian, telepon Roy berdering. Dia mengangkatnya dan berkata, "Baiklah, kita akan melihat rumah itu bersama setelah jam kerja." Kemudian Roy menghampiri bosnya dan berkata, "Astri dan saya telah memutuskan untuk memulai lagi perkawinan kami. Dia melihat saya dari sudut pandang yang berbeda sejak Bapak berbicara padanya tempo hari."

Bayangkan, sebuah perubahan drastis terjadi semata-mata karena perubahan dalam cara melihat. Awalnya,

Astri mungkin melihat suaminya sebagai seorang yang menyebalkan, tetapi ternyata di mata orang lain, Roy adalah pribadi yang menyenangkan. Astrilah yang mengajak rujuk, dan mereka kembali menikmati hidup berumah tangga yang jauh lebih indah daripada sebelumnya.

Segala sesuatu yang kita lakukan berakar dari cara kita melihat masalah. Oleh karena itu, jika ingin mengubah nasib secara drastis, kita perlu melakukan revolusi cara berpikir.

Stephen R. Covey pernah mengatakan, "Jika Anda menginginkan perubahan yang kecil dalam hidup, garaplah perilaku Anda. Akan tetapi, jika Anda menginginkan perubahan-perubahan yang besar dan mendasar, garaplah paradigma Anda."

197

Covey benar, perubahan tidak selalu dimulai dari cara kita melihat (SEE). Dia bisa juga dimulai dari perilaku kita (DO). Namun, efek dari kedua cara ini sangat berbeda. Berikut sebuah contoh sederhana. Sewaktu kecil, anak saya Alysa selalu menolak saat diberi minyak ikan. Padahal, minyak ikan diperlukan untuk meningkatkan perkembangan otak dan daya tahan tubuhnya. Betapapun kami membujuknya, dia tetap menolak. Dengan maksud baik, kadang-kadang kami memaksanya menelan minyak ikan. Dia menangis dan meronta-ronta. Kami memang berhasil memaksanya, tetapi ini bukan suatu penyelesaian *win-win*. Kami menang, dia kalah. Pendekatan kami yang memaksa Alysa meminum minyak ikan tersebut dimulai

dengan DO. Kami sadar bahwa kami harus mencari cara lain.

Untungnya istri saya mempunyai ide yang menarik. Dia mulai dengan **mengubah paradigma** Alysa. Kami tahu Alysa sangat suka sirop. Oleh karena itu, minyak ikan tersebut kami aduk dengan air dalam gelas. Ternyata, dia sangat gembira dan menikmati "sirop" minyak ikan itu. Bahkan, sekarang dia tidak mau mandi sebelum minum "sirop" tersebut.

Contoh sederhana ini menggambarkan proses perubahan yang bersifat *inside-out* (dari dalam ke luar). Perubahan ini bersifat sukarela

198 dan datang dari Alysa “Pemimpin sejati tidak memaksa sendiri. Jadi, tidak ada bawahannya, tetapi memotivasi dengan keterpaksaan. Perubahan mengubah paradigma mereka.” seperti inilah yang diawali dengan SEE. Perubahan yang dimulai dengan DO, bersifat sebaliknya, yaitu *outside-in*. Perubahan seperti ini sering disertai dengan penolakan. Jangankan pada bawahan, diterapkan pada anak kecil seperti Alysa saja, tipe perubahan ini sudah bermasalah.

Pendekatan hukum bersifat *outside-in* dan dimulai dengan DO. Orang tidak korupsi karena takut akan hukumannya, bukan karena kesadaran. Pada dasarnya, orang tersebut belum berubah. Oleh karena itu, dia masih mencari celah-celah yang dapat dimanfaatkannya.

Pendekatan SDM berusaha mengubah cara berpikir orang. Akar korupsi sebenarnya adalah pada cara orang melihat. Selama jabatan dilihat sebagai kesempatan untuk menumpuk kekayaan, bukan sebagai amanah yang harus dipertanggungjawabkan, selama itu pula korupsi tidak akan pernah hilang. Inilah pendekatan *inside-out*. Pendekatan ini memang jauh lebih sulit, tetapi efek yang dihasilkannya jauh lebih mendasar.

Cara kita melihat masalah sesungguhnya adalah masalah itu sendiri. Oleh karena itu, untuk mengubah nasib, yang perlu Anda lakukan cuma satu: Ubahlah cara Anda melihat masalah. Mulailah melihat atasan yang otoriter, bawahan yang tidak kooperatif, pelanggan yang cerewet, dan pasangan yang mau menang sendiri sebagai tantangan dan rahmat yang terselubung. Orang-orang ini sangat berjasa bagi Anda karena dapat membuat Anda lebih kompeten, lebih profesional, lebih arif, dan lebih sabar. Saya menyukai apa yang dikatakan John Gray, pengarang buku *Men Are from Mars, Women Are from Venus*. Gray melihat masalah dan kesulitan dengan cara yang berbeda. "Semua kesulitan sesungguhnya merupakan kesempatan bagi jiwa kita untuk tumbuh," ujar Gray.

199

**Kesukaran dan kemudahan; kesedihan dan kebahagiaan;
kegagalan dan kesuksesan; benci dan cinta;
semua hanya dipisahkan oleh satu sekat tipis
yang bernama paradigma.**

6

Pujian Setiap Hari

“Pujilah orang lain atas sumbangsih mereka hari ini, dan pikullah tanggung jawab atas segala hal yang tak berjalan mulus; inilah intisari Tanggung Jawab Pemimpin yang selaras dengan Rendah Hati sejati.”

—John C. Maxwell

Seorang pengemis yang duduk di sudut jalan mengulurkan tangannya ke hadapan Leo Tolstoy, seorang penulis besar Rusia, yang kebetulan lewat. Tolstoy berhenti dan mencoba mencari uang logam di sakunya. Ternyata tak ada. Dengan amat sedih dia berkata, “Janganlah marah kepadaku hai Saudaraku. Aku sedang tidak membawa uang.”

Mendengar kata-kata itu wajah pengemis menjadi berbinar-binar seraya merajawab, “Tidak apa-apa, Tuan. Saya gembira sekali karena Anda menyebut saya Saudara. Ini merupakan pemberian yang sangat besar bagi saya.”

Pembaca yang budiman, setiap manusia, apa pun latar belakangnya, memiliki kesamaan yang mendasar: ingin **dipuji, diakui, didengarkan, dan dihormati**. Kebutuhan ini sering terlupakan begitu saja. Banyak manajer yang masih beranggapan bahwa orang hanya

termotivasi oleh uang. Mereka lupa bahwa nilai uang hanya bertahan sampai habis dibelanjakan. Hal ini sesuai dengan teori Herzberg yang mengatakan bahwa **uang tidak akan pernah mendatangkan kepuasan dalam bekerja.**

Manusia bukan sekadar makhluk fisik, melainkan juga makhluk spiritual yang membutuhkan sesuatu yang jauh lebih bernilai. Mereka butuh penghargaan dan pengakuan mengenai kontribusi mereka. Tak perlu sesuatu yang sulit atau mahal, pengakuan ini bisa sesederhana sebuah pujian yang tulus!

Namun, memberikan pujian ternyata bukan hal yang mudah. Jauh lebih mudah mengkritik. Seorang kawan pernah mengatakan, "Bukan saya tidak mau memuji bawahan, tetapi saya benar-benar tidak tahu apa yang perlu saya puji. Kinerjanya begitu buruk."

"Tahukah Anda kenapa kinerjanya begitu buruk?" saya balik bertanya, "Karena Anda sama sekali tak pernah memujinya!"

Persoalannya, mengapa kita begitu sulit memberikan pujian pada orang lain? Menurut saya, ada **3** hal yang menjadi penyebabnya, dan kesemuanya berakar dari kesalahan cara kita memandang orang lain. Kesalahan *pertama*, kita tidak **mencintai mereka secara tulus**. Cinta kita bukanlah *unconditional love*, tetapi sebuah cinta bersyarat. Kita mencintai pasangan kita karena dia mengikuti kemauan kita. Kita mencintai anak-anak kita

karena mereka berprestasi di sekolah. Kita mengasih bawahan kita karena mereka memenuhi target pekerjaan yang telah ditetapkan. Perhatikanlah kata-kata setelah 'karena'. Semua adalah syarat untuk dicintai. Ini adalah sebuah cinta bersyarat. Artinya, jika syarat tersebut tidak terpenuhi, cinta dan kasih kita pun akan memudar. Padahal, cinta yang tulus adalah seperti pepatah Prancis, "*L'amour n'est pas parce que mais malgré.*" Cinta itu bukanlah "**cinta karena**", tetapi "**cinta walaupun**". Inilah cinta yang tulus, yang tanpa kondisi dan persyaratan apa pun.

Sebuah cinta tanpa syarat adalah penjelmaan sikap Tuhan yang memberikan rahmat-Nya tanpa pilih kasih. Cinta Tuhan adalah "**cinta walaupun**". Walaupun Anda mengingkari nikmat-Nya, Tuhan tetap memberikan pada Anda. Lihatlah bagaimana Tuhan menumbuhkan bunga-bunga yang indah untuk dapat dinikmati siapa saja, tidak peduli apakah orang yang menikmatinya itu baik atau jahat. Dengan paradigma ini, Anda akan menjadi manusia tulus yang **senantiasa melihat sisi positif** orang lain. Paradigma ini akan memudahkan Anda memberikan pujian.

Kesalahan *kedua*, kita lupa bahwa **setiap manusia itu unik**.

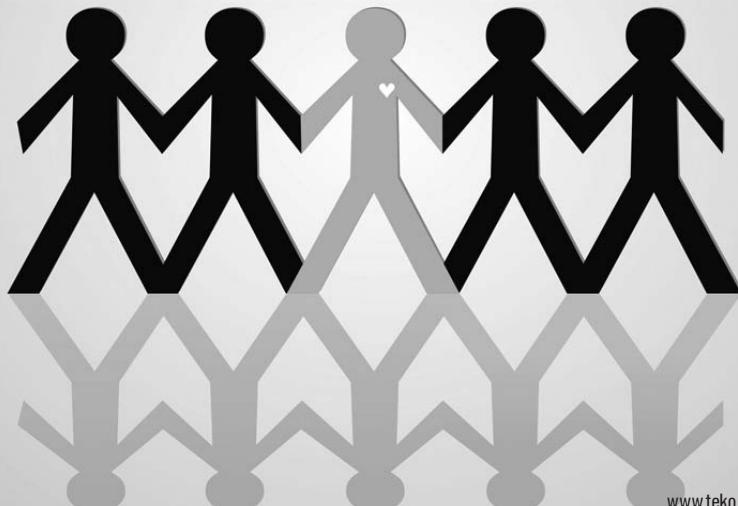
Suatu hari, seorang turis masuk ke dalam toko barang unik dan antik. Dia berkata, "Turjukkan pada saya barang paling unik dari semua yang ada di sini!"

Pemilik toko memeriksa ratusan barang: binatang berisi kapuk, tengkorak yang menyusut, burung yang diawetkan, kepala rusa, lalu berpaling kepada turis dan berkata, "Barang yang paling unik di toko ini tak dapat disangkal adalah saya sendiri!"

Cerita tentang turis di toko antik itu mengisyaratkan bahwa setiap manusia itu unik. Tidak ada dua orang yang persis sama di dunia ini. Kita sering menyamaratakan orang sehingga membuat kita tak tertarik pada orang lain. Padahal, dengan menyadari bahwa tiap orang itu berbeda, kita akan berusaha mencari daya tarik dan "*inner beauty*" setiap orang. Dengan demikian, kita akan mudah sekali memberikan pujian.

203

Kesalahan ketiga disebut **paradigm paralysis**. Kita sering gagal melihat orang lain secara apa adanya karena kita terperangkap dalam paradigma yang kita buat



sendiri mengenai orang tersebut. Tanpa disadari, kita sering **mengotak-ngotakkan orang**. Kita menempatkan mereka dalam **label-label**: orang ini membosankan, orang itu menyebalkan, orang ini egois, orang itu mau menang sendiri. Inilah persoalannya: **Kita gagal melihat tiap orang sebagai manusia yang “segar dan baru”**. Padahal, pasangan, anak, kawan, dan bawahan kita yang sekarang bukanlah mereka yang kita lihat kemarin. Mereka berubah serta senantiasa baru dan segar setiap saat.

Penyakit yang kita alami, apalagi menghadapi orang yang sudah bertahun-tahun berinteraksi dengan kita, adalah 4 L (ini bahasa Jakarta yang berarti: “*Lu Lagi, Lu Lagi*”). Kita sudah merasa tahu, paham, dan hafal segala sesuatu mengenai seseorang. Kita menganggap tak ada lagi sesuatu yang baru dari mereka. Oleh karena itu, di hadapan kita mereka telah “kehilangan daya tariknya”. Sewaktu sedang membuat tulisan ini, istri saya pun “menyindir” saya dengan mengatakan bahwa saya tidak terlalu sering lagi memujinya setelah kami menikah. Padahal sebelum menikah dulu, saya tidak pernah kehabisan bahan untuk memujinya. Sindiran ini tentu saja membuat saya tersipu-sipu dan benar-benar “mati kutu”.

“Pujian pada hakikatnya adalah energi positif yang memotivasi orang lain dan diri kita sendiri untuk menjadi lebih baik.”

Sebuah pujian yang tulus merupakan penjelmaan Tuhan Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Oleh karena itu, pujian mengandung **energi positif** yang amat dahsyat. Saya telah mencoba menerapkan pujian dan ucapan terima kasih kepada orang-orang yang saya jumpai: istri, pembantu yang membukakan pagar setiap pagi, bawahan di kantor, resepsionis di kantor klien, tukang parkir, satpam, pengaga toko, maupun petugas di jalan tol. Ternyata, efeknya sungguh luar biasa. Pembantu saya bahkan menjawab ucapan terima kasih saya dengan doa, "Hati-hati di jalan, Pak!" Orang-orang yang saya jumpai juga senantiasa memberikan senyuman yang membahagiakan. Sepertinya, mereka terbebaskan dari rutinitas pekerjaan yang menjemuhan.

205

Pujian memang mengandung energi yang bisa mencerahkan, memotivasi, membuat orang bahagia, dan bersyukur. Dan yang lebih penting lagi, pujian membuat orang merasa dimanusiakan!

7

Tidak Ada Masalah Disiplin!

“Rahasia disiplin adalah motivasi. Saat seseorang cukup termotivasi, disiplin akan terjaga dengan sendirinya.”

—Sir Alexander Paterson

Salah satu topik dan diskursus yang senantiasa menjadi bahan perbincangan menarik dalam manajemen SDM adalah masalah disiplin. Para manajer dan pemimpin perusahaan tidak henti-hentinya berbicara mengenai disiplin karyawan. Begitu juga para pemikir di bidang manajemen, mulai dari Frederick Taylor yang terkenal dengan *Scientific Management*-nya hingga Jim Collins yang belum lama ini menerbitkan buku *Good to Great*. Dalam bukunya, Collins mengatakan bahwa kunci kesuksesan organisasi ada pada disiplin. Dia menjabarkannya menjadi 3 jenis disiplin: *Discipline People*, *Discipline Thought*, dan *Discipline Action*.

Menurut Collins, yang perlu dilakukan organisasi untuk meraih kesuksesan adalah menciptakan orang-orang yang memiliki **disiplin diri**, berpikir secara **disiplin**, dan kemudian **melakukan tindakan-tindakan dengan penuh disiplin**. Yang menarik, Collins mendefinisikan disiplin bukan sebagai sesuatu yang dipaksakan dari luar (dia menyebutnya sebagai disiplin tirani), melainkan sebagai sebuah budaya.

Contoh **disiplin tirani** adalah seperti yang dilakukan Lee Iacocca ketika memimpin Chrysler. Ketika itu Iacocca—yang disebut *Business Week* sebagai diktator—merombak struktur, proses, dan sistem organisasi secara menyeluruh seraya menerapkan peraturan-peraturan yang cukup keras. Iacocca pun berhasil mengubah Chrysler dari sebuah perusahaan yang hampir bangkrut menjadi perusahaan yang memperoleh peningkatan harga pasar tiga kali lipat. Sayangnya, begitu dia mulai kehilangan fokus, perusahaan juga mengalami penurunan 31% dari harga pasar, bahkan kembali menghadapi kemungkinan bangkrut. Kasus Chrysler merupakan sebuah contoh disiplin yang sangat bergantung pada figur pemimpinnya. Oleh karena itu, begitu figur tersebut melemah, prestasi organisasi pun langsung merosot. Hal ini tentunya berbeda dengan sebuah budaya disiplin yang berusaha menginternalisasikan disiplin ke dalam diri setiap anggota organisasi.

Sampai di sini, ada perkembangan yang cukup menarik dalam diskursus mengenai disiplin dari sesuatu yang bersifat "*outside-in*" (dari luar ke dalam) menjadi suatu budaya yang bersifat "*inside-out*" (dari dalam ke luar). Namun, praktiknya ternyata tidak sesederhana itu. Perlu perjuangan yang cukup berat untuk menumbuhkan budaya disiplin. Banyak perusahaan yang pada awalnya berbicara mengenai budaya disiplin, ujung-ujungnya—kadang-kadang tanpa mereka sadari—mulai "melirik" sistem *reward and punishment*. Lebih celakanya lagi, mereka sering kali mendefinisikan disiplin ini secara sempit seperti, "Datang dan pulang kantor tepat pada waktunya!" Untuk itu, mereka pun sibuk memasang berbagai alat mulai dari "*punch card*" (yang sering kali melahirkan budaya titip absen di kantor) sampai dengan menggunakan absen sidik jari. Sayangnya, mereka lupa melihat apakah disiplin benar-benar diterapkan dalam setiap proses bisnis.

Konsep budaya disiplin memang menarik, tetapi belum dapat menjawab tantangan yang dihadapi bisnis dewasa ini. Saya ingin mengemukakan suatu pernyataan yang mungkin terdengar radikal, tetapi sangat saya yakini sebagai sebuah kebenaran:

"Sebenarnya tidak ada masalah disiplin.

Yang ada adalah masalah motivasi!"



Pembaca yang budiman, bila Anda keberatan dengan pernyataan tersebut, izinkan saya memberikan beberapa contoh sederhana berikut. Anak saya Alysa sejak bersekolah di taman kanak-kanak ternyata "sangat disiplin". Tidak pernah sekali pun dia terlambat ke sekolah. Anda tahu mengapa? Dia sangat bersemangat dengan sekolah barunya, dan selalu ingin berada di barisan paling depan. Dia bahkan tidak ingin berada di barisan kedua. Jadi, tidak aneh jika dia tidak pernah terlambat.

Contoh lain adalah ayah mertua saya. Beliau "sangat disiplin" berolahraga 2 jam setiap pagi, bahkan terkadang dia tetap melakukannya meski dalam kondisi yang kurang sehat. Karena sangat pensaran, saya lantas menanyakan rahasia di balik kedisiplinan beliau. "Itu sama sekali bukan persoalan disiplin," katanya. "Masalahnya, saya sangat suka makan jeroan dan makanan yang berkolesterol tinggi. Saya tahu persis konsekuensinya. Oleh karena itu, setiap kali rasa malas itu timbul, saya selalu mengatakan pada diri saya, kalau mau makan enak nanti siang, saya harus 'membayarnya' dengan olahraga." Sampai saat ini, beliau selalu dalam kondisi sehat dengan kadar kolesterol yang tetap terjaga.

Mau contoh yang lain? Di antara Anda mungkin ada yang dulu merokok, tetapi kemudian memutuskan

berhenti sama sekali. Mengapa Anda bisa sedisiplin itu? Ini juga persoalan motivasi. Lihatlah bapak-bapak yang memelihara perkutut. Betapa disiplinnya mereka merawat dan memberi makan perkutut itu. Atau, lihatlah dua remaja yang sedang dimabuk cinta (atau bayangkan pengalaman Anda sewaktu muda). Si remaja pria adalah seorang kekasih yang sangat disiplin, yang tidak pernah absen mengunjungi kekasihnya setiap malam Minggu. Mereka juga sangat disiplin untuk saling menelepon setiap waktu.

Semua contoh tersebut menunjukkan satu hal bahwa **dasar kedisiplinan adalah motivasi**.

210

Disiplin hanyalah akibat, sedangkan akar permasalahannya adalah motivasi. Dasar dari motivasi yang paling utama adalah **kebutuhan (needs)**. Orang yang memiliki kebutuhan pasti akan terdorong untuk memenuhi kebutuhan tersebut bagaimanapun caranya. Oleh karena itu, teori-teori klasik mengenai kebutuhan seperti yang dikemukakan Maslow, Alderfer, McClelland, dan Herzberg masih sangat relevan. Demikian pula dengan teori Stephen R. Covey yang mengemukakan **4** kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan fisik (*to live*), sosial emosional (*to love*), mental (*to learn*), dan spiritual (*to leave a legacy*).

Jadi, untuk mencapai kedisiplinan, Anda perlu bekerja ekstra-keras membangun motivasi karyawan Anda. Jangan terburu-buru mengambil jalan pintas dengan mem-

buat berbagai aturan, apalagi hukuman, yang bisa kontraproduktif.

Menumbuhkan motivasi memang sulit. Tetapi, inilah yang membuat Anda naik peringkat dari seorang manajer menjadi pemimpin. Di sini pulalah letak perbedaannya: seorang manajer mengurus masalah disiplin, sedangkan seorang pemimpin (*leader*) mengurus masalah motivasi.



Bulan Mengasah Gergaji

“Jadikan perbaikan-diri terus-menerus dan tanpa akhir.”

—Anthony J. D'Angelo

Bulan puasa Ramadhan adalah bulan penuh rahmat dan ampunan Tuhan. Namun ironisnya, di kantor, puasa sering kali identik dengan penurunan produktivitas. Tidak seperti hari biasa, pada bulan puasa, karyawan sering terlihat lesu dan mengantuk. Apalagi setelah tengah hari, kegiatan di kantor laksana *ngabuburit*, sekadar menunggu waktu berbuka. Memang banyak juga manajer yang menolak anggapan bahwa produktivitas menurun selama puasa. Kenyataannya, tidak banyak juga yang bisa mereka lakukan. Bagaimana mungkin bisa bergiat-giat jika pesanan dan permintaan klien juga menurun? Jadi, wajar saja jika yang terasa adalah suasana yang kurang dinamis.

Jika memang demikian kenyataannya, apa yang bisa kita lakukan? Saya ingin mengajak kita semua melakukan sedikit perubahan paradigma. Jika memang produktivitas menurun, tak perlu kita memaksakan diri untuk tetap produktif. Sebagai gantinya, saya mengusulkan untuk menjadikan bulan ini sebagai **momentum untuk mengasah gergaji** kita. Nah, untuk menjelaskan apa yang saya maksud, coba simak cerita berikut ini.

Seorang pengembara menemukan seorang lelaki yang sedang menebang pohon di hutan. Lelaki tersebut tampak sangat letih. Keringat mengucur di sekujur tubuhnya.

"Berapa lama Anda sudah menggergaji?" sapa pengembara.

"Lebih dari enam jam," jawab lelaki itu. "Saya lelah. Ini benar-benar kejaya keras!"

213

Pengembara lalu mengusulkan agar lelaki itu beristirahat sebentar dan mengasah gergaji nya. Dengan begitu dia akan memiliki energi baru sehingga dapat bekerja jauh lebih cepat. Namun, penebang pohon menjawab tegas, "Saya tidak punya waktu untuk mengasah gergaji. Saya terlalu sibuk menggergaji!"

Kisah sang penggergaji sebenarnya sering pula terjadi pada kita. Karena terlalu sibuk bekerja, kita lupa beristirahat. Kita terlalu berorientasi hasil sehingga mengabaikan hubungan dengan rekan kerja. Kita sibuk bekerja hingga larut malam sampai-sampai kita lupa apakah kita hidup untuk bekerja atau bekerja untuk hidup. Kita bahkan merasa asing dengan senyum dan tawa anak-anak kita sendiri. Kehidupan menjadi seperti mesin. Kering kerontang dan tanpa makna.

