

The 8th HABIT

Melampaui Efektivitas, Menggapai Keagungan

Stephen R. Covey

THE 8th HABIT

Melampaui Efektivitas,
Menggapai Keagungan

THE 8th HABIT

Melampaui Efektivitas,
Menggapai Keagungan

Oleh:
Stephen R. Covey

Karya ini dipersembahkan kepada pribadi-pribadi "agung" di antara kita yang dengan berani dan rendah hati menjadi teladan bagaimana kepemimpinan merupakan sebuah pilihan dan bukan sebuah posisi.

DAFTAR ISI

Ucapan Terima Kasih xi

Bab 1 Derita Kita 3

Bab 2 Masalahnya 21

Bab 3 Pemecahan Masalah 40

Bagian Pertama:

MENEMUKAN SUARA ANDA 55

Bab 4 Menemukan Suara Anda: Anugerah Bawaan Sejak Lahir yang Belum Anda Buka 57

Bab 5 Ekspresikan Suara Anda: Visi, Disiplin, Gairah, dan Nurani 95

Bagian Kedua:

MENGILHAMI ORANG LAIN UNTUK MENEMUKAN SUARA MEREKA 141

Bab 6 Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka: Tantangan Kepemimpinan 143

FOKUS—PANUTAN **DAN** PERINTIS 183

Bab 1 Meraih Suara dan Kemampuan untuk Memengaruhi: Menjadi Bilah Kemudi Kecil 185

Bab 8 Suara yang Membuat Kita Layak Dipercaya: Menjadi Panutan Berkenaan dengan Karakter dan Kompetensi 214
Bab 9 Suara dan Kecepatan Kepecayaan 236
Bab 10 Menyatukan Suara: Mencari Alternatif Ketiga 275
Bab 11 Satu Suara: Merintis Visi, Nilai-nilai, dan Strategi Bersama 316

PELAKSANAAN—PENYELARASAN DAN PEMBERDAYAAN 341

Bab 12 Suara dan Disiplin Pelaksanaan: Menyelaraskan Tujuan dan Sistem untuk Mencapai Hasil 343
Bab 13 Suara yang Memberdayakan: Membebaskan Gairah dan Bakar 369

ERA KEBIJAKSANAAN 401

Bab 14 Kebiasaan Ke-8 dan Titik Gemilang 403
Bab 15 Menggunakan Suara Kita dengan Bijaksana untuk Melayani Orang Lain 435
Dua Puluh Pertanyaan yang Paling Sering Diajukan 474

LAMPIRAN 493

Lampiran 1: Mengembangkan 4 Kecerdasan/ Kemampuan: Petunjuk Praktis 495
Lampiran 2: Tinjauan Literatur tentang Teori Kepemimpinan 527
Lampiran 3: Pendapat-pendapat Mengenai Kepemimpinan dan Manajemen 539

Lampiran 4: Biaya Tinggi Akibat Rendahnya Tingkat Kepercayaan 545
Lampiran 5: Menerapkan 4 Disiplin Pelaksanaan 550
Lampiran 6: Hasil-hasil xQ 551
Lampiran 7: Kisah Max 557
Lampiran 8: Pendekatan FranklinCovey 566

Catatan 572
Indeks 581
Tentang FranklinCovey 594
Tentang Penulis 597

UCAPAN TERIMA KASIH

Salah satu pembelajaran yang luar biasa dalam hidup saya adalah ini: Apabila Anda hendak membuat sumbangan baru, Anda harus membuat persiapan yang serba baru. Kendati setiap proyek penulisan yang signifikan, yang pernah saya lakukan, telah memperkuat prinsip ini, ternyata amat mudah juga melupakannya. Saya mulai mengerjakan buku ini lima tahun yang lalu, dengan pemikiran bahwa saya dapat mengandalkan proses pembelajaran yang telah saya lalui sepanjang hidup saya, maupun pengajaran dan penyajian konsultasi di bidang kepemimpinan, dan tinggal menuangkannya dengan mudah dalam waktu yang tak akan lebih dari beberapa bulan. Setelah lebih dari setahun mengajarkan dan menulis materi ini, tim saya dan saya sendiri telah menyelesaikan draft tulisan awal yang masih kasar, dan merasa sangat senang bahwa akhirnya kami telah menyelesaikannya. Pada saat itulah kami mengalami apa yang sering ditemukan oleh para pendaki, ketika mereka mendaki gunung: Kami sama sekali belum mencapai puncak yang sesungguhnya, dan baru mencapai puncak bukit yang hanya tampak pertama kali bagi kami. Dari titik pandang yang yang lebih luas dan lebih jelas, yang baru saja kami capai dengan susah payah ku, kami bisa melihat hal-hal yang tadinya belum kami lihat—yaitu hal-hal yang hanya bisa kami lihat setelah kami berada di puncak bukit itu. Karena itu, kami arahkan tatapan kami ke gunung yang sesungguhnya" dan mulai pendakian baru.

Kami mengalami lagi pengalaman seperti itu lusinan kali, dan setiap kali kami merasa telah mencapai "puncak"—dengan kata

lain, setiap kali kami yakin bahwa akhirnya bukunya sudah siap—pada saat itu pula kami dengan rendah hati harus menerima kenyataan bahwa kami baru mencapai tingkat pemahaman yang sangat kritis sifatnya, dan bahwa ada puncak lain di depan kami.

Pendakian gunung yang paling hebat dan paling inspiratif dalam sejarah bukan merupakan kisah tentang prestasi pribadi, tetapi merupakan kisah tentang suatu kekuatan luar biasa, yang dimiliki oleh tim yang bersatu padu, berbakat, benar-benar siap dan yang berjanji terus setia satu sama lain, serta kokoh berpegang pada visi bersama, *sampai titik akhir*. Kebanyakan tim pendaki yang bertekad untuk mendaki Gunung Everest tidak pernah mencapai puncaknya, dan hanya sedikit sekali yang berhasil. Karena satu atau lain sebab, kebanyakan individu atau tim pendaki, ketika diuji sampai batas ketahanan mereka oleh kondisi yang ekstrem, menyerah di tengah jalan, dan memilih atau dipaksa oleh keadaan untuk kembali pulang. Kisah di balik "pendakian selama lima tahun" untuk menyelesaikan buku ini pun tak ada bedanya. Kalau bukan karena keteguhan hati dan komitmen kuat, kesabaran, dorongan, dan sumbangan yang bersifat sinergis dari tim hebat yang membantu saya dalam proyek ini, buku ini bukan hanya tidak akan menjadi seperti apa adanya sekarang ini, tapi juga barangkali tidak akan pernah jadi sama sekali.

Karena itu, dari hati saya yang paling dalam, saya ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan saya kepada orang-orang berikut, atas sumbangan mereka:

- Kepada puluhan ribu orang dari berbagai latar belakang, dan dari seluruh dunia, yang cukup peduli untuk menyampaikan umpan balik mereka yang jujur, dan untuk berbagi mengenai perkara-perkara penting kehidupan yang sungguh nyata, duka dan harapan, yang semuanya seakan menempatkan saya dalam suatu "pendakian rangkaian puncak gunung pembelajaran", yang bermuara pada penemuan terus-menerus, wawasan yang amat berharga, maupun ujian yang seakan tiada akhir bagi kesabaran para anggota tim.

- Kepada Boyd Craig, atas komitmen, gairah dan dedikasinya yang luar biasa, yang berlangsung selama lima tahun, dalam pengembangan dan penyuntingan naskah buku ini; atas pengelolaannya terhadap semua hal yang diperlukan oleh tim proyek buku ini; atas kepemimpinan dan kemitraannya yang sinergis dengan penerbit kami, dengan agen kami, dan di dalam perusahaan kami; dan terutama atas spiritualitasnya, pertimbangan-pertimbangannya, keluwesan, kesabaran, dan keahliannya berkenaan dengan isi buku ini. Rasa terima kasih dari hati saya yang terdalam juga terarah kepada istri Boyd, Michelle Daines Craig, atas sikap positifnya yang luar biasa, atas dukungannya yang tak putus-putus, serta atas pengorbanannya yang memungkinkan kerja "maraton" ini.
- Kepada para anggota staf kantor saya, berikut tim pendukung kantor kami—Patti Pallat, Julie Judd Gillman, Dark Salin, Julia McAllister, Nancy Aldrige, Kara Foster Holmes, Luci Ainsworth, Dianne Thompson, dan Christie Brzezinski—terima kasih atas pengabdian diri dan loyalitas mereka yang benar-benar luar biasa, serta atas pelayanan dan profesionalisme mereka yang berkelas dunia.
- Kepada rekan sejawat saya yang membaktikan diri sepenuhnya di FranklinCovey, terutama kepada Bob Whitman dan putra saya, Sean, atas ulasan mereka yang mendalam dan penuh pemikiran atas draft naskah terakhir, serta umpan balik mereka yang praktis dan tak ternilai.
- Kepada Edward H Powley atas bantuannya, yang dengan amat tajam mengulas kepustakaan mengenai kepemimpinan; juga kepada Richard Garcia dan Mike Robins, atas bantuan risetnya yang tanpa lelah mereka terus lakukan.
- Kepada Tessa Meyer Santiago, atas bantuan penyuntingannya terhadap naskah awal buku ini.
- Kepada Sherrie Hall Everest, atas kerjanya selama bertahun-tahun, menciptakan dan mencipta ulang grafis buku ini.

- Kepada Brad Anderson, Bruce Neibaur, Micah Merril dan banyak lagi kolega berbakat yang selama bertahun-tahun telah menjadi energi kreatif di balik film-film pemenang penghargaan yang selama ini kami gunakan dalam mengajarkan prinsip-prinsip dalam buku ini.
- Kepada Greg Link, atas kecerdikan pemasarannya yang visioner, serta komitmennya yang tiada putus terhadap misi kami.
- Kepada putra saya, Stephen, karena telah banyak mengajar saya mengenai kepercayaan *(trust),* baik dengan keteladanan pribadinya, maupun dengan pendalamannya terhadap dasar-dasar praktis ataupun teoretisnya.
- Kepada agen saya yang menyenangkan, yang mewakili saya dalam berhubungan dengan para penerbit, yaitu Jan Miller dan mitranya, Shannon Miser-Marven, atas pelayanan dan nasihat-nasihatnya.
- Kepada Bob Asahina, penyunting kami yang sejak lama selalu dapat saya andalkan, yang sekali lagi membantu saya untuk "keluar dari kungkungan kepala saya sendiri", dan untuk selalu memulai dengan "di mana pembaca berada".
- Kepada para mitra kami yang amat kami hargai di perusahaan penerbitan Simon & Schuster—terutama Carolyn Reidy, Martha Levin, Suzanne Donahue dan Dominick Anfuso—yang kapan pun selalu siap sedia dalam proses "kerja dan penyerahan" yang berkepanjangan, termasuk beberapa kali penundaan dan penjadwalan yang meleset dalam proses penyelesaian buku ini.
- Kepada istriku yang tercinta, Sandra, anak-anak dan cucu kami, yang memilih untuk tersenyum dan memberi dorongan, dan bukannya malah memuntir leher saya, kendati mereka sudah amat dibikin jengkel oleh proyek buku yang tak kunjung selesai ini. Juga kepada kakek saya tercinta, Stephen L Richard; orangtua saya yang sungguh mulia, Stephen G. dan Louise Richard Covey; dan saudara-saudari saya tercinta, Irene, Helen Jean, Marilyn dan John, yang sejak masa kecil saya sampai dewasa ini amat

mempengaruhi diri saya, sehingga saya menjadi seperti sekarang ini.
- Kepada Tuhan dan Bapa kita semua, atas penyelenggaraan dan rencana-Nya demi kebahagiaan kita semua, anak-anak-Nya.

Bab 1
DERITA KITA

DENGARKAN SUARA-SUARA BERIKUT:

"Aku terperangkap dalam rutinitas yang menjemukan!"

"Aku tak punya kehidupan. Tenagaku habis—capek sekali!"

"Tak seorang pun menghargaiku. Bosku tak tabu apa sesungguhnya yang bisa kuperbuat!"

Aku merasa tak diperlukan—di tempat kerja, tidak; oleh anak-anakku yang mulai remaja dan dewasa pun tidak; tak juga oleh tetangga dan masyarakat sekitarku; bahkan tak juga oleh pasangan hidupku—kecuali untuk membayar berbagai tagihan!"

Aku frustrasi dan loyo, tak bersemangat."

"Penghasilanku tak pernah cukup. Rasanya aku tidak pernah bergerak maju!"

"Sepertinya aku memang tak bisa."

Aku merasa tak berarti; ada atau tidak, rasanya tak ada bedanya bagi sekelilingku!"

Aku merasa hampa. Hidupku tidak bermakna; ada sesuatu yang hilang!"

Aku marah. Aku takut. Aku tak sanggup menanggung kehilangan pekerjaanku!"

Aku kesepian."

"Aku merasa diburu-buru terus.'Semuanya serba mendesak."

"Duniaku terasa serba pengap; aku merasa terus didikte untuk perkara yang remeh-temeh."

'Aku muak dengan politik di kantor yang suka menikam dari belakang, dan menjilat-jilat."

'Aku bosan. Paling-paling aku hanya bisa melewatkan waktu. Kepuasan justru kutemukan di luar jam kerja."

"Aku dipacu untuk meraih target produksi. Tekanannya sungguh tak terbayangkan. Aku sama sekali tak punya waktu dan sumber daya untuk mencapainya."

"Dengan pasangan hidup yang tak bisa memahamiku, dan anak-anak yang tidak mau mendengar dan menaatiku, rumah tidak lebih baik daripada tempat kerja."

Aku tak bisa mengubah keadaanku."

* * *

ITULAH SUARA ORANG-ORANG di tempat kerja maupun di rumah mereka—yaitu suara berjuta-juta orangtua, pekerja, penyedia jasa, manajer, kaum profesional, dan eksekutif di seluruh dunia, yang berjuang untuk hidup dalam zaman baru ini. Deritanya bersifat pribadi, dan amat mendalam. Mungkin beberapa ungkapan itu persis seperti yang Anda alami sendiri. Sebagaimana pernah dikatakan oleh Carl Rogers, "Sesuatu yang amat pribadi (biasanya) juga sangat umum."

Tentu saja beberapa orang benar-benar terlibat, memberikan sumbangan nyata, dan penuh semangat di tempat kerja mereka... tetapi terlalu sedikit orang yang begitu. Saya sering bertanya kepada banyak orang, "Seberapa banyak di antara Anda yang setuju bahwa mayoritas orang di tempat kerja di dalam organisasi Anda memiliki jauh lebih banyak bakat, kecerdasan, kemampuan, dan kreativitas yang diperlukan, atau bahkan dimungkinkan, untuk menyelesaikan

tugas-tugas yang ada sekarang?" Mayoritas mengangkat tangan mereka, dan ini berlaku pada banyak kelompok di seluruh dunia. Kurang lebih persentase yang sama menyatakan bahwa mereka mendapat tekanan luar biasa untuk menghasilkan lebih banyak, demi imbalan yang lebih kecil. Coba pikirkan hal itu. Orang-orang menghadapi ekspektasi baru yang lebih tinggi, untuk memproduksi lebih banyak, demi imbalan yang semakin sedikit, dalam dunia yang amat sangat kompleks, dan mereka tidak dimungkinkan untuk memanfaatkan bakat dan kecerdasan mereka dalam porsi yang signifikan.

Di dalam organisasi, derita seperti itu nyata sekali dalam ketidakmampuan mereka untuk *berfokus pada* dan *melaksanakan* prioritas-prioritas tertinggi mereka. Dengan memanfaatkan apa yang kami sebut Kuesioner xQ *(Execution Quotient,* Kecerdasan Pelaksanaan),* Harris Interactive, organisator jajak pendapat yang dinamai Harris Poll, belum lama ini melakukan jajak pendapat terhadap 23.000 penduduk Amerika, yang secara penuh waktu bekerja di berbagai *industri penting* dan *area fungsional penting.* Coba simak sebagian kecil dari temuan mereka yang mencengangkan:

- Hanya 37 persen yang mengatakan bahwa mereka memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang sebenarnya hendak dicapai oleh organisasi mereka, dan alasannya.

*Untuk lebih detail, lihat Lampiran 6.

*Industri penting yang dimaksudkan meliputi: jasa akomodasi dan makanan, otomotif, perbankan/keuangan, komunikasi, pendidikan, pelayanan kesehatan, militer, administrasi publik/pemerintah, perdagangan ritel, jasa teknologi, dan telekomunikasi.

Area fungsional penting meliputi: akuntansi, staf administrasi/sekretaris, profesional pemasaran/promosi, eksekutif bisnis, spesialis komputer, administrator pendidikan, profesional keuangan, profesional pemerintah, profesional pelayanan kesehatan, dan agen penjualan.

- Hanya 1 dari 5 yang merasa antusias mengenai tujuan tim dan organisasi mereka.
- Hanya 1 dari 5 pekerja yang mengatakan bahwa mereka melihat hubungan yang jelas antara tugas-tugas mereka dan tujuan tim maupun organisasi mereka.
- Hanya setengah dari mereka yang merasa puas dengan pekerjaan yang telah mereka selesaikan pada akhir minggu.
- Hanya 15 persen yang merasa bahwa organisasi mereka sepenuhnya memungkinkan mereka untuk mengejar tujuan-tujuan kunci.
- Hanya 15 persen yang merasa bahwa mereka bekerja dalam suatu lingkungan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi.
- Hanya 17 persen yang merasa bahwa organisasi mereka mendorong komunikasi terbuka yang menghormati gagasan yang berbeda, yang semuanya bermuara pada terciptanya gagasan-gagasan yang baru dan lebih baik.
- Hanya 10 persen yang merasa bahwa organisasi mereka memastikan bahwa orang-orangnya bertanggungjawab atas hasil yang dicapai.
- Hanya 20 persen yang benar-benar mempercayai organisasi di mana mereka bekerja.
- Hanya 13 persen yang memiliki hubungan kerja yang amat kooperatif dan ditandai dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dengan kelompok atau departemen lain.

Andaikan sebuah tim sepakbola memiliki rata-rata angka seperti itu, berarti hanya akan ada empat orang dari sebelas pemain di lapangan yang mengetahui apa tujuan mereka ada di lapangan itu. Hanya dua orang dari sebelas pemain tadi yang peduli. Hanya dua dari sebelas pemain yang tahu posisi apa yang sedang mereka mainkan, dan tahu dengan tepat apa yang harus mereka lakukan. Artinya, kecuali dua orang tersebut, semuanya dengan cara masing-

masing justru sedang bertanding melawan tim mereka sendiri, dan bukannya melawan lawan tanding mereka!

Data tersebut sungguh membuat ciut hati. Itu juga cocok dengan pengalaman saya sendiri dengan orang-orang dalam bermacam organisasi di seluruh dunia. Walaupun kita telah mencapai perkembangan yang luar biasa di bidang teknologi, inovasi produk, dan pasar dunia, ternyata kebanyakan orang tidak mengalami perkembangan pribadi dalam organisasi di mana mereka bekerja. Di tempat kerja itu mereka tidak merasa bergairah dan tidak mencapai pemenuhan diri mereka. Mereka frustrasi. Bagi mereka, sama sekali tidak jelas organisasi mereka mengarah ke mana, sedang mengejar apa, dan apa pula prioritas-prioritas utamanya. Mereka macet, tak bergerak ke mana-mana, dan bingung. Kebanyakan di antara mereka juga tidak merasa bahwa mereka dapat berubah banyak. Anda bisa bayangkan harga yang harus dibayar secara pribadi maupun oleh organisasi, kalau mereka tidak bisa secara penuh mendayagunakan semangat, bakat, dan kecerdasan angkatan kerjanya. Ongkos itu akan jauh lebih besar daripada pajak, bunga-bunga tagihan, dan biaya tenaga kerja dikumpulkan jadi satu!

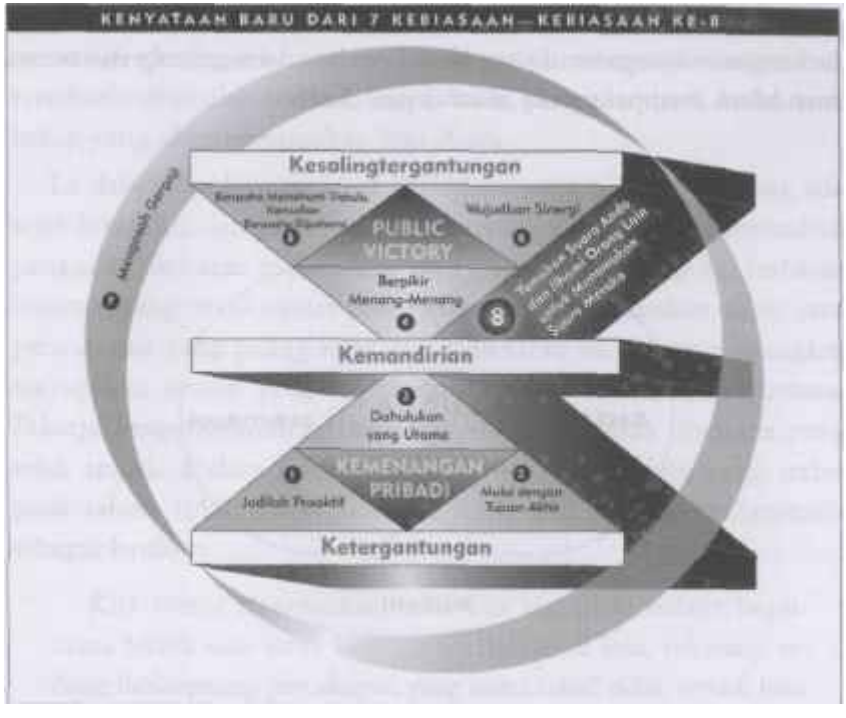
KENAPA KEBIASAAN KE-8?

Dunia sudah amat berubah sejak *The 7 Habits of Highly Effective People* diterbitkan pada tahun 1989. Tantangan dan kompleksitas yang kita hadapi dalam kehidupan dan hubungan-hubungan pribadi, dalam keluarga, dalam kehidupan profesional, dan dalam organisasi-organisasi kita sungguh luar biasa besarnya. Pada kenyataannya, banyak orang menandai 1989—tahun di mana kita menyaksikan runtuhnya Tembok Berlin—sebagai awal Abad Informasi, lahirnya realitas baru, lautan perubahan begitu banyak hal yang berarti... sungguh suatu era baru.

Banyak orang yang bertanya apakah 7 *Habits* (7 *Kebiasaan)* masih relevan dalam konteks realitas jaman baru saat ini. Jawaban saya selalu sama: semakin besar perubahan dan semakin sulit tan-

tangannya, 7 *Kebiasaan itu justru semakin* relevan. Anda tahu bahwa 7 *Kebiasaan* itu adalah tentang bagaimana menjadi sungguh efektif. 7 *Kebiasaan* itu menampilkan kerangka kerja yang *komplet* dari prinsip-prinsip karakter dan efektivitas manusia yang universal dan *abadi,* tak terikat oleh waktu tertentu.

Menjadi efektif sebagai individu dan organisasi bukan lagi merupakan pilihan dalam dunia kita sekarang ini—sebaliknya, itu adalah harga yang harus dibayar untuk masuk ke medan permainan. Kendati demikian, untuk dapat bertahan hidup, bertumbuh, berinovasi, menjadi unggul, dan terkemuka dalam realitas baru zaman kita ini kita tidak hanya harus membangun efektivitas *(effectiveness),* tetapi juga melampauinya. Panggilan dan kebutuhan era baru ini adalah *greatness*—keagungan, kehebatan. Panggilan kita dan kebutuhan untuk era bam ini adalah untuk mengejar *pemenuhan diri (fulfillment), pelaksanaan yang penuh semangat (passionate execution),* dan *sumbangan yang bermakna (significant contribution).* Itu semua berada pada tataran atau *dimensi* yang berbeda. Itu *berbeda dalam jenis,* bukan hanya berbeda dalam *derajat*—sebagaimana kebermaknaan *(significance)* berbeda jenis dari keberhasilan *(success),* dan bukan hanya beda dalam derajat. Untuk menjangkau dan memanfaatkan tingkat kejeniusan dan motivasi manusia yang lebih tinggi—sesuatu yang bisa kita sebut *Suara* (yang dalam buku ini secara berganti-ganti bisa bermakna *Potensi Tertinggi, Panggilan, Panggilan Hidup, Suara Kemerdekaan Jiwa, Arab Hidup Panggilan Jiwa)*—menuntut perangkat pikiran baru, keahlian baru, perangkat peralatan baru … dan kebiasaan baru.



GAMBAR 1.1

Karena itu, Kebiasaan ke-8 bukan sekadar merupakan penambahan satu kebiasaan lagi terhadap 7 Kebiasaan yang sudah ada—yang entah bagaimana telah terlupakan sebelumnya. Kebiasaan ke-8 adalah tentang melihat dan memanfaatkan kekuatan *dimensi ketiga* dari 7 Kebiasaan yang bisa menjawab tantangan sentral dari Abad Pekerja Pengetahuan *(Knowledge Worker Age)* yang baru. Kebiasaan ke-8 adalah *Menemukan Suara Panggilan Jiwa Anda dan Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Kemerdekaan Jiwa Mereka.*

Kebiasaan ke-8 merupakan jalur setapak ke sisi realitas zaman baru yang amat menjanjikan. Itu sama sekali berlawanan dengan derita dan frustrasi yang telah saya gambarkan di depan. Pada kenyataannya, itu adalah sebuah realitas abadi. Itu adalah suara jiwa manusia—penuh dengan harapan dan kecerdasan, yang dari kodratnya bersifat ulet, dan potensinya untuk memenuhi kepentingan

kemaslahatan bersama sungguh tak terbatas. Suara itu juga meliputi jiwa organisasi-organisasi yang akan bertahan, berkembang dan secara mendalam mempengaruhi masa depan dunia.



GAMBAR 1.2

Suara adalah *makna personal yang unik*—kebermaknaan yang tersingkap ketika kita menghadapi tantangan-tantangan kita yang terbesar, dan yang membuat kita sama besarnya dengan tantangan-tantangan tersebut.

Sebagaimana digambarkan pada Gambar 1.2, Makna Unik atau Suara Panggilan Jiwa itu terletak pada bidang potong antara *bakat (talent,* yaitu bakat dan kekuatan alamiah Anda), *gairah hidup (passion,* yaitu hal-hal yang secara alamiah membuat Anda bergairah/bersemangat, memotivasi dan mengilhami Anda), *kebutuhan (need,* yaitu apa saja yang dibutuhkan oleh orang-orang di sekitar Anda, sehingga mereka bersedia membayar Anda), dan *nurani (conscience,* yaitu suara batin kita yang lamat-lamat terdengar, yang menunjukkan kepada kita apa yang benar dan mendorong kita untuk bertindak sesuai dengannya). Bila Anda terlibat dalam suatu pekerjaan yang mendayagunakan bakat Anda dan mengobarkan gairah hidup

Anda—yang muncul dari kebutuhan besar di dunia, sehingga Anda merasa terdorong oleh nurani Anda untuk memenuhi kebutuhan tersebut—di situlah terletak Suara Anda, panggilan jiwa Anda, arah hidup yang akan memuaskan jiwa Anda.

Di dalam diri kita terdapat kerinduan yang mendalam, yang ada sejak kita lahir, dan yang hampir tak terucapkan, untuk menemukan panggilan jiwa atau makna kita yang unik dalam hidup ini. Ledakan internet yang revolusioner dan eksponensial merupakan salah satu perwujudan yang paling kuat dari kebenaran ini. Internet mungkin merupakan simbol yang sempurna dari dunia baru, dari Ekonomi Pekerja Pengetahuan/Informasi, dan dari perubahan dramatis yang telah terjadi. Dalam buku mereka, *Cluetrain Manifesto,* yang terbit pada tahun 1999, Locke, Levine, Searls dan Weinberger, menulis sebagai berikut:

> Kita semua menemukan suara kita lagi. Kita belajar bagaimana bicara satu sama lain. … Di dalam, di luar, sekarang sedang berlangsung percakapan yang sama sekali tidak terjadi lima tahun yang lalu, dan sama sekali belum nyata sejak mulai Revolusi Industri. Kini, mengitari planet bumi kita lewat internet dan jaringan situs internet, percakapan itu begitu meluas, dan sedemikian multifaset, sehingga usaha untuk menemukan apa yang bersifat mutlak sungguh sia-sia. Itu mengenai sejuta tahun harapan, ketakutan, dan kerinduan yang terkekang, yang terekam dalam kode genetik kita, suatu penyingkapan kilas balik kolektif dari spesies kita yang aneh dan membingungkan. Sesuatu yang sudah ada sejak zaman purba, yang bersifat mendasar, suci, sesuatu yang amat sangat lucu yang telah merebak di dalam berbagai saluran dan kabel-kabel abad kedua puluh satu.
>
> … ada berjuta-juta alur dalam percakapan ini, tetapi di ujung-ujungnya ada makhluk yang disebut manusia.
>
> Hasrat yang kuat untuk menjelajah jaringan internet itu memperlihatkan suatu kerinduan yang begitu besar dan kuat, yang hanya dapat dimengerti sebagai sesuatu yang bersifat spiritual;

suatu kerinduan yang menunjukkan bahwa ada sesuatu yang hilang dalam hidup kita. Yang hilang adalah bunyi dari suara panggilan jiwa manusia. Hasrat spiritual untuk memasuki jaringan internet itu adalah janji kembalinya suara-suara tadi.[2]

Daripada menggambarkan lebih jauh mengenai *"suara"* itu, izinkan saya menyampaikan ilustrasi mengenainya dengan kisah nyata seorang manusia. Ketika saya bertemu dengan Muhammad Yunus, pendiri Grameen Bank—organisasi unik yang didirikan dengan satu tujuan tunggal untuk menyalurkan kredit kecil bagi kaum miskin di Bangladesh—saya bertanya kepadanya kapan dan bagaimana ia mendapatkan visinya. Ia mengatakan bahwa pada awalnya ia sama sekali tak memiliki visi. Visinya mengenai dunia tanpa kemiskinan mulai bergerak dengan suatu kejadian di jalan-jalan di Bangladesh. Ketika mewawancarai dia untuk artikel kolom saya* mengenai kepemimpinan, dia menceritakan pengalamannya berikut ini:

Semua ini bermula dua puluh lima tahun yang lalu. Saya mengajar ekonomi di salah satu universitas di Bangladesh. Negri itu tengah dilanda kelaparan. Saya merasa ngeri sekali. Di situlah saya, mengajarkan teori ekonomi yang muluk-muluk di ruang kelas dengan antusiasme seorang doktoryang baru lulus dari Amerika Serikat. Tetapi, begitu selesai mengajar, saya keluar kelas dan langsung saja melihat kerangka hidup berkeliaran di sekeliling saya, yaitu orang-orang yang sekarat, tinggal menunggu ajal.

Saya merasa bahwa apa pun yang telah saya pelajari, apa pun yang saya ajarkan, hanya merupakan khayalan, yang tak punya arti bagi kehidupan orang-orang itu. Karena itu, saya mulai mencoba mengetahui bagaimana orang-orang yang tinggal di kampung sebelah kampus universitas kami itu menjalankan kehidupan mereka. Saya ingin tahu apakah ada sesuatu yang dapat saya lakukan sebagai sesama manusia, untuk menunda

'New York Time Syndicate

atau menghentikan kematian, walaupun hanya menyangkut satu orang saja. Saya meninggalkan pola pandang seekor burung, yang memungkinkan kita untuk melihat segala-galanya jauh dart atas, dari langit. Saya mulai mengenakan pandangan mata seekor cacing, yang berusaha mengetahui apa saja yang terpapar persis di depan mata—mencium baunya, menyentuhnya, dan melihat apakah ada sesuatu yang bisa saya lakukan.

Satu kejadian membelokkan saya ke arah yang serba baru. Saya bertemu dengan seorang wanita yang membuat dingklik dari bambu. Setelah panjang lebar bicara dengannya, saya menemukan bahwa sehari ibu itu hanya menghasilkan dua sen dolar Amerika. Saya tak bisa percaya bahwa ada seseorang yang dapat bekerja begitu keras, dan membuat dingklik bambu dengan begitu indah, dan hanya mendapatkan penghasilan sebegitu kecil. Dia menjelaskan bahwa karena tidak punya uang untuk membeli bambu, dia harus meminjamnya dari seorang pedagang dan orang itu memaksakan sebuah aturan bahwa ibu tadi harus menjual dingklik buatannya hanya kepadanya, dengan harga yang ditentukan oleh pedagang tadi.

Itu menjelaskan kenapa ibu tadi hanya mendapat penghasilan dua sen per hari. Dengan demikian, wanita itu sebenamya jelas menjadi pekerja yang terikat oleh pedagang tersebut. Sebenamya berapa harga bambu itu? Dia bilang, "Oh, sekitar dua puluh sen; atau dua puluh lima sen untuk yang bagus sekali." Saya berpikir, Ada orang yang menderita hanya karena tidak punya uang dua puluh sen, dan tak ada sesuatu yang bisa dilakukan ? " Nurani saya gemuruh dengan suatu pergulatan apakah saya harus memberinya dua puluh sen, tetapi kemudian saya sampai pada gagasan lain—saya akan membuat daftar orang-orang yang memerlukan uang seperti itu. Saya mengajak seorang mahasiswa saya dan kami keliling kampung selama beberapa hari. Akhirnya kami memiliki daftar empat puluh dua orang seperti wanita tadi. Ketika saya menjumlahkan total uang yang mereka perlukan, saya mendapat kejutan yang paling besar dalam hidup saya: jumlah total uang itu hanya dua puluh tujuh dolar! Pada saat itu saya merasa malu terhadap diri sendiri, karena menjadi bagian dari suatu masyarakat yang tidak bisa menyediakan uang sejumlah dua puluh tujuh dolar, bagi empat puluh dua orang yang memiliki keahlian dan semangat untuk kerja keras.

Untuk menghapus rasa malu itu, saya mengambil uang dari kantong saya, dan memberikannya kepada mahasiswa saya tadi. Saya katakan, "Ambillah uang ini dan berikan kepada keempat puluh dua orang yang kita temui itu. Katakan kepada mereka bahwa uang ini adalah pinjaman, dan mereka dapat membayarnya kembali kepadaku kapan saja mereka bisa. Nab, sementara itu, mereka dapat menjual produk mereka kepada siapapun yang akan memberi bayaran yang baik."

Untuk bisa bersimaharaja lela, kejahatan hanya memerlukan seorang yang baik, yang tidak melakukan apapun.

EDMUND BURKE

Setelah menerima uang itu mereka menjadi sungguh bersemangat. Melihat itu, saya jadi berpikir, "Apa yang barus kulakukan sekarang?" Saya berpikir mengenai cabang bank yang ada di kampus universitas kami, dan saya menemui manajernya, serta menyarankan agar dia meminjamkan uang kepada orang-orang yang telah kami temui di kampung tadi. Dia kaget, seperti jatuh dari langitl Katanya, "Anda gila, apa? Itu tak mungkin. Bagaimana mungkin kami meminjamkan uang kepada orang-orang miskin? Mereka tidak layak untuk menerima kredit."

Saya membujuknya dan bilang, "Sekurang-kurangnya cobalah, siapa tabu... toh uang yang bakal terlibat banya sedikit."

Katanya, "Tidak akan. Aturan kami tidak memungkinkan hal itu. Mereka tidak dapat memberi jaminan, dan jumlah sekecil itu juga tidak layak diberikan sebagai pinjaman."

Dia menyarankan kepada saya untuk menemui pejabat yang lebih tinggi, di bierarki perbankan di Bangladesh.

Saya mengikuti sarannya dan menemui orang yang bertugas pada perkreditan. Semua orang mengatakan bal yang sama kepada saya. Setelah beberapa hari berkeliling mencari orang yang dapat diajak bicara, akhirnya saya menawarkan diri sebagai penjamin. "Saya akan menjadi penjamin

semua pinjaman itu. Akan saya tandatangani apa pun yang harus saya tandatangani. Setelah mendapat uangnya, saya akan menyerahkannya kepada orang-orang yang saya kehendaki."

Jadi, begitulah mulainya. Mereka terus-menerus mengingatkan saya bahwa orang-orang miskin yang menerima uang itu tidak akan mengembalikannya. Saya katakan, Akan saya coba." Dan, herannya, mereka mengembalikan setiap sen kepada saya. Saya jadi amat bersemangat, dan kembali lagi kepada manajer bank tadi, "Lihat, mereka membayar pinjaman mereka; jadi tak bakal ada masalah!"

Tetapi dia bilang, 'Ah, jangan mudah tertipu. Mereka sec ang membodobi Anda. Coba saja, mereka pasti akan segera meminjam uang lebih besar, dan tak akan pernah mengembalikannya kepada Anda"

Nab, saya pinjamkan uang lebih besar, dan pada saatnya mereka mengembalikan pinjaman mereka. Saya ceritakan hal ini kepada manajer tadi, tapi katanya, "Yah, barangkali Anda bisa melakukan hal ini di satu desa, tapi kalau Anda melakukannya untuk dua desa, ini tidak akan jalan."

Saya segera melakukannya untuk dua desa—dan ternyata jalan. Begitulah, akbirnya seakan-akan terjadi pergulatan antara diri saya dengan manajer bank tadi, juga sejawatnya di posisi struktural yang lebih tinggi. Mereka terus mengatakan bahwa itu tak akan jalan untuk jumlah yang lebih besar, misalnya lima desa. Karena itu, saya melakukannya untuk lima desa, dan ternyata setiap orang mengembalikan pinjamannya. Orang-orang bank tadi masih saja tidak mau menyerah. Mereka bilang, "Sepuluh desa. Lima puluh desa. Seratus desa."

Jadilah semacam perlombaan di antara saya dan mereka. Setiap kali saya datang kepada mereka, membawa hasil yang tentu tidak mereka tolak, karena uang itu adalah uang mereka, tetapi tetap saja mereka tidak menerima ide saya, karena mereka dididik dengan pemahaman bahwa orang miskin tidak layak untuk mendapat pinjaman. Menurut mereka, orang miskin tidak bisa diandalkan. Untungnya, saya tidak dididik seperti itu, sehingga saya bisa mempercayai apa saja yang bisa saya lihat dan temukan, ketika hal-hal menyatakan dirinya sendiri. Tetapi, pikiran dan

mata orang-orang bank tadi dibutakan oleh pengetahuan yang mereka miliki.

Akhirnya muncul pikiran, kenapa saya harus berusaha membuat mereka yakin? Saya sendiri amat percaya bahwa orang miskin dapat mengambil uang pinjaman dan membayarnya kembali. Kenapa tidak mendirikan bank sendiri? Gagasan ini membuat saya bersemangat, maka saya menulis proposal dan menghadap pemerintah untuk mendapatkan izin untuk mendirikan bank. Saya memerlukan waktu dua tahun untuk meyakinkan pemerintah.

Akhirnya, pada tanggal 2 Oktober 1983 kami menjadi sebuah bank—bank resmi dan independen. Betapa bersemangatnya kami semua, ketika kami memiliki bank kami sendiri, dan kami dapat melakukan ekspansi sekehendak kami. Dan nyatanya kami terus berkembang.

Ketika kamu terilhami oleh suatu tujuan yang mulia, suatu proyek yang luar biasa, pikiranmu akan menerjang berbagai pembatasnya. Pikiranmu akan menembus keterbatasan; kesadaranmu akan meluas ke segala arah, dan kamu menemukan dirimu berada di dunia yang baru, yang luar biasa dan mengagumkan.

YOGA SUTRA DARI PATANJALI

Grameen Bank kini bekerja di lebih dari 46.000 desa di Bangladesh, melalui 1.267 cabangnya, dengan lebih dari 12.000 anggota staf. Mereka telah meminjamkan lebih dari US$ 4,5 miliar, dalam bentuk pinjaman yang berkisar antara dua belas sampai lima belas dolar, dengan rata-ratanya di bawah $ 200. Setiap tahunnya mereka meminjamkan setengah miliar dolar. Bahkan mereka meminjamkan uang kepada para pengemis untuk membantu mereka meninggalkan kebiasaan mengemis itu, dan mulai berjualan. Pinjaman untuk perumahan besarnya tiga ratus dolar. Bagi kita yang biasa berkecimpung di dunia bisnis, angka-angka itu mungkin kecil, tetapi coba pikirkan dampaknya secara perorangan: Untuk meminjamkan % 500 juta per tahun, diperlukan 3,7 juta orang, 96

persen di antaranya adalah para wanita, yang harus memutuskan bahwa mereka dapat dan mau mengambil langkah untuk mengubah hidup mereka, dan kehidupan keluarga mereka; 3,7 juta orang harus memutuskan bahwa mereka mampu menciptakan perubahan; 3,7 juta orang bisa bertahan hidup, melewati malam-malam tanpa tidur, untuk keesokan harinya menghadap petugas Grameen Bank, mungkin dengan tubuh gemetaran, tetapi tetap menepati janji. Di sana terjadi proses pemberdayaan, dan pada intinya terdapat para wanita, yang bisa memilih untuk bekerja sendiri atau secara sinergis membentuk kelompok yang mereka urus dengan aturan mereka sendiri, untuk menjadi pengusaha bersemangat swasembada dan mandiri, yang menghasilkan barang-barang dari rumah mereka, atau lingkungan tetangga, atau dari halaman belakang rumah mereka, agar dapat dikelola secara ekonomis dan sukses. Mereka menemukan *suara kemerdekaan* mereka.

Karena telah mempelajari dan mewawancarai beberapa pemimpin besar dunia, saya jadi tahu bahwa visi atau arah hidup panggilan jiwa mereka biasanya berkembang pelan-pelan. Saya yakin bahwa ada kekecualian. Mungkin saja bahwa beberapa orang tiba-tiba mendapat visi, yang muncul secara spontan dari kesadaran mereka. Tapi, secara umum dapat dikatakan bahwa visi itu datang ketika orang merasakan adanya kebutuhan, lalu nurani mereka mendorong mereka untuk menanggapi kebutuhan tersebut, dan mereka menuruti bisikan nurani mereka itu. Dan ketika mereka berusaha memenuhi kebutuhan itu, mereka melihat kebutuhan baru, lalu memenuhinya, lalu melihat yang lain lagi, lalu memenuhinya lagi, dan seterusnya. Sedikit demi sedikit, mereka mulai melakukan generalisasi terhadap pemahaman mereka akan kebutuhan tersebut, dan mulai memikirkan cara untuk melembagakan upaya mereka, sehingga upaya itu bisa berlanjut.

Muhammad Yunus merupakan contoh orang yang persis berbuat seperti itu. Dia merasakan adanya kebutuhan orang-orang di sekitarnya, lalu menanggapi bisikan nuraninya dengan memanfaatkan bakat dan gairah hidupnya untuk menjawab kebutuhan tersebut,

pertama-tama secara pribadi, kemudian dalam rangka membangun kepercayaan dan mencari solusi kreatif terhadap permasalahan yang muncul, dia akhirnya melembagakan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut, melalui suatu organisasi. Dia menemukan panggilan hidupnya dalam upayanya mengilhami orang untuk menemukan suara kebebasan jiwa mereka. Kredit kecilnya kini meluas seantero dunia.

Hanya sedikit di antara kita yang bisa melakukan hal-hal besar, tetapi semua orang di antara kita dapat melakukan hal-hal kecil dengan cinta yang besar.

BUNDA TERESA

DERITANYA—MASALAHNYA—SOLUSINYA

Saya mulai buku ini dengan menggambarkan derita di tempat kerja. Derita seperti itu dirasakan oleh orang di semua tingkatan, di setiap jenis organisasi. Hal yang sama dirasakan juga dalam keluarga, di komunitas, dan di masyarakat pada umumnya.

Tujuan buku ini adalah memberi Anda peta perjalanan yang akan membawa Anda keluar dari derita dan frustrasi seperti itu, menuju pemenuhan din, suatu perasaan bahwa keberadaan diri Anda punya relevansi (artinya keberadaan Anda dibutuhkan), perasaan bermakna, dan Anda bisa memberikan sumbangan Anda dalam konteks baru zaman kita ini—tidak hanya di tempat kerja dan organisasi, tetapi juga dalam keseluruhan konteks kehidupan Anda. Pendeknya, peta itu akan membimbing Anda *menemukan panggilan jiwa Anda.* Kalau Anda memilih demikian, peta itu juga akan membimbing Anda untuk memperluas pengaruh Anda, apa pun posisi Anda—mengilhami orang-orang yang Anda cintai, tim dan organisasi Anda, untuk menemukan suara kebebasan jiwa mereka

dan melipatgandakan efektivitas, pertumbuhan, dan dampak mereka. Anda akan menemukan bahwa pengaruh dan kepemimpinan seperti itu muncul karena *pilihan* kita, dan bukan karena posisi atau kedudukan struktural kita.

Cara yang terbaik, dan sering kali satu-satunya, untuk mengatasi derita sampai menemukan *solusi* yang mantap adalah pertama-tama memahami *masalah* mendasar yang menyebabkan derita tersebut. Dalam hal ini, sebagian besar dari masalah terletak pada perilaku yang bermula dari paradigma atau pandangan yang tidak utuh, tidak komplet atau malah amat cacat, mengenai kodrat manusia—sesuatu yang meremehkan kebermaknaan kita, dan mengekang bakat maupun potensi kita.

Solusi terhadap masalahnya sama seperti terobosan besar dalam sejarah manusia—dia muncul ketika kita berani *meninggalkan cara pikir yang lama.* Janji buku ini ialah bahwa apabila Anda cukup sabar dan mau bersusah payah memahami akar masalah, dan kemudian mulai menjalani kehidupan dengan berpegang pada prinsip-prinsip yang universal dan abadi, yang terdapat dalam solusi yang digariskan dalam buku ini, pengaruh Anda akan secara mantap berkembang, dari dalam ke luar. Anda akan menemukan panggilan jiwa Anda, dan akan dapat mengilhami tim dan organisasi Anda untuk menemukan panggilan dan suara kebebasan mereka, dalam dunia yang telah berubah secara dramatis ini.

Bab 1 telah dengan singkat menyentuh realitas yang menyakitkan itu.

Bab 2 mengidentifikasi masalah intinya. Pemahaman terhadap masalah yang telah berurat akar ini akan cukup menerangi berbagai tantangan yang kita hadapi secara pribadi, di dalam keluarga dan dalam hubungan-hubungan kerja, serta dalam berbagai organisasi, di mana kita melewatkan banyak waktu hidup kita. Hal ini tentu saja akan menuntut kerja mental—ya, sekurang-kurangnya sebuah kerja pikiran untuk memahami tulisan sepanjang sekian belas halaman dalam bab 2 itu. Tetapi, investasi yang Anda lakukan

dalam upaya Anda untuk menyelami sisi manusiawi dari apa yang telah terjadi di dalam berbagai *organisasi* sepanjang abad yang baru lewat akan menyajikan kepada Anda paradigma kunci bagi seluruh sisa buku ini, dan akan mulai memberi Anda kebijaksanaan, arahan, dan kekuatan dalam menghadapi banyak tantangan dan kesempatan pribadi maupun relasi-relasi yang amat luas, yang akan Anda hadapi. Jadi, bacalah bab 2 itu dan selamilah, karena kerja Anda tidak akan sia-sia.

Bab 3 menyajikan ikhtisar solusi Kebiasaan ke-8, yang akan disingkapkan dengan lebih jelas dan terperinci dalam seluruh sisa buku. Di situ juga akan Anda temukan penjelasan singkat mengenai bagaimana cara memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari buku ini.

Bab 2
MASALAHNYA

Ketika infrastrukturnya bergeser, segala sesuatu (akan) runtuh.[1]

STAN DAVIS

KITA ADALAH SAKSI dari dua perubahan yang paling besar dalam sejarah umat manusia. Peter Drucker, salah seorang pemikir manajemen yang paling besar di zaman kita ini, mengatakannya begini:

"Hanya dalam beberapa ratus tahun, ketika sejarah kita ditulis dengan perspektif jangka panjang, amat mungkin bahwa kejadian yang paling penting yang akan dilihat oleh para sejarawan bukanlah teknologi, bukan internet, bukan perdagangan secara elektronik, melainkan perubahan dalam kondisi manusiawi, yang belum pernah terjadi sebelumnya. Untuk pertama kalinya, secara harfiah, ada begitu banyak orang yang jumlahnya juga berkembang dengan pesat, yang memiliki pilihan. Untuk pertama kalinya, mereka nanti harus mengelola diri mereka sendiri.

"Dan masyarakat sama sekali tidak siap untuk itu."[2]

UNTUK MEMAHAMI MASALAH INTI dan implikasi yang amat mendalam dari ramalan Peter Drucker itu, pertama-tama kita harus melihat konteks sejarah—yaitu lima zaman peradaban manusia: pertama Zaman Berburu dan Mengumpulkan Makanan; kedua, Zaman Pertanian; ketiga, Zaman Industri; keempat Zaman Pekerja Pengetahuan/Informasi; dan akhirnya, Zaman Kebijaksanaan yang sedang mulai.

Coba bayangkan Anda mundur dalam hitungan waktu, dan Anda adalah seorang pemburu dan pengumpul makanan. Setiap hari Anda keluar dari tempat tinggal Anda dengan busur dan anak panah, atau batu dan pentungan, untuk berburu atau mencari makanan bagi keluarga Anda. Itulah yang Anda ketahui, Anda lihat dan Anda lakukan untuk dapat bertahan hidup. Sekarang bayangkan, ada seseorang mendatangi Anda dan mencoba membujuk Anda untuk menjadi seorang yang dia sebut sebagai "petani", Bayangkan, apa kira-kira reaksi Anda?

Anda melihat dia keluar dari tempat tinggalnya, lalu menggaruk-garuk tanah, menaburkan benih ke tanah itu, dan Anda tak melihat apa pun. Anda melihat dia menyiram atau mengairi tanahnya, menyingkirkan rerumputan atau gulma, dan Anda belum melihat apa pun. Tetapi, akhirnya Anda melihat panen yang begitu melimpah. Anda tahu bahwa apa yang bisa dia hasilkan sebagai "petani" itu lima puluh kali lebih besar daripada yang bisa Anda hasilkan sebagai pemburu dan pengumpul makanan, padahal Anda sudah dianggap



GAMBAR 2.1

sebagai pemburu dan pengumpul yang paling baik. Apa yang akan Anda lakukan? Mungkin sekali Anda akan bilang pada diri Anda sendiri, "Kalaupun aku ingin melakukannya, aku tidak bisa. Aku tak punya keahlian dan peralatannya." Anda tidak tahu bagaimana bekerja sebagai petani.

Nah, petani itu begitu produktif, dan Anda melihat dia berhasil mengumpulkan banyak uang untuk mengirim anak-anaknya ke sekolah, dan memberi mereka berbagai kesempatan yang luar biasa. Sementara itu hidup Anda serba pas-pasan; bisa bertahan hidup saja sudah bagus. Sedikit demi sedikit Anda tertarik untuk memasuki proses pembelajaran baru, yaitu belajar menjadi petani. Anda membesarkan anak dan cucu Anda sebagai petani. Persis seperti itulah yang terjadi pada nenek moyang kita di awal peradaban umat manusia. Mudah dibayangkan bahwa pada saat itu terjadi penurunan jumlah orang yang menjadi pemburu dan pengumpul makanan sampai 90 persen; mereka kehilangan pekerjaan.

Beberapa generasi berlalu dan tibalah Zaman Industri. Orang membangun pabrik dan belajar spesialisasi, delegasi, dan kemampuan untuk memperbesar skala usaha. Mereka belajar cara memecah produksi barang menjadi langkah-langkah individu yang berurutan, lantas memproses bahan mentah melalui ban berjalan sesuai urutan langkah tersebut. Proses ini menghasilkan tingkat efisiensi yang sangat tinggi. Produktivitas Zaman Industri meningkat lima puluh kali lipat dari sistem pertanian keluarga yang ada sebelumnya. Sebagai seorang petani yang bisa memproduksi lima puluh kali lebih besar daripada hasil yang dicapai oleh pemburu dan pengumpul makanan, tiba-tiba saja Anda melihat ada pabrik yang berdiri, dan mulai melampaui hasil pertanian keluarga Anda sebesar lima puluh kali lipat. Apa yang akan Anda lakukan? Mungkin saja Anda menjadi iri, bahkan merasa terancam. Tapi apa yang Anda perlukan untuk menjadi pemain dalam Zaman Industri itu? Anda akan memerlukan seperangkat keahlian dan peralatan yang berbeda. Lebih penting lagi, Anda memerlukan perangkat berpikir yang baru—suatu cara pikir yang serba baru. Nah, pabrik-pabrik di Zaman Industri

menghasilkan lima puluh kali lipat lebih besar daripada yang dihasilkan oleh pertanian keluarga, dan sejalan dengan itu, 90 persen petani kehilangan pekerjaan mereka. Mereka yang masih bertahan sebagai petani pun akhirnya memanfaatkan konsep-konsep Zaman Industri dan menerapkannya untuk pertanian mereka. Kini, hanya 3 persen dari penduduk Amerika yang menjadi petani, yang menghasilkan sebagian besar makanan untuk seluruh negeri, bahkan juga mengekspornya ke banyak negara lain.

Apakah Anda yakin bahwa Zaman Pekerja Pengetahuan/Informasi yang kini sedang kita masuki akan menghasilkan lima puluh kali lipat daripada Zaman Industri? Saya yakin akan begitu. Kita sekarang sedang menyaksikan tahap awalnya. Yang akan dihasilkannya adalah lima puluh kali lipat—bukan dua kali, atau tiga kali, atau sepuluh kali, tetapi lima puluh kali lipat. Nathan Myhrvold, mantan *chief technology officer* di Microsoft, menjelaskan sebagai berikut, "Para pengembang perangkat lunak peringkat teratas lebih produktif daripada para pengembang perangkat lunak yang biasa-biasa saja, bukan dengan kelipatan 10 kali, atau 100 kali, atau bahkan 1000 kali, melainkan 10.000 kali."

Pekerjaan pengetahuan yang bermutu memang begitu berharga, sehingga kalau kita bisa mendayagunakan potensinya dengan baik akan memberi kesempatan yang luar biasa bagi organisasi untuk menciptakan nilai. Kalau Anda menerima kebenaran itu, coba bayangkan betapa berharganya kalau Anda bisa melepaskan belenggu yang mengekang potensi putra-putri Anda. Kerja pengetahuan *{knowledge work)* mendongkrak semua investasi lain yang sudah dilakukan oleh organisasi atau keluarga. Pada kenyataannya, para pekerja pengetahuan adalah penghubung ke semua investasi lain yang dilakukan oleh organisasi. Mereka memberi fokus, kreativitas, dan pendongkrak *{leverage)* dalam pemanfaatan semua investasi itu agar dapat dengan lebih baik mencapai berbagai sasaran organisasi.

Apakah Anda yakin bahwa Zaman Pekerja Pengetahuan pada akhirnya akan mengurangi sebanyak 90 persen angkatan kerja Zaman

Industri? Saya yakin. Pemanfaatan sumberdaya dari luar *{outsourcing)* dan pengangguran yang berlangsung saat ini hanya merupakan puncak gunung esnya. Kenyataannya, kecenderungan ini telah menjadi isu politik yang panas. Tetapi, sebenarnya banyaknya pekerjaan Zaman Industri yang hilang itu lebih banyak berhubungan dengan pergeseran ekonomi ke Zaman Pekerja Pengetahuan yang berlangsung begitu drastis, dan kurang berhubungan dengan kebijakan pemerintah, maupun berbagai persetujuan perdagangan bebas. Tentu saja angkatan kerja sekarang ini merasa ketakutan; mereka ditantang untuk belajar kerangka pikir baru, seperangkat keahlian baru, dan peralatan baru untuk menghadapi zaman baru ini. Coba bayangkan apa yang harus dikerjakan. Coba bayangkan apa yang harus Anda persiapkan; apa yang harus Anda lakukan, bahkan harus Anda korbankan. Bayangkan apa yang harus dibayar sebagai harganya, untuk bisa menjadi pemain di zaman baru ini. Coba bayangkan apa yang dituntut dari organisasi Anda. Peter Drucker membandingkan Zaman Pekerja Industri Manual dengan Zaman Pekerja Pengetahuan saat ini:

> Sumbangan manajemen yang paling penting dan sungguh unik di abad ke-20 adalah peningkatan lima puluh kali lipat dalam produktivitas dari PARA PEKERJA MANUAL di pabrik-pabrik.
>
> Sumbangan manajemen yang paling penting yang harus dilakukan di abad ke-21 adalah juga meningkatkan produktivitas KERJA PENGETAHUAN dan PEKERJA PENGETAHUAN.
>
> Harta paling berharga perusahaan abad ke-20 adalah peralatan produksinya. Harta yang paling berharga dari institusi abad ke-21, entah institusi itu bisnis atau bukan, adalah *para pekerja pengetahuannya* dan *produktivitas* mereka.[3]

Sejarawan besar, Arnold Toynbee, mengatakan bahwa Anda bisa saja merangkum sejarah masyarakat dan institusi di dalamnya dalam empat kata: *Nothing fails like success* (Tak ada sesuatu yang gagal seperti keberhasilan). Dengan kata lain, bila Anda menghadapi

tantangan dan tanggapan Anda setara dengan tantangannya, itu disebut sukses atau keberhasilan. Tetapi, begitu Anda memiliki tantangan baru, tanggapan yang lama, yang dulu membawa ke keberhasilan, tidak akan jalan. Itulah sebabnya dia disebut kegagalan. Kita hidup di Zaman Pekerja Pengetahuan, tetapi menjalankan organisasi kita dengan mengikuti model Zaman Industri yang bersifat mengontrol, yang sifatnya benar-benar mengekang pemanfaatan sepenuhnya potensi manusiawi. Keunikan pribadi pada hakikatnya tidak relevan. Ini merupakan penemuan yang sangat mengejutkan. Kerangka pikir Zaman Industri yang masih mendominasi tempat kerja zaman ini sama sekali tak akan jalan di Zaman Pekerja Pengetahuan, dan di masa ekonomi baru zaman kita ini. Kenyataannya, orang-orang membawa kerangka pikir itu ke rumah mereka, sehingga kerangka pikir yang bersifat mengontrol itu sering mendominasi cara kita berkomunikasi dan berhubungan dengan pasangan kita, serta mendominasi cara kita berusaha mengelola, memotivasi, dan mendisiplinkan anak-anak kita.