Salah satu hakikat puasa adalah mengasah gergaji. Kita perlu mengasah kemampuan produksi kita (*production capability*) supaya dapat berproduksi dalam jangka panjang. Ibarat mobil, kita perlu merawatnya. **Mengasah gergaji tentunya tidak hanya berlangsung selama puasa, tetapi harus dilakukan setiap saat.** Namun, bulan puasa ini boleh kita umpamakan dengan melakukan servis besar.

Sebagai individu, Anda pasti sudah merasakan manfaat puasa untuk memperbarui diri.

Salah satunya, ditinjau dari sisi kesehatan, puasa merupakan proses detoksifikasi alami. Oleh karena itu, saya ingin kita membicarakan asah gergaji di kantor masing-masing. Sama halnya

dengan individu, dalam konteks perusahaan, mengasah gergaji juga dapat dilakukan pada **4 dimensi**, yaitu dimensi mental, fisik, sosial emosional, dan spiritual.

“Mengasah gergaji adalah bagian integral dari aktivitas menebang pohon sebab kita tidak akan bisa melakukannya dengan gergaji tumpul.”

Mari kita mulai dari yang *pertama*, **dimensi mental**. Dimensi ini berkaitan dengan peran kita sebagai **perintis (pathfinding)**. Bulan puasa bagus sekali untuk menciptakan **kreasi mental** kita mengenai organisasi, misalnya dengan melakukan perencanaan bisnis. Para karyawan juga dapat meningkatkan kemampuan intelektualnya, misalnya dengan saling memberikan pela-

tihan sesama karyawan, atau sekadar diberi kesempatan membaca buku-buku terbaru di perpustakaan kantor.

Kedua, dimensi fisik. Ini berkaitan dengan peran kita sebagai **penyelaras (aligning)**. Membenahi dimensi fisik adalah **menbenahi sistem, struktur, dan proses di organisasi**. Di kantor, mungkin kita sering menghadapi masalah kronis dan berulang-ulang. Di masa sibuk, hal-hal seperti ini kadang kita abaikan. Kita berpendapat hal tersebut tidak perlu terlalu dicemaskan, *toh* organisasi masih bisa berjalan. Benar, dalam jangka pendek, efek masalah kronis tersebut tidak begitu terlihat, tetapi ibarat mobil yang tidak pernah diservis, begitu mengalami kerusakan, biasanya langsung merembet ke mana-mana.

Ketiga, dimensi sosial emosional. Dimensi ini berkaitan dengan peran kita sebagai **pemberdaya (empowering)**. Karena terlalu sibuk berproduksi, kadang kita mengabaikan perasaan rekan-rekan kita. Hubungan yang tercipta bisa sangat transaksional. Tanpa disadari, kita mungkin menggunakan manajemen "Gaya Katak" yang mengutamakan efisiensi. Gaya Katak—seperti dalam olahraga renang—adalah gaya manajemen yang menyikut kanan dan kiri, menginjak bawah, dan menjilat atas! Kejadian seperti itu kerap timbul saat tengah dikejar *deadline*. Yang ada di dalam pikiran kita hanya produktivitas. Padahal, tanpa kepercayaan dan dukungan rekan-rekan,

mustahil kita akan tetap menghasilkan dalam jangka panjang.

Bulan puasa juga dapat dijadikan momentum untuk **memulihkan silaturahmi yang sempat meregang**. Mari kita menginvestasikan waktu untuk membina hubungan dengan rekan-rekan di kantor, termasuk melakukan pemberdayaan kepada bawahan. Demikian pula membina hubungan dengan semua *stakeholder*, termasuk dengan keluarga yang mungkin agak terabaikan selama ini. Perusahaan yang memulangkan karyawannya lebih awal perlu menitipkan "pesan sponsor" agar karyawan benar-benar memanfaatkan waktu luangnya bersama keluarga. Pesan ini tentunya dilandasi kesadaran akan pentingnya dukungan keluarga terhadap keberhasilan seseorang di tempat kerjanya.

Keempat, dimensi spiritual. Dimensi ini berkaitan dengan peran kita sebagai **model (*modelling*)**. Bulan puasa dapat kita manfaatkan sebagai momentum untuk **merenungkan kembali misi pribadi dan misi perusahaan**. Kita perlu menanyakan hal-hal sebagai berikut:

Apakah yang telah kita lakukan?

Untuk apakah kita bekerja?

Tugas mulia apa yang sedang kita emban?

Perenungan semacam inilah yang akan membuat hidup jauh lebih bermakna. Kita disadarkan bahwa **ada sesuatu yang besar di balik rutinitas kita**. Dengan demikian, akan timbul energi baru yang membuat pekerjaan dan hidup kita menjadi jauh lebih menggairahkan.

Jadi, daripada sibuk berdebat mengenai produktivitas selama bulan puasa, bagaimana jika kita jadikan saja bulan ini sebagai bulan untuk mengasah gergaji?

9

Sertifikat, Pelajar, dan Pembelajar

“Intisari pengetahuan adalah memilikinya, menerapkannya;
bukannya memilikinya untuk mengakui kebodohan.”

—Confucius

Seorang dokter tengah memeriksa pasien yang terbaring lemas di tempat tidur. Tidak lama kemudian, sang dokter berdiri dan berkata kepada istri pasien, “Maaf saya turut berduka cita atas meninggalnya suami Ibu.”

Suara protes lemah terdengar dari tubuh lemas yang terbaring di tempat tidur itu. “Tidak, saya masih hidup.”

Mendengar hal ituistrinya langsung merjawaab, “Diam! Dokter lebih tahu daripada kamu!”

Anda mungkin tertawa mendengarnya, tetapi sebenarnya lelucon tersebut merefleksikan kenyataan yang ada di masyarakat. Kita sering lebih **menghargai posisi daripada kebenaran**, lebih menghargai penampilan daripada karakter, lebih menghargai sertifikat daripada isi dan substansi. Ini bisa menjelaskan mengapa banyak

orang tertarik untuk mendapatkan gelar tanpa susah payah. Bahkan penyanyi dangdut Cici Faramida dan Rama Aiphama pernah mendapatkan gelar doktor dari American World University.

Padahal, apalah artinya sehelai sertifikat? Menurut saya, sertifikat hanyalah “potret” mengenai perjalanan hidup seseorang, tetapi belum tentu itu menggambarkan kapasitas dan kompetensinya. Orang yang bergelar doktor, tetapi kemudian berhenti belajar, akan ketinggalan dalam waktu singkat. Pemegang SIM yang tidak pernah menyetir mobil akan kehilangan keahliannya. Sewaktu kuliah dulu, misalnya, saya cukup mahir memetik gitar klasik, serta fasih bertutur dalam bahasa Prancis. Saya punya sertifikat di kedua bidang tersebut. Tetapi, karena tidak pernah dilatih dan dipraktikkan, kemampuan tersebut sekarang

219

menurun secara drastis. Jadi, sertifikat—apa pun bentuknya—hanyalah potret. Sertifikat sekadar nilai, sementara prinsipnya adalah mendaftarkan kompetensi dengan belajar.

Kenyataannya, banyak orang yang lebih mementingkan sertifikat daripada proses belajar. Dalam sebuah pelatihan bersertifikasi,



saya pernah tidak meluluskan seorang peserta karena dia belum dapat menunjukkan keahlian yang diperlukan. Namun, orang ini tetap menuntut sertifikat. Akhirnya, saya hanya memberikan "*Certificate of Attendance*" kepadanya. Anehnya, dia cukup puas dan "bangga" dengan sertifikat tersebut.

Orang-orang seperti ini juga banyak kita jumpai dalam seminar-seminar maupun studi banding ke luar negeri. Sering kali yang dicari adalah sertifikat ataupun citranya. (*image*) jika seminar diadakan di luar negeri (biasanya tidak mengeluarkan sertifikat). Saya pernah mengikuti sebuah konferensi internasional di sebuah negara ASEAN. Ternyata, peserta terbanyaknya adalah dari Indonesia, tetapi itu hanya pemandangan di hari pertama dan malam penutupan. Di hari-hari seminar, banyak peserta yang menghilang entah ke mana. Bahkan di hari terakhir, seorang peserta seminar mengatakan kepada saya bahwa bagasinya *over weight*, padahal dia akan mampir lagi di sebuah negara tetangga untuk berbelanja. Anda tahu barang apa yang ditinggalkannya? Tidak lain, adalah sebuah tas berisi semua makalah seminar. "Habis mau bagaimana lagi, koper saya sudah terlalu berat, Mas," ujarnya.

Di sebuah asosiasi tempat saya pernah menjadi pengurusnya, kejadian yang sama juga sering berulang. Kami pernah mengirim utusan untuk mengikuti seminar di luar negeri, tentunya dengan biaya organisasi. Nyatanya,

kami mendapat laporan bahwa orang yang kami kirim tidak pernah muncul di ruang seminar. Tentu saja kami menanyakan hal ini langsung kepadanya. Orang ini menjawab, "Materi seminarnya terlalu standar, Mas. Sudah tidak ada lagi hal yang baru!" Yang masih menjadi tanda tanya adalah bagaimana kawan kami ini bisa mengetahui materi seminar, sementara dia sendiri tidak pernah berada di ruang seminar?!

Berbeda dengan manusia jenis pertama yang lebih mementingkan *image* dan sertifikat, ada orang yang memang senang belajar, berdiskusi, ikut pelatihan, dan datang ke seminar-seminar. Orang-orang seperti ini disebut manusia **Pelajar**. Ilmu orang seperti ini sangat banyak, tetapi sayangnya dia tidak menerapkan ilmu tersebut untuk meningkatkan kualitas hidupnya. Mereka paham cara mendidik anak, tetapi tetap tidak bisa dekat dengan anak. Mereka tahu cara berkomunikasi, tetapi lebih sering mengalami miskomunikasi. Mereka hafal cara mengelola organisasi, tetapi menerapkan manajemen "Pokeke" alias manajemen otoriter. Inilah ciri pelajar. Stephen R. Covey mengatakan, "*To know but not to do is not to know.*" Maksudnya, mengetahui sesuatu tetapi tidak melakukan apa-apa, sama saja dengan tidak mengetahui.

221

Anda punya banyak buku terbaru, tetapi tidak pernah sekali pun membacanya, nilainya sama saja dengan orang yang tidak pernah membeli buku, bahkan sama dengan orang yang tidak bisa membaca!

Seorang bapak datang ke sebuah desa untuk memberikan pencerahan. Anehnya, dari minggu ke minggu dia selalu menyampaikan ceramah yang sama. Lama-kelamaan, orang-orang desa curiga, "Orang ini pasti seorang penipu. Dia hanya belajar satu ceramah saja!"

Karena tidak dapat lagi menahan kesabaran, akhirnya mereka bertanya pada si orang bapak, "Tidak dapatkah Anda menyampaikan ceramah yang lain?"

Mendapat pertanyaan demikian, orang bapak ini tersenyum. "Saya belum melihat Anda melakukan apa yang saya ditarik dalam ceramah pertama," katanya, "Jadi, mengapa saya harus membebani Anda dengan hal yang lain?"

Manusia terbaik adalah **Pembelajar**. Mereka senantiasa belajar, kemudian mengamalkan apa yang didapatnya. Seorang rekan saya mengatakan, "Perbedaan orang Indonesia dan orang Amerika seperti ini: Orang Indonesia datang ke seminar untuk belajar sesuatu yang baru, sementara orang Amerika datang ke seminar untuk menerapkan hal yang baru." Orang pertama cuma menangkap, sementara orang kedua menjalani prosesnya pembelajaran yang terdiri dari 4 tahap: menangkap (*capture*), memperluas dan mengaitkan dengan pengalaman sendiri (*expand*), menerapkannya (*apply*), dan berbagi (*share*).
*"Ijazah tanpa ilmu adalah dusta.
Ilmu tanpa aplikasi adalah hampa."*

Dengan mengamalkan ilmu dan membagikan pengalaman menerapkannya kepada orang lain, kita akan memenuhi bukan hanya kebutuhan mental (*to learn*), melainkan juga kebutuhan spiritual (*to leave a legacy*). Kita meningkatkan kualitas hidup orang lain. Dengan demikian, hidup kita pun menjadi lebih berkualitas dan lebih bermakna.

10

Baik, Buruk, Siapa Tahu?

“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu padahal ia amat buruk bagimu.”

—QS Al-Baqarah (2): 216

Seorang petani kehilangan seekor kuda tua yang biasa dia gunakan untuk menggarap ladangnya. Para tetangganya datang untuk menyatakan keprihatinan mereka terhadap nasib malang yang menimpanya. Namun, si petani hanya menjawab singkat, “Nasib buruk? Nasib baik? Siapa tahu?”

Ternyata, seminggu kemudian kuda tersebut kembali sambil membawa kawanannya kuda liar dari pegunungan. Si petani beruntung, dan para tetangga kembali datang untuk mengucapkan selamat kepadanya. Dia kembali menjawab singkat, “Nasib baik? Nasib buruk? Siapa tahu?”

Ketika anak si petani mencoba menjatuhkan salah seekor kuda liar dia tewas di punggung kuda dan kakinya patah. Semua orang merasa sangat kasihan padanya. Tapi, tidak demikian dengan si petani. Tanggapannya hanya, “Nasib buruk? Nasib baik? Siapa tahu?”

Selang beberapa waktu kemudian, tentara kerajaan masuk ke desa tempat tinggal mereka dan mendaftar semua pemuda yang sehat

untuk dikirim ke medan tempur. Ketika merj umpai anak petani yang mengalami patah kaki, tentara kerj aan melepaskannya. Melihat hal itu si petani hanya mengatakan, "Nasib baik? Nasib buruk? Siapa tahu?"

Kisah petani tua ini menyiratkan sebuah **paradigma baru dalam menyikapi hidup**. Yang terlihat baik, belum tentu baik; dan yang tampaknya buruk, belum tentu buruk. Kita memiliki keterbatasan sehingga



225

sering hanya melihat sebagian, bukan keseluruhan cerita. Keterbatasan ini sering membuat kita gagal melihat **hubungan satu peristiwa dengan peristiwa lainnya**.

Padahal, segala sesuatu di dunia ini selalu memiliki keterkaitan.

Seorang anak muda mengendarai Jaguar yang mewah di jalan.

Seorang pengemudi sepeda motor dibakar hidup-hidup oleh massa.

Seorang kiai tertangkap sedang bersama wanita di kamar hotel.

Seorang eksekutif memanfaatkan waktu makan siangnya untuk berselingkuh.

Sepintas, kejadian-kejadian itu tampak berjalan sendiri-sendiri.

Padahal, bukan mustahil mereka memiliki keterkaitan. Kita gagal melihat hubungannya karena terbatasnya data dan informasi yang kita miliki.

Banyak kejadian sehari-hari yang kita beri label "Kabar Buruk": ketinggalan pesawat, koper hilang, proposal dibatalkan klien, bisnis gagal, lamaran kerja ditolak, anak sakit, dan sebagainya. Apakah hal tersebut benar-benar buruk? Belum tentu! Bisa jadi pesawat tersebut mengalami kecelakaan, koper yang hilang membuat perjalanan lebih lancar, proposal yang dibatalkan membuka peluang baru. Masalahnya, kita tidak pernah tahu apa yang akan terjadi.

Yang pasti, segala sesuatu terjadi karena **campur tangan Tuhan**. Tidak ada yang namanya kebetulan.

Paradigma ini senantiasa membahayakan rasa syukur. Kita tidak berduka ketika ditimpa kemalangan, juga tak lupa diri ketika mendapatkan kesuksesan. Kita bersyukur karena sadar bahwa segala sesuatu hanya terjadi dengan seizin Tuhan. Kesadaran ini sama sekali bukan berarti fatalis. Menurut saya, hampir dalam setiap kejadian yang menimpa kita, kontribusi kita adalah 90%. Sementara faktor nasib memainkan peran 10%. Namun, tanpa yang 10% itu, betapapun kerasnya usaha, kita tidak akan mencapai apa yang kita targetkan.

Tugas kita hanyalah berusaha sekuat tenaga. Mengenai hasilnya sudah merupakan campur tangan Tuhan. Betapa-

227

pun Anda meyakinkan calon klien,

“Keterbatasan manusia dalam memandang kehidupan hanya dapat disempurnakan dengan sikap berserah diri padakehendak Tuhan.” bisa saja dia berpaling pada saing Anda. Betapapun Anda belajar giat agar menjadi dokter, peluang kegagalan selalu terbuka. Proses ini tidak bisa dibalik. Anda tidak dapat menyerahkan segala sesuatu kepada Tuhan sebelum berusaha. Betapapun kuatnya berdoa, Anda tidak akan mungkin menjadi dokter jika tidak pernah masuk Fakultas Kedokteran.

Adanya faktor X inilah yang membuat peranan doa menjadi semakin penting. Berdoa setelah berusaha, inilah yang disebut **berserah diri**.

Ada dua bentuk doa.

Pertama, meminta sesuatu kepada Tuhan.

Kedua, sepenuhnya menyerahkan apa yang terbaik menurut Tuhan.

Menurut saya, bentuk kedua yang mencerminkan kepasrahan yang tertinggi, yaitu berserah diri. Dalam berdoa, kita cenderung meminta sesuatu yang "baik menurut kita". Padahal, belum tentu permintaan kita adalah pilihan yang terbaik.

Diriwiyatkan, ada seorang lelaki bernama Tsa'labah. Setiap selesai shalat subuh di masjid, dia langsung buru-buru pulang ke rumah. Ini dilakukan karena dia hanya punya sebuah sarung yang harus dia pakai bergantian dengan istrinya. Kemiskinannya itu mendorong Tsa'labah menemui Nabi Muhammad Saw. dan memohon didoakan agar menjadi kaya. Berkali-kali Nabi menolak permintaannya dan mengatakan bahwa kekayaan belum tentu membahagiakan Tsa'labah. Namun, karena dia terus memaksa, Nabi pun mendoakannya.

Dalam waktu singkat, kambing yang Tsa'labah miliki beranak pinak dan dia menjadi seorang yang kaya. Namun, lama-kelamaan dia makin sulit beribadah dan bersosialisasi karena waktunya semakin terbatas. Bahkan, ketika datang perintah untuk berzakat, Tsa'labah menolaknya mentah-mentah.

Cerita hidup Tsa'labah berakhir dengan penderitaan karena dia dikucilkan dari lingkungannya. Jelaslah bahwa apa yang terlihat baik menurut kita, belum tentu baik untuk kita.

Saya ingin menutup tulisan ini dengan mengungkapkan sebuah penemuan terbaru mengenai doa. Dr. Larry Dossey dari Amerika Serikat yang telah melakukan penelitian terhadap ratusan pasien menemukan bahwa **doa memiliki**

liki kontribusi yang signifikan terhadap kesembuhan pasien. Secara positif, doa memengaruhi tekanan darah tinggi, luka, serangan jantung, sakit kepala, dan kecemasan.

Yang lebih menarik, Dossey dalam bukunya *Healing Words* mengatakan bahwa doa yang baik bukanlah meminta hasil-hasil tertentu kepada Tuhan, melainkan hanya mengatakan, “Ya Tuhan, berikanlah yang terbaik sesuai dengan kehendak-Mu.” Doa seperti inilah yang menyembuhkan dan inilah bentuk berserah diri yang sesungguhnya.

Pelajaran Pertama Kepemimpinan

Seorang raja yang sudah memasuki usia senja tengah mempersiapkan putranya agar suatu ketika kelak dapat menggantikan dirinya. Ia mengirim putranya kepada seorang bidadari untuk belajar mengenai kepemimpinan.

Setelah menempuh perjalanan panjang, bertemu lah sang putra mahkota dengan si orang bidadari.

"Aku ingin belajar padamu cara memimpin bangsaku," katanya.

Orang bidadari menjawab, "Masuklah engkau ke dalam hutan dan tinggallah di sana selama setahun. Engkau akan belajar mengenai kepemimpinan."

Setahun berlalu. Kembalilah putra mahkota ini menemui si orang bidadari.

"Apa yang sudah kau pelajari?" tanya orang bidadari.

"Saya sudah belajar bahwa inti kepemimpinan adalah mendengarkan," jawabnya.

"Lantas, apa saja yang sudah kau dengarkan?"

"Saya sudah mendengarkan bagaimana burung-burung berkicau air mengalir angin berembus, dan serigala melolong di malam hari," jawabnya.

"Kalau hanya itu yang kau dengarkan, berarti engkau belum memahami arti kepemimpinan. Kembalilah ke hutan dan tinggallah di sana satu tahun lagi," kata si orang bijak.

Walaupun sangat heran, putra mahkota ini kembali mengikuti saran tersebut. Setahun berlalu dan kembalilah ia pada si orang bijak.

"Apa yang sudah kau pelajaran?" tanya orang bijak.

"Saya sudah mendengarkan suara matahari memanasi bumi, suara bunga-bunga yang mekar merekah, serta suara rumput yang menyerap air."

"Nah, sekarang, kau sudah siap menggantikan ayahmu. Engkau sudah memahami hakikat kepemimpinan," kata si orang bijak seraya memeluk sang putra mahkota.

Syarat utama kepemimpinan adalah **kemampuan mendengarkan**.

Manusia diciptakan dengan dua telinga dan satu mulut. Ini adalah isyarat bahwa kita perlu mendengar dua kali sebelum berbicara satu kali.

Mulut didesain tertutup, sementara telinga dibuat terbuka. Ini juga pertanda bahwa kita perlu lebih sering menutup mulut dan membuka telinga.

Prinsip dasar inilah yang sebetulnya perlu dipahami oleh seorang pemimpin di mana pun ia berada. Apakah ia

memimpin negara, perusahaan, organisasi, rumah tangga, ataupun diri sendiri. Semua masalah yang terjadi di dunia ini senantiasa bermula dari satu hal: Kita terlalu banyak bicara, tetapi kurang mau mendengarkan orang lain. Kita memiliki terlalu banyak *statement* (pernyataan), tetapi terlalu sedikit *statesman* (negarawan) yang ditandai dengan kemauan untuk mendengarkan pihak lain.

Mendengarkan dengan telinga sebenarnya baru merupakan tingkat *pertama* mendengarkan. Seperti yang ditunjukkan dalam cerita di awal bab ini:

seorang **pemimpin** bahkan dituntut untuk dapat mendengarkan hal-hal yang tak bisa didengarkan,
menangkap hal-hal yang tak dapat ditangkap,
serta merasakan hal-hal yang tak dapat dirasakan oleh orang kebanyakan.

Seorang pemimpin perlu **mendengarkan dengan mata**. Inilah tingkat *kedua* mendengarkan. Dalam proses komunikasi, ada banyak hal yang tidak dikatakan, tetapi sering ditunjukkan dengan **tingkah laku dan bahasa tubuh**. Orang mungkin mengatakan tidak keberatan memenuhi permintaan Anda, tetapi bahasa tubuhnya menunjukkan hal yang sebaliknya. Seorang karyawan yang merasa gajinya terlalu rendah mungkin tidak menyampaikan keluhannya dalam bentuk kata-kata. Namun, dia akan menunjukkannya dalam bentuk perbuatan. Seorang yang merasa bosan dengan lawan

bicaranya juga sering menunjukkan kebosanan itu lewat gerakan tubuhnya. Nah, jika Anda tidak dapat menangkap tanda-tanda ini, Anda belum memiliki kepekaan yang diperlukan sebagai pemimpin.

Tingkat *ketiga* adalah **mendengarkan dengan hati**. Inilah tingkat mendengarkan yang tertinggi. Penyair Kahlil Gibran menggambarkan hal ini dengan mengatakan, "Adalah baik untuk memberi jika diminta, tetapi jauh lebih baik apabila kita memberi tanpa diminta." Kita memberikan sesuatu kepada orang lain karena penghayatan, rasa empati, dan kepekaan kita akan kebutuhan orang lain. Di sini, orang tak perlu mengatakan atau menunjukkan apa pun. Kitalah yang langsung dapat menangkap apa yang menjadi kebutuhannya. Komunikasi berlangsung dari hati ke hati dengan menggunakan "kecepatan cahaya".

233

Sayangnya, amat jarang pemimpin di Indonesia yang memiliki kepekaan ini. Jangankan di level ketiga, untuk sampai ke level pertama, yaitu mendengarkan dengan telinga saja, masih banyak yang belum mampu. Lihatlah apa yang terjadi pada masyarakat kita. Berbagai bencana yang dialami masyarakat, mulai dari banjir, gempa bumi, flu burung, hingga demam berdarah tidak ditanggapi pemerintah dengan serius. Bahkan, imbauan dari berbagai kelompok masyarakat kepada para politisi tertentu agar tidak mencalonkan diri karena tergolong politisi busuk dan pelaku KKN dianggap sebagai angin lalu. Orang-

orang ini—bahkan yang sudah terbukti tidak mampu sekalipun—masih ngotot mencalonkan dirinya sebagai pejabat negara.

Marilah kita berdoa agar negara ini tidak lagi dipimpin oleh orang yang “tuli”, “bisu”, dan “buta”; apalagi oleh orang yang “buta” hati nuraninya dan hanya memikirkan kepentingan dirinya sendiri.

Tahu saja tidak cukup; kita harus menerapkannya.
Ingin saja tidak cukup; kita harus melakukannya

—Johann Wolfgang Von Goethe

Bagian Keempat

Pilihan-Pilihan Masa Depan

Masa depan adalah sebuah misteri, sebuah *terra incognita* yang sering kali menimbulkan kegamangan dan ketidakpastian. Hanya empat hal yang pasti dan tidak akan berubah di dunia ini: Perubahan itu sendiri, Hukum Alam, Pilihan-pilihan yang senantiasa kita miliki, dan Karakter-karakter yang kita butuhkan untuk bisa sukses di segala zaman.

Menurut saya, masa depan akan semakin membuktikan berlakunya pendekatan yang benar-benar memahami manusia, sebuah pendekatan yang memanusiakan manusia, sebuah pendekatan yang melihat manusia bukan semata-mata dari aspek fisiknya, melainkan juga meliputi semua aspek lainnya, yaitu psikis, mental, dan spiritual.

Semakin manusia memperoleh kemajuan dalam bidang fisik dan teknologi, semakin manusia membutuhkan



keseimbangan dalam ketiga dimensi lainnya tersebut. Lebih daripada itu, pilihan-pilihan bisnis di masa depan adalah bisnis yang benar-benar memanfaatkan aspek psikis, mental, dan spiritual manusia.

Saya akan memulainya dengan aspek *pertama*, yaitu **dimensi mental**. Bisnis yang maju di masa depan adalah bisnis yang memaksimalisasikan kemampuan mental manusia. Inilah yang disebut **Knowledge Management** yang merupakan generasi kelima dalam Manajemen SDM. Seperti yang kita ketahui, generasi pertama adalah *Pre-Personnel Management*. Pada masa ini, belum dikenal adanya kebutuhan untuk mengelola manusia secara khusus sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan. Titik berat kegiatan perusahaan terletak pada produksi, dan manusia hanya dilihat sebagai salah satu faktornya (*man machine*).

Generasi kedua adalah *Personnel Management* (Manajemen Personalia). Pada masa ini, perusahaan sudah mulai memiliki bagian personalia yang tugas utamanya adalah menyelesaikan masalah-masalah perselisihan perburuhan.

Generasi ketiga adalah Manajemen SDM. Generasi ini memandang manusia bukan lagi semata-mata sebagai faktor produksi, tetapi sebagai sumber daya bagi perusahaan. Pada masa ini sudah dilakukan penilaian (*assessment*), pelatihan, dan pengembangan.

Generasi keempat adalah *Strategic Management*. Generasi ini menuntut adanya pola pikir strategis dalam mengelola manusia. Di sini, SDM telah dianggap sebagai *competitive advantage*. Dengan demikian, peran SDM bukan sekadar melayani kebutuhan perusahaan, melainkan juga ikut menentukan arah dan gerak perusahaan di masa depan.

Generasi kelima dalam SDM adalah generasi yang didasarkan pada kesadaran bahwa keunggulan kompetitif hanya dapat dicapai dengan memanfaatkan dimensi mental manusia semaksimal mungkin. Inilah generasi manajemen yang menyadari pengetahuan sebagai suatu aset yang tak ternilai. Di level individu, keunggulan dicapai dengan mengembangkan kemampuan setiap orang untuk menangkap data dan informasi serta memprosesnya menjadi pengetahuan (*knowledge*). Di level organisasi, mereka mengembangkan aset individu ini menjadi properti organisasi. Inilah yang disebut **bersinergi secara mental**. *Knowledge Management* ini sebenarnya bukan sebuah konsep baru, melainkan sebuah konsep lama yang diberi nama baru. Konsep inilah yang dinamakan **life long learner, pembelajar seumur hidup**. Sejak berabad-abad silam, Nabi Muhammad Saw. telah mengatakan, "Tuntutlah ilmu dari buaian hingga ke liang lahat!"

Kedua, memanfaatkan **dimensi psikis (sosial emosional)**. Saya memprediksi bahwa masa depan akan semakin membuktikan kebenaran gagasan-gagasan lama

mengenai hubungan antarmanusia, seperti kepercayaan (*trust*), pemberdayaan (*empowerment*), kematangan (*maturity*), komitmen, integritas, dan kejujuran.

Salah satu alasan terpenting yang membuat bisnis perlu kembali mempertimbangkan gagasan-gagasan “kuno” ini adalah karena semakin lama orang semakin menemukan kesulitan untuk mengelola orang lain. Semakin lama orang akan semakin pandai, semakin independen, semakin kritis, dan karenanya semakin sulit diatur. Oleh karena itu, kita membutuhkan cara-cara yang lebih canggih (*sophisticated*) dalam mengelola manusia. Cara-cara pengelolaan yang otoriter dan mengandalkan kekuasaan dan faktor-faktor luar, seperti *reward and punishment*, tidak lagi mempan dalam mengelola manusia. Kepemimpinan yang akan selalu menyentuh hati manusia adalah pendekatan yang mengandalkan perubahan dari dalam individu, bukan dengan mengandalkan faktor-faktor eksternal. Organisasi masa depan haruslah dipimpin oleh *Leader*, bukan *Manager*. Saya mengemukakan hal ini dengan gamblang dalam sebuah bab di bagian ini yang berjudul “The End of Management?”.

Ketiga, seiring dengan meningkatnya kemajuan yang dicapai manusia dalam bidang fisik dan teknologi, semakin besar pula kebutuhan manusia akan sesuatu yang berbau spiritual. Kemajuan dalam dimensi fisik pada puncaknya hanya akan melahirkan kebahagiaan semu yang justru

menciptakan kehausan orang akan **dimensi spiritual**, melebihi yang terjadi pada masa silam.

Manusia modern semakin membutuhkan kesejukan spiritual. Semakin tenggelam dalam kesibukan, semakin timbul kebutuhan kita untuk menemukan makna akan apa-apa yang kita lakukan. Manusia adalah makhluk yang senantiasa mencari makna dari apa yang dilakukannya, demikian Victor Frankl. Oleh karena itu, kemunculan berbagai pelatihan spiritual dan meditasi merupakan fenomena yang akan semakin menjamur di masa-masa mendatang.

Sewaktu mengunjungi Jepang di awal tahun 1990-an saya menyaksikan tumbuhnya berbagai agama baru hampir setiap hari. Meski banyak orang Jepang yang kebingungan saat ditanya agamanya, tidak berarti mereka berhenti melakukan pencarian spiritual. Saya juga menyaksikan fenomena menjamurnya sesuatu yang disebut "Pendidikan untuk Menghadapi Kematian" di berbagai kota di Jepang. Saya kira, kecenderungan apa pun yang akan membawa kebaikan patut kita syukuri. Yang perlu digarisbawahi di sini adalah tujuan kegiatan spiritual ini, yaitu menciptakan keseimbangan, bukan ketergantungan.

Keempat, semakin lama para pemimpin bisnis maupun pemimpin masyarakat semakin menyadari bahwa untuk menciptakan masa depan yang lebih baik diperlukan keterlibatan yang maksimal dari segala pihak. Masa depan

hanya bisa tercipta dengan komitmen bersama. Dan untuk itu, keterlibatan adalah prasyarat utama. Salah satu teknik yang cukup *powerful* untuk menyamakan persepsi dan menyatukan komitmen tersebut adalah sebuah metode yang disebut **Future Search**. Metode ini memiliki tiga asumsi dasar. 1 Setiap orang memiliki kemampuan untuk menciptakan masa depan bersama. 2 Orang perlu memiliki wadah untuk berbagi impian. 3 Dibutuhkan komitmen dan langkah-langkah kecil untuk mewujudkan impian tersebut, dan itu harus dimulai saat ini juga!||

Catatan SDM Abad Ke-21

“Kejujuran sejati adalah melakukan hal yang benar, sadar bahwa tak seorang pun akan tahu apakah Anda melakukannya dengan benar atau tidak.”

—Oprah Winfrey

Bagaimana mempersiapkan SDM kita untuk menghadapi tantangan di abad ke-21? Pertanyaan ini sudah begitu sering kita dengar dalam berbagai diskusi, di ruang-ruang seminar, bahkan di kantor kita sendiri. Kita memasuki dunia yang penuh dengan kekacauan dan ketidakpastian. Oleh karena itu, untuk dapat mengelola dengan baik, kita perlu mencari hal-hal yang bersifat konstan dan tidak berubah. Menurut saya, ada 4 hal yang tidak berubah di dunia ini.

Hal pertama yang tidak berubah adalah Perubahan (Change) itu sendiri.

Perubahan adalah sesuatu yang pasti adanya. Kita berada di lingkungan yang terus-menerus berubah. Perubahan bahkan identik dengan hidup itu sendiri. Bukankah kita senantiasa berubah sepanjang hidup? Dalam konteks makro, seperti dikatakan Alvin Toffler, kita mengalami perubahan dari era agraris ke era industri, lalu ke era informasi, bahkan kini kita memasuki era **pengetahuan** (*knowledge*).

Era pengetahuan inilah yang menandai lahirnya suatu ekonomi baru (*new economy*). Berbeda dengan era ekonomi lama yang sumber-sumber keunggulan didapatkan dari aset fisik dan finansial, aset dalam ekonomi baru adalah manusia, lebih khusus lagi adalah pengetahuan yang terus-menerus berkembang.

Kini, kita berbicara mengenai *brainware management*. Perkembangan mutakhir semakin menyadarkan kita bahwa keunggulan kompetitif hanya dapat dicapai dengan mengelola pengetahuan. Konsep inilah yang dikenal sebagai **knowledge management**.

Hal *kedua* yang tidak akan berubah adalah **Hukum Alam** (*Natural Law*).

Hukum alam (*natural law*) senantiasa abadi sepanjang masa. Contoh yang mudah adalah gaya gravitasi bumi. Pernahkah hal ini berubah? Tentu tidak. Gaya gravitasi adalah hukum alam yang abadi dan bahkan telah berlaku sebelum diketemukan oleh Newton. Hukum alam berlaku di mana saja kita berada (*universal*), lepas dari kendala ruang

dan waktu, dan beroperasi dengan atau tanpa pengertian kita. Nah, dalam hubungan antarmanusia, berlaku pula hukum alam yang tidak akan berubah sepanjang masa. Hukum alam ini perlu dipahami agar dapat digunakan untuk memperlancar segala urusan kita.

Salah satu hukum alam terpenting dalam hubungan antarmanusia adalah hukum menang-menang (*win-win*). Di mana pun di dunia ini tidak ada orang yang mau kalah, tidak ada orang yang suka dirugikan. Semua orang ingin menang, semua ingin untung. Prinsip ini bahkan sudah menjadi naluri setiap makhluk hidup.

Benar, ada orang yang mau mengalah, tetapi tujuannya adalah untuk menang. Benar, ada banyak orang yang terpaksa kalah, tetapi sebenarnya mereka tidak rela. Oleh karena itu, mereka akan memberontak jika ada kesempatan.

Dengan memahami prinsip ini, kita akan sampai pada kesadaran bahwa bisnis yang benar haruslah senantiasa dibangun di atas fondasi **menang-menang**. Dengan demikian, kita akan terhindar dari keinginan kita untuk menang sendiri karena pihak yang kalah pasti tidak akan rela atas kekalahannya. **Situasi menang-kalah dalam hubungan industrial akan menjadi bom waktu bagi kedua belah pihak**. Situasi yang pasti terjadi adalah kalah-kalah. Para pengusaha yang hanya menganggap pekerjanya sebagai faktor produksi yang dapat diperlakukan seenaknya

sebenarnya sedang menggali lubang kubur untuk diri mereka sendiri.

Prinsip lain yang juga amat penting dalam bisnis adalah **kepercayaan** (*trust*). Kepercayaan adalah dasar segala bentuk hubungan antarmanusia. Tiada ada kerja sama tanpa kepercayaan, tidak ada komunikasi tanpa kepercayaan. Prinsip kepercayaan berlaku di mana pun di dunia ini. Siapa pun orangnya, apa pun kebangsaannya, tak ada orang yang suka dibohongi dan dikhianati.

Pepatah lama mengatakan, "Sekali lancung ke ujian, seumur hidup orang tidak akan percaya." Memperoleh kepercayaan pun sangat sulit, kita

246

harus membangunnya sedikit demi sedikit. Namun, amat mudah kita kehilangan kepercayaan. Kepercayaan bersifat sangat rentan, mudah hancur, dan sekali hancur kita memerlukan kerja keras untuk meraihnya kembali. Demikianlah sifat hukum alam. Kita tidak bisa menghancurnyanya, bahkan sebaliknya, kita sendirilah yang akan hancur jika mengabaikannya.

Berbicara mengenai pengelolaan SDM, sebenarnya tidak ada hal yang baru (yang baru adalah konteksnya). Yang kita bicarakan adalah bagaimana agar kita mengelola dan mengembangkan manusia agar mereka dapat melepaskan potensinya (dalam konteks ekonomi baru

"Ingin selalu menang adalah naluri alami manusia. Meletakkan manusia pada posisi kalah berarti mencederai kodrat mereka sebagai manusia."

ini adalah pengetahuan mereka) semaksimal mungkin untuk keuntungan perusahaan. Untuk itulah, kita perlu mengembangkan manajemen yang sesuai dengan prinsip, yaitu **memanusiakan manusia**. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi perlu melakukan *benchmarking* dengan perusahaan-perusahaan terbaik. Kita belajar dari orang lain mengenai *best practices* dalam pengelolaan manusia. *Benchmarking* ini sebenarnya merupakan proses menyesuaikan diri secara terus-menerus dengan hukum alam. Semakin lama, kita semakin mengikuti hukum alam itu sendiri untuk mencapai produktivitas dan profitabilitas yang merupakan prinsip dalam bisnis.

Hal *ketiga* yang tidak akan berubah adalah **Pilihan** (*Choice*). 247

Dalam lingkungan bisnis apa pun, kita selalu mempunyai pilihan yang diwujudkan dalam bentuk strategi, taktik, proses bisnis, dan sebagainya. **Kita mungkin tidak selalu dapat memilih lingkungan, tetapi kita selalu dapat memilih cara untuk merespons lingkungan.** Ambil contoh krisis ekonomi yang kini masih kita hadapi. Siapa pun kita, pasti terkena dampak krisis ini. Akan tetapi, perhatikanlah respons yang diambil oleh perusahaan. Ada perusahaan yang menutup usahanya karena krisis. Ada perusahaan yang mem-PHK karyawannya. Ada perusahaan yang memotong berbagai biaya termasuk biaya pelatihan

dan pengembangan karyawan. Sementara itu, ada pula perusahaan yang justru memanfaatkan lesunya bisnis dan banyaknya waktu luang dengan menggiatkan pelatihan karyawannya.

Terlepas dari baik buruknya pilihan, yang jelas kita tetap punya pilihan. Dalam situasi yang sangat sulit pun kita bahkan masih punya pilihan, apakah akan bersahabat dan mencari peluang dalam krisis ataukah akan menjadi korban krisis? Persoalannya, seperti kata iklan, *semua terserah kepada Anda*.

Hal *keempat* yang tidak akan berubah adalah **Karakter**.

Berbeda dengan kompetensi yang terus-menerus berubah dari waktu ke waktu, karakter yang dituntut dari setiap orang tetap sama. Kompetensi amat bergantung pada sektor tempat Anda bekerja. Kompetensi di sektor jasa tentulah berbeda dengan sektor manufaktur, pertambangan, dan industri. Kompetensi yang dibutuhkan pada abad ke-20 dan 21 jelas berbeda. Di era *dotcom* sekarang misalnya, kita memerlukan orang-orang yang memiliki kompetensi sesuai dengan sifat-sifat *dotcom*, yaitu *borderless, timeless, high speed*, dan *real time*. Tidak demikian dengan karakter.

Karakter yang dibutuhkan dari masa ke masa tidak akan pernah berubah. Kita senantiasa membutuhkan SDM yang memiliki integritas, kejujuran, dan memiliki semangat interdependensi yang tinggi.

Dunia boleh berubah, tetapi bisnis akan tetap membutuhkan dan berpegang empat hal yang bersifat konstan dari masa ke masa. Keempat hal tersebut adalah perubahan itu sendiri, hukum alam, pilihan, dan karakter.

2

The End of Management?

“Era manajemen profesional sudah berakhir. Sebutan terburuk adalah manajer profesional.”

—Jeffrey R. Immelt

Mungkin Anda bertanya-tanya, apakah saya tidak salah tulis. Terus terang saja, saya terinspirasi oleh 3 buku berikut ini: *The End of History*-nya Francis Fukuyama, *The Death of Economics*-nya Paul Ormerod, dan *The End of Marketing*-nya Sergio Zyman. Namun sungguh, saya tidak sekadar ikut-ikutan. Saya benar-benar sampai pada kesimpulan bahwa era manajemen kini memang telah berakhir.

Mengapa demikian? Dari pengamatan di banyak perusahaan, saya menemukan bahwa suatu tindakan manajemen tidak pernah berhasil membawa perubahan mendasar. Perubahan memang terjadi, tetapi karena faktor eksternal, bukan dari dalam. Tindakan manajemen seperti

penetapan aturan baru, restrukturisasi, *reengineering*, *merger*, dan akuisisi memaksa orang berubah. Namun, perubahan semacam ini tidak akan langgeng karena lambat laun orang akan kembali ke perilaku lama. Perubahan mendasar hanya terjadi jika manusianya yang berubah. Perubahan tersebut harus bersifat *inside-out*. Untuk itu, **manajemen saja tidak cukup; kita membutuhkan kepemimpinan.**

Jika manajemen berurusan dengan segala yang ada di luar, kepemimpinan justru berkaitan dengan hal-hal yang ada di dalam diri manusia. Marvin Bower, pendiri McKinsey, mengatakan bahwa sepanjang 60 tahun pengalamannya, dia jarang menemukan perusahaan yang memimpin orang. Kebanyakan perusahaan menjalankan otoritas

251



dan mengendalikan. Bower pun mengalami perubahan paradigma yang menarik. Setelah menulis buku *The Will to Manage* pada 1966, baru pada 1997—lebih dari 30 tahun kemudian—dia menulis buku keduanya: *The Will to Lead*.

Perubahan organisasi memang tidak mudah. Banyak intervensi yang gagal karena orang enggan berubah. Seperti dikemukakan Paul G. Stoltz dalam *Adversity Quotient*, di antara 3 jenis manusia—yaitu *quitter*, *camper*, dan *climber*—kebanyakan kita bertipe *camper*. Berbeda dengan *quitter* yang langsung berhenti saat mengalami kesulitan, kebanyakan kita berusaha sampai tingkat tertentu, kemudian merasa puas dan menikmati kesuksesan. Kondisi ini tidak kondusif untuk perubahan organisasi.

252

Mengapa orang tidak ingin berubah? Ini kecenderungan manusiawi, kita enggan meninggalkan *comfort zone* kita. Bukan itu saja, **perubahan juga penuh risiko**. Kita mempertaruhkan kenyamanan dengan sesuatu yang belum jelas. Logikanya, orang baru bersedia berubah jika hasil yang akan diperoleh lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan. Orang baru **berani mengambil risiko jika ada visi yang jelas** mengenai masa depan.

Pemimpin memiliki visi tersebut sehingga mendorong mereka terus mendaki sampai ke puncak dan tidak pernah puas dengan suatu pencapaian. Kepemimpinan adalah sikap yang senantiasa **menantang kemapanan**

dan paradigma yang ada. Sikap ini berbeda dengan manajemen yang justru bekerja dalam kondisi *status quo*, dalam paradigma yang berlaku sekarang. Pemimpin senantiasa menyadari kesenjangan antara posisi sekarang dan posisi yang diimpikan serta terus berusaha memperkecil kesenjangan tersebut.

Peran pemimpin yang mendasar sebetulnya hanya 3, dan ini seperti proses membangun perusahaan. Peran *pertama* adalah sebagai **perintis** (*pathfinding*). Peran ini adalah proses membuat *blue print* yang dimulai dengan **merumuskan tujuan perusahaan**. Di sini

pemimpin menemukan *what mat-*

“Kepemimpinan mencakup kreasi mental dan fisik sekaligus, di dalamnya terdapat manajemen.”

253

Sesuatu baru disebut nilai

jika kita bersedia mempertaruhkan apa pun untuk mencapainya. Keyakinan akan apa yang paling penting inilah yang mendorong pemimpin untuk tidak menyerah sebelum mendapatkan apa yang dia impikan.

Setelah menciptakan kreasi mental (peran pertama), kedua peran berikutnya berkaitan dengan kreasi fisik, yaitu mendirikan organisasi itu sendiri. Pemimpin tak hanya pandai bermimpi, tetapi juga tahu cara merealisasikan mimpiinya. Inilah peran *kedua* sebagai **penyelaras** (*aligning*) dan peran *ketiga* sebagai **pemberdaya**

(*empowering*). Penyelaras berkaitan dengan membangun organisasi secara fisik, yaitu **menciptakan sistem, proses, dan struktur**. Peran ini merupakan cakupan manajemen. Dengan demikian, manajemen sebenarnya adalah bagian dari kepemimpinan. Peran pemberdayaan berkaitan dengan **membangun SDM**.

Ketiga peran pemimpin baru bisa berjalan jika ada keteladanan (*modeling*). Keteladanan merupakan hakikat kepemimpinan itu sendiri.

Dengan konsep tersebut, **pemimpin pastilah manajer**, sementara **manajer belum tentu pemimpin**. Dengan kata lain, dalam kepemimpinan terdapat unsur manajerial.

254

Manajemen berkaitan dengan pengelolaan aset fisik dan keuangan.

Kepemimpinan berkaitan dengan aset manusia.

Dalam kepemimpinan, manusia bahkan tidak dipandang sebagai aset, tetapi sebagai mitra sederajat. Oleh karena itu, investasi terbesar dalam kepemimpinan adalah **hubungan (relationship)**. Manajemen akan melahirkan pengaturan, perencanaan, jadwal, dan pengendalian. Akan tetapi, manajemen tidak dapat melahirkan komitmen, loyalitas, tanggung jawab, rasa memiliki, motivasi, kerja sama, kepercayaan, dan pemberdayaan. Semua kata kunci keberhasilan tersebut dilahirkan oleh kepemimpinan.

Karena kepemimpinan tidak berkaitan dengan posisi atau jabatan, setiap orang punya peluang yang sama untuk jadi pemimpin.

Ada **4** kombinasi situasi dalam organisasi.

Situasi I: Baik Anda maupun atasan Anda adalah pemimpin. Kombinasi inilah yang **terbaik** dan akan membuat organisasi maju.

Situasi II: Baik Anda maupun atasan Anda adalah manajer. Kombinasi inilah yang **terburuk**. Mungkin organisasi terasa nyaman, tetapi menjadi statis dan tanpa tantangan.

Situasi III: Atasan Anda bertipe pemimpin, sedangkan Anda bertipe manajer. Kombinasi ini yang **lumayan**. Di sini Anda dapat memanfaatkan atasan untuk meningkatkan kapasitas agar menjadi pemimpin.

Situasi IV: Anda bertipe pemimpin, se-mentara atasan Anda bertipe mana-jer. Kombinasi inilah yang **tersulit**. Anda akan dipersepsikan sebagai ancaman. Kondisi ini mendatangkan frustrasi karena pertumbuhan Anda akan dihambat, dan timbul persaingan yang tidak sehat.

Bos Anda

Pemimpin Manajer



The Timeless Leader karya John K. Clemens & Steve Albrecht.

Untuk bisa memenangi persaingan, tidak ada pilihan lain: Anda harus meninggalkan manajemen dan meraih kepemimpinan, yang berarti memimpin diri Anda terlebih dahulu sebelum memimpin orang lain.