KERANGKA PIKIR KEBENDAAN DARI ZAMAN INDUSTRI

Harta dan pendorong utama dari kemakmuran ekonomi di Zaman Industri adalah mesin dan modal—yakni, *benda.* Manusia diperlukan, tetapi dapat diganti. Anda dapat mengontrol dan merotasi atau mengganti-ganti para pekerja manusia dengan hanya sedikit konsekuensi yang ditimbulkan, karena pasokannya melampaui kebutuhannya. Anda hanya perlu mendapatkan orang baru yang mau mengikuti prosedur ketat. Manusia lalu seperti benda—Anda bisa bertindak efisien dengan mereka. Yang Anda perlukan hanya tubuh orang-orang itu, dan bukan pikiran, hati atau jiwa (yang semuanya merupakan penghalang bagi mulusnya proses zaman mesin); dan dengan demikian Anda menurunkan derajat manusia menjadi sekadar benda.

Begitu banyak praktik manajemen modern kita berasal dari Zaman Industri. Itu memberi kita keyakinan bahwa kita harus mengontrol dan mengelola manusia. Itu juga yang membentuk pandangan kita mengenai akuntansi, sedemikian sehingga manusia dianggap biaya, sementara mesin dipandang sebagai aset. Coba pikirkan hal ini. Manusia diletakkan dalam perhitungan rugi-laba sebagai pengeluaran; sedangkan peralatan diletakkan dalam pembukuan sebagai investasi.

Di bidang motivasi, hal itu jugalah yang membentuk falsafah "wortel dan cambuk", yaitu sistem pengelolaan manusia yang sekadar menganggapnya sebagai seekor keledai, yang harus dikendalikan dengan hadiah dan hukuman. Manusia dimotivasi dengan meletakkan wortel (hadiah) di hadapannya, dan dipacu dengan cambuk (ketakutan dan hukuman) di belakang.

Itu pulalah yang menghasilkan perencanaan keuangan secara terpusat—di mana berbagai tren atau kecenderungan diekstrapolasi ke masa depan, lalu hierarki dan birokrasi dibentuk untuk "mewujudkan angka-angka"... suatu proses reaktif yang sudah ketinggalan zaman, yang menghasilkan budaya "asal bos senang" dan "aji mumpung" yang akan bermuara pada sikap "belanjakan saja sampai habis, agar tahun depan anggaran kita tidak dikurangi", dan menutup-nutupi kebobrokan organisasi.

Semua praktik itu, dan masih banyak lagi, berasal dari Zaman Industri yang bekerja dengan para pekerja manual.

Masalahnya adalah, para manajer saat ini masih menerapkan model kontrol Zaman Industri itu terhadap para pekerja pengetahuan. Karena banyak orang yang memegang otoritas tidak mengetahui apa sesungguhnya nilai dan potensi orang-orangnya, serta tidak memiliki pemahaman yang utuh dan tepat mengenai kodrat manusia, mereka mengelola manusia sebagaimana mereka mengelola barang. Kurangnya pemahaman ini juga menghalangi mereka untuk dapat mendayagunakan motivasi, *bakat dan kecerdasan tertinggi yang dimiliki oleh orang-orangnya.* Hal itu merendahkan dan mengasingkan mereka,

mendepersonalisasi kerja, serta menciptakan budaya yang ditandai dengan tingkat kepercayaan yang rendah, seragam, dan serba curiga, penuh selidik. Apa yang terjadi bila Anda memperlakukan anak remaja seperti benda? Perlakuan itu pun merendahkan, mengasingkan, mendepersonalisasikan hubungan pertalian keluarga yang amat berharga, serta menciptakan keluarga yang ditandai dengan tingkat kepercayaan yang rendah, perlawanan, dan pembangkangan.

LINGKARAN SETAN KODEPENDENSI

Apa yang terjadi bila Anda mengelola manusia seperti mengelola barang? Mereka tak akan percaya lagi bahwa kepemimpinan dapat menjadi sebuah pilihan. Kebanyakan orang memandang kepemimpinan sebagai suatu posisi dan karena itu tidak memandang diri mereka sebagai pemimpin. Membuat kepemimpinan pribadi sebagai sebuah pilihan adalah sama seperti memiliki kebebasan untuk bermain piano. Itu adalah kebebasan yang harus didapatkan, diraih, dan baru kemudian kepemimpinan itu menjadi sebuah pilihan.

Sebelum hal itu terjadi, orang-orang berpikir bahwa hanya pihak yang memegang otoritaslah yang berhak memutuskan apa yang harus dikerjakan. Dengan begitu, mungkin secara tak sadar mereka justru mengizinkan diri untuk dikontrol seperti barang. Kalaupun mereka melihat adanya kebutuhan, mereka tidak berinisiatif untuk bertindak. Mereka menunggu diberitahu apa yang harus dilakukan oleh orang yang memiliki jabatan formal, dan kemudian mereka menanggapinya sesuai dengan petunjuk. Konsekuensinya, mereka akan menyalahkan para pemimpin formal kalau ada sesuatu yang tidak beres, dan memuji atau menghargai mereka bila hal-hal berjalan dengan baik. Lalu para pemimpin formal itu akan berterimakasih kepada orang-orang tersebut atas "kerjasama dan dukungan mereka".

Keengganan yang begitu meluas untuk mengambil inisiatif, untuk bertindak secara independen, tanpa disuruh-suruh, hanya memperbesar keharusan para pemimpin formal untuk mengarahkan atau

mengelola para bawahan mereka. Mereka percaya bahwa itulah yang harus mereka lakukan agar para pengikutnya mau bertindak. Siklus itu dengan cepat akan membesar menjadi ko-dependensi, masing-masing saling tergantung. Kelemahan yang dimiliki oleh masing-masing pihak saling mendukung dan pada akhirnya juga membenarkan perilaku pihak lain. Semakin seorang manajer mengontrol, dia juga semakin menguatkan dan membangkitkan perilaku yang mengharuskan adanya kontrol yang lebih besar lagi; dengan kata lain dia harus mengelola dengan semakin ketat. Budaya kodependen yang berkembang di situ akhirnya dilembagakan sedemikian sampai tak seorang pun bertanggung jawab. Sejalan dengan waktu, baik pemimpin maupun para pengikutnya menguatkan peran mereka masing-masing dalam suatu "perjanjian" yang terjadi secara tak sadar. Mereka saling menggembosi kekuatan mereka, dengan percaya bahwa orang lain harus berubah dulu sebelum lingkungan mereka sendiri dapat menjadi baik. Siklus yang sama juga muncul dalam keluarga, antara orangtua dan anak-anak mereka.

Persekongkolan gelap seperti ini ada di mana-mana. Tak banyak orang yang bahkan cukup berani, untuk mengetahui bahwa itu ada dalam diri mereka. Bila mereka mendengar masalah ini dikemukakan, secara spontan mereka melihat *di luar* diri mereka. Ketika sedang mengajarkan materi ini kepada peserta dalam jumlah yang besar, setelah sekitar dua jam saya sering berhenti sejenak dan menanyakan hal ini, "Berapa banyak di antara Anda yang menyukai materi ini, tetapi merasa bahwa orang yang *sebenarnya* memerlukan materi ini justru tidak ada di sini?" Mereka biasanya meledak dalam tawa, tetapi kebanyakan orang mengangkat tangannya.

Mungkin Anda pun berpikir bahwa orang yang sesungguhnya memerlukan buku seperti ini bukan orang yang sedang membaca buku ini. Pikiran itu sendiri menyingkapkan kodependensi. Apabila Anda membaca buku ini dan memikirkan kelemahan-kelemahan orang lain, sebenarnya Anda sedang memperlemah diri Anda sendiri, dan memberi kekuatan yang lebih besar pada kelemahan-kelemahan

mereka itu untuk terus menyedot insiatif, tenaga, dan gairah hidup Anda.

Bahkan organisasi-organisasi yang terbaik, yang dengannya saya pernah bekerja selama lebih dari empat puluh tahun belakangan ini, juga dipenuhi dengan masalah. Kesakitan yang muncul dari masalah dan tantangan ini menjadi lebih akut lagi karena perubahan yang terjadi di dunia ini. Tantangan seperti itu pada umumnya dapat dibedakan menjadi tiga: *menyangkut organisasi, hubungan, dan pribadi.*

Pada tataran organisasi, sebuah falsafah manajemen yang menekankan pengendalian menentukan kinerja, komunikasi, kompensasi/imbalan, pelatihan, informasi, dan sistem-sistem inti lainnya, yang pada dasarnya mengekang bakat dan suara kita. Falsafah kendali ini memiliki akarnya di Zaman Industri, dan telah menjadi pola pikir manajemen yang diandalkan oleh orang-orang yang memiliki jabatan, yang terjadi di segala macam industri dan profesi. Sekali lagi, saya menyebutnya *"Pola Pikir Kebendaan" dari Zaman Industri.*

Pada tataran hubungan pertalian, kebanyakan organisasi juga dipenuhi dengan *kodependensi.* Secara umum boleh dikatakan tidak ada kepercayaan, dan banyak orang juga kekurangan keahlian maupun perangkat pikir yang tepat untuk berbuat sesuai dengan bakat mereka yang memang berbeda-beda, secara otentik dan kreatif. Kendati sistem organisasi dan praktik manajemen yang bersifat amat mengekang dengan sistem kontrol yang ketat memberi andil besar terbentuknya kodependensi, masalah itu diperparah lagi oleh fakta bahwa banyak orang dididik dan dibesarkan dengan dibanding-bandingkan dengan orang lain di rumah, bersaing dengan orang lain di sekolah, di klub olahraga, dan di tempat kerja. Pengaruh-pengaruh yang amat kuat itu menumbuhkan mentalitas berkekurangan *{scarcity mentality),* sehingga banyak orang merasa kesulitan untuk benar-benar bisa merasa bahagia ketika melihat orang lain berhasil.

Pada tataran pribadi, organisasi-organisasi itu penuh dengan orang-orang yang berbakat, cerdas, dan kreatif pada setiap tingkat, yang merasa gerah, tertekan, kurang dihargai, dan tak terinspirasi. Mereka frustrasi, dan menjadi tidak percaya bahwa mereka memiliki kekuatan dan kemampuan untuk mengubah lingkungan mereka.

KEKUATAN PARADIGMA

John Gardner berkata demikian, "Kebanyakan organisasi yang sakit-sakitan telah mengembangkan kebutaan fungsional terhadap berbagai kekurangan mereka sendiri. Mereka tidak menderita karena tidak dapat memecahkan masalah mereka, melainkan karena tidak bisa melihat masalah mereka." Einstein mengatakannya demikian, "Masalah penting yang kita hadapi tidak dapat dipecahkan pada aras pemikiran yang sama yang kita pakai ketika menciptakan masalah tersebut."

Pernyataan-pernyataan di atas menggarisbawahi pembelajaran yang paling mendalam dalam hidup saya: Apabila Anda ingin membuat perubahan dan perbaikan kecil-kecilan, sedikit demi sedikit, lakukan sesuatu pada tataran praktik, tingkah laku, dan sikap. Tetapi, bila Anda ingin membuat perbaikan besar yang amat berarti, lakukan sesuatu pada *paradigma.* Kata *paradigma* berasal dari kata Yunani, *paradeigma,* yang aslinya adalah istilah ilmiah, tetapi secara umum kini digunakan untuk menyebut persepsi, asumsi, teori, kerangka acuan, atau "kacamata" yang Anda gunakan untuk memandang dunia. Paradigma itu seperti peta kawasan atau kota. Bila tidak tepat, tak akan ada bedanya betapa kerasnya Anda bekerja untuk menemukan tujuan Anda atau betapa positifnya cara pikir Anda; Anda tetap saja akan tersesat. Bila petanya tepat, ketelitian dan sikap baru akan berguna.

Misalnya, Anda tahu cara penyembuhan di Abad Pertengahan? Caranya adalah mengeluarkan darah dari tubuh penderita. Apa

paradigmanya? Penyebab penyakit ada di dalam darah; karena itu keluarkan, dengan cara menyedot darah. Coba bayangkan, bila Anda tidak mempertanyakan paradigma itu, apa yang akan Anda lakukan? Lakukan lebih banyak; lebih cepat; tanpa rasa sakit. Anda mungkin akan menerapkan Manajemen Qualitas Total *(Total Quality Management)* atau *Six Sigma* dalam pengeluaran darah itu. Anda mungkin akan melakukan kontrol kualitas secara statistik, atau analisis varian. Anda mungkin akan melakukan studi kelayakan strategis untuk mendirikan jasa penyedotan darah, dan beroperasi dengan suatu rencana pemasaran yang hebat, sehingga Anda dapat beriklan demikian: "Kami memiliki unit penyedotan darah kelas dunia yang paling baik mutunya di seluruh dunia!" Atau Anda akan membawa pasien ke puncak gunung, dan menyuruh mereka terjun bebas dari tebing gunung, bergandengan tangan, sehingga ketika mereka kembali ke unit penyedotan darah di rumah sakit Anda mereka akan bekerja dengan cinta dan kepercayaan yang semakin besar. Atau mungkin Anda akan menyuruh para anggota unit penyedotan darah Anda duduk di sekitar bak mandi air hangat, dan mengkaji kejiwaan para pasien yang mereka layani, bagaimana perasaan mereka satu sama lain, sehingga mereka akan mengembangkan otentisitas dalam komunikasi mereka. Anda bahkan juga bisa mengajarkan berpikir positif kepada para pasien Anda, maupun kepada para karyawan Anda, sehingga energi positifnya menjadi optimal ketika sedang dilakukan penyedotan darah.

Dapatkah Anda membayangkan apa yang terjadi ketika teori mengenai kuman penyakit ditemukan—ketika Semmelweis dari Hungaria, Pasteur dari Prancis, dan para ilmuwan empirik lain menemukan bahwa penyebab penyakit adalah kuman? Itu langsung menjelaskan kenapa para wanita ingin dibantu oleh para bidan (dukun bayi) ketika melahirkan, karena para bidan itu lebih bersih. Mereka mandi dan cuci tangan. Itu menjelaskan kenapa lebih banyak pria di medan perang lebih banyak mati karena infeksi daripada karena terkena peluru. Penyakit merebak di belakang garis depan

melalui kuman. Teori mengenai kuman itu membuka medan riset yang sama sekali baru. Teori itulah yang membimbing praktik penyelenggaraan kesehatan sampai hari ini.

Itulah kekuatan paradigma yang tepat. Dia *menjelaskan,* lalu *mengarahkan.* Tetapi, masalahnya adalah bahwa paradigma, seperti tradisi, tak gampang mati, tak mudah berubah. Paradigma yang pincang terus berlangsung berabad-abad setelah yang lebih baik ditemukan. Contohnya, kendati buku-buku sejarah mengisahkan tentang George Washington yang sekarat karena infeksi tenggorokan, amat mungkin bahwa dia meninggal karena terlalu banyak darah yang disedot keluar dari tubuhnya. Infeksi tenggorokan itu adalah gejala dari suatu penyakit yang lain. Tetapi, karena paradigmanya adalah bahwa penyakitnya ada dalam darah, mereka menyedot darahnya beberapa pint (1 pint = 0,568 liter) dalam jangka waktu dua puluh empat jam, padahal secara medis kini kita dianjurkan untuk tidak mendonorkan darah lebih dari satu pint per dua bulan; itu pun kalau kondisi kesehatan kita prima.

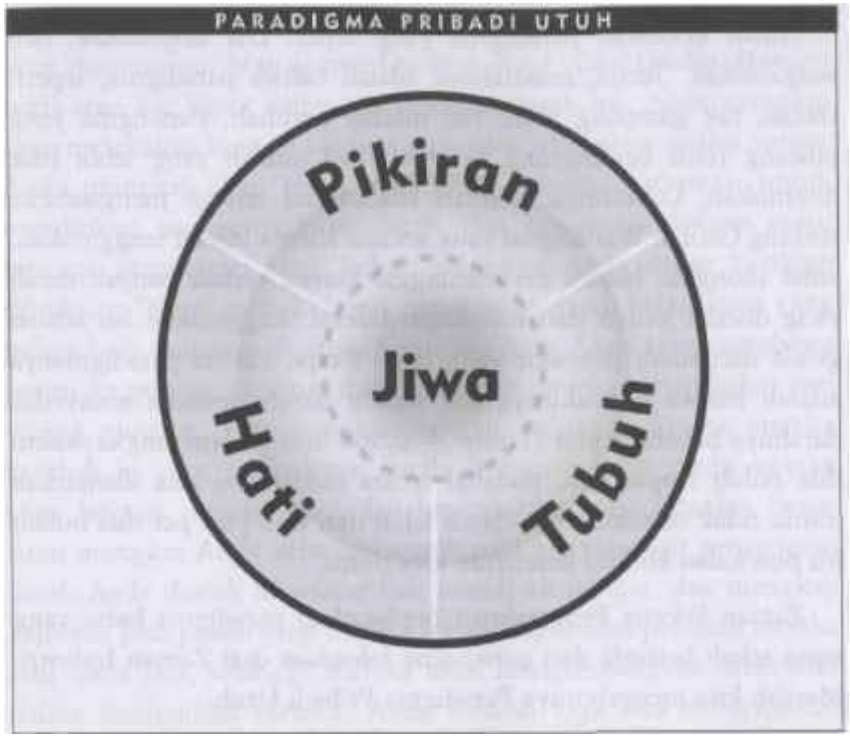
Zaman Pekerja Pengetahuan berdasarkan paradigma baru, yang sama sekali berbeda dari paradigma *kebendaan* dari Zaman Industri. Marilah kita menyebutnya Paradigma Pribadi Utuh.

PARADIGMA PRIBADI UTUH

Pada intinya, ada satu alasan sederhana yang umum sekali, kenapa ada begitu banyak orang yang merasa tidak puas dalam pekerjaan mereka, dan kenapa banyak sekali organisasi tidak berhasil menarik dan memanfaatkan bakat, kecerdikan, dan kreativitas orang-orangnya dan tidak pernah menjadi organisasi yang sungguh-sungguh hebat dan bertahan lama. Situasi itu bermula dari *paradigma yang tidak komplet mengenai siapa sesungguhnya kita ini.* Dengan kata lain, *paham dasar kita mengenai kodrat manusia.*

Adalah kenyataan yang mendasar bahwa manusia bukanlah *benda atau barang* yang perlu dimotivasi dan dikendalikan. Manusia

memiliki empat dimensi—tubuh, pikiran, hati dan jiwa (lihat Gambar 2.2).



GAMBAR 2.2

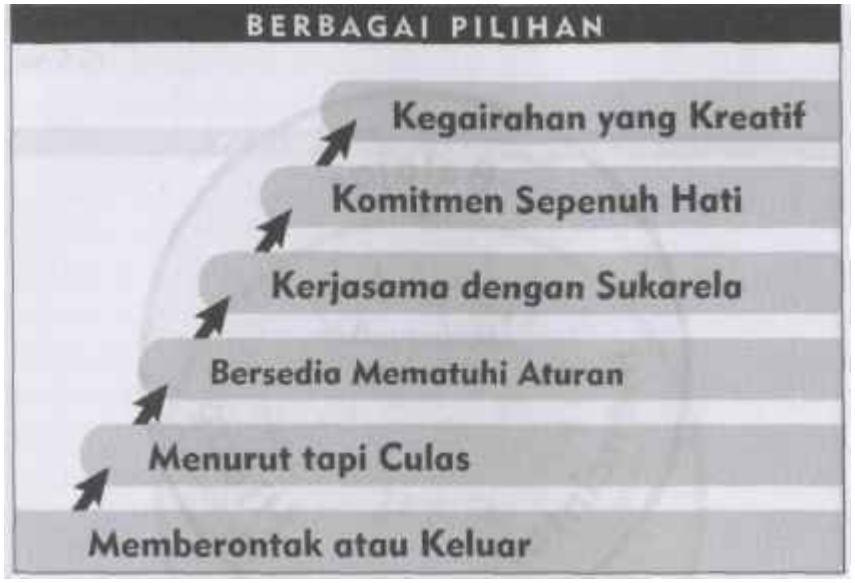
Bila Anda mempelajari semua filsafat dan agama, baik Barat maupun Timur, sejak awal sejarah yang tercatat, pada dasarnya Anda akan menemukan keempat dimensi tersebut: fisik/ekonomis, mental, sosial/emosional, dan spiritual. Seringkali digunakan istilah yang berbeda, tetapi semuanya mencerminkan empat dimensi kehidupan yang universal. Ini juga mencerminkan empat kebutuhan motivasi dasar dari semua orang, yaitu: untuk hidup (bertahan hidup), menyayangi (hubungan pertalian), belajar (tumbuh dan berkembang) dan meninggalkan nama baik (makna dan sumbangan) [lihat Gambar 2.3].



GAMBAR 2.3

ORANG-ORANG PUNYA PILIHAN

Jadi, apa kaitan langsung antara paradigma kebendaan (atau pribadi tak utuh) yang mendominasi tempat kerja zaman ini dan ketidakmampuan para manajer dan organisasi untuk mengilhami orang-orangnya untuk menyumbangkan bakat dan sumbangan terbesar mereka? Jawabannya sederhana. Orang-orang membuat pilihan. Secara sadar atau tidak, orang-orang memutuskan seberapa besar bagian dari diri mereka yang akan mereka abdikan dalam pekerjaan, dan itu tergantung pada bagaimana mereka diperlakukan, serta kesempatan mereka untuk memanfaatkan keempat dimensi kehidupan mereka. Pilihan itu ada banyak dan berjenjang mulai dari sikap memberontak atau keluar, sampai bersemangat, bergairah, dan kreatif.



GAMBAR 2.4

Kini, coba pikirkan sebentar, mana di antara keenam pilihan yang ada di Gambar 2.4—memberontak atau keluar, menurut tapi dengan banyak gerutu dan kecurangan, kesediaan memenuhi aturan, bekerjasama dengan sukarela, berkomitmen sepenuh hati, bersemangat dan bergairah secara kreatif—yang akan Anda ambil, bila Anda berada dalam lima skenario berikut:

Pertama, Anda tidak diperlakukan dengan adil. Dengan kata lain, ada banyak permainan politik yang berlangsung dalam organisasi Anda; ada nepotisme; sistem penggajian tidak adil dan tidak jujur; gaji Anda juga tidak dengan tepat mencerminkan besarnya sumbangan Anda. Apa kira-kira pilihan Anda?

Kedua, mari kita andaikan bahwa Anda diperlakukan dengan adil, dalam arti Anda digaji dengan adil, tetapi Anda tidak diperlakukan dengan baik. Anda tidak dihormati; perlakuan terhadap diri Anda berubah-ubah, semena-mena, banyak tak terduga, mungkin lebih banyak ditentukan oleh suasana hati bos Anda. Apa kira-kira pilihan Anda?

Ketiga, mari kita andaikan bahwa Anda dibayar dengan adil dan diperlakukan dengan baik, tetapi pendapat Anda tidak digubris. Dengan kata lain, tubuh dan hati Anda dihargai, tetapi pikiran Anda tidak. Apa pilihan Anda?

Keempat, katakanlah Anda dibayar dengan adil (tubuh), diperlakukan dengan baik (hati), dilibatkan secara kreatif (pikiran), tapi Anda diminta untuk menggali lobang dan menimbunnya kembali, atau disuruh membuat laporan yang tak akan pernah dilihat dan dimanfaatkan orang. Dengan kata lain, pekerjaannya sama sekali tidak berarti (jiwa). Apa kira-kira pilihan Anda?

Kelima, katakanlah sekarang Anda dibayar dengan adil, diperlakukan dengan baik, dan dilibatkan secara kreatif dalam suatu pekerjaan yang berarti, tapi ada banyak kebohongan dan kecurangan terjadi terhadap pelanggan dan pemasok, termasuk karyawan lain (jiwa). Apa kira-kira pilihan Anda?

Kini kita telah menjelajahi keempat bagian paradigma pribadi utuh—tubuh, pikiran, hati dan akhirnya jiwa (khusus berkenaan dengan jiwa itu sendiri dibagi dalam dua bagian, yaitu ketakbermaknaan kerja dan cara pelaksanaannya yang tidak didasarkan atas prinsip yang benar). Hal penting yang ingin saya sampaikan adalah, apabila Anda mengabaikan satu saja dari keempat bagian kodrat manusia itu, Anda menjadikan manusia sebagai sebuah benda atau barang, lalu apa yang Anda lakukan terhadap benda atau barang? Anda harus mengendalikannya, mengelolanya, memotivasinya dengan hadiah dan hukuman.

Saya telah menanyakan kelima pertanyaan itu di seluruh dunia, dalam situasi yang berbeda, dan hampir dapat dipastikan bahwa jawabannya jatuh pada tiga kategori terbawah: orang akan memberontak atau keluar, menurut tapi terus gerutu dan curang (yang berarti bahwa mereka akan melakukan apa yang harus mereka lakukan, tapi mereka juga berharap bahwa itu tak akan jalan), atau paling-paling rela memenuhi kewajibannya. Tapi, dalam Zaman Pekerja Pengetahuan/Informasi kita ini, hanya mereka yang dihormati

sebagai pribadi utuh dalam pekerjaannya—yaitu mereka yang dibayar dengan adil, diperlakukan dengan baik, dimanfaatkan secara kreatif, dan diberi kesempatan untuk melayani kebutuhan mengambil orang dengan cara-cara yang berprinsiplah (lihat Gambar 2.5)—yang satu di antara tiga pilihan teratas, yaitu mau bekerjasama dengan sukarela, memberikan komitmen sepenuh hati, atau mencurahkan semangat dan kegairahan yang kreatif (lihat lagi Gambar 2.4).

Identitas adalah takdir.

Nah, dapatkah Anda melihat bahwa masalah inti di tempat kerja dan pemecahannya terletak pada paradigma kita mengenai kodrat



GAMBAR 2.5

manusia? Dapatkah Anda melihat betapa banyak pemecahan masalah di rumah dan di masyarakat kita terletak pada paradigma yang sama itu? Paradigma kebendaan dari Zaman Industri dan semua praktik yang muncul darinya merupakan ekuivalen zaman kita ini untuk penyedotan darah guna penyembuhan sebagaimana di-praktikkan dalam Abad Pertengahan. Penjabaran menyeluruh dari *empat masalah kronis* dalam organisasi yang disebabkan oleh peng-abaian keempat bagian dari kodrat manusia, dan pemecahannya yang melibatkan *empat peran kepemimpinan* akan segera dibahas, mulai dengan Bab 6. Tapi kita akan lebih dulu beranjak ke tanggapan dan solusi *individual* terhadap derita dan masalah yang telah kita bicarakan.

Bab 3
PEMECAHAN MASALAH

Tak ada sesuatu yang begitu kuat sebagaimana sebuah gagasan yang telah tiba saatnya.

VICTOR HUGO

HENRY DAVID THOREAU pernah menulis, "Daripada seribu kali memangkas ranting dan cabang pohon kejahatan, akan lebih efektif bila Anda sekali saja memenggal akarnya."[1] Buku ini dimaksudkan untuk memenggal akar masalah besar yang kita hadapi.

Kita telah mulai dengan deritanya; kita telah meneliti masalah yang mendasarinya—yaitu masalah yang memiliki akar pribadi, dan yang melibatkan sebuah paradigma dan seperangkat tradisi yang sudah berurat berakar di tempat kerja. Kini, marilah kita menyiapkan konteks bagi pemecahan masalahnya, dan memberi pandangan umum mengenai bagaimana pemecahan itu akan semakin terjabarkan dalam halaman-halaman selanjutnya.

SAYA TELAH BEKERJA DENGAN BERBAGAI ORGANISASI di seluruh dunia selama lebih dari empat puluh tahun dan telah mengkaji berbagai temuan orang-orang besar yang telah mempelajari berbagai organisasi. Kebanyakan dari perubahan budaya yang besar —yaitu perubahan-perubahan yang telah membentuk organisasi-organisasi hebat yang bisa mendukung pertumbuhan, kemakmuran, dan sumbangan jangka panjang bagi dunia ini—mulai dengan pilihan

yang diambil oleh *satu* orang. Kadangkala satu orang itu adalah pemimpin formalnya—CEO atau ketuanya. Sangat sering hal itu *mulai* dengan orang lain—seorang profesional, seorang manajer, atau asisten entah siapa. Terlepas dari posisi mereka, orang-orang itu pertama-tama mengubah diri mereka sendiri dari *dalam ke luar*. Karakter, kompetensi, inisiatif, dan energi positif mereka —pendek kata, otoritas moral mereka—mengilhami dan mengangkat orang-orang di sekitar mereka. Mereka memiliki gambaran yang jelas mengenai identitas diri yang mengakar pada kesejatian diri mereka, menemukan kekuatan dan bakat mereka, dan memanfaatkannya untuk melayani kebutuhan, dan memberi hasil yang bagus. Orang-orang mengetahui hal itu. Mereka lalu diberi tanggung jawab yang semakin besar. Mereka memenuhi tanggung jawab itu dan sekali lagi membuahkan hasil. Akibatnya, semakin banyak orang yang mengetahui hal itu dan memberi pujian. Orang-orang puncak ingin mempelajari gagasan mereka—bagaimana mereka dapat menyelesaikan dan mencapai *begitu banyak* hal. Budaya di tempat kerja mereka lalu terfokus ke arah diri dan visi mereka.

Orang seperti itu tidak tersedot oleh segala kekuatan negatif, yang melemahkan semangat dan merendahkan martabat orang, yang ada di dalam organisasi mereka. Menariknya, organisasi di mana mereka itu berada sebenarnya juga tidak lebih baik daripada kebanyakan organisasi lain. Sampai tingkat tertentu, organisasi mereka itu *semuanya* juga kacau balau. Tetapi, mereka mengerti bahwa mereka tidak bisa menunggu sampai bos atau organisasi mereka berubah dulu. Mereka menjadi semacam pulau puncak prestasi di tengah lautan situasi yang serba memble. Dan hal itu menular.

Dari mana seseorang mendapat kekuatan begitu besar untuk berenang melawan arus, dan berdiri kokoh di tengah derasnya provokasi budaya yang bersifat negatif, sehingga dia bisa mengalahkan kepentingan dirinya yang sempit, mengembangkan dan mempertahankan visi dan ketetapan hati seperti itu?

Mereka mengkaji segala anugerah dan kodrat alamiah mereka. Mereka memanfaatkannya untuk mengembangkan sebuah visi

mengenai sesuatu yang hebat yang hendak mereka capai. Dengan kebijaksanaan mereka, mereka mengambil inisiatif dan mengembangkan pemahaman mengenai berbagai kebutuhan dan kesempatan di sekitar mereka. Mereka melayani kebutuhan-kebutuhan yang cocok dengan bakat unik mereka, sehingga mereka bisa benar-benar termotivasi dan bisa memberi sumbangan nyata. Dengan kata lain, *mereka menemukan dan memanfaatkan suara mereka.* Mereka melayani dan mengilhami orang lain. Mereka menerapkan PRINSIP yang menentukan pertumbuhan dan kesejahteraan dalam diri manusia DAN dalam organisasi—yaitu prinsip-prinsip yang bisa menarik segala hal yang terbaik dari seorang "pribadi utuh", dari tubuhnya, dari pikirannya, dari hatinya dan dari jiwanya. Sama pentingnya, mereka juga memilih untuk mempengaruhi dan *mengilhami orang lain untuk menemukan suara mereka,* melalui prinsip-prinsip itu pula.

Solusi dua bagian ini—yaitu *Menemukan Suara Anda dan Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka*—adalah peta bagi setiap individu di SETIAP TINGKAT dalam organisasi untuk memaksimalkan pemenuhan diri dan pengaruh mereka, dan untuk menjadi kontributor yang tak tergantikan,* maupun mengilhami tim dan organisasi mereka yang lebih luas untuk melakukan hal yang sama. Sesuai dengan itulah, buku ini disusun dalam dua bagian utama.

1. Menemukan Suara Anda
2. Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka.

Berikut adalah pengantar singkat untuk kedua bagian tersebut.

* Untuk secara gratis bisa mengetahui laporan yang membandingkan penilaian Anda terhadap kemampuan tim atau organisasi Anda untuk melaksanakan prioritas-prioritas tertingginya dengan tim atau organisasi lain di seluruh dunia, silakan masuk ke www.The8thHabit.com/offers.

TEMUKAN SUARA ANDA

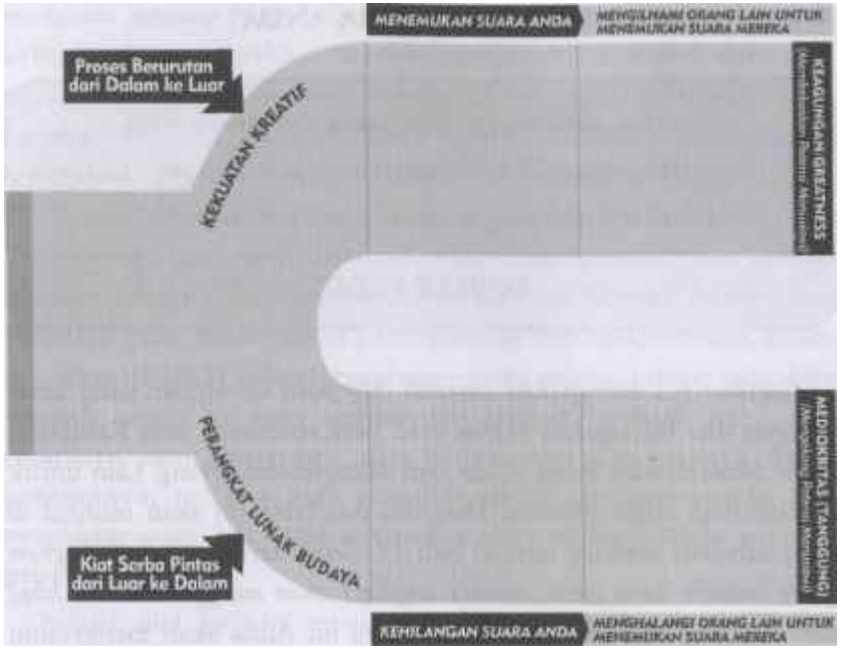
Di hutan, terhampar di hadapanku dua cabang jalan.
Aku mengamhil jalan yang jarang dilalui orang.
Dan itulah yang membuat segala perbedaan.[2]

ROBERT FROST

Gambar 3.1 merupakan ilustrasi dua jalan kehidupan yang amat berbeda dan merupakan sketsa atau peta sederhana dari Kebiasaan ke-8: Menemukan Suara Anda dan Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka. Diagram dua jalan ini akan muncul di awal bab-bab berikut, sampai bab 14. *Setiap versi haru dari diagram (yang semakin lama akan semakin lengkap) akan menggarishawahi fokus dari hah yang hersangkutan.* Dengan cara ini Anda akan mengetahui di mana Anda telah berada, di mana kini Anda berada, dan ke mana Anda mengarah.

SETIAP ORANG *MEMILIH* SATU dari dua cabang jalan dalam hidupnya—tua atau muda, kaya atau miskin, pria atau wanita sama saja. Satu cabang adalah jalan yang lapang, dan banyak dilalui orang, yaitu jalan ke arah mediokritas, suatu keadaan serba tanggung, setengah-setengah, atau malah memble. Jalan satunya lagi menuju ke arah keagungan, kebesaran, atau kehebatan dan pemenuhan makna. Wilayah cakupan dari kemungkinan yang ada dalam setiap tujuan di ujung masing-masing jalan itu sama luasnya dengan perbedaan anugerah atau bakat alamiah dan kepribadian dalam keluarga manusia, tetapi perbedaan antara kedua tujuan tersebut seperti malam dan siang.

Jalan ke arah mediokritas mengekang potensi manusiawi. Jalan ke arah keagungan membebaskan dan mewujudkan potensi manusiawi. Jalan ke mediokritas adalah pendekatan kehidupan yang menggunakan prinsip-prinsip jalan pintas, serba cepat; sedangkan



GAMBAR 3.1

jalan ke keagungan adalah suatu proses pertumbuhan bertahap dari dalam ke luar. Para penjelajah *jalan di bawah* yang mengarah ke mediokritas akan hidup dengan menuruti keakuannya yang dibentuk oleh *tradisi* budaya, menuruti kecenderungan atau selera rendahnya, hidup dengan mentalitas kelangkaan, membanding-bandingkan, hidup dengan semangat persaingan dan merasa diri sebagai korban (*victimism).* Sementara itu, para penjelajah *jalan di atas,* yang mengarah ke keagungan, bangkit tegak di atas berbagai pengaruh budaya yang negatif, dan memilih untuk menjadi kekuatan kreatif bagi kehidupan. Satu kata bisa menyatakan jalan ke keagungan itu, yaitu SUARA (PANGGILAN **JIWA).** Mereka yang berada di jalan ini menemukan suara mereka, dan mengilhami orang lain untuk menemukan suara mereka. Orang lain tidak pernah melakukannya.

PENCARIAN JIWA AKAN MAKNA

Jauh di dalam setiap diri kita ada kerinduan mendalam untuk menjalani kehidupan yang hebat, yang *agung,* dan memberi sumbangan nyata—untuk sungguh-sungguh merasa penting, untuk membuat perbedaan yang benar-benar nyata. Mungkin saja kita meragukan diri kita sendiri dan kemampuan kita untuk melakukan hal itu, tetapi saya ingin Anda mengetahui keyakinan saya yang mendalam bahwa *Anda dapat* menjalani hidup seperti itu. Anda memiliki potensi di dalam diri Anda. Anda semua punya. Ini adalah hak yang kita miliki sejak lahir, anugerah yang diberikan kepada manusia.

Saya pernah mengunjungi seorang komandan di suatu basis militer yang benar-benar membara dengan komitmennya untuk mengusahakan perubahan budaya yang cukup berarti di dalam organisasinya. Dia telah berdinas selama lebih dari tiga puluh tahun, menjadi kolonel penuh, dan berhak pensiun pada tahun itu juga. Setelah dia mengajar dan melatih organisasinya selama beberapa bulan, saya bertanya kepadanya kenapa dia merencanakan untuk tinggal di sana dan mengambil prakarsa besar seperti itu—suatu prakarsa yang akan menuntut dirinya untuk berenang melawan arus, menerjang keengganan atau bahkan penolakan dari tradisi yang begitu kuat, kelesuan, sikap acuh tak acuh, dan tingkat kepercayaan yang begitu rendah. Bahkan saya katakan kepadanya, 'Anda kan bisa santai; menjalani masa pensiun dengan gembira; berbagai jamuan akan diadakan untuk menghargai Anda. Para kolega dan orang-orang yang Anda cintai akan merayakannya bersama Anda."

Dia menjadi amat tenang, serius, diam agak lama, lalu memutuskan untuk membagikan pengalamannya yang amat pribadi, bahkan bisa dibilang keramat. Dia katakan bahwa belum lama berselang ayahnya meninggal. Ketika sekarat di tempat tidurnya, dia memanggil istri dan anaknya (sang kolonel) mendekat kepadanya untuk mengucapkan selamat tinggal. Dia hampir tak bisa berkata-

kata. Istrinya menangis selama kunjungan itu. Putranya mendekati sang ayah, dan sang ayah berbisik di telinganya, "Anakku, jangan lakukan apa yang pernah kulakukan. Perlakuanku terhadap dirimu dan ibumu tidak benar, dan aku tak pernah memberi sumbangan yang benar-benar berarti. Anakku, berjanjilah, bahwa kamu tak akan menjalani hidup seperti itu!"

Itulah kata-kata terakhir yang didengar oleh sang kolonel dari ayahnya, yang tak lama kemudian meninggal dunia. Dia menganggap pesan itu sebagai hadiah dan warisan terbesar yang bisa diberikan oleh ayahnya. Sejak itulah dia bertekat untuk membuat perbedaan—untuk hidup sedemikan rupa sehingga benar-benar bisa memberi sumbangan nyata yang sungguh-sungguh bermakna, dalam setiap bidang kehidupannya.

BELAKANGAN SANG KOLONEL secara pribadi menceritakan kepada saya bahwa sebenarnya dia telah merencanakan untuk pensiun dan hidup dengan santai. Bahkan dia berharap bahwa penggantinya tidak akan berbuat sebaik yang telah dia lakukan, dan nampaknya jelas bagi semua orang bahwa hal itulah yang bakal terjadi. Tetapi begitu dia mendapatkan semacam "pencerahan" dengan ayahnya, dia memutuskan untuk tidak hanya menjadi katalisator perubahan dalam membangun prinsip-prinsip kepemimpinan yang akan bertahan lama dalam budaya kesatuannya, tetapi dia juga memutuskan untuk berbuat sesuatu agar penggantinya justru akan lebih berhasil daripada dia sendiri. Dengan berupaya melembagakan prinsip-prinsip kepemimpinan itu ke dalam struktur, sistem, dan proses-proses di dalam organisasinya, dia meningkatkan kemungkinan terjadinya pewarisan kepemimpinan dari satu generasi pemimpin ke generasi berikut.

Ia katakan lebih lanjut, bahwa sebelum sampai pada pengalamannya dengan ayahnya itu, ia secara amat sengaja memilih jalan yang lebih mudah, dan pada dasarnya hanya bertindak sebagai penjaga tradisi masa lampau. Pendek kata dia memilih kehidupan mediokritas. Tetapi, setelah pengalamannya dengan ayahnya itu, dia memutuskan

untuk menjalani hidup yang penuh keagungan, kehidupan yang ditandai dengan sumbangan nyata dan penuh makna—kehidupan yang benar-benar membuat perbedaan.

Semua orang di antara kita dapat dengan sadar memutuskan untuk meninggalkan kehidupan yang serba tanggung, setengah-setengah, memble dan dangkal, dan menjalani hidup yang penuh keagungan, di rumah, di tempat kerja dan di lingkungan masyarakat. Tak peduli seperti apa pun lingkungan dan keadaan sekitar kita, keputusan seperti itu dapat dibuat oleh setiap orang di antara kita—apakah keagungan itu nampak nyata dalam memilih untuk memiliki semangat yang luar biasa dalam menghadapi penyakit yang tak tersembuhkan, atau dalam membuat perbedaan dalam kehidupan seorang bocah dengan memberikan kepada bocah itu suatu perasaan bahwa dirinya berharga dan bahwa dia memiliki potensi yang luar biasa, dengan menjadi katalisator perubahan dalam suatu organisasi, atau dengan menjadi seseorang yang memulai sesuatu yang baru, yang membawa kebaikan bagi masyarakat luas. Kita semua memiliki kekuatan untuk memutuskan untuk menjalani hidup yang penuh *keagungan,* sebuah kehidupan yang luar biasa, atau bahkan lebih sederhana, tidak hanya untuk memiliki hari yang baik, tetapi hari yang *luar biasa.* Tak peduli sudah seberapa jauh kita menapaki kehidupan yang ditandai dengan mediokritas, kita selalu dapat memilih untuk mengubah jalur. SELALU. Tak ada kata terlambat. Kita dapat menemukan suara kita.

BEGITU ANDA MEMILIH untuk mengikuti "jalan yang tidak banyak dirambah" itu, jalur untuk menemukan suara Anda adalah:

1. **Temukan Suara Anda** dengan memahami kodrat Anda yang sebenarnya—sesuatu yang saya sebut tiga anugerah luar biasa yang kita miliki sejak lahir (Bab 4) dan dengan mengembangkan serta dengan integritas memanfaatkan kecerdasan yang terkait dengan keempat bagian dari kodrat **Anda.**
2. Nyatakan Suara **Anda** dengan memelihara perwujudan tertinggi dari kecerdasan manusia ini: *visi, disiplin, gairah hidup,* dan *nurani* (Bab 5).

MENGILHAMI ORANG LAIN UNTUK MENEMUKAN SUARA MEREKA

Begitu Anda telah menemukan suara Anda, *pilihan* untuk memperluas pengaruh Anda, dan meningkatkan sumbangan Anda, adalah pilihan untuk mengilhami orang lain agar mereka menemukan *suara mereka.* Dalam bahasa Inggrisnya, mengilhami adalah *inspire,* yang berasal dari bahasa Latin *inspirare,* yang berarti menghembuskan kehidupan pada sesuatu atau seseorang. Ketika kita menghargai, menghormati, dan menciptakan cara bagi sesama kita untuk memberi suara pada keempat bagian dari kodrat mereka—yaitu secara fisik, mental, emosional/sosial dan spiritual—kecerdasan manusiawi, kreativitas, gairah hidup, bakat, dan motivasi yang masih laten dalam diri manusia menjadi merebak ke luar dan berkembang. Organisasi-organisasi yang mencapai jumlah orang cukup banyak, yang bisa mengungkapkan suara merekalah yang akan mencapai terobosan ke tingkat produktivitas yang jauh lebih tinggi, inovasi dan kepemimpinan di pasar maupun di masyarakat.

Bagian 2 dari buku ini mulai dengan Bab 6, yaitu "Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka." Karena sebagian besar pekerjaan di dunia ini dilakukan di dalam organisasi, fokus kita adalah prinsip-prinsip yang dapat Anda terapkan untuk secara positif mempengaruhi orang lain di dalam organisasi apa pun (bisnis, pendidikan, pemerintahan, militer, komunitas, bahkan keluarga).

Amat mungkin bahwa Anda juga akan memiliki pertanyaan-pertanyaan praktis "ya, tetapi...". Nah, untuk membantu Anda, Anda juga akan menemukan pemaparan singkat mengenai pertanyaan-pertanyaan yang sering diajukan, dan jawaban saya terhadap pertanyaan-pertanyaan itu pada akhir setiap bab. Saya harap itu akan membantu Anda, tetapi silakan saja melewatinya bila Anda tidak tertarik. Setelah bab terakhir buku ini, Anda juga akan menemukan "bab" untuk tanya-jawab, yang sifatnya lebih umum dan komprehensif.

MENARIK MANFAAT SEBESAR-BESARNYA DARI BUKU INI: BELAJAR DENGAN CARA MENGAJAR DAN MELAKUKANNYA

Bila Anda hendak menarik manfaat sebesar-besarnya dari buku ini dan memulai perubahan dan pertumbuhan yang luar biasa dalam kehidupan pribadi dan organisasi Anda, saya menyarankan dua gagasan sederhana kepada Anda. Bila Anda melakukan dua hal ini, saya jamin hasil yang luar biasa. Yang pertama adalah mengajar orang lain mengenai hal-hal yang Anda pelajari; yang kedua adalah secara sistematik menerapkan hal-hal yang Anda pelajari—dengan kata lain: melaksanakan atau melakukan apa yang Anda pelajari.

Ajarkan dan Bagikan Sambil Jalan

Hampir semua orang mengakui bahwa *Anda belajar paling baik ketika Anda mengajarkannya kepada orang lain;* dan pembelajaran itu diinternalisasikan dalam kehidupan Anda, bila Anda *menjalaninya.*

Ketika mengajar di universitas beberapa tahun yang lalu, saya menemui seorang dosen tamu, Dr. Walter Gong, dari San Jose, California. Dia mengajarkan mata kuliah *"How to Improve Your Teaching"* (Bagaimana Meningkatkan Pengajaran Anda) selama satu semester. Inti pokok dari programnya bisa dirumuskan dengan satu prinsip ini: *Cara terbaik untuk membuat orang belajar adalah mengubahnya menjadi pengajar.* Dengan kata lain, Anda akan mempelajari materi apa pun dengan cara yang terbaik, bila Anda mengajarkannya.

Saya segera mulai menerapkan prinsip itu dalam pekerjaan saya maupun di rumah kami. Ketika pertama kali mulai mengajar di universitas, kelas saya hanya dihadiri oleh lima belas sampai tiga puluh mahasiswa. Ketika saya mulai menerapkan prinsip Dr Gong tadi, beberapa kelas yang saya ajar jumlah pesertanya hampir mencapai seribu orang. Kendati demikian, prestasi para mahasiswa malah meningkat. Kenapa? Ketika Anda mengajar, Anda belajar

dengan lebih baik. Setiap pelajar (mahasiswa) menjadi pengajar, dan setiap pengajar menjadi pelajar (mahasiswa).

Kini, paradigma yang umum adalah bahwa *rasio* atau perbandingan antara pengajar dan pelajar (mahasiswa) amat kritis—semakin sedikit pelajar/mahasiswa semakin tinggi kualitas pengajarannya. Tetapi, bila Anda mengubah pelajar/mahasiswa Anda, Anda akan mendapatkan *leverage* atau pengungkit/pendongkrak, yaitu sesuatu yang meningkatkan kinerja atau prestasi Anda. Dengan gambaran sebuah pengungkit, dengan cara itu Anda ibaratnya memindahkan titik tumpu dari pengungkit tersebut.

Selain itu, ketika Anda mengajarkan atau membagikan apa yang Anda pelajari kepada orang lain, Anda secara tak langsung seakan-akan berjanji kepada orang-orang tadi bahwa Anda akan melakukan hal-hal yang Anda ajarkan. Secara alamiah Anda akan lebih termotivasi untuk menghidupi apa-apa yang Anda pelajari. Kesediaan Anda untuk berbagi itu juga akan menjadi dasar bagi pembelajaran, komitmen dan motivasi yang lebih dalam, yang membuat perubahan menjadi sesuatu yang sah, dan tergalang suatu tim pendukung. Anda juga akan menemukan bahwa dengan berbagi itu akan tercipta ikatan dengan orang lain—terutama dengan anak-anak Anda. Coba minta mereka secara berkala mengajar Anda hal-hal yang mereka pelajari di sekolah. Istri saya, Sandra, dan saya menemukan bahwa dengan melakukan hal sederhana ini tak diperlukan lagi motivasi dari luar agar mereka mau belajar. Orang-orang yang mengajarkan apa yang mereka pelajari, sejauh ini, adalah para pelajar/mahasiswa yang hebat.

Integrasikan Apa yang Anda Pelajari dalam Kehidupan Anda

Mengetahui tapi tidak melakukan sesungguhnya sama saja dengan tidak mengetahui. Belajar tapi tidak melakukan adalah tidak belajar. Dengan kata lain, memahami sesuatu, tetapi tidak menerapkannya

sama saja dengan tidak memahaminya. Hanya dengan melakukan atau menerapkannya, pengetahuan dan pemahaman diinternalisasikan. Misalnya, Anda dapat mempelajari tenis sebagai sebuah cabang olahraga hanya dengan membaca buku-buku dan mendengarkan ceramah, tetapi Anda tidak akan mengetahui olahraga itu sampai Anda benar-benar memainkannya. Mengetahui tapi tidak melakukan sama saja tidak mengetahui.

Pengetahuan diri paling baik dipelajari, bukan dengan merenung atau meditasi, melainkan dengan tindakan. Berusaha keraslah untuk melakukan tugas Anda dan Anda akan segera tahu orang macam apa Anda.

JOHANN GOETHE

Ada sekurang-kurangnya empat pendekatan yang dapat Anda ambil dalam menerapkan hal-hal yang Anda pelajari dari buku ini:

1. Yang pertama adalah membaca saja buku ini sampai akhir, lalu memutuskan apa yang akan Anda terapkan dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan Anda. Inilah cara yang akan diambil oleh kebanyakan orang untuk mendekati buku ini. Itu mencerminkan keinginan banyak orang di antara kita untuk merasa terhubung secara emosional dan mental dengan alur gagasan dalam buku ini, lalu berlari dengannya.
2. Pendekatan kedua adalah membaca seluruh buku ini, lalu memanfaatkan pemahaman umumnya mengenai buku ini, serta motivasi yang terkumpul sejalan dengannya, untuk kembali dan membaca buku ini untuk kedua kalinya—kali ini dengan maksud untuk menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari. Cara ini bisa jalan dengan amat baik bagi beberapa pembaca.
3. Pendekatan ketiga—yaitu pendekatan yang saya yakin akan memberi hasil paling besar—adalah memakai buku ini sebagai

program pengembangan pribadi selama setahun. Ambil satu bulan untuk masing-masing dari dua belas bab yang tersisa. Mulai dengan membaca bab berikut, ajarkan dan kemudian terapkan untuk sisa waktu sebulan ke depan. Anda akan menemukan bahwa jika Anda benar-benar berusaha untuk menerapkan apa yang Anda pelajari dalam masing-masing bab selama satu bulan, wawasan yang Anda peroleh dari bab-bab berikut akan meningkat dengan tajam.

4. Pendekatan keempat adalah menyesuaikan pendekatan ketiga dengan kerangka waktu yang cocok dengan irama hidup yang Anda sukai. Beberapa pembaca mungkin ingin lebih cepat atau lebih lambat daripada satu bab satu bulan. Baca dan terapkan satu bab baru setiap minggu, setiap dua minggu, setiap dua bulan, atau setiap periode waktu yang Anda tentukan sendiri. Cara ini akan tetap mempertahankan kekuatan dari pendekatan ketiga, tetapi memberi Anda keleluasaan untuk menyesuaikannya dengan keinginan atau situasi konkret Anda.

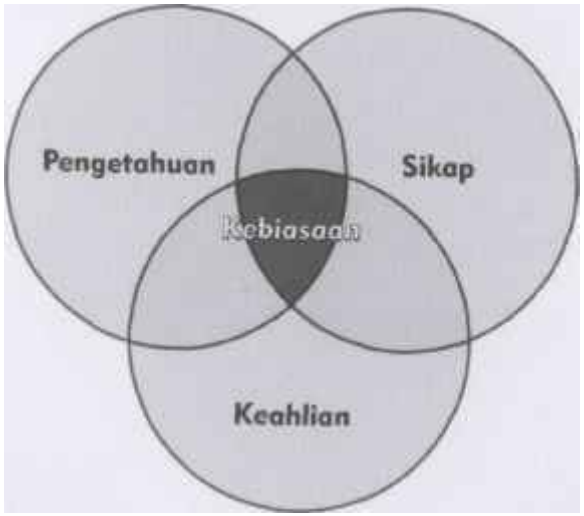
Untuk membantu Anda menerapkan prinsip-prinsip dalam setiap bab dari buku ini, terlepas dari pilihan pendekatan Anda, saya telah mengumpulkan sejumlah gagasan dan latihan penerapan agar Anda dapat langsung mulai. Silakan Anda masuk ke www.The8thHabit.com/offers dan bila Anda memintanya, latihan tersebut akan *diemailkan* kepada Anda. Saya juga menyertakan dua lembar formulir di akhir buku ini untuk membantu Anda mengisi apa yang kami sebut sebagai "Tantangan Kebiasaan ke-8". Tantangannya melibatkan pengisian Langkah Tindakan/Pengembangan untuk masing-masing bab:

1. Baca babnya.
2. Ajarkan bab tersebut kepada sekurang-kurangnya dua orang, termasuk teman sejawat di tempat kerja, anggota keluarga, teman-teman, dst.
3. Berusahalah dengan sungguh-sungguh, jujur dan terfokus, untuk hidup berdasarkan prinsip-prinsip yang dijabarkan dalam bab tersebut selama satu bulan.

4. Laporkan hasilnya dan hal-hal yang Anda pelajari dari usaha Anda untuk hidup berdasarkan gagasan yang dijabarkan di dalam bab tersebut, kepada kolega, anggota keluarga, atau teman yang Anda percaya.