3

Tren Bekerja Abad Ke-21

“ Sangat menarik, menengok 30 tahun lalu saat Microsoft memulai dan menyadari bagaimana gaya kerja telah berubah. Akhirnya, kita semakin dekat dengan gaya kerja digital.”

—Bill Gates

“Di masa depan, pekerjaan adalah sesuatu yang Anda lakukan, bukan sesuatu yang Anda datangi,” demikian dikemukakan Charles Handy, seorang filsuf bisnis terkemuka dari Inggris. Pernyataan Handy secara perlahan telah menjadi kenyataan. Sekitar 43 juta orang Amerika—12 juta di antaranya pekerja paruh waktu—kini telah melakukan sebagian pekerjaan mereka di rumah. Inilah dampak positif perkembangan teknologi komunikasi dan informasi.

Di Amerika dan Eropa, istilah SOHO (*single-operator home office*) semakin populer. Setiap rumah di Amerika kini telah memiliki komputer; 40% di antaranya sudah dileng-

kapi modem sehingga dapat berhubungan dengan dunia luar. Hal ini memungkinkan mereka bekerja dari rumah tanpa perlu datang ke kantor setiap hari. Pergi ke kantor merupakan pekerjaan tersendiri yang membutuhkan pengorbanan finansial dan emosi. Katakanlah, Anda menghabiskan minimal 2 jam setiap hari di jalan, yang berarti 10 jam per minggu atau lebih dari 500 jam per tahun terbuang sia-sia. Belum lagi waktu yang diluangkan untuk bersiap-siap ke kantor, beristirahat karena kelelahan, dan terganggunya kesehatan Anda karena kesal dan frustrasi.

Milennium ketiga memang ditandai dengan **fleksibilitas yang difasilitasi kemajuan teknologi**. Untuk melakukan komunikasi tatap muka pun, Anda dapat menggunakan *videophone*. Dengan perangkat



ini, Anda dapat melakukan pertemuan bisnis tanpa harus melakukan perjalanan apa pun.

Bekerja di rumah juga menguntungkan perusahaan. Banyak studi yang menemukan inefisiensi bekerja di kantor. Salah satunya adalah yang dilakukan Booz, Allen, & Hamilton yang meneliti 90.000 manajer. Mereka menemukan bahwa para manajer memboroskan seperempat waktu mereka di kantor dengan mengobrol dan minum kopi serta rapat-rapat yang tak jelas hasilnya.

Masalah lain adalah harga sewa ruangan yang semakin mahal. Dengan bekerja jarak jauh, kantor bisa menghemat biaya karena tak perlu menyediakan ruangan dan meja kerja. Cabang Digital Equipment di Inggris, misalnya, berhasil menghemat 3,5 juta pound per tahun dengan menetapkan rasio orang terhadap meja menjadi 12:1. IBM berhasil menghemat US\$14 miliar dengan meminta 20.000 manajernya berbagi ruangan. Hal ini perlu dilakukan karena orang tak seefisien mesin dalam menggunakan ruangan. Jarang orang yang bekerja lebih dari 60 jam per minggu, sementara mesin dapat bekerja 168 jam per minggu. Frank Becker, Direktur International Workplace Studies Program di Cornell University, bahkan mengatakan, "Kira-kira 70% dari mereka yang bekerja pada konsultan manajemen, penjualan, dan pelayanan pelanggan biasanya tidak dapat ditemukan di mejanya."

Manfaat lain dari bekerja jarak jauh adalah pada faktor kesehatan dan kehidupan keluarga. Penelitian menunjukkan bahwa 1 dari 3 orang Amerika merasakan pekerjaan sebagai stres terhebat dalam kehidupan mereka. Ada 52% orang Amerika menderita karena pekerjaan. Orang Jepang yang terkenal *workaholic* dan setiap tahunnya bekerja 400 jam lebih lama daripada orang Eropa, menciptakan istilah “*kaoroshi*” karena banyak menemukan kasus kematian akibat bekerja terlalu keras.

Stres dalam bekerja bukanlah semata-mata disebabkan pekerjaan itu sendiri, melainkan juga oleh masalah-masalah yang sering menimbulkan frustrasi seperti pertengkaran dan politik kantor. Hal-hal semacam ini bisa dihindari dengan bekerja jarak jauh. Sistem ini akan mendorong manajer untuk lebih memikirkan produktivitas daripada status dan hierarki. Oleh karena itu, konflik politik dapat diminimalisasi. Stres dapat pula terjadi karena konflik kepentingan antara pekerjaan kantor dan kehidupan keluarga. Bekerja di rumah membuat kedua kepentingan tersebut menjadi berimbang. Dengan berbagai contoh itu, tidak mengherankan jika produktivitas akan makin meningkat. Sebuah penelitian di AS membuktikan produktivitas pekerja naik 15-20 persen jika mereka bekerja di rumah.

Bekerja jarak jauh tampaknya dapat menjadi alternatif yang cukup menjanjikan untuk memenangi kompetisi di abad ke-21. Namun pelaksanaannya—apalagi di Indonesia—bukan tanpa hambatan. Salah

satunya adalah masalah pemberdayaan (*empowerment*) yang menjadi isu terpenting dalam SDM sejak awal 1990-an.

Pemberdayaan memberikan **ruang gerak dan wewenang yang lebih besar** bagi setiap orang untuk mengelola kinerjanya sendiri serta mengambil keputusan-keputusan yang langsung berkaitan dengan pekerjaannya. Namun, pemberdayaan baru akan efektif jika didukung oleh **3 hal**, yaitu **kompetensi, kepercayaan, dan tanggung jawab**. Tanpa kompetensi, pemberdayaan hanya akan menjadi bumerang. Oleh karena itu, perusahaan harus terlebih dahulu membekali karyawannya dengan berbagai kompetensi, baik keahlian teknis maupun manajerial dan kepemimpinan. Untuk memberdayakan karyawan, perusahaan harus memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi (*high level of trust*). Pemberdayaan juga memerlukan tanggung jawab agar kepercayaan tidak mudah disalahgunakan.

261

Fleksibilitas yang lain dalam milenium ketiga adalah pada status para pekerja. Para pekerja yang memiliki keterampilan tinggi cenderung untuk bekerja secara paruh waktu, dan temporer (berdasarkan kontrak). Status ini menguntungkan kedua belah pihak. Karyawan mendapatkan fleksibilitas, sementara perusahaan tak perlu memberikan berbagai manfaat seperti yang diterima pekerja tetap (*full time*).

Kecenderungan pekerja memilih status ini karena di masa depan, perasaan aman tidak lagi diperoleh dari *employment* (dipekerjakan), tetapi dari **employability** (**kelayakan/kemampuan bekerja**). Krisis ekonomi telah mengajarkan kepada kita bahwa konsep *employment* tidak menjamin rasa aman seseorang. Rasa aman tidak dapat diperoleh dari luar diri, tetapi harus berasal dari dalam diri kita. Demikianlah konsep *employability*. Orang Jepang yang terkenal dengan konsep *lifetime employment*-nya pun bahkan mulai menunjukkan perubahan. Survei Kementerian Tenaga Kerja Jepang menemukan bahwa kepuasan kerja bagi orang Jepang lebih penting daripada keseitanan pada perusahaan.

“Orang-orang yang memiliki keahlian cenderung memilih menjadi pekerja *part-time* daripada *full-time* di sebuah perusahaan.”

Kini, lebih dari seperempat tenaga kerja di Jepang adalah pekerja paruh waktu dan temporer. Dengan status sebagai pekerja paruh waktu dan temporer, mereka sama sekali tak merasa dikesampingkan. Mereka tetap merasa dibutuhkan dan terjamin seperti para karyawan tetap. Mereka bahkan memiliki satu kelebihan dibandingkan dengan karyawan tetap, yaitu mampu meninggalkan pekerjaan jika menginginkannya.

4

Pengetahuan sebagai Aset

“Pengetahuan adalah proses menimbun fakta, dan menyederhanakan fakta-fakta itulah yang disebut kearifan.”

—Martin H. Fischer

Dari tiga aset yang dimiliki perusahaan, yaitu fisik, keuangan, dan manusia, manakah yang paling penting? Jika pertanyaan tersebut diajukan kepada kita, saya yakin jawabannya adalah manusia. Alasannya tentu saja karena **manusialah yang mengelola kedua aset yang lain**. Namun, kenyataannya banyak di antara kita yang lebih peduli pada aset fisik dan finansial ketimbang manusia. Kita menjaga kedua aset ini agar tidak hilang, tetapi kita kurang memedulikan perginya karyawan kita. Kita terbiasa melihat karyawan dalam konteks upah, bukan dalam konteks nilai mereka bagi perusahaan. Seorang akuntan hanya mampu menghitung aset fisik dan finansial karena keduanya jelas terlihat. Padahal,

ibarat gunung es, nilai aset manusia yang terletak jauh di bawah permukaan boleh jadi lebih besar dibandingkan kedua aset lainnya.

Kasus agen periklanan Cordiant (Satchi & Saatchi) menggambarkan nilai aset manusia dan risiko jika tidak memperhitungkannya. Pada Desember 1994, investor Cordiant memecat Maurice Saatchi. Kecewa dengan hal ini, beberapa eksekutif memutuskan untuk keluar dari Cordiant. Akibatnya, beberapa pelanggan besar seperti British Airways pun hilang. Hilangnya aset manusia ini berdampak pada harga saham yang diperdagangkan di Bursa New York yang jatuh dari US\$8,6 ke US\$4 per lembar. Keluarnya Saatchi dan kawan-kawan ternyata membuat Cordiant kehilangan lebih dari setengah asetnya.

Keluarnya eksekutif dari suatu perusahaan karena perlakuan yang kurang baik mungkin juga pernah kita alami. Seperti pernah dikemukakan Walter Wriston, "*Intellectual capital will go where it is wanted and stay where it is well treated. It cannot be driven; it can only be attracted.*"

Anehnya, masih banyak perusahaan yang memperlakukan manusia sebagai semata-mata faktor produksi yang perlu ditekan dan diminimalisasi untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya.

Manusia adalah aset terpenting yang membutuhkan **pendekatan efektivitas**. Hal ini berbeda dengan aset lain yang justru membutuhkan pendekatan efisiensi. Oleh karena itu, jangan pernah menghitung

pelatihan dan pengembangan SDM sebagai biaya. Betul, pelatihan dapat menjadi biaya jika dilakukan tanpa perencanaan dan pertimbangan kompetensi. Akan tetapi, jika dilakukan dengan benar, pelatihan dan pengembangan SDM sebetulnya adalah **investasi**.

Robert Zemsky dari Universitas Pennsylvania yang meneliti hubungan antara pendidikan dan produktivitas di Amerika menemukan bahwa 10% kenaikan dalam tingkat pendidikan tenaga kerja meningkatkan produktivitas sebesar 8,6%, sedangkan 10% kenaikan dalam persediaan modal—berupa peralatan atau mesin—hanya meningkatkan produktivitas sebesar 3,4%. Dengan demikian, **nilai marginal dari investasi modal manusia berkisar 3 kali lebih besar daripada investasi dalam mesin.**

265



Erik Brynjolfsson dan Lorin Hitt menemukan perbedaan sebanyak 1:10 antara *return on investment* (ROI) dalam "modal komputer" dengan ROI dalam peralatan modal yang lain. Rasio ini membuktikan bahwa investasi untuk peralatan yang menghasilkan, mengumpulkan, menciptakan, dan menyalurkan informasi lebih produktif dibandingkan dengan investasi dalam peralatan yang menghasilkan dan memindahkan barang.

Perubahan dunia dari ekonomi lama ke ekonomi baru telah mengubah peta keunggulan kompetitif. Ekonomi lama membedakan dunia menjadi *the haves* dan *the have-nots*. Di era ini, aset fisik dan keuangan menjadi sumber keunggulan. Dalam ekonomi baru, dunia dibagi menjadi *the knows* dan *the know-nots* dan **aset utamanya adalah pengetahuan.**

"Pengetahuan individu dalam Inilah yang disebut Jeffry Pfeifer sebagai *sustainable competitive advantage* yang berbasis pada SDM. Era ini sering juga disebut sebagai *knowledge driven economy*.

perlu dikodifikasi menjadi properti perusahaan."

Untuk memenangi persaingan di era pengetahuan ini, ada **2** hal yang menjadi tugas perusahaan. Pertama, bagaimana bisa meningkatkan **kemampuan intelektual SDM**. Kedua, bagaimana agar pengetahuan yang dimiliki orang-orang dalam organisasi tadi dapat menjadi **properti perusahaan**. Di sini kita

berbicara mengenai *Knowledge Management*, yang intinya adalah menciptakan suatu sistem pengetahuan terpadu yang merupakan akumulasi berbagai pengetahuan dari setiap individu di dalam organisasi. Dengan sistem ini, orang bisa datang dan pergi, tetapi pengetahuan yang mereka sumbangkan telah menjadi aset organisasi yang dapat terus-menerus dikembangkan dan disinergikan.

Tentu saja organisasi yang efektif akan berusaha mempertahankan orang-orang terbaiknya agar tidak berpaling ke organisasi lain. Untuk itu, ada banyak cara yang bisa dilakukan, seperti memberikan tunjangan, gaji yang tinggi, dan kepemilikan saham. Namun, orang-orang terbaik biasanya tidak cukup diiming-imingi oleh hal-hal ini. Mereka umumnya mencari kesempatan untuk **mengaktualisasikan diri**. Untuk itu, **pemberdayaan** merupakan cara terbaik. Dengan pemberdayaan, perusahaan akan mendapatkan bagian terbaik dari karyawannya, yaitu intelektual.

Mempertahankan orang terbaik itu penting karena tidak semua aset intelektual organisasi bisa dikodifikasi-kan. Aset-aset seperti hak paten, hak cipta, merek dagang, dan dokumen-dokumen penting bisa dilindungi dan tetap menjadi properti organisasi, tetapi tidak demikian halnya dengan kreativitas, kemampuan membangun jejaring, kemampuan membangun hubungan dan networking, pengalaman, keahlian dan pengetahuan teoretis, kemam-

puan analisis, dan sebagainya. Aset-aset ini akan segera hilang bersamaan dengan berpindahnya karyawan ke organisasi lain. Oleh karena itu, apa pun alasannya, kehilangan orang sangat merugikan organisasi.

Namun demikian, benarkah semua orang merupakan aset organisasi? Thomas A. Stewart dalam bukunya *Intellectual Capital* secara tegas mengatakan "Tidak". Menurut Stewart, hanya orang-orang tertentu yang pekerjaannya berkaitan dengan penambahan pengetahuan di dalam organisasi yang benar-benar merupakan aset.

Menurut Stewart, di dalam organisasi terdapat **4 kelompok karyawan**.

268

1 pekerja yang tidak terampil dan setengah terampil. Perusahaan memerlukan mereka, tetapi kesuksesan perusahaan tidak bergantung pada mereka.

2 orang-orang yang melakukan berbagai aktivitas, tetapi tidak menjadi faktor utama, seperti pekerja pabrik yang terampil, sekretaris yang berpengalaman, bagian keuangan, dan staf pendukung lainnya. Mereka melakukan pekerjaan penting dan mungkin sulit untuk digantikan, namun itu bukanlah pekerjaan yang dipedulikan pelanggan. Sebuah biro periklanan mungkin akan kehilangan pelanggannya jika bagian penagihannya berantakan, tetapi mereka memenangi pesanan berkat layanan kreatifnya.

3 para pekerja yang melakukan hal-hal yang dihargai tinggi oleh pelanggan, tetapi sebagai individu mereka

tidaklah berguna. Sebagai contoh, buku membutuhkan desain sampul yang indah, tapi ada banyak perancang yang hebat. Untuk kelompok ini, kita bisa melakukan *outsourcing*.

4 Stewart menyebutnya "The Stars", yaitu orang-orang dengan peran yang tidak tergantikan sebagai individu. Mereka bisa saja para peneliti, penjual yang hebat, manager proyek, dan sebagainya.

Nah, pekerja yang termasuk kelompok keempat inilah yang benar-benar merupakan aset. Oleh karena itu, tanpa maksud diskriminasi, perusahaan perlu memberikan perhatian penuh kepada kelompok ini karena di tangan mereka lah terletak masa depan perusahaan. Persoalannya adalah bagaimana cara memanfaatkan pengetahuan yang mereka miliki sehingga dapat terakumulasi dan akhirnya menjadi properti perusahaan. Kita akan membicarakan hal ini dalam tulisan berikutnya.||

5

Bagaimana Mengelola Pengetahuan

“Pengetahuan harus terus-menerus dikembangkan, ditantang, dan ditingkatkan, kalau tidak, pengetahuan itu akan punah.”

—Peter F. Drucker

Surat kabar *New York Times* pernah menulis, “*The only factory asset of Microsoft is the imagination of its workers.*” Inilah karakteristik ekonomi baru yang menempatkan pengetahuan sebagai aset terpenting untuk memenangi persaingan. Charles Handy dari London Business School memperkirakan modal intelektual sebuah perusahaan kini dapat bernilai 3 atau 4 kali lipat dari nilai aset berwujudnya. Leif Edvesson yang meneliti banyak organisasi bahkan menemukan bahwa rasio nilai modal intelektual terhadap nilai modal fisik adalah 5:1, sedangkan rasio nilai modal intelektual terhadap nilai modal keuangan adalah 16:1.

Jelaslah bahwa untuk bisa memenangi kompetisi, perusahaan perlu berinvestasi ke dalam modal intelektual ini dengan bijaksana sehingga dapat mendatangkan nilai tambah. Di sinilah kita berbicara mengenai **Knowledge Management (KM)**, yaitu proses menyimpan, meningkatkan, dan mengcapitalisasikan pengetahuan dari milik individu menjadi properti perusahaan.

Untuk mengelola pengetahuan secara sistematis, ada 3 tahapan yang harus dilakukan. Tahap *pertama* adalah **eksplorasi**, yaitu membuat pemetaan (*mapping*) dalam organisasi mengenai pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi, baik yang berkaitan dengan klien, produk, proses, pasar, dan sebagainya.

271

Tahap *kedua* adalah **eksploitasi**, yaitu bagaimana cara memanfaatkan pengetahuan tersebut secara maksimal. Ada sejumlah cara untuk memfasilitasi pertukaran dan eksploitasi pengetahuan. General Electric (GE), misalnya, pernah menerapkan program yang disebut Work Out GE, yaitu serangkaian pertemuan tanpa akhir dengan pekerja mengajukan perubahan-perubahan proses kerja. Program ini berhasil karena GE menyediakan lingkungan yang aman agar orang berani mengutarakan ide mengenai pekerjaan tanpa dapat dihentikan oleh atasan dan bos mereka. Perusahaan perlu menciptakan kesempatan agar pengetahuan pribadi menjadi milik publik dan pengetahuan tersembunyi menjadi eksplisit.

Tahap *ketiga* adalah **kreasi**, yaitu menciptakan pengetahuan baru. Perusahaan harus menciptakan lingkungan kondusif yang mendorong orang untuk melakukan penemuan-penemuan baru. Lingkungan organisasi haruslah dinamis, yaitu senantiasa mengikuti perubahan lingkungan eksternal yang amat cepat. Lingkungan tersebut juga harus mendorong karyawan untuk terus belajar sehingga pengetahuan dan kompetensinya tidak *out of date*.

Lantas, bagaimana menerapkan KM dalam perusahaan? Tentunya, kita harus membangun infrastruktur KM berbasis teknologi informasi

- 272 (TI). Banyak organisasi yang kini menggunakan Lotus Notes sebagai infrastruktur untuk menjembatani *work group*-nya. Tiga fungsi dasar Lotus Notes adalah 3K, yaitu Komunikasi, Koordinasi, dan Kolaborasi. Tapi, ini hanya faktor dasar. Infrastruktur yang jauh lebih penting adalah yang berkaitan dengan faktor manusianya.
- “**Ketersediaan infrastruktur berbasis TI hanyalah faktor pendukung dalam KM. Faktor utama keberhasilan KM terletak pada budaya perusahaan yang dimanifestasikan oleh setiap individu dalam perusahaan.”**

1 Harus ada **kepercayaan** di dalam organisasi. Tanpa kepercayaan, orang akan sulit untuk berbagi informasi karena informasi tersebut dapat disalahgunakan.

2 Harus ada **pemberdayaan** supaya semua orang dapat betul-betul melepaskan potensi mereka untuk kepentingan organisasi.

3 Orang-orang dalam organisasi harus memiliki **abundance mentality** (mentalitas kelimpah-ruahan). Mentalitas ini diwujudkan dalam bentuk keinginan untuk selalu berbagi dengan orang lain. Namun, hal ini cukup sulit karena sering kali kita memandang dunia dengan pola pikir *zero sum game*. Francis Bacon mengatakan, "*Knowledge is Power.*" Dan, banyak orang yang menafsirkan perkataan Bacon tersebut secara keliru, yaitu sebagai peringatan untuk tidak berbagi karena berbagi dikhawatirkan akan mengurangi keunikan kita. Inilah yang dinamakan sebagai mentalitas kelangkaan (*scarcity mentality*). Padahal, bukankah berbagi pengetahuan sesungguhnya dapat meningkatkan pengetahuan itu sendiri? Orang yang memiliki mentalitas berkelimpahan justru melihat ada sinergi yang bisa menguntungkan semua pihak dengan cara berbagi.

Jadi, yang paling penting adalah menciptakan budaya perusahaannya. Untuk mencapai budaya perusahaan yang kondusif seperti itu, organisasi perlu didesain sedemikian rupa sehingga memungkinkan terjadinya **komunikasi yang terbuka** ke segala arah tanpa dibatasi oleh dinding-dinding birokrasi. Desain organisasi

yang menunjang akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap KM.

Pengalaman perusahaan komputer terkemuka Hewlett Packard (HP) mungkin menarik untuk dijadikan contoh. HP tentunya tak punya masalah dengan infrastruktur berbasis TI. Lingkungan kerja di HP pun bahkan sangat terbuka dan amat kondusif untuk menerapkan KM. Namun kenyataannya, HP pernah mengalami kesulitan pula dalam mengimplementasikan KM. Dalam kasus HP, pengetahuan memang telah dipertukarkan dengan baik di dalam kelompok kerja dan unit-unit bisnis, tetapi amat sulit bagi pengetahuan antar-unit bisnis. Kesulitan ini mungkin tidak lepas dari adanya kompetisi tersembunyi antar-unit bisnis. Sebuah penelitian pun membuktikan bahwa **tantangan terbesar** (sekitar 56%) dalam penerapan KM adalah **mengubah perilaku karyawan** untuk mendukung konsep ini.

Selain membutuhkan budaya perusahaan yang dilandasi kepercayaan, pemberdayaan, dan mentalitas kelimpahruahan, di level individu, KM membutuhkan **disiplin** dan **kompetensi** dari setiap karyawan. Disiplin sering kali menjadi hambatan utama karena kebanyakan kita terbiasa dengan budaya lisan, dan belum terbiasa untuk menuliskan informasi, pengetahuan, pengalaman, dan gagasan. Padahal, dasar KM justru dokumen-dokumen

tertulis sehingga dapat diakses oleh siapa saja, kapan saja, dan di mana saja mereka berada.

KM sebenarnya adalah **konsep bersinergi secara terus-menerus**. Namun, sinergi yang dimaksud adalah sinergi secara mental, bukan lagi secara fisik. Dalam sistem konvensional, pertukaran pemikiran dan gagasan dilakukan dengan jalan melakukan rapat dan diskusi, yang berarti harus ada pertemuan secara fisik. Padahal, makin lama, makin sulit untuk mencari waktu yang cocok bagi semua pihak. Melalui KM, kendala-kendala fisik seperti waktu dan tempat dapat teratasi karena siapa pun yang memiliki kesempatan dapat mengemukakan gagasannya langsung ke dalam sistem. Gagasan-gagasan tersebut akan mendapatkan tanggapan dari para kolega sehingga terjadilah **akumulasi pengetahuan**.

Berbagai gagasan dan kebijakan-kebijakan penting yang pernah diambil organisasi pun akan tetap tersimpan di dalam sistem sehingga tetap dapat diakses kapan saja dibutuhkan. KM memungkinkan terjadinya sinergi mental antara orang-orang yang tidak pernah bertemu di dalam organisasi. Katakanlah, B memasuki organisasi pada saat A telah meninggalkan organisasi tersebut. Jika perusahaan itu memiliki KM, B tetap dapat menyinergikan gagas-



annya dengan pemikiran A yang didokumentasikan di dalam sistem.

Namun, disiplin saja belum cukup tanpa didasari kompetensi yang memadai. Dalam KM berlaku rumus "*Garbage In, Garbage Out*". **Input yang buruk akan menghasilkan output yang buruk pula.**

Oleh karena itu, seseorang harus benar-benar memiliki kompetensi sebelum mendokumentasikan gagasannya ke dalam sistem.

Dengan KM, kita dapat menghemat waktu dan tenaga serta mempercepat kurva belajar kita. Akumulasi pengetahuan yang tersimpan di sana dan siap untuk disinergikan dengan pengetahuan dan penemuan baru merupakan kekayaan organisasi yang sungguh bernilai. KM mampu menciptakan sistem yang memungkinkan setiap orang memperoleh akses atas pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan *best practices* dari para koleganya.

6

Inovasi & Organisasi Pembelajar

“Fokus pada penghematan dan efisiensi telah menyelamatkan banyak organisasi saat organisasi tersebut berada di posisi bawah, tetapi pendekatan ini pada akhirnya akan membuat organisasi tersebut ketinggalan zaman. Hanya dengan mengejar inovasi secara terus-meneruslah yang bisa memastikan keberhasilan jangka panjang.”

—Daniel Muzyka

Majalah *SWA* pernah memunculkan sajian utama yang menarik, yaitu “Menjadi Perusahaan Inovatif”. Inovasi kini bukan sekadar jargon, tetapi telah menjadi keharusan. Inovasi sesuai dengan sifat pekerjaan, yaitu “*Do it faster, cheaper, and better.*” *SWA* bahkan memberi “peringatan keras”: *Inovasi atau Mati.* Peringatan ini pun tidak berlebihan. Jauh-jauh hari Peter Drucker pun telah mengingatkan. “*For an established company which in an age demanding innovation is not capable of innovation is doomed to decline and extinction.*”

Menurut C.K. Prahalad yang dikenal dengan konsep *core competence*-nya, inovasi adalah kompetensi terpenting di abad ke-21. Penelitian Paul R. Bernthal mengenai “Top

10 Competency in the 21st Century” yang dilakukan pada 232 organisasi di 16 negara juga menempatkan inovasi sebagai kompetensi kedua terpenting setelah orientasi pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengetahui bagaimana cara merangsang **budaya inovatif** ini, yang menurut SWA, sangat dipengaruhi oleh **pola kepemimpinan** dalam organisasi.

“Budaya inovatif dilahirkan oleh pola kepemimpinan yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dalam organisasi.”

Berkaitan dengan penciptaan budaya inovatif, saya ingin menambahkan satu hal penting. Menurut saya, inovasi merupakan hasil dari budaya *Learning Organization* (LO). Konsep ini pertama kali dipopulerkan oleh Peter Senge dalam *The Fifth Discipline*. Karakteristik LO adalah adanya **budaya belajar** yang sangat kuat pada setiap anggota organisasi. Dalam organisasi pembelajaran, yang diperlukan bukanlah hanya

menghasilkan produk, melainkan senantiasa melakukan peningkatan dan terobosan-terobosan.

Ada 5 ciri Budaya Belajar.

1 Adanya asumsi dasar mengenai **kesetaraan posisi** para anggota organisasi. Dalam LO, pemimpin organisasi hanya diposisikan sebagai **primus inter pares**, atau *the first among the equals*. Seperti anggota lainnya dalam organisasi, pemimpin juga orang yang belajar. Pemimpin bukanlah orang yang paling tahu. Pemosisian seperti ini penting untuk menciptakan situasi demokratis yang mendorong keterlibatan dan partisipasi yang tinggi dari setiap anggota organisasi.

Tanpa adanya kesetaraan, tidak akan ada diskusi dan tukar pikiran. Sebaliknya, yang ada hanyalah komunikasi satu arah. Jika seorang pemimpin menganggap dirinya paling benar dan paling tahu, masih maukah dia mendengarkan pendapat orang lain? Bisa saja dia berpura-pura mendengarkan, tetapi selama asumsinya belum berubah, perilaku pura-pura ini akan dapat dirasakan oleh anggota organisasi. Sikap seperti ini jelas akan mematikan semangat para anggota untuk mengemukakan ide dan gagasan baru mereka.

2 Kesediaan untuk terus-menerus **menantang paradigma** yang berlaku, baik yang ada di dalam organisasi maupun di lingkungan bisnis. Hampir setiap inovasi merupakan hasil dari proses berpikir yang menantang

paradigma yang berlaku. Sourian, seorang pemikir Prancis mengatakan, "Pour inventer il faut pensera' cote", untuk berinovasi Anda harus berpikir di luar kemungkinan yang ada. Inovasi yang diluncurkan Aqua, Teh Botol Sosro, dan Susu Ultra, misalnya, menunjukkan adanya kemauan dan keberanian yang kuat untuk menentang paradigma mengenai minuman yang berlaku pada saat itu.

280 **3** Adanya kesempatan untuk **melakukan kesalahan**. Kesalahan itu sendiri sebenarnya merupakan sebuah bentuk pembelajaran, sebuah *experiential learning*. Sydney Brenner mengatakan, "*Innovation is a gamble, if you have never worked on the edge of failure, you will not have worked on the edge of real success.*" Oleh karena itu, para anggota organisasi harus dibebaskan dari rasa takut berbuat salah. Organisasi inovatif adalah organisasi yang belajar hidup dengan risiko, termasuk berbuat kesalahan. Persoalannya, tinggal bagaimana menjadikan risiko ini sebagai *calculated risks*.

Ada satu cerita menarik dari IBM yang bahkan telah menjadi cerita legendaris.

Seorang karyawan IBM melakukan kesalahan sehingga merugikan perusahaan senilai US\$10 juta. Karyawan ini kemudian menghadap Thomas Watson, pimpinan IBM, untuk mengjukan surat pengunduran diri. Watson ternyata langsung menolak surat pengunduran diri karyawan tersebut.

"Mengapa kami harus memecat Anda? Bukankah kami baru mengeluarkan biaya pelatihan yang cukup besar untuk Anda?" jat Watson.

Kesalahan, dalam hal ini, bahkan dianggap sebagai investasi.

4 Adanya keingintahuan (*curiosity*) yang tinggi.

"Curiosity is one of the permanent and certain characteristics of a vigorous intellect," ujar Samuel Johnson. Keingintahuan bahkan merupakan "jiwa" dan hakikat dari budaya belajar. Tanpa rasa ingin tahu, orang akan kehilangan motivasi untuk belajar, dan akhirnya tak pernah belajar. Rasa ingin tahu ini antara lain diwujudkan dalam bentuk perhatian dan kepedulian terhadap apa yang dipikirkan dan dirasakan oleh pelanggan, karyawan, lingkungan, dan masyarakat luas. Dengan informasi dan data yang cukup inilah, kita dapat melihat peluang-peluang untuk melakukan inovasi.

5 Adanya kemauan untuk menyinergikan gagasan dengan orang lain. Kita harus bersedia untuk mendengarkan pemikiran orang lain yang mungkin berbeda dengan kita. Kita juga harus bersedia untuk mengemukakan gagasan kita dan mempersilakan orang lain untuk mendebat gagasan tersebut. Edward de Bono, pelopor pemikiran lateral, pernah mengatakan, "Setiap gagasan baru yang tidak menimbulkan banyak protes barangkali bukanlah gagasan yang baik." Pada akhirnya, kita perlu mengakui keunggulan pemikiran orang lain serta kelemahan pemikiran kita. Sebuah inovasi yang cemerlang lahir dari bersinerginya gagasan-gagasan yang baik. Bagi sebuah inovasi, "*None of us is as good as all of us*". Dalam budaya belajar yang baik, bersinergi tidak hanya

dilakukan dalam forum resmi seperti *meeting*, tetapi dapat terjadi setiap saat. Dengan demikian, tercipta *learning community* dalam organisasi. Dalam hal ini, *Knowledge Management* (KM) dapat menjadi salah satu sarananya.

Organisasi yang telah memiliki kelima ciri budaya belajar ini akan terus-menerus menghasilkan inovasi. Namun, untuk membentuk budaya ini tidak mudah. Diperlukan komitmen yang kuat dari para pemimpin untuk melaksanakannya. Budaya ini hanya dapat tercipta jika telah ada tingkat kepercayaan yang tinggi (*high level of trust*) dalam organisasi.

Dengan dasar kepercayaan, pemimpin tinggal memiliki 2 tugas. Pertama, secara formal menciptakan **proses, struktur, sistem, dan aturan main** yang tidak hierarkis dan birokratis karena dapat membunuh inovasi. Inovasi baru dapat tercipta jika infrastruktur SDM-nya memadai, yaitu adanya keterpaduan fungsi-fungsi SDM di dalam organisasi seperti sistem seleksi, *performance management*, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta perencanaan karier.

Tugas kedua adalah menciptakan **lingkungan, atmosfer, dan iklim** yang kondusif bagi gagasan dan ide-ide inovatif. Ide seperti biji atau benih yang akan tumbuh jika berada di lingkungan yang subur, serta mendapatkan makanan dan sinar matahari yang cukup.

Peran pemimpin dalam penciptaan ekosistem ini amatlah signifikan. John Adair dalam bukunya *Effective Innovation* mengatakan, “*There are no unmotivated or uninnovative people at work, only poor managers. Your task is not to put greatness into humanity but to draw it out, for the greatness is there already!*”



Memulai Knowledge Management

“Pengetahuan itu tak berharga, kecuali Anda mempraktikkan pengetahuan itu.”

—Anton Chekhov

Setiap berbicara mengenai *Knowledge Management* (KM) dalam berbagai seminar, saya sering mendapatkan beberapa pertanyaan yang menyiratkan kesalahpahaman orang mengenai konsep KM. Paling tidak ada 2 kesalahpahaman utama orang terhadap KM. Pertama, adanya anggapan bahwa KM adalah suatu konsep manajemen baru. Kedua, orang senantiasa berpikir bahwa unsur utama KM adalah teknologi informasi (TI). Oleh karena itu, berbicara mengenai KM tanpa menyinggung TI adalah omong kosong. Dengan kata lain, jika perusahaan Anda baru berdiri dan belum mampu berinvestasi pada TI, Anda harus melupakan angan-angan untuk menerapkan KM!

Benar, bahwa istilah KM baru dikenal luas dalam satu dekade terakhir. Akan tetapi, mengelola pengetahuan sebenarnya merupakan **kONSEP LAMA** bahkan sama tuanya dengan umur manusia di dunia ini. Bukankah kemajuan dalam teknologi merupakan akumulasi dari pengetahuan yang dikembangkan dari masa ke masa? Dalam kehidupan berbangsa, orang mempelajari sejarah sebagai akumulasi pengalaman kolektif masyarakat dan bangsanya. Pelajaran ini penting agar kita tidak mengulang kesalahan yang sama dua kali. **KM membuat kita berjalan maju dan tidak memulai segalanya dari nol.** *We don't have to always reinventing the wheel.*

285

Popularitas konsep KM belakangan ini lebih dikarenakan kompetisi yang kian tajam dalam bisnis. Kompetisi ini mengubah keunggulan bersaing dari kepemilikan aset fisik dan finansial menuju aset pengetahuan. Ketatnya kompetisi menyadarkan orang bahwa hanya pengetahuanlah yang dapat membuat keunggulan: *faster, cheaper, and better*. Perusahaan-perusahaan seperti Microsoft yang hanya "bermodal dengkul" (baca: modal intelektual) pada awalnya, kini dapat menciptakan aset fisik dan finansialnya, bahkan menjadikan Bill Gates salah seorang terkaya di dunia. Inilah hasil **kapitalisasi pengetahuan**. Ada proses pertambahan pengetahuan secara terus-menerus yang kemudian menciptakan *spiral of knowledge*.

Hal kedua adalah mengenai pentingnya TI dalam KM. Pendapat itu tidak salah karena hanya dengan TI-lah kita dapat menerapkan KM secara maksimal. Hanya dengan TI-lah dapat tercipta *spiral of knowledge*. Namun demikian, bukan berarti Anda tidak dapat menerapkan KM semata-mata karena belum memadainya TI dalam organisasi, Anda bisa tertinggal jauh dari pesaing Anda. Tanpa TI sekalipun, perusahaan tetap perlu melakukan KM.

Inti KM adalah peningkatan informasi dan pengetahuan dalam organisasi. Oleh karena itu, KM dapat dimulai dari hal-hal kecil, seperti membuat *file* mengenai pelanggan dan memperbaruiinya setiap saat, mengumpulkan informasi dari berbagai media dan membuat kliping, mengumpulkan data pesaing, dan membuat perpustakaan kantor.

KM bahkan bisa dimulai dari kehidupan pribadi Anda sendiri. Sehari-hari kita sering mengalami **Knowledge Accident**, yaitu mendapat informasi secara kebetulan, yang pada saat itu mungkin belum bernilai. Misalnya, Anda bisa saja mendapat informasi mengenai peluang kerja pada saat Anda tidak membutuhkan; informasi kondisi sebuah perusahaan yang bukan merupakan target Anda sekarang; berkenalan dengan seseorang yang tidak berhubungan dengan kepentingan Anda sekarang. *Knowledge Accident* bisa terjadi di mana-mana, di pesta, acara reuni, seminar, kafe, pesawat terbang, dan sebagainya. Informasi seperti ini sering kali

kita lewatkan begitu saja karena belum berkaitan dengan kepentingan kita saat itu. Padahal, jika disimpan dalam suatu dokumentasi yang teratur dan rapi, siapa tahu suatu saat nanti kita akan membutuhkannya. Pada saat itulah informasi tersebut menjadi **bernilai**.

KM pun bisa dimulai dari hal-hal yang sederhana seperti mengumpulkan kartu nama. Seorang rekan saya setiap berkenalan dengan orang baru dan bertukar kartu nama selalu menuliskan di belakang kartu tersebut kapan dan dalam acara apa mereka bertemu. Dia mengategorikan kartu nama tersebut ke dalam 3 kelompok: kelompok A untuk orang-orang yang dibutuhkannya sekarang, B untuk orang yang dibutuhkan tetapi bukan untuk sekarang, dan C untuk orang yang dia sendiri tidak tahu apakah dia akan membutuhkan mereka. Suatu ketika, dia diminta mencari



orang yang tepat untuk pengembangan komunitas yang tidak berkait langsung dengan bisnisnya. Ternyata, dia menemukan orang tersebut di kategori C. Pengalaman ini merupakan bukti manfaat KM yang sederhana.

Kasus serupa sering terjadi di perusahaan, misalnya berkaitan dengan surat lamaran pekerjaan. Pada saat membuka iklan di surat kabar, kita sering kali kebanjiran surat lamaran. Banyak data kan-

didat yang tak sesuai dengan kriteria yang kita cari, tetapi jika data tersebut kita kelola dengan baik, mungkin akan ber-

“Dari tiga komponen utama KM, TI hanya menempati sepertiganya. Itu pun masih bisa digantikan dengan yang lain.”

288

guna suatu saat nanti. Seorang peserta seminar dari perusahaan elektronik pernah mengemukakan manfaat data seperti ini. Beberapa bulan yang lalu, dia membuka lowongan untuk departemen *purchasing*. Meski telah mendapat orang yang tepat, dia tetap menyimpan CV kandidat yang lain. Ketika secara mendadak kepala pergudangannya keluar, dia menemukan kandidat yang tepat dari data yang dia simpan.

Sebenarnya KM sederhana saja, yaitu hanya membutuhkan 3 komponen utama: **people, place, dan content**. KM membutuhkan orang yang berkompeten, tempat untuk melakukan diskusi, dan isi diskusi itu sendiri. Dari ketiga komponen tersebut, kontribusi yang diberikan TI hanya pada faktor tempat melakukan

diskusi, sementara 2 komponen lainnya berkaitan dengan faktor manusia. TI memungkinkan terjadinya diskusi secara mental tanpa kehadiran kita secara fisik. Dengan demikian, sinergi dapat terus diadakan meski tidak terjadi tatap muka bahkan ketika karyawan sudah meninggalkan organisasi.

Anggapan bahwa TI adalah unsur terpenting dalam KM sering menimbulkan masalah. Seolah-olah dengan meng-*install* TI, perusahaan sudah sukses menjalankan KM, padahal kenyataannya tidaklah demikian.

Masalah utama dalam KM adalah **perilaku**. Perilaku *pertama* berkaitan dengan **ketidakmauan untuk berbagi**. Seorang kawan bekerja di sebuah perusahaan kayu yang berlokasi di 3 negara dan telah memiliki perangkat TI yang canggih. Sistem organisasi juga telah memacu ketiga cabang perusahaan ini untuk bersaing. Namun, kompetisi menyebabkan mereka enggan berbagi informasi. Oleh karena itu, karena yang perlu ditumbuhkan adalah mentalitas berkelimpahruahan (*abundance mentality*). Mentalitas ini adalah karakter yang berkeyakinan bahwa hasil yang maksimal hanya dapat diciptakan dengan saling berbagi. Saya pikir, perusahaan kayu ini justru perlu menciptakan kompetisi dalam berbagi informasi. Artinya, semakin sering Anda berbagi informasi, semakin baiklah kinerja Anda, dan semakin besar pulalah penghargaan yang Anda terima!

Perilaku *kedua* berkaitan dengan **disiplin**, yaitu kebiasaan untuk selalu menuliskan apa yang kita dapatkan. Sulitnya, budaya kita lebih banyak budaya lisan. Kita belum bisa mendisiplinkan diri untuk selalu menuliskan pengetahuan dan pengalaman yang kita alami dalam suatu sistem. KM mestinya dapat digunakan untuk melihat proses perkembangan klien-klien kita.

Dengan penjelasan di bab ini, mudah-mudahan Anda semua menjadi lebih yakin pentingnya KM. Semoga, tulisan ini juga dapat memancing diskusi dan tukar pikiran lebih lanjut. Oleh karena itu, silakan menambahi, memperbarui, dan kalau perlu mengoreksinya. Justru dari sanalah akan tercipta sinergi, dan itulah esensi *knowledge management*.

290

Menunda-nunda pelaksanaan KM karena ketiadaan TI hanya akan membuat organisasi semakin tertinggal dari para kompetitornya yang telah memanfaatkan KM meski belum didukung oleh TI.

8

Menciptakan Keseimbangan, Bukan Ketergantungan

“Hal terbaik dan teraman untuk menjaga keseimbangan hidup Anda adalah mengakui keagungan di sekitar dan di dalam diri kita. Jika Anda bisa melakukan hal ini, dan hidup dengan cara demikian, Anda adalah seorang bijak sejati.”

—Euripides

Salah satu hukum alam terpenting adalah **keseimbangan** (*balance*). Inilah dasar dari segala aspek kehidupan kita. Bukankah semua aspek kehidupan—kesehatan, hukum, politik, ekonomi, akuntansi, dan sebagainya—didasarkan pada prinsip keseimbangan ini?

Kegandrungan sebagian eksekutif kita terhadap hal-hal yang berbauspiritual sebenarnya juga merupakan perwujudan



berlakunya hukum keseimbangan ini. Kemajuan dalam bidang materi ternyata tidak serta-merta mendatangkan kebahagiaan, sebaliknya bahkan menimbulkan masalah-masalah baru yang sulit terpecahkan. Gejala ini sebenarnya sudah lama ditangkap Alexander Solzhenitsyn. Pemikir besar abad ke-20 itu menyatakan bahwa kemajuan dalam bidang ekonomi, ilmu pengetahuan, dan teknologi justru menimbulkan perasaan tidak aman secara spiritual bagi manusia. Kemajuan-kemajuan tersebut memang memperkaya, tetapi sekaligus memperbudak kita. Menurut Solzhenitsyn, apa yang telah kita capai semata-mata didasarkan pada kepentingan (*interest*). Semuanya adalah perjuangan untuk mendapatkan materi. Namun, suara hati yang terdalam mengatakan bahwa kita telah kehilangan sesuatu yang murni dan mencerahkan. Kita gagal melihat tujuan hidup kita.

292

Kemajuan dan pencapaian sering kali dilihat sebagai tujuan. Padahal, itu semua hanyalah alat untuk mencapai sesuatu yang lebih hakiki. Menurut filsuf Bosnia, Alija Izetbegović, makhluk yang hanya mengejar kepentingan, efektivitas, dan efisiensi adalah hewan. Oleh karena itu, manusia yang hanya mengutamakan ketiga hal tersebut pada hakikatnya telah mereduksi harkat kemanusiaannya sehingga derajatnya turun ke level tersebut. Ini persis seperti pendapat kaum materialis yang mengatakan bahwa manusia adalah hewan yang sempurna. Dunia

bisnis atau politik menyebut mereka yang hanya mengejar kepentingan sebagai hewan ekonomi dan hewan politik.

Para pebisnis tampaknya sangat terpengaruh **manajemen Barat yang amat rasional dan mementingkan pencapaian**. Semuanya di-terjemahkan dalam ukuran-ukuran kuantitatif. Salah satu konsep terpenting manajemen Barat adalah *Management by Objective* (MBO) dari Peter F. Drucker yang amat populer sejak 1960-an. Konsep ini sangat berorientasi hasil (*result-oriented*).

“Keseimbangan dapat diciptakan dengan mengawinkan konsep manajemen Barat yang menekankan pada hasil pencapaian dengan ajaran spiritualitas Timur yang menjunjung tinggi etika.”

Dalam bisnis, yang terpenting adalah tercapainya tujuan. Kelemahan konsep ini terletak pada ketiadaan penjelasan bagaimana cara mencapai tujuan.

Inilah yang sering kali mengakibatkan tujuan menghalalkan cara. Konsep ini terbukti telah memorak-porandakan bisnis kita yang hanya berorientasi pada kemajuan dan pertumbuhan tanpa menghiraukan bagaimana cara mencapainya.

Konsep MBO kini berangsur-angsur tergeser oleh pendekatan lain yang lebih manusiawi dengan penekanan pada cara dan proses mencapai sesuatu. Berbeda dengan MBO yang hanya menekankan unsur “*What*”, pendekatan baru ini juga mementingkan unsur “*How*”. “*What*” menjadi dasar bagi penepatan strategi bisnis, sedangkan “*How*”

adalah dasar dari strategi budaya. Untuk mencapai kesuksesan, kedua strategi ini harus dijalankan secara seimbang. Di sinilah kita bicara mengenai nilai-nilai dan etika dalam berbisnis.

Kecenderungan para pelaku bisnis kepada pencerahan spiritualitas Timur patut kita syukuri. Konsep dunia Timur mengandung nilai-nilai dan etika yang selama ini hilang dari komunitas bisnis. Konsep spiritualitas Timur pada hakikatnya menekankan pada cara dan bukan hasil. Menurut John Heider, penulis *The Tao of Leadership*, kata “*Tao*” sendiri berarti “*How*”.

Kegairahan eksekutif kita menekuni spiritualitas Timur, menurut saya, masih menyisakan beberapa pertanyaan, misalnya mampukah mereka menjaga keseimbangan antara “*What*” dan “*How*”. Kecenderungan pada “*What*” akan menghasilkan pelaku-pelaku bisnis yang memiliki semangat dan pencapaian yang tinggi, tetapi nyaris tanpa etika bisnis. Sementara kecenderungan pada “*How*” akan menghasilkan perilaku yang etis, tetapi tidak berorientasi kepada hasil dan pencapaian.

Ambillah beberapa ajaran Brahma Kumaris (BK) sebagai contoh. BK mengajarkan bahwa memberi hendaknya dilakukan tanpa keinginan memperoleh balasan atau imbalan, tetapi semata-mata karena keinginan berbagi dengan orang lain. Konsep BK mengenai kerja sama adalah memberi sesuatu pada saat yang tepat di tempat yang tepat, kemudian pergi tanpa menunggu hasilnya.

Bekerja sama karena suatu kepentingan tertentu serta menyebutkan kontribusi kita pada kesuksesan, sebenarnya bukanlah kerja sama.