Begitu Anda menyelesaikan kolom isian "Tantangan Kebiasaan ke-8", Anda dapat minta sertifikat bahwa Anda telah melakukan hal ku di www.The8thHabit.com/challenge dan Anda akan menerima penghargaan khusus atas pencapaian Anda.

Sebelum melangkah ke Bagian 1: Temukan Suara Anda, renungkan kata-kata Abraham Lincoln: "Ajaran-ajaran yang berlaku di masa silam yang tenang tidak cukup lagi untuk menghadapi kehidupan masa kini yang ditandai dengan berbagai goncangan." Kita harus berpikir secara baru. Kita harus mengembangkan bukan hanya perangkat pikir yang baru, melainkan juga perangkat keahlian baru, dan peralatan baru yang juga mucul dari keahlian tersebut. Ini sulit



GAMBAR 3.2

dilakukan, dan akan memaksa setiap orang keluar dari zona kenyamanannya. Tetapi, telah muncul realitas baru, ekonomi baru, tantangan baru. Tantangan baru itu—yang berarti bukan sekadar bertahan hidup dalam realitas baru ini, tetapi berupaya keras dan sukses dalam realitas baru tersebut—menuntut tanggapan baru, kebiasaan baru. Ingat, kebiasaan terletak pada bidang potong antara pengetahuan, sikap, dan keahlian (lihat gambar 3.2). Bila Anda mengembangkan tiga dimensi dari Kebiasaan ke-8 itu, Anda akan semakin bisa mengatasi tantangan baru tersebut dan memasuki kemungkinan-kemungkinan yang tak terbatas.

Bagian Pertama

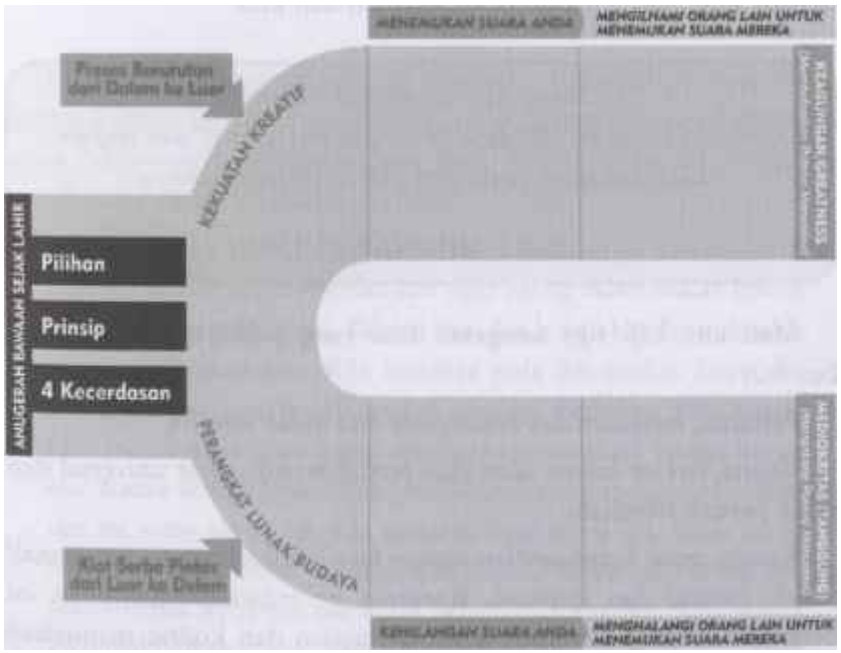
MENEMUKAN SUARA ANDA

Bab 4

MENEMUKAN SUARA ANDA: ANUGERAH BAWAAN SEJAK LAHIR YANG BELUM ANDA BUKA

Ada begitu banyak anugerah, yang belum kamu buka sejak kelahiranmu Ada begitu banyak hadiah berharga, yang telah diberikan oleh Allah. Yang Mahakasih tidak jemunya mengulang 'Apa pun milik-Ku adalah juga milikmu." Ada begitu banyak anugerah, kekasihku, yang belum kamu buka sejak kelahiranmu.[1]

HAFIZ



GAMBAR 4.1

KEMAMPUAN untuk *menemukan* suara kita terdapat pada potensi yang dianugerahkan kepada kita sejak lahir. Walau masih dalam keadaan terpendam, tersembunyi dan belum berkembang, benih keagungan dan kehebatan itu sudah ditanam di dalam diri kita. Kita diberi "anugerah luar biasa yang kita miliki sejak lahir"—berbagai bakat, kemampuan, hak istimewa, kecerdasan, kesempatan—yang sebagian besar masih tetap rapi tertutup, kecuali kalau kita mau membukanya, melalui keputusan dan upaya kita sendiri. Karena anugerah ini, potensi dalam setiap orang begitu hebat, bahkan tidak terbatas. Kita bahkan mungkin sama sekali tidak bisa membayangkan sejauh mana kemampuan kita itu. Seorang bayi mungkin merupakan ciptaan yang paling tergantung pada orang lain di dunia ini, tapi hanya dalam beberapa tahun saja, dia sudah berkembang menjadi orang yang amat kuat, dengan kemampuan luar biasa. Semakin kita memanfaatkan dan memperbesar bakat-bakat kita saat ini, semakin banyak bakat diberikan kepada kita, dan semakin besar kemampuan kita.

Semua bayi dilahirkan cerdas;
9.999 dari setiap 10.000 bayi itu dengan begitu cepat, dan sembrono, dijadikan tidak cerdas lagi oleh orang-orang dewasa.

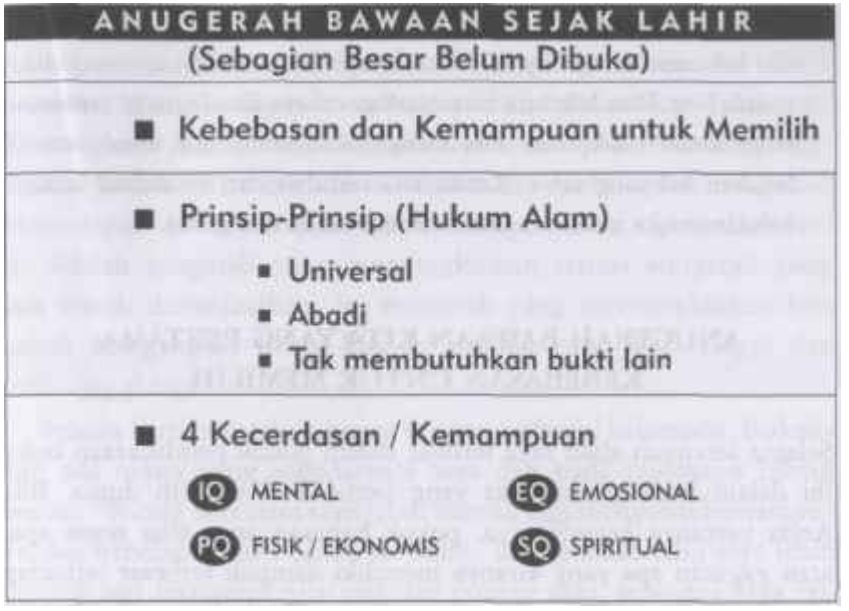
BUCKMINSTER FULLER

Mari kita kaji tiga anugerah kita yang paling penting (Gambar 4.2)

Pertama, *kebebasan dan kemampuan kita untuk memilih.*

Kedua, *hukum-hukum alam atau prinsip-prinsip,* yang universal dan tidak pernah berubah.

Ketiga, *empat kecerdasan/kemampuan kita*—fisik/ekonomi, emosional/sosial, mental dan spiritual. Keempat kecerdasan/kemampuan ini berkaitan langsung dengan keempat bagian dari kodrat manusiawi kita—yang dilambangkan dengan tubuh, hati, pikiran dan jiwa.



GAMBAR 4.2

Marianne Williamson dengan indahnya menyatakan betapa kita sering kagum, bahkan takut, terhadap kemampuan yang kita miliki sejak lahir—yang biasanya, saya kira, karena perasaan tanggung jawab yang ditimbulkannya di dalam diri kita:

> Ketakutan kita yang paling dalam bukanlah bahwa kita ini tidak mampu. Sebaliknya, ketakutan kita yang paling dalam adalah bahwa kita amat sangat berkuasa. Cahaya kita, dan bukan kegelapan kitalah yang menakutkan kita. Kita bertanya pada diri sendiri: Siapa aku ini, untuk menjadi begitu cerdas, tampan, berbakat, dan hebat? Lho, memangnya siapa kamu sehingga merasa tidak pantas untuk itu? Kamu adalah anak Allah. Perilakumu yang mengecil-kecilkan diri itu sama sekali tak ada gunanya bagi dunia ini. Sama sekali tidak bijak bila kamu mengerutkan dirimu hanya agar orang lain tidak merasa kecil dan tak aman berada di sekitarmu. Kita semua ini dimaksudkan untuk bersinar cemerlang, sebagaimana anak-anak memang begitu. Kita dilahirkan untuk menyatakan kemuliaan Al-

lah yang berada di dalam diri kita; ya, bukan hanya ada di dalam diri beberapa orang di antara kita, tetapi dalam diri setiap orang di antara kita. Dan bila kita membiarkan cahaya kita bersinar cemerlang, secara tidak sadar kita mengizinkan orang lain untuk melakukan hal yang sama. Ketika kita terbebas dari ketakutan kita, kehadiran kita secara otomatis membebaskan orang lain.[2]

ANUGERAH BAWAAN KITA YANG PERTAMA: KEBEBASAN UNTUK MEMILIH

Selama setengah abad saya terlibat dalam pokok pembicaraan buku ini dalam berbagai konteks yang berbeda di seluruh dunia. Bila Anda bertanya kepada saya, pokok bahasan apa, atau tema apa, atau gagasan apa yang kiranya memiliki dampak terbesar terhadap orang-orang—gagasan besar apa yang lebih bergaung begitu mendalam dalam jiwa daripada yang lain—bila Anda bertanya mengenai satu hal ideal yang paling praktis, paling relevan, paling tepat waktu, apa pun lingkungannya, saya akan dengan cepat menjawab, tanpa keraguan apa pun, dan dengan keyakinan mendalam dalam hati dan jiwa saya, bahwa *kita bebas untuk memilih.* Selain kehidupan itu sendiri, kemampuan untuk memilih adalah anugerah kita yang paling besar. Kemampuan dan kebebasan ini amat bertolak belakang dengan pola pikir *victimism,* suatu pola pikir yang menganggap diri sebagai korban, dan *budaya mempersalahkan* yang begitu kental dalam masyarakat kita.

Pada dasarnya, kita ini adalah hasil dari pilihan-pilihan kita, bukan alam (gen) atau pola pengasuhan (didikan, lingkungan). Tentu saja gen dan budaya sering amat berpengaruh, tetapi tidak menentukan.

Sejarah orang bebas tidak pernah ditulis secara kebetulan. Sejarah itu ditulis dengan pilihan—yaitu pilihan mereka sendiri.[3]

DWIGHT D. EISENHOWER

Hakikat menjadi manusia adalah mampu mengarahkan kehidupan Anda sendiri. Manusia bertindak, sedangkan hewan dan robot bereaksi. Manusia dapat membuat pilihan berdasarkan nilai-nilai. Kemampuan Anda untuk memilih arah kehidupan Anda memungkinkan Anda untuk menemukan kembali diri Anda, untuk mengubah masa depan Anda, maupun untuk mempengaruhi ciptaan lainnya. Ini adalah anugerah yang memungkinkan semua anugerah yang lain untuk dimanfaatkan. Ini anugerah yang memungkinkan kita untuk mengangkat hidup kita ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih tinggi lagi.

Selama bertahun-tahun bicara dengan berbagai kelompok, berkali-kali ada orang yang mendatangi saya dan pada pokoknya bilang begini, "Tolong beri tahu saya lebih banyak lagi mengenai kemampuan dan kebebasan saya untuk memilih. Tolong kasih tahu saya lebih banyak lagi mengenai nilai diri dan potensi saya, sehingga saya tak perlu lagi membanding-bandingkan diri dengan orang lain." Entah topik yang dibicarakannya menarik (atau membosankan), banyak juga yang berkomentar bahwa hal yang paling menggairahkan jiwa mereka adalah pemahaman bahwa mereka memiliki kebebasan untuk memilih. Bagi mereka pemahaman itu begitu manisnya, begitu melegakannya, sehingga mereka hampir tidak dapat menyelaminya dengan cukup lama dan dalam.

Kemampuan untuk memilih ini berarti bahwa kita bukan sekadar hasil dari masa lalu kita atau dari gen kita; kita bukan merupakan produk dari perlakuan orang terhadap diri kita. Tentu saja semuanya itu mempengaruhi kita, tetapi tidak menentukan diri kita. Kita menentukan diri kita sendiri melalui pilihan-pilihan kita. Nah, kalau kita telah membiarkan masa kini kita ditentukan oleh masa lampau, akankah kita membiarkan masa depan kita ditentukan juga oleh masa lampau kita?

Salah satu pengalaman yang amat mendalam dan benar-benar mengubah hidup saya—yaitu pengalaman yang secara konseptual penting sekali bagi karya saya yang kemudian saya tuangkan dalam *The 7 Habits*—terjadi ketika saya sedang liburan di Hawaii. Pada

suatu hari, sambil bermalas-malasan saya mengelilingi tumpukan buku di perpustakaan. Berada pada keadaan pikiran yang meditatif dan merenung, saya menarik satu buku. Di dalamnya saya membaca tiga kalimat yang benar-benar menyentuh diri saya.

Antara rangsangan dan tanggapan terdapat sebuah ruang. Di ruang itu terdapat kebebasan dan kemampuan kita untuk memilih tanggapan kita. Dalam pilihan-pilihan kita terdapat perkembangan dan kebahagiaan kita.



GAMBAR 4.3

Secara intelektual saya telah belajar dari banyak sumber mengenai kebebasan untuk memilih tanggapan kita terhadap apa pun yang menimpa kita. Tetapi, pada hari itu, dalam keadaan serba membuka diri dan merenung, dalam lingkungan yang santai itu, gagasan mengenai ruang kosong antara apa pun yang menimpa kita dan tanggapan kita terhadapnya menyentak saya seperti keruntuhan berton-ton batu bata. Sejak saat itu saya memahami dan percaya bahwa besarnya ruang itu sebagian besar ditentukan oleh warisan genetik dan biologis kita, serta oleh cara kita dididik dan dibesarkan, berikut dengan keadaan kita sekarang.

Bila kita hidup dengan banyak orang yang telah dewasa dengan cinta tanpa syarat dan dalam lingkungan yang mendukung, ruang itu mungkin amat luas. Di lain pihak, karena berbagai pengaruh genetik dan lingkungan, ruang itu mungkin amat sempit. Tetapi, yang penting ialah bahwa ada ruang itu, dan dalam *pemanfaatan*

ruang itulah terdapat kesempatan untuk memperluasnya. Beberapa orang yang punya ruang yang lebar, ketika menghadapi lingkungan yang tidak ramah, mungkin saja memilih untuk bersembunyi, dan dengan begitu mempersempit ruang itu. Orang lain yang barangkali punya ruang yang sempit mungkin saja berenang melawan arus genetik, sosial, dan budaya, dan menemukan kebebasannya justru semakin meningkat, pertumbuhannya semakin cepat, dan kebahagiannya lebih mendalam. Kelompok yang pertama tadi adalah orang-orang yang tidak membuka anugerah besar yang telah mereka terima sejak lahir. Mereka itu semakin hari semakin lebih ditentukan oleh kondisi mereka daripada oleh keputusan-keputusan mereka. Sementara itu kelompok kedua—mungkin dengan susah payah dan terus-menerus harus berupaya—adalah orang-orang yang membuka anugerah kebebasan untuk memilih, yang tak ternilai harganya itu. Ketika mereka membuka anugerah itu, mereka menemukan kekuatan yang membebaskan dan merebakkan hampir semua anugerah lain yang sudah mereka terima sejak lahir.

Berikut adalah kutipan dari seorang yang terkenal, R.D. Laing, yang menunjukkan bahwa kegagalan kita untuk mengetahui bahwa kita memiliki ruang tersebut akan menghancurkan kemampuan kita untuk berubah. Hanya manusia yang memiliki kesadaran diri. Baca, renungkan, dan baca ulang kutipan berikut:

> *Wilayah cakupan dari yang kita pikirkan dan kita kerjakan dibatasi oleh apa yang tidak kita ketahui. Dan karena kita tidak berhasil mengetahui apa-apa yang tidak berhasil kita ketahui, hanya sedikit hal yang bisa kita lakukan terhadap perubahan; sampai kita mengetahui bagaimana kegagalan untuk mengetahui itu membentuk pikiran dan perbuatan kita.*

Kesadaran mengenai kebebasan dan kemampuan untuk memilih itu menguatkan diri, karena kesadaran itu dapat menimbulkan pemahaman akan hal-hal yang mungkin dan besarnya potensi kita.

Kesadaran itu juga amat mengancam, bahkan menakutkan, karena tiba-tiba kita menjadi bertanggung jawab, yang dalam bahasa Inggrisnya *responsible,* yang berarti *respon-able,* yaitu bisa memberi respons atau tanggapan yang membuat kita pantas disebut manusiawi. Kita juga menjadi *accountable,* yang juga berarti bertanggung jawab, tetapi akar kata Inggrisnya bisa menekankan dimensi lain, yaitu kita menjadi *account-able,* yang berarti mampu membuat perhitungan-perhitungan yang benar terhadap apa pun yang terjadi, dan apa sepantasnya tanggapan kita terhadapnya, sehingga tindakan kita tidak reaktif. Kalau dulu kita bersembunyi dengan mempersalahkan masa lampau untuk membenarkan situasi dan masalah yang kita hadapi sekarang, memang menakutkan untuk berpikir kebalikannya. Dengan kesadaran itu, tiba-tiba tidak ada sesuatu lagi yang bisa kita gunakan sebagai alasan pembenaran.

Tak peduli apa pun yang telah terjadi, sedang terjadi, atau akan terjadi, ingatlah bahwa ada ruang antara hal-hal itu dan tanggapan kita terhadapnya. Kalaupun hanya ada sepersekian detik antara rangsangan dan tanggapan, ruang itu merepresentasikan kemampuan kita untuk memilih tanggapan kita terhadap situasi apa pun.

Tentu saja ada hal-hal yang terjadi pada kita, yang terhadapnya kita tidak punya pilihan. Salah satunya adalah struktur genetik kita. Tetapi, kendati kita tidak memilih gen kita, kita tetap memiliki kemampuan untuk memilih cara kita menanggapinya. Kalau Anda memiliki kencenderungan genetik untuk penyakit tertentu, tidak berarti bahwa Anda pasti akan menderita penyakit itu. Dengan memanfaatkan kesadaran diri dan kekuatan kehendak Anda untuk mengikuti program olahraga, program diet, dan pengetahuan medis yang paling maju, mungkin saja Anda terhindar dari penyakit yang telah menewaskan nenek moyang Anda.

Mereka yang terus mengembangkan kekuatan dan kebebasan untuk memilih juga dapat menjadi *seorang pribadi transisi.* Yang saya maksudkan dengan istilah itu adalah orang yang bisa menghentikan kecenderungan yang tidak pantas agar tidak terus diwariskan dari

generasi sebelumnya ke generasi setelah mereka (yaitu generasi anak dan cucu mereka).

Belum lama ini saya merasa mendapat suatu kehormatan ketika menerima *Fatherhood Award* dari *National Fatherhood Initiative.* Saya terharu sekali mendengar apa yang dikatakan oleh salah seorang penerima penghargaan itu. Komentarnya yang pertama ialah bahwa penghargaan itu merupakan penghormatan yang lebih besar dan lebih penting baginya daripada penghargaan apa pun yang pernah ia terima. Kendati semua penghargaan lain tersebut menunjukkan dengan jelas keberhasilannya dalam karier, ia memandang *National Fatherhood Award* yang ia terima itu sebagai indikator "keberhasilan" yang jauh lebih besar. Saya tirukan kata-katanya, begini, "Saya tidak pernah mengetahui ayah saya; ayah saya pun tidak pernah mengetahui ayahnya; tetapi anak saya mengetahui ayahnya." Pernyataannya benar-benar mencerminkan salah satu keberhasilan yang paling indah dan paling layak dalam kehidupan ini. Pernyataan itu menunjukkan keberhasilan dan keagungan yang sebenarnya; tetapi, lebih penting lagi, perannya sebagai pribadi transisi akan secara amat positif mempengaruhi generasi berikutnya.

Anda juga dapat menjadi pribadi transisi dalam organisasi di mana Anda bekerja. Misalnya, mungkin Anda memiliki bos yang sangat mengerikan. Lingkungan kerja Anda mungkin bukan hanya tidak menyenangkan, melainkan juga tidak adil. Kendati demikian, dengan memanfaatkan secara bijaksana kebebasan Anda untuk memilih, Anda bisa mengubah lingkungan itu dan secara amat mendalam mempengaruhi bos Anda agar menjadi lebih baik, atau sekurang-kurangnya Anda bisa membentengi diri dari kemungkinan terobsesi atau menjadi amat terpengaruh oleh kelemahan orang lain. Ingat, bila kehidupan emosional Anda ditentukan oleh kelemahan orang lain, Anda sedang memperlemah diri sendiri, dan pada saat yang sama memberi kekuatan yang lebih besar kepada kelemahan itu untuk terus memorakporandakan kehidupan Anda. Jangan biarkan kelemahan yang terjadi di masa lampau menentukan masa depan Anda.

Berikut adalah kisah nyata yang dengan jelas menggambarkan kemampuan kita untuk memilih. Kisah ini diceritakan langsung oleh seseorang yang penuh keberanian dan inspiratif, yang belajar mempengaruhi, bahkan memimpin, bosnya yang "buruk":

Ketika saya duduk dalam dewan direksi, sebagai direktur sumber daya manusia, saya mendengar cerita menyeramkan mengenai bos kami. Saya persis berada di ruang kantornya ketika ia sedang benar-benar murka terbadap salah seorang karyawannya. Sejak itu saya bersumpah tidak akan ada di sisi bos saya. Saya memenuhi sumpah saya itu. Dengan manis saya bicara dengannya di lorong. Saya selalu berusaha tepat waktu menyerahkan laporan saya kepada sekretarisnya. Saya memastikan agar tidak menjadi orang terakbir yang keluar kantor untuk makan siang, agar tidak terpaksa dipilih menemaninya bila ia butuh teman makan. Bahkan saya juga tidak mau main golf bersamanya, takut jangan-jangan saya mengalahkannya.

Tak lama kemudian, saya mulai melihat betapa saya tak lebih dari pengecut walau segalanya seakan berjalan sesuai dengan yang saya inginkan. Saya terserap babis oleh hal-hal di tempat kerja yang berada di luar kendali saya. Saya telah memboroskan energi kreatif saya yang berharga untuk mencari solusi terhadap masalah yang sebenarnya belum terjadi. Karena saya ketakutan, saya tidak bisa menyumbangkan yang terbaik dari saya. Saya bukan seorang agen perubahan. Bahkan satu-satunya perubahan yang saya rasakan pas kalau saya jalankan adalah pindah ke perusahaan lain. Bahkan saya sudah punya jadwal wawancara.

Karena malu terhadap diri sendiri, saya membatalkan rencana wawancara itu, dan bertekad untuk memusatkan perhatian hanya pada hal-hal yang benar-benar bisa saya pengaruhi, untuk jangka waktu sembilan puluh hari. Saya mulai dengan memutuskan bahwa prioritas pertama saya adalah membangun hubungan yang mendalam dengan bos saya. Tentu saja tak perlu menjadi teman yang terbaik, tetapi saya merasa bahwa kami harus bisa berinteraksi sebagai kolega.

Pada suatu hari bos saya masuk ke ruang saya. Setelah mendiskusikan beberapa hal, saya melontarkan kalimat yang sudah saya persiapkan dan

ulang-ulang di kepala saya sebelumnya. Saya katakan, "Omong-omong, apa yang dapat saya lakukan untuk membantu Bapak agar bisa lebih efektif di sini?"

Dia bingung. 'Apa maksudmu?"

Dengan berani saya lanjutkan, "Apa yang dapat saya lakukan untuk sedikit meringankan beban kerja Bapak? Tugas saya adalah memastikan bahwa beban kerja Bapak menjadi sedikit lebih mudah."

Sambil mengatakan hal itu, saya tersenyum, suatu senyuman yang sebetulnya menyembunyikan kegugupan saya, dan mudah-mudahan dia tidak merasa aneh dengan senyuman saya itu. Sementara itu, saya melihat wajahnya, dan saya tidak akan pernah melupakan ekspresi wajahnya saat itu. Itu benar-benar merupakan titik awal hubungan kami.

Mula-mula, saya diminta untuk melakukan hal-hal kecil, hal remeh-temeh yang pasti bisa saya lakukan, seperti "Ketikkan memo ini untukku" atau "Bisa menelpon orang ini untuk janji ketemu denganku?" Setelah enam minggu melakukan hal-hal seperti itu, dia mendatangi saya dan berkata, ""Saya tahu, dengan latar belakangmu, tentunya kamu mengetahui aspek-aspek yang terkait dengan kompensasi bagi para karyawan dengan baik. Nah, bisakah kamu menangani asuransi mereka ini? Biaya kita tinggi sekali; coha lihat, apa yang bisa kamu lakukan."

Itulah pertama kalinya dia menyuruh saya melakukan sesuatu yang memiliki dampak berarti bagi organisasi kami. Saya mengambil premi sebesar $250,000 per tahun dan berhasil menurunkannya menjadi $198,000. Selain itu saya juga berhasil menghapuskan denda karena penghapusan kontrak di tengah jalan dengan cara menegosiasikan klaim-klaim yang tak tertangani dengan baik, dan itu menghasilkan penghematan lagi sebesar $13,000.

Ketika terjadi perbedaan pendapat di antara kami, saya membuktikan kepadanya bahwa saya bisa mengisolasikannya sehingga hanya kami berdua yang tahu. Dia tak akan mendengar itu di kemudian hari dari departemen pemasaran, misalnya.

Dengan cara itu, saya segera menemukan bahwa sembilan puluh hari percobaan saya itu benar-benar bisa berjalan, dan membuahkan hasil bagus.

Hubungan dan pengaruh saya benar-benar meningkat dengan cava memfokuskan perhatian saya pada apa yang dapat saya lakukan untuk mengubah lingkungan kerja saya. Saat ini, kepercayaan yang terbangun antara saya dan bos saya amat tinggi, dan saya merasa bahwa saya benar-benar bisa menyumbangkan sesuatu di sini.

Satu perahu berlayar ke timur dan satu lagi ke barat, padahal digerakkan oleh angin yang sama. Bentangan layar kitalah, dan bukan arah angin, yang menentukan ke mana arah kita. Seperti angin laut itulah alur nasib kita. Ketika kita mengarungi kehidupan, bentangan jiwa kitalah yang menentukan tujuannya, dan bukan ketenangan atau hiruk pikuknya.[4]

ELLA WHEELER WILCOX

Saya menantang Anda untuk benar-benar memikirkan anugerah pertama kita ini—merenungkan ruang yang ada di antara rangsangan dan tanggapan. Saya anjurkan Anda untuk memanfaatkannya secara bijak dalam rangka memperluas kebebasan Anda, mempertahankan diri Anda agar terus tumbuh, terus belajar, dan memberi sumbangan nyata. Praktik Anda dengan kekuatan itu akan memperluas tanggapan Anda, sedemikian rupa sehingga tanggapan Anda itu akan memiliki sifat tertentu, yang pada akhirnya akan mulai membentuk berbagai rangsangan. Dengan cara itu, Anda secara harfiah menciptakan dunia Anda. Filsuf dan psikolog besar Amerika, William James, berkali-kali mengatakan bahwa kalau kita mengubah pemikiran kita, kita mengubah kehidupan kita.

ANUGERAH BAWAAN KITA YANG KEDUA: HUKUM ALAM DAN PRINSIP-PRINSIP

Kita telah memperbicangkan pemanfaatan secara bijak terhadap ruang antara rangsangan dan tanggapan—dengan kata lain, ke-

bebasan kita untuk memilih. Apa sesungguhnya arti dari "pemanfaatan secara bijak" itu? Di mana sesungguhnya letak dari "kebijaksanaan" itu? Pada dasarnya, itu berarti hidup dengan *prinsip-prinsip* atau *hukum alam,* dan tidak larut mengikuti budaya populer yang menyajikan kiat serba cepat dalam menangani berbagai perkara.

Ketika pertama kali melihat jarum kompas pada umur empat tahun, Einstein mengerti bahwa pasti ada "sesuatu di balik benda-benda, sesuatu yang jauh tersembunyi." Hal yang sama juga berlaku pada setiap bidang kehidupan ini. Prinsip-prinsip bersifat *universal* atau *umum*—artinya, mereka mengatasi budaya dan wilayah geografis. Prinsip-prinsip itu juga abadi—*tidak pernah berubah*—seperti prinsip keadilan, kebaikan hati, rasa hormat, kejujuran, integritas, pelayanan dan sumbangan. Berbagai budaya yang berbeda mungkin menerjemahkan prinsip-prinsip itu dalam praktik yang berbeda, dan sejalan dengan waktu bisa jadi juga mengaburkan prinsip-prinsip itu melalui pemanfaatan kebebasan yang tidak benar. Kendati demikian, prinsip-prinsip itu ada. Seperti hukum gravitasi, prinsip-prinsip itu juga terus berlaku.

Saya juga menemukan bahwa prinsip-prinsip itu tidak bisa *diperdebatkan.* Prinsip-prinsip itu jelas dari sananya. Misalnya, Anda tak mungkin bisa terus percaya, kalau yang Anda percaya itu tidak layak dipercaya. Coba renungkan; itu adalah hukum alam.

Saya pernah menjadi asisten instruktur pada suatu kelompok pecinta alam yang terdiri dari tiga puluhan orang. Setelah menjelajah sekitar dua puluh empat jam tanpa makan, minum, dan tidur, kami menuruni gunung dan harus menyeberangi sungai yang deras untuk mencapai seberang, untuk mendapatkan makanan dan minuman. Ada seutas tali yang diikatkan di pohon di tebing kali yang satu dan ujungnya diikatkan di pohon di seberang. Di seberang sana tersedia sarapan pagi kami. Saya menyediakan diri sebagai orang yang pertama menyeberang dengan tali itu. Merasa diri lebih kuat daripada kenyataannya, saya mulai meluncur dan bergaya di tengah tali, dan bukannya menggunakan sisa tenaga saya untuk segera mencapai seberang. Baru setelah merasa kekuatan saya semakin menipis, saya

dengan segera berusaha mencapai seberang—tetapi sudah terlambat, kekuatan saya sudah benar-benar menguap. Saya memanfaatkan teknik yang saya ketahui, termasuk visualisasi dan kekuatan kehendak, tetapi tetap saja tidak berhasil. Akhirnya saya terjatuh ke dalam sungai yang berarus deras itu. Ketika saya mencapai pinggir kali, sekitar dua puluh lima meter ke arah hilir, dan terbaring di sana kelelahan, para siswa saya justru bersorak dan menertawakan diri saya. Itulah gambaran mengenai "kesombongan yang mendahului kejatuhan". Tubuh kita merupakan sistem alamiah. Dia diatur oleh hukum alam. Sikap mental positif seberapa pun tidak ada gunanya kalau otot saya sudah sampai ambang batas kekuatannya.

Saya suka terhadap cara C.S. Lewis bicara mengenai orang-orang yang bilang bahwa tak ada prinsip-prinsip yang bersifat universal:

> Kapan pun Anda bertemu dengan orang yang bilang bahwa ia tidak percaya adanya Benar dan Salah yang sejati, Anda akan segera menemukan orang yang sama itu justru menegaskan kebalikannya. Mungkin ia mengingkari janjinya kepada Anda, tetapi bila Anda mencoba mengingkari janji Anda terhadapnya, ia akan sigap mengeluh, "Ini tidak adil". Suatu bangsa mungkin bilang bahwa perjanjian-perjanjian tidak ada gunanya, tetapi semenit kemudian, mereka mengingkari ucapan itu dengan mengatakan bahwa perjanjian yang hendak mereka ingkari itu tidak adil. Tetapi, kalau perjanjian itu benar-benar tidak penting, dan bila tidak ada Benar dan Salah yang sejati—dengan kata lain, bila tidak ada Hukum Alam—apa bedanya perjanjian yang adil dengan yang tidak adil? Bukankah dengan begitu mereka justru sedang menunjukkan belang mereka, bahwa apa pun yang mereka katakan, sebenarnya mereka mengetahui Hukum Alam, sebagaimana pihak-pihak lain?
>
> Karena itu, rupanya kita harus percaya akan adanya Benar dan Salah yang sejati. Mungkin saja bahwa orang kadang-kadang berpandangan salah mengenainya, seperti sebagaimana mereka kadang-kadang salah berhitung di bidang matematika, tetapi Benar dan Salah itu bukan sekadar masalah rasa dan pendapat, tetapi bersifat objektif, seobjektif tabel perkalian. Kalau demikian, berikut adalah dua hal yang ingin saya sampaikan. Pertama, bahwa manusia, di seluruh dunia, memiliki gagasan bahwa mereka harus bertindak dalam cara tertentu, dan tidak bisa benar-benar menghindar darinya. Kedua, bahwa mereka pada kenyataannya tidak bertindak dengan cara seperti itu. Dengan kata lain, mereka mengetahui Hukum Alam, tetapi mereka melanggarnya. Dua fakta itu merupakan landasan bagi pemikiran yang jernih mengenai diri kita sendiri dan jagad raya di mana kita hidup.[5]

Otoritas Alamiah dan Moral

Otoritas alamiah adalah ranah atau medan berlakunya hukum alam. Anda tidak bisa mengabaikan hukum alam, dan Anda tidak punya pilihan kecuali bertindak berdasarkan hukum itu. Semua tindakan memiliki akibat. Suka atau tidak, ketika kita mengangkat satu ujung tongkat, kita juga mengangkat ujung yang lain. Bila Anda terjun dari bangunan bertingkat sepuluh, Anda tidak bisa mengubah keputusan Anda saat mencapai tingkat kelima. Gravitasilah yang mengontrolnya. Itulah ketentuan alam. Alam juga telah menentukan bahwa kita punya kebebasan dan kemampuan untuk memilih, dan oleh karena itu, manusia memiliki otoritas alamiah atau kewenangan untuk menguasai ciptaan yang lain. Spesies yang langka dan terancam bahaya hanya bisa bertahan hidup karena persetujuan dan kepedulian kita. Mereka tidak memiliki kebebasan dan kemampuan untuk memilih. Mereka tidak punya kesadaran diri. Mereka tidak bisa menemukan kembali *{reinvent)* diri mereka. Mereka berada di bawah kuasa manusia. Karena memiliki kesadaran diri, manusia memiliki kebebasan dan kemampuan untuk memilih dan menemukan dirinya sendiri. Ini adalah otoritas alamiah.

Apa itu *otoritas moral?* Otoritas moral adalah pemanfaatan kebebasan dan kemampuan kita untuk memilih, berdasarkan suatu prinsip. Dengan kata lain, bila kita mengikuti prinsip-prinsip dalam

hubungan kita dengan sesama kita, kita seakan sedang memasuki wilayah perizinan alam. Hukum alam (seperti gravitasi) dan prinsip-prinsip (seperti rasa hormat, kejujuran, kebaikan hati, integritas, pelayanan dan keadilan) mengendalikan akibat dari pilihan-pilihan kita. Sebagaimana Anda mendapatkan udara dan air yang tercemar kalau Anda terus-menerus memperkosa lingkungan hidup, begitu pula kepercayaan (lem dari berbagai hubungan) akan hancur bila Anda terus-menerus bersikap tidak baik dan tidak jujur kepada orang lain. Dengan pemanfaatan kebebasan dan kemampuan untuk memilih secara bijaksana, dan didasari dengan prinsip-prinsip yang baik, orang yang rendah hati akan memperoleh otoritas moral terhadap orang-orang, budaya, organisasi, maupun seluruh masyarakatnya.

Nilai adalah norma sosial, yang bersifat personal, emosional, subjektif, dan dapat diperdebatkan. Kita semua punya nilai-nilai. Bahkan kriminal pun punya nilai-nilai. Pertanyaan yang harus Anda ajukan terhadap diri sendiri adalah, *apakab nilai-nilai Anda didasarkan atas prinsip?* Bila Anda runut sampai ujungnya, Anda akan menemukan bahwa prinsip-prinsip itu adalah hukum alam, yang bersifat impersonal, faktual, objektif dan jelas dari sananya. Berbagai akibat atau konsekuensi ditentukan oleh prinsip; perilaku ditentukan oleh nilai; karena itu hargailah prinsip-prinsip itu!

Orang yang terobsesi dengan ketenaran, adalah contoh dari mereka yang nilai-nilainya mungkin tidak mengakar kuat pada prinsip. Popularitas membentuk pusat moral mereka. Dengan kata lain, keinginan untuk tenar dan tetap tenar menghalalkan segala cara. Mereka tidak tahu siapa sebenarnya mereka itu, dan tidak tahu ke mana sebenarnya arah "utara" yang benar. Mereka tidak tahu prinsip mana yang harus diikuti, karena kehidupan mereka didasarkan pada nilai-nilai sosial. Mereka tercabik karena tegangan antara kesadarannya akan tuntutan sosial dan kesadaran diri mereka di satu pihak, dan hukum alam dan prinsip di pihak lain. Bila sedang berada dalam pesawat terbang, keadaan seperti itu disebut

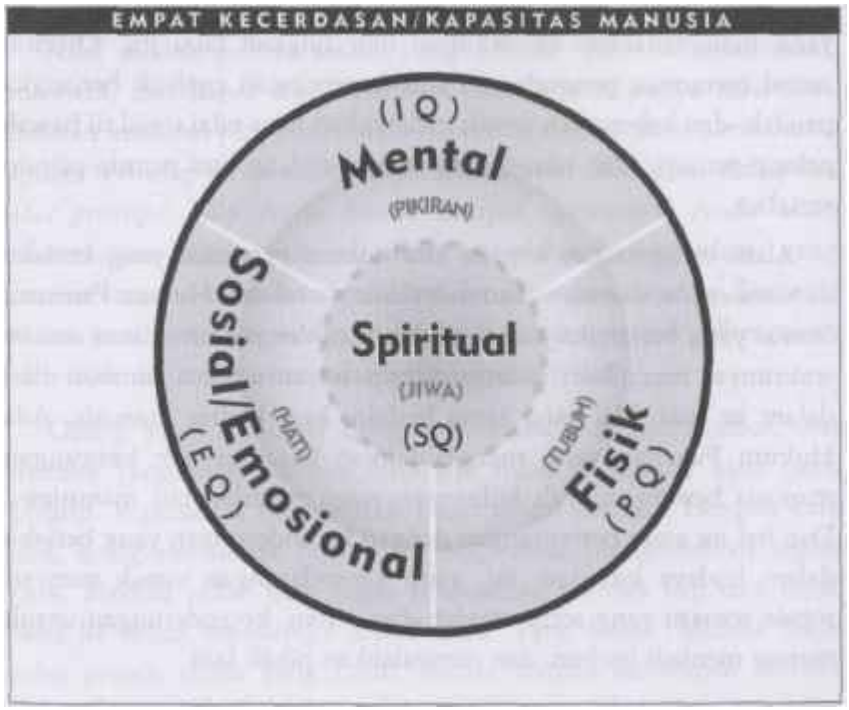
vertigo. Dalam keadaan itu Anda kehilangan arah atau acuan ke darat (yang dalam hal ini berarti prinsip) sehingga Anda jadi benar-benar bingung dan tersesat. Banyak orang menjalani hidup mereka dengan semacam vertigo, atau kebingungan moral. Kita semua melihat orang-orang seperti itu. Anda menyaksikan mereka dalam kehidupan Anda dan dalam budaya populer. Mereka tidak mau bersusah-payah untuk benar-benar memusatkan dan mendasarkan nilai-nilai mereka pada prinsip-prinsip yang abadi.

Karena itu, tugas pokok kita adalah menentukan di mana "utara yang sesungguhnya" dan kemudian mengarahkan segalanya ke situ. Kalau tidak, Anda akan hidup dengan berbagai konsekuensi negatif yang pasti akan muncul. Sekali lagi, konsekuensi negatif itu tak terelakkan karena walau nilai mengendalikan tingkah laku, prinsiplah yang mengendalikan konsekuensi dari tingkah laku itu. Otoritas moral menuntut pengorbanan atas kepentingan egoistik berjangka pendek, dan keberanian untuk meletakkan nilai-nilai sosial di bawah prinsip-prinsip. Dan nurani kita adalah gudang dari prinsip-prinsip tersebut.

Alam mengajarkan kepada kita hukum pertanian yang berlaku di mana-mana, dan saya akan menyebutnya sebagai Hukum Panenan. Semua yang berjangka panjang dihasilkan dengan mengikuti urutan waktunya, mengikuti prinsip-prinsip tertentu, dan tumbuh dari dalam ke luar. Hal yang sama berlaku bagi kodrat manusia. Ada Hukum Panenan yang mengendalikan karakter dan keagungan manusia beserta seluruh hubungan yang memiliki ciri manusiawi. Dan hal ini amat bertentangan dengan kecenderungan yang berlaku dalam budaya kita saat ini, yaitu kecenderungan untuk mencari segala sesuatu yang serba mudah dan instan, kecenderungan untuk merasa menjadi korban, dan menyalahkan pihak lain.

ANUGERAH BAWAAN KITA YANG KETIGA: EMPAT KECERDASAN/KEMAMPUAN DARI KODRAT KITA

Sebagaimana telah dikatakan sebelumnya, keempat bagian dari kodrat kita terdiri dari tubuh, pikiran, hati, dan jiwa. Bersesuaian dengan keempat bagian itu terdapat empat kemampuan atau kecerdasan, yang kita miliki: kecerdasan fisik atau tubuh (*Physical Intelligence* atau *Physical Quotienct,* PQ), kecerdasan mental (IQ), kecerdasan emosi (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ). Keempat kecerdasan ini merupakan anugerah bawaan yang sudah kita terima sejak lahir.



GAMBAR *4.4*

Kecerdasan Mental (IQ)

Dulu, sebelum bentuk-bentuk kecerdasan lain mengemuka, kalau kita bicara mengenai kecerdasan biasanya kita berpikir tentang *Kecerdasan Mental* (yang secara teknis lebih dikenal dengan istilah *Intelligence Quotient,* atau IQ), yaitu kemampuan kita untuk meng-analisis, berpikir dan menentukan hubungan sebab-akibat, berpikir secara abstrak, menggunakan bahasa, memvisualisasikan sesuatu, dan memahami sesuatu. Baru kemudian disadari bahwa konsep seperti itu terlalu mempersempit pengertian kecerdasan tersebut.

Kecerdasan Fisik (PQ)

Kecerdasan Fisik (PQ) adalah sebentuk kecerdasan lain yang dimiliki oleh *tubuh* kita. Kita secara tak langsung menyadari hal ini, tetapi seringkali tidak memperhitungkannya. Coba renungkan saja apa yang bisa dilakukan oleh tubuh Anda tanpa upaya sadar dari pihak Anda. Tanpa Anda perintah, tubuh Anda menjalankan sistem per-nafasan, sistem peredaran darah, sistem syaraf, dan sistem-sistem vital yang lain. Tubuh kita terus-menerus memantau lingkungannya, menghancurkan sel pembawa penyakit, mengganti sel yang rusak, dan melawan unsur-unsur yang mengganggu kelangsungan hidup. Saya kutipkan tulisan dari Doe Childre dan Bruce Cryer berikut:

> Sungguh mencengangkan, tubuh manusia merupakan sistem yang luar biasa—terdiri dari sekitar 7 triliun sel yang memiliki koordinasi fisik dan kimiawi yang menakjubkan, yang diper-lukan bahkan untuk sekadar bisa membalik halaman buku, bersin, atau mengemudikan mobil. Bila Anda merenungkan betapa hanya sedikit darinya yang perlu Anda pikirkan, itu akan lebih menakjubkan lagi. Kapan terakhir kali Anda mengingatkan jantung Anda untuk berdetak, paru-paru Anda untuk mengembang dan mengempis lagi, atau organ-organ pencernaan Anda untuk mengeluarkan kelenjar-kelenjar yang persis dibutuhkan, dan persis pada saatnya? Proses-proses itu,

> dan masih miliaran proses yang lain berjalan di luar kesadaran kita dan berlangsung setiap saat dalam hidup kita. Ada kecerdasan yang menjalankan semuanya itu, dan sebagian besar darinya berlangsung di luar kesadaran kita.[6]

Para dokter adalah orang-orang pertama yang menyatakan bahwa tubuh kita menyembuhkan diri sendiri. Obat-obatan hanya mempermudah proses penyembuhan dan menyingkirkan rintangannya, tetapi obat-obatan itu juga bisa menjadi rintangan kalau kerjanya berlawanan dengan kecerdasan tubuh itu sendiri.

Bagaimana tubuh kita menyeimbangkan dan mengharmoniskan berfungsinya otak, yang menjadi wahana pikiran kita, dengan berfungsinya jantung, yang secara simbolik menyatakan kecerdasan emosional kita? Tubuh kita merupakan seperangkat mesin cerdas yang mengalahkan bahkan komputer tercanggih sekali pun. Kemampuan kita untuk bertindak berdasarkan pikiran dan perasaan kita, dan untuk mewujudkan hal-hal yang kita inginkan, tak tertandingi oleh spesies lain di dunia ini.

Berbagai kajian laboratorium ilmiah yang benar-benar terpercaya menghasilkan bukti yang semakin banyak mengenai hubungan erat antara tubuh (fisik), pikiran, dan hati (perasaan).

Sebuah plakat di sebuah toko di North Carolina:
Otak bilang, 'Aku adalah organ tubuh yang paling cerdas."
Hati menyahut, "Siapa yang bilang begitu padamu?"[7]

Kecerdasan Emosional (EQ)

Kecerdasan Emosional (EQ) adalah pengetahuan mengenai diri sendiri, kesadaran diri, kepekaan sosial, empati, dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dengan orang lain. Kecerdasan emosi adalah kepekaan mengenai waktu yang tepat, kepatutan secara sosial,

dan keberanian untuk mengakui kelemahan, menyatakan dan menghormati perbedaan. Sebelum dasawarsa sembilan puluhan, ketika EQ menjadi topik pembicaraan yang hangat, kecerdasan emosi itu kadang-kadang digambarkan sebagai kemampuan otak kanan, sebagaimana terbedakan dari kemampuan otak kiri. Otak kiri dianggap lebih analitis, tempat pemikiran linear, pusat bahasa, pemikiran berdasarkan sebab-akibat dan logika. Sementara itu, otak kanan dianggap lebih kreatif, tempat intuisi, pengindraan, dan bersifat holistik atau menyeluruh. Kuncinya adalah menghormati dua belahan otak itu, dan mempraktikkan pilihan untuk mengembangkan dan memanfaatkan kemampuannya yang unik. Penggabungan pemikiran dan perasaan akan menciptakan keseimbangan, penilaian, dan kebijaksanaan yang lebih baik.

Intuisi akan memberi tahu pikiran (tentang) arah berikut yang harm dilihat.

DR. JONAS SALK, PENEMU VAKSIN POLIO

Ada banyak sekali riset yang menyatakan bahwa dalam jangka panjang, kecerdasan emosional akan merupakan penentu yang lebih akurat mengenai keberhasilan dalam komunikasi, dalam hubungan-hubungan dan dalam kepemimpinan, daripada kecerdasan mental. Seorang pengarang buku terkenal dan otoritas dalam hal EQ, Daniel Goleman menulis demikian:

> Untuk mencapai kinerja luar biasa di semua jenis pekerjaan, di bidang apa pun, kompetensi emosional adalah dua kali lebih penting daripada kemampuan kognitif saja. Untuk meraih keberhasilan yang tinggi, dalam posisi kepemimpinan, kompetensi emosional jauh lebih mendukung dan menguntungkan... Mengingat bahwa kompetensi emosional merupakan dua pertiga atau lebih dari unsur-unsur yang menentukan kinerja prima, banyak data menyatakan bahwa me-

nemukan orang yang memiliki kemampuan ini, atau mengupayakan agar kemampuan ini berkembang pada diri para karyawan, akan amat meningkatkan kinerja organisasi dan meningkatkan omsetnya. Seberapa banyak? Dalam tugas sederhana seperti operator mesin atau pegawai administrasi, satu persen orang-orang puncaknya yang memiliki kompetensi emosional adalah tiga kali lebih produktif (menurut nilainya). Untuk pekerjaan-pekerjaan yang tingkat kompleksitasnya sedang, seperti petugas penjualan, tukang mesin, satu orang dengan kompetensi emosional yang tinggi adalah dua belas kali lebih produktif (menurut nilainya).[8]

Teori mengenai kecerdasan emosional menggoncangkan orang-orang yang mendasarkan strategi keberhasilan mereka hanya pada kecerdasan mental. Misalnya, andaikan saja skala tertinggi bagi IQ dan EQ masing-masing adalah sepuluh; seseorang bisa saja IQ-nya sepuluh, tetapi EQ-nya hanya dua, dan tidak tahu bagaimana berhubungan dengan orang lain. Orang itu mungkin menutupi kekurangannya dengan bersandar pada kemampuan inteleknya, dan mengandalkan posisi formalnya. Tetapi, dengan berbuat begitu mereka seringkali justru memperparah kelemahan mereka, dan dalam interaksinya dengan orang lain, mereka juga memperparah kelemahan orang-orang lain itu. Kemudian mereka berusaha mencari-cari pembenaran intelektual terhadap perilaku mereka itu.

Meminjam kekuatan dari luar hanya akan memperbesar kelemahan—dalam dirinya sendiri, dalam diri orang lain, dan dalam hubungan dengan orang lain.

Pengembangan kecerdasan emosional yang lebih kuat merupakan salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh para orangtua dan pemimpin di setiap tingkat organisasi.

Kecerdasan Spiritual (SQ)

Kecerdasan keempat adalah *Kecerdasan Spiritual* (SQ). Sebagaimana EQ, SQ juga menjadi arus utama dalam kajian ilmiah maupun diskusi filosofis/psikologis. Kecerdasan spiritual merupakan pusat dan paling mendasar di antara kecerdasan yang lain, karena dia menjadi sumber *bimbingan* atau pengarahan bagi tiga kecerdasan lainnya. Kecerdasan spiritual mewakili kerinduan kita akan makna dan hubungan dengan yang tak terbatas.

Richard Wolman, penulis buku *Thinking with Your Soul,* mendefinisikan kata "spiritual" sebagai berikut:

Dengan spiritual saya maksudkan kerinduan dan pencarian manusia yang abadi dan sudah ada sejak keberadaan manusia itu sendiri, untuk terhubung dengan sesuatu yang lebih besar dan lebih dapat diandalkan daripada ego kita sendiri—dengan kata lain, keterhubungan kita dengan jiwa kita, dengan sesama kita, dengan kancah sejarah dan alam, dengan hembusan jiwa yang satu adanya, dan dengan misteri kehidupan itu sendiri.[9]

Kecerdasan spiritual juga membantu kita mencerna dan memahami prinsip-prinsip sejati yang merupakan bagian dari nurani kita, yang dilambangkan dengan kompas. Kompas merupakan gambaran fisik yang bagus sekali bagi prinsip, karena dia selalu menunjuk ke arah utara. Kunci untuk mempertahankan otoritas moral yang tinggi adalah terus-menerus mengikuti prinsip "utara yang sesungguhnya".

Jiwa manusia adalah pelita Tuhan.

Amsal 20: 27

Renungkan kutipan oleh penulis buku *SQ: Connecting with Our Spiritual Intelligence,* Danah Zohar dan Ian Marshall, sebagai berikut:

Berbeda dengan IQ, yang bahkan komputer pun memilikinya, dan EQ, yang juga terdapat pada mamalia yang cukup maju, SQ benar-benar khas manusiawi dan paling mendasar dibandingkan dengan ketiga kecerdasan yang lain. Kecerdasan ini terkait dengan kebutuhan manusia akan makna, suatu perkara yang termasuk prioritas utama di benak orang.... SQ adalah sesuatu yang kita pakai untuk mengembangkan kemampuan dan kerinduan kita akan makna, visi, dan nilai. Kecerdasan ini memungkinkan kita untuk bermimpi dan berjuang. Dia mendasari hal-hal yang kita percayai, dan peran yang dimainkan oleh kepercayaan maupun nilai-nilai dalam tindakan yang kita ambil. Intinya, dialah yang membuat kita menjadi benar-benar manusiawi.[11]

Makna dan Keunggulan Kecerdasan Spiritual

Sudah ada banyak sekali kajian, pengamatan dan penelitian mengenai kecerdasan, khususnya selama dua puluh tahun terakhir. Ada banyak sekali buku dan literatur. Kata-kata yang berbeda sering digunakan untuk menggambarkan sesuatu yang sebenarnya sama. Bagian dari apa yang saya sebut sebagai kecerdasan spiritual mungkin disebut kecerdasan emosional oleh orang lain, dan sebaliknya. Saya mengakui ada kesulitan berkenaan dengan makna konsep-konsep yang dipakai. Sekali lagi, saya ingin mendorong Anda, para pembaca, untuk tidak terpaku pada konsep atau definisi yang dipakai, tetapi terus mendalaminya untuk menemukan makna yang terdapat di balik segala perbedaan tersebut.

Pada saat-saat yang dahsyat penuh keindahan, emosi dapat meluluhkan orang yang paling sinis dan berkulit badak sekalipun. Endorfin (yaitu sejenis morfin yang diproduksi oleh tubuh kita

sendiri) mengalir. Ketegangan terurai. Energi, baik yang ada dalam diri kita maupun di luar diri kita, mengalir dan saling terhubung. Pengalaman yang muncul dari situ bukan hanya lembut dan tenang, tetapi juga mengandung kekuatan dan kreativitas alam dan jagad raya. Mencipta dan bekerja secara sadar dengan momen-momen keterhubungan seperti itu berarti melatih apa yang bisa kita sebut sebagai otot spiritual dan kecerdasan spiritual kita, Apa yang saya maksud dengan spiritual? Tak lain dan tak bukan saya maksudkan keseluruhan realitas dan dimensi yang lebih besar, lebih kreatif lebih penuh dengan rasa cinta, lebih kuat, lebih visioner, lebih bijak, lebih misterius, daripada eksistensi manusiawi sehari-hari yang bersifat materialistik.

Tak ada teologi atau sistem kepercayaan yang berhubungan dengan makna spiritual yang saya maksud ini.[12]

WILLIAM BLOOM

Buku Howard Gardner mengenai teori "kecerdasan jamak", yang berjudul *Frames of Mind,* merupakan pemaparan yang bagus sekali mengenai konsep kecerdasan itu. Di sana ia menjelaskan bahwa ada banyak kecerdasan yang berbeda-beda, tapi juga saling tumpang tindih. Saya juga belajar banyak dari karya Robert Cooper maupun Daniel Goleman mengenai kecerdasan emosional. Saya mendengarkan pemaparan mereka dalam beberapa kesempatan yang berbeda, dan tahu bahwa pendekatan mereka didasari dengan riset, bersifat menyeluruh, dan mencakup beberapa unsur yang saya bicarakan di bawah tema kecerdasan spiritual.

Beberapa buku membedakan kecerdasan visual dari kecerdasan verbal, analitik, artistik, logis, kreatif, ekonomis, dan kecerdasan-kecerdasan lain. Saya menghargai sumbangan mereka, tetapi saya yakin juga bahwa Anda dapat menempatkan semua itu dalam empat bagian dari kodrat kita, yaitu tubuh, pikiran, hati dan jiwa—dengan kata lain, empat dimensi dari kehidupan kita.

Saya tak akan pernah melupakan sebuah pengalaman yang terjadi di Hawai dengan *Young President's Organization.* Grup kecil yang terdiri dari beberapa presiden direktur perusahaan itu berkumpul untuk makan pagi bersama dengan beberapa ahli terkemuka di bidang manajemen dan kepemimpinan, yang masing-masing telah menulis buku-buku terlaris, amat terkenal, dan banyak dikutip pendapatnya. Dalam forum itu masing-masing merasa duduk sama rendah, berdiri sama tinggi, sehingga tak seorang pun merasa perlu mengutip orang lain, walaupun masing-masing saling menaruh rasa hormat. Dalam forum itu, seorang presiden direktur dengan rendah hati mengajukan pertanyaan: "Maaf, kawan-kawan, bukankah kalian sebenarnya mengatakan hal yang sama dengan konsep yang berbeda-beda itu?" Orang-orang itu ternyata membenarkannya. Masing-masing memang menggunakan istilah dan definisinya sendiri-sendiri, dan seringkali ada wawasan khas yang belum dilontarkan oleh yang lain, tetapi kalau kita teliti dari elemen yang paling mendasar, yang mereka ungkapkan itu sama. Yang mereka bicarakan lebih banyak menyangkut prinsip-prinsip yang mendasar daripada praktik.