Dalam ajaran BK, keberanian diterjemahkan sebagai melangkah maju ke dalam suatu kesulitan tanpa suatu penyelesaian dalam pikiran, tetapi memiliki keyakinan bahwa kemenangan ada di depan mata. Begitu pula dalam ajaran Tao. Orang diajarkan untuk bersikap seadanya dan berhenti memberikan kesan pada kelompok. Tampak bodoh bahkan bukanlah masalah. Menurut ajaran Tao, pemimpin yang bijak justru adalah yang jarang bicara dan yang berbicara singkat.

Ajaran-ajaran tersebut tentu saja sangat mulia, tetapi **amat bertentangan dengan prinsip bisnis**. Bisnis tentu saja menghendaki kerja sama yang saling menguntungkan. Bisnis bukanlah lembaga sosial yang hanya memberi tanpa pernah berharap menerima sesuatu. Keberanian dalam bisnis adalah mengambil risiko dengan perencanaan yang matang. Dalam bisnis, orang perlu melakukan *impression management* seperti yang dikemukakan oleh Erving Goffman. Untuk mencapai kemajuan dalam bisnis, kita juga harus memiliki kinerja yang terus meningkat. Di sini, hasil sangat diperlukan.

Jadi, antara bisnis dan spiritualitas New Age terdapat unsur-unsur yang saling bertentangan, dan karena itu, sulit bagi

seorang pelaku bisnis untuk menjalankan kedua prinsip ini secara konsisten. Maka diperlukan penelitian lebih jauh mengenai keberhasilan pebisnis yang telah menggeluti spiritualitas Timur ini. Masihkah mereka memiliki *Need for Achievement*? Masih adakah semangat berkompetisi yang tinggi pada mereka? Atau, mereka kini mengurangi semangat tersebut karena lebih mengutamakan keselarasan dan harmoni? **Spiritualitas yang dijalankan dengan seimbang akan memperkaya diri seseorang, tetapi untuk tetap seimbang, tentunya sangat sulit.**

Kita juga perlu bersikap kritis—tetapi tanpa apriori—terhadap berbagai bentuk ajaran New Age ini. 1 Tilik saja salah satu ajaran New Age agar kita melepaskan diri dari keterikatan dan ketergantungan kepada apa pun. Ini tentunya sikap positif. Namun, di lain pihak, saya melihat adanya kecenderungan orang untuk menciptakan ketergantungan baru, yaitu kepada komunitas dan guru spiritual mereka.

2 Kebanyakan orang yang memasuki suatu aliran spiritual berusaha menanggalkan klaim bahwa agama-nyalah yang paling benar. Padahal, pada saat yang sama, ajaran spiritual tertentu menciptakan klaim-klaim baru seperti menjadi orang yang terpilih (*the chosen people*) dan akan menempati suatu tempat suci tertentu. Ajaran-ajaran mengenai kepasrahan (*surrender*) misalnya, tidak

menghendaki orang menggunakan rasionalitasnya untuk mempertanyakan ajaran tersebut. Semua orang harus pasrah, mengikutinya tanpa argumen apa pun.

3 Satu hal yang amat menarik dari kecenderungan ini adalah peluang bisnis yang ditunjukkannya. Kegairahan para eksekutif terhadap spiritualitas ini, bagaimanapun, merupakan "tambang emas" dan peluang bisnis yang sangat prospektif. Masyarakat modern mencari keseimbangan dalam berbagai pelatihan spiritual dan pengembangan diri. Oleh karena itu, kemungkinan pemanfaatan mereka semata-mata untuk kepentingan bisnis pun terbuka lebar.

Sebuah pelatihan pengembangan potensi diri yang pernah saya ikuti, sebagai contoh, merupakan bisnis dengan biaya operasional yang sangat kecil. Namun, biaya mengikuti pelatihan cukup mahal, dan dibuat berjenjang. Hasilnya memang luar biasa dan memengaruhi jiwa peserta secara amat mendalam. Mereka kemudian membentuk komunitas tersendiri, dan secara sukarela mencari peserta baru. Mereka semua terpacu untuk mencapai kuota yang ditargetkan untuk setiap pelatihan. Mereka akan terus-menerus menghubungi Anda untuk mengikuti pelatihan sekalipun Anda saat itu sedang di luar kota. Hebatnya lagi, mereka akan merasa gagal dan bersalah pada dirinya sendiri jika tidak mencapai target. Cara kerja seperti ini sebenarnya merupakan bentuk lain *multi-level marketing* (MLM). Berbeda dengan MLM, di sini Anda tidak akan

mendapat komisi apa pun dari penjualan. Inilah contoh bisnis berbiaya rendah, tetapi menghasilkan margin yang cukup signifikan. Salah satu indikator dari bisnis semacam ini adalah **penciptaan ketergantungan**.

Ukuran keberhasilan pelatihan spiritual sebenarnya adalah terciptanya manusia yang memiliki keseimbangan lahir batin dan menjadi pribadi yang berdaya (*empowered*). Artinya, semakin berdaya seseorang, semakin sukseslah pelatihan tersebut. Namun, logika bisnis justru menciptakan yang sebaliknya: semakin orang memiliki ketergantungan, semakin sukseslah bisnis tersebut.

9

Future Search (1)

“ Berencana adalah menjembatani masa depan dengan masa kini sehingga Anda bisa melakukan sesuatu untuk masa depan itu sekarang.”

—Alan Lakein

Beberapa waktu yang lalu, atas undangan UNICEF, saya mengikuti *Training for Trainers* dengan topik *Future Search* (FS)* di Philadelphia, Amerika Serikat. Pelatihan yang diselenggarakan di sebuah kota kecil Bryn Mawr ini diikuti oleh berbagai LSM dan organisasi bisnis dari Amerika Serikat, Kanada, dan Indonesia.

Di Indonesia, istilah FS mungkin masih jarang terdengar. Di Amerika sendiri istilah ini baru dikenal sejak

* FS adalah nama untuk sebuah rapat perencanaan selama 3 hari yang memungkinkan orang-orang bekerja sama dalam situasi-situasi yang kompleks. FS biasanya melibatkan kelompok-kelompok yang masing-masing terdiri dari 40-80 orang dalam satu ruangan. Dalam konferensi yang berlangsung secara paralel, peserta FS bisa mencapai 300 orang. Orang-orang dari latar yang berbeda menggunakan metode ini untuk membuat perubahan-perubahan sistemik, baik dalam komunitas maupun organisasi.—Peny.

1999 meski lembaga Search Net bentukan Sandra Janoff dan Marvin Weisbord yang memperkenalkan istilah ini telah berdiri sejak 1993. Meski namanya baru terdengar, FS sendiri sama sekali bukanlah metode baru. Kita dapat menelusuri metode ini dari teori ilmuwan sosial Kurt Lewin mengenai **partisipasi dan komitmen publik**. Berbagai ilmuwan sesudah Lewin pun memiliki kontribusi terhadap metode FS, antara lain Salomon Asch (mengenai kondisi-kondisi yang dibutuhkan untuk dialog), Bion (mengenai asumsi kelompok dan cara bekerja), Emery/Trist (mengenai sistem terbuka dan lingkungan yang bergejolak), Fritz dan Buzan (mengenai cara melepaskan kreativitas), dan Lipitt/Lindaman/Schindler-Rainman (mengenai skenario masa depan).

300

FS sendiri merupakan sebuah metode intervensi yang melibatkan kelompok besar dalam organisasi atau masyarakat. Tujuannya menemukan kesamaan berpijak (*common ground*) dan merencanakan masa depan bersama.

FS memiliki asumsi dasar bahwa untuk menciptakan masa depan, kita perlu melibatkan semua *stakeholder* dengan kepentingan yang berbeda. Dalam metode ini, terjadi pergeseran paradigma dari "penyelesaian masalah oleh para ahli" kepada "penyelesaian masalah oleh seluruh komponen masyarakat". FS beranggapan bahwa kontrol terhadap masa depan ada di tangan setiap orang.

Oleh karena itu, semua pihak harus dilibatkan untuk merencanakannya.

Ada **4** hal yang membedakan FS dengan pertemuan lainnya.

1 FS menghadirkan sistem secara **keseluruhan** di dalam satu ruangan. Kehadiran keseluruhan sistem ini penting untuk memperoleh persepsi yang holistik terhadap suatu masalah. Dalam FS yang pernah diselenggarakan di Jakarta mengenai upaya memberantas pekerjaan anak yang membahayakan, hadir anak-anak yang melakukan berbagai pekerjaan berbahaya: pemulung, nelayan, buruh tani, dan sebagainya. Pelibatan anak-anak, juga para orangtua, dalam satu forum diskusi bersama dengan *stakeholder* yang lain, seperti pemerintah, pengambil kebijakan, kalangan bisnis, media, pendidik, para pakar, LSM, dan lembaga donor agaknya jarang kita jumpai. Padahal, dalam masalah ini, anak-anak merupakan *stakeholder* terpenting. FS justru menghadirkan berbagai kelompok yang mewakili sistem sehingga memungkinkan kita menjelajahi suatu masalah dari beragam perspektif.

2 FS melakukan **penjelajahan global** sebelum melakukan **tindakan lokal**. Metode FS dimulai dengan mengajak peserta menengok ke masa lalu dan masa sekarang sebelum merencanakan masa depan. Dalam FS mengenai upaya meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, misalnya, peserta diajak untuk menengok

kembali peristiwa-peristiwa penting yang terjadi di tingkat global dan nasional, peristiwa yang berkaitan dengan pendidikan di Indonesia, serta peristiwa penting yang dialami setiap peserta dalam 30 tahun terakhir. Dari semua peristiwa tersebut, peserta merasakan adanya keterkaitan yang sangat erat antara peristiwa yang terjadi di dunia, di Indonesia, dalam dunia pendidikan, dan pada setiap orang. Penemuan ini membuka mata setiap peserta dan membentuk pemahaman yang holistik mengenai masa lalu dan masa kini, serta sebagai dasar untuk merencanakan masa depan.

3 FS berfokus pada masa depan dan bertujuan mencari kesamaan berpijak (*common ground*). Konflik diakui tetapi tidak diselesaikan. FS bukanlah forum manajemen konflik atau pembentukan tim. Alih-alih memfokuskan energi untuk menyelesaikan konflik atau mengatasi resistensi, FS mencerahkan energi untuk menemukan kesamaan berpijak. Kita menginvestasikan waktu untuk membayangkan masa depan dan mempresentasikan gambaran tersebut dalam bentuk sandiwarata atau drama singkat sehingga mudah dipahami.

4 Peserta mengelola kelompoknya sendiri (*self-management*). FS menghindari hierarki,

kepasifan, konflik, dan ketergantungan pada para ahli. Semua orang adalah sumber daya yang diperlakukan setara. Setiap pendapat adalah penting. Kondisi diciptakan agar tidak terjadi dominasi kelompok tertentu. Tantangan yang cukup berat adalah memberdayakan anak-anak dan orangtua, membangun harga diri mereka, dan membuat mereka berani berbicara. Dalam beberapa kali penyelenggaraan FS di Indonesia, kami menyelenggarakan pertemuan awal dengan mereka untuk membina hubungan dan mencairkan suasana. Oleh karena FS diselenggarakan di hotel, kami pun menyelenggarakan "hotel tour" untuk membuat anak-anak dan para orangtua merasa nyaman tinggal di sana.

303

Dengan keunikannya tersebut, FS menghasilkan **4** keuntungan, yaitu adanya suatu **pemahaman yang holistik** mengenai sistem; **visi yang sama** mengenai masa depan; lahirnya **komitmen** individu, kelompok, dan organisasi; serta adanya **rencana tindakan**. Jika demikian, apa keistimewaan FS dibandingkan dengan forum diskusi yang melibatkan para ahli dan pengambil kebijakan?

Pertanyaan ini termasuk yang paling sering diajukan. Menurut saya, hasil FS tidaklah lebih hebat dibandingkan dengan yang dihasilkan forum ahli. Keunggulan FS justru pada komitmen yang dihasilkan. Sebuah keputusan yang efektif mempunyai **2** dimensi, yaitu **kualitas** dan

komitmen. Dengan memberi bobot pada dua dimensi ini dan mengalikannya, kita akan dapat mengukur efektivitas. Katakanlah, pada skala 10 poin, tim ahli menghasilkan keputusan bernilai 8, tetapi komitmen masyarakat terhadap hasil tersebut hanya 2 karena mereka tidak dilibatkan. Dengan demikian, nilai efektivitasnya adalah 16. Dengan FS, kualitas keputusan yang dihasilkannya mungkin hanya 6, tetapi komitmen masyarakatnya bisa bernilai 8 karena mereka didengarkan dan dilibatkan. Dengan demikian, efektivitasnya bernilai 48.

Contoh yang mudah adalah sebagai berikut. Data menunjukkan bahwa angka kematian ibu karena melahirkan di Jawa Barat adalah yang tertinggi di Indonesia, yaitu 700 per 100.000 kelahiran. Angka ini mengherankan karena sudah begitu banyak program pemerintah di sana. Ternyata, masalahnya adalah karena program-program

tersebut tak berhasil mengubah perilaku penduduk yang merasa lebih nyaman menggunakan jasa dukun bayi (paraji) untuk membantu proses kelahiran, padahal ini berisiko besar. Untuk itulah FS diadakan di sana dengan melibatkan paraji, bidan, dokter, masyarakat, pengambil kebijakan, dan sebagainya. Dengan demikian, diharapkan dapat tercipta komitmen dan mobilisasi tindakan.

Sejauh ini, FS banyak digunakan di seluruh dunia untuk program kemasyarakatan. Namun, banyak pula komunitas bisnis yang mulai menggunakan metode ini karena ternyata cukup *powerful* untuk melakukan perubahan dalam organisasi. Dalam tulisan berikutnya, kita akan membicarakan penggunaan FS untuk perusahaan dan organisasi bisnis.||



Future Search (2)

“Ada kesamaan berpijak yang sama di antara kita semua, di sebuah tempat yang dalam di diri yang kita sebut manusia, yang kuat, dan berdasarkan kesamaan berpijak itulah masa depan harus dibangun.”

—Dag Hammarskjöld

“Without common standards and a common frame of reference, society dissolves into nothing more than contending factions,” ujar Christopher Lasch. Lasch benar, di mana pun kita berada, dalam keluarga, masyarakat, bangsa dan negara, tak terkecuali dalam berorganisasi dan berbisnis, kita membutuhkan *common ground* (kesamaan berpijak) sebagai **landasan untuk bersinergi**.

Kesamaan berpijak inilah yang menjadi tujuan utama Future Search (FS), yaitu metode perencanaan masa depan yang dapat dilakukan baik untuk komunitas maupun organisasi bisnis. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, walaupun pada mulanya digunakan untuk komunitas

dan masyarakat, belakangan ini metode FS telah pula digunakan di dunia bisnis. Dalam bisnis, FS digunakan antara lain oleh Bank of America; Royal Bank of Canada; Royal Trust Company, Inggris; Wholesale Bank of Westpac, Australia; 3M; Amoco Corporation; AT&T; Johnson and Johnson; Siemens; dan Sony Electronics Corporation. Semua perusahaan tersebut berada di Amerika, Eropa, dan Australia. Di Indonesia, FS lebih banyak digunakan untuk program komunitas. Beberapa entitas bisnis juga sudah mulai menggunakan metode FS untuk merencanakan masa depannya.

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, FS adalah sebuah metode intervensi untuk merencanakan masa

“FS bertujuan mencari kesamaan berpijak untuk menyongsong masa depan bersama-sama, bukan mengompromikan perbedaan.”

depan organisasi. FS mencari kesamaan berpijak. Jadi, energi kita tidak dicurahkan untuk menyatukan perbedaan pendapat, tetapi lebih pada upaya **membentuk masa depan bersama**. Dengan FS, orang tidak mendapat tekanan untuk bersepakat, mereka hanya diajak untuk saling mendengarkan.

Ada beberapa situasi bisnis yang memerlukan metode FS. **1 Merger dan Akuisisi (M&A)**. Tantangan dalam M&A adalah menggabungkan dua budaya yang berbeda. Hal ini tentu tidak mudah. Kita perlu merumuskan

kembali visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan yang baru. FS adalah forum yang tepat untuk menelaah kembali sejarah masing-masing perusahaan, menelusuri kekuatan dan kelemahannya, kemudian menciptakan skenario masa depan bersama. Menurut Marvin Weisbord, cara menggabungkan budaya dengan FS jauh lebih efektif daripada pertemuan strategis yang lain.

2 FS dapat digunakan oleh berbagai perusahaan pertambangan dan manufaktur yang sering **bermasalah dengan masyarakat** sekitarnya. Banyak perusahaan pertambangan di Indonesia yang hanya menandatangani kontrak "win-win" dengan pemerintah, tetapi melupakan kesepakatan "win-win" dengan masyarakat sekitarnya. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika berbagai isu dan masalah, seperti pencemaran alam dan budaya, kemiskinan dan ketidakadilan ekonomi, maupun ketidakmampuan perusahaan tersebut menyerap tenaga kerja dari penduduk sekitarnya, membebani perjalanan perusahaan semacam ini. Dalam hal ini, FS dapat menjadi sarana yang efektif untuk merencanakan masa depan daerah yang diinginkan bersama.

3 Masalah **hubungan industrial** di Indonesia. Salah satu penyebab utama masalah ini adalah pengusaha dan para pekerja senantiasa memosisikan diri di kutub yang bertentangan. Melalui FS, kedua belah pihak akan diajak mencari kesamaan-kesamaan yang ada

di antara mereka, misalnya sama-sama ingin mencapai produktivitas dan memuaskan kebutuhan pelanggan. Persamaan ini akan menciptakan gambaran mengenai masa depan bersama. 3M pernah menyelenggarakan FS untuk meningkatkan hubungan industrial ini dan menghasilkan visi bersama mengenai pendesainan kembali tempat kerja yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan.

4 Mengubah sistem kerja. Sebuah perusahaan di Amerika mengubah sistem kerjanya dari pabrik tradisional menuju *team-based organization*. Mereka menggunakan FS agar orang memiliki pemahaman yang sama mengenai bagaimana keseluruhan sistem bekerja sekaligus saling memengaruhi. Dengan FS, peserta diajak menelaah sistem lama dan mencapai komitmen untuk meningkatkan produksi dengan menggunakan sistem baru. Keputusan ini mendapat dukungan dari seluruh karyawan sehingga meningkatkan kerja sama tim, pelayanan, dan kualitas pelanggan, serta menekan biaya.

309

Salah satu kendala FS dalam bisnis adalah adanya **struktur** dan **hierarki** dalam organisasi. Berbeda dengan yang terjadi di masyarakat, hierarki dalam organisasi jauh lebih terasa. Orang sering enggan berbeda pendapat dengan atasannya, padahal FS menghendaki keterbukaan dan keberanian untuk berbeda pendapat. Untuk itu, organisasi haruslah memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi.

Pertanyaan yang sering dikemukakan adalah mengenai efektivitas FS dalam melakukan perubahan organisasi. Seperti halnya intervensi yang lain, efektivitas FS amat dipengaruhi oleh tindak lanjutnya (*follow up*), padahal pengalaman menunjukkan betapa sulitnya menjalankan komitmen dalam organisasi.

Tanpa komitmen, tak ada gunanya menyelenggarakan FS karena hasilnya tidak lebih baik daripada pertemuan para pimpinan organisasi. Keunggulan FS justru pada terciptanya **komitmen**. Berkaitan dengan hal ini, pengalaman kawan saya Dr. Richard Lent, konsultan AS yang pernah memfasilitasi FS di Indonesia menarik untuk disimak. Menurutnya, FS sering diperlakukan sebagai "event" sehingga tidak mengubah apa pun. Lent kemudian melakukan intervensi tambahan selama beberapa bulan di dua pabrik (dari satu perusahaan) setelah mereka selesai melakukan FS. Perubahan yang terjadi ternyata cukup signifikan. Dalam tempo setahun, di pabrik pertama telah tercipta lingkungan kerja yang aman, serta meningkatnya keselamatan kerja, kualitas, dan produktivitas. Di pabrik kedua, perubahan bahkan terjadi hanya dalam tempo 5 bulan, yaitu meningkatnya siklus produksi, kepuasan pelanggan, dan keselamatan di pabrik.

Intervensi apa yang dilakukan Lent sehingga menghasilkan perubahan dalam waktu relatif singkat? Menurutnya, setelah berakhirnya FS, ia **mengelola pertemuan langsung** dengan setiap tim (6 tim di pabrik I dan 8

tim di pabrik II). Pertemuan dilakukan setiap minggu untuk membicarakan realisasi dari rencana tindakan. Setiap tim mengidentifikasi keberhasilan dan hambatan-hambatan di lapangan untuk kemudian memperkuat komitmen dan memperbarui rencana tindakan. Pertemuan-pertemuan ini berhasil "memaksa" para anggota tim untuk menjalankan rencana tindakan yang telah dibuat dan menyadarkan mereka bahwa kunci perubahan ada di tangan mereka sendiri. Perubahan tak akan pernah terjadi kecuali jika mereka melakukannya dengan konsisten. Kesadaran bahwa perubahan ada di tangan mereka sendiri inilah yang akan melahirkan perasaan berdaya di antara mereka. Dengan intervensi yang begitu intensif dari konsultan, perubahan dapat dicapai.

311

Perubahan sebenarnya dapat pula dilakukan dengan menciptakan sebuah tim yang terdiri dari para *champion* dan agen-agen perubahan dalam organisasi. Tim ini bekerja secara khusus untuk mendorong orang-orang menjalankan kesepakatan dan komitmen mereka. Dukungan manajemen puncak dalam hal ini sangat diperlukan karena mereka lah yang dapat "mendorong" orang-orang dalam organisasi untuk menjalankan komitmen. Kemampuan "mendorong" inilah yang sulit didapatkan dalam program komunitas.

Menuju Team-Based Organization

“Kerja sama terbaik berasal dari sekumpulan orang yang bekerja sendiri-sendiri untuk serentak meraih keberhasilan.”

—James Cash Penney

Tim bukanlah konsep baru. Ia telah ada sejak ratusan tahun yang lalu; menjadi topik banyak buku dan diperbincangkan di banyak tempat. Konsep ini diyakini merupakan kunci peningkatan kinerja di berbagai jenis organisasi. Begitu populernya konsep tim hingga hampir setiap manajer yang saya jumpai mengaku telah menerapkan tim dalam organisasi mereka.

Benarkah demikian? Saya menduga yang mereka maksud sebagai tim sebenarnya tak lebih dari kelompok kerja (*working group*), yaitu sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai satu tujuan. Ada 2 kelemahan utama dari tim seperti ini. Pertama, peran

tim dalam pencapaian tujuan organisasi amat terbatas karena tim hanya memiliki **sedikit kewenangan** untuk mengambil keputusan. Banyak organisasi yang masih menerapkan sentralisasi ala Taylor (1947) yang memisahkan antara pekerjaan dan pengambilan keputusan. Penyebab utamanya adalah kurangnya keahlian yang dimiliki anggota tim serta kurangnya kepercayaan pihak manajemen.

Kedua, tim semacam ini hanya melakukan **sebagian proses kerja** sehingga kurang dapat melihat kepentingan organisasi secara keseluruhan. Bagi mereka, yang terpenting adalah menyelesaikan pekerjaan secepatnya, kemudian menyerahkannya ke bagian lain untuk ditindaklanjuti. Hal ini membuat tim tidak bertanggung jawab terhadap seorang pelanggan pun. *Sense of ownership* mereka terhadap pekerjaan pun kurang.

313

Sebuah *team-based organization* (TBO) berusaha memberdayakan tim dengan cara mendesentralisasikan pengambilan keputusan sampai di tingkat tim. Konsep ini didasari asumsi *those closest to the job know it best*. Dalam konsep ini, timlah yang dianggap paling mengetahui apa yang terjadi di lapangan. Oleh karena itu, tim memiliki kewenangan yang cukup besar untuk mengambil sejumlah keputusan penting yang berkaitan dengan pekerjaan.

Di sini, tim menjalankan berbagai fungsi kepemimpinan dan manajemen seperti merencanakan, menetapkan tujuan, menyusun jadwal dan anggaran, merencanakan



314

pelatihan, serta bertanggung jawab terhadap produk. Dalam organisasi yang memiliki tingkat pemberdayaan yang tinggi, tim berwenang mengevaluasi kinerjanya sendiri. Mereka bahkan dapat pula menentukan kompensasi yang layak diterima oleh setiap anggotanya.

Sebagai suatu konsep baru dalam berbisnis, TBO tentu saja membawa banyak perubahan dalam pengelolaan organisasi. 1 Pekerjaan didesain ulang sehingga tidak lagi berdasarkan fungsi, tetapi **berdasarkan proses**. Dalam TBO, satu tim melakukan proses kerja dari A sampai Z. Oleh karena itu, anggota tim terdiri dari berbagai karyawan—termasuk staf pendukung—with keahlian yang beragam.

2 Desain seperti ini akan membawa dampak positif, yaitu tumbuhnya **rasa memiliki** terhadap proses, produk, dan jasa yang dihasilkan. Tim juga akan bertanggung jawab penuh terhadap pelanggan.

3 Organisasi perlu memiliki **budaya kepercayaan** yang tinggi karena tanpa kepercayaan, konsep ini sulit diterapkan.

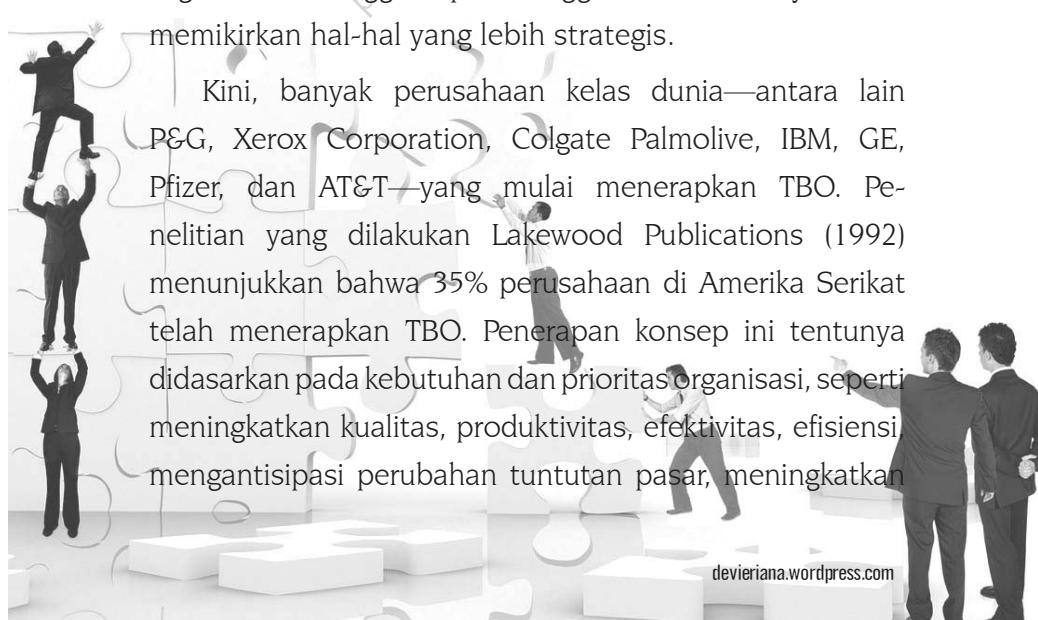
4 Organisasi perlu melatih karyawannya agar memiliki
“TBO memberikan kewenangan yang luas kepada tim untuk menjalankan proses pekerjaannya secara independen.”

kemampuan bekerja dalam tim dan **mengambil keputusan**—di samping kemampuan bersifat teknis.

5 Konsep ini mengubah peran manajemen puncak menjadi **katalisator** dan **fasilitator**. Mereka kini terlepas dari persoalan rutin organisasi sehingga dapat menggunakan waktunya untuk memikirkan hal-hal yang lebih strategis.

315

Kini, banyak perusahaan kelas dunia—antara lain P&G, Xerox Corporation, Colgate Palmolive, IBM, GE, Pfizer, dan AT&T—yang mulai menerapkan TBO. Penelitian yang dilakukan Lakewood Publications (1992) menunjukkan bahwa 35% perusahaan di Amerika Serikat telah menerapkan TBO. Penerapan konsep ini tentunya didasarkan pada kebutuhan dan prioritas organisasi, seperti meningkatkan kualitas, produktivitas, efektivitas, efisiensi, mengantisipasi perubahan tuntutan pasar, meningkatkan



daya saing, membangun komitmen karyawan, menciptakan fleksibilitas, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Beberapa organisasi juga menerapkan TBO untuk dapat keluar dari krisis yang berkepanjangan.

Pertanyaannya sekarang adalah realistiskah membicarakan TBO dalam konteks perusahaan di Indonesia, mengingat konsep ini sangat Amerika? Mungkinkah menerapkan TBO di lingkungan budaya Indonesia yang masih paternalistik ini?

Menurut saya, di masa mendatang TBO akan menjadi kebutuhan organisasi. Ini bukan persoalan budaya, melainkan keniscayaan global. TBO merupakan persoalan mengelola manusia sehingga menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan. Kini banyak perusahaan di Indonesia yang melakukan *business process reengineering* (BPR) untuk menghadapi persaingan global. Dalam BPR, organisasi mengubah bagian-bagian fungsionalnya dan mulai mengorganisasikan perusahaan berdasarkan proses. Prinsip ini sangat sejalan dengan TBO. Hammer dan Champy—keduanya ahli BPR—mengemukakan, dalam BPR, tim melakukan pekerjaan yang **berorientasi proses**. Mereka menentukan sendiri kapan dan bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan. Tim yang berdaya sebenarnya merupakan konsekuensi logis dari BPR itu sendiri.

Konsep TBO sebenarnya juga merupakan jawaban komprehensif terhadap isu demokrasi industri yang kini banyak dikupas. Berbagai demonstrasi pekerja merupakan indikator kuat minimnya keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka.

Konsep TBO menciptakan keterlibatan karyawan yang tinggi sehingga menghasilkan kepuasan kerja dan kesetiaan karyawan pada perusahaan. Kondisi inilah yang pada gilirannya akan menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

12

Mari Ciptakan Pengetahuan! (1)

“Jika Anda menguasai suatu pengetahuan, biarkanlah pengetahuan itu menjadi lilin-lilin penerang orang lain.”

—Winston Churchill

Seorang ibu yang baru membeli sebuah alat rumah tangga mencoba merakit alat tersebut menggunakan buku petunjuk pemakaianya. Setelah beberapa jam mencoba dan gagal, akhirnya dia menyerah dan membiarkan bagian-bagian alat itu berserakan di meja dapur. Namun, ketika kembali beberapa jam kemudian, dia sangat terkejut menemukan alat itu sudah dirakit oleh pembantunya dan bekerja dengan sempurna.

“Bukan main, bagaimana cara kamu mengejakkannya?” tanyanya.

Dengan tenang, sang pembantu menjawab, “Ah Ibu, kalau orang tidak dapat membaca, dia terpaksa menggunakan otaknya.”

Lelucon sederhana tersebut sebenarnya menggambarkan dua tipe pengetahuan yang sangat berbeda. Si ibu menggunakan pengetahuan yang tertera pada buku petunjuk pemakaian produk. Ini disebut **pengetahuan eksplisit**. Sedangkan si pembantu menggunakan peng-

alamannya sendiri. Mungkin dia pernah berhasil merakit alat-alat serupa. Inilah yang disebut **pengetahuan tacit**. Pengetahuan *tacit* adalah sebuah bentuk pengetahuan yang tidak mudah diekspresikan, bersifat sangat personal, serta sulit dibakukan. Oleh karena itu, pengetahuan jenis ini sulit untuk dikomunikasikan dan dibagikan kepada orang lain.

Pengetahuan *tacit* sering kali berupa bagian informal dari keterampilan teknis yang sulit untuk didefinisikan secara jelas. Seorang ahli ukir di Bali dengan pengalaman puluhan tahun memiliki kekayaan yang luar biasa "di ujung jarinya". Seorang koki yang masakannya digemari memiliki kekayaan yang luar biasa yang dia sendiri sulit untuk menerangkannya secara spesifik. Seorang *sales* yang berhasil juga memiliki berbagai teknik yang ampuh untuk memersuasi kliennya. Semua ini merupakan kekayaan yang tak ternilai harganya, yang sayangnya tidak mudah diterangkan, bahkan oleh yang bersangkutan itu sendiri. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Michael Polanyi, "*We know much better than what we can say.*"

319

Oleh karena itu, merupakan tugas organisasi untuk mengembangkan cara-cara yang efektif supaya pengetahuan individu ini dapat dimanfaatkan secara maksimal. Hal ini sangat penting karena dari sinilah suatu pengetahuan baru diciptakan. Ada 4 tahap yang perlu dilalui sebuah organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru,

berturut-turut: Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi.

Mari kita mulai dengan tahap *pertama*: **Sosialisasi**. Pada tahap ini terjadi transformasi pengetahuan secara **tacit to tacit**. Menurut saya, inilah tahap terpenting dalam penciptaan pengetahuan. Tahap ini membutuhkan interaksi yang intensif antarindividu. Dalam lelucon pembuka bab ini, si ibu dan pembantunya perlu merakit alat tersebut bersama. Hanya dengan cara itulah si pembantu bisa mentransfer pengetahuan yang dia miliki. Seorang tenaga penjual yang baru perlu “magang” terlebih dahulu dengan rekannya yang lebih senior. Mereka perlu mengunjungi klien bersama-sama karena hanya dengan cara itulah seorang *sales* bisa belajar berhadapan dengan klien. Dia bisa belajar banyak mengenai cara presentasi yang efektif, menghadapi pertanyaan-pertanyaan sulit, dan bernegosiasi dengan pelanggan.

Saya ingat, di tahun-tahun pertama menjadi fasilitator untuk berbagai program pelatihan kepemimpinan dan manajemen, saya harus “magang” terlebih dahulu dengan banyak fasilitator yang lebih senior dari Amerika dan Australia. Pada awalnya, saya bertindak sebagai “Asisten Sorot (Asrot)”. Ini istilah jenaka yang saya gunakan untuk menggambarkan fungsi saya yang lebih cenderung ke pekerjaan-pekerjaan teknis, seperti mempersiapkan materi dan perlengkapan pelatihan, membagikan materi dan

handout kepada peserta, membantu menulis di *flipchart*, dan sesekali tampil membawakan materi atau memimpin diskusi. Pada saat tidak sedang bertugas, saya duduk di belakang mengamati jalannya pelatihan. Sedangkan selama saya di depan kelas, para fasilitator senior ini duduk di belakang untuk mengamati dan memberikan *feedback* kepada saya. "Jabatan Asrot" ini saya lakoni hingga setahun penuh, sampai saya benar-benar dapat menyerap "ilmu" dari mereka.

Inilah yang disebut proses sosialisasi (*tacit to tacit*). Proses ini menghendaki hubungan **komunikasi yang intensif** antara orang-orang yang saling bertukar pengetahuan. Ada **2** syarat yang harus dimiliki organisasi agar terjadi proses sosialisasi yang baik. Syarat pertama

321



adalah **kepercayaan** (*trust*). Tanpa kepercayaan, sulit untuk bisa berbagi dan melakukan “*intellectual exercise*” yang intensif. Untuk melahirkan pengetahuan, dibutuhkan perdebatan untuk “mempertentangkan” konsep-konsep. Di sini orang dituntut berbicara apa adanya tanpa dibayangi rasa takut untuk berbeda pendapat. Orang perlu mendapat jaminan bahwa perbedaan pendapat yang mungkin terjadi tidak akan merusak hubungan pribadi di antara orang-orang yang sedang bersinergi.

Sebuah proses sosialisasi yang efektif haruslah didasarkan pada asas **primus inter pares** (*the first among the equals*). Asas ini akan sulit diterapkan jika pikiran kita sudah teracuni oleh hierarki dan dikotomi atasan-bawahan. Secara teori mungkin mudah, tetapi pada praktiknya sangat sulit karena melibatkan perasaan. Saya pernah berada dalam suatu tim yang kelihatannya sangat demokratis. Di awal diskusi, suasana yang tercipta memang baik, semua orang mendapatkan kesempatan mengemukakan pendapat. Sayangnya, Presiden Direktur perusahaan ini sering kali sudah punya jawaban untuk setiap masalah yang dihadapi. Dia juga sering menjatuhkan ide-ide yang bertentangan dengan kemauannya. Situasi semacam ini sudah pasti menjadi hambatan bagi berlangsungnya sebuah proses sosialisasi.

Syarat *kedua* bagi sebuah proses sosialisasi yang baik adalah **mentalitas berkelimpahruahan**

(*abundance mentality*). Mentalitas ini merupakan sebuah keyakinan bahwa dengan berbagi kepada orang lain, pengetahuan kita justru akan bertambah, tidak berkurang. Berbagi pengetahuan berbeda dengan berbagi benda lain yang bersifat fisik. Jika Anda punya 10 butir permen, dan membagikan 5 butir kepada teman Anda, di tangan Anda hanya tersisa 5 butir permen. Akan tetapi, jika Anda membagikan 10 pengetahuan yang dimiliki, pengetahuan Anda minimal tetap bernilai 10, namun lebih sering bertambah karena adanya interaksi antara Anda dan rekan-rekan Anda. Pengetahuan teman-teman Anda pun bahkan bisa bernilai 10. Dengan demikian, tidak ada yang hilang sama sekali, semua pihak justru akan diuntungkan.

Kita akan membahas proses penciptaan pengetahuan ini di bab berikutnya.||

13

Mari Ciptakan Pengetahuan! (2)

“Pada masa kini, hanya menimbun pengetahuan pada akhirnya akan mengikis kemampuan Anda. Jika Anda tahu bahwa sesuatu itu sangat penting, cara mendapatkan kemampuan tersebut adalah dengan membagikannya.”

—Joseph Badaracco

Sejak lama, Francis Bacon sudah mengingatkan kita akan pentingnya pengetahuan. Namun sayang, kata-katanya, “*Knowledge is Power*”, sering disalahafsirkan. Oleh karena pengetahuan adalah kekuatan, orang jadi takut berbagi pengetahuan. Banyak orang yang berpikir seperti ini: “Jika saya berbagi pengetahuan dengan orang lain, nanti pengetahuan kami akan sama. Lantas, orang-orang itu tidak akan mendatangi saya lagi saat mendapat masalah. Mereka sudah tidak memerlukan saya.” Lebih buruk lagi jika kita berpikir bahwa orang lain akan menyaingi bahkan mengancam posisi kita.

Hal yang sama juga terjadi dalam interaksi antara organisasi dan klien atau pesaingnya. Banyak orang yang enggan berbagi pengetahuan dengan kliennya karena takut si klien pergi begitu semua pengetahuan yang dimiliki sudah diserap. Apalagi dengan pesaing, mereka akan mencuri pengetahuan kita, kemudian mempreteli kekuatan kita di pasar. Banyak perusahaan yang menganggap bahwa berbagi pengetahuan kepada pesaing adalah hal yang teramat bodoh!

Padahal, bukan itu makna kata-kata "*Knowledge is Power*".

Bacon justru ingin meyakinkan kita bahwa hanya dengan berbagi pengetahuanlah, pengetahuan itu dapat terus-menerus ditingkatkan sampai menghasilkan sebuah kekuatan yang luar biasa.

325

Sebuah pengetahuan yang dibagikan akan merangsang orang lain untuk berbagi pengetahuan yang baru. Pada akhirnya, proses ini akan melahirkan pengetahuan yang baru. Banyak perusahaan yang kini justru membuka pintu bagi para kompetitornya. Mereka mengundang kompetitor

"Membagikan pengetahuan akan mendorong perusahaan untuk terus berinovasi." untuk melihat proses kerjanya langsung dari dekat.

Lantas, apakah mereka tidak takut tersaingi? Sama sekali tidak! Mereka yakin akan kekuatan R&D mereka. Mereka yakin telah maju beberapa langkah ke depan pada saat pesaing menempati posisi mereka sekarang. Mereka justru semakin terpacu untuk selalu me-

ningkatkan inovasi dan kreativitas dari waktu ke waktu.

Sebenarnya, perasaan takut berbagi disebabkan oleh ketidakmampuan kita untuk menciptakan pengetahuan-pengetahuan baru. Jika kita adalah orang yang inovatif dan kreatif, kenapa harus takut?

Seperti yang saya sampaikan dalam tulisan sebelumnya, tahap *pertama* yang sekaligus merupakan tahapan terpenting dari penciptaan pengetahuan adalah **Sosialisasi**. Karena tahap ini merupakan transformasi pengetahuan *tacit to tacit*, hubungan antarindividu memegang peran yang sangat penting. Peranan perusahaan dalam hal ini adalah menciptakan suasana dan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada setiap orang dalam perusahaan untuk bertukar pikiran dalam suasana yang santai, seperti waktu makan siang, *coffee morning*, maupun pertemuan-pertemuan informal antar-individu.

Tahap *kedua* penciptaan pengetahuan adalah **Eksternalisasi**, yaitu **menerjemahkan** keahlian yang didapat secara *tacit* tadi ke dalam bentuk **pengetahuan eksplisit** yang formal dan terstruktur, yang bisa dikomunikasikan dan dibagikan kepada siapa saja yang membutuhkannya di dalam perusahaan. Contohnya, setelah mengikuti atasan atau rekan yang lebih senior mengunjungi klien selama sekian bulan, Anda dapat menuangkan pengalaman tersebut dalam bentuk

tertulis. Anda mungkin menemukan kiat-kiat baru dalam berjualan. Anda mungkin menemukan cara-cara yang efektif untuk melakukan presentasi. Anda mungkin mengetahui kategorisasi klien yang berbeda dan cara bernegosiasi yang efektif dengan mereka. Anda mungkin menemukan cara menghadapi pertanyaan-pertanyaan yang sulit selama presentasi. Mungkin juga ada informasi-informasi berharga mengenai perusahaan klien yang tidak Anda dapatkan dari media massa.

Jika tahap pertama membutuhkan kepercayaan dan mentalitas berkelimpahruahan, pada tahap eksternalisasi, ada dua hal yang dibutuhkan, yaitu **Kompetensi** dan **Disiplin**. Kompetensi di sini adalah kemampuan kita untuk **menangkap ide-ide** yang diperlukan. Dengan demikian, ide-ide yang dimasukkan ke dalam sistem *Knowledge Management* (KM) benar-benar informasi yang bisa bernilai tambah, bukannya informasi sampah (*Garbage In, Garbage Out* atau GIGO). Kemampuan menuangkan pengetahuan *tacit* ke dalam bentuk tulisan juga merupakan keahlian yang perlu dikembangkan di sini. Disiplin juga merupakan kata kunci karena banyak orang yang sebetulnya tahu dan mampu tetapi tetap tidak terbiasa memasukkan setiap data ke dalam sistem KM. Kita perlu membudayakan kebiasaan **memasukkan pengetahuan** ke dalam sistem KM sesegera mungkin, seperti ketika kita baru menemukan suatu ide, seusai *meeting* dengan klien, selesai *brainstorming*, dan

sebagainya. Dengan demikian, pengetahuan yang ada di dalam sistem KM dapat segera dimanfaatkan bagi kepentingan organisasi.

Tahap *ketiga* adalah **Kombinasi**. Pada tahap ini, anggota tim yang lain membuat **standardisasi** (pembakuan) **proses** dan **menggabungkan** dengan **pengetahuan** yang telah dimiliki sebelumnya. Misalnya, dari hasil kunjungan klien, kita dapat membuat kategorisasi klien berdasarkan masalah-masalah yang mereka hadapi, atau dari segi cara menghadapi klien tertentu, atau dari segi upaya mencapai kepuasaan pelanggan. Nah, data baru ini bisa kita kombinasikan dengan pengetahuan yang sudah ada. Misalnya, jika semula kita menganggap tahap terakhir penjualan adalah *closing*, dari penemuan di lapangan mungkin kita dapat menambahkan satu tahap lain untuk kepuasan klien, yaitu mengonfirmasikan kepuasaan (*confirm satisfaction*). Jadi, kita menambahkan satu tahap lagi dalam proses kerja kita, yaitu menghubungi klien dan meminta *feedback* mereka setelah kita men-deliver produk.

Tahap *keempat* adalah **Internalisasi**. Pada tahapan ini, orang mengubah kembali pengetahuan eksplisit menjadi *tacit* dengan cara **menerapkan pengetahuan** tersebut dalam pekerjaan sehari-hari. Misalnya, setelah menerapkan satu tahapan dalam penjualan, yaitu *confirm satisfaction*, kita mendapatkan

banyak sekali masukan berharga yang dapat membantu proses penjualan berikutnya, pengembangan produk maupun *delivery* produk. Jadi, ada banyak sekali pengetahuan *tacit* baru yang didapat orang setelah mereka mencoba menerapkan satu tahapan tersebut. Itulah sebabnya Einstein menerjemahkan pengetahuan sebagai "*Information in Action*". Informasi harus diterapkan terlebih dahulu supaya ia dapat menghasilkan sesuatu yang baru. Nah, karena internalisasi menghasilkan pengetahuan yang *tacit*, proses penciptaan pengetahuan tersebut berlangsung kembali, tetapi dalam tingkatan yang lebih maju daripada tahap pertama. Proses tersebut akan terus

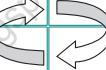
329



berulang dari sosialisasi ke eksternalisasi ke kombinasi dan ke internalisasi. Spiral pengetahuan ini terjadi dalam proses yang berulang-ulang, tetapi dalam tingkatan yang terus bertambah (lihat gambar h. 329). Organisasi yang berfokus pada penciptaan pengetahuan inilah yang disebut Ikujiro Nonaka sebagai "A Knowledge Creating Company".

Sebagai catatan akhir, perlu saya kemukakan di sini bahwa banyak perusahaan yang merasa bahwa mereka telah melakukan tugasnya dengan baik jika setiap karyawan telah memasukkan apa yang ada di kepala mereka ke dalam sistem KM dan menjadi properti perusahaan. Masih banyak perusahaan yang menganggap bahwa penciptaan pengetahuan terjadi dalam tahap Eksternalisasi—Kombinasi—Internalisasi. Dengan pandangan yang demikian, mereka tidak merasa kehilangan begitu salah seorang *knowledge worker*-nya meninggalkan perusahaan. Mereka mungkin berpikir bahwa semua pengetahuan yang dimiliki oleh orang tersebut telah dituangkannya ke dalam sistem KM. Perusahaan-perusahaan seperti ini lupa bahwa tahapan terpenting penciptaan pengetahuan justru terletak pada Sosialisasi (*tacit to tacit*).

Tahap awal penciptaan pengetahuan *tacit to tacit* akan langsung hilang begitu seseorang meninggalkan perusahaan. Jika yang terjadi demikian, jelas akan mempersulit upaya menciptakan pengetahuan yang baru.

	PENGETAHUAN TACIT	PENGETAHUAN EKSPLISIT
PENGETAHUAN TACIT	<p>T<->T Sosialisasi</p> <p>Seorang petugas penjualan yang baru belajar dari rekannya yang lebih senior mengenai cara mendekati pelanggan, presentasi produk, menangani pertanyaan dan keluhan pelanggan, dan sebagainya</p> 	<p>T->E Eksternalisasi</p> <p>Menerjemahkan keahlian ini ke dalam bentuk pengetahuan eksplisit (formal dan terstruktur) yang bisa dikomunikasikan dan dibagikan kepada anggota timnya dalam organisasi.</p>
PENGETAHUAN EKSPLISIT	<p>E->T Internalisasi</p> <p>Setelah tercipta suatu kombinasi pengetahuan yang baru, anggota tim menerapkan proses kerja ini dan mendapatkan pengalaman baru yang memperkaya basis pengetahuan tacit mereka sendiri.</p> 	<p>E<->E Kombinasi</p> <p>Anggota tim menangkap pengetahuan ini dan mengombinasikannya dengan berbagai proses baku yang sudah ada dalam organisasi.</p>



ILM adalah sebuah lembaga yang memberikan pelayanan dalam bidang SDM, khususnya di area Leadership dan Life Management. Program Leadership menyajikan kiat-kiat dan alat-alat (*tools*) menuju kesuksesan (*success*), sementara Life Management memberikan perlengkapan yang diperlukan untuk menciptakan kebahagiaan (*happiness*) di tempat kerja dan di mana pun Anda berada.