Saya benar-benar harus bekerja keras untuk menghindari masalah semantik atau perbedaan hanya dalam pemilihan kata itu, dan berusaha melihat makna yang lebih mendalam. Tetapi saya yakin bahwa ada dimensi kecerdasan lain yang belum cukup didalami. Yang saya maksudkan adalah peran kecerdasan spiritual dalam membimbing dan mengarahkan kecerdasan-kecerdasan lainnya. Dalam hal inilah, kecerdasan spiritual lebih unggul daripada kecerdasan yang lain.

> Ketika sejarah dunia dan berbagai lembaga, masyarakat, lingkungan, keluarga, serta individu, akhirnya ditulis, tema dominannya adalah sejauh mana orang hidup berdasarkan nuraninya yang bersifat ilahi, dan bukan berdasarkan sistem nilai yang dipaksakan oleh sistem sosialnya. Nurani tersebut adalah kebijaksanaan yang bersifat intuitif, yang potensinya

> dimiliki oleh setiap orang sejak dia dilahirkan, dan yang termaktub dalam prinsip atau hukum alam, yang diajarkan dalam semua agama besar dan falsafah kehidupan. Tema sentralnya bukan geopolitik, ekonomi, pemerintah, perang, budaya masyarakat, seni, pendidikan, atau lembaga-lembaga agama. Dimensi moral atau spiritual—yaitu sejauh mana orang atau institusi dengan jujur, setia pada prinsip-prinsip abadi mengenai benar dan salah—akan menjadi kekuatan tertinggi yang menentukan, yang merengkuh dan mendasari segala sesuatu.

Perkenankan saya membagikan pengalaman yang barangkali bisa membantu menjelaskan bahwa kecerdasan spiritual merupakan kemampuan kita yang benar-benar unggul. Saya benar-benar terkesan dengan karya almarhum Anwar Sadat, Presiden Mesir, dalam upayanya bersama Presiden AS, Jimmy Carter dan Perdana Menteri Israel, Menachem Begin, untuk menyukseskan Perjanjian Perdamaian Camp David, antara Israel dan Mesir.

Ketika sedang dipandu mengelilingi Camp David, dengan mengendarai mobil golf, Presiden Amerika Serikat menunjukkan kepada saya tempat persis di mana perjanjian itu ditandatangani. Itu merupakan pengalaman yang amat emosional bagi saya. Saya tahu, Anwar Sadat adalah orang yang mengerti adanya ruang antara rangsangan dan tanggapan. Dia mengembangkan ruang yang amat luas ketika dia masih muda dan meringkuk di sel 54 di penjara pusat Kairo. Coba rasakan pemahamannya yang amat mendalam, yang tercermin dari kata-katanya ini:

> Orang yang tidak dapat mengubah jalinan pikirannya tidak akan pernah mampu mengubah realitas, dan karena itu juga tak akan pernah membuat kemajuan.[13]

Sebelum cara pandangnya terhadap Israel berubah, Sadat telah menjadi seorang presiden yang amat populer, seorang presiden yang mencurahkan segala pikiran dan tenaganya bagi kepentingan Arab. Dia mengelilingi Mesir untuk menyampaikan pidato politiknya. Dalam pidatonya dia menegaskan bahwa dirinya tak akan pernah berjabatan tangan dengan orang Israel, selama orang Israel masih menguasai sejengkal pun tanah Arab, sambil berteriak, "Tak pernah! Tak pernah! Tak akan pernah!" Pada saat itu, orang-orang yang berkerumun untuk mendengarkan pidatonya, menyahut, "Tak pernah! Tak pernah! Tak akan pernah!"

Kami mengundang istri Anwar Sadat, Madame Jehan Sadat, untuk menjadi pembicara di Simposium Internasional kami. Saya merasa terhormat bisa makan siang bersamanya. Saya tanya bagaimana rasanya hidup dengan Anwar Sadat, khususnya saat Anwar Sadat membuat prakarsa yang benar-benar berani untuk mengunjungi Knesset di Yerusalem, suatu langkah yang akhirnya bermuara pada penandatanganan Perjanjian Camp David.

Jehan Sadat mengatakan bahwa pada saat itu dia sendiri tak bisa memercayai perubahan yang terjadi dalam hati suaminya, mengingat segala hal yang pernah ia perbuat dan ia katakan. Kalau saya ceritakan dengan kata-kata saya, beginilah kira-kira tuturannya:

Di salah satu ruangan di istananya, Jehan Sadat berbincang empat mata dengan suaminya, dan menanyakan kepadanya, "Kalau tak salah kamu akan pergi ke Israel. Benarkah demikian?"

"Ya."

"Bagaimana mungkin, mengingat segala hal yang telah kamu perbuat dan kamu katakan selama ini?"

"Saya dulu salah. Ini adalah hal yang benar, yang harus kulakukan."

"Kamu akan kehilangan kepemimpinan dan dukungan dari dunia Arab."

"Mungkin saja, tetapi kukira itu tak akan terjadi."

"Posisimu sebagai presiden di negeri ini akan lepas."

"Itu juga bisa terjadi."

"Kamu dapat kehilangan hidupmu." (Kita tahu, itulah yang terjadi. Sadat ditembak mati oleh seorang pembunuh.)

Dia menjawab, "Hidupku sudah ditentukan. Tak akan satu menit lebih panjang atau lebih pendek daripada yang telah ditentukan."

Jehan memeluknya dan mengatakan bahwa suaminya adalah orang yang paling besar yang pernah ia ketahui.

Lalu saya tanyakan kepadanya, apa yang terjadi setelah dia kembali dari Israel. Katanya, biasanya butuh waktu tiga puluh menit untuk menempuh jarak antara bandara dan istananya. Pada saat itu, jarak itu ditempuh selama tiga jam. Jalan-jalan dijejali oleh ratusan ribu orang, mengelu-elukan Anwar Sadat dan memberi dukungan atas apa yang baru saja dia lakukan. Orang-orang itu adalah orang-orang yang sama, yang seminggu sebelumnya mengelu-elukan Anwar Sadat, karena alasan yang persis sebaliknya. Sadat telah melakukan sesuatu yang benar, dan mereka mengetahui hal itu. Kecerdasan spiritual adalah anugerah yang lebih tinggi nilainya daripada kecerdasan emosional. Mereka tahu bahwa Anda tidak dapat berpikir dan hidup dengan memencilkan diri dalam dunia yang *saling* tergantung ini.

Anwar Sadat telah mengebawahkan ego dan EQ-nya (yaitu kepekaan sosialnya, empati dan keahlian sosialnya) pada SQ-nya (nurani), dan hasilnya bergaung ke seluruh dunia. Kepemimpinan dari kecerdasan spiritualnya telah mengangkat kecerdasannya yang lain, dan dia menjadi orang yang memiliki otoritas moral yang besar sekali.

Jalan setapak menuju otoritas moral, kepenuhan pribadi, dan kemampuan untuk memberikan pengaruh yang baik ini tidak hanya menjadi milik para pemimpin besar dunia. Potensinya ada dalam setiap orang di antara kita.

MENGEMBANGKAN 4 KECERDASAN/KEMAMPUAN

Karena empat dimensi kehidupan itu jelas tumpang tindih, kita tak akan bisa mengembangkan salah satu tanpa memengaruhi yang lain, entah langsung atau tidak langsung. Bila kita mengembangkan dan memanfaatkan keempat kecerdasan tersebut, dalam din kita akan muncul kepercayaan diri, keamanan, dan kekuatan batin, kemampuan untuk menjadi berani sekaligus penuh pertimbangan, dan otoritas moral personal. Dalam banyak cara, upaya kita untuk mengembangkan keempat kecerdasan tersebut akan amat memengaruhi kemampuan kita untuk memengaruhi orang lain dan mengilhami mereka untuk menemukan suara mereka.

Untuk membantu Anda dalam rangka mengembangkan keempat kecerdasan bawaan Anda sejak lahir itu lebih jauh lagi, saya telah menyiapkan tuntunan tindakan di bagian akhir buku ini. Di sana Anda akan menemukan cara-cara praktis yang didasarkan pada fakta-fakta ilmiah yang kokoh, untuk mengembangkan masing-masing kecerdasan Anda. Itu akan Anda temukan pada **Lampiran 1: Mengembangkan Keempat Kecerdasan/Kemampuan—Sebuah Tuntunan Praktis.** Kendati Anda mungkin akan menemukan beberapa di antaranya sebagai suatu hal sederhana yang sudah banyak diketahui berdasarkan akal sehat, perlu Anda ingat bahwa apa yang sudah banyak diketahui berdasarkan akal sehat itu ternyata belum tentu juga merupakan sesuatu yang sudah banyak dipraktikkan. Saya jamin, bila Anda memfokuskan upaya Anda pada bidang-bidang itu, hidup Anda akan amat kuat dan damai.

Di balik kehidupan yang luhur dan terhormat terdapat prinsip-prinsip yang telah membentuknya.[14]

GEORGE H. LORIMER

Saya juga telah menemukan bahwa dengan membuat empat pengandaian sederhana dalam hidup kita ini kita dapat segera mulai

menjalani kehidupan yang lebih seimbang, terpadu, dan perkasa. Pengandaian itu sederhana—masing-masing satu untuk setiap bagian dari kodrat kita—tetapi saya berani jamin bahwa bila Anda melakukannya dengan konsisten, Anda akan menemukan sumber mata air baru bagi kekuatan dan integritas Anda, yang sewaktu-waktu dapat Anda andalkan bila Anda memerlukannya.

1. Bagi *tubuh* kita—andaikan Anda telah mendapat serangan jantung; sekarang hiduplah sesuai dengan pengandaian itu.
2. Untuk *pikiran* kita—andaikan bahwa waktu kerja Anda tinggal dua tahun lagi; sekarang bersiap-siaplah sesuai dengan pengandaian itu.
3. Untuk *hati* kita—andaikan segala sesuatu yang Anda katakan mengenai orang lain, dapat mereka dengar; sekarang bicaralah sesuai dengan pengandaian itu.
4. Untuk *jiwa* kita—andaikan Anda dapat bertatap muka empat mata dengan Pencipta Anda setiap seperempat jam sekali; sekarang hiduplah sesuai dengan pengandaian tersebut.

A.B. Combs Elementary School

Kita dapat mengembangkan otoritas moral dan kekuatan batin yang mengalir dan bersumber dari keempat kecerdasan kita. Ada ilustrasi yang baik untuk itu. Saya mengenai seorang wanita yang merupakan kepala sekolah A.B. Combs Elementary School—sekolah dasar yang didirikan dengan sebuah misi untuk menciptakan para pemimpin masyarakat. Menciptakan pemimpin dengan menangani sekolah dasar? Kenapa tidak?! Coba Anda bertanya, kapa n waktu terbaik untuk mempelajari "perangkat lunak" yang memungkinkan Anda untuk menemukan suara Anda? Dalam masa hidup kita, kapan waktu paling baik untuk mempelajari prinsip-prinsip yang akan membentuk budaya, yang sejalan dengan keempat macam kecerdasan kita? Saya kira kita semua akan sepakat bahwa waktu yang terbaik adalah masa kanak-kanak, terutama dalam masa kehidupan pertama

kita di rumah. Sebaliknya, apa jadinya kalau orang-orang justru memiliki kehidupan awal yang kurang baik di rumah mereka, dan belajar sikap-sikap yang menegaskan bahwa mereka itu adalah korban keadaan *(victimism),* punya mentalitas berkekurangan, dan mengidap kanker mental yang menyebabkan mereka menghadapi segala sesuatu dengan sikap bersaing, suka mengeluh, asal melawan, membanding-bandingkan, dan gemar mengritik?

Masalahnya adalah: dapatkah kehidupan awal yang baik di rumah terjadi pula di sekolah? Atau sebaliknya, dapatkah seorang guru atau seorang pengurus sekolah menjadi semacam "orangtua asuh" yang dapat menutup kekurangan akibat tidak berfungsinya rumah tangga dengan baik, ketika anak-anak masih begitu belia, mudah dipengaruhi, begitu lugu, dan belum tercemar?

Ini mungkin pertanyaan yang lebih baik: apa jadinya kalau Anda dapat menciptakan semacam kemitraan antara rumah tangga dan sekolah, sehingga kedua belah pihak dapat terus saling meneguh-kan sifat dan sikap baik pada anak-anak, dan bisa saling meluruskannya kalau ada sesuatu yang melenceng? Dapatkah Anda membayangkan bagaimana hasilnya, bila "perangkat lunak" dan "perangkat keras"-nya cocok sejak anak-anak kita masih belia? Dapatkah Anda membayangkan akan menjadi jenis orang seperti apa mereka nanti; juga prestasi apa yang akan muncul dari karakter dan kompetensi mereka?

Nah, di A.B. Combs Elementary School ada kemitraan erat antara sekolah dan rumah tangga yang merupakan asal-usul para muridnya, terutama berkat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah itu, Nyonya Muriel Thomas Summers. Kepala sekolah itu melihat kemungkinan untuk memperkenalkan pendidikan watak berdasarkan prinsip, dan memasukkannya dalam kurikulum sekolah yang secara khusus mendidik anak-anak mulai umur lima tahun sampai sepuluh tahun. Untuk itu ia melibatkan semua pihak yang terlibat di sekolah itu, begitu juga keluarga para siswa, dalam persiapannya. Dia memilih buku 7 *Habits of Highly Effective People* sebagai kurikulumnya. (Anda dapat melihat dalam Petunjuk Tindakan di akhir buku ini bahwa 7

Habits merupakan kerangka kerja yang luar biasa untuk mengembangkan kecerdasan-kecerdasan kita, terutama Kecerdasan Emosional kita. Di samping kemitraan itu, sekolah tersebut juga memasukkan prinsip tanggung jawab, kejelasan tujuan, integritas, berpikir menang-menang *(win-win),* berusaha memahami orang lain dulu, sinergi, dan pembelajaran terus-menerus ("mengasah gergaji") sebagai bagian yang padu dalam kurikulumnya.

Bukti ilmiah—yang sebagian besar berasal dari ilmu tentang syaraf yang mengkhususkan diri pada susunan syaraf kita dan bagaimana otak kita berkembang—menunjukkan bahwa seorang anak "didesain untuk menjalin hubungan." Kita dilengkapi dengan perangkat sedemikian rupa untuk berhubungan dengan orang lain, dengan makna moral maupun rohani, dan dianugerahi dengan keterbukaan terhadap sesuatu yang mengatasi kita. Pemenuhan kebutuhan dasar untuk berhubungan ini amat penting bagi kesehatan dan pertumbuhan kita.[15]

LAPORAN THE COMMISSION ON CHILDREN AT RISK: YMCA OF THE USA, DARTMOUTH MEDICAL SCHOOL, INSTITUTE FOR AMERICAN VALUES

Banyak orang merasa bahwa tidak ada kaitan nyata antara prestasi akademis dan watak. Banyak orang juga merasakan bahwa tidak ada kaitan antara mata pelajaran dan prinsip. Tetapi konsep di balik "Menemukan Suara Anda dan Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka" merupakan konsep sinergis. Konsep itu memadukan berbagai kecerdasan dan kemampuan kita, yang akan menumbuh-kembangkan potensi manusiawi kita. Dengan pemahaman seperti itu, saya menanyakan kepada kepala sekolah tersebut, apakah usahanya untuk memasukkan pendidikan watak yang berpusatkan pada prinsip-psinsip itu punya pengaruh terhadap prestasi akademik. Katanya, dampaknya amat mendalam. Saya tanya

apakah dia punya data. Jawabnya, "Ya. Delapan belas bulan yang lalu, enam puluh tujuh persen dari siswa kami mencapai tingkat prestasi menurut standar akademik nasional, atau lebih tinggi lagi. Kini, angkanya meningkat menjadi sembilan puluh empat persen yang mencapai standar itu, atau lebih." Coba renungkan makna dari ucapannya: keluarganya sama, fasilitasnya sama, kurikulum inti dan materi pembelajarannya sama, gedungnya sama—hanya satu hal yang beda: pendidikan karakter berdasarkan prinsip-prinsip diperkenalkan dan dipadukan di kelas maupun dalam kehidupan nyata para siswanya. Delapan belas bulan saja!

Waktu itu, para siswa dari sekolah itu berasal dari lima puluh enam negara. Ketika saya tiba di sana, para siswa memakai pakaian tradisional mereka dan melambai-lambaikan bendera nasional mereka. Saya belum pernah melihat keberagaman sebanyak ini, berkumpul dalam satu lokasi yang sama seperti ini.

A.B. Combs telah menerima berbagai penghargaan, sebagai berikut:

- National Blue Ribbon School of Excellence (diberikan oleh Kementerian Pendidikan Amerika).
- National Magnet School of Excellence Award, berturut-turut selama tiga tahun (penghargaan tertinggi yang diberikan oleh National Magnet Schools of America). Dari ribuan sekolah, sekolah ini juga termasuk lima besar "magnet schools", yaitu sekolah yang memiliki daya tarik tinggi sekali karena ketenarannya akibat prestasi akademiknya di Amerika Serikat, di mana 98 persen siswanya bisa mencapai tingkat standar yang ditetapkan secara nasional, bahkan lebih tinggi dari standar itu.
- North Carolina School of Excellence (berdasarkan prestasi akademiknya).
- North Carolina Governor's Entrepreneurial Award (dianugerahkan karena kepemimpinan dan keberaniannya mengambil risiko dalam pendidikan).

- Juara National School of Character.
- Diundang pada Model Schools Conference, 2004.
- Jadi finalis pada 21st Century Award for Educational Excellence, 2004.

Bayangkan kalau kita memadukan watak yang berpusatkan pada prinsip dan kebebasan untuk memilih dengan anugerah-anugerah bawaan kita sejak lahir, yaitu keempat kecerdasan atau kemampuan kita itu! Betapa luar biasanya kalau ini bisa terjadi di rumah dan di sekolah yang mendidik anak-anak muda kita di seluruh dunia—yaitu generasi masa depan kita. Inilah jawaban atas dilema yang dikemukakan oleh pengarang buku dan pendiri/CEO emeritus Visa International, Dee Hock: "Masalahnya bukan bagaimana memasukkan pemikiran baru dan inovatif dalam kepala Anda, tapi bagaimana mengeluarkan pemikiran-pemikiran lama."[16]

TANYA & JAWAB

T: Apakah kita pada dasarnya merupakan produk dari kodrat alam (gen-gen kita) atau hasil dari pola pendidikan dan kondisi lingkungan kita?

J: Pertanyaan itu sendiri didasarkan pada dikotomi yang salah. Di balik pertanyaan tersebut terdapat paradigma atau peta mengenai kodrat manusia yang tidak benar, yaitu determinisme. Kita ini bukan hasil dari kodrat alamiah kita maupun pendidikan atau pola pengasuhan; kita ini adalah produk dari pilihan, karena selalu ada ruang antara rangsangan dan tanggapan. Kalau secara bijaksana kita menggunakan kekuatan kita untuk memilih berdasarkan prinsip-prinsip yang benar, ruang itu akan semakin melebar. Anak kecil dan orang dewasa yang cacat mental mungkin tidak memiliki ruang itu, tetapi mayoritas orang dewasa memilikinya. Determinisme sangat merasuki budaya kita, dan

diperkuat oleh suatu perasaan takut, bahwa kalau kita memang memiliki pilihan, berarti kita juga bertanggung jawab atas situasi kita sekarang ini. Karena ketakutan kita untuk bertanggung jawab, secara gampang kita hendak mengelak dari tanggung jawab itu dengan menerima paham keliru bahwa segala-galanya sudah ditentukan; kita tinggal menjalaninya, dan karena tinggal menjalani, maka kita tidak bisa disalahkan atas situasi kita. Tak mungkin kita bisa berkata dengan sebuah keyakinan, "Saya memilih yang lain", sampai kita dapat mengatakan dengan jujur, "Saya adalah sebagaimana apa adanya menurut pilihan saya," dan "Saya di tempat ini karena saya memilih untuk berada di tempat ini."

T: Pemimpin itu dilahirkan atau dibuat (yang berarti merupakan hasil kondisi lingkungannya dan pendidikannya)?

J: Di balik pertanyaan ini pun terdapat dikotomi yang tidak tepat, suatu paradigma yang keliru karena mengandaikan adanya determinisme. Karena adanya ruang antara rangsangan dan tanggapan, kita memiliki kemampuan untuk memilih; karena itu, seorang pemimpin tidak dilahirkan maupun tidak dibuat (dalam arti bukan merupakan hasil didikan dan pelatihan lingkungannya). Pemimpin itu "dibuat sendiri" (*self-made)* melalui tanggapan-tanggapan yang ia pilih sendiri; dan kalau dia memilih berdasarkan prinsip serta mengembangkan disiplinnya semakin hari semakin besar, kebebasannya untuk memilih juga semakin besar. Dalam buku *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders,* Warren G. Bennis dan Robert J. Thomas mengatakan bahwa para pemimpin itu dibuat, bukan dilahirkan.[17] Konsep dasar yang mereka kemukakan adalah bahwa karena suatu pengalaman yang mendalam yang mengubah kehidupan mereka, orang tertentu membuat pilihan-pilihan tertentu yang memungkinkan mereka menjadi pemimpin. Dr. Noel Tichy pada dasarnya juga mengatakan bahwa pemimpin

tidak dilahirkan, tapi diajar. Sekali lagi, dalam hal ini pun berlaku hal yang sama: bukan ajaran itu sendiri yang menentukan; tetapi orang tertentu membuat pilihan untuk mau diajar, dan mau mengikuti ajaran itu. Dengan demikian, dalam kedua pandangan tersebut, para penulis buku terkenal itu pada dasarnya mengatakan hal yang sama: pemimpin tidak dibuat dan tidak dilahirkan, tetapi "dibuat sendiri"—kepemimpinan adalah sebuah "fungsi" dari pilihan; dengan kata lain, kepemimpinan terkait amat erat dengan pilihan.

T: Haruskah kita mengembangkan semua kemampuan atau kecerdasan tersebut?

J: Ya, karena kita tidak dapat benar-benar mengembangkan salah satu darinya sampai tingkat optimum, tanpa mengembangkan yang lain. Inilah yang dimaksudkan dengan integritas—artinya, *seluruh* hidup kita diintegrasikan di sekitar prinsip. Pada akhirnya, kemampuan kita untuk menghasilkan sesuatu dan menikmati hidup ini, amat tergantung pada karakter dan integritas kita. Tentu dibutuhkan upaya terus-menerus untuk mengembangkan jaringan otot fisik kita, jaringan otot emosional/sosial kita, jaringan otot mental, dan jaringan otot spiritual kita, dengan cara keluar dari zona kenyamanan kita, serta melakukan latihan yang menyebabkan "jaringan otot" tadi terkoyak (sakit, penderitaan), yang dalam beberapa waktu kemudian, setelah istirahat dan santai, terbangun kembali, membesar, dan menguat. Baca buku *The Power of Full Engagement,* karya Jim Loehr dan Tony Schwartz.[18]

T: Bagaimana mengenai pensiun?

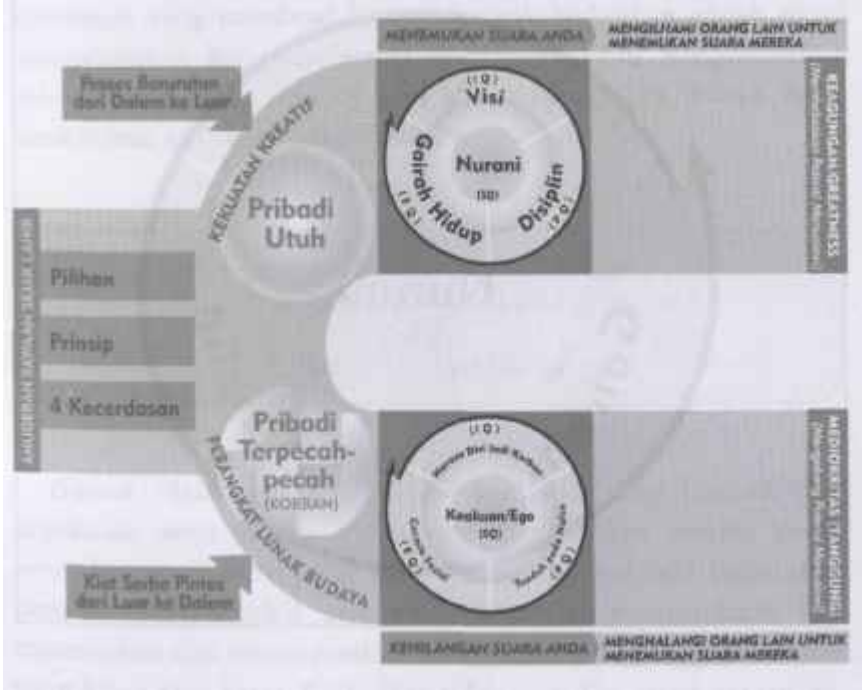
J: Pensiunlah dari pekerjaan Anda, tetapi jangan pernah pensiun dari suatu proyek yang bermakna. Bila ingin hidup panjang, Anda memerlukan *eustress,* atau *"stres* yang baik", yaitu sesuatu

yang mendesak Anda, yang berasal dari keinginan untuk hidup secara bermakna dengan memberikan sumbangan nyata, melalui proyek-proyek yang berharga, atau dengan memperjuangan sesuatu yang bermakna, khusus bagi keluarga Anda, dari generasi ke generasi. Bila Anda ingin segera meninggalkan dunia ini, pensiunlah dengan hanya memanfaatkan waktu Anda untuk main golf, memancing, duduk-duduk, dan menenggak sekian banyak pil dari resep dokter, dan sesekali mengunjungi cucu Anda. Ingin bukti mengenai hal ini? Pelajari buku Hans Selye, *"Stress without Distress".*

Bab 5
EKSPRESIKAN SUARA ANDA: VISI, DISIPLIN, GAIRAH, DAN NURANI

Sungguh amat berkuasalah dia yang menguasai dirinya sendiri.

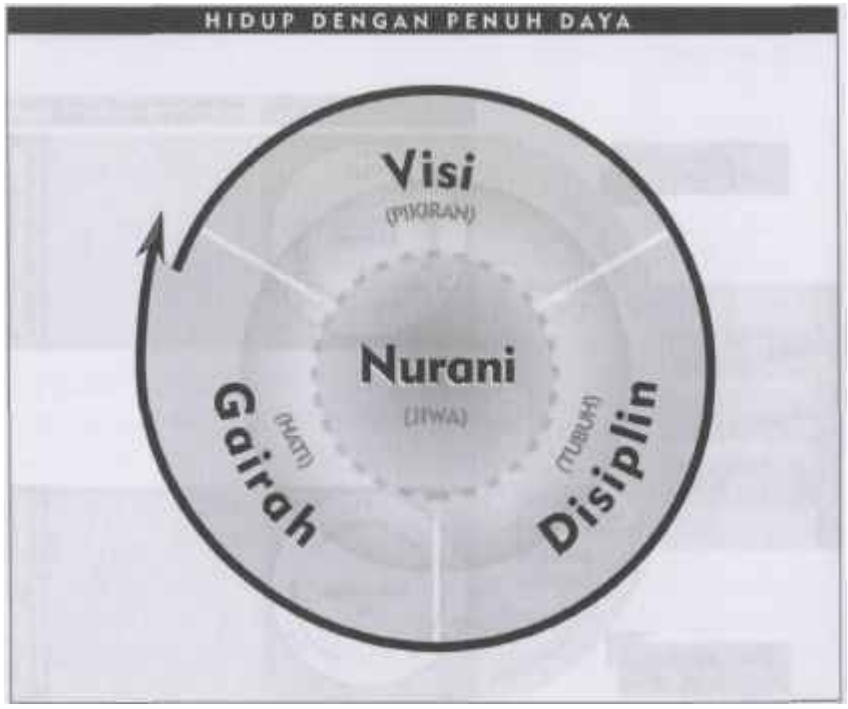
LUCIUS AMAEUS SENECA



GAMBAR 5.1

BILA ANDA MENGKAJI kehidupan *semua* orang yang mencapai prestasi gemilang—yaitu orang-orang yang memiliki pengaruh besar terhadap sesamanya, mereka yang telah

berjasa besar, dan orang-orang yang telah mewujudkan hal-hal yang luar biasa—Anda akan menemukan sebuah pola. Melalui upaya dan perjuangan batin mereka yang terus-menerus tanpa henti, mereka telah mengembangkan keempat kemampuan atau kecerdasan bawaan mereka. Perwujudan tertinggi dari keempat kecerdasan itu adalah: untuk kecerdasan mental, *visi;* untuk kecerdasan fisik, *disiplin;* untuk kecerdasan emosional, *gairah;* untuk kecerdasan spiritual, *nurani atau suara hati.* Perwujudan ini juga merupakan sarana kita yang paling ampuh untuk *mengekspresikan suara kita.*



GAMBAR 5.2

Visi berarti dengan mata batin melihat kemungkinan yang terdapat di dalam diri orang, dalam proyek, dalam hal-hal yang pantas diperjuangkan, dan dalam usaha kita. Visi dihasilkan ketika

pikiran kita menghubungkan kebutuhan dengan kemungkinan. Sebagaimana pernah dikatakan oleh William Blake, "Apa yang sekarang terbukti, dulu hanya dibayangkan atau diangan-angankan." Bila orang tak punya visi, bila mereka mengabaikan perkembangan kemampuan pikiran untuk mencipta, mereka akan jatuh pada kecenderungan manusiawi ke arah *victimism* (viktimisme, merasa menjadi korban) (lihat jalur bawah pada Gambar 5.1).

Disiplin adalah membayar harga yang harus dibayar untuk mewujudkan visi tersebut. Disiplin inilah yang menangani fakta keras dan pragmatis dari realitas kehidupan kita, dan melakukan apa saja yang diperlukan agar sesuatu bisa terwujud. Disiplin akan muncul bila visi bertemu dengan komitmen. Kebalikan dari disiplin dan komitmen yang membuat kita rela untuk berkorban adalah sikap mendahulukan keinginan sesaat (*indulgence),* yaitu mengorbankan hal-hal yang amat penting dalam kehidupan kita, hanya demi kenikmatan atau kesenangan sesaat.

Siapapun yang ingin memimpin orang lain
pertama-tama harus menguasai dirinya sendiri,[1]

PHILIP MASSINGER

Gairah adalah api, hasrat, dan kekuatan yang tumbuh dari keyakinan, serta dorongan yang mempertahankan disiplin untuk terus berjuang menggapai visi. Gairah muncul bila kebutuhan bertemu dengan bakat unik kita. Gairah iru muncul kalau kita menemukan dan memanfaatkan suara kita untuk menggapai tujuan yang luhur atau besar. Kalau kita tidak memiliki gairah seperti itu, kekosongannya akan diisi dengan perasaan tidak aman, dan omong kosong dari ribuan suara yang yang mewujudkan *cermin sosial.* Dalam lingkungan pergaulan dan organisasi, gairah juga mencakup welas asih *{compassion).*

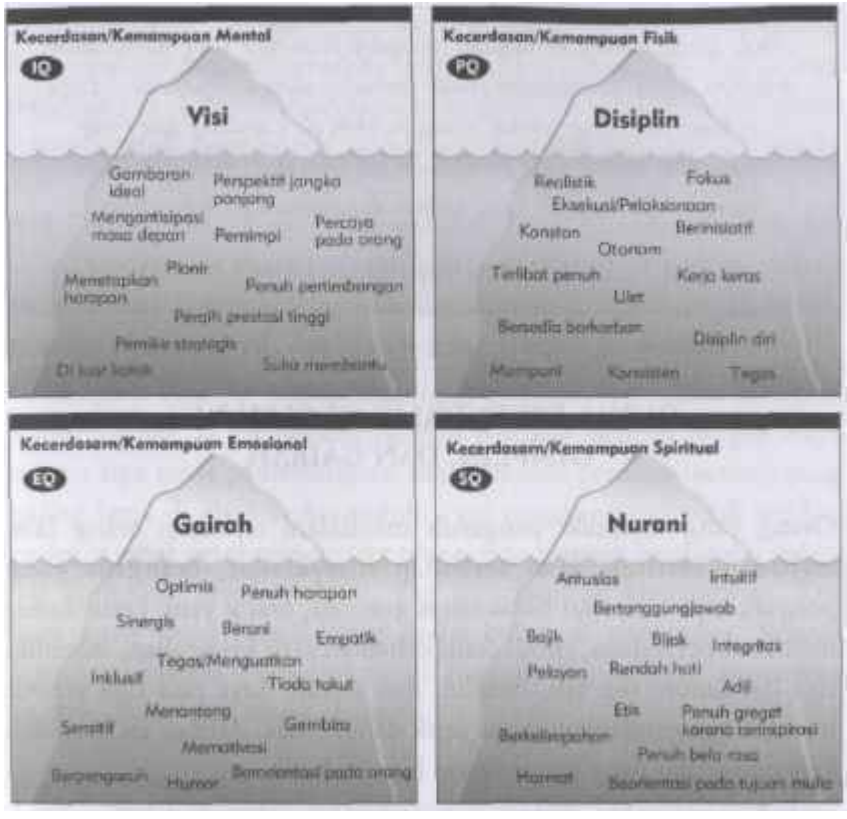
Nurani adalah kesadaran moral kita mengenai apa yang baik dan buruk, dan dorongan untuk menggapai makna dan memberi sumbangan nyata. Nurani adalah kekuatan yang mengarahkan kita dalam menggapai visi, mendayagunakan disiplin dan gairah hidup. Nurani amat bertentangan dengan kehidupan yang didominasi oleh *ego* atau keakuan kita.

Apa pun yang memperlemah daya nalar Anda, juga mengurangi kelembutan dan kepekaan nurani Anda, menggelapkan pemahaman Anda akan Tuhan, dan mengendurkan kegandrungan Anda terhadap hal-hal rohani; apa pun yang membuat tubuh atau jasmani Anda semakin berkuasa terhadap pikiran Anda adalah dosa bagi Anda, betapapun hal itu tampaknya tak berbahaya.[2]

SUSANA WESLEY (IBU JOHN WESLEY)

Empat kata ini—visi, disiplin, gairah, dan nurani—membentuk banyak sekali karakteristik yang biasa kita pakai untuk menggambarkan ciri-ciri orang yang amat berpengaruh, entah orang itu terkenal atau tidak.

Pada umumnya, perbedaan dalam kata-kata yang kita pakai untuk menggambarkan ciri-ciri orang yang kita kagumi—entah itu di rumah, di lingkungan masyarakat, dalam bisnis maupun dalam pemerintahan—hanya merupakan masalah istilah. Sebagaimana terlihat dalam Gambar 5.3, banyak ciri-ciri seperti itu yang tertera pada bagian gunung es di bawah permukaan air, yang masing-masing diberi label visi, disiplin, gairah, dan nurani.



GAMBAR 5.3

Para pemimpin yang terbaik beroperasi dalam empat dimensi: visi, realitas, etika, dan keberanian. Itu adalah empat kecerdasan, empat bentuk pemahaman, bahasa untuk berkomunikasi yang dibutuhkan untuk mencapai basil-basil yang bermakna dan bertahan lama.

Pemimpin visioner berpikir besar, berpikir secara baru, berpikir ke depan, dan yang lebih penting lagi, bersentuhan dengan struktur yang mendalam dari kesadaran dan potensi kreatif manusia.

Anda harus memegang kendali terhadap pola-pola yang menentukan pikiran Anda: pandangan Anda terhadap dunia, keyakinan Anda tentang apa yang pantas Anda peroleh, dan tentang apa yang mungkin. Itulah zona perubahan fundamental, kekuatan, dan energi—dan makna yang sebenar-benarnya dart keberanian.[3]

PETER KOESTENBAUM, PEMIKIR MANAJEMEN

DUNIA DIKENDALIKAN OLEH VISI, DISIPLIN, DAN GAIRAH

Orang yang memiliki pengaruh mendalam terhadap orang lain, terhadap institusi atau terhadap masyarakat, orangtua yang pengaruhnya melewati batas-batas generasi, orang yang benar-benar membuat perbedaan, entah demi kebaikan atau keburukan, memiliki tiga ciri umum ini: visi, disiplin, dan gairah. Saya rasa tiga atribut ini telah mengendalikan dunia sejak dahulu kala. Atribut ini mewakili kepemimpinan yang benar-benar bisa berhasil.

Coba renungkan beberapa pemimpin terkenal dalam sejarah modern kita. *George Washington* memiliki visi untuk membangun sebuah bangsa baru yang bersatu dan bebas dari pengaruh asing. la mendisiplinkan diri untuk belajar bagaimana merekrut, memasok, dan mempertahankan orang-orang agar tidak meninggalkan Tentara Revolusioner *(Revolutionary Army).* Karena marah terhadap diskriminasi terhadap pejabat militer kolonial, kebijakan pertanahan pemerintah Inggris, dan pembatasan terhadap ekspansi Amerika Serikat, Washington amat getol memperjuangkan kebebasan.

Florence Nightingale, peletak dasar-dasar keperawatan modern, memanfaatkan seluruh masa dewasanya untuk meningkatkan kualitas keperawatan di rumah sakit-rumah sakit militer. Visi dan gairah hidupnya mengatasi keengganannya untuk berbicara.

Mohandas K. Gandhi amat berperan besar dalam pembentukan India sebagai negara merdeka, kendati dia tidak pernah dipilih atau ditunjuk untuk menduduki jabatan formal. Dia tidak memiliki posisi formal untuk memimpin rakyatnya. Kewibawaan moral Gandhi sedemikian besarnya, sehingga mampu menciptakan norma sosial dan budaya yang kuat, yang pada akhirnya bisa membentuk kehendak politik. la mengarahkan hidupnya dengan sebuah kesadaran akan nurani universal yang ada pada orang-orang India, pada komunitas internasional, dan orang-orang Inggris itu sendiri.

Margaret Thatcher adalah pemimpin perempuan pertama di negara industri besar. la memegang jabatan perdana menteri Inggris Raya selama tiga masa pemerintahan, masa jabatan perdana menteri yang paling lama di abad kedua puluh. Para pengkritiknya tidak sedikit, tetapi ia amat getol mendorong orang-orang untuk berdisiplin dalam hal tanggung jawab pribadi, dan membangun kemandirian. Dia juga amat getol mendukung usaha bebas di negaranya. Selama kiprahnya dalam perpolitikan di Inggris, dia berhasil membawa Inggris keluar dari resesi ekonomi.

Menjadi orang yang amat berpengaruh dan penuh kuasa itu ibarat menjadi seorang wanita terhormat; bila Anda merasa perlu memberi tahu orang-orang bahwa Anda memang demikian, berarti Anda tidak seperti itu.

MARGARET THATCHER

Nelson Mandela, mantan presiden Afrika Selatan, melewatkan hampir dua puluh tujuh tahun masa hidupnya di penjara, karena pembangkangannya melawan rezim apartheid. Kendati demikian, dalam mengarahkan hidupnya Mandela lebih ditentukan oleh angan-angannya daripada oleh ingatannya. Dia dapat membayangkan suatu dunia yang jauh lebih luas daripada batas-batas pengalaman dan ingatannya terhadap masa hidupnya di penjara, ketidakadilan, perang

dan perpecahan suku. Jauh di dalam jiwanya bergaung sebuah keyakinan terhadap nilai dari setiap warga negara Afrika Selatan.

Bunda Teresa membaktikan dirinya sepenuh hati, dengan bebas dan tanpa syarat untuk melayani kaum miskin. Kepada organisasinya, dia mewariskan keteguhan dalam berpegang pada kaul kemiskinan, kemurnian hati dan ketaatan, yang dia jalankan dengan amat berdisiplin; dan organisasinya terus kuat dan berkembang bahkan ketika dia sudah meninggalkan dunia ini.

Buah dari perenungan adalah DOA.
Buah dari doa adalah IMAN.
Buah dari iman adalah CINTA.
Buah dari cinta adalah PELAYANAN.
Buah dari pelayanan adalah KEDAMAIAN.[4]

BUNDA TERESA

Anda tentunya ingat, saya mengatakan bahwa siapa pun yang sungguh-sungguh telah membuat perbedaan di dunia ini, baik demi kebaikan maupun keburukan, memiliki tiga ciri umum: visi, disiplin, dan gairah hidup. Nah, sekarang renungkan pemimpin lain, yang memiliki ketiga hal tersebut, tetapi membuahkan hasil yang amat sangat berbeda. *Adolf Hitler* amat getol menyebarkan visinya mengenai kejayaan seribu tahun kekuasaan Kekaisaran Ketiga *(Third Reich)* dan ras Arya yang unggul. Dia membangun salah satu mesin industri-militer yang paling disiplin yang pernah disaksikan oleh dunia. Dia jelas menunjukkan kecerdasan emosional yang luar biasa dalam pidato-pidatonya yang selalu berapi-api, yang mampu mengilhami massa pendengarnya dengan ketakutan dan pengabdian yang fanatik, yang kemudian dia salurkan dalam bentuk kebencian dan penghancuran.

Kendati demikian, terdapat perbedaan besar antara kepemimpinan yang "berhasil" dan kepemimpinan yang "terus bertahan, dan tak

lekang oleh waktu." Setiap pemimpin di atas telah meletakkan dasar dan memberikan sumbangan yang terus bertahan, tak lekang oleh waktu—kecuali satu orang, yang disebutkan terakhir, yaitu Hitler.

Begitu saya berkuasa, tugas saya yang pertama dan utama adalah melenyapkan orang-orang Yahudi?

ADOLF HITLER

Bila nurani mengarahkan visi, disiplin, dan gairah, kepemimpinan akan terus bertahan dan mengubah dunia ke arah yang baik. Dengan kata lain, *kewibawaan moral akan membuat kekuasaan formal berhasil.* Bila nurani tidak mengarahkan visi, disiplin, dan gairah, kepemimpinan tidak akan bertahan lama, demikian juga lembaga yang tercipta dari kepemimpinan seperti itu. Dengan kata lain, kekuasaan formal tanpa kewibawaan moral akan gagal.

Kata "demi kebaikan *(for good)"* bisa berarti "mengangkat" dan bisa pula berarti "untuk seterusnya," Hitler memiliki visi, disiplin, dan gairah, tetapi dia didorong oleh egonya. Kehancurannya disebabkan oleh tiadanya nurani. Visi, disiplin, dan gairah hidup Gandhi, didorong oleh nuraninya, dan dia menjadi pelayan rakyat dalam mengejar tujuan mulianya. Sekali lagi, walaupun hanya punya kewibawaan moral, tanpa kekuasaan formal, Gandhi merupakan bapak dan pendiri negara terbesar kedua di dunia.

Ketika visi, disiplin dan gairah hidup diarahkan oleh kekuasaan formal yang tidak memiliki nurani atau kewibawaan moral, dunia juga akan berubah karenanya, tetapi bukan demi kebaikan, melainkan demi keburukan. Alih-alih mengangkat, dia akan menghancurkan. Kekuasaan seperti itu tak akan bertahan, dan akan lenyap.

Marilah kita mengkaji dengan lebih cermat masing-masing atribut ini: visi, disiplin, gairah, dan nurani.

VISI

Visi berarti melihat keadaan masa depan dengan mata batin kita, dengan pikiran kita. Visi adalah imajinasi terapan. Semua hal diciptakan dua kali: pertama, merupakan ciptaan pikiran; kedua, ciptaan fisik, dalam wujud bendanya. Ciptaan pertama, yaitu visi, adalah awal dari proses penemuan diri, atau proses penemuan diri organisasi. Visi mewakili keinginan, impian, harapan, tujuan, dan rencana. Tetapi impian atau visi itu bukan hanya sekadar fantasi. Visi adalah realitas yang belum benar-benar terwujud secara fisik; seperti cetak biru dari sebuah rumah sebelum rumah itu dibangun, atau notasi musik yang menunggu untuk dimainkan.

Kebanyakan dari kita tidak melihat atau mengetahui potensi diri kita. William James bilang, "Kebanyakan orang hidup dalam sebuah lingkup yang amat terbatas dari potensi dirinya. Kita semua memiliki cadangan energi dan kecerdasan yang tak terbayangkan, yang dapat kita tarik sewaktu-waktu."

Masing-masing dari kita memiliki kekuatan dan kemampuan tak terkira untuk menemukan kembali dan menata ulang hidup kita. Dalam kisah berikut, kita akan mengetahui bagaimana seorang perempuan yang terhempas dirundung malang dan kesedihan mampu menciptakan visi baru bagi hidupnya.

Saya berumur empat puluh enam tahun ketika suami saya, Gordon, dinyatakan menderita kanker, Tanpa ragu, saya pensiun dini agar bisa menemaninya. Hidupnya dinyatakan tinggal delapan belas bulan lagi, dan saya sedih sekali. Saya berduka karena berbagai impian saya yang tak akan pernah terwujud. Kalau saat itu tiba, umur saya baru akan empat puluh delapan, dan saya tak punya alasan lagi untuk hidup.

Saya terus-menerus bertanya, kenapa Tuhan mengambil Gordon, dan bukan saya? Saya merasa bahwa Gordon punya lebih banyak hal yang bisa dia berikan kepada dunia ini daripada diri saya. Dengan tubuh,

pikiran dan jiwa yang amat kelelahan, saya termotivasi untuk menemukan makna baru dari hidup saya.

Saya berpegang pada gagasan bahwa segala sesuatu diciptakan dua kali, pertama dalam pikiran, secara mental, dan baru kemudian diwujudkan secara fisik. Saya bertanya-tanya, bakat apa yang saya punya. Tes bakat memperjelas kemampuan-kemampuan saya yang kuat. Untuk menciptakan keseimbangan dalam hidup saya, saya berfokus pada empat bagian kodrat saya. Pada tataran intelektual, saya tahu bahwa saya suka mengajar. Secara spiritual dan sosial, saya ingin terus mendukung upaya pembauran yang harmonis antar-ras, yang telah berhasil kami ciptakan dalam perkawinan kami yang melibatkan dua ras. Secara emosional, saya tahu bahwa saya harus memberikan cinta. Ketika Ibu saya masih hidup, beliau biasa menggendong atau meninabobokan bayi-bayi yang sakit keras di rumah sakit. Saya ingin memberikan kenyamanan seperti yang dilakukan oleh Ibu saya itu, dan meneruskan warisannya untuk memberikan cintanya dengan tanpa pamrih.

Saya sangat takut gagal, tetapi saya katakan pada diri saya, ada baiknya mencoba hal yang berbeda, seperti mencoba-coba topi. Bila saya ternyata tidak suka mengajar setelah satu semester, saya tidak harus meneruskannya. Saya mulai dengan mengambil program pascasarjana (S2), agar dapat mengajar di tingkat perguruan tinggi. Program pascasarjana itu tidak mudah, dan lebih berat lagi untuk orang yang sudah berumur empat puluh delapan tahun. Karena sudah terbiasa menyuruh sekretaris untuk mengetikkan dokumen saya, saya butuh satu semester hanya untuk bisa mengetik makalah-makalah saya. Saya harus memaksa diri untuk mematikan TV dan berhenti langganan TV kabel.

Setelah lulus S2, saya mulai mengajar di sebuah kampus, khusus untuk warga kulit hitam, di Little Rock, Arkansas. Oleh Gubernur saya ditunjuk untuk bertugas di Martin Luther King Commission *untuk mengembangkan hubungan rasial. Saya ikut merawat bayi-bayi yang sakit dan anak-anak yang kena AIDS, seberapa pendek pun waktu hidup mereka. Saya tahu bahwa saya dapat memberikan hiburan kepada mereka, dan itu membuat saya merasa damai.*

Hidup saya sekarang luar biasa. Saya dapat merasa bahwa Gordon tersenyum kepada saya. Sebelum meninggal, ia berkali-kali mengatakan kepada saya bahwa dia ingin agar hidup saya penuh dengan tawa, kenangan indah, dan hal-halyang bagus. Dengan petunjuk seperti itu dalam nurani saya, bagaimana mungkin saya akan memboroskan hidup saya untuk hal yang tak berguna? Saya kira saya tak akan bisa. Saya memiliki kewajiban untuk menjalani hidup saya sebaik yang mampu saya wujudkan, bagi orang-orang yang amat saya sayangi—entah mereka punya warna kulit yang sama dengan saya atau tidak.

Albert Einstein pernah berkata, "Imajinasi lebih penting daripada pengetahuan." Memori bersifat lampau, sudah berlalu, dan terbatas; sedangkan visi adalah masa depan, dan tak terbatas. Visi lebih besar daripada sejarah, lebih besar daripada beban kita, lebih besar daripada luka nestapa emosi kita di masa lampau.

Ketika seseorang bertanya kepada Einstein, pertanyaan apa yang akan ia ajukan kepada Tuhan bila dia dapat mengajukan pertanyaan itu, dia menjawab, "Bagaimana awal mula jagad raya ini? Karena segala sesuatu sesudahnya hanya masalah matematika." Tapi, setelah berpikir beberapa saat, dia mengubah pikirannya, lalu bilang, "Bukan itu. Saya akan bertanya, 'Kenapa dunia ini diciptakan?' Karena, dengan demikian saya akan mengetahui makna hidup saya sendiri."

Mungkin visi yang paling penting adalah mengembangkan pemahaman mengenai diri sendiri, pemahaman mengenai garis hidup Anda, pemahaman mengenai misi hidup Anda dan peran unik Anda dalam hidup ini, pemahaman mengenai tujuan dan makna hidup. Ketika menguji visi pribadi Anda, pertama-tama tanyakan kepada diri Anda: apa visi itu ada kaitan erat dengan suara panggilan jiwa saya, energi saya, bakat unik saya? Apakah dengan visi itu saya merasa punya "panggilan" tertentu, suatu alasan atau tujuan yang pantas mendapat komitmen dari diri saya? Untuk mendapatkan makna seperti itu kita dituntut untuk melakukan renungan yang mendalam, mengajukan pertanyaan yang mendalam dan membayangkannya dalam penglihatan batin kita.

Pengarang, pembuat film, dan pencerita terkenal di dunia, Sir Laurens van der Post, mengatakan, "Tanpa visi, kita semua menderita karena ketidakcukupan data. Kita memandang dunia ini dengan kesempitan sudut pandang kita, yaitu melalui kacamata kita, dunia kita. Visi memungkinkan kita untuk mengatasi sejarah pribadi dan masa lampau kita, untuk bangkit berdiri di atas memori kita. Ini memiliki nilai kepraktisan dalam hubungan antarmanusia dan menciptakan jiwa besar maupun sikap toleran terhadap sesama kita."

Ketika kita bicara mengenai visi, penting sekali untuk mempertimbangkan bukan hanya visi mengenai apa yang mungkin "di luar sana", tetapi juga visi mengenai apa yang kita lihat dalam diri orang lain, yaitu potensi mereka yang belum terlihat. Visi itu lebih daripada sekadar mengupayakan agar hal-hal terlaksana, suatu tugas terselesaikan, atau mencapai sesuatu. Visi itu juga berkaitan dengan upaya kita untuk menemukan dan memperluas pandangan kita mengenai orang lain, menegaskan keberadaan mereka, mempercayai mereka, dan membantu mereka menemukan serta mewujudkan segala potensi di dalam diri mereka—dengan kata lain, membantu mereka menemukan suara mereka.

Dalam banyak budaya Timur, orang saling menyapa sesamanya dengan mengatupkan jemari dan telapak tangan mereka, membentuk huruf V terbalik, di depan dada mereka, dan menunduk atau membungkukkan badan kepada orang yang disapa. Sambil berbuat begitu, mereka berucap, "Saya memberi salam kepada keagungan di dalam diri Anda" atau "Saya memberi salam kepada yang ilahi dalam diri Anda." Saya juga mengetahui seorang perempuan, yang bila bertemu dengan orang lain, berucap dalam hati, atau dengan suara yang cukup keras untuk didengar, "Aku mencintaimu. Siapa namamu?" Memandang orang lain dengan kacamata pandang yang menembus potensi mereka dan perbuatan terbaik mereka—dan bukannya melalui kelemahan maupun perbuatan apa adanya sekarang ini—akan menciptakan energi positif, yang akan menjangkau dan memeluk sesama kita. Tindakan yang menegaskan nilai dan keberadaan orang lain ini juga merupakan salah satu kunci yang

penting untuk membangun kembali hubungan-hubungan yang retak. Ini juga merupakan kunci untuk bisa mengambil peran sebagai orangtua yang baik.

Kau mengangkatku, aku mengangkatmu, lalu kita akan bangkit dan naik bersama-sama.

PERIBAHASA KAUM QUAKER

Ada kekuatan besar dalam memandang orang lain secara terpisah dari perilaku mereka, karena dengan demikian kita dengan tegas mengakui nilai mereka yang mendasar dan tanpa syarat. Bila kita memahami dan mengakui potensi orang lain, kita seakan-akan menghadapkan mereka dengan sebuah cermin, yang memantulkan hal-hal yang terbaik dalam diri mereka. Visi yang menguatkan ini tidak hanya membebaskan mereka untuk menjadi yang terbaik, tetapi kita pun terbebaskan dari sikap reaktif terhadap perilaku mereka yang sering kali tidak kita sukai. Ketika seseorang berperilaku jauh lebih buruk daripada potensinya, kita masih bisa menunjukkan sikap yang menguatkan orang itu dengan mengatakan, "Itu tidak seperti kamu yang kukenal selama ini."

Saya teringat perjalanan saya ke luar negeri beberapa tahun yang lalu. Waktu itu saya diperkenalkan dengan seorang pemuda, kira-kira berumur delapan belas tahun. Dalam masa mudanya itu dia pernah menghadapi godaan hidup yang besar, termasuk penyalah-gunaan obat bius dan alkohol. Ketika pada kesempatan lain kami bertemu empat mata, saya tahu bahwa dia bertekad untuk mening-galkan kebiasaan buruknya, tapi dia masih kebingungan dan bahkan meragukan dirinya sendiri. Sementara itu saya tahu bahwa sebenarnya dia adalah seorang pemuda yang istimewa, penuh keagungan, dan punya potensi yang luar biasa. Itu terpancar dari raut muka dan jiwanya. Sebelum kami berpisah, saya tatap matanya, dan saya katakan kepadanya bahwa saya yakin, dia akan menjadi orang yang

punya pengaruh besar terhadap dunia ini. Saya katakan juga bahwa dia memiliki bakat dan potensi yang luar biasa.

Hampir dua puluh tahun kemudian, dia telah menjadi orang yang mumpuni dan menjanjikan di antara para pemuda yang saya kenal. Dia menjadi seorang profesional yang berprestasi, dan memiliki keluarga yang indah. Belum lama ini dia mengunjungi saya bersama teman saya. Dalam percakapan kami, pemuda ini secara spontan menceritakan pengalaman yang saya katakan di atas. Mengenainya dia katakan, "Anda tak tahu bagaimana pertemuan satu jam itu telah memengaruhi hidup saya. Dulu Anda mengatakan bahwa saya memiliki potensi yang bahkan melampaui apa yang bisa saya bayangkan. Gagasan itu masuk ke dalam jiwa saya, dan karenanya saya telah berubah total, dan kini bisa memberikan sesuatu yang bermakna bagi dunia ini."

Memupuk kebiasaan untuk mengakui dan menguatkan orang lain—kebiasaan untuk secara jujur sering menyampaikan sikap percaya kita kepada mereka, khususnya kepada remaja yang sedang memasuki masa krisis identitas mereka—sungguh amat penting. Ini sesungguhnya merupakan investasi kecil yang akan memberi hasil yang tak terkirakan besarnya. Sekali lagi, ingatlah pengaruh yang begitu besar terhadap diri kita ketika seseorang menyampaikan kepercayaannya kepada kita (berarti dia melihat potensi kita), ketika kita sendiri bahkan tidak percaya pada diri kita (mengingat begitu banyak kegagalan atau perilaku kita yang kita sendiri bahkan tidak menginginkannya).

DISIPLIN

Disiplin sama pentingnya dengan visi, kendati dalam urutannya dia saya taruh di nomor dua. Disiplin itu mewakili "ciptaan yang kedua" (setelah ciptaan pertama dalam bentuk visi). Disiplin itu adalah pelaksanaannya, yang membuat terjadi, suatu pengorbanan yang mau tak mau harus kita lakukan untuk mewujudkan visi. Disiplin adalah kekuatan kehendak yang diwujudkan dalam tindakan. Peter

Drucker mengatakan bahwa tugas utama seorang manajer adalah menentukan realitas. Disiplin menentukan realitas dan menerimanya. Disiplin berarti kesediaan untuk secara total membenamkan diri di dalam realitas, dan bukannya menolak atau menyangkalnya. Disiplin berarti mengakui fakta keras sebagaimana adanya.

Ketika kesegaran pagi hari telah sirna diganti oleh kepengapan dan kebosanan tengah hari, ketika otot-otot kaki gemetar menahan ketegangan, pendakian serasa tiada akhir, dan tiba-tiba segala sesuatunya terjadi di luar keinginan, itulah saatnya ketika Anda justru harus tetap teguh, tidak ragu.[6]

DAG HAMMARSKJOLD

Tanpa visi dan pengharapan, menerima realitas itu bisa membuat kita tertekan dan patah semangat. Kebahagiaan kadang-kadang didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengalahkan apa yang Anda kehendaki sekarang terhadap apa yang Anda inginkan di belakang hari. Nah, disiplin tidak lain adalah pengorbanan pribadi ini—yaitu proses mengalahkan kesenangan sekarang demi kebaikan yang lebih besar dan berjangka panjang.

Banyak orang menyamakan disiplin dengan tiadanya kebebasan. Katanya, "keharusan membunuh spontanitas." Lagi, "tak ada kebebasan dalam keharusan." "Saya ingin melakukan apa yang saya inginkan. Itulah kebebasan, bukan tugas."

Pada kenyataannya, sebaliknyalah yang benar. Hanya orang-orang yang disiplin yang benar-benar bebas. Orang-orang yang tidak disiplin adalah budak dari suasana hatinya, budak kesenangan dan nafsu-nafsunya.

Anda dapat main piano? Saya tidak. Saya tidak memiliki kebebasan untuk memainkan piano, karena saya tidak pernah mendisiplinkan diri saya untuk itu. Saya dulu lebih suka bermain dengan teman-teman daripada latihan piano sebagaimana diharapkan

oleh orangtua dan guru saya. Saya kira saya tidak pernah membayangkan diri sebagai pemain piano. Waktu itu saya tidak pernah mengerti apa artinya menjadi pemain piano, sebentuk kebebasan untuk menciptakan seni luar biasa yang akan amat bermanfaat bagi diri saya sendiri maupun bagi orang lain, sepanjang hidup saya.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengubah visi menjadi realitas.

WARREN BENNIS

Bagaimana tentang kebebasan untuk memaafkan dan untuk minta maaf? Bagaimana tentang kebebasan untuk mencintai tanpa pamrih; untuk menjadi cahaya penerang, dan bukan hakim; menjadi teladan, dan bukan tukang kritik? Pikirkan disiplin yang terlibat di situ. Disiplin muncul dari kesediaan untuk "tunduk pada bimbingan" seseorang atau suatu tujuan.

Seorang pendidik besar, Horace Mann, pernah bilang, "Sia-sia mereka bicara mengenai kebahagiaan, bila mereka tidak mengalahkan dorongan hatinya untuk tunduk pada prinsip. Orang yang tidak pernah mengorbankan masa kininya demi kebaikan di masa mendatang, atau tidak pernah mengorbankan kepentingan dirinya demi kepentingan umum, dapat bicara mengenai kebahagiaan hanya seperti orang buta yang bicara mengenai warna."

Saya ingat pergolakan batin yang saya hadapi sebagai dosen berumur lima puluh tahun ketika harus memutuskan untuk meninggalkan surga yang aman, dan zona kenyamanan saya sebagai pengajar universitas, untuk membangun bisnis pribadi. Kalau bukan karena visi mengenai manfaat yang lebih besar yang bakal saya perbuat, kami tidak akan pernah punya disiplin untuk mulai proses yang penuh dengan pengorbanan diri untuk membangun bisnis baru, mengambil hipotek kedua, dan bergelimang utang. Saking sulitnya keuangan kami, kami bahkan sampai punya semboyan praktis, "Kebahagiaan adalah arus kas positif", dan kelabakan selama

bertahun-tahun setiap kali tiba saatnya harus menggaji pegawai. Kami tidak akan pernah bisa bertahan menghadapi kesulitan seperti ini bila kami tidak punya visi mengenai apa yang mungkin, dan disiplin untuk tetap berjuang di situ.

Saya benar-benar yakin bahwa disiplin adalah ciri yang umum pada semua orang yang sukses. Saya mengagumi karya eksekutif asuransi, Albert E.N. Gray, yang memanfaatkan seluruh hidupnya untuk menemukan ciri umum yang menentukan kesuksesan. Akhirnya dia sampai pada pemahaman yang sederhana, tetapi mendalam, bahwa kendati kerja keras, keberuntungan dan hubungan-hubungan yang baik juga penting, orang yang sukses telah "membangun kebiasaan untuk melakukan hal-hal yang tidak disukai oleh orang-orang yang gagal."[7] Orang-orang sukses juga tidak suka melakukan hal-hal itu, tetapi mereka mengatasi ketidaksukaan mereka demi terwujudnya tujuan mereka.

Orang yang kurang disiplin dan tidak mampu menundukkan diri, serta tidak mau berkorban sebenarnya hanya bermain-main dalam apa yang sedang dia kerjakan. Bisa dikatakan bahwa hari kerjanya menjadi hari-hari yang panjang dan penuh kepura-puraan. Mereka memanfaatkan hari mereka untuk menciptakan tabir asap, mengirimkan banyak surel (surat elektronik/email) yang menceritakan dengan panjang lebar apa yang sedang mereka kerjakan, menelepon untuk menyampaikan pesan mengenai status proyek-proyek mereka, rapat panjang untuk membicarakan cara melakukan berbagai hal yang sebenarnya sudah harus mereka lakukan. Pada umumnya orang yang memanfaatkan waktu mereka untuk mencari-cari dalih adalah orang yang tidak fokus dan tidak disiplin. Sudah dapat dipastikan bahwa mereka akan mengalami kemunduran. Penderitaan mereka adalah hasil dari pilihan mereka sendiri. Selalu ada alasan untuk segala sesuatu, tetapi jangan mencari-cari dalih.

GAIRAH

Gairah muncul dari dalam hati dan tampak nyata sebagai optimisme, semangat, hubungan emosional, tekad. la menggelorakan dorongan yang tak kenal henti. Antusiasme mengakar pada kekuatan pilihan, dan bukan pada keadaan di sekitar kita. Orang-orang yang antusias yakin bahwa cara yang terbaik untuk meramalkan masa depan adalah dengan menciptakannya. Bagi orang seperti itu, antusiasme menjadi tuntutan moral, yang membuat dia menjadi bagian dari pemecahan masalah, dan bukan menjadi bagian dari masalah dengan merasa tak berdaya dan putus asa.

Aristoteles pernah mengatakan, "Bila bakat bertemu dengan kebutuhan dunia, di sanalah letak panggilan Anda." Kita dapat mengatakan, "Di sanalah terletak gairah Anda, suara Anda, panggilan jiwa Anda", yang menggelorakan hidup Anda dan memberi Anda dorongan besar. Itu adalah bahan bakar di pusat visi dan disiplin. Itu yang akan mempertahankan Anda di sana, ketika segala sesuatu yang lain seakan-akan menyarankan Anda untuk berhenti dan menyerah. Ketika ditanya oleh dokternya, berapa jam per minggu dia bekerja, seorang pria menjawab, "Saya tidak tahu. Berapa jam dalam seminggu Anda bernapas?" Ketika kehidupan, kerja, permainan dan cinta berputar di sekitar hal yang sama, Anda mendapatkan gairah!

Kunci untuk menciptakan gairah dalam hidup Anda adalah menemukan bakat unik, peran, dan tujuan khusus Anda di dunia ini. Penting sekali mengerti diri Anda sebelum Anda memutuskan pekerjaan apa yang hendak Anda lakukan.* Falsafah Yunani, "Kenalilah dirimu, kendalikan dirimu, berikan dirimu" disusun

Untuk mendapatkan buklet elektronik dan audio mp3 mengenai prinsip-prinsip pengembangan karir yang penting, termasuk topik seperti "Bagaimana Mendapatkan Pekerjaan yang Anda Inginkan," kunjungi www.The8thHabit.com/offers.

dengan sangat indah dan bijak. Bakat, misi, atau peran hidup seseorang biasanya lebih sering dideteksi daripada diciptakan. Penulis, pembuat film, dan pencerita terkenal di dunia, Sir Laurens van der Post, menulis:

> Kita harus memandang ke dalam untuk melihat diri kita sendiri, memperhatikan wadahnya, yaitu jiwa kita; lihat dan dengarkan dia. Sebelum kita mendengarkan sesuatu yang bermimpi melalui diri kita, dengan kata lain, sebelum kita menanggapi ketukan pintu dalam kegelapan, kita tidak akan dapat mengangkat momen dalam suatu waktu di mana kita terpenjara, kembali lagi ke tingkat di mana tindakan penciptaan yang besar sedang berlangsung.

Orang-orang yang berjasa besar dalam hidup ini adalah mereka yang tetap menjawab ketukan di pintu itu, kendati mereka takut terhadapnya. Keberanian adalah inti dari gairah, dan sebagaimana pernah dikatakan oleh Harold B. Lee, keberanian adalah "kualitas dari setiap keutamaan yang beraksi saat menghadapi titik ujian yang paling tinggi."[8]

Terdapat salah pengertian yang bersifat umum bahwa keahlian seseorang sama dengan bakatnya. Keahlian tidak sama dengan bakat. Bakat, di pihak lain, perlu keahlian. Orang dapat memiliki keahlian dan pengetahuan di bidang tertentu di mana dia tidak punya bakat. Bila mereka memiliki pekerjaan yang menuntut keahlian mereka, tetapi tidak menuntut bakat mereka, organisasi tidak bisa masuk dan memanfaatkan gairah atau suara mereka. Mereka akan mengikuti geraknya, tetapi perlu selalu diawasi dan diberi motivasi dari luar.

Bila Anda dapat mempekerjakan orang yang gairahnya bertemu dengan pekerjaan yang harus mereka lakukan, mereka sama sekali tidak memerlukan pengawasan. Mereka akan mengelola diri mereka sendiri dengan lebih baik daripada yang bisa dilakukan oleh orang lain terhadap diri mereka. Api mereka berasal dari dalam diri, bukan dari luar. Motivasi mereka berasal dari dalam, bukan dari luar. Pikirkan pengalaman Anda, ketika Anda begitu bersemangat

mengenai suatu proyek, sesuatu yang begitu menarik dan menyerap Anda, sedemikian sehingga Anda hampir tak dapat memikirkan hal lain. Apakah pada saat itu Anda merasa perlu diatur dan diawasi oleh orang lain? Tentu saja tidak; pikiran bahwa Anda perlu diberi tahu kapan dan bagaimana melakukannya saja sudah cukup Anda rasakan sebagai pelecehan.

Bila Anda dapat mencurahkan diri pada suatu pekerjaan yang melibatkan suatu kebutuhan, bakat, dan gairah Anda, kekuatan untuk itu dengan sendirinya akan muncul.

NURANI

Berupayalah untuk mempertahankan
percikan api ilahi yang disebut nurani itu tetap menyala.[9]

GEORGE WASHINGTON

Banyak yang telah dikatakan mengenai pentingnya nurani atau suara had. Ada banyak sekali bukti yang menunjukkan bahwa nurani—yaitu kesadaran moral kita, cahaya batin kita—merupakan fenomena yang bersifat universal. Kodrat rohani dan kodrat moral manusia itu terlepas dari agama, atau pendekatan agama, budaya, geografi, nasionalitas, atau ras tertentu. Kendati demikian, semua tradisi agama besar di dunia ini bertemu dalam prinsip atau nilai dasar tertentu.

Immanuel Kant berkata, "Saya selalu dibuat kagum oleh dua hal: langit berbintang-bintang di atas kita, dan hukum moral di dalam diri kita." Nurani adalah hukum moral di dalam diri kita. Itu adalah tumpang tindih antara hukum moral dan perilaku. Banyak orang yang percaya, demikian juga saya, bahwa nurani adalah suara Tuhan kepada anak-anak-Nya. Orang lain mungkin saja tidak memiliki keyakinan seperti ini, tetapi tetap mengakui adanya suatu

pemahaman yang sudah mereka bawa sejak lahir mengenai kejujuran dan keadilan, mengenai benar dan salah, mengenai apa yang baik dan buruk, mengenai apa yang mendukung dan apa yang mengganggu, mengenai apa yang memperindah dan yang merusak, mengenai yang benar dan salah. Tentu saja, berbagai budaya yang berbeda menerjemahkan pemahaman moral dasar ini dalam berbagai praktik dan istilah yang berbeda pula, tetapi terjemahan yang berbeda-beda itu tidak meniadakan pemahaman dasar mengenai baik dan buruk.

Ketika bekerja di antara bangsa-bangsa yang menganut beragam agama dan budaya, saya menyaksikan penyingkapan nurani yang bersifat universal itu. Nurani itu sesungguhnya adalah seperangkat nilai, suatu kesadaran mengenai keadilan, kejujuran, rasa hormat, dan sumbangan yang mengatasi budaya—sesuatu yang abadi, yang mengatasi jaman, dan tidak memerlukan bukti lain (*self evident*). Sekali lagi, hal itu sama jelasnya dengan fakta bahwa kepercayaan menuntut sifat dapat dipercaya.

Nurani dan Ego

Nurani adalah suara yang lembut dan pelan dalam batin kita. Nurani itu tenang dan damai, sedangkan ego bersifat tiran, kejam, dan senang memaksakan kehendak.

Ego atau keakuan kita memfokuskan diri pada kelangsungan hidupnya sendiri, kesenangannya sendiri, perkembangannya sendiri sampai-sampai tega menyingkirkan orang lain, dan memiliki ciri ambisius yang bersifat egoistik. Ego melihat hubungan dengan kacamata "ini ancaman, ini bukan", seperti anak kecil yang melakukan klasifikasi, "Orang ini baik" atau "Orang ini jahat". Sebaliknya, nurani mendemokratiskan ego dan mengangkat ego ke suatu pemahaman yang lebih luas, seperti ke arah kesadaran kelompok, komunitas, masyarakat, demi kebaikan yang lebih besar. Nurani memandang kehidupan dengan kacamata pelayanan dan

pemberian sumbangan atau penciptaan jasa; fokusnya adalah keamanan dan kepenuhan orang lain.

Ego bekerja saat menghadapi krisis, tetapi tidak memiliki pertimbangan mendalam dalam memutuskan seberapa besar krisis atau ancaman yang ia hadapi itu. Sebaliknya, nurani penuh dengan pertimbangan dan menimbang-nimbang derajat ancaman yang ada. Dia memiliki khasanah jawaban yang banyak jumlahnya. Dia punya kesabaran dan kebijaksanaan untuk memutuskan apa yang harus dilakukan, dan kapan melakukannya. Nurani memandang kehidupan ini sebagai kontinum, suatu rentang perkara yang tidak bisa dibagi dengan begitu mudahnya seperti pembagian hitam-putih. Karena itu, nurani mampu melakukan sekian banyak penyesuaian.

Ego tidak dapat tidur. Ia mau mengatur orang hingga hal yang terkecil. Ia menggembosi semangat orang, sehingga tidak merasa diberdayakan. Ia memperkecil kemampuan orang. Dia unggul dalam mengontrol. Sebaliknya, nurani amat menghargai orang, dan mengerti serta mengakui potensi mereka untuk melakukan kontrol terhadap diri mereka sendiri. Nurani memberdayakan. Dia mencerminkan nilai dari semua orang dan menegaskan serta menguatkan kemampuan dan kebebasan mereka untuk memilih. Karena itu, kontrol diri bisa muncul, tanpa didesak dari atas atau dari luar.

Ego merasa terancam oleh umpan balik yang bernada negatif, dan menghukum si pemberi umpan balik tersebut. Dia meng-mterpretasikan semua data dalam kaitannya dengan pertahanan diri. Ia terus-menerus menyensor informasi. Dia menyangkal banyak kenyataan. Sebaliknya, nurani menghargai umpan balik dan berusaha menimbang-nimbang kebenaran apa pun yang terkandung di dalamnya. Ia tidak takut terhadap informasi dan dapat dengan akurat menginterpretasikan apa yang sedang terjadi. Dia tidak merasa perlu menyensor informasi, dan terbuka terhadap suatu pemahaman terhadap realitas dari arah mana pun.

Ego berpandangan sempit dan menginterpretasikan segala aspek kehidupan melalui agendanya sendiri. Sebaliknya, nurani selalu

mempertimbangkan lingkungan sosialnya, dengan mendengarkan dan merasakan seluruh sistem dan lingkungannya. Nurani memenuhi keseluruhan sistem dan lingkungan itu dengan cahaya, dan mampu mendemokratisasikan ego untuk mencerminkan seluruh dunia dengan akurat.

Lebih Lanjut Mengenai Nurani

"Nurani rela berkorban"—mengalahkan diri sendiri atau menundukkan ego demi tujuan, alasan, atau prinsip yang lebih tinggi. Pengorbanan itu sesungguhnya berarti melepaskan sesuatu yang baik demi sesuatu yang lebih baik lagi. Kendati demikian, dalam benak orang yang melakukan pengorbanan, sesungguhnya tidak ada kerugian, dan hanya si pengamat yang melihat hal itu sebagai pengorbanan.

Pengorbanan itu bisa mengambil banyak bentuk, sebagaimana dia dapat menampakkan diri dalam empat dimensi kehidupan kita: berkorban secara fisik dan ekonomis (tubuh); berupaya menumbuhkembangkan pikiran yang terbuka, selalu ingin tahu, dan membersihkan diri dari bermacam prasangka (pikiran); menunjukkan rasa hormat dan cinta mendalam terhadap sesama (hati); menundukkan kehendak diri kita pada kehendak yang lebih tinggi demi kebaikan yang lebih besar (jiwa).

Falsafab baru, cava hidup baru, tidak diberikan dengan gratis. Itu harm dibayar dengan cukup mahal dan hanya dicapai dengan kesabaran yang besar dan usaha keras.

FYODOR DOSTOEVSKY

Nurani mengajarkan kepada kita bahwa tujuan dan cara mencapainya tidak terpisahkan, bahwa tujuan sesungguhnya sudah ada sebelumnya dalam cara mencapainya. Immanuel Kant mengajarkan bahwa cara yang digunakan untuk mencapai tujuan sama pentingnya dengan

tujuan itu sendiri. Machiavelli mengajarkan sebaliknya, tujuan membenarkan, dan karena itu juga menghalalkan segala cara.

Coba renungkan tujuh hal yang menurut Gandhi akan menghancurkan kita. Bila Anda mengkaji ketujuh hal itu dengan hati-hati dan cermat, Anda akan melihat bahwa masing-masing mewakili suatu tujuan yang dicapai melalui cara yang tidak semestinya, cara yang mengingkari prinsip-prinsip yang benar:

- Kekayaan tanpa kerja
- Kenikmatan tanpa nurani
- Pengetahuan tanpa karakter
- Bisnis tanpa moralitas
- Ilmu pengetahuan tanpa kemanusiaan
- Ibadah tanpa pengorbanan
- Politik tanpa prinsip

Menarik sekali bahwa masing-masing tujuan mulia itu dapat dicapai dengan cara yang salah. Tapi, bila kita meraih tujuan yang pantas dikagumi itu dengan cara yang salah, tujuan itu sendiri akhirnya berubah menjadi debu di tangan Anda.

Dalam transaksi bisnis, Anda tahu siapa yang bersikap jujur kepada Anda, siapa yang menepati janji dan komitmennya. Anda juga tahu siapa yang penuh kepura-puraan, licik, dan tak jujur. Kalaupun Anda punya kontrak resmi dengan orang-orang yang tidak jujur, apakah Anda akan benar-benar percaya bahwa mereka akan menepati janji dan kata-kata mereka?

Orang sering keterlaluan, tidak logis, dan
hanya mementingkan diri;
bagaimanapun, maafkanlah mereka.
Bila engkau baik hati, bisa saja orang lain
menuduhmu punya pamrih;
bagaimanapun, berbaik hatilah.
Bila engkau sukses, engkau akan mendapat beberapa

teman palsu, dan beberapa sababat sejati;
bagaimanapun, jadilah sukses.
Bila engkau jujur dan terbuka, mungkin saja
orang lain akan menipumu;
bagaimanapun, jujur dan terbukalah.
Apa yang engkau bangun selama bertahun-tahun
mungkin saja dihancurkan orang lain hanya dalam semalam;
bagaimanapun, bangunlah.
Bila engkau mendapat ketenangan dan kebahagiaan,
mungkin saja orang lain jadi iri;
bagaimanapun, berbabagialah.,
Kebaikan yang engkau lakukan hari ini
mungkin saja besok sudah dilupakan orang;
bagaimanapun, berbuat baiklah.
Bagaimanapun, berikan yang terbaik dari dirimu.
Engkau lihat,
akhirnya ini adalah urusan antara engkau dan Tuhanmu;
bagaimanapun ini bukan urusan antara engkau dan mereka,

BUNDA TERESA

Nurani terus-menerus mengingatkan kita akan nilai dari tujuan maupun cara mencapainya, dan bahwa keduanya tak terpisahkan. Ego mengatakan kepada kita bahwa tujuan membenarkan caranya, karena ego tidak sadar bahwa tujuan mulia tidak akan pernah dapat diraih dengan cara yang tidak semestinya. Mungkin tampaknya Anda bisa mencapai tujuan mulia dengan cara yang tidak semestinya, tetapi akan ada sekian banyak konsekuensi yang tidak diharapkan, yang sebelumnya tidak tampak atau tidak jelas, yang pada akhirnya akan menghancurkan tujuan itu sendiri. Misalnya, Anda dapat meneriaki anak Anda untuk membersihkan kamarnya. Bila tujuan Anda adalah "kamarnya jadi bersih", mungkin Anda mencapai tujuan itu, tapi ya hanya itu. Saya jamin, cara yang Anda pakai itu tidak hanya akan berpengaruh negatif terhadap hubungan Anda dengan

anak Anda, tetapi kamar mereka juga tidak akan tetap bersih bila Anda ke luar kota beberapa hari saja.

Kebijaksanaan mengacu pada pengupayaan pencapaian tujuan-tujuan yang paling baik dengan cara-cara terbaik.[10]

FRANCES HUTCHESON

Nurani secara amat mendalam mengubah visi, disiplin, dan gairah kita dengan cava memperkenalkan kita dengan berbagai bentuk hubungan. Dia mendorong kita untuk berpindah dari keadaan mandiri menjadi saling tergantung. Ketika hal ini terjadi, segala sesuatunya berubah. Anda memahami bahwa visi dan nilai harus disebarkan agar menjadi milik bersama, sebelum orang-orang bersedia menerima disiplin yang dilembagakan dalam struktur dan sistem yang mengemban nilai-nilai bersama itu. Visi bersama itu akan menciptakan disiplin dan keteraturan tanpa menuntutnya. Nurani sering menyediakan *alasan (kenapa);* visi mengidentifikasi *apa* yang hendak Anda capai; disiplin mewakili *bagaimana* Anda mencapainya; dan gairah mewakili kekuatan perasaan di balik kenapa, apa, dan bagaimana tadi.

NURANI MENGUBAH gairah menjadi belarasa atau welas asih (compassion). Dia membangkitkan perhatian tulus kepada orang lain, suatu kombinasi antara simpati dan empati, sehingga kita bisa merasakan penderitaan orang lain. Belarasa adalah perwujudan gairah dalam keterkaitan kita dengan orang lain. Penulis artikel di *Guide Post*, JoAnn C. Jones, menceritakan pengalaman saat profesornya mengajarkan untuk hidup dan belajar dengan bimbingan nuraninya:

Pada bulan kedua di sekolah keperawatan, dosen saya memberikan kuis dadakan. Dulu saya adalah seorang mahasiswa yang teliti dan karena itu saya membaca cepat semua pertanyaannya, sampai saya membaca yang terakhir: Apa nama depan perempuan yang membersihkan sekolah ini?

Fasti ini hanya lelucon. Saya telah melihat perempuan itu beberapa kali. Dia tinggi, berambut hitam, dan berumur lima puluhan, tapi bagaimana mungkin saya tabu namanya? Saya menyerahkan kertas jawaban saya, meninggalkan pertanyaan terakhir itu tak terjawab.

Sebelum kelas itu berakhir, salah seorang mahasiswa bertanya apakah pertanyaan terakhir itu akan ikut menentukan nilai. "Tentu saja", kata dosen kami itu.

"Dalam karier kalian, kalian akan bertemu dengan banyak orang. Semua orang itu penting. Mereka pantas mendapatkan perhatian dan kepedulian kalian, walaupun yang kalian lakukan hanya menyapa dan tersenyum kepada mereka."

Saya tak pernah melupakan pelajaran itu. Akhirnya saya tahu juga nana perempuan itu, yaitu Dorothy.[11]

Bila kita berusaha untuk hidup menurut nurani kita, nurani itu akan membangkitkan integritas dan ketenangan pikiran. Seorang pastor projo kelahiran Jerman yang sekaligus juga pembicara dan penulis buku-buku yang membangkitkan motivasi, William J.H. Boetcker, pada awal abad kedua puluh mengatakan, "Bila Anda ingin mempertahankan rasa hormat Anda terhadap diri sendiri, lebih baik membuat orang lain tidak senang dengan melakukan hal-hal yang Anda ketahui benar, daripada untuk sementara membuat mereka senang dengan melakukan apa yang Anda ketahui salah." Kehormatan dan integritas itu pada gilirannya akan membuat orang yang memilikinya mampu menjadi baik hati sekaligus berani. *"Baik hati* dalam arti bahwa dia akan menunjukkan rasa hormat yang mendalam terhadap orang lain, terhadap pandangan, perasaan, pengalaman, dan keyakinan mereka." *Berani* dalam arti bahwa mereka dapat mengemukakan keyakinan mereka sendiri tanpa ancaman pribadi. Benturan di antara berbagai pendapat yang berbeda bisa menghasilkan alternatif ketiga, yang lebih baik daripada gagasan pertama yang muncul. Ini merupakan sinergi yang sesungguhnya, di mana keseluruhannya lebih besar daripada jumlah total dari bagian-bagiannya.

Orang yang tidak hidup dari nuraninya tidak akan mengalami integritas batiniah dan ketenangan pikiran. Ego mereka akan terus berusaha untuk mengendalikan hubungan dengan orang lain. Kendati barangkali mereka bisa berpura-pura baik hati dan berempati, mereka akan menggunakan manipulasi halus, bahkan bisa lebih jauh terlibat dalam perilaku diktator, yang sepintas lalu kelihatan baik, tetapi sesungguhnya tidak.

Bila Anda memiliki integritas, Anda akan merasa bahwa Anda adalah pemenang. Kemenangan pribadi ini merupakan fondasi bagi kemenangan publik, di mana Anda dapat menciptakan visi bersama, disiplin, dan gairah hidup bersama. Kepemimpinan menjadi sebuah karya yang bersifat saling tergantung, bukannya benturan kekanak-kanakan antara penguasa yang kuat, mandiri dan digerakkan oleh ego mereka dengan pengikut yang tergantung dan senantiasa tunduk.

Stone

Ada seseorang di Uganda yang dengan indah menggambarkan betapa hebatnya pengaruh yang ditimbulkan bila kita membiarkan nurani kita secara bijaksana mengarahkan visi, disiplin dan gairah kita. Namanya adalah Stone, seorang pemain sepak bola yang hebat. Impian setiap anak di Uganda adalah menjadi pemain bola yang hebat sehingga klub-klub Eropa mau merekrut mereka sebagai pemain. Uang besar dari Eropa sebenarnya sedang mengincar Stone, ketika dalam suatu permainan ada seseorang yang dengan sengaja menyikat dia sampai cedera lututnya. Karier profesionalnya pun berakhir.

Stone sebenarnya bisa saja menjadi orang yang penuh dendam, yang mencari-cari kesempatan untuk membalas dendamnya itu. Bisa)uga dia berkubang dalam hidup penuh rasa kasihan terhadap dirinya sendiri, dan hidup di masa lampau dengan mengenang kejayaannya sebagai seorang selebriti sampai akhir hidupnya. Tetapi, dia tidak begitu. Sebaliknya, dia memilih respons atau tanggapannya. Dia

menggunakan imajinasi (visi) dan nuraninya untuk mengilhami dan memengaruhi anak-anak muda dan para remaja Uganda yang banyak masalah, yang kalau dibiarkan saja akan lenyap dalam kehidupan mereka, karena mereka tidak memiliki keahlian yang bisa mereka "jual", tidak punya teladan, dan tak punya harapan.

Stone mengatasi tradisi budaya yang mengajarkan untuk membalas dendam, dengan memanfaatkan keempat kemampuan atau kecerdasannya, dengan berani berkorban diri dan disiplin. Dengan penuh semangat dia mendekati anak-anak muda dan remaja di negerinya, untuk berbagi pengalaman dengan mereka, sehingga mereka pun dapat menjalani hidup mereka dengan menuruti nurani mereka. Stone juga mendorong mereka untuk memiliki visi, pertama, menjadi pemain bola yang baik, kemudian bisa mandiri secara ekonomi, menjadi orang dewasa yang bertanggung jawab, menjadi ayah yang baik, dan warga negara yang berjasa. Sejalan dengan waktu, anak-anak muda itu kemudian menjadi semakin tidak tergantung pada Stone, dan hidup dengan nurani mereka untuk mengembangkan penguasaan diri, tekun berlatih, dan akhirnya bisa memberikan sumbangan nyata kepada masyarakat sekitar mereka. Stone selalu mengingatkan nilai dan potensi anak-anak muda tersebut, sehingga mereka terilhami untuk melihat nilai dan potensi tersebut dalam diri mereka.

Sekembali dari kunjungannya kepada Stone di Uganda, salah seorang teman saya mengungkapkan kesannya, "Aku amat terkesan dengan keseimbangan antara tubuh, pikiran, hati, dan jiwanya. Secara fisik dia amat aktif, dan tanpa lelah mengajar anak-anak bermain bola—enam tim yang berbeda setiap hari! Pikirannya tajam dan selalu waspada—selalu mencari cara-cara baru untuk mewujudkan misinya untuk mengarahkan anak-anak muda itu menuju cakrawala baru. Dia adalah orang Kristen, tetapi bisa hidup harmonis di tengah-tengah warga Muslim, yang dipimpin oleh seorang tetua yang juga Muslim. Perilakunya sehari-hari membangkitkan kedamaian dan harmoni di lingkungannya. Dia amat perhatian pada anak-anak,

orang tua dan siapa pun yang ia jumpai. Watak dan integritasnya benar-benar membuatku terharu."

BAGIAN SATU: TEMUKAN SUARA ANDA (RINGKASAN DAN TANTANGAN TERAKHIR)

Ketika kita semakin mendekati akhir dari bagian pertama ini, marilah kita kembali dan menghubungkan diri lagi dengan tujuan utama kita.

Kita tahu bahwa ada jurang antara "memiliki potensi hebat" dan "mewujudkan kehidupan yang hebat, penuh sumbangan nyata bagi sesama." Ada jurang menganga antara "sadar akan masalah dan tantangan besar di tempat kerja" dan "pengembangan kekuatan batin dan kewibawaan moral untuk memecahkan masalah tersebut dan menjadi bagian dari kekuatan yang memecahkan masalah tersebut."

Sekali lagi saya titipkan kepada Anda, cara pikir sederhana mengenai kehidupan ini: pribadi utuh (tubuh, pikiran, hati, dan jiwa) dengan empat kebutuhan dasar (untuk hidup, belajar, mencinta, dan meninggalkan warisan), dan empat kecerdasan atau kemampuan (fisik, mental, emosional, dan spiritual) dan perwujudan tertinggi dari keempat kecerdasan tersebut (visi, disiplin, gairah, nurani), yang semuanya mewakili empat dimensi dari suara kita (kebutuhan, bakat, gairah hidup, dan nurani).

PRIBADI UTUH	4 KEBUTUHAN	4 KECERDASAN	4 PERANGKAT	SUARA
TUBUH	Untuk Hidup	Kecerdasan Fisik (PQ)	Disiplin	Kebutuhan (Memenuhi kebutuhan fisik)
PIKIRAN	Untuk Belajar	Kecerdasan Mental (IQ)	Visi	Bakat (Pukau yang penuh disiplin)
HATI	Untuk Mencinta	Kecerdasan Emosi (EQ)	Gairah	Gairah (Senang dan bergairah untuk berbuat)
JIWA	Untuk Meninggalkan Warisan	Kecerdasan Spiritual (SQ)	Nurani	Nurani (Melakukan hal-hal yang benar)

TABEL 1

Bila kita menghargai, mengembangkan, mengintegrasikan, dan menyeimbangkan kecerdasan-kecerdasan kita dan perwujudannya yang tertinggi itu, sinergi di antara itu semua akan menyulut api di dalam diri kita, dan kita bakal menemukan suara kita. Mungkin Anda tertarik untuk mengetahui bahwa saya pertama kali memperkenalkan gagasan dan istilah "Api di dalam Diri" *("The Fire Within")* dalam buku *First Things First,* yang saya tulis bersama dengan Roger dan Rebecca Merrill. Bertahun-tahun kemudian, *Salt Lake Organizing Committee (SLOC),* yaitu penyelenggara Olimpiade Musim Dingin 2002, minta izin untuk menggunakannya sebagai tema sentral olimpiade tersebut "Sulut Api di dalam Diri" *("Light the Fire Within").* Tanpa ragu saya katakan, "Silakan saja. Itu suatu kehormatan bagi kami." Saya gembira sekali dan merasa terilhami melihat bagaimana mereka memakai tema itu untuk melukiskan potensi luar biasa semangat manusia. Beberapa minggu setelah olimpiade, Diretur SLOC, Mitt Romney, bilang kepada saya bahwa sepengetahuannya, baru pertama kali itulah dalam sejarah olimpiade penyelenggaranya berhasil menciptakan tema yang mengena dan terus menggema di hati dan benak para atlet, suporter, dan pemirsa, karena dengan tema itu mereka merasa mendapatkan identifikasi diri.

Dalam Bab 1 saya mengatakan bahwa *suara* (lihat Gambar 5.4) terletak pada bidang potong antara *bakat* (anugerah alamiah dan kekuatan-kekuatan Anda), *gairah* (sesuatu yang secara alamiah menggairahkan, memotivasi, mengilhami, dan membuat Anda bersemangat), *kebutuhan* (termasuk segala hal yang dibutuhkan oleh dunia sehingga mereka mau membayar Anda untuk memenuhi kebutuhan itu), dan *nurani* (yaitu suara hati kecil Anda yang lembut, yang memastikan kepada Anda mengenai apa yang benar, dan mendorong Anda untuk benar-benar melakukannya). Saya juga mengatakan bahwa bila Anda melibatkan diri dalam kerja (baik dalam lingkup profesional, komunitas, maupun keluarga) yang melibatkan *bakat* Anda dan membakar *gairah* Anda—yang muncul sebagai jawaban atas *kebutuhan* besar dunia, sedemikian rupa sehingga

Anda merasa digerakkan oleh *nurani* Anda untuk memenuhinya—di situlah terletak *suara* Anda, panggilan Anda, rahasia kepuasan jiwa Anda.

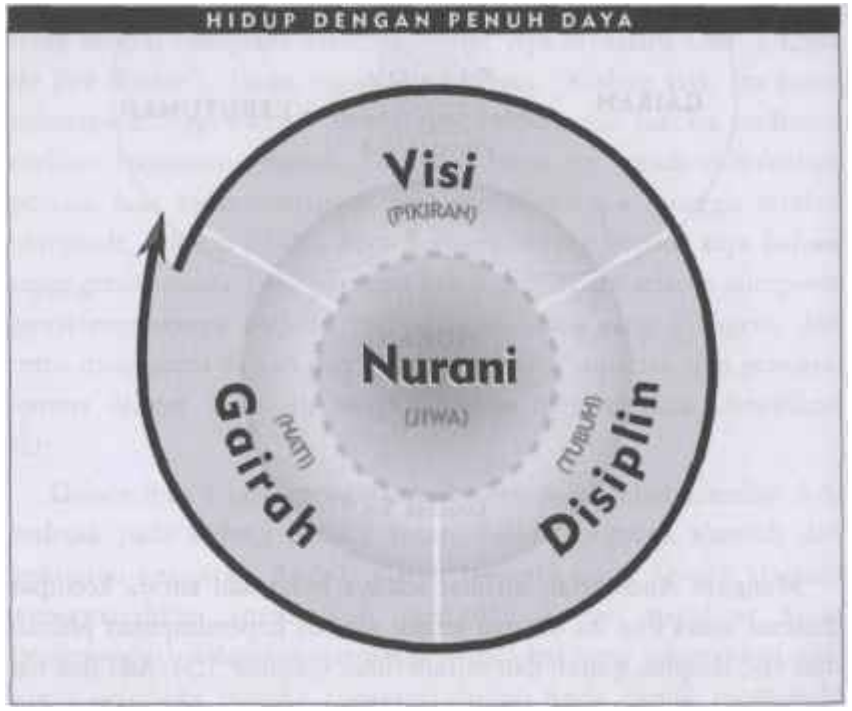


GAMBAR 5.4

Mungkin Anda telah melihat adanya kesamaan antara keempat dimensi suara kita ini dengan empat atribut kepemimpinan pribadi dari visi, disiplin, gairah dan nurani (lihat Gambar 5.5). Ada dua hal yang sama, yaitu *gairah* dan *nurani.* Dua yang lain, yaitu *bakat* dan *kebutuhan,* paralel dengan *disiplin* dan *visi.* Pada kenyataannya, bila Anda meletakkan Gambar 5.5 di atas Gambar 5.4 dengan menaruh lingkaran "nurani" pada Gambar 5.5 persis di bidang yang diarsir lebih gelap pada Gambar 5.4, Anda akan punya model yang sama.

Keempat dimensi dari suara kita itu dengan indah terlukis dalam kisah Muhammad Yunus. Bagaimana dia menemukan suaranya? Pertama, dia merasakan adanya *kebutuhan.* Kemudian *nuraninya*

mengilhaminya untuk bertindak. Karena *bakatnya* memang pas dengan kebutuhan tersebut, dia *berdisiplin* diri dan memanfaatkan bakatnya itu untuk memecahkan masalah. Pekerjaan yang terlibat dalam pemecahan masalah itu tidak hanya memanfaatkan bakatnya, tetapi juga mendayagunakan *gairahnya.* Dari *kebutuhan* muncul *visi*—yaitu visi untuk melipatgandakan kemampuan orang maupun lembaga untuk memenuhi kebutuhan yang serupa, di seluruh dunia, dan dengan begitu dia mengilhami mereka untuk menemukan *suara mereka.*



GAMBAR 5.5

Dengan berakhirnya Bagian Pertama: Menemukan Suara Anda, saya ingin menyampaikan kepada Anda sebuah janji dan tantangan. Janji saya: bila Anda menerapkan keempat kemampuan ini—bakat (disiplin), kebutuhan (visi), gairah hidup, dan nurani—pada peran

apa pun dalam hidup Anda, Anda akan dapat menemukan suara Anda dalam peran tersebut. Tantangan sederhana saya: ambil dua atau tiga dari peran-peran utama dalam hidup Anda, dan dalam masing-masing peran itu, tanyakan kepada diri Anda empat pertanyaan berikut:

1. *Kebutuhan* apa yang saya rasakan (dalam keluarga saya, dalam komunitas saya, dalam organisasi tempat kerja saya)?
2. Apakah saya punya *bakat* yang bila diterapkan dengan disiplin dapat memenuhi kebutuhan tersebut?
3. Apakah kesempatan untuk memenuhi kebutuhan tersebut akan membuat saya *bergairah?*
4. Apakah *nurani* saya mengilhami saya untuk bertindak dan terlibat di situ?

Bila Anda dapat menjawab keempat pertanyaan tersebut secara positif dan bersedia melakukan kebiasaan untuk mengembangkan rencana tindakan, dan kemudian Anda mulai kerja, saya jamin bahwa Anda akan mulai menemukan suara Anda yang sesungguhnya dalam hidup Anda. Hidup Anda akan penuh makna, amat memuaskan, dan penuh keagungan.

TANYA & JAWAB

T: Dapatkah pendekatan ke arah kepemimpinan pribadi ini memecahkan salah satu dari beberapa tantangan yang saya **alami sepanjang hidup** saya—**yaitu mengurangi berat badan dan tetap bisa mempertahankan postur tubuh yang ideal?**

J: Bila Anda seperti kebanyakan orang lain, Anda barangkali telah bertekad dari waktu ke waktu untuk mendapatkan postur tubuh ideal Anda, dan dalam banyak kasus, ini berarti mampu menghilangkan sekian kilogram berat badan Anda. Sering kali mendapatkan tubuh ideal itu hanya berarti membuang lemak dan menjadikan otot kita lebih berisi, yang bisa saja malah

meningkatkan berat badan kita, karena berat otot itu kira-kira dua kali lipat daripada berat lemak. Tugas kita yang mendasar adalah mencapai tubuh ideal dan menjadi sehat, kuat, dan bugar secara fisik. Itulah visinya. Apa disiplinnya? Biasanya itu melibatkan olahraga yang ketat dan teratur, nutrisi yang pas, istirahat cukup, dan pengelolaan stres. Gairah hidup kita mewakili kedalaman emosi, komitmen emosional, dan dorongannya. Nurani menyediakan alasannya (kenapanya), yaitu tujuan mulia di balik keinginan untuk menjadi sehat itu, misalnya agar dapat berumur lebih panjang, sehingga dapat menjamin kebutuhan keluarga, dapat membantu membesarkan cucu-cucu, atau sekadar ingin merasa lebih baik. Anda juga akan tahu bahwa bila motivasinya hanya bersifat eksternal, artinya tidak muncul dari dalam diri Anda sendiri dan hanya dipaksakan dari luar—misalnya karena tuntutan untuk tampil lebih baik, demi pujian dangkal dari orang sekitar, tuntutan pergantian musim, tuntutan tren tahun baru—motivasi seperti itu sering akan kehilangan kekuatannya, dan segera luntur, karena tujuan-tujuan dangkal seperti itu terasa tidak sebanding dengan komitmen total yang harus dicurahkan untuk mewujudkannya. Sebelum memilih makanan yang buruk, latihlah diri Anda untuk bilang pada diri sendiri: "Godaan yang kuhadapi ini hanya menyangkut rasa enak yang akan cepat berlalu; sementara kemampuanku untuk menolaknya justru akan membantuku memperoleh tubuh ideal, dan menguatkan karakterku. Lagi pula, enaknya makanan ini tak akan seenak punya tubuh yang ideal!"

Adalah hal yang lumrah bahwa kadang-kadang semangat kita menjadi kendur karena begitu menetapkan tujuan untuk mengurangi berat badan, kita segera melupakan tujuan itu hanya dalam beberapa hari atau bahkan beberapa jam. Banyak orang mengeluh, "Aku tidak disiplin". Menurut pengalaman saya, masalahnya bukan pada disiplin itu sendiri, melainkan karena kurangnya visi. Masalahnya kita tak tahan bersusah payah tanpa visi yang jelas, untuk apa sebenarnya semua ini, sehingga begitu

menghadapi kendala, kita langsung kalah. Dengan kata lain, kita belum terhubung dengan nilai-nilai dan motivasi (nurani) yang terdalam, yaitu dengan hal-hal yang paling penting bagi kita. Mungkin pengalaman teman saya ini bisa memberi gambaran yang jelas:

Saya telah bekerja keras dalam karier saya. Pada saat saya mencapai umur empat puluh lima tahun, saya sudah cukup sukses. Saya juga kelebihan berat badan sekitar dua puluh lima kilogram, suka makan pada saat menghadapi ketegangan, dan tak punya waktu untuk melakukan olahraga secara teratur, karena pekerjaan saya. Pada ulang tahunnya yang kelima, putra kami, Logan, menghadiahkan sebuah buku mengenai hidup sehat. Di halaman dalam, ibunya telah membantu dia menuliskan kata-kata ini: "Pa, untuk ulang tahun saya yang kelima tahun ini, aku ingin Papa jadi sehat. Aku ingin Papa punya waktu bersama-sama kami." Saya seperti ditohok... aduh!

Keinginan anak saya itu sama sekali mengubah perspektif saya mengenai gaya hidup. Pola makan saya dan kurangnya olahraga bukan lagi merupakan pilihan individual saya sendiri. Tiba-tiba saya sadar bahwa dengan cara hidup begitu saya telah memberi warisan tak baik bagi anak-anak kami. Saya telah memberi contoh buruk bahwa tubuh kita tidak penting, bahwa pengendalian diri tidak penting, dan bahwa satu-satunya hal yang pantas diusahakan dengan kerja keras dalam hidup ini hanyalah uang dan gengsi. Saya menyadari bahwa pelayanan saya kepada anak-anak saya mestinya tidak sebatas mencukupi kebutuhan fisik, finansial, dan emosi mereka, tetapi juga menyediakan teladan baik yang bisa mereka tiru. Dan saya belum melakukan hal itu.

Karena itu, saya bertekad untuk menjadi sehat demi anak-anak saya. Tidak untuk mengurangi berat badan, tetapi untuk menjadi sehat. Itulah kuncinya bagi saya. Komitmen saya harus saya arahkan kepada sesuatu yang memiliki nilai yang benar-benar nyata bagi saya. Sebelumnya saya telah mengikuti bermacam program diet dan olahraga. Umumnya keadaan saya baik-baik saja, sampai ketegangan muncul

dalam hidup saya, Pengurangan berat badan sebagai motivasi tak cukup menggerakkan saya; tapi anak-anak saya jelas penting sekali. Saya amat peduli pada mereka, sedemikian sehingga saya dapat membuat pilihan yang sehat. Saya tetapkan tujuan pribadi saya, bahwa saya ingin sehat. Saya ingin bugar, bergairah, punya banyak tenaga untuk bermain dengan anak-anak sepulang kerja, mampu bermain dalam pertandingan Softball *yang diselenggarakan oleh perusahaan, tanpa menjadi terengah-engah sewaktu menuju* base *pertama. Untuk mencapai tujuan itu, saya melakukan program diet dan olahraga. Kuncinya di sini adalah bahwa program diet dan olahraga itu bukan merupakan tujuan. Tujuannya adalah menjadi sehat demi anak-anak saya. Saya juga memutuskan untuk menceritakan tujuan saya itu dengan orang lain yang juga ingin menjadi sehat, lantas kami melakukan program olahraga bersama-sama. Saya memastikan ada waktu yang saya sisihkan untuk meraih tujuan tersebut. Saya belajar untuk mengetahui kapan saya harus berhenti kerja dan memberi perhatian pada kebutuhan tubuh saya.*

Kini sudah dua tahun sejak saya mengubah cara pikir saya. Saya tidak bersusah payah lagi untuk bangkit dari tempat tidur. Olahraga sudah menjadi bagian alamiah dari hidup saya. Saya tak mudah lagi meninggalkan program olahraga seperti yang sudah-sudah. Tentu saja, ada saat-saat di mana saya tidak melakukannya dengan baik. Saya pikir, saya lelah, otot-otot lutut sakit, sakit kepala, atau udara terlalu panas. Ada saatnya juga saya tidak mau joging; tapi pada umumnya dapat saya katakan bahwa jauh lebih mudah bagi saya sekarang untuk kembali lagi ke program olahraga itu. Karena saya memiliki tujuan yang lebih besar, punya komitmen lebih besar kepada orang-orang yang saya cintai, daripada komitmen pada diri saya sendiri, saya dapat kembali dengan gampang ke program olahraga yang harus saya lakukan.

T: Apa relevansinya dengan upaya kita untuk mendapatkan pekerjaan?

J: Upaya untuk memperoleh tubuh ideal merupakan usaha mandiri. Sebaliknya, upaya kita untuk mendapatkan pekerjaan sangat interdependen, dan tergantung pada pengembangan pengaruh yang efektif terhadap orang lain.

Mari kita pikirkan bagaimana cara mendapat pekerjaan yang Anda inginkan dengan melihat keempat atribut dari pengaruh pribadi Anda: visi, disiplin, gairah, dan nurani. Kuncinya adalah keempat-empatnya. Abaikan salah satu saja, maka Anda akan jauh lebih sulit untuk mendapatkan pekerjaan yang Anda inginkan, dan kalaupun Anda mendapatkannya, amat mungkin bahwa Anda tak akan dapat mempertahankan komitmen Anda, atau tak akan mampu memenuhi tuntutannya.

Marilah kita andaikan bahwa kebutuhan akan tenaga kerja amat kecil; para pengusaha bahkan sedang banyak memutuskan hubungan kerja, dan tidak merekrut tenaga baru—khususnya di industri dan di kota di mana Anda hendak bekerja dan bertempat tinggal. Bagaimana Anda bisa mendapatkan pekerjaan yang Anda inginkan?

Pertama-tama, untuk mendapatkan visi, Anda perlu mengetahui apa pekerjaan itu. Gunakan disiplin untuk mengetahui apa sebenarnya tuntutan pekerjaan itu. Gunakan disiplin untuk memahami pekerjaan tersebut, memahami organisasi di mana Anda ingin bekerja, memahami tuntutan yang unik dari pekerjaan itu, dan memahami pasar sehingga Anda memahami kekuatan-kekuatan yang ada, termasuk persaingan, keinginan dan kebutuhan pelanggan, serta karakteristik maupun trend di industri tersebut. Dengan kata lain, bayarlah harga yang harus dibayar untuk memahami tantangan dan masalah yang dihadapi oleh organisasi di mana Anda hendak bergabung.

Berikutnya, identifikasi di mana letak gairah hidup Anda. Misalnya, apakah pekerjaannya mencerminkan bakat, kecerdasan, kepentingan, kemampuan, dan keahlian Anda yang unik? Bila ya, apakah nurani Anda menyatakan bahwa pekerjaan itu pantas mendapat komitmen Anda? Bila ya, dapatkah Anda membayang-

kan diri Anda melakukan pekerjaan tersebut, dengan cara-cara yang dituntut oleh pekerjaan tersebut?

Setelah Anda melakukan semua pekerjaan awal tersebut, Anda siap untuk menjalani wawancara, di mana Anda harus memosisikan diri bukan sebagai masalah lain yang harus dihadapi oleh si pewawancara, melainkan sebagai solusi terhadap masalah yang dihadapi oleh para pembuat keputusan.

Tunjukkan pemahaman Anda mengenai masalah mereka yang paling penting dengan lebih baik daripada kebanyakan orang yang sudah bekerja di situ. Tunjukkan gairah hidup dan komitmen untuk menghadapi situasi tersebut dengan lebih baik daripada kebanyakan orang yang sudah bekerja di situ. Bila perlu, usulkan jangka waktu untuk percobaan, bahkan atas biaya Anda, sampai mereka menjadi yakin bahwa Anda merupakan solusi yang lebih baik terhadap masalah yang ada, daripada orang lain yang sedang mereka cari, atau bahkan lebih baik daripada banyak pekerja lain yang sudah bekerja di situ, hanya karena Anda adalah seorang pemimpin. Anda mengambil inisiatif untuk membuat hal-hal baik terjadi. Anda tidak menunggu untuk diberi tahu. Tanpa disuruh-suruh pun Anda sudah tahu. Anda bertindak, tapi Anda juga cukup bijak untuk tidak bertindak bodoh. Anda amat sadar. Anda sangat peka. Anda amat empatik dan hormat.

Anda juga perlu melakukan pencarian pekerjaan ini dengan cara-cara yang sesuai dengan prinsip yang benar. Tak perlu melebih-lebihkan sesuatu untuk sekadar memberi impresi positif. Upayakan agar tidak ada penipuan, tidak ada manipulasi, tak ada kebohongan, tak ada kepalsuan, atau menginjak orang lain dan membuatnya terpuruk. Anda menjadi amat fokus pada kebutuhan organisasi, kepedulian mereka, masalah mereka, dan terhadap kebutuhan, kepedulian serta masalah para pelanggan. Anda perlu berkata-kata dengan bahasa itu.

Orang yang menghadapi seorang pengambil keputusan dengan pendekatan seperti itu akan mendapatkan perhatian. Para pewawancara akan terkesan dengan persiapannya, disiplinnya, ke-

sediaannya untuk berkorban, dan kesediaannya untuk membayar harga yang harus dibayar.

Berkali-kali saya memberikan nasihat seperti ini kepada banyak orang bertahun-tahun lamanya. Ada sejumlah kecil yang menurutinya, dan hampir semua orang yang menerapkan pendekatan seperti itu benar-benar mendapatkan pekerjaan yang mereka inginkan. Biasanya saya juga menganjurkan untuk mempelajari edisi terakhir buku *What Color Is Your Parachute?* karya Richard Bolles, untuk membantu mereka memahami proses ini dengan lebih baik.

T: Bagaimana dengan pencapaian keseimbangan hidup?

J: Banyak sekali penelitian menyatakan bahwa tantangan paling besar yang dihadapi oleh kebanyakan orang adalah keseimbangan hidup. Orang cenderung untuk terlalu berfokus pada pekerjaan dan kegiatan lain yang mendesak, sehingga hubungan dan kegiatan yang sebenarnya amat mereka hargai menjadi terkesampingkan. Dalam proses itu akhirnya mereka menjadi "kecanduan hal-hal yang mendesak", mereka menjadi kalang kabut karena setiap saat menghadapi hal yang berbeda-beda, yang sifatnya mendesak.

Biarkan saya menggambarkan pemecahannya dengan sebuah kisah, mengenai seorang pria yang terperangkap pada hal-hal yang mendesak seperti itu. Perhatikan bahwa dia memerlukan waktu untuk memikirkan apa yang paling penting baginya (nurani, visi, dan gairah hidup), dan kemudian memanfaatkan kriteria itu untuk secara kreatif memutuskan bagaimana mengatur hidupnya sejalan dengan prioritas-prioritasnya (disiplin) dan menciptakan keseimbangan hidup yang diinginkan. Perhatikan juga bagaimana pemecahan masalah itu muncul dari sinergi dengan istrinya. Inilah kisah nyata yang secara langsung diceritakan oleh pelakunya:

Saya selalu berteman dekat dengan ibu saya. Bersama-sama, kami menjalani peristiwa-peristiwa hidup, yang menciptakan hubungan yang mengagumkan. Pada suatu saat, kendati saya amat mencintai ibu saya dan benar-benar menikmati waktu bersama dengannya, saya terperangkap dalam komitmen saya terbadap pekerjaan, komunitas, dan keluarga saya sendiri. Saya menjadi begitu sibuk, sebingga berminggu-minggu berlalu di mana saya sama sekali tak sempat menelepon ibu saya, bahkan untuk sekadar mengetabui apakah dia baik-baik saja. Ketika akhirnya ada kesempatan untuk mengunjunginya, saya hanya dapat duduk sebentar untuk bicara dengannya, lalu saya barus segera meninggalkannya lagi, karena ada pertemuan lain yang harus saya hadiri, ada tenggat waktu yang harus saya penuhi. Hubungan saya dengan ibu saya menjadi tak teratur dan semakin jarang.

Ibu saya tidak pernah mendesak agar saya sering berkunjung, tetapi saya tidak senang dengan keadaan itu. Saya tabu, hidup saya lepas kendali bila saya tidak dapat secara teratur meluangkan waktu bersama dengan ibu saya. Karena itu, saya ngobrol dengan istri untuk mencari solusi. Dia mengusulkan untuk menjadwalkan waktu setiap minggu untuk urusan keluarga dan ibu saya. Ketika kami memperhatikan penanggalan kami, kami tabu bahwa setiap Rabu sore istri saya ikut latihan paduan suara. Nah, waktu itulah yang saya pakai untuk mengunjungi ibu saya.

Kini ibu saya tabu bahwa setiap minggu, atau setiap dua minggu, saya akan datang pada hari dan jam tertentu. Saya tidak merasa tergesa-gesa, dan obrolan kami bisa berlangsung tanpa banyak interupsi. Kalau dia mau olahraga, kami berjalan-jalan bersama. Pada kesempatan lain dia memasak untuk saya. Kadang-kadang saya bawa dia untuk belanja ke mal, yang karena jauh dia jarang mengendarai mobiI sendiri ke sana. Tak peduli apa pun yang sedang kami lakukan, kami selalu ngobrol—tentang keluarga, tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi belakangan, atau sekadar membicarakan kenangan masa silam.

Setiap sore yang saya lewatkan dengan ibu saya menjadi semacam oasis yang penuh kedamaian dalam kehidupan saya yang sibuk. Saya

katakan pada istri saya, penjadwalan ini merupakan salah satu usulan terbaik yang dia berikan kepada saya.