Sekjak berdiri pada 1 Juli 2004, ILM telah melayani berbagai perusahaan terkemuka di Indonesia: XL Axiata, Indosat, Telkom, Pertamina, BP Migas, Bank Indonesia, Bank Danamon Indonesia, Bank BII, Bank BNI, Bank BRI, Bank Mega, Bank Syariah Mandiri (BSM), DBS Bank, RBS Bank, Boehringer Ingelheim Indonesia, Otsuka Indonesia, Abbott Indonesia, ICON+, Indonesia Power, Medco Energi, Total Indonesia, Vico, Areva, Great Giant Pineapple, Maersk Indonesia, Asian Agri, Astra Agro Lestari, Sari Husada, dan sebagainya.

Program-program yang diberikan di area Leadership antara lain:

You Are A Leader; Coaching with EQ; EQ for Leaders; Change Management; Leading a Team; Problem Solving & Decision Making; Communicating & Listening; Creating a Service Culture; Business Presentation; Unleash Your True Potential.

Sedangkan program untuk area Life Management, antara lain:

The 7 Laws of Happiness; Spirituality @ Work; Work Life Balance; Installing Optimism; Time Management; Stress Management; Anger Management; Turning Your Dreams Into Reality.

ILM juga menyediakan pelayanan SMS bagi Anda yang ingin mendapatkan motivasi setiap hari untuk mencapai sukses dan kebahagiaan. Silakan ketik REG AP (REG spasi AP) dan kirimkan ke 7266.

Untuk kebutuhan seminar, pelatihan, dan konsultansi Anda dapat menghubungi ILM di 021-386 5088 atau kunjungi website-nya di www.ilm.co.id.

Indeks

A

abundance mentality (mentalitas kelimpahruahan), 273
AC (Assessment Center), 144
Acer, 97
Acton, Lord, 133
Adversity Quotient (AQ), 65, 252
Akio Morita, 97
Al Piergallini, 112
Al Ries, 107
amarah, mengendalikan, 42
aset
 manusia, 264
 perusahaan, 263

B

Bacon, Francis, 273, 325

Becker, Frank, 259
Being and Having: An Existentialist Diary, 191
bekerja
 di rumah, 259
 jarak jauh, 260
benchmarking, 247
Bennis, Warren, 152
berbagi, 273
Bernthal, Paul R., 277
berserah diri, 227, 229
bertanggung jawab
 energi positif —, 54
 kesalahan —, 55
Birch, Paul, 185
Bower, Marvin, 251
Brahma Kumaris (BK), 294

- Brenner, Sydney, 280
Brynjolfsson, Erik, 266
budaya
 belajar, 5
 ciri, 279
 kepercayaan, 315
 perusahaan, 272
Buddha, 175
busy-ness dengan *business*,
 perbedaan, 80
- C**
- Campbell, Joseph, 85
cara melihat, 196
CEO
 sejati, "Teori Cermin dan Jendela", 90
 terbaik, 85
 indikator kesuksesan —,
 88
 menjadi —, 86
cerita, 171
Chaim, Hofetz, 13
Champy, James, 108
"choice", xx, 17 (*lihat juga*
 pilihan)
Chrysler, 207
Churchill, Winston, 315
cinta, 88
 "karena", 202
 "walaupun", 202
Clarke, J.F., 130
Collins, Jim, 90, 206
Confucius, 6
Covey, Stephen R., 16, 24, 39,
 138, 197, 221
- Crane, Julianne, 126
- D**
- de Bono, Edward, 281
de Chardin, Pierre Teilhard, 30
de Mello, Anthony, 19, 174
The Death of Economics, 250
Deming, Edwards, 158
demokrasi, 38
disiplin, 206, 274, 290
 diri, 207
 tirani, 207
 3 jenis —, 206
 kunci kesuksesan
 organisasi, 206
doa, 227
 yang menyembuhkan,
 229
Dossey, Larry, 228
Drucker, Peter F., 31, 277, 293
- E**
- Edge* (keunggulan), 96
Edvinsson, Leif, 270
Edwards, Mark R., 147
efektivitas jabatan rangkap, 138
Einstein, 186-187, 329
ekonomi
 baru (*new economy*), 241
 kapitalis, 133
eksploitasi, cara memanfaatkan
 pengetahuan, 271
eksplorasi, membuat pemetaan
 (*mapping*), 271
eksternalisasi, 325

- Emotional Literacy* (melek emosi), 13
- Emotional Quotient* (EQ), 13, 64
- empat hal yang tidak berubah, 243
- employability*, 151, 262
- Employee Retention Program* (RPE), 100
- employment*, 151
- The End of History*, 250
- "The End of Management?", xxi
- The End of Marketing*, xxi, 250
- Energize* (kemampuan), 95
- Energy* (semangat), 95
- era pengetahuan, 244
- evaluasi, 140
- Ewen, Ann J., 147
- F**
- The Fifth Discipline*, 127, 278
- filosofi *global brand and local touch*, 98
- First Thing First*, 138
- fleksibilitas, 258
- fokus, 107
- Fortune*, 97
- Frankl, Victor, 241
- Frederick Yang Agung, 4
- Fromm, Erich, 191
- Fukuyama, Francis, 250
- Future Search* (FS), 242, 307
- situasi bisnis, 307
- G**
- Gandhi, 53, 68
- Gibran, Kahlil, 86, 233
- Goethe, 139
- Goffman, Erving, 295
- Goleman, Daniel, 15
- Good to Great*, 90, 206
- Gray, John, 199
- Guest, Edgar Albert, 17
- H**
- Hallifax, Lord, 75
- Hammarskjöld, Dag, 169
- Hammer, Michael, 108
- Handy, Charles, 257, 270
- harga diri, 152
- Healing Words*, 229
- Heider, John, 294
- Hendricks, Gay, 88
- Herzberg, 74
- teori —, 201
- hidup, perjalanan, 12
- Hintz, Lorin, 266
- Holmes, Oliver Wendell, xxiv
- hukum alam (*natural law*), xx, 27, 244
- Hyland, Bruce, 142
- I**
- Iacocca, Lee, 207
- Ikujiro Nonaka, 330
- Immelt, Jeffrey, 91, 96
- inovasi, 277
- Instant Leadership*, 184-185
- integritas, 68, 140
- Intellectual Capital*, 268
- internalisasi, 328
- IQ, 65
- Israel, Richard, 126

Izetbegović, Alija, 292

J

Janoff, Sandra, 300

Johnson, Spencer, 47

Jones, Patricia, 105

K

Kahaner, Larry, 105

"kaoroshi", 260

karakter, 248

karyawan, 99-100

4 kelompok —, 268

segmentasi —, 101

kebahagiaan, kunci, 177

keberanian dalam bisnis, 295

keingintahuan (*curiosity*), 281

kekuasaan (*power*), 46

kemajuan, 292

kembali kepada asal usul, 12

kepatuhan (*compliance*), 69

kepemimpinan (*leadership*), xxii,

4-5, 252, 254

adalah sebuah karakter,
187

adalah sebuah proses

"menjadi", 193

adalah sesuatu yang
tumbuh dari dalam, 188

cara mengukur kualitas
—, 43

dua —, 3

esensi —, 194

hakikat —, xxi

inti —, 38, 170

komitmen —, 16

konsep —, xxiii

level dua, memimpin
dengan ancaman, 35

level empat, 36

memimpin dengan alasan
rasional, 33

level lima, 36

memimpin dengan
permintaan, 32

level satu, memimpin
dengan paksaan, 36

level tiga, memimpin
dengan imbalan, 34

lima tingkat (level), 32

makna —, 2

sukses —, 84

syarat utama —, 231

terbaik, 35

3 hal menumbuhkan —,
5

yang benar, 170

yang semu

(*pseudoleadership*), 7

kepentingan, 131

kepercayaan (*trust*), 32, 247,

261, 272

yang mengikat (*compelling*
trust), 36

kerja sama, konsep BK, 294

kesadaran 176, 183

diri (*self awareness*), 13

kesalahan, melakukan, 280

keimbangan, 238, 294

kesetaraan posisi, 279

keteladanan (*modeling*), 254

keterbukaan, 120

- Knowledge Management (KM)*, 238-
239, 267, 271
inti —, 286
masalah utama —, 289
3 komponen utama —,
288
- Knowledge Accident*, 286
kombinasi, 328
komitmen, 16
kompetensi, 131, 137, 261, 274,
327
memenangi —, 271
komunikasi, 138, 273
konflik
 kepentingan, 136
 peran, 136
Konosuke Matsushita, 97
konsekuensi, xx
 hukum alam (*natural law*),
 25
- konsep
 21 *in* 21, 98
 perencanaan strategis
 (*strategic planning*), 105
- konsisten, 70
kontrol
 di tangan, 41
 tiga tipe — yang kita
 miliki, 45
kreasi, menciptakan
 pengatahan baru, 272
- Kuhn, Thomas, 150
kurva senyum Stan, 97
- L
- La Vita è Bella (Life Is Beautiful)*,
xxiii-xxiv
- Lao Tzu, 11
Lasch, Christopher, 306
Laswell, Harold D., 131
"latihan" memilih, 23
leader (pemimpin), 17
Learning Organization (LO), 278
leaving a legacy (meninggalkan
warisan), 73
- Lent, Richard, 310
Lewin, Kurt, 300
Ludeman, Kate, 88
- M
- Mackay, David O., 171
makhluk spiritual, 30
- Management by Objective* (MBO),
293
- manajemen, 7, 254
 SDM, 238
 terminologi —, xxii
 istilah yang berkaitan
 dengan —, xxiii
 pendekatan —, xxii, 37
 tindakan —, 250
- manajer, 7, 69
 tugas —, 68
- manusia paripurna atau
 manusia seutuhnya, 30
- Marcel, Gabriel, 191
- matriks manajemen waktu, 139
"memiliki", konsep, 192
- Men Are from Mars, Women Are
from Venus*, 199

- mendengarkan
tingkat kedua, 232
tingkat pertama, 232
tingkat tertinggi, 233
- mengontrol dengan
hati, 45
lisani, 45
tangan, 46
- "menjadi", konsep, 192
- Mintzberg, Henry, 105
- "mission statement", xxv
- modal intelektual, 271
- model bisnis *fast food*, 97
- motivasi, 170, 208
dasar kedisiplinan, 210
- Muhammad Saw., 2, 11, 169
- N**
- "Nakasone Program", 3
- nature* pekerjaan, 138
- negarawan, 130
- nilai-nilai
GE, 94
perusahaan, 120
yang luhur, 88
- O**
- orang yang efektif, 56
- organisasi, 6 tipe, 125
- organisasi pembelajar, 278
- Ormerod, Paul, 250
- Out of Crisis*, 158
- overload* (terlalu banyak dikelola), 79
- P**
- Paine, Thomas, 188
- paradigma, 199
efektivitas, 81
- menang-menang, 82
- menantang —, 279
- mendasar, 191
- mengubah —, 22, 33, 37
- pergeseran — (*paradigm shift*), 150
- perubahan — terhadap
PHK, 149
- politik, 131
- SDM, 131-132
- Paragita, 60
- Pascal, 171
- pebisnis
musiman, 132-133
sejati, 132-133
- pekerjaan, ukuran kesuksesan, 114
- pelajar, ciri, 221
- pelanggan, 99
- pelatihan
atau perubahan?, 83
dampak —, 156
karyawan, 154
10 penyebab — tidak
efektif, 160
tujuan —, 83
yang terencana, 158
- pemahaman diri (*self understanding*), 11
- pembelajar, 222
seumur hidup (*life long learner*), 29, 239
- pemberdayaan (*empowerment*), 31, 38, 273, 261

- pemimpin, xix, 66, 69
 karbitan, 8
 kearifan —, 95
 menjadi —, xx
 peran —, 253
 peran — mengelola
 kinerja (*performance management*), 80, 81
 tugas —, 129, 279
 pemutusan hubungan kerja
 (PHK), 148
 sebagai peluang, 150
 perspektif —, 149
 pencerahan, proses, 18
 pendekatan
 efektivitas, 95
 kepemimpinan, xxii
 pengamat, 61, 66
 lebih objektif, 61
 mengambil jarak
 terhadap 4 hal, 61
 3 jenis kecerdasan —, 63
 pengetahuan
 mengelola —, 285
tacit, 316
 penghargaan, 201
 penguasaan diri (*self control*), 14
 perubahan (*change*), 243, 311
 hakikat —, 38
inside out (dari dalam ke luar), 198
 perilaku, 142
 sejati, 182
 perencanaan strategis
 (PS), 105
 perilaku, 289
- pernyataan misi, 112
Personnel Management, 238
 Pfeifer, Jeffry, 266
 "pilihan", xx
 memberi, 31
 menjalani hidup sesuai dengan hukum alam, 30
 punya —, 18, 24
 Polanyi, Michael, 319
 politisi, 130
 busuk, 233
 Porter, Michael, 109
 potensi, xx
 Prahalad, C.K., 274
Pre-Personnel Management, 238
 prioritas, 139
 proaktivitas, 44
 proses, 185
 puasa, hakikat, 214
 pujian, 205
- Q**
- quitter, camper, climber*, 252
- R**
- Reflection for Managers*, 142
 regenerasi, 93
 relaksasi, 175
 rencana mingguan, 139
 respons, 40
 revolusi cara berpikir, 197
 Roosevelt, Eleanor, 53
 ruang di antara stimulus dan respons, 41
- S**
- sadar, 3 hal, 11

Schein, Edgar, 162
Scientific Management, 206
 SEE-DO-GET, model, 196
 Senge, Peter, 127, 275
The Seven Habits of Highly Effective People, 39
 Shaw, George Bernard, 49
 Shih, Stan, 82, 97
 sinergi, 275

- gagasan, 281
- mental, 275

 sistem *reward*, 34
 Socrates, 11, 169
 Soeharto, 88
SOHO (single-operator home office), 257
 Solzhenitsyn, Alexander, 292
 sosialisasi, 326
 Sourian, 280
Spiritual Quotient (SQ), 11, 65
 spiritualitas, 296
 Stewart, Thomas A., 268
 stimulus, 40

- menciptakan —, 44

 Stoltz, Paul G., 252
Strategic Management, 239
The Structure of Scientific Revolutions, 150
 struktur organisasi *client server*, 97
 sukses, 92

- ala GE, 93
- menghindari dan menunda — adalah kegiatan yang berisiko, 92

T

tacit to tacit (proses sosialisasi), 321
 takdir, 20
 tanggung jawab, 261
 tantangan dan kesempatan, 74
The Tao of Leadership, 294
 Taylor, Frederick, 206
 teknologi informasi (TI), 284, 286
team-based organization (TBO), 313
 teori

- 1-2-3 Stan Shih, 82
- 7-3-4, 97
- Acer 1-2-3, urutan prioritas Acer dalam memelihara kepentingan, 98
- kekacauan (*chaos theory*), 104
- kepemimpinan kubus E, 95
- permainan Go, 97

terra incognita, 104
 3W + 1H, politik, 131
 tim, 312
 tindakan, memilih, 21
To Have or to Be, 191
 Toffler, Alvin, 104, 244
 Tolstoy, Leo, 180, 200
Training Need Analisys (TNA), 161
 Tsa'labah, 228

U

umpan balik 360°, 141
 memanfaatkan —, 146

umpan balik, 83
 tujuan —, 143
underled (kurang dipimpin), 79

V

visi, 81, 105, 106
 memberikan fokus, 107
 memberikan identitas kepada seluruh anggota organisasi, 108
 memberikan makna bagi orang yang terlibat di dalamnya, 108
 memberikan *sense of direction*, 106
 Multi-Indriawi, 127-128
 sang CEO, 87

VMV: *vision* (visi), *mission* (misi),
values (nilai-nilai), 110
 ciri untuk mengetahui — benar dihayati oleh karyawan, 117
 manfaat —, 123
 perusahaan yang memiliki —, 112, 114

W

Weisbord, Marvin, 300, 308
 Welch, Jack, 88, 91, 93
 "What" (Apa), 47-48
 berorientasi ke masa depan, 57
 pertanyaan berorientasi solusi, 57
Who Moved My Cheese?, 47
The Will to Lead, 252

The Will to Manage, 252
 Wriston, Walter, 264

Y

Yost, Merle, 142
You Are a Leader!, xix

Z

Zemsky, Robert, 265
 Zen, 176
 Zyman, Sergio, xxi, 250

Kepustakaan

- Adair, John. 1983. *Effective Leadership: The Fully Revised and Updated Guide to Developing Leadership Skills.* London: Gower Publishing Co. Ltd.
- Adair, John. 1996. *Effective Innovation.* Pan Books.
- Arnold, John; Cary L. Cooper; & Ivan T. Robertson. 1995. *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace, Second Edition.* London: Pitman Publishing.
- Bamber, Greg J. & Russel D. Lansbury. 1995. *International and Comparative Industrial Relations: A Study of Industrialised Market Economies.* London: Routledge.
- Bean, Ron, 1994. *Comparative Industrial Relations: An Introduction to Cross National Perspectives.* London: Routledge.

- Bennis, Warren. 1989. *On Becoming a Leader*. USA: Warren Bennis, Inc.
- Birch, Paul. 1999. *Instant Leadership: Reach Your Potential Now!*. Kogan Page Ltd.
- Bower, Marvin. 1966. *The Will to Manage: Corporate Success Through Programmed Management*. McGraw-Hill.
- Bower, Marvin. 1997. *The Will to Lead: Running a Business With a Network of Leaders*. Harvard Business Press.
- Byham, William C. & Jeff Cox. 1998. *Zapp, The Lightening of Empowerment*. New York: Fawcett Columbine.
- Clemens, John K. dan Steve Albrecht. 1997. *The Timeless Leader*. Adams Media Corp.
- 334
- Collins, James C. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*. William Collins Publication.
- Covey, Stephen R. 1989. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Rockefeller Center.
- Covey, Stephen R.; A. Roger Merrill; Rebecca R. Merrill. 1994. *First Things First*. Simon & Schuster.
- Deming, W. Edwards. 1982. *Out of the Crisis*. Massachusetts: MIT Press.
- Dossey, Larry. 1993. *Healing Words: The Power of Prayer and the Practice of Medicine*. HarperCollins.
- Drucker, Peter F., 1954. *The Practice of Management*.

- Feiner, Michael. 2004. *The Feiner Points of Leadership: Fifty Basic Laws That Will Make People Want to Perform Better for You*. New York: Time Warner Book Group.
- Fromm, Erich. 1976. *To Have or to Be*. Harper & Row.
- Fukuyama, Francis. 1992. *The End of History and the Last Man*. Harper Perennial.
- Gabriel, Marcel,. 1965. *Being and Having: An Existentialist Diary*. Harper & Row.
- Gray, John. 1993. *Men Are from Mars, Women Are from Venus: A Practical Guide for Improving Communication and Getting What You Want in Your Relationships*. HarperCollins.
- Hammer, Michael; James A. Champy. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperCollins.
- Heider, John. 2005. *The Tao of Leadership: Lao Tzu's Tao Te Ching Adapted for a New Age*. Humanics Publishing Group.
- Hesselbein, Frances; Marshall Goldsmith; Richard Beckhard. 1996. *The Leader of the Future*. USA: Jossey-Bass Inc.
- Hewstone, Miles; Wolfgang Stroebe; Jean-Paul Codol, & Geoffrey M. Stephenson. 1995. *Introduction to Social Psychology*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Hyland, Bruce N.; Merle J. Yost. 1993. *Reflections for Managers*. McGraw-Hill.
- Israel, Richard; Julianne Crane. 1996. *The Vision*. Gower Pub Co.

- Johnson, Spencer. 1998. *Who Moved My Cheese?: An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life*. G. P. Putnam's Sons.
- Kuhn, T.S. 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lowney, Chris. 2003. *Heroic Leadership: Best Practices from a 450 Year Old Company That Change the World*. Chicago: Loyola Press.
- Maslow, Abraham H. 1998. *Maslow on Management*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: The Free Press.
- 336
- Morgan, Howard; Phil Harkins; Marshall Goldsmith. 2005. *The Art of Practice of Leadership Coaching*. New Jersey: Linkage Inc.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Oram, Mike & Richard S. Wellin. 1995. *Re-Engineering's Missing Ingredient: The Human Factor*. London: Institute of Personnel and Development, IPD House.
- Ormerod, Paul. 1997. *The Death of Economics*. Wiley.
- Pascale, Richard Tanner & Anthony G. Athos. 1981. *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Warner Books, Inc.

- Quirke, Bill. 1995. *Communicating Change*. UK: McGraw-Hill Book Company.
- Ries, Al. 1996. *Focus: The Future of Your Company Depends on It*. New York. HarperCollins.
- Robbins, Stephen P. 1990. *Organization Theory: Structure Design and Application, Third Edition*. USA: Prentice Hall International Editions.
- Sisson, Keith. 1994. *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory & Practice in Britain*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York Doubleday.
- Steers, Richard M. & Lyman W. Porter. 1991. *Motivation and Work Behavior*. Singapura: McGraw-Hill Book Co.
- Stewart, Thomas A. 1997. *Intellectual Capital*. Doubleday Business.
- Stoltz, Paul G. 1997. *Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities*. Wiley.
- Weisbord, Marvin & Sandra Janoff. 2000. *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Weiss, Alan, Ph.D. 2000. *The Unofficial Guide to Power Managing*. California: IDG Books Worldwide.

- Wellins, Richard S.; Byham, William C.; Jeanne M. Wilson. 1991. *Empowered Teams: Creating Self Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity, and Participation.* California. Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Wellins, Richard; William C. Byham; George R. Dixon. 1994. *Inside Teams: How 20 World-Class Organizations Are Winning Through Teamwork.* San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Wenger, Etienne; Richard McDermott, & William M. Snyder. 2002, *Cultivating Communities of Practice.* Harvard Business School Press.
- Wilson, Jeanne M; Jill George; Richard S. Wellins; William C. Byham. 1994. *Leadership Trapeze: Strategies for Leadership in Team Based Organizations.* New York: Maxwell Macmillan International Publishing Group.
- Zyman, Sergio. 1999. *The End of Marketing as We Know It.* HarperBusiness.

YOU ARE A LEADER!

Suatu ketika, terjadi kebakaran di sebuah rumah. Di dalam rumah naas tersebut tertidur seorang pemuda dengan sangat nyenyak. Seorang lelaki masuk dan mencoba membawa pemuda itu keluar melalui jendela. Tidak bisa. Dia mencoba lagi melalui pintu. Tidak bisa juga. Pemuda itu terlalu besar dan berat. Lelaki tersebut hampir saja putus asa ketika ada seseorang yang memberinya saran, "Bangunkan pemuda itu, dia bisa keluar sendiri."

Cerita sederhana ini memberikan satu pelajaran penting bagi kita. Setiap orang sebenarnya adalah pemimpin. Sayangnya, banyak orang yang tidak sadar. Mereka sedang "tertidur", mungkin sepanjang hidupnya.

Untuk membangunkan mereka, sebetulnya tidaklah sulit. Anda hanya perlu memperkenalkan satu kata kunci, yaitu "choice" yang berarti 'pilihan'. Siapa pun Anda, begitu sadar bahwa Anda mempunyai pilihan, seketika itu juga Anda akan memegang kendali hidup Anda. Anda akan langsung berubah dari objek menjadi subjek, dari seorang korban menjadi seorang pemimpin.

Buku ini merupakan salah satu upaya untuk membangunkan dan menyadarkan Anda akan potensi terbesar yang Anda miliki dalam hidup ini: Kekuatan Memilih!



Arvan Pradiansyah adalah Managing Director ILM, pembicara publik, konsultan, kolumnis di majalah SWA dan harian Bisnis Indonesia, serta penulis beberapa buku *bestseller*: *Life is Beautiful, Cherish Every Moment*, dan *The 7 Laws of Happiness*. Ia juga menjadi narasumber tetap untuk talkshow "Smart Happiness" di SmartFM Network (Jakarta 95,9 FM) setiap Jumat, pukul 07.00-08.00 WIB. Acara ini disiarkan ke berbagai kota di Indonesia.

kaifa

ISBN 978-979-1284-58-5
A standard linear barcode representing the ISBN number.
9 789791 284585
Leadership AY-06