Kisah kecil yang indah ini merupakan salah satu ilustrasi mengenai apa yang dapat dilakukan kalau kita memfokuskan hati dan pikiran kita pada hal-hal yang sungguh-sungguh penting, dan kemudian hidup dengan integritas untuk melakukannya. Ketika ayah saya meninggal, saya memutuskan untuk menjaga, bahkan meningkatkan, hubungan saya dengan ibu saya, karena sepeninggal ayah tentu ada kekosongan dalam diri ibu saya. Saya bertekad bahwa walaupun saya sedang melakukan banyak perjalanan, di mana pun saya berada, saya akan menelepon ibu saya setiap hari, selama sisa hidupnya. Kendati kami hidup terpisah delapan puluhan kilometer, saya juga bertekad untuk mengunjungi ibu paling tidak setiap dua minggu. Beliau bisa bertahan hidup sepuluh tahun lagi, dan saya tak tahan untuk menyatakan betapa dalamnya rasa terima kasih saya atas hidupnya, dan atas begitu berharganya waktu yang kami jalani bersama.

Saya belajar bahwa bila kita berhubungan dengan orang lain secara rutin, kita mencapai tingkat pemahaman baru yang lebih dalam. Saya menemukan bahwa telepon yang saya lakukan setiap hari tidak terlalu berbeda dengan kunjungan mingguan atau dua mingguan saya. Dalam telepon itu kami bisa sedemikian dekat satu sama lain, terbuka dan jujur sebagaimana kalau kami bertatap muka. Tak jauh berbeda apakah itu telepon atau kunjungan langsung. Ini agak mengagetkan saya, karena saya dulu selalu mengira bahwa tak ada yang bisa menggantikan hubungan langsung secara tatap muka. Saya yakin, dalam arti tertentu itu juga benar. Karena setiap pembicaraan merupakan timbunan efek dari pembicaraan sebelumnya, hampir tak ada sesuatu yang perlu diterka-terka lagi. Kami bisa menyatakan pikiran dan perasaan apa adanya, dan bukan sekadar pengalaman. Hubungan intim berarti "melihat kedalaman diri saya."

Sama seperti pria dalam kisah di atas, saya juga amat beruntung memiliki seorang istri yang amat mendukung, penuh pengertian, dan memiliki "mentalitas berkelimpahan". Istri saya, Sandra, tidak memandang kehidupan ini sebagai sepotong kue, yang kalau kita ambil berarti ada pihak lain yang bakal tak kebagian. Dia tidak memandang waktu saya bersama dengan ibu saya sebagai waktu keterpisahan saya darinya. Dia bisa melihat bahwa waktu-waktu saya bersama dengan ibu saya sesungguhnya justru memperdalam hubungan saya dengan istri saya.

Ketika Ibu meninggal dunia, kami menuliskan kalimat soneta ke-29 karya Shakespeare: *"For thy sweet love remember'd such wealth brings..."* (Karena cinta manismu mengingatkan kekayaan yang dibawanya). Saya ingin sekali mengajak Anda membaca soneta berikut dengan pelan dan cermat. Biarkan imajinasi Anda menjangkau kekayaan dan makna dari setiap frase berikut:

Ketika Dewi Fortuna dan manusia memandang aib padaku,
Seorang diri aku meratapi pengasinganku,
Mengguncang surga yang tuli dengan tangisan sia-siaku,
Dan menatap diriku sendiri serta mengutuki nasibku,
Berharap seperti orang yang lebih berharta,
Menonjol seperti dia, seperti dia yang banyak berteman,
Mendambakan kecakapannya, keleluasaannya,
Dengan yang paling kunikmati pun ternyata tak memuaskanku:
Meski begitu, dalam pikiran yang nyaris kubenci ini,
Tiba-tiba aku memikirkanmu, lalu keadaanku,
(Seperti burung yang bangkit saat fajar dari bumi yang gelap)
Aku menyanyikan kidung suci di gerbang surga,
Karena cinta manismu mengingatkan kekayaan yang dibawanya
Hingga aku tak mau bertukar nasibku dengan para raja.

Mungkin jalan terbaik untuk menciptakan keseimbangan dalam hidup adalah keluarga. Bentuk pertumbuhan pribadi yang utama dan paling menuntut banyak hal juga terjadi di dalam keluarga, dan memberikan sumbangan terbesar kepada masyarakat.

Saya yakin, sebagaimana pernah dikatakan oleh seorang pemimpin yang bijaksana, bahwa pekerjaan yang paling penting yang kita lakukan di dunia adalah pekerjaan yang kita lakukan di dalam tembok rumah kita sendiri. David O. McKay mengajarkan, "Tak ada keberhasilan lain yang bisa menggantikan kegagalan di dalam rumah."[12] Keyakinan saya mengenai pentingnya keluarga begitu dalam dan kuat, sampai-sampai beberapa tahun yang lalu saya menulis buku *The 7 Habits of Highly Effective Families.*

Peran sebagai orangtua merupakan tanggung jawab kepemimpinan yang paling penting dalam kehidupan dan akan memberikan kebahagiaan maupun kesukaan terbesar. Dan bila kepemimpinan yang benar—yaitu visi, disiplin, gairah hidup, dan nurani—tidak tenvujud dalam peran kita sebagai orangtua, itu akan menjadi sumber penderitaan dan kekecewaan terbesar.

Saya amat takjub bagaimana penyesuaian kecil terhadap kehidupan kita agar sejalan dengan visi, disiplin, gairah dan nurani, dapat memiliki akibat yang besar sekali. Saya yakin bahwa kita semua di masa mendatang akan dibuat kagum sekaligus sedih oleh kesadaran betapa perubahan kecil seperti itu dapat menimbulkan akibat-akibat yang besar.

Saya kira, ujian yang paling baik dan paling penting bagi para orangtua adalah bagaimana ia menanamkan visi dan sebuah keyakinan bahwa segalanya mungkin, di samping juga untuk mempraktikkan disiplin dan kesediaan berkorban demi terwujudnya visi itu, dan bertahan dalam saat-saat sulit dengan tetap bergairah, bersemangat dan mempertahankan komitmen, yang semuanya dijalankan dengan berpegang pada tuntunan

nuraninya. Bila bagian dari visi itu adalah melihat budaya keluarga itu diwariskan dari generasi pendahulu ke generasi berikut, mungkin di situ saja hidup kita sudah akan terasa penuh dan membahagiakan, bahkan kalaupun kita tidak punya prestasi lain selain itu. Tetapi, bila kita gagal di situ, mungkin kita akan menemukan bahwa keberhasilan kita di tempat lain tidak cukup bisa menggantikan kegagalan tersebut. Saya sering memikirkan kata-kata tajam yang diucapkan oleh John Greenleaf Whittier, "Dari semua kata-kata sedih yang biasa diucapkan dan ditulis, yang paling sedih adalah ini: Mestinya dulu begitu!"[13] Tetapi ada orang lain lagi yang bilang, "Tak pernah terlalu terlambat untuk menjadi seperti apa yang mestinya sudah kita raih sejak dulu."

Bagian Kedua

MENGILHAMI ORANG LAIN UNTUK MENEMUKAN SUARA MEREKA

Bab 6

MENGILHAMI ORANG LAIN UNTUK MENEMUKAN SUARA MEREKA: TANTANGAN KEPEMIMPINAN

Dalam hidup setiap orang, pada suatu saat, padamlah api dalam diri.
Apt itu kembali menyala karena pertemuan dengan orang lain.
Kita semua seharusnya berterima kasih kepada orang-orang yang kembali mengobarkan semangat dalam diri kita.

ALBERT SCHWEITZER

KETIKA MASIH MUDA, saya punya pengalaman dengan seorang pemimpin yang memberi pengaruh kuat dalam membentuk kehidupan saya selanjutnya. Saat itu saya memutuskan untuk mengambil cuti dari pendidikan saya untuk melakukan karya sosial untuk jangka waktu tertentu. Saya mendapat undangan untuk datang ke Inggris. Hanya empat setengah bulan setelah kedatangan saya di sana, presiden organisasi tersebut mendatangi saya dan mengatakan, "Saya punya tugas baru untuk Anda. Saya ingin agar Anda berkeliling di negara ini dan memberikan pelatihan kepada para pemimpin lokal." Saya amat tercengang. *Siapa saya* ini sehingga pantas melatih para pemimpin yang usianya dua dan tiga kali lipat dari usia saya sendiri? Karena merasakan adanya keraguan dalam diri saya, dia hanya memandang langsung ke mata saya dan berkata, Saya amat percaya pada Anda. Anda bisa melakukannya. Saya akan memberikan bahan-bahan untuk membantu Anda mempersiapkan pelatihan para pemimpin itu dan untuk membantu agar mereka dapat saling berbagi pengalaman mengenai praktik-praktik terbaik mereka."

Kepercayaan dan kemampuannya untuk melihat lebih banyak potensi dalam diri saya daripada yang bisa saya lihat sendiri, dan kemauannya untuk memercayakan tanggung jawab yang akan membuat saya tumbuh untuk mencapai potensi saya yang sebenarnya telah membuka kunci potensi yang tersimpan di dalam diri saya. Saya menerima penugasan itu dan memberikan yang terbaik. Pengalaman itu menyedot diri saya secara fisik, mental, emosional, maupun spiritual. Saya tumbuh. Saya melihat orang-orang lain tumbuh. Saya melihat pola di dalam prinsip-prinsip kepemimpinan dasar. Pada saat kembali ke rumah, saya mulai bisa mendeteksi pekerjaan yang ingin saya lakukan atau abdikan dalam hidup saya: untuk membebaskan potensi-potensi manusia. Saya menemukan "suara" saya. Dan pemimpin itulah yang mengilhami saya untuk menemukannya.

Saya kemudian menyadari bahwa saya bukanlah satu-satunya orang yang dia perlakukan seperti itu. Dorongan positifnya pada orang lain, kemampuannya untuk mempersatukan kami dalam visi menuju pekerjaan yang memberikan ilham dan memotivasi kami, pola yang dilakukannya dengan menyediakan bagi kami sumber daya yang memampukan dan memberdayakan kami sebagai pemimpin sejati yang menunjukkan tanggung jawab dan pelayanan telah menjadi norma di dalam seluruh organisasi kami. Kami mulai memimpin dan melayani orang lain dengan cara yang serupa dengannya, dan hasilnya amat mengagumkan.

Sejak saat itu saya menyadari bahwa prinsip-prinsip yang memandu kepemimpinannya ternyata ada pada kepemimpinan hebat dalam organisasi mana pun, tanpa memandang tingkatan atau posisi formal dari orang tersebut. Pengalaman saya dalam mengajar, menjadi konsultan dan menjadi pemimpin dalam organisasi-organisasi bisnis, universitas, kerja sosial, dan gereja—dan khususnya di dalam keluarga saya sendiri—telah mengajarkan pada saya bahwa pengaruh kepemimpinan dikendalikan oleh prinsip. Jika Anda menjalankan prinsip-prinsip itu, pengaruh dan kewenangan moral Anda akan meningkat dan Anda akan sering mendapatkan kewenangan formal yang lebih

besar. Kisah dalam Injil mengenai "talenta" menggambarkan bahwa semakin banyak Anda mempergunakan dan memperkuat anugerah atau bakat yang telah Anda terima, semakin banyak anugerah dan bakat yang akan diberikan kepada Anda. Tetapi jika hal itu diabaikan atau dikubur dan tetap tidak dikembangkan dan dipergunakan, bakat-bakat dan anugerah yang telah diberikan kepada Anda akan hilang dan sering kali diberikan kepada orang lain. Jadi pada akhirnya Anda tidak hanya akan kehilangan bakat-bakat Anda, tetapi juga kehilangan pengaruh dan peluang-peluang yang seharusnya bisa Anda dapatkan.

MENDEFINISIKAN KEPEMIMPINAN

Secara sederhana—pada tingkat yang paling mendasar dan praktis—*kepemimpinan adalah mengomunikasikan kepada orang lain nilai dan potensi mereka secara amat jelas sehingga mereka bisa melihat hal itu dalam diri mereka.* Coba renungkan definisi ini. Tidakkah hal ini merupakan esensi dari jenis kepemimpinan yang memberikan pengaruh dan benar-benar bisa bertahan dalam jangka panjang?! Untuk mengomunikasikan nilai dan potensi seseorang secara amat jelas, amat kuat, dan amat konsisten sehingga mereka benar-benar mulai bisa melihat hal itu di dalam diri mereka sendiri berarti memulai gerakan proses *melihat, melakukan,* dan *menjadi.*

Kepemimpinan adalah mengomunikasikan kepada orang lain nilai dan potensi mereka secara amat jelas sehingga mereka bisa melihat hal itu dalam diri mereka.

Cara pandang ini benar-benar hebat. Cara pandang atau cara pikir ini merupakan alasan kenapa pendidikan yang diberikan oleh kakek dan nenek kepada cucu-cucunya merupakan cara yang tak tergantikan! Peran yang paling esensial dari kakek-nenek adalah mengomunikasikan, dengan sebanyak mungkin cara, nilai, dan po-

tensi dari anak, cucu dan cicit mereka secara jelas sehingga mereka menjadi benar-benar meyakininya dan bertindak berdasarkan keyakinan itu. Jika semangat ini menyebar pada budaya dan masyarakat kita, tak terbayangkan lagi betapa hebatnya dampak yang bisa ditimbulkannya pada peradaban dunia; dan hal itu akan berjalan terus tanpa akhir.

Mari menjelajah lebih dalam mengenai hal yang mungkin merupakan cara paling umum dan paling berkesinambungan dalam mengomunikasikan nilai dan potensi kepada orang lain, selain dari hubungan antar pribadi: organisasi.

Mendefinisikan Organisasi

Saat ini kita telah berada dalam Bagian 2 dari Kebiasaan ke-8—Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka—dan kita memasuki wilayah kepemimpinan. Sekali lagi, yang dimaksud di sini bukanlah kepemimpinan sebagai sebuah posisi formal melainkan kepemimpinan sebagai sebuah pilihan untuk berhubungan dengan orang lain dengan cara yang akan mengomunikasikan kepada mereka nilai dan potensi mereka secara amat jelas sehingga mereka bisa melihat hal itu di dalam diri mereka sendiri. Mengenai fokus kita tentang kepemimpinan semacam ini di dalam *organisasi,* saya ingin menekankan empat pandangan sederhana ini:

1. Pada tingkat yang paling mendasar, sebuah organisasi tidak lebih dan tidak kurang hanyalah *sebuah hubungan yang memiliki tujuan tertentu (suara organisasi itu).* Tujuan ini diarahkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dari satu atau lebih orang atau pihak yang berkepentingan *(stakeholder).* Organisasi yang paling sederhana adalah dua orang yang memiliki tujuan bersama, seperti di dalam sebuah kemitraan bisnis yang sederhana atau sebuah ikatan pernikahan.

2. Hampir *semua* orang merupakan bagian dari organisasi, apa pun bentuknya.
3. *Sebagian besar* pekerjaan di dunia ini diselesaikan di dalam organisasi dan melalui organisasi.
4. Tantangan terbesar di dalam organisasi, termasuk keluarga, adalah membentuk dan menjalankannya dengan cara yang memungkinkan setiap orang di dalam organisasi itu mengetahui dan merasakan nilai dan potensi dirinya guna mencapai keagungan dan menyumbangkan bakat maupun gairahnya—dengan kata lain, suara mereka—untuk mencapai tujuan dan prioritas-prioritas tertinggi dari organisasi itu, dengan cara yang berpusat pada prinsip. Kita bisa menyebut hal ini sebagai Tantangan Kepemimpinan.

Secara singkat, sebuah organisasi terdiri dari individu-individu yang memiliki *hubungan* dan *tujuan bersama.* Selanjutnya Anda bisa melihat bagaimana aplikasi yang berlaku bagi organisasi juga berlaku pada setiap orang di antara kita.

MANAJEMEN DAN/ATAU KEPEMIMPINAN?

Dalam beberapa tahun terakhir ini saja, ratusan buku dan ribuan artikel mengenai kepemimpinan telah diterbitkan. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya tema itu. Kepemimpinan adalah seni untuk *memberdayakan.* Manfaat dari sekolah adalah untuk mendidik anak-anak, tetapi jika Anda mendapatkan kepemimpinan yang buruk, Anda akan mendapatkan pendidikan yang buruk pula. Tujuan dari pengobatan adalah membantu orang agar kembali menjadi sehat, tetapi jika kepemimpinannya buruk, pengobatan yang dilakukan juga akan buruk. Kami bisa memberikan banyak contoh untuk memperlihatkan bahwa kepemimpinan adalah seni yang tertinggi, karena kepemimpinan *memungkinkan* segala seni dan profesi lain berjalan. Hal ini khususnya amat berperan penting dalam keluarga.

Saya telah menghabiskan sebagian besar masa hidup saya untuk mempelajari, mengajarkan, dan menulis mengenai kepemimpinan maupun manajemen. Sebenarnya, sebagai bagian dari persiapan saya untuk menulis buku ini, saya melakukan sebuah tinjauan literatur mengenai teori-teori kepemimpinan dalam abad kedua puluh. Saya memasukkannya di bagian akhir buku ini sebagai **Lampiran 2: Tinjauan Literatur mengenai Teori-Teori Kepemimpinan,** yang bisa ditemukan pada halaman 527.

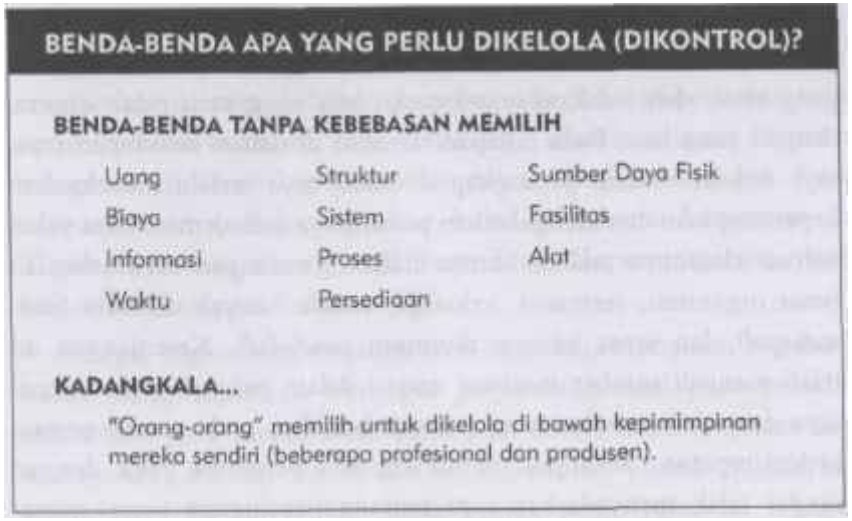
Sebagai bagian dari tinjauan teori-teori kepemimpinan tersebut, kami mengumpulkan berbagai pernyataan dari para penulis terkemuka yang menjelaskan perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Berikut ini adalah sedikit contoh (Tabel 2). Koleksi seluruhnya bisa ditemukan pada bagian akhir buku ini sebagai **Lampiran 3: Pernyataan-Pernyataan Representatif Mengenai Kepemimpinan dan Manajemen,** pada halaman 539.

Leadership/Kepemimpinan	Manajemen
"Para pemimpin adalah orang-orang yang melakukan hal-hal yang benar." WARREN BENNIS	"Para manajer adalah orang-orang yang melakukan hal-hal dengan benar."
"Kepemimpinan berurusan dengan upaya untuk menghadapi perubahan." JOHN KOTTER	"Manajemen berurusan dengan upaya untuk menghadapi kompleksitas."
"Kepemimpinan punya nuansa kinestetik: ada gerakan di situ...." KOUZES & POSNER	"Mengelola berarti 'menangani barang-barang', menjaga keteraturan, mengatur dan mengotrol."
"Para pemimpin peduli terhadap apa makna berbagai hal bagi orang-orangnya." ABRAHAM ZALEZNIK	"Para manajer peduli pada bagaimana hal-hal dikerjakan."
"Pemimpin adalah arsitek...." JOHN MARIOTTI	"Manajer adalah pembangun."
"Pemimpin berfokus pada penciptaan visi bersama...." GEORGE WEATHERSBY	"Manajemen adalah desain pekerjaan.... berurusan dengan kontrol...."

Tinjauan literatur ini telah memberikan pemahaman yang kuat pada saya bahwa *baik* manajemen *maupun* kepemimpinan adalah hal yang vital, dan tidak akan memadai bila yang satu tidak disertai dengan yang lain. Pada tahapan tertentu di dalam kehidupan saya, saya terjatuh dalam perangkap di mana saya terlalu menekankan kepemimpinan dan mengabaikan pentingnya manajemen. Saya yakin bahwa alasannya adalah karena dalam pandangan saya sebagian besar organisasi, termasuk keluarga, terlalu banyak dikelola *(over-managed)* dan amat kurang dipimpin *(underled).* Kesenjangan ini telah menjadi sumber motivasi utama dalam pekerjaan profesional saya dan telah membawa saya untuk berfokus pada prinsip-prinsip kepemimpinan. Sekalipun demikian, ada peristiwa yang dengan sangat telak menyadarkan saya tentang pentingnya peran manajemen.

Saya telah belajar (dengan cara yang menyakitkan) bahwa Anda tidak bisa "memimpin" barang. Sesungguhnya, baru setelah saya mengalihkan manajemen perusahaan saya ke tangan anak saya, Stephen, dan sekelompok orang yang memiliki kekuatan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan saya, perusahaan tersebut bisa berjalan baik dan menguntungkan. Anda tidak bisa memimpin persediaan, arus kas dan biaya. Anda harus mengelola hal-hal tersebut. Mengapa? Karena hal-hal tersebut tidak memiliki kekuatan dan kebebasan untuk memilih. Hanya manusia yang memilikinya. Jadi Anda *memimpin* (memberdayakan) orang-orang. Anda *mengelola dan mengontrol* barang dan hal. Gambar 6.1 menunjukkan hal-hal yang perlu dikelola.

Tinjauan literatur ini juga telah mengingatkan saya mengenai betapa besarnya pengaruh beberapa pemikir dan pengajar besar sepanjang hidup saya. Kepada mereka, saya berutang banyak sekali rasa syukur. Berdasarkan pengalaman dan kegiatan mengajar saya bisa menyimpulkan bahwa kunci untuk memahami perilaku organisasi bukanlah dengan memelajari perilaku organisasi itu sendiri. Cara yang lebih tepat adalah memelajari dan memahami *sifat-sifat alamiah manusia.* Pada saat Anda telah memahami unsur-unsur fun-



GAMBAR 6.1

damental dari sifat alamiah manusia, Anda memiliki kunci untuk membuka potensi di dalam diri manusia dan organisasi. Inilah tepatnya mengapa Paradigma Pribadi Utuh—dilambangkan dengan tubuh, pikiran, hati, dan jiwa—amat relevan untuk memahami organisasi, maupun individu. Dalam kenyataan yang paling sederhana, perilaku organisasi sebenarnya tidak ada. Yang ada hanyalah kumpulan perilaku *individu* di dalam sebuah organisasi.

"Memangnya kenapa?" Anda mungkin bertanya. Apa arti semua teori ini bagi semua tantangan yang harus saya hadapi sehari-hari? Mengapa kita perlu memahami organisasi agar bisa lebih baik dalam memahami dan memecahkan masalah-masalah saya?

Jawaban yang sederhana dan hampir tidak perlu diungkap lagi adalah bahwa keduanya amat berkaitan erat. Kita semua hidup dan/atau bekerja di dalam salah satu bentuk organisasi, termasuk keluarga. Kita memerlukan *konteks* untuk memahami diri kita sendiri.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, semua organisasi, bahkan yang terbaik, punya banyak masalah. Saya telah bekerja dengan ribuan organisasi. Bahkan organisasi-organisasi yang paling saya kagumi juga mengalami kesulitan tertentu. Dan hal yang menarik

adalah bahwa sebagian besar masalah itu kira-kira hampir sama. Sudah pasti ada pribadi tertentu dan situasi-situasi unik yang terkait dengan masalah-masalah tersebut. Tetapi saat menyelaminya lebih jauh, pada intinya, sebagian besar masalah memiliki akar yang sama. Peter Drucker menyatakannya sebagai berikut:

> Sudah pasti ada perbedaan dalam manajemen antar organisasi—misi menentukan strategi dan strategi menentukan struktur. Tetapi perbedaan antara pengelolaan sebuah rantai toko eceran dan sebuah keuskupan sebenarnya lebih sedikit daripada yang disadari oleh eksekutif rantai gerai atau para uskup. Perbedaannya terutama terletak pada pelaksanaan dan bukan pada prinsip-prinsipnya. Para eksekutif di dalam semua organisasi ini menghabiskan kira-kira jumlah waktu yang sama untuk masalah-masalah manusia—dan masalah-masalah manusia hampir selalu sama.
>
> Apakah Anda mengelola sebuah perusahaan perangkat lunak, sebuah rumah sakit, sebuah bank, atau sebuah organisasi kepramukaan, perbedaannya hanya berlaku pada sekitar 10 persen dari pekerjaan Anda. Perbedaan sebesar 10 persen ini ditentukan oleh misi spesifik organisasi tersebut, budayanya yang spesifik, sejarahnya dan kumpulan kosa kata peristilahan yang dimilikinya. Sisanya bisa dikatakan bisa saling dipertukarkan.[1]

Tujuan saya dalam Bagian 2: "Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka" adalah membantu Anda untuk menemukan bagaimana, dengan bekerja dan berjuang mengatasi tantangan dan masalah pribadi Anda sendiri, Anda bisa secara signifikan meningkatkan pengaruh *Anda* dan pengaruh organisasi Anda, entah itu tim Anda, departemen, divisi, atau keseluruhan organisasi, termasuk keluarga Anda.

Marilah mulai dengan pertama-tama melihat dualisme dari masalah yang kita hadapi. Sebelum kita melakukannya, saya mengundang Anda untuk memacu dulu pikiran Anda untuk mencapai

tingkat energi yang diperlukan agar benar-benar bisa menjangkau tantangan organisasional kita yang rumit. Saya melakukannya dengan memberikan dua kutipan. Yang pertama sekali lagi adalah pengamatan oleh Albert Einstein: "Masalah-masalah penting yang kita hadapi tidak bisa dipecahkan dengan tingkat pemikiran yang sama yang telah kita pakai saat kita menciptakan masalah-masalah itu." Anda telah mendapatkan sebuah paradigma baru mengenai sifat alamiah manusia—paradigma manusia utuh—tubuh, pikiran, hati, dan jiwa. Anda telah belajar bahwa hal itu amat berlawanan dengan paradigma kontrol "barang" dari Era Industri yang masih dipakai dewasa ini. Anda akan memerlukan pandangan "manusia utuh" ini untuk memahami dan memecahkan masalah yang Anda hadapi di organisasi Anda.

Kutipan kedua berasal dari Oliver Wendell Holmes. Dia mengatakan, "Saya tidak peduli pada kesederhanaan di sisi dekat dari kerumitan; tetapi saya akan berupaya untuk mendapatkan kesederhanaan di sisi jauh dari kerumitan." Yang dimaksud dengan hal ini adalah bahwa tantangan-tantangan penting kita tidak bisa dipecahkan dengan resep-resep murahan yang menyajikan cara untuk mengatasi sesuatu dengan instan, atau slogan dan formula pendorong semangat. Kita harus *berusaha memperoleh* pemahaman menyeluruh mengenai *sifat alamiah* dan akar dari masalah yang kita hadapi di dalam organisasi dan dengan demikian mendapatkan pembelajaran diri mengenai *prinsip-prinsip* yang mengendalikan solusi-solusi itu dengan menggabungkan perangkat pikir dan perangkat keahlian baru yang didapatkan dari sana ke dalam karakter kita. Hal ini akan menuntut upaya yang keras. Tetapi saya jamin, jika Anda terus berusaha, Anda akan mendapatkan pemberdayaan dengan sebuah kombinasi yang amat kuat, *sederhana,* dan jelas dari PENGETAHUAN, SIKAP, dan KEAHLIAN—tiga elemen dari KEBIASAAN—yang akan membuat Anda mampu untuk menghadapi tantangan-tantangan baru dari dunia yang baru. Pada saat itu, Kebiasaan ke-8 yang membebaskan potensi manusia dalam diri Anda telah berkembang.

PERGESERAN SEISMIK GLOBAL

Sembari berusaha mencari pemahaman lebih dalam mengenai tantangan organisasi, saya mengundang Anda untuk memikirkan tujuh pergeseran seismik yang menjadi ciri Era Pekerja Pengetahuan yang baru kita masuki. Di dalamnya Anda akan bisa menemukan konteks dari tempat kerja kita dewasa ini dan tantangan-tantangan bagi Anda *pribadi.*

- *Globalisasi Pasar dan Teknologi:* Berbagai teknologi baru mengubah sebagian besar pasar lokal, regional, dan nasional menjadi pasar-pasar global tanpa batas.
- *Munculnya Keterhubungan Universal:* Dalam buku *Blown to Bits,* Evans dan Wurster menyatakan, "Saluran-saluran komunikasi yang sempit, tidak dapat ditingkatkan kapasitasnya, dan tertutup, yang selama ini dipergunakan untuk menghubungkan orang atau perusahaan menjadi satu, dalam waktu amat singkat telah menjadi usang. Dan karena itu, struktur bisnis yang membentuk atau mengeksploitasi saluran-saluran itu juga menjadi usang. Secara singkat, perekat yang secara tradisional telah mengikat semua aktivitas ekonomi kita bersama secara cepat mencair terkena panasnya keterhubungan universal. Dan hal ini akan memisahkan *aliran* informasi dan *aliran* barang untuk pertama kalinya dalam sejarah."[2]
- *Demokratisasi Informasi/Harapan:* Tak seorang pun mengelola internet. Ini adalah perubahan besar-besaran dalam tingkat global. Untuk pertama kalinya dalam sejarah, suara murni dari semangat manusia berdentang keluar lewat berjuta-juta pembicaraan yang tidak disensor, diedit, atau terhalang oleh batas-batas wilayah. Informasi yang datang seketika *(real-time)* mendorong harapan dan kemauan sosial, yang pada akhirnya mendorong kemauan politik yang memengaruhi setiap orang.
- *Peningkatan Kompetisi secara Eksponensial:* Teknologi internet dan satelit membuat siapa pun yang terhubung dengannya menjadi

calon kompetitor. Setiap organisasi harus secara terus-menerus mengembangkan cara-cara baru untuk berkompetisi melawan biaya tenaga kerja yang lebih murah, biaya material yang lebih rendah, inovasi yang lebih cepat, efisiensi yang lebih besar, dan kualitas yang lebih tinggi. Kekuatan dari usaha bebas dan persaingan akan menaikkan kualitas, menurunkan biaya-biaya, dan mendorong peningkatan kecepatan maupun fleksibilitas untuk melakukan pekerjaan yang diminta oleh pelanggan. Tak seorang pun bisa bertahan hanya dengan sekadar menyejajarkan diri dengan pesaing atau bahkan dengan mereka yang dianggap unggul; melainkan kita harus menyejajarkan diri dengan mereka yang termasuk "kelas dunia."

- *Pergeseran Penciptaan Kekayaan dari Modal Keuangan ke Modal Intelektual dan Sosial:* Penciptaan kekayaan telah beralih dari uang ke orang—dari modal keuangan ke modal manusia (baik intelektual maupun sosial), yang meliputi semua dimensi. Lebih dari dua per tiga dari nilai tambah yang diberikan oleh produk-produk dewasa ini datang dari "kerja pengetahuan" *(knowledge work,* suatu kerja yang amat mengandalkan muatan pengetahuan); dua puluh tahun yang lalu hal itu kurang dari sepertiga.

- *Tenaga Kerja Bebas (Free Agency):* Orang menjadi semakin banyak memiliki informasi, semakin sadar dan mengerti akan berbagai pilihan atau alternatif daripada di masa-masa sebelumnya. Pasar tenaga kerja berubah menjadi sebuah pasar tenaga kerja bebas dan orang-orang semakin menyadari mengenai pilihan-pilihan yang tersedia. Para pekerja pengetahuan akan menolak upaya-upaya manajemen untuk mengelompokkan mereka dalam label-label tertentu, dan mereka memiliki kekuatan semakin besar untuk memberi merek/label pada diri mereka sendiri.

- *Perubahan Terus-Menerus:* Kita hidup di dalam sebuah lingkungan yang berpusar, berubah tanpa henti. Di dalam gejolak perubahan yang terus berlangsung itu, setiap orang harus memiliki pedoman dalam diri untuk memandu keputusan-keputusan mereka. Mereka

harus secara mandiri memahami tujuan dan prinsip-prinsip utama tim atau organisasi. Jika Anda mencoba untuk mengatur mereka, mereka tidak akan mendengarkan Anda. Mereka terlalu sibuk dengan segala kebisingan, ketergesa-gesaan, dan krisis dalam menghadapi tantangan yang senantiasa berubah.

MASALAH-MASALAH KRONIS DAN AKUT

Ada dua jenis masalah yang terdapat dalam tubuh fisik maupun dalam organisasi: masalah kronis dan akut. *Kronis* berarti mendasar, merupakan penyebab, terus berlangsung. *Akut* berarti menyakitkan, gejalanya tampak jelas, melemahkan. Organisasi, seperti juga manusia, bisa memiliki masalah-masalah kronis yang belum muncul menjadi akut. Mengatasi masalah-masalah akut bisa menghalangi kita untuk mengatasi kondisi kronis yang mendasarinya.

Saya punya pengalaman menarik yang menggambarkan hal ini. Seorang teman saya adalah kepala bagian bedah pada sebuah rumah sakit di Detroit dan berspesialisasi pada bedah jantung. Saya minta izin padanya untuk menyaksikan para ahli bedah menjalankan pembedahan. Pengalaman itu benar-benar mengguncangkan pikiran. Dalam salah satu pembedahan yang dilakukan oleh teman saya, dia mengganti tiga pembuluh darah. Saat dia selesai, saya bertanya, "Mengapa kamu harus *mengganti* pembuluh-pembuluh darah itu? Mengapa tidak membersihkannya saja?"

Dia menjelaskan dengan bahasa yang sederhana, "Pada tahapan yang lebih awal kita bisa melakukan hal itu, tetapi setelah lama, plak menumpuk sehingga pada akhirnya menjadi bagian dari dinding pembuluh darah itu sendiri."

Sekarang kamu telah membereskan tiga tempat ini," tanya saya, "apakah orang ini sudah bersih?" Teman saya menjawab, "Stephen, ini sudah kronis. Ini sudah berlangsung lama di dalam dirinya." Dia membimbing tangan saya yang memakai sarung tangan untuk merasakan pembuluh-pembuluh darah itu. Saya bisa merasakan

benjolan-benjolan tumpukan kolesterol itu. "Ketahuilah," kata teman saya, "orang ini suka berolahraga; dia telah mengembangkan *sejumlah* sirkulasi tambahan yang bisa memberikan oksigen bagi otot-ototnya, tetapi tidak ada penambahan untuk tiga pembuluh darah yang tersumbat ini. Dia masih bisa terkena serangan jantung atau stroke jika terjadi penyumbatan darah. Dia menderita penyakit jantung *kronis* yang parah."

Tidak semua kondisi kronis memiliki gejala-gejala akut. Sebelum gejala akut pertama kali muncul, penyakit seperti kanker bisa menyebar sampai kondisinya mencapai tingkat yang terlambat untuk diobati. Hanya karena Anda tidak bisa melihat gejalanya di permukaan tidak berarti bahwa masalah yang mendasari tidak ada di sana. Kadang-kadang orang mengalami serangan jantung saat mereka tiba-tiba membebani tubuh mereka dengan pekerjaan berat—seperti menyekop salju yang berat setelah badai salju yang pertama pada musim dingin. Mereka tidak menyadari bahwa mereka sudah mengalami kelainan jantung sampai kondisi beban fisik memunculkan gejala akut tersebut.

Hal yang sama juga terjadi di organisasi. Anda bisa mengalami masalah kronis yang serius di dalam sebuah organisasi, namun tidak menunjukkan tanda-tanda akut apa pun, karena beberapa organisasi tidak berkompetisi di dalam sebuah pasar global yang ketat; mereka berkompetisi secara lokal atau di dalam sebuah pasar yang terproteksi. Mereka mungkin mencapai keberhasilan secara finansial—kadang-kadang juga amat berhasil. Tetapi, seperti yang Anda ketahui, sukses itu relatif. Masalah yang dihadapi para pesaing organisasi tersebut mungkin lebih buruk lagi. Jadi mengapa harus berubah?

MEMPREDIKSI EMPAT MASALAH KRONIS DAN GEJALA-GEJALA AKUTNYA

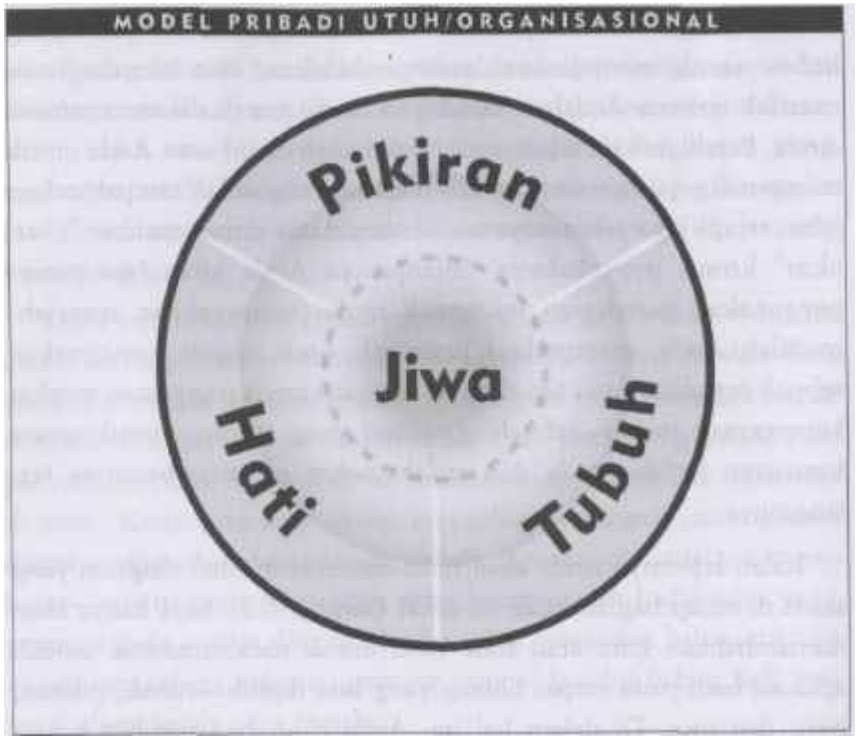
Kekuatan dari sebuah paradigma yang akurat terletak pada kemampuannya untuk menjelaskan dan memprediksikan. Karena itu, apabila Paradigma Manusia Utuh mengenai kodrat manusia ini

akurat, hal itu seharusnya akan memberi Anda kemampuan yang hebat untuk menjelaskan, memprediksikan, dan mendiagnosis masalah terbesar di dalam kehidupan Anda dan di dalam organisasi Anda. Paradigma ini seharusnya tidak hanya membantu Anda untuk mengenali gejala-gejala akut dari masalah yang sudah tampak cukup jelas, tetapi juga seharusnya membantu Anda untuk melihat "akar-akar" kronis penyebabnya. Selanjutnya Anda akan bisa mempergunakan paradigma ini untuk mulai memecahkan masalah-masalah Anda, memperluas pengaruh Anda untuk menciptakan sebuah organisasi atau tim dengan tingkat kinerja tinggi atau tingkat kepercayaan tinggi—sebuah organisasi yang mampu untuk secara konsisten *berfokus pada* dan *melaksanakan* prioritas-prioritas tertingginya.

Inilah sebabnya Anda akan terus-menerus melihat diagram yang sama di setiap bagian buku ini (lihat Gambar 6.2). Saya hanya akan menambahkan kata atau frase baru untuk mencerminkan sebuah aplikasi baru pada empat bidang yang bisa dipilih—tubuh, pikiran, hati, dan jiwa. Di dalam hal ini, Anda akan bisa melihat bahwa Paradigma Manusia Utuh ini akan mengembangkan kapasitas Anda untuk melihat masalah-masalah kronis maupun akut yang muncul saat sebuah organisasi mengabaikan pikiran, tubuh, hati, atau jiwa dari orang-orangnya.

Marilah mulai mengujinya dalam sebuah situasi organisasi. Pola pemikiran yang sama akan berlaku bagi sebuah tim, sebuah keluarga, sebuah masyarakat, atau hubungan lain apa pun. Cobalah untuk secara spesifik mengidentifikasi masalah di dalam setiap kasus sebelum melanjutkan membaca.

Pertama-tama marilah memulai dari pusat bagan tersebut yakni j*iwa*. Jika jiwa, atau nurani, terus-menerus diabaikan di seluruh organisasi, masalah apa yang akan timbul? Pikirkanlah mengenai hal itu. Apa yang akan terjadi di dalam sebuah kelompok jika orang-orang diperlakukan atau bertindak dengan cara-cara yang berlawanan dengan hati nurani mereka? Bukankah sudah jelas bahwa



GAMBAR 6.2

kepercayaan akan hilang? *Tingkat kepercayaan yang rendah* adalah masalah kronis yang pertama, yang dihadapi oleh semua organisasi. Seperti apa bentuk manifestasi akutnya? Organisasi dengan tingkat kepercayaan yang rendah namun beroperasi di kondisi pasar yang bersaing sengit akan ditandai dengan gejala-gejala akut yang menyakitkan, yakni saling menikam dari belakang, pertengkaran, perasaan menjadi korban dan tak berdaya *(viktimisme),* sikap defensif, menyembunyikan informasi, dan komunikasi yang bersifat protektif dan defensif.

Kedua, masalah kronis apa yang timbul saat Anda mengabaikan *pikiran* atau visi di dalam sebuah organisasi? Anda tidak akan memiliki *visi bersama atau sistem nilai bersama.* Dalam kondisi semacam ini, perilaku atau gejala apa yang bisa Anda lihat? Anda akan melihat

bahwa orang-orang bertindak dengan berbagai agenda tersembunyi, bermain politik, dan mernpergunakan kriteria yang berbeda di dalam pengambilan keputusan. Anda akan melihat sebuah budaya yang ambigu dan kacau balau.

Ketiga, masalah apa yang timbul di dalam sebuah organisasi jika di dalamnya tersebar secara luas sikap mengabaikan disiplin dalam *tubuh* politik (struktur, sistem, proses)? Dengan kata lain, kondisi apa yang Anda perkirakan akan muncul apabila tidak ada dukungan pelaksanaan atau sistem di balik prioritas-prioritas yang harus dicapai oleh organisasi? Di situ akan tampak *tiadanya keselarasan* atau disiplin yang dibangun ke dalam struktur, sistem, proses, dan budaya organisasi. Bila paradigma mengenai kodrat manusia yang dimiliki oleh para manajer tidak lengkap dan tidak akurat, sistem-sistem yang mereka rancang—termasuk komunikasi, perekrutan, pemilihan, penempatan, akuntabilitas, imbalan dan kompensasi, promosi, pelatihan dan pengembangan, serta sistem informasi—tidak akan bisa memunculkan potensi terbesar dari orang-orang di dalamnya. Baik individu, tim, departemen, maupun seluruh organisasi tidak akan selaras dengan misi inti, nilai-nilai, dan strategi organisasi tersebut. Hal ini akan menciptakan sebuah ketidakselarasan yang parah baik dengan pasar maupun dengan para pelanggan dan pemasok di luar organisasi tersebut.

Tingkat keselarasan organisasi akan menentukan hasil yang mereka dapatkan.

ARTHUR *W.* JONES

Ketidakselarasan ini akan muncul dalam ribuan wujud. la akan ikut menurunkan tingkat kepercayaan, dan meningkatkan intrik politik maupun persaingan antardepartemen. *Peraturan* akan menyisihkan akal sehat manusia karena saat segala hal tidak bisa ditangani lagi, para manajer akan merasa perlu untuk memperketat kontrol.

Birokrasi, hierarki, aturan, dan regulasi seolah-olah merupakan hal yang bisa berperan *sebagai penyangga* untuk menunjang kepercayaan. Semua pembicaraan mengenai pengembangan manusia atau kepemimpinan akan dipandang sebagai hal yang lembek, "terlalu memakai perasaan," tidak realistis, sia-sia, dan mahal. Seperti barang, orang akan dianggap sebagai beban biaya, bukan investasi. Tuntutan untuk lebih banyak melakukan pengaturan dan pengendalian akan menjadi semakin beralasan, menghasilkan sebuah kondisi ketergantungan pasif seperti "tunggu sampai diperintahkan" di dalam diri sebagian besar orang, seperti yang telah kita bicarakan sebelumnya. Hal ini justru akan menjadi bukti lebih jauh bagi para pemimpin formal bahwa segalanya tidak akan bisa berjalan sampai mereka secara eksternal memimpin dengan pola "wortel dan cambuk" (imbalan dan hukuman), memotivasi, mengontrol, dan bahkan mengunakan tangan besi jika perlu. Sikap pasif memberi dasar untuk menerapkan motivasi eksternal dan pengontrolan memberi dasar untuk semakin meningkatkan sikap pasif. Ini merupakan sebentuk ramalan yang dengan sendirinya menjadi kenyataan. Pengelolaan (pengontrolan) terhadap orang tidak akan pernah bisa mengilhami mereka untuk mencapai puncak kerja dan sumbangan terbaik yang muncul dari kedalaman hati dan gairah mereka. Sumbangan berdasarkan suara dan semangat tersebut hanya akan muncul jika mereka dipimpin secara tepat sampai mereka secara sukarela melakukannya.

Keempat, apa yang terjadi saat Anda mengabaikan *hatP* Apa yang terjadi jika tidak ada gairah, tidak ada keterikatan emosional terhadap tujuan atau pekerjaan, tidak ada antusiasme dari diri sendiri untuk melakukan sesuatu dengan sukarela atau komitmen di dalam organisasi? Hasilnya adalah sebuah *ketidakberdayaan (disempowerment)* yang parah terhadap orang-orang di dalam organisasi. Seluruh budaya organisasi akan mengalir tanpa harapan. Gejala-gejala akut apa yang menurut Anda akan bisa dilihat? Coba berhenti sebentar dan memikirkannya. Anda akan menemukan banyak sekali orang yang ngobyek, melamun, bosan, mencari-cari pelarian dari kenyataan sehari-hari, marah, takut, apatis, dan pura-pura patuh.

Bisakah Anda melihat kekuatan paradigma atau model tersebut untuk bisa memprediksi dan menjelaskan sesuatu? Abaikan tubuh, pikiran, hati, atau jiwa, dan Anda akan mendapatkan empat masalah kronis di dalam sebuah organisasi—*kepercayaan rendah, tidak ada visi dan nilai-nilai bersama, ketidakselarasan,* dan *ketidakberdayaan (disempowerment)*—dan segala gejala akutnya (lihat Gambar 6.3).



GAMBAR 6.3

Akibat dari masalah-masalah kronis dan gejala-gejala yang ditimbulkannya adalah rasa sakit akut yang timbul karena kegagalan di pasar, arus kas negatif, kualitas yang rendah, membengkaknya biaya, ketidakluwesan, dan merajalelanya sikap saling tuding: budaya saling menyalahkan, dan bukan budaya untuk saling bertanggung jawab.

PARADIGMA INI DALAM PRAKTIKNYA

Saya akan menggambarkan kemampuan paradigma ini untuk menjelaskan berbagai hal.

Dalam pertemuan awal dengan para eksekutif tingkat atas dari sebuah perusahaan besar yang hendak menggunakan jasa saya, saya menanyakan misi organisasi mereka. Dengan rasa segan mereka menyebutkannya. Pada dasarnya misi itu berbunyi, "Tujuan kita adalah untuk meningkatkan aset dari para pemilik." Saya bertanya apakah mereka memasang misi itu di dinding untuk menimbulkan semangat pada para karyawan dan pelanggan mereka. Mereka semua tersenyum dan berkata, "Tentu saja tidak, kita memiliki misi lain yang digantung di dinding. Tetapi sebenarnya misi inilah yang seharusnya kita tuju."

Sekalipun saya belum banyak mengenal industri dan perusahaan mereka, saya berkata, "Coba saya tebak seperti apa budaya perusahaan Anda. Budaya Anda terpecah. Jika ada serikat buruh *di* dalamnya, perusahaan Anda sering sekali mengalami perselisihan ketenagakerjaan. Anda harus terus-menerus mengawasi, memeriksa, dan memotivasi karyawan dengan 'wortel-dan-cambuk' agar mereka melakukan pekerjaan mereka. Amat banyak energi terbuang karena konflik-konflik antarpribadi, persaingan antardepartemen, agenda-agenda tersembunyi, dan intrik politik."

Tercengang melihat kemampuan saya untuk meramal, mereka bertanya, "Bagaimana Anda bisa tahu begitu banyak? Bagaimana Anda bisa menggambarkan kondisi kami dengan begitu akurat?"

Saya berkata, "Saya tidak harus tahu banyak mengenai industri Anda atau perusahaan Anda. Saya hanya perlu tahu mengenai sifat alamiah manusia. Tujuan yang sebenarnya ingin Anda capai hanya berfokus pada satu bagian dari sifat alamiah tersebut—yaitu tubuh (ekonomi)—dan hanya melayani satu dari sekian pemegang kepentingan *(stakeholder)*—yaitu para pemilik. Anda sepenuhnya mengabaikan tiga bagian yang lain—pikiran, hati, dan jiwa—dan para pemegang kepentingan yang lain. Anda bisa melakukan hal ini, tapi pasti harus menanggung konsekuensi pahit."

Saya meneruskan prediksi saya, "Pada saat rapat ini berakhir, setengah dari Anda akan berbicara mengenai setengah yang lain. Di sini tidak ada rasa saling percaya. Sikap bermuka dua tampak jelas." Mereka terperanjat dengan betapa akuratnya pengamatan tersebut, sementara mereka sebelumnya dianggap sebagai sebuah organisasi yang "berhasil." Kenyataannya, Anda tidak akan pernah bisa memberikan keberhasilan kepada para pemegang saham jika Anda tidak lebih dahulu berhasil di pasar. Anda tidak akan pernah berhasil di pasar jika sebelumnya Anda tidak terlebih dahulu berhasil di dalam organisasi.

"Baiklah, apa yang harus kami lakukan untuk mengubahnya?" mereka bertanya.

Saya berkata, "Anda harus benar-benar serius untuk mengembangkan keempat bagian tersebut. Libatkan pikiran setiap orang sehingga semua orang 'menyanyikan lagu yang sama.' Jalankan prinsip-prinsip universal seperti aturan main yang adil, kejujuran, integritas, dan kebenaran, sehingga Anda bisa mengembangkan sebuah landasan kepercayaan yang sekokoh karang untuk bersama-sama 'menyanyikan lagu' tersebut. Gunakan kriteria-kriteria yang tercermin dalam visi dan nilai-nilai Anda untuk memandu semua keputusan strategis, struktural, dan operasional. Anda harus menciptakan kondisi terbentuknya kepercayaan pribadi dan organisasi sebelum Anda bisa mencapai pemberdayaan yang sejati atau membebaskan potensi-potensi manusia." Saya menyarankan bahwa mereka

mungkin bisa memulai dengan mengembangkan sebuah pernyataan misi untuk tim eksekutif itu sendiri.

Mereka bertanya berapa lama proses untuk memperbaiki itu semua.

Saya bertanya, "Seberapa parah menurut Anda kondisinya?"

Mereka menjawab, "Sebenarnya tidak terlalu parah."

Saya menjawab, "Kalau begitu Anda mungkin tidak akan bisa melakukannya. Rasa sakitnya masih kurang, masih kurang tekanan dari keadaan, kurang adanya kerendahan hati." Saya menyarankan agar mereka melupakan saja seluruh proyek tersebut.

Mereka berkata, "Ya, tetapi kami mendengar hal-hal yang baik mengenai apa yang terjadi di tempat-tempat lain yang telah Anda tangani. Kami juga merasa bahwa karena pasar berubah dan persaingan menjadi semakin sengit, mungkin akan ada masalah berat yang menghadang kami. Kami mungkin benar-benar membutuhkan pertolongan. Kami ingin melakukan perubahan."

Saya menyatakan bahwa jika mereka benar-benar tulus dan mau saling bekerja sama, mereka bisa melakukan perubahan; tetapi hal itu mungkin akan memerlukan dua atau tiga tahun, bahkan lebih.

Salah satu di antara mereka berkomentar, "Anda tidak tahu betapa cepat dan efisiennya kami." Mengomentari gagasan untuk menyusun sebuah pernyataan misi yang lebih baik, dia melanjutkan, "Kami akan menyelesaikannya akhir minggu ini." Dengan kata lain, dia mengira bahwa mereka bisa menjalankan semacam lokakarya untuk merumuskan visi di sebuah tempat peristirahatan dan mengembangkan sebuah pernyataan misi dengan kalimat berbunga-bunga yang akan lebih menarik bagi orang lain.

Secara perlahan-lahan, para eksekutif ini mulai bisa melihat bahwa cara berpikir jangka pendek dan teknik jalan pintas tidak akan pernah bisa membuahkan hasil jangka panjang yang mereka inginkan. Secara perlahan-lahan mereka mulai bisa menyelami masalah-masalah kronis yang mendasar, dimulai dari diri mereka sendiri, dan mengembangkan rasa hormat yang besar pada keempat

sifat alamiah manusia. Mereka pada akhirnya bisa melihat bahwa kepemimpinan adalah urusan setiap orang, dan bahwa setiap orang perlu mengambil pendekatan dari dalam ke luar.

Organisasi itu memperkuat diri mulai dari akarnya. Proses itu memakan waktu tiga hingga empat tahun. Pada akhirnya, mereka memiliki kekuatan yang amat besar, tingkat pemberdayaan dan kepercayaan yang begitu tinggi, sehingga mereka sanggup menghadapi kancah persaingan baru yang muncul, sekaligus mempertahankan keberhasilan mereka di pasar. Banyak dari para eksekutif puncak tersebut keluar dan menjadi CEO di perusahaan lain, tetapi budaya perusahaan dan kemampuan dari para pengganti mereka di situ amat mumpuni sehingga perusahaan tersebut tetap tumbuh secara menguntungkan.

RESPONS ERA INDUSTRI

Sekarang apa respons Era Industri untuk empat masalah kronis tersebut?

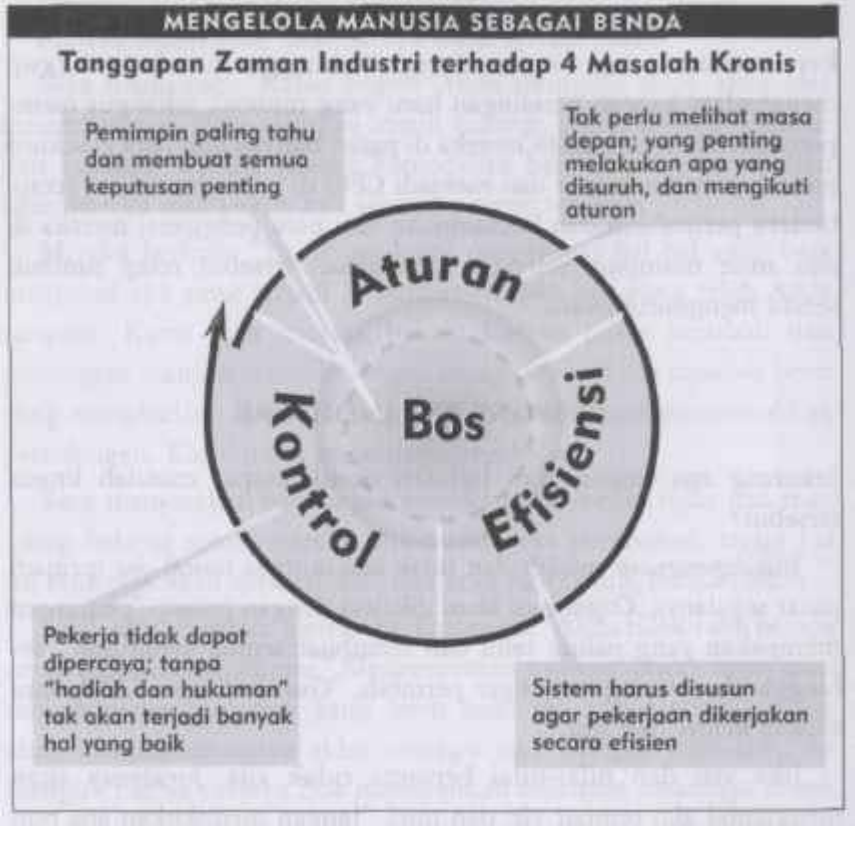
Jika *kepercayaan* rendah dan tidak ada otoritas moral, *bos* menjadi pusat segalanya. Organisasi akan dikelola dengan prinsip "pemimpin merupakan yang paling tahu dan membuat semua keputusan", sehingga akan sering terdengar perintah, "Gunakan cara SAYA atau silakan keluar dari sini."

Jika visi dan nilai-nilai bersama tidak ada, *peraturan* akan mengambil alih tempat visi dan misi. "Jangan memikirkan apa pun di luar pekerjaanmu. Lakukan saja apa yang telah diperintahkan padamu, ikuti peraturan, dan biarkan aku yang berpikir."

Ketidakselarasan? Tingkatkan efisiensi—baik mesin, kebijakan, orang, atau apa pun. *Efisiensi* adalah aturan permainannya.

Ketidakberdayaan? Anda harus tetap *mengontrol.* Anda tidak bisa memercayai orang lain. Satu-satunya cara untuk memperoleh hasil terbanyak dari orang lain adalah dengan menggunakan "wortel" dan "cambuk"—goyang-goyangkan "wortel" (imbalan) untuk kinerja

yang tercapai di depan mata mereka agar mereka termotivasi untuk melakukannya lagi, dan terus ciptakan rasa takut dalam jumlah yang cukup dengan "cambuk" (hukuman atau ancaman hilangnya pekerjaan) jika mereka gagal untuk melakukannya.



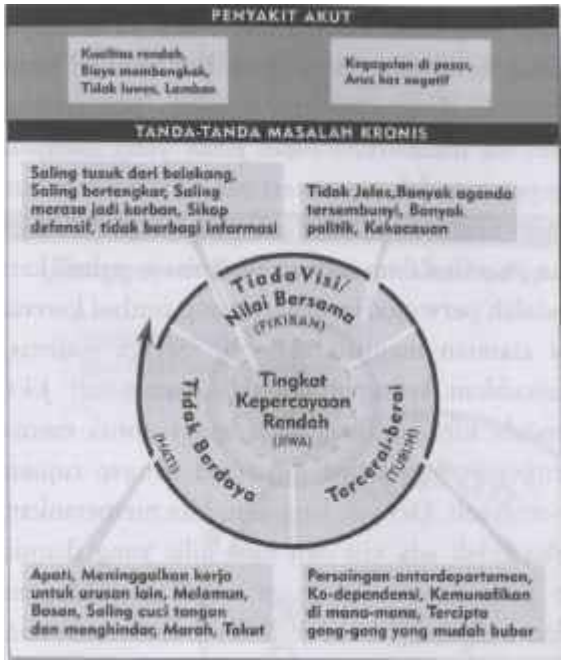
GAMBAR 6.4

SOLUSI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

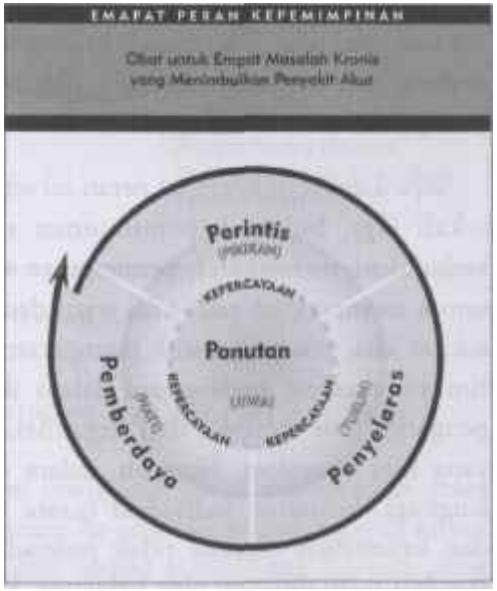
Keputusan untuk mengilhami orang lain untuk menemukan suara mereka membawa Anda langsung ke inti dari empat masalah kronis organisasi yang diakibatkan oleh model kontrol Era Industri yang dipakai saat ini.

Siapa pun di antara kita yang telah menemukan suaranya memiliki kekuatan untuk mengubah keburukan paradigma Era Industri yang beroperasi di organisasi mereka dengan memprioritaskan "bos, aturan, efisiensi, kontrol." Proses ini melibatkan *empat peran* yang menjadi obat penawar untuk empat masalah organisasi yang kronis tersebut (lihat Gambar *6.6).* Peran-peran ini adalah perwujudan positif dari tubuh, hati, pikiran, dan jiwa di dalam sebuah organisasi, sedangkan empat masalah kronis adalah perwujudan negatif yang timbul karena mengabaikan sifat-sifat alamiah manusia tersebut. Secara realistis, bagaimana Anda memecahkan keempat masalah kronis ini? Jika tingkat kepercayaan rendah, kita berfokus pada upaya untuk memberikan *keteladanan* mengenai sikap dapat dipercaya dengan tujuan untuk menciptakan kepercayaan. Dengan kata lain, kita memerankan diri sebagai *panutan.* Jika tidak ada visi dan nilai-nilai yang dianut bersama, kita berfokus pada upaya *perintisan* untuk membangun visi dan sekumpulan nilai bersama. Jika terjadi ketidakselarasan dan organisasi menjadi cerai-berai, kita berfokus *pada penyelarasan tujuan,* struktur, sistem, dan proses untuk mendorong dan menumbuhkan pemberdayaan terhadap orang-orang dan budaya guna mendukung visi dan nilai-nilai. Jika terjadi ketidakberdayaan, kita berfokus pada *pemberdayaan* terhadap individu dan tim yang menangani proyek atau pekerjaan tertentu.

Saya menyebut keempat peran ini sebagai *4 Peran Kepemimpinan*— sekali lagi, bukan kepemimpinan sebagai sebuah posisi atau kedudukan, melainkan kepemimpinan sebagai sebuah upaya proaktif untuk memperkuat nilai-nilai sejati dan potensi dari orang-orang di sekitar kita, maupun untuk mempersatukan mereka sebagai sebuah tim yang saling melengkapi dalam ikhtiar untuk meningkatkan pengaruh dan dampak dari organisasi dan tujuan-tujuan penting yang kita upayakan. Ingatlah, dalam sebuah tim yang saling melengkapi, kekuatan individual (suara individu) menjadi produktif dan kelemahan mereka tidak menjadi hambatan, karena hal-hal tersebut telah ditutupi oleh kekuatan dari orang lain.



GAMBAR 6.5



GAMBAR 6.6

Empat Peran Kepemimpinan sebenarnya adalah empat karakteristik kepemimpinan pribadi—visi, disiplin, gairah, dan hati nurani—yang ditulis ulang untuk konteks organisasi (lihat Gambar 6.7):

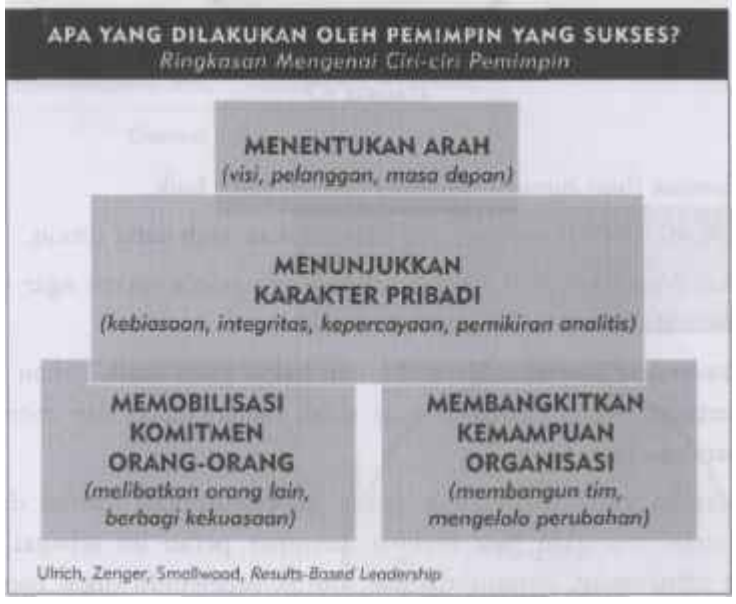


GAMBAR 6.7

- *Panutan* (hati nurani): Menjadi contoh yang baik.
- *Perintis* (visi): Bersama-sama menentukan arah yang dituju.
- *Penyelaras* (disiplin): Menyusun dan mengelola sistem agar tetap pada arah yang telah ditetapkan.
- *Pemberdaya* (gairah): Memfokuskan bakat pada hasil, bukan pada metode, lalu menyingkir agar tidak menghalangi dan memberi bantuan jika diminta.

Mereka yang memegang posisi kepemimpinan formal dalam organisasi mungkin bisa melihat keempat peran ini sebagai cara yang menantang, namun alamiah, untuk memenuhi tugas mereka. Kendati demikian, kalau kita membatasi keempat peran ini hanya untuk eksekutif senior, hal itu hanya akan *semakin* memperkuat pola pemikiran yang mengatakan, "bos yang melakukan semua pemikiran penting dan pembuatan keputusan." Keempat peran ini adalah untuk semua orang, apa pun posisinya. Keempatnya adalah jalur untuk meningkatkan pengaruh Anda, pengaruh tim dan organisasi Anda.

Saya dan rekan-rekan di FranklinCovey telah mengajarkan model 4 Peran Kepemimpinan sejak tahun 1995. Dan ternyata, banyak pula pakar lain di bidang kepemimpinan yang secara terpisah telah menyusun model yang didasarkan pada prinsip-prinsip yang sama. Sebagai contoh, Dave Ulrich (Universitas Michigan), Jack Zenger, dan Norm Smallwood yang menulis buku *Results-Based Leadership* (1999) yang amat memperluas cakrawala wawasan kita. Setelah bertahun-tahun melakukan penelitian, pengamatan, dan memberikan konsultasi, mereka mengembangkan sebuah model kepemimpinan empat kotak yang hampir sama persis dengan model 4 Peran.[3] Perbedaan utamanya hanya terletak pada peristilahan yang dipakai, tetapi Anda bisa melihat bahwa makna pada intinya sama.



GAMBAR 6.8

Dukungan lebih jauh terhadap model ini bisa ditemukan di dalam sebuah penelitian selama lima tahun yang dilakukan oleh Nitin Nohria, William Joyce, dan Bruce Robertson. Hasilnya dapat dilihat

pada artikel berjudul "What Really Works," *Harvard Business Review*, Juli 2003. Dalam proyek yang mereka namakan The Evergreen Project itu, mereka "menyelidiki lebih dari 200 praktik manajemen yang telah dikenal secara luas, yang telah dipraktikkan dalam 160 perusahaan selama periode sepuluh tahun." Penelitian ini memungkinkan mereka untuk menyaring praktik-praktik manajemen mana saja yang benar-benar memberikan hasil yang lebih unggul. Kesimpulan mereka adalah bahwa tanpa perkecualian, perusahaan-perusahaan yang mengungguli para pesaing mereka *unggul dalam empat praktik manajemen primer:*

1. Strategi—Menyusun dan memelihara sebuah strategi yang dinyatakan dengan jelas dan terfokus.
2. **Pelaksanaan**—Mengembangkan dan memelihara pelaksanaan operasional secara sempurna.
3. **Budaya**—Mengembangkan dan memelihara sebuah budaya yang berorientasi pada kinerja.
4. **Struktur**—Membangun dan memelihara sebuah organisasi yang cepat, fleksibel dan datar.



GAMBAR 6.9

The Evergreen Project menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan ini juga *menjalankan dua dari empat praktik sekunder*—bakat, inovasi, kepemimpinan, dan penggabungan *(merger)* serta pengambilalihan (akuisisi). Coba kita lihat kembali empat praktik manajemen *primer* yang mereka identifikasi. Tidakkah keempat praktik manajemen yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk mengungguli para pesaingnya secara dramatis tersebut secara esensial adalah cara lain untuk mengungkapkan 4 Peran Kepemimpinan? Sekali lagi, ini cuma peristilahan yang berbeda untuk prinsip-prinsip dasar yang sama.

PENTINGNYA URUTAN PERAN:
Perumpamaan dari Olahraga

Keempat peran ini juga amat saling tergantung. Dari satu sisi, peran-peran ini tampaknya *berurutan.* Tetapi dari sisi lain, peran-peran ini dijalankan secara *bersamaan.* Kedua sisi tersebut sama-sama benar. Peran-peran ini berurutan karena Anda harus bisa mendapatkan kepercayaan yang tumbuh dari kelayakan Anda untuk dipercaya, sebelum Anda benar-benar bisa berpindah ke peran-peran lain yang akan membebaskan potensi alamiah manusia. Kendati demikian, peran-peran ini juga bekerja secara simultan jika dipandang dari sisi saat setelah terbentuknya sebuah budaya berdasarkan kepemimpinan ini. Keempat proses atau peran ini tetap harus diperhatikan secara terus-menerus.

Saya ingin menggambarkan pentingnya urutan dari keempat peran ini dengan cara membandingkannya dengan olahraga profesional, yang seperti juga dunia bisnis, merupakan ajang kompetisi yang amat sengit. Saat seorang pemain masuk ke sebuah sasana latihan profesional dengan kondisi tidak memenuhi syarat—tidak memiliki kekuatan otot dan daya tahan jantungnya tidak beres—dia tidak akan bisa mengembangkan *keahliannya* secara maksimal. Dan jika dia tidak bisa mengembangkan kemampuan itu, tidak

mungkin dia bisa bermanfaat sebagai anggota *tim* dan menjadi bagian dari sebuah sistem pencetak kemenangan.

Dengan kata lain, pengembangan otot mendahului pengembangan keahlian, dan pengembangan keahlian mendahului pengembangan tim dan sistem. Tubuh adalah sebuah sistem alamiah dan diatur oleh hukum-hukum alam. Perumpamaan olahraga amat tepat dan memberikan gambaran kuat yang bisa kita hubungkan dengan bidang yang lebih luas yakni meningkatkan kapasitas dan menemukan suara kita. Pengembangan pribadi mendahului pengembangan hubungan yang saling memercayai, dan hubungan yang saling memercayai adalah sebuah prasyarat mutlak untuk mengembangkan sebuah organisasi yang bercirikan kerja sama tim, kontribusi, dan kerja sama dengan komunitas yang lebih luas.

Sebagai contoh, misalkan seseorang tidak mampu memenuhi janji, bahkan janji yang dibuat untuk dirinya sendiri—hidupnya tidak konsisten, tak beraturan, dan tergantung pada suasana hatinya. Adakah cara baginya untuk membangun hubungan yang sehat dan penuh rasa saling percaya dengan orang lain? Jawabannya sudah jelas. Dan jika kepercayaan dalam hubungannya dengan orang lain kurang, apakah dia akan memiliki dasar yang kuat untuk membangun sebuah keluarga yang efektif atau tim dan organisasi yang bisa membuat kontribusi yang signifikan? Sekali lagi, jawabannya sudah jelas: tidak mungkin.

Persis seperti seorang anak tidak akan bisa berlari sebelum bisa berjalan atau tak bisa berjalan sebelum dia bisa merangkak, dan Anda juga tidak akan bisa mengerjakan soal-soal kalkulus sebelum Anda memahami aljabar, dan Anda tidak akan bisa mengerjakan aljabar sebelum Anda memahami dasar-dasar matematika, beberapa hal dasar yang diperlukan memang harus ada lebih dahulu sebelum yang lainnya bisa dilakukan. Setelah Anda memahami pentingnya urutan ini, Anda akan melihat mengapa, bahkan jika kedua hal ini saling tergantung, amat penting untuk pertama-tama membayar harga untuk berusaha menemukan suara *pribadi Anda* sebelum

mencoba mengembangkan keahlian dalam membangun hubungan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dan pemecahan masalah secara kreatif. Kerja yang bersifat sinergis dalam hubungan-hubungan yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi seperti itu kemudian akan menjadi dasar untuk menciptakan sebuah tim atau organisasi dari orang-orang yang saling bekerja sama—tim-tim yang memiliki tujuan dan nilai-nilai yang sama, dan bersedia untuk memainkan peran mereka di dalam konteks tersebut. Dan yang paling akhir, individu, tim, dan organisasi seperti itu kemudian bisa memperluas pengaruh mereka dengan melayani dan memenuhi kebutuhan dari pihak-pihak yang menjadi tanggung jawab mereka. Penempatan *layanan bagi orang lain sebagai hal yang lebih tinggi daripada diri sendiri* memberikan makna pada ketiga level tersebut dan membawa kita ke *Era Kebijaksanaan,* era kelima dari peradaban.

Mungkin cara terbaik untuk menggambarkan betapa penting dan kuatnya urutan ini adalah dengan cara yang sering saya berikan kepada para peserta yang saya ajar. Saya mengundang seorang pria yang tampak amat kuat dan sehat untuk maju ke depan dan melakukan dua puluh *kali push-up* dengan punggung lurus. Jika dia benar-benar kuat dan selalu berlatih, dia akan bisa melakukan hal itu dengan mudah. Tetapi hanya sedikit yang sanggup melakukannya; bahkan banyak orang yang tampak kuat dan sehat, tetapi tidak sanggup melakukan lebih dari lima atau enam kali.

Dengan mempergunakan analogi fisik ini, saya berpendapat bahwa sampai seseorang bisa melakukan dua puluh kali *push-up* emosional pada tingkat pribadi, mereka tidak akan memiliki kekuatan atau kebebasan untuk melakukan tiga puluh *push-up* emosional yang diperlukan untuk memenuhi tantangan dan tuntutan dari hubungan yang lebih luas. Dan sebelum mereka bisa melakukan lima puluh *push-up* pada tingkat pribadi dan hubungan, mereka tidak akan mungkin bisa membangun sebuah tim dan menghasilkan sebuah budaya organisasi dengan tingkat kepercayaan dan kinerja yang tinggi.

Dengan mengingat adanya urutan ini, kita sekarang berpindah dari pengembangan karakter yang diperlukan dalam menemukan suara *Anda sendiri,* menuju *pengembangan keahlian* dan *pengembangan tim dan sistem* yang diperlukan dalam upaya kita untuk mengilhami orang lain untuk menemukan suara mereka di dalam *organisasi.*

FOKUS DAN PELAKSANAAN: SEBUAH GARIS BESAR UNTUK BAGIAN SELANJUTNYA DARI BUKU INI

Pada Gambar 6.10 tampak bahwa 4 Peran tersebut juga mewakili jalan atas untuk "Mengilhami Orang Lain Menemukan Suara Mereka" dan mencapai keagungan organisasi, sedangkan empat masalah kronis organisasi mewakili jalan bawah yang menghalangi orang lain untuk menemukan suara mereka, yang bermuara pada terciptanya berbagai pengekangan dan pemberangusan potensi, serta prestasi yang serba tanggung dan ala kadarnya (mediokritas).

Proses untuk "Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka" bisa diringkas dalam dua kata: FOKUS dan PELAKSANAAN. *Fokus* mewakili peran panutan dan *perintis;pelaksanaan* mewakili peran penyelarasan dan pemberdayaan. Dalam bagian selanjutnya buku ini, Anda akan belajar untuk membuat proses "Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka" menjadi KEBIASAAN Anda dengan cara mengembangkan SIKAP, KEAHLIAN, dan PENGETAHUAN dari prinsip-prinsip berikut.

FOKUS—Panutan dan Perintis

1. **Suara Pengaruh** *(The Voice of Influence).* Menjadi seorang panutan menuntut agar Anda menemukan terlebih dahulu suara Anda (Bagian 1) dan kemudian memilih SIKAP untuk berinisiatif atau berprakarsa—menjadi apa yang saya sebut *kemudi kecil (trim-tab)* pada kapal yang menggerakkan kemudi besar, atau mengambil inisiatif untuk memperluas pengaruh Anda dalam setiap kesempatan di sekitar Anda (bab 7).

2. Suara Kelayakan Untuk Dipercaya *(The Voice of Trustworthiness). Menjadi panutan* atau menyediakan keteladanan dalam hal karakter dan kompetensi menjadi fondasi bagi kepercayaan dalam setiap hubungan dan organisasi. Anda tidak bisa mendapatkan kepercayaan bila Anda tidak bisa menunjukkan bahwa Anda memang layak dipercaya. PENGETAHUAN mengenai prinsip ini dan mengenai prinsip-prinsip yang mendasari peran perintisan jalan, penyelarasan, dan pemberdayaan adalah pintu untuk memiliki pengaruh di lingkungan Anda (bab 8).

3. Suara dan Kecepatan dari Kepercayaan *(The Voice and Speed of Trust).* Menjadi *panutan* juga memerlukan pembentukan KEAHLIAN untuk membangun hubungan yang kuat yang akan Membangun Kepercayaan (bab 9) dan Menyatukan Suara—yaitu menciptakan Solusi-Solusi Alternatif Ketiga bagi tantangan dan perbedaan dengan pihak lain yang Anda hadapi (bab 10).

4. Satu Suara *(One Voice).* Proses *perintisan jalan* juga melibatkan penciptaan visi bersama dengan pihak lain, mengenai prioritas-prioritas tertinggi Anda dan nilai-nilai yang akan Anda pegang dalam upaya untuk mencapai prioritas-prioritas tersebut (bab 11).

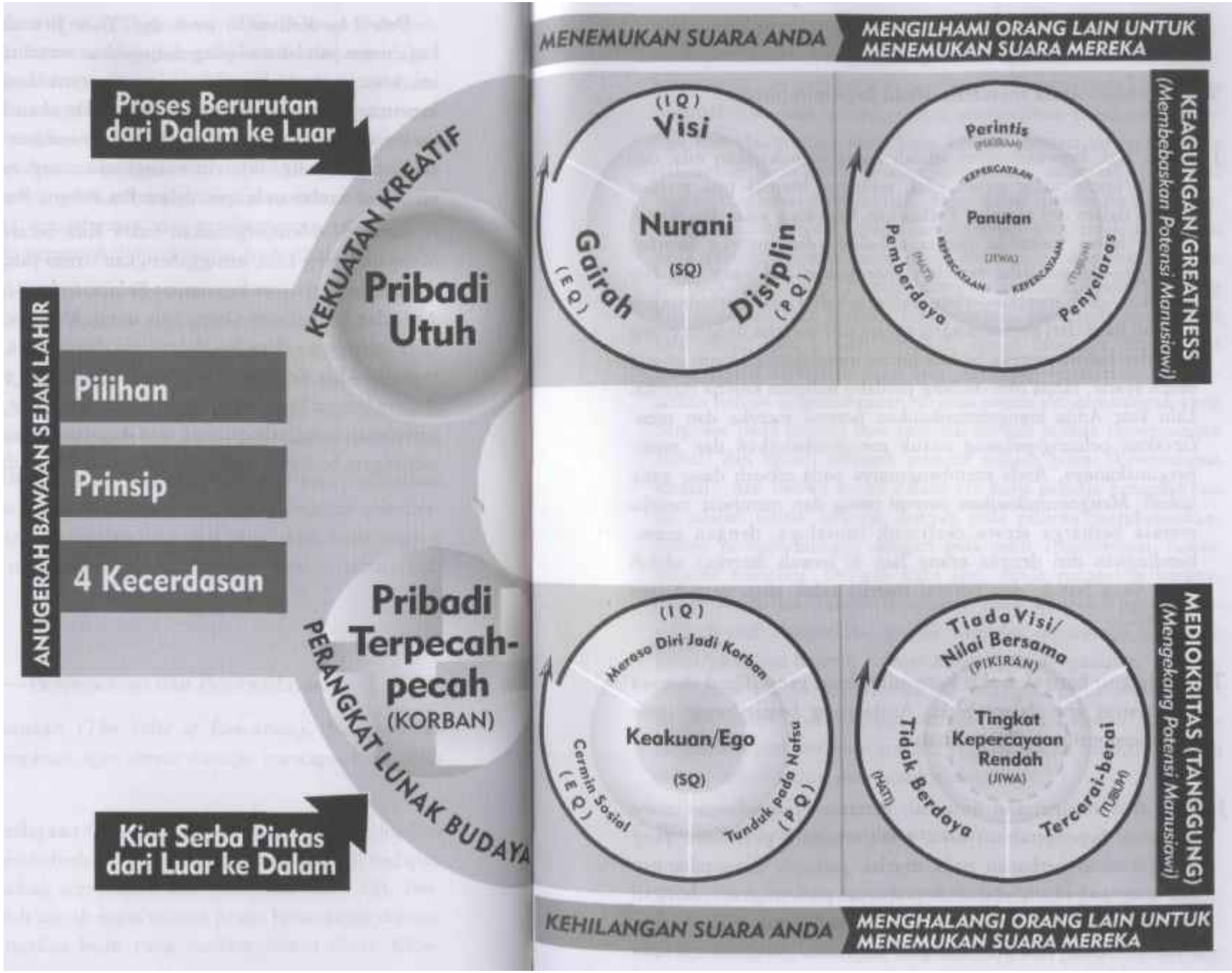
PELAKSANAAN—Penyelarasan dan Pemberdayaan

5. **Suara Pelaksanaan *(The Voice of Execution)***. *Menyelaraskan* tujuan dan membuat agar sistem mampu mencapai hasil (bab 12).

6. Suara Pemberdayaan *(The Empowering Voice).* Menggelorakan gairah dan membebaskan bakat, melancarkan jalan di hadapan mereka, kemudian menyingkir dari prosesnya (bab 13). *Pemberdayaan* adalah saat di mana seluruh proses benar-benar dijalankan dan merupakan buah yang terakhir dari 4 Peran Kepemimpinan.

Bab 14—Kebiasaan ke-8 dan Titik Jitu akan menunjukkan bagaimana pendekatan yang ditunjukkan secara ringkas dalam buku ini bisa mengembangkan tiga dimensi *keagungan*—pribadi, kepemimpinan, dan organisasional. Anda akan belajar bagaimana itu semua bisa bergabung dan bisa diterjemahkan menjadi *4 Disiplin Pelaksanaan* yang akan memungkinkan organisasi Anda untuk mencapai terobosan kinerja dalam Era Pekerja Pengetahuan.

Bab 15—Mempergunakan Suara Kita Secara Bijaksana untuk Melayani Orang Lain, menggabungkan semua yang telah kita pelajari dengan menunjukkan bagaimana Kebiasaan ke-8 (Menemukan Suara Anda dan Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka) akan membawa kita ke dalam era berikutnya dari suara umat manusia—Era Kebijaksanaan. Sekali lagi, bagian terakhir ini ditutup dengan bagian Tanya dan Jawab. Di situ akan kita jawab pertanyaan-pertanyaan yang paling sering saya dapatkan selama bertahun-tahun menangani berbagai masalah yang kita bahas di dalam buku ini.


Proses Berurutan dari Dalam ke Luar
ANUGERAH BAWAAN SEJAK LAHIR
Pilihan
Prinsip
4 Kecerdasan
KEKUATAN KREATIF
Pribadi Utuh
Pribadi Terpecah-pecah (KORBAN)
PERANGKAT LUNAK BUDAYA
Kiat Serba Pintas dari Luar ke Dalam
MENEMUKAN SUARA ANDA
MENGILHAMI ORANG LAIN UNTUK MENEMUKAN SUARA MEREKA
KEAGUNGAN/GREATNESS (Membebaskan Potensi Manusiawi)
(IQ) Visi
Nurani (SQ)
Gairah (EQ)
Disiplin (PQ)
Perintis
Panutan
Pemberdaya
Penyelaras
KEPERCAYAAN
MEDIOKRITAS (TANGGUNG) (Mengekang Potensi Manusiawi)
(IQ) Merasa Diri Jadi Korban
Keakuan/Ego (SQ)
Cermin Sosial (EQ)
Tundak pada Hafsu (PQ)
Tiada Visi/ Nilai Bersama (PIKIRAN)
Tingkat Kepercayaan Rendah (JIWA)
Tidak Berdaya (HATI)
Tercerai-berai (TUBUH)
KEHILANGAN SUARA ANDA
MENGHALANGI ORANG LAIN UNTUK MENEMUKAN SUARA MEREKA

GAMBAR 6.10

TANYA & JAWAB

T: Bagaimana Anda mendefinisikan kepemimpinan?

J: Sekali lagi, kepemimpinan adalah mengomunikasikan nilai dan potensi orang-orang secara jelas, sehingga mereka bisa melihat hal itu dalam diri mereka. Perhatikan kata-kata *nilai* dan *potensi.* Orang harus memiliki perasaan bahwa diri mereka *bernilai/berharga*—bahwa nilai tersebut merupakan hal yang tak terpisahkan dari mereka—yang sama sekali tidak berhubungan dengan hasil dari perbandingan antara diri mereka dengan orang lain, dan bahwa mereka berhak untuk mendapatkan kasih sayang tanpa syarat, tanpa memandang perilaku maupun kinerja mereka. Lalu saat Anda mengomunikasikan potensi mereka dan menciptakan peluang-peluang untuk mengembangkan dan mempergunakannya, Anda membangunnya pada sebuah dasar yang kokoh. Mengomunikasikan potensi orang dan membuat mereka merasa berharga secara ekstrinsik (misalnya, dengan raembandingkan diri dengan orang lain di bawah mereka) adalah dasar yang buruk, dan potensi mereka tidak akan pernah bisa optimal.

T: Ada begitu banyak buku kepemimpinan yang dijual dewasa ini. Materi apa dalam buku Anda yang benar-benar unik dan memberikan nilai tambah?

J: Saya akan mengatakan lima hal: Pertama—*pengembangan secara berurutan.* Sepengetahuan saya, tidak ada satu pun buku yang memfokuskan perhatian pada mutlak perlunya pengembangan dan integrasi pribadi sebelum kepercayaan pada tingkat hubungan bisa dibangun, dan menekankan bahwa kedua hal ini diperlukan sebelum Anda bisa membangun organisasi yang efektif dan mampu bertahan, termasuk keluarga. Kedua—materi ini

mengambil pendekatan *pribadi-utuh.* Sepengetahuan saya, tak ada satu pun buku yang sekaligus menggarap keempat jenis kecerdasan, dan memberikan penekanan tertinggi pada kecerdasan spiritual atau hati nurani, dalam memberikan panduan kepada tiga kecerdasan yang lain. Yang ketiga—materi ini sepenuhnya didasarkan pada *prinsip-prinsip* yang abadi, universal, dan tidak lagi memerlukan pembuktian, yang harus dibedakan dari nilai-nilai yang dimiliki oleh orang dan organisasi yang tidak didasarkan pada prinsip. Seperti yang Anda ketahui, nilai mengendalikan perilaku kita, tetapi prinsip mengendalikan konsekuensi yang kita dapatkan dari perilaku kita tersebut. Jika Anda mengambil satu ujung dari sebuah tongkat, secara otomatis Anda akan mengangkat ujungnya yang lain. Keempat—materi ini mengajarkan bahwa kepemimpinan melalui proses pengembangan yang berpusat pada prinsip bisa menjadi sebuah *pilihan* (kewenangan moral) dan bukan menjadi sekadar sebuah posisi (kewenangan formal), dan bahwa kunci dalam era baru pekerja pengetahuan ini adalah untuk bekerja dengan pola pikiran membebaskan, bukan mengendalikan; dengan pola pikir transformasi, bukan sekadar transaksi. Dengan kata lain, Anda mengelola barang, tetapi Anda memimpin manusia. Yang kelima—pendekatan pribadi-utuh "diperluas" untuk konteks organisasi, termasuk keluarga dalam bentuk *4 Peran Kepemimpinan*—panutan, perintis, penyelaras, pemberdaya. Ini adalah paradigma penjelas yang amat ampuh untuk mendiagnosis sebagian besar masalah atau tantangan apa pun, maupun untuk mengidentifikasi langkah-langkah paling efektif untuk memecahkannya.

T: Bisakah kepemimpinan diajarkan?

J: Tidak, tetapi hal itu bisa dipelajari. Sekali lagi, kuncinya adalah latihan dalam memanfaatkan ruang antara stimulus, yakni pengajaran yang diberikan, dan respons, yakni pembelajaran yang dijalankan. Jika kita melatih kebebasan kita untuk memilih, dan

menerapkannya untuk menimba pengetahuan, mempelajari keahlian dan karakter yang berkaitan dengan kepemimpinan (visi, disiplin, gairah, dan kesadaran), kita akan belajar menjadi pemimpin yang akan diikuti dengan senang hati oleh orang lain. Sesungguhnya, pemimpin maupun pengikut itu sebenarnya mengikuti prinsip. Pada akhirnya, tim dengan kepemimpinan yang baik adalah sebuah tim yang saling melengkapi, di mana kekuatan masing-masing orang dibuat menjadi produktif dan kelemahan mereka dibuat menjadi tidak berpengaruh karena ditutup oleh kekuatan orang lain.

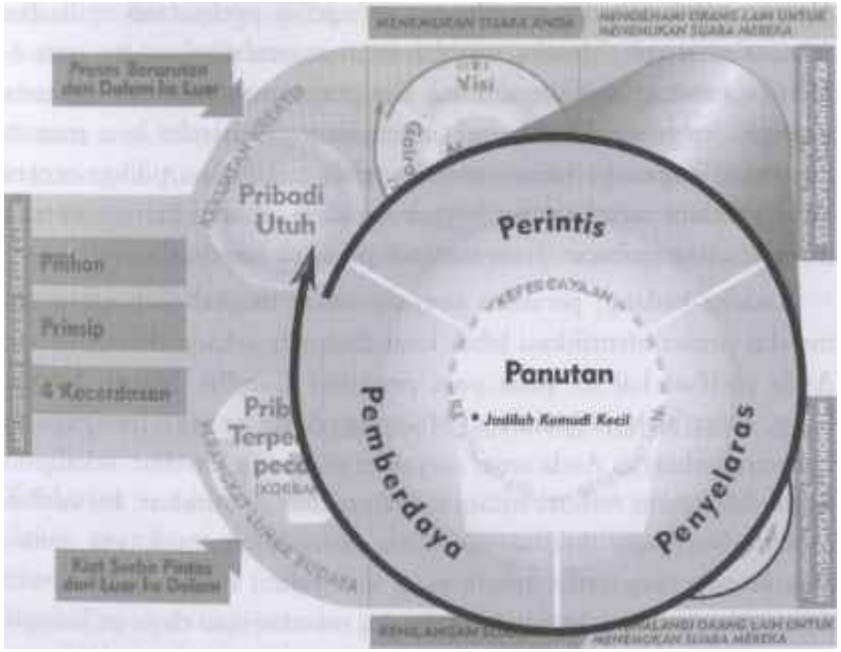
Fokus

Panutan dan Perintis

Bab 7
MERAIH SUARA & KEMAMPUAN UNTUK MEMENGARUHI: MENJADI BILAH KEMUDI KECIL

Kita harus menjadi contoh dari perubahan yang ingin kita capai di dunia.
GANDHI

MENJADI PANUTAN atau menyajikan keteladanan adalah jiwa dan pusat dari segala upaya kepemimpinan. Hal itu dimulai dengan Menemukan Suara Anda—mengembang-



GAMBAR 7.1

kan empat kecerdasan dan mengekspresikan suara Anda dalam visi, disiplin, gairah, dan hati nurani. Memberikan keteladanan mengenai karakteristik-karakteristik kepemimpinan pribadi ini akan mengubah ketiga peran lainnya dari intinya yang terdalam.

Menjadi panutan pada dasarnya dilakukan *sambil* menjalankan ketiga peran yang lain. Hal itu juga dilakukan *sebelum* melakukan peran-peran lainnya, dan itu akan memberikan rasa percaya diri dan menimbulkan kepercayaan terhadap pemimpin tersebut. Tetapi apa yang disebut sebagai kepemimpinan itu sendiri baru akan terjadi setelah orang lain bisa melihat secara langsung teladan yang diberikan oleh seseorang sebagai perintis, penyelaras, dan pemberdaya, yang dilandasi oleh nurani. Mereka lalu bisa memahami bahwa mereka dihormati, dihargai, dan dianggap amat berarti. Mengapa? Karena mereka diminta mengungkapkan pandangan mereka. Masukan mereka dihargai. Pengalaman unik mereka dihargai. Mereka benar-benar dilibatkan dalam proses perintisan. Mereka turut berpartisipasi. Mereka tidak sekadar mendengar mengenai pernyataan misi dan rencana strategis. Mereka membantu mengembangkan itu semua. Mereka turut memilikinya. Atau jika pernyataan misi dan rencana strategis itu telah dikembangkan sebelumnya, mereka bisa merasa menyatu dengannya karena mereka telah melakukan pilihan secara sadar sebelum mereka turut bergabung di sana, atau karena mereka mengagumi pemimpin yang menjadi panutan tersebut.

Kadang-kadang, perasaan *menyatu* secara mental dan emosional melalui proses identifikasi lebih kuat daripada sekadar keterlibatan. Anda melihat hal ini pada para pengikut Gandhi, Martin Luther King, atau Nelson Mandela. Mungkin Anda sendiri mengagumi seseorang sehingga Anda amat meyakini visi orang tersebut, sekalipun Anda tidak turut terlibat dalam menciptakan visi tersebut. Ini adalah proses identifikasi diri, artinya kita menemukan misi, visi, nilai, atau prinsip yang sama antara yang kita yakini dan yang ada pada pemimpin tersebut. Identifikasi diri ini memberikan daya psikologis yang amat kuat, kadang-kadang bahkan lebih kuat daripada partisipasi itu sendiri. Namun umumnya ini berlaku terutama berkaitan

dengan visi dan perencanaan strategis daripada dengan nilai. Para visioner dan ahli strategi yang brilian sering menunjukkan kelas tersendiri, dan hal ini sering diakui oleh budaya di sekitar mereka, tetapi pengakuan tersebut hanya ada jika ada kepercayaan terhadap mereka dan mereka punya kepribadian yang layak untuk dipercaya. Pada dasarnya, identifikasi itu didasarkan pada *keterlibatan* dalam bentuk apa pun, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menyajikan keteladanan bukan hanya bisa dilakukan oleh individu. Hal ini juga bisa dilakukan oleh sebuah *tim.* Jika Anda memiliki sebuah tim yang dibangun dari kekuatan masing-masing individu dan diatur sedemikian rupa sehingga kelemahan-kelemahan individu menjadi tidak relevan, organisasi Anda akan benar-benar kuat. Jadi jika Anda memikirkan tentang panutan, ingatlah bahwa bukan hanya individu saja yang harus Anda pikirkan, tetapi juga *sebuah tim yang saling melengkapi.* Semangat dari sebuah tim yang saling melengkapi adalah bahwa Anda ada di situ untuk memainkan sebuah peran unik yang bisa menutup kelemahan orang lain. Anda di sana tidak untuk mencari-cari dan menyerang kelemahan mereka atau untuk berbicara yang buruk di balik punggung mereka. Anda di sana untuk menutup kekurangan mereka dan mereka menutup kekurangan Anda. Tak ada orang yang memiliki semua kekuatan, dan hanya amat sedikit orang yang bisa mencapai kualitas yang tinggi di semua peran yang dijalankannya. Rasa saling menghormati menjadi keharusan moral di sini.

SIKAP YANG MENENTUKAN PENGARUH

Kebiasaan untuk memberikan respons terhadap keinginan dari dalam untuk membuat perbedaan, untuk menjadi pribadi yang berarti, untuk memperluas pengaruh kita terhadap orang lain dan tujuan-tujuan yang paling kita hargai, dimulai dengan sebuah pola pikir atau SIKAP, sebuah pilihan—yaitu pilihan untuk menggunakan suara kita yang akan memiliki pengaruh besar terhadap lingkungan kita.

SAAT MENGAJARKAN prinsip-prinsip yang Anda temukan di dalam buku ini, saya sering membuka kesempatan untuk tanya-jawab, baik secara pribadi maupun langsung di muka para peserta yang lain sepanjang sesi yang kami jalani. Sudah bisa dipastikan, seseorang akan mengangkat tangan mereka dan mengatakan sesuatu seperti ini: "Dr. Covey, prinsip-prinsip ini amat hebat. Saya meyakininya. Saya amat ingin untuk menjalankannya. Tetapi Anda sama sekali tidak tahu seperti apa rasanya bekerja di organisasi tempat saya bekerja. Jika Anda memiliki seorang bos seperti bos saya, Anda akan tahu bahwa sama sekali tidak mungkin saya akan bisa melakukan apa yang Anda katakan tersebut. Apa yang harus saya lakukan?" Anda bisa melihat pemikiran mereka. Mereka hanya melihat dua alternatif. "Bos saya adalah orang yang brengsek dan tidak akan berubah. Saya hanya punya pilihan keluar dari pekerjaan (hal mana tak akan sanggup saya lakukan) atau saya melakukan yang sebaik-baiknya dan menerima apa adanya."

Saat saya mengajarkan bahwa prinsip-prinsip ini berlaku juga dalam ikatan pernikahan dan keluarga, beberapa wanita mendatangi saya dan pada dasarnya mengatakan hal yang sama mengenai para suami mereka, dan para suami yang mengatakan hal yang serupa mengenai istri-istri mereka: "Jika saja Anda tahu seperti apa pasangan saya, Anda akan tahu apa yang saya maksud. Sama sekali tidak mungkin hal ini bisa dijalankan." Sekali lagi, dua alternatif: pisah atau menerimanya sepanjang masih mampu.

Amat mudah bagi seseorang untuk berpikir dan merasa, "Aku ini korban; telah kucoba semua; tidak ada lagi yang bisa kulakukan; aku benar-benar buntu, terbelenggu!" Mereka frustrasi dan menderita, tetapi tidak melihat adanya pilihan lain.

Perasaan menjadi korban (viktimisme) akan membuyarkan masa depan Anda.

Tanggapan saya terhadap pertanyaan mereka biasanya agak mengejutkan mereka. Saya bisa melihatnya dari kelopak mata mereka yang melebar dan bahkan beberapa orang merasa tersinggung karenanya. Inilah yang saya katakan:

"Setiap kali Anda berpikir bahwa masalahnya ada *di luar sana,* sebenarnya *pemikiran itu sendirilah* masalahnya."

"Jadi maksud Anda, masalahnya justru ada pada diri *saya?"* sebagian menjawab.

"Yang ingin saya katakan adalah bahwa setiap kali Anda menggantungkan kehidupan emosional Anda pada kelemahan orang lain, Anda menyerahkan kebebasan emosional Anda kepada orang tersebut, dan memberi mereka izin untuk terus mengaduk-aduk hidup Anda." Masa lalu Anda menyandera masa depan Anda.

Sudah jelas, masalahnya adalah masalah hubungan, tetapi kalau orang tersebut belum bisa menemukan suara mereka sendiri, tidak mungkin bagi mereka untuk memiliki kedewasaan, rasa aman dalam diri, atau kekuatan karakter, untuk bisa menerapkan solusi-solusi yang berlandaskan pada prinsip, dalam hubungan mereka dengan bos yang "brengsek" tersebut. Mungkin juga mereka telah memiliki kekuatan dari dalam diri, tetapi masih belum mengembangkan kemampuan yang hanya akan diperoleh kalau mereka sabar dan mempraktikkannya dengan gigih tanpa henti.

Interaksi yang terus berlangsung selama proses pengajaran umumnya membuat mereka jadi sadar bahwa mereka bukanlah korban. Mereka bisa memilih tanggapan yang akan mereka berikan terhadap perilaku orang lain tersebut. Masyarakat sudah menciptakan dan memperkuat pola pikir korbanisme atau viktimisme, dan menuding orang lain. Tetapi, Anda dan saya memiliki kekuatan untuk menggunakan bakat yang dianugerahkan kepada kita sejak lahir, yakni untuk menjadi kekuatan kreatif yang mengendalikan kehidupan kita sendiri, dan untuk memilih sebuah pendekatan yang akan meningkatkan pengaruh kita di dalam sebuah organisasi. Kita bisa menjadi pemimpin dari bos kita sendiri.

FILSAFAT YUNANI TENTANG PENGARUH

Filsafat Yunani tentang pengaruh yang disebut *ethos, pathos, logos,* adalah sebuah ringkasan yang amat tepat mengenai proses untuk meningkatkan pengaruh Anda (lihat Gambar 7.2).



GAMBAR 7.2

Ethos pada dasarnya berarti kodrat etis Anda, kredibilitas pribadi Anda, besarnya kepercayaan atau keyakinan yang dirasakan oleh orang lain terhadap integritas dan kompetensi Anda. Jika seseorang secara konsisten memberikan hasil dengan cara yang berdasarkan prinsip untuk hal-hal yang telah mereka janjikan dan untuk apa yang diharapkan dari mereka, mereka memiliki ethos. *SQ.*

Pathos adalah empati. Ini mengacu pada perasaan. Hal ini berarti bahwa Anda memahami bagaimana perasaan orang lain, apa kebutuhannya, bagaimana cara pandangnya terhadap berbagai hal, apa yang ingin dia komunikasikan, dan apa yang dia rasakan. *EQ.*

Logos pada dasarnya berarti logika. Hal ini berkaitan dengan kekuatan dan daya tarik dari cara Anda menjelaskan diri dan pemikiran Anda. *IQ.*

Urutan dari ketiganya, tentu saja amat penting. Adalah hal yang sia-sia untuk bergerak ke logos sebelum orang lain merasa dipahami; mencoba memahami saat tidak ada keyakinan terhadap karakter Anda juga merupakan hal yang tak akan membuahkan hasil.

Saya pernah mengajar di Twenty Group, yaitu sebuah kelompok yang terdiri dari dua puluh agen asuransi umum profesional. Mereka berkumpul setiap kuartal mengadakan forum pembelajaran untuk bertukar gagasan. Selama dua tahun saya menjadi narasumber mereka. Dalam suatu pertemuan mereka yang berlangsung di awal tahun, semua mengeluh dan menggerutu tentang buruknya program pelatihan dan pengembangan di perusahaan. Peristiwa yang memicu itu semua terjadi sebelum hari Natal dalam sebuah upacara pemberian penghargaan internasional yang diadakan di Hawaii, yang sebagian waktu di antaranya dihabiskan untuk pelatihan. Pelatihan yang dilakukan sama sekali tidak memberikan pertukaran gagasan atau kesempatan untuk saling belajar satu sama lain. Yang dilakukan paling baik bila dilukiskan sebagai sebuah pertunjukan laser yang mahal dan memikat. Mereka mengeluh bahwa begitulah biasanya pelatihan yang mereka terima. Dampaknya tidak bertahan lama dan tidak bermanfaat.

Saya bertanya mengapa mereka tidak mengubahnya. Mereka menjawab, "Wah, itu bukan peran kami; kami tak punya kewenangan untuk itu." Saya menjawab bahwa mereka sebenarnya memilih untuk tidak melakukan hal itu. Kalau mau, mereka sebenarnya bisa mengubah program pelatihan. Mereka termasuk di antara agen-agen umum yang paling top di seluruh perusahaan dan memiliki kredibilitas, atau *ethos,* yang sangat besar. Mereka bisa mendatangi siapa pun di perusahaan yang mereka pilih. Saya mendorong mereka untuk membuat sebuah presentasi bagi para pembuat keputusan dan memastikan agar mereka mengawali presentasi itu dengan menggambarkan sudut pandang para pembuat keputusan itu *(pathos)* sebaik atau bahkan lebih baik daripada yang

bisa mereka jelaskan sendiri, termasuk semua kekhawatiran yang mungkin timbul dalam kaitannya dengan perubahan program pelatihan dan perayaan-perayaan tahunan yang mereka susun dengan baik. Tujuannya adalah untuk memaparkan semua keprihatinan tersebut sedemikian sehingga para eksekutif juga merasa dipahami secara amat mendalam, sehingga mereka selanjutnya akan terbuka terhadap *logos,* atau logika, dari rekomendasi para agen.

Mereka kemudian mengirimkan dua wakil untuk menemui presiden dan CEO, bahkan juga orang yang berwenang dalam hal pelatihan dan pengembangan. Mereka mendapatkan waktu berapa pun yang mereka inginkan untuk menjelaskan pendekatan perusahaan dan alasan-alasan untuk itu, maupun berbagai tantangan ekonomi, politik, dan budaya untuk melakukan perubahan. Mereka memaparkannya sedemikian rupa sampai tampak jelas bahwa para pembuat keputusan telah merasa dipahami secara amat mendalam, menjadi amat terbuka terhadap pengaruh (langkah kunci pertama untuk mendapatkan pengaruh adalah terpengaruhi, yakni terlebih dahulu berusaha terbuka dan mencari pemahaman). Mereka secara terbuka meminta rekomendasi dari dua agen umum ini, yang memberikan rekomendasi maupun rencana tindakan yang berkaitan dengan realitas ekonomi, politik, dan budaya yang telah mereka jelaskan sebelumnya.

Para pembuat keputusan itu benar-benar terkagum-kagum. Sekalipun rekomendasi itu tadinya hanya berkenaan dengan rancangan program percontohan, para pembuat keputusan itu malah membuatnya menjadi sebuah program perusahaan yang bersifat menyeluruh.

Saat kami melakukan pertemuan kuartalan kami berikutnya, mereka menjelaskan pada saya apa yang telah terjadi. Karena itu, saya katakan, "Selanjutnya, apa yang hendak Anda lakukan? Hal-hal bodoh mana, yang sedang berlangsung di perusahaan Anda, yang hendak Anda ubah?" Kelompok Twenty Group ini benar-benar terpesona dengan bagaimana mereka telah memberdayakan

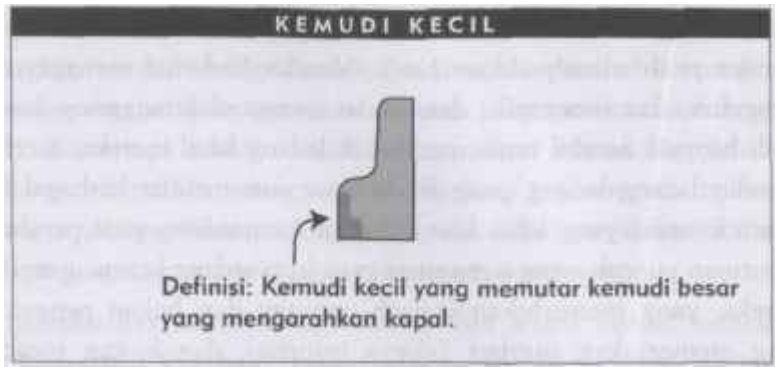
diri mereka sendiri—bagaimana inisiatif, keberanian, dan empati mereka telah membuahkan hasil. Mereka berhenti menggerutu, mengeluh, dan mengritik, dan mulai mengambil tanggung jawab lebih banyak. Sambil terus membajak ladang kecil mereka, mereka meneliti ladang-ladang yang lebih besar dan melihat berbagai hal dalam konteks yang lebih luas. Mereka memandang para pembuat keputusan puncak sebagai manusia yang juga sedang berjuang seperti mereka, yang memerlukan contoh panutan dan bukan pengritik, yang memerlukan sumber cahaya inspirasi, dan bukan sumber penghakiman.

Kisah ini dengan jelas menggambarkan pendekatan dari dalam ke luar dan kekuatan yang dimilikinya. Ingatlah bahwa setiap kali Anda merasa bahwa masalahnya berada di luar sana, *pemikiran itulah* yang merupakan masalah yang sebenarnya.

Semoga Anda bisa melihat dengan jelas bahwa dengan melakukan inisiatif dan empati, dengan membangun ethos, dengan berfokus dan bekerja pada hal-hal yang berada dalam lingkup kemampuan Anda untuk memengaruhinya, Anda bisa menjadi katalisator perubahan di dalam situasi apa pun. Sekali lagi, dengan cara begitu, Anda benar-benar menjadi pemimpin dari bos Anda. Maksudnya, sekalipun bos memiliki kewenangan formal, Anda memiliki kewenangan moral dan kekuatan untuk memengaruhinya.

BILAH KEMUDI KECIL

Ada banyak ungkapan yang dengan hebat bisa mengubah paradigma kita, dan saya memahami mengapa Buckminster Fuller memilih ini untuk dituliskan pada batu nisannya: "Hanya Bilah Kemudi Kecil." Luar biasa! Sebuah bilah kemudi kecil pada kapal atau pesawat adalah bilah kecil yang menggerakkan bilah besar yang digunakan untuk mengubah arah kapal (lihat Gambar 7.3). Twenty Group ini adalah sebuah bilah kemudi kecil. Gandhi adalah bilah kemudi kecil.



GAMBAR 7-3

Saya percaya bahwa ada amat banyak orang yang berpotensi menjadi bilah kemudi kecil dalam organisasi mana pun—bisnis, pemerintahan, sekolah, keluarga, organisasi nirlaba dan swadaya masyarakat—yang bisa memimpin dan menyebarkan pengaruh mereka, apa pun posisi yang mereka pegang. Mereka bisa menggerakkan diri mereka sendiri, tim, atau departemen mereka dengan cara-cara yang memberikan pengaruh positif terhadap organisasi. Pemimpin yang bersikap sebagai bilah kemudi kecil menjalankan *inisiatif di* dalam Lingkaran Pengaruhnya (lihat Gambar 7.4), seberapa pun kecilnya hal itu.



GAMBAR 7.4

Untuk menggambarkannya, perhatikan diagram pada Gambar 7.4. Diagram itu terdiri dari dua lingkaran. Lingkaran yang lebih besar adalah Lingkaran Kepedulian (yaitu lingkup yang berisi hal-hal yang menjadi kepedulian dan menarik minat Anda), sedangkan lingkaran yang lebih kecil menggambarkan Lingkaran Pengaruh (yaitu lingkup dari hal-hal yang bisa Anda kendalikan atau Anda pengaruhi). Diagram itu juga memperlihatkan bahwa banyak hal yang berada di luar Lingkaran Pengaruhnya, walaupun menjadi kepeduliannya.

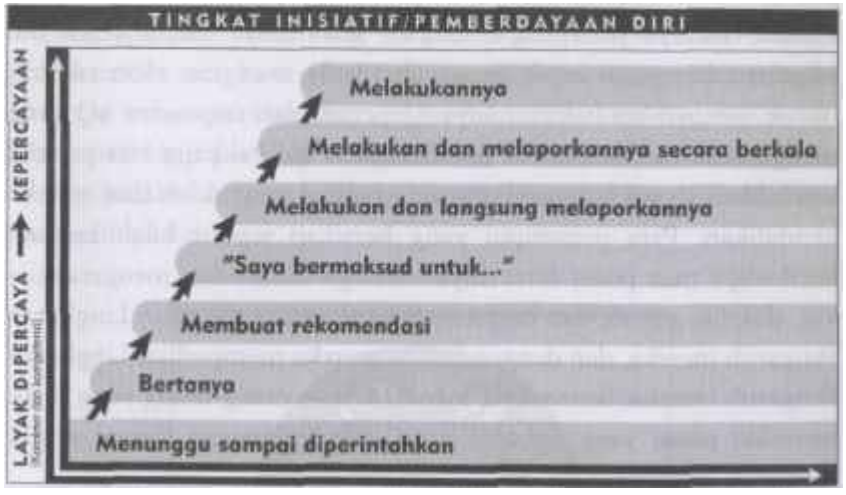
Dalam Bab 1, saya memulai dengan mengutip sejumlah data yang membuat kita semua tertegun, yang merupakan hasil dari sebuah penelitian yang dijalankan oleh Harris Interactive dengan menggunakan Kuesioner xQ *(Execution Quotient* atau Kecerdasan Pelaksanaan) yang kami rancang. Karena apa yang terungkap dari penelitian ini amat memperluas wawasan, saya akan merujuk pada temuan lainnya pada bagian-bagian selanjutnya dalam buku ini. Misalnya mengenai topik pengaruh, Anda mungkin akan tertarik untuk mengetahui bahwa hanya 31 persen dari responden xQ yang mengatakan bahwa mereka berfokus pada hal-hal yang bisa mereka kendalikan secara langsung daripada hal-hal yang tidak bisa mereka kendalikan. Para pemimpin yang bersikap seperti bilah kemudi kecil—apa pun posisi formalnya—mengarahkan dan mengerahkan visi, disiplin, gairah, dan hati nurani ke sisi-sisi terluar dari Lingkaran Pengaruh mereka, dan dengan begitu mereka memperluas Lingkaran Pengaruh mereka. Sering kali, mereka adalah orang-orang yang tidak memiliki posisi yang cukup berarti atau kekuasaan formal untuk membuat keputusan.

Mengambil inisiatif adalah sebuah bentuk pemberdayaan diri. Tidak ada pemimpin formal yang memberdayakan Anda. Struktur organisasi tidak memberdayakan Anda. Deskripsi pekerjaan Anda tidak memberdayakan Anda. Anda memberdayakan diri Anda sendiri berdasarkan masalah atau tantangan yang sedang Anda hadapi. Anda menjalankan tingkat inisiatif atau pemberdayaan diri yang tepat.

Pertanyaan pokoknya selalu ini: Hal terbaik apa yang bisa kulakukan dalam kondisi semacam ini?

7 TINGKAT INISIATIF ATAU PEMBERDAYAAN DIRI

Dalam diagram sebagaimana terlihat pada Gambar 7.5, Anda akan menemukan sebuah jenjang dari 7 Tingkat Inisiatif, mulai dari "Menunggu Sampai Diperintahkan" pada tingkat inisiatif yang paling rendah, lalu "Bertanya," lalu "Membuat Rekomendasi", kemudian "Saya bermaksud untuk...," lalu "Melakukan dan langsung melaporkannya", kemudian "Melakukan dan melaporkannya secara berkala," dan akhirnya "Melakukannya," yang berada tepat di pusat kemampuan Anda untuk mengendalikan dan memengaruhi.



GAMBAR 7.5

Pilihan mengenai tingkat inisiatif mana yang hendak dipergunakan harus Anda ambil berdasarkan sejauh mana perkara yang akan Anda tangani berada di dalam atau di luar Lingkaran Pengaruh Anda. Hal ini memerlukan kepekaan dan kemampuan untuk menilai

situasi, dan dengan itu perlahan-lahan Lingkaran Pengaruh Anda akan berkembang.

Memilih tingkat inisiatif tertentu akan memperluas "suara" kita, sehingga kita bisa menemukan suara kita dalam kondisi apa pun. Mungkin hal itu berlangsung dalam sebuah pekerjaan yang sama sekali tidak kita sukai. Dengan menjalankan tingkat inisiatif, kita bisa mengubah sifat pekerjaan itu, atau kita bisa memengaruhi orang lain yang berada di dalam Lingkaran Pengaruh kita tetapi di luar pekerjaan kita.

Di dalam pekerjaan kita saat ini, kita bisa berupaya untuk mencapai hasil yang terbaik. Kita bisa melakukan pembandingan dengan standar kelas dunia, bukan sekadar dengan standar nasional/regional/lokal. Seorang pengacara bisa berupaya untuk memerankan diri lebih sebagai pencipta perdamaian. Seorang pendidik bisa lebih berperan sebagai gembala yang penuh perhatian, pelatih, dan mentor. Seorang dokter bisa lebih berfokus pada pendidikan dan pencegahan, serta menangani orang sebagai pribadi yang utuh, dan bukan sekadar berurusan dengan jasmaninya dengan teknologi dan zat-zat kimia. Orangtua bisa berupaya untuk mewujudkan 80 persen interaksi bersama anak bersifat positif dan hanya 20 persen yang merupakan interaksi di mana dia perlu menghukum, mendisiplinkan, atau memperbaiki sikap. Tenaga penjual bisa berusaha untuk mendengarkan lebih banyak mengenai kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan diri dengannya, dengan tetap mempertahankan integritasnya. Tenaga pemasaran bisa menjamin integritas antara janji dalam iklan dan barang dagangannya. Eksekutif perusahaan akan amat hati-hati untuk tidak mengumbar janji yang terlalu muluk namun memberikan hasil lebih dari yang dijanjikan. Secara singkat, kita bisa mengajarkan prinsip kapan pun dan di mana pun dengan perbuatan kita, walau kadang-kadang kita perlu juga menggunakan kata dan ucapan.

Sekarang, marilah kita jelajahi masing-masing tingkat inisiatif ini.

1. Menunggu Sampai Diperintahkan

Tingkat inisiatif ini berkaitan dengan hal-hal yang sudah pasti berada *di luar* lingkaran pengaruh Anda maupun pekerjaan Anda. Dalam hal ini, Anda hanya menunggu. Anda tidak ingin melakukan pekerjaan orang lain. Anda tidak ingin membuat rekomendasi mengenai hal-hal yang berada jauh di luar Lingkaran Pengaruh Anda. Orang-orang tidak akan yakin terhadap rekomendasi yang Anda buat karena sejumlah alasan. Mereka akan melihat bahwa rekomendasi Anda sepenuhnya tidak pada tempatnya dan mungkin akan melihat bahwa tindakan Anda sudah keterlaluan, di luar hak atau wewenang Anda. Bertindak di daerah yang jauh di luar Lingkaran Pengaruh Anda pada dasarnya akan membuat Lingkaran Pengaruh Anda menjadi lebih kecil.

Jadi apa yang harusnya Anda lakukan? Anda tersenyum—persis seperti Doa Kedamaian Hati yang digunakan oleh Alcoholics Anonymous:

Ya Tuhan, berilah saya kedamaian hati,
Untuk menerima hal-hal yang tidak bisa saya ubah,
Keberanian untuk mengubah hal-hal yang bisa saya ubah,
Dan kebijaksanaan untuk mengetahui perbedaan antara keduanya.

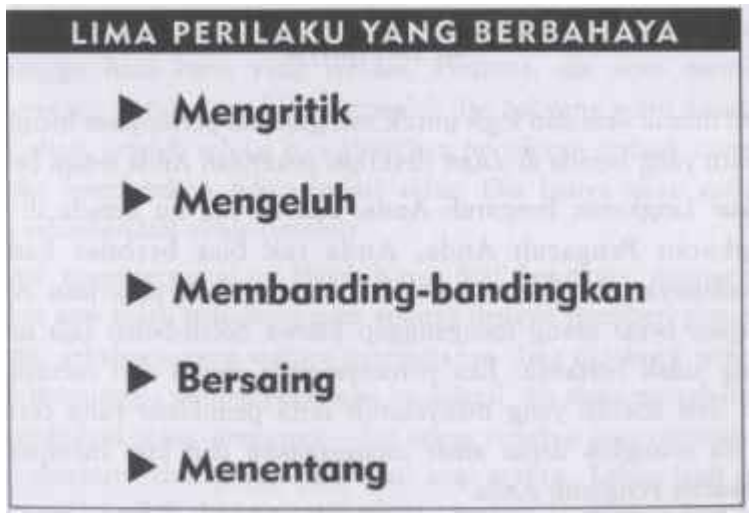
Anda tidak lagi menghabiskan energi Anda pada hal-hal yang sama sekali tidak bisa Anda perbuat. Tetapi berbeda halnya jika Anda memiliki pengaruh terhadap seseorang yang bisa melakukan sesuatu terhadap hal itu. Jika demikian, Anda akan bisa bergerak ke tingkat inisiatif dan pemberdayaan diri yang lebih tinggi.

Tetapi tidaklah mudah sementara untuk tersenyum dan tidak melakukan apa pun mengenai banyak masalah. Banyak orang yang terobsesi dengan berbagai hal bodoh yang tak bisa mereka ubah pada saat ini. Mereka bertukar pengalaman dengan rekan-rekan kerja dan saling bergunjing mengenai hal-hal yang sebenarnya tak

mungkin mereka lakukan. Hal itu hanya akan melemahkan kemampuan mereka untuk melakukan perubahan pada hal dan masalah dalam Lingkaran Pengaruh mereka. Sekali lagi, masa lalu mereka telah menyandera masa depan mereka.

Mereka kemudian jatuh ke dalam perangkap ketergantungan pasif (kodependensi) yang menumbuhkan apa yang saya sebut sebagai lima kanker emosional yang terus menyebar dan menular: mengkritik, mengeluh, membanding-bandingkan, bersaing, dan menentang. Orang-orang yang tidak memiliki integritas dasar yang mendalam pada diri mereka berusaha mencari rasa aman dari sumber-sumber di luar diri mereka. Karena mereka merasa tergantung pada lingkungan, mereka akhirnya terjebak dalam perilaku yang merusak dan menimbulkan kanker ini.

Kelima kanker emosional ini benar-benar bisa menjangkiti hubungan beragam, dan kadang-kadang merasuki seluruh unsur budaya. Jika demikian, Anda akan mendapatkan sebuah organisasi yang amat terpolarisasi, amat terpecah-belah, sehingga hampir tidak mungkin untuk secara konsisten memberikan layanan prima kepada para pelanggannya.



GAMBAR 7.6

Satu catatan mengenai bersaing: sekalipun persaingan untuk mendapatkan perasaan bahwa diri kita ini berharga dalam pergaulan, keluarga, tim kerja, dan budaya adalah hal yang merusak, saya yakin bahwa hal itu bisa menjadi positif dalam beberapa konteks, seperti atletik (atau cabang olahraga yang tidak membutuhkan kerja sama tim lainnya) dan pasar. Hal itu bisa menimbulkan tekanan positif dan menarik keluar kualitas terbaik yang bisa diberikan oleh orang-orang dan organisasi. Di pasar, Anda bisa memandang para pesaing sebagai guru, untuk menjadi tolok ukur bagi diri sendiri. Sekalipun mungkin Anda berusaha mati-matian untuk mengalahkan para pesaing Anda, apa yang sebenarnya Anda lakukan adalah berusaha memberikan solusi yang lebih baik bagi para pelanggan Anda dan belajar dari mereka yang telah melakukan hal itu dengan lebih baik dan lebih cepat daripada Anda. Itulah kekuatan dari sistem usaha bebas: persaingan di pasar, kerja sama di tempat kerja. Ingatlah bahwa kita harus "berdwibahasa" dan menghindari perangkap pikiran picik yang dalam kata-kata Abraham Maslow diungkapkan sebagai: "Dia yang mahir memakai palu akan cenderung untuk berpikir bahwa segalanya adalah paku."

2. Bertanya

Akan masuk akal dan logis untuk mengajukan pertanyaan mengenai sesuatu yang berada *di dalam* deskripsi pekerjaan Anda tetapi berada *di luar* Lingkaran Pengaruh Anda. Karena hal itu berada di luar Lingkaran Pengaruh Anda, Anda tak bisa berbuat banyak terhadapnya; tetapi karena hal itu memengaruhi pekerjaan Anda, sebagian besar orang menganggap bahwa boleh-boleh saja untuk paling tidak bertanya. Jika pertanyaannya cerdas dan merupakan hasil dari analisis yang menyeluruh serta pemikiran yang cermat, hal itu mungkin dapat amat mengesankan dan bisa memperluas Lingkaran Pengaruh Anda.

3. Membuat Rekomendasi

Di mana Anda akan meletakkan "Membuat Rekomendasi"? Tepat di batas luar dari Lingkaran Pengaruh Anda. Itu bahkan tidak berada dalam lingkup pekerjaan Anda. Anda membuat rekomendasi untuk hal yang berada di luar pekerjaan Anda dan pada batas luar dari Lingkaran Pengaruh Anda.

Sebuah gambaran yang menarik mengenai tingkat inisiatif dan pemberdayaan diri ketiga ini ditemukan dalam doktrin yang dipakai oleh militer, yakni hasil Kerja Staf Lengkap. Lima langkah dasar dari doktrin ini adalah:

1. Menganalisis masalah.
2. Menyusun alternatif dan solusi yang direkomendasikan.
3. Menyusun langkah-langkah yang direkomendasikan untuk melaksanakan solusi.
4. Memasukkan pula wawasan mengenai semua realitas yang ada (politik, sosial, kemampuan ekonomi, dll.).
5. Membuat rekomendasi yang hanya membutuhkan satu tanda tangan persetujuan.

Hasil kerja Staf Lengkap menuntut eksekutif yang efektif untuk menunggu hasil kerja yang terbaik. Pertama, dia akan meminta orang-orang untuk memikirkan masalah dan hal yang perlu dihadapi. Kemudian, setelah selesai menghasilkan pemikiran terbaik mereka, mereka memberikan rekomendasi akhir. Dia hanya akan melihat pada rekomendasi akhir tersebut.

Saat mempergunakan Hasil Kerja Staf Lengkap, manajemen tingkat atas tidak menolong para stafnya dengan memberi petunjuk praktis, sekalipun para stafnya memintanya. Jika eksekutif tersebut tidak menunggu sampai pekerjaan itu selesai, dia akan menghambat pertumbuhan orang-orangnya—dan orang tersebut juga mencurangi sang eksekutif dan perusahaan dari segi waktu. Lebih jauh lagi, orang-orang tidak akan bisa dimintai pertanggungjawaban atas hasil kerja mereka, jika mereka diberi metodenya.

Suatu hari di Sisilia, saya bilang kepada seorang jenderal yang agak enggan untuk menyerang, bahwa saya memiliki keyakinan penuh kepadanya. Untuk menunjukkannya, saya pulang ke rumah.

Jangan pernah memberi tahu orang mengenai apa yang harus dilakukan, dan mereka akan mengejutkan Anda dengan kecerdikan mereka.[1]

JENDERAL GEORGE S. PATTON

Anda bisa melihat seberapa banyak waktu dan pekerjaan yang bisa dihemat oleh eksekutif tersebut dan seberapa banyak inisiatif yang dituntut dari staf. Saya telah melihat hal ini memberikan hasil yang amat hebat pada banyak sekali situasi. Hal itu juga secara langsung memperluas Lingkaran Pengaruh seseorang.*

4. "Saya Bermaksud Untuk..."

"Saya bermaksud untuk..." adalah tingkat inisiatif yang satu *titik* lebih tinggi daripada membuat rekomendasi, dan merupakan perluasan dari hal itu. Saya pertama kali mempelajari prinsip ini saat berlayar di Kepulauan Hawaii di atas USS *Santa Fe*, sebuah kapal selam nuklir seharga bermilyar-milyar dolar, dalam sebuah latihan perang. Merupakan pengalaman yang luar biasa untuk bisa berdiri di atas anjungan bersama komandan kapal, Kapten David Marquett, saat kami keluar dari Pelabuhan Laut Lahaina, dan melihat sebuah tabung hitam raksasa, sembilan puluh meter di depan kami (hampir sama dengan panjang lapangan sepak bola) dan sekitar tiga puluh lima meter di belakang kami, membelah air.

"Untuk mendapatkan sebuah salinan gratis dari artikel lengkap mengenai Hasil Kerja Staf Lengkap *(Completed Staff Work)*, silakan mengunjungi www.The8thHabit.com/offers.

Saat kami berdua sedang bercakap-cakap, seorang perwira mendatangi kami dan berkata, "Kapten, saya bermaksud untuk membawa kapal ini turun ke kedalaman 120 meter." Kapten bertanya, "Berapa kedalaman dasar laut?" Dia menjawab, "Sekitar 240 meter." "Bagaimana hasil sonar?" Dia menanyakan hasil pantauan perangkat elektronik yang mendeteksi kapal, perahu, kapal selam, dan obyek-obyek lainnya. Petugas itu menjawab, "Tidak ada, hanya ikan." Kapten itu menjawab, "Tunggu dua puluh menit lagi, lalu laksanakan maksudmu."

Sepanjang hari orang-orang datang kepada kapten dan berkata "Saya bermaksud untuk melakukan hal ini," atau "Saya bermaksud untuk melakukan hal itu." Kapten sering mengajukan beberapa pertanyaan dan kemudian berkata, "Baiklah." Kadang-kadang dia tidak mengajukan pertanyaan apa pun dan hanya menjawab, "Baiklah." Kapten hanya menyisakan sedikit sekali pembuatan keputusan langsung dari dirinya. Sebagian besar dari gunung es pembuatan keputusan—95 persen dari keputusan—dibuat tanpa keterlibatan atau konfirmasi sama sekali dari kapten.

Saya bertanya kepada kapten mengenai gaya kepemimpinannya. Dia berkata bahwa dia ingin memberdayakan anak buahnya sejauh yang bisa dia lakukan, di dalam batas-batas konteks Angkatan Laut. Katanya, jika dia menuntut mereka untuk merasa memiliki bukan saja masalah tetapi juga solusi terhadap masalah tersebut, mereka akan mulai memandang diri mereka sebagai sebuah mata rantai yang amat penting dalam rantai komando. Dia mendewasakan budaya tersebut sampai pada titik di mana para perwira dan pelaut menyatakan maksud mereka mengenai wewenang pembuatan keputusan yang dimiliki oleh kapten.

"Saya bermaksud untuk" adalah sesuatu yang berbeda dari "Saya merekomendasikan." Orang tersebut telah melakukan pekerjaan analisis yang lebih banyak, sampai dia benar-benar siap untuk menjalankan tindakan tersebut jika disetujui. Dia merasa memiliki bukan saja masalah tetapi juga solusinya, dan dia siap untuk mengatasi masalah tersebut.

Para pelaut tersebut merasa bahwa mereka benar-benar memberikan nilai tambah—sesuatu yang menurut mereka belum pernah mereka rasakan pada pemimpin kapal yang lain, di mana mereka hanya "Menunggu sampai diperintahkan." Inilah sebabnya "Saya bermaksud untuk" berada pada batas luar dari Lingkaran Pengaruh dan pekerjaan seseorang. Pada konteks lain pun, pemberdayaan seperti ini akan mengurangi tingkat pergantian pegawai atau karyawan secara signifikan—yakni hilangnya orang-orang yang paling hebat ke pekerjaan atau perusahaan lain yang bisa memberikan bayaran lebih tinggi.

Berbulan-bulan setelah pelayaran saya di kapal selam tersebut, saya amat bersemangat saat mendapatkan surat dari Kapten Marquett yang memberi tahu bahwa USS *Santa Fe* telah mendapat penghargaan Piala Arleigh Burke sebagai kapal selam, kapal, atau skuadron udara yang mengalami peningkatan paling tinggi di Pasifik. Hal itu merupakan buah dari pemberdayaan "bilah kemudi kecil"!

5. Melakukan dan Langsung Melaporkannya

"Melakukan dan langsung melaporkannya" berada pada batas luar dari Lingkaran Pengaruh seseorang, tetapi berada di dalam pekerjaannya. Anda langsung melapor karena orang lain perlu tahu. Hal ini memungkinkan orang lain untuk melihat apakah segalanya sudah dilakukan secara tepat, dan tersedia waktu yang cukup bagi perbaikan jika diperlukan. Hal itu juga memberikan informasi yang diperlukan oleh orang lain sebelum mereka bisa membuat keputusan selanjutnya dan mengambil langkah-langkah tindak lanjut.

6. Melakukan dan Melaporkannya Secara Berkala

Tingkat inisiatif ini berkaitan dengan tindakan-tindakan yang bisa merupakan bagian dari evaluasi-diri yang biasa dilakukan dalam kunjungan evaluasi kinerja atau laporan resmi, sehingga informasi

tersebut bisa dikomunikasikan dan dipergunakan oleh orang lain. Jika Anda melapor secara berkala, Anda melakukan hal yang jelas berada di dalam deskripsi pekerjaan Anda dan di dalam Lingkaran Pengaruh Anda.

7. Melakukannya

Jika ada hal yang terletak tepat di tengah-tengah Lingkaran Pengaruh Anda dan merupakan inti dari deskripsi pekerjaan Anda, Anda tinggal melakukannya. Kadang-kadang, di beberapa budaya, lebih mudah untuk meminta maaf daripada untuk meminta izin. Jadi, jika Anda yakin bahwa Anda benar dan bahwa tindakan tersebut tidak jauh di luar Lingkaran Pengaruh Anda, mungkin yang terbaik adalah "melakukannya."

Ada kekuatan yang besar dalam gagasan untuk mengambil tanggung jawab dan melakukannya—yaitu membuat sesuatu terjadi. Tingkat inisiatif tertinggi ini mengingatkan saya pada sebuah kisah nyata yang disebut *"Pesan untuk Garcia"*

> Saat pecah perang antara Spanyol dan Amerika Serikat pada masa peralihan dari abad ke-19 ke abad ke-20, presiden Amerika perlu menyampaikan pesan kepada seorang tokoh revolusioner Kuba bernama Garcia. Dia bersembunyi di suatu tempat di pulau Kuba yang tidak terjangkau oleh layanan pos maupun telegram. Tak seorang pun tahu bagaimana mencapainya. Tetapi seorang perwira menyatakan bahwa jika ada orang yang bisa melakukannya, orang itu adalah seorang perwira bernama Rowan.
>
> Saat McKinley memberikan surat kepada Rowan di Washington D.C., perwira tersebut tidak bertanya, "Di mana dia? Bagaimana saya bisa ke sana? Apa yang ingin Anda lakukan saat saya sudah sampai di sana? Bagaimana saya kembali ke sini?" Dia hanya mengambil surat tersebut dan memikirkan sendiri cara mencapai Garcia. Dia naik kereta ke New York; naik kapal ke Jamaika; dan melewati blokade Spanyol untuk mencapai Kuba di sebuah perahu layar.

Lalu ia naik kereta kuda, berjalan, dan mengendarai kuda melalui hutan Kuba. Setelah sembilan hari perjalanan, Rowan menyampaikan surat tersebut kepada Garcia pada pukul sembilan pagi. Pada sore harinya, pukul lima, dia memulai perjalanan kembali ke Amerika Serikat.

Memberikan wawasan lebih jauh, pengarang Elbert Hubbard menulis:

Hati saya amat kagum pada orang yang melakukan pekerjaannya baik saat "bos" sedang ada di tempatnya maupun tidak. Orang yang, jika dititipkan sepucuk surat untuk Garcia, akan menjalankan tugas tersebut, tanpa menanyakan berbagai pertanyaan bodoh, dan tanpa maksud tersembunyi untuk melemparkannya ke comberan terdekat, atau melakukan apa pun selain untuk mencapai tujuannya... Peradaban adalah sebuah pencarian yang panjang dan melelahkan terhadap orang-orang semacam itu. Apa pun yang diminta oleh orang seperti ini akan diberikan; orang semacam ini begitu langka, sehingga tak seorang pemberi kerja pun yang sanggup untuk membiarkannya pergi. Dia diinginkan di setiap kota, desa, maupun kampung—di setiap kantor, toko, pabrik, dan gudang. Dunia menangis mengiba untuk orang seperti ini: dia diperlukan, dan amat diperlukan—orang yang bisa "Membawa Pesan untuk Garcia."*

SEMANGAT BILAH KEMUDI KECIL

Anda bisa melihat bahwa apa pun masalah atau kekhawatiran yang Anda miliki, Anda bisa memberdayakan diri sendiri dengan

"Untuk salinan gratis dengan hak cipta milik umum dari teks lengkap "Sebuah Pesan untuk Garcia, " silakan kunjungi www.The8thHabit.com/offers.

mengambil inisiatif dalam berbagai cara. Jadilah peka, bijaksana, dan hati-hati mengenai penetapan waktu, tetapi yang penting *lakukan sesuatu* mengenai situasi tersebut. Hindari kecenderungan untuk mengeluh, mengritik, atau bersikap negatif; berhati-hatilah, jangan melepas tanggung jawab dan sekadar menyalahkan orang lain atas kegagalan yang terjadi. Kita hidup dalam budaya saling menyalahkan—70 persen responden xQ mengatakan bahwa orang di dalam organisasi mereka cenderung untuk menyalahkan orang lain saat terjadi kesalahan. Jadi, mengambil tanggung jawab berarti berenang melawan arus.

Mengambil inisiatif menuntut adanya *visi*, sejumlah standar yang harus dipenuhi, atau perbaikan yang harus dicapai. Hal itu menuntut adanya *disiplin* dalam melakukannya. Hal itu menuntut untuk memberikan segenap hati dan *gairah* Anda ke dalamnya dan melakukannya dalam cara yang sesuai dengan *hati nurani* atau prinsip untuk mencapai tujuan yang berharga.

Tom Peters menggambarkan sikap dan semangat "bilah kemudi kecil" ini sebagai berikut:

Saya tidak bergurau, para pemenang amat menyukai pekerjaan-pekerjaan remeh. Mengapa? Karena pekerjaan-pekerjaan tersebut memberi mereka ruang yang amat luas. Tak seorang pun peduli! Tak seorang pun memperhatikan! Anda melakukannya sendiri! Anda adalah raja! Anda bisa mengotori tangan Anda, membuat kesalahan, mengambil risiko, menciptakan keajaiban! Keluhan yang paling sering terdengar dari orang-orang yang "tidak berdaya" adalah mereka tidak memiliki "ruang" untuk melakukan apa pun yang hebat. Terhadapnya saya bilang dengan lantang: Omong kosong!

Yang penting: Carilah penugasan-penugasan "kecil" atau "pekerjaan remeh" yang tak diinginkan oleh siapa pun juga! CARI! Itulah cara untuk mendapatkan pemberdayaan diri, entah itu merancang ulang sebuah formulir atau merencanakan retret akhir minggu bagi klien... Anda bisa mengubahnya menjadi sesuatu yang besar, agung dan Wow.[2]

Saya pernah bertindak sebagai asisten administrasi bagi seorang rektor universitas. Dalam berbagai hal, dia adalah diktator, suka mengontrol, selalu menganggap bahwa dia tahu apa yang terbaik dan akan membuat semua keputusan yang penting. Di sisi lain, dia adalah seorang visioner—seorang yang brilian dan berbakat. Tetapi dia memperlakukan semua orang lain sebagai pesuruh—"lakukan ini, lakukan itu"—seolah-olah mereka tidak bisa berpikir sendiri. Orang-orang ini semuanya berpendidikan tinggi dan sebenarnya juga bermotivasi tinggi, tetapi secara perlahan-lahan menjadi tidak puas, dan kemudian merasa tidak berdaya. Mereka akhirnya suka berkumpul dan mengobrol di koridor, mengeluh tentang rektor tersebut.

"Aku benar-benar tidak percaya apa yang dilakukannya..."

"Kamu tahu, apa yang dilakukannya belakangan ini? Nah, dengar berita terakhir mengenai dia..."

"Kamu pikir itu sudah parah? Seharusnya kamu lihat apa yang ia lakukan saat datang ke departemen kami..."

"Oh ya? Aku tak pernah mendengarnya."

"Sungguh, saya tidak pernah berada di dalam situasi kerja di mana saya merasa amat terbelenggu oleh semua aturan bodoh dan birokrasi ini. Hal ini benar-benar menyebalkan."

Mereka menghabiskan waktu berjam-jam untuk bergunjing satu sama lain.

Lalu ada seseorang bernama Ben. Dia mengambil pendekatan yang sama sekali berbeda: Dia langsung bergerak menuju tingkat inisiatif dan pemberdayaan diri yang ketiga. Sekalipun juga diperlakukan seperti pesuruh, dia memutuskan untuk mulai pada tingkat *membuat rekomendasi.*

Dia memutuskan untuk 'menjadi pesuruh' yang terbaik. Hal ini memberikan kredibilitas padanya—*ethos*. Dia kemudian meng-antisipasi kebutuhan rektor dan alasan di balik suruhannya. "Sekarang, mari kita lihat. Mengapa rektor menginginkan informasi ini? Dia mempersiapkan rapat dewan dan ingin saya mengumpulkan

data mengenai berapa banyak satuan pengaman universitas di negara ini yang membawa senjata api karena dia mendapatkan kritik mengenai pendekatan yang dipakainya. Saya pikir saya akan membantunya mempersiapkan rapat dewan tersebut."



Bantu bos Anda, jangan mengecamnya.

Ben datang ke rapat pendahuluan, mempresentasikan data yang diminta, lalu memberikan analisis dan rekomendasinya. Rektor itu menoleh kepada saya, tak bisa bicara apa-apa. Lalu dia menoleh kembali pada Ben dan berkata, "Saya ingin Anda datang ke rapat dewan dan membuat rekomendasi. Analisis Anda brilian. Anda mengantisipasi kebutuhannya secara tepat."

Semua orang lain dalam staf telah terperangkap dalam konspirasi bisu bernama "menunggu sampai diperintahkan." Tetapi Ben tidak. Dia menjalankan kepemimpinan dengan berempati pada rektor, dengan menentukan apa yang benar-benar dibutuhkan dan diinginkannya. Ben memulai dari posisi yang relatif rendah. Dan dalam waktu cukup singkat dia sudah secara teratur melakukan presentasi bagi dewan.

Saya bekerja dalam peran tersebut selama empat tahun. Pada akhir tahun keempat, Ben merupakan orang nomor dua paling berpengaruh di kampus, sekalipun dia tidak naik melalui pangkat akademik. Rektor tersebut tidak akan membuat keputusan penting apa pun tanpa persetujuan Ben. Saat Ben pensiun, ada sebuah peng-hargaan khusus yang dibuat atas namanya. Mengapa? Karena dia telah menunjukkan diri sebagai panutan yang dapat dipercaya, setia pada universitas, dan bersedia melakukan apa pun yang perlu dilakukan.

Saya kira Ben memahami betapa sia-sianya kalau kita cuma berharap agar segala hal berubah dengan sendirinya. Dari cerita ini Anda bisa melihat bahwa kepemimpinan bisa merupakan sebuah pilihan. Anda melihat bagaimana Anda pun bisa menjadi pemimpin bagi bos Anda, seperti yang dilakukan oleh Ben.

Bila kita mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pilihan, pada dasarnya hal itu berarti bahwa kita bisa memilih tingkat inisiatif yang ingin kita jalankan untuk menjawab pertanyaan Apa hal terbaik yang bisa saya lakukan dalam situasi ini?"

Anda perlu selalu membuat pertimbangan menyangkut 7 Tingkat Inisiatif ini. Untuk mengetahui tingkat inisiatif yang akan diambil diperlukan pertimbangan dan kebijaksanaan—*apa* yang harus Anda lakukan, *bagaimana* Anda seharusnya melakukannya, *kapan* Anda seharusnya melakukannya, dan mungkin yang paling penting, *mengapa* Anda seharusnya melakukannya. Hal ini memerlukan keempat kecerdasan. Pertanyaan "mengapa" biasanya menyentuh kecerdasan spiritual, karena hal itu menguak sistem **nilai** Anda, sumber dari motivasi Anda. Pertanyaan "apa yang harus dilakukan" biasanya memerlukan kecerdasan intelektual, karena Anda berpikir analitis, strategis dan konseptual. Pertanyaan "kapan melakukannya" dan "bagaimana cara melakukannya" biasanya memerlukan kecerdasan emosional saat Anda membaca lingkungan, merasakan norma-norma politik dan budaya, dan mempertimbangkan kekuatan maupun kelemahan Anda sendiri. Kecerdasan pelaksanaan juga akan memainkan peranan saat Anda mulai menjalankan maksud Anda dan secara taktis melaksanakan rencana "bagaimana caranya."

Bila Anda secara bijaksana mempergunakan inisiatif melalui 7 Tingkat Inisiatif, Anda akan menemukan bahwa Lingkaran Pengaruh Anda akan menjadi semakin besar sampai melingkupi seluruh pekerjaan Anda. Menarik, dan hal ini hampir selalu terjadi, bahwa bila Lingkup Pengaruh Anda meluas, demikian juga Lingkup Kepedulian Anda.

Seorang pemimpin yang memainkan peran 'bilah kemudi kecil' merupakan pribadi yang mantap. Seperti sebuah mercu suar yang terus tegak di tengah segala cuaca, pemimpin seperti itu merupakan sumber cahaya yang bisa diandalkan, bukan seseorang yang berubah dan berputar mengikuti setiap angin sosial.

Berikan kepada dunia yang terbaik yang Anda miliki dan Anda mungkin akan terluka. Bagaimanapun juga, berikan yang terbaik.

BUNDA TERESA

Saat Anda mengambil pendekatan dari dalam ke luar, mencari inisiatif, orang-orang yang berada dalam posisi formal akan memiliki keyakinan yang semakin bertambah pada karakter dan kompetensi Anda. Kepercayaan akan meningkat. Hampir tidak bisa dihindari lagi bahwa mereka akan memberikan tingkat-tingkat inisiatif dan pemberdayaan yang lebih tinggi dalam pekerjaan Anda. Anda akan menemukan diri Anda menjadi pemimpin dari bos Anda . . . dan bos Anda secara alamiah akan menjadi bagian dari sebuah 'tim pelengkap' sebagai pemimpin yang benar-benar melayani *{servant leader).*

TANYA & JAWAB

T: Semua ini terdengar bagus, tetapi Anda tidak tahu bos saya. **Dia adalah orang yang gila kontrol dan selalu merasa terancam dengan orang-orang yang kompeten di sekitarnya. Situasi** saya amat **berbeda.**

J: Ya, setiap situasi adalah unik dan berbeda dalam berbagai hal. Tetapi, dari sudut yang berbeda, di dasarnya, tantangan dan masalahnya sebenarnya amat mirip. Kuncinya tidak terletak pada kondisi di luar. Kuncinya terletak pada ruang di antara stimulus dan respons—yakni kondisi yang terjadi, dan respons Anda terhadapnya. Inilah tempat kebebasan Anda untuk memilih. Jika Anda menggunakan kebebasan ini secara bijaksana dan mendasarkan pilihan-pilihan Anda pada prinsip, maka bukan saja kebebasan untuk memilih Anda akan menjadi semakin meningkat, melainkan Anda juga akan mengembangkan dalam

diri Anda sebuah sumber rasa aman, sehingga kehidupan Anda tidak lagi ditentukan oleh kelemahan orang lain. Anda tidak lagi melemahkan diri Anda sendiri dan memperkuat kelemahan orang lain sehingga bisa terus merusak kehidupan Anda. Anda mungkin bisa melakukan sebuah analisis mengenai segala hal yang harus Anda korbankan dan manfaat yang akan Anda terima (*cost-benefit analysis)* dan memutuskan untuk melakukan sesuatu yang berbeda, atau pergi ke tempat lain. Atau, Anda bisa saja memutuskan untuk bergantung pada pragmatisme pasar dan memainkan peran "bilah kemudi kecil" untuk mendapatkan lingkup pengaruh yang lebih besar, sampai Anda menjadi orang yang sepenuhnya dibutuhkan, dan kemudian benar-benar menjadi pemimpin bagi bos Anda. Anda harus mempergunakan keempat kecerdasan, sehingga Anda bisa menjadi kreatif dan terinspirasi. Anda juga harus bekerja di dalam Lingkup Pengaruh Anda sendiri tetapi di luar pekerjaan Anda. Anda juga perlu melatih inisiatif dan kerelaan besar untuk memahami kebutuhan-kebutuhan yang belum dipenuhi dan masalah-masalah yang belum dipecahkan, sehingga Anda bisa melakukan tingkat inisiatif yang tepat. Anda juga perlu melakukan pekerjaan Anda dengan amat baik, sehingga bisa mendapatkan keyakinan dari orang lain, dengan tetap peduli pada bidang-bidang lain saat Anda sedang menggarap ladang Anda sendiri. Ingatlah, *ethos* (kredibilitas) adalah yang pertama; *pathos* (empati) yang kedua; dan *logos* (logika) adalah yang ketiga.

T: Secara realistis, bagaimana mungkin seseorang menjadi pemimpin bagi bos mereka?

J: Jadilah cahaya penerang, bukan hakim. Jadilah panutan, bukan pengecam. Lakukan pekerjaan di dalam Lingkup Pengaruh Anda, sehingga kewibawaan moral Anda terbentuk, meluas, dan Anda memiliki kredibilitas. Dengan berani ambillah inisiatif untuk mewujudkan hal-hal yang baik. Berempatilah dengan bos Anda,

dunianya, kekhawatirannya, tujuannya, dan pola pikirnya. Berempati jugalah dengan budaya dan pasar, dan kemudian ambillah inisiatif. Ingatlah, sekali lagi, jangan pernah berbicara buruk. Bersabarlah dan gigih, maka pengaruh Anda akan membesar. Akhirnya, hasil-hasil positif yang Anda buat akan mengubah orang-orang yang sinis. Ini adalah kepemimpinan—sebuah pilihan, ingat, bukan sebuah posisi atau jabatan.

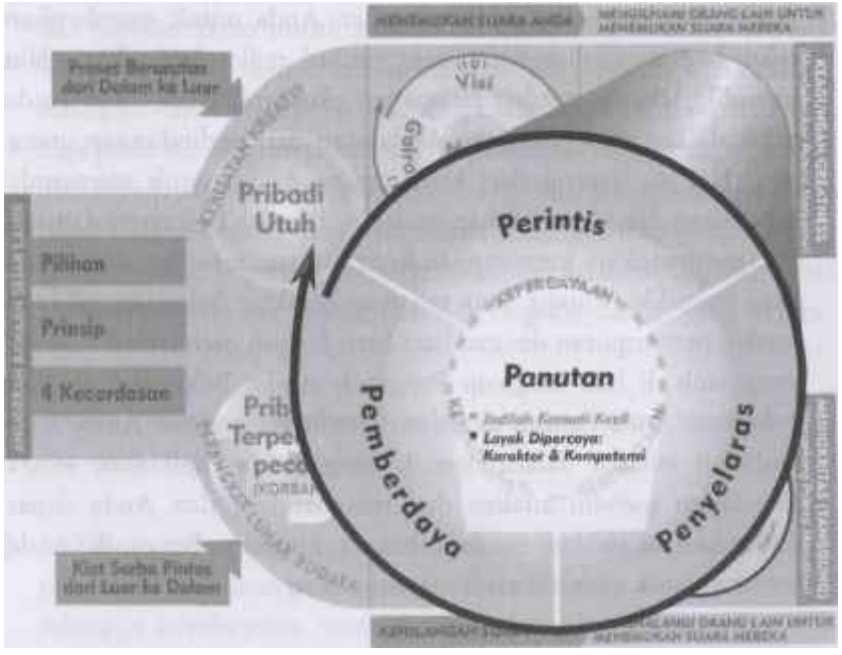
T: Anda sering mengatakan bahwa lebih mudah untuk mendapatkan maaf daripada mendapatkan izin, tetapi kadang-kadang jika kita mengambil sebuah inisiatif kecil berdasarkan anggapan tersebut, kita kena sanksi besar atau bahkan dipecat.

J: Teruslah berinvestasi bagi perkembangan pribadi dan profesional Anda, dan kembangkan kemampuan Anda untuk memberikan solusi bagi masalah-masalah yang timbul, maka Anda akan selalu memiliki sebuah sumber keamanan ekonomi. Rasa aman Anda tidak datang dari pekerjaan Anda atau dari perlindungan orang lain. Hal itu datang dari kemampuan Anda untuk memenuhi kebutuhan dan memecahkan masalah. Teruslah berinvestasi untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan tersebut dan Anda akan memiliki peluang yang tak akan berakhir. Selain itu, pilihlah medan pertempuran dengan hati-hati. Jangan mengambil inisiatif yang jauh di luar Lingkup Pengaruh Anda. Bekerjalah di luar pekerjaan Anda namun di dalam Lingkup Pengaruh Anda. Lalu ambillah inisiatif dalam bentuk yang sudah dipikirkan secara mendalam melalui analisis dan rekomendasi, dan Anda dapat dipastikan akan menemukan bahwa Lingkup Pengaruh Anda semakin lama akan menjadi semakin besar.

Bab 8
SUARA YANG MEMBUAT KITA LAYAK DIPERCAYA: MENJADI PANUTAN BER-KENAAN DENGAN KARAKTER DAN KOMPETENSI

Kualitas tertinggi dari kepemimpinan adalah integritas yang tak tergoyahkan. Tanpa hal itu tidak ada keberhasilan sejati yang bisa diraih, di mana pun, baik di dalam kelompok, di lapangan sepak bola, di korps militer, atau di kantor.

DWIGHT DAVID EISENHOWER



GAMBAR 8.1

BEBERAPA WAKTU YANG LALU saya diminta untuk memberikan konsultasi di sebuah bank yang sedang mengalami masalah berkenaan dengan semangat karyawan. "Saya tidak tahu apa yang salah," keluh presiden direktur bank itu. Dalam usianya yang masih cukup muda, cerdas dan penuh karisma, dia menanjak naik melewati banyak jenjang jabatan, namun akhirnya melihat lembaga yang dipimpinnya tercerai-berai. Produktivitas dan keuntungan turun. Dia menyalahkan para karyawannya.

"Apa pun insentif yang saya berikan," katanya, "mereka sama sekali tidak tergerak untuk mengubah keadaan yang buruk dan menyedihkan ini."

Dia benar. Suasana kerja di situ diracuni oleh kecurigaan dan kurangnya kepercayaan. Selama dua bulan saya melakukan banyak lokakarya, tetapi tak satu pun bisa membantu. Saya tertegun.

"Bagaimana mungkin ada yang bisa percaya dengan apa yang terjadi di sini?" adalah kata-kata yang selalu terlontar dari para karyawan, tetapi tak seorang pun bersedia memberi tahu saya sumber dari rasa tidak percaya tersebut.

Pada akhirnya, saat berbincang-bincang santai, kebenaran itu muncul. Bos mereka yang telah menikah itu berselingkuh dengan seorang karyawati. Dan semua orang mengetahuinya.

Sudah jelas sekarang bahwa kinerja perusahaan yang buruk disebabkan oleh perilakunya ini. Tetapi, sebenarnya yang paling besar mengalami kerugian dari apa yang dilakukannya adaiah dirinya sendiri. Dia hanya berpikir mengenai kepuasan sesaat, dan mengabaikan konsekuensi-konsekuensi jangka panjang. Lebih jauh lagi, dia telah mengkhianati kepercayaan suci dengan istrinya.

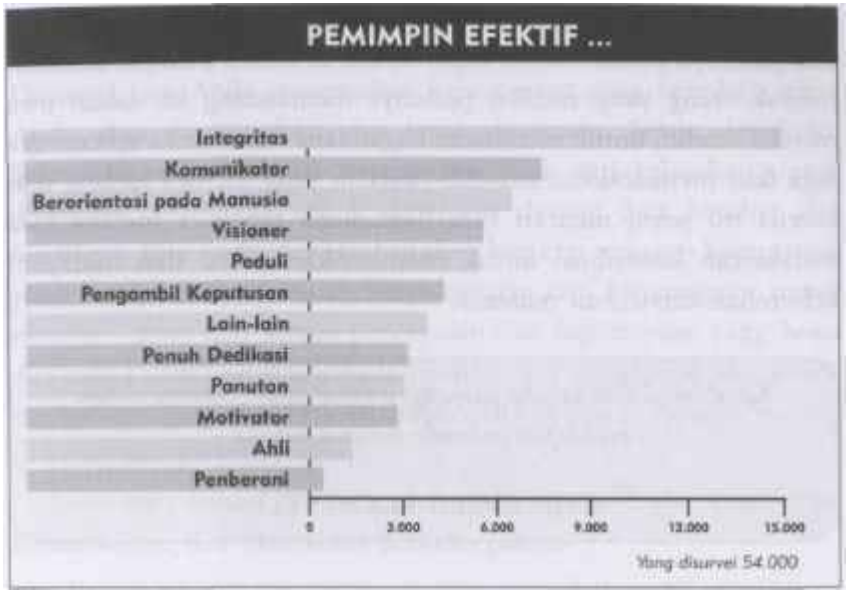
Dengan satu kata, kegagalannya disebabkan oleh *karakter.*

90.persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.

Kepercayaan, selain merupakan kunci bagi semua hubungan, juga merupakan perekat bagi organisasi. Kepercayaan adalah semen yang menyatukan batu bata. Saya juga telah mempelajari bahwa *kepercayaan adalah buah dari sifat layak dipercaya, baik pada orang maupun pada organisasi.* Kepercayaan datang dari tiga sumber: pribadi, lembaga, dan seseorang yang secara sadar memilih untuk *memberikan* kepercayaan kepada orang lain—sebuah tindakan yang membuat saya *merasakan* keyakinan Anda bahwa saya bisa memberikan nilai tambah. Anda memberikan kepercayaan kepada saya dan saya mengembalikannya. Dalam bahasa Inggris, Kepercayaan (*trust)* adalah kata kerja DAN kata benda sekaligus. Ini bisa diartikan bahwa kepercayaan *(trust)* adalah sesuatu yang dibagi dan bersifat timbal balik antara kita. Inilah esensi dari bagaimana seseorang bisa menjadi pemimpin bagi bosnya. Mereka mendapatkan kepercayaan dengan memberikannya. Sebagai kata kerja, kepercayaan *{trust)* mengalir dari sesorang yang memberikannya kepada orang yang menerimanya; dari seseorang yang jelas dipercaya kepada orang yang berpotensi untuk layak dipercaya. Peran kepemimpinan yang keempat—Pemberdaya—merupakan perwujudan *kepercayaan* dalam bentuk kata kerja.

Kami melakukan survei pada lebih dari 54.000 orang dan minta kepada mereka untuk menyebutkan kualitas-kualitas yang harus ada pada seorang pemimpin. Dari hasil yang sejauh ini kami miliki, jawaban yang paling banyak diberikan adalah integritas (lihat Gambar 8.2).

Dewasa ini, di banyak tempat, berbicara mengenai karakter dianggap ketinggalan zaman. Hal itu disamakan dengan membicarakan hal-hal yang lembek, terlalu menyangkut perasaan atau terlalu berkaitan dengan agama. Beberapa orang bahkan mempertanyakan apakah nilai-nilai diri pribadi masih ada artinya. Lagi pula, bukankah eksekutif bank kita tadi jelas berhasil, sekalipun dia melakukan tindakan yang melanggar norma?



GAMBAR 8.2

Pertanyaan ini menunjukkan adanya kebingungan dalam kehidupan modern kita. Banyak orang percaya bahwa keberhasilan hanya membutuhkan bakat, energi, dan penampilan, tetapi sejarah telah mengajarkan kepada kita bahwa dalam jangka panjang, *siapa* diri kita lebih penting daripada *seperti apa* penampilan kita.

Ketika saya melakukan kajian atas literatur kepemimpinan dan keberhasilan yang pernah diterbitkan sejak masa awal berdirinya Amerika Serikat, guna mempersiapkan penulisan 7 *Kebiasaan,* saya menemukan bahwa dalam 150 tahun pertama, fokus yang diberikan hampir selalu pada pentingnya karakter dan prinsip. Saat kita bergerak memasuki Era Industri dan setelah Perang Dunia I, fokus mulai bergeser ke penampilan, teknik, dan teknologi—apa yang kita sebut sebagai Etika Kepribadian.

Kecenderungan ini terus berlangsung, tetapi saya merasakan adanya sebuah arus balik yang tumbuh ketika orang mulai merasakan buah dari budaya organisasi yang tak memiliki nilai. Semakin banyak

organisasi yang menyadari perlunya sikap layak dipercaya, karakter, dan perlunya pembentukan kepercayaan di dalam budaya. Semakin banyak orang yang melihat perlunya memandang ke dalam jiwa mereka sendiri, untuk merasakan bagaimana diri mereka sebenarnya juga ikut menimbulkan masalah-masalah yang mereka hadapi, dan karena itu perlu mencari cara bagaimana tepatnya mereka bisa melakukan kontribusi untuk memberikan solusi dan melayani kebutuhan-kebutuhan manusia.

Karakter, dalam jangka panjang, adalah faktor penentu dalam kehidupan individu maupun bangsa.[1]

THEODORE ROOSEVELT

Bagaimana akhirnya presiden direktur bank yang berselingkuh dengan pegawainya itu? Saat saya mengungkapkan padanya mengenai apa yang saya ketahui tentang perselingkuhannya dan dampaknya terhadap staf, dia mengaruk-garuk kepalanya dengan jemarinya. "Saya tidak tahu di mana harus mulai," katanya.

"Apakah hal itu akan Anda akhiri?"

Dia memandang saya langsung ke mata. "Ya. Pasti."

"Kalau begitu, mulailah dengan membicarakannya dengan istri Anda," jawab saya.

Dia memberi tahu istrinya. Istrinya pun memaafkan dia. Lalu dia mengundang rapat staf dan membahas mengenai masalah semangat mereka. "Saya telah menemukan penyebab dari masalah kita," katanya. "Penyebabnya adalah diri saya sendiri. Saya meminta Anda sekalian untuk memberikan sebuah kesempatan lagi kepada saya."

Memang perlu waktu, tetapi pada akhirnya semangat karyawan—keterbukaan, optimisme, dan kepercayaan mereka—meningkat. Pada akhirnya, manfaat yang paling besar dirasakan oleh sang eksekutif sendiri. Dia berhasil menemukan jalurnya sendiri menuju karakter.

SIFAT LAYAK DIPERCAYA PADA TATARAN PRIBADI

Di mana pun Anda menemukan kepercayaan yang bertahan lama, Anda akan menemukan sifat layak dipercaya. Selalu demikian. Sebagaimana kepercayaan merupakan buah dari kelayakan untuk dipercaya, kelayakan untuk dipercaya datang dari *karakter* dan *kompetensi.* Bila Anda mengembangkan karakter maupun kompetensi yang kuat, buahnya adalah kebijaksanaan dan kemampuan untuk menilai—dasar dari semua pencapaian dan kepercayaan yang besar dan tahan lama. Diagram pada Gambar 8.3 membantu kita untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang berkaitan dengan muncul dan tumbuhnya kepercayaan.

Mari kita mulai dari tiga sisi *karakter* pribadi: Integritas, Kematangan, dan Mentalitas Berkelimpahan.



GAMBAR 8.3

Integritas berarti bahwa Anda berfokus pada dan hidup dengan prinsip maupun hukum alam yang mengatur konsekuensi dari perilaku kita. Kejujuran adalah prinsip untuk mengatakan kebenaran. lntegritas adalah memenuhi janji yang dibuat kepada diri sendiri dan/atau orang lain.

. .

Seseorang tidak dapat melakukan hal yang benar di satu bagian kehidupannya sementara dia sibuk melakukan hal yang salah di bagian lain mana pun dari kehidupannya. Hidup adalah sebuah kesatuan yang tak terbagi-bagi.[2]

MAHATMA GANDHI

Kematangan berkembang saat seseorang membayar harga yang dituntut oleh integritas dan mencapai kemenangan pribadi terhadap dirinya sendiri, yang memungkinkan dia untuk bersikap berani sekaligus baik hati. Dengan kata lain, orang tersebut bisa menghadapi masalah-masalah berat dengan welas asih. Kombinasi dari keberanian dan kebaikan hati adalah sumber sekaligus hasil dari integritas.

Mentalitas Berkelimpahan berarti bahwa Anda tidak memandang kehidupan sebagai persaingan yang hanya memberi ruang untuk satu pemenang. Anda memandang kehidupan sebagai kumpulan besar dari berbagai peluang, sumber daya, dan kekayaan yang terus membesar. Anda tidak membandingkan diri Anda dengan orang lain dan bisa benar-benar berbahagia dengan keberhasilan mereka. Sebaliknya, orang-orang yang memiliki mentalitas berkekurangan mengandalkan identitas mereka berdasarkan perbandingan dengan orang lain dan merasa terancam oleh keberhasilan orang lain. Sekalipun mereka mungkin pura-pura menunjukkan bahwa mereka tidak terancam, mereka tahu bahwa mereka merasa sakit hati melihat hal itu. Mereka yang memiliki Mentalitas Berkelimpahan melihat pesaing-pesaing mereka sebagai sekelompok guru yang paling berharga dan penting bagi mereka.

Ketiga atribut ini—integritas, kematangan, dan mentalitas berkelimpahan—dengan sempurna juga bisa menggambarkan sebuah tim yang saling melengkapi.

SEKARANG MARI MELIHAT pada sisi *kompetensi* dari pribadi yang layak dipercaya.

Kompetensi teknis adalah keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah tugas tertentu.

Kompetensi konseptual adalah kemampuan untuk melihat gambaran besar, dan menghubungkan semua bagian menjadi satu; kemampuan untuk berpikir secara strategis, dan sistematis, tidak hanya secara taktis.

Kesalingtergantungan (interdependency) adalah kesadaran mengenai realitas bahwa semua yang hidup adalah saling berhubungan, khususnya dalam organisasi dan tim yang saling melengkapi, yang berusaha untuk mendapatkan dan mempertahankan kesetiaan pelanggan, rekan kerja, pemasok, dan pemilik. Pemikiran mandiri *(independent thinking)* di dalam sebuah realitas yang saling tergantung *(interdependent reality)* ibarat bermain tenis dengan tongkat golf atau memikirkan gagasan analog di dalam dunia digital.

Ketika menantu saya Matt sedang diwawancarai untuk masuk ke fakultas kedokteran, dia ditanya mana yang lebih disukainya: seorang ahli bedah yang jujur tetapi tidak kompeten, atau seorang ahli bedah yang kompeten tetapi tidak jujur. Dia merenung dan memberikan sebuah jawaban yang amat bagus. Dia mengatakan, "Tergantung pada masalahnya. Jika saya perlu melakukan operasi, saya akan mendatangi dokter yang kompeten. Jika saya perlu tahu apakah saya perlu dioperasi atau tidak, saya akan mendatangi yang jujur."

Karakter maupun kompetensi tentu saja diperlukan, tetapi keduanya secara sendiri-sendiri juga tidak memadai. Jenderal H. Norman Schwarzkopf mengungkapkannya demikian:

> Saya telah bertemu dengan banyak pemimpin di Angkatan Darat yang amat kompeten, tetapi tidak memiliki karakter. Untuk setiap pekerjaan yang mereka lakukan dengan baik di Angkatan Darat, mereka berusaha mencari imbalan dalam bentuk promosi, penghargaan, dan bintang jasa, dalam bentuk peningkatan karier dengan mengorbankan orang lain, dalam bentuk selembar kertas yang memberi mereka gelar yang baru... jalan yang pasti untuk mencapai puncak. Anda lihat, mereka adalah orang-orang yang kompeten, tetapi kekurangan karakter. Saya juga telah bertemu dengan banyak pemimpin yang memiliki karakter yang luar biasa, tetapi kurang memiliki kompetensi. Mereka tidak bersedia untuk membayar harga untuk melakukan kepemimpinan, untuk melangkah satu mil lebih jauh, karena itulah yang diperlukan untuk menjadi pemimpin besar. Untuk memimpin di abad kedua puluh satu... Anda dituntut untuk memiliki karakter maupun kompetensi.[3]

Kini Anda bisa melihat dengan jelas, mengapa Anda sama sekali tidak mungkin bisa mencapai kemajuan yang berarti dalam hubungan dengan orang lain, jika kehidupan pribadi Anda tidak beres, atau jika Anda pada dasarnya tidak layak dipercaya. Ini sebabnya kenapa pada akhirnya, untuk memperbaiki hubungan, Anda harus mulai dari diri sendiri. Anda harus memperbaiki diri sendiri.

MENJADI PANUTAN ADALAH MENJALANKAN 7 KEBIASAAN MANUSIA YANG SANGAT EFEKTIF DALAM KEHIDUPAN

Tujuh Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif merupakan esensi perwujudan dari upaya kita untuk menjadi seseorang yang seimbang, utuh, dan kuat, serta menciptakan sebuah tim yang saling melengkapi berdasarkan rasa saling menghormati. Itu adalah prinsip-prinsip dari *karakter* pribadi. Sayangnya, ruang dalam buku ini tidak rnemadai untuk membahas kebiasaan-kebiasaan tersebut dengan

panjang lebar, untuk bisa merasakan kekuatannya. Untuk itu, Anda harus membaca buku itu sendiri. Cukup kalau di sini diulas secara ringkas 7 Kebiasaan tersebut.

7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif

Kebiasaan 1 —Jadilah Proaktif

Menjadi proaktif adalah sesuatu yang lebih dari sekadar mengambil inisiatif. Proaktif berarti menyadari bahwa kita bertanggung jawab terhadap pilihan-pilihan kita dan memiliki kebebasan untuk memilih berdasarkan prinsip dan nilai, dan bukan berdasarkan suasana hati atau kondisi di sekitar kita. Orang-orang yang proaktif adalah agen-agen perubahan, dan memilih untuk tidak menjadi korban, untuk tidak menjadi reaktif; mereka memilih untuk tidak menyalahkan orang lain.

Kebiasaan 2 — Mulai dengan Tujuan Akhir

Individu, keluarga, tim, dan organisasi membentuk masa depan mereka dengan terlebih dahulu menciptakan sebuah visi mental untuk segala proyek, baik besar maupun kecil, pribadi atau antarpribadi. Mereka tidak sekadar hidup dari hari ke hari tanpa tujuan yang jelas dalam pikiran mereka. Mereka mengidentifikasi diri dan memberikan komitmen terhadap prinsip, hubungan, dan tujuan yang paling berarti bagi mereka.

Kebiasaan 3 — Dahulukan yang Utama

Mendahulukan yang utama berarti mengatur aktivitas dan melaksanakannya berdasarkan prioritas-prioritas yang paling penting. Apa pun situasinya, hal itu berarti menjalani kehidupan dengan didasarkan pada prinsip-prinsip yang Anda rasakan paling berharga, bukan oleh agenda dan kekuatan sekitar yang mendesak Anda.

Kebiasaan 4 - Berpikir Menang-Menang (Win-win)

Berpikir menang-menang adalah kerangka pikiran dan hati yang berusaha mencari manfaat bersama dan saling menghormati di dalam segala jenis interaksi. Berpikir menang-menang adalah berpikir dengan dasar-dasar Mentalitas Berkelimpahan yang melihat banyak peluang, dan bukan berpikir dengan Mentalitas Berkekurangan dan persaingan yang saling mematikan. Kebiasaan ini bukanlah berpikir secara egois (menang-kalah) atau seperti martir (kalah-menang). Kebiasaan ini adalah berpikir dengan mengacu pada kepentingan "kita," bukan "aku."

Kebiasaan 5 - Berusaha Memahami Dulu, Baru Kemudian Berusaha Dipahami

Jika kita mendengar dengan maksud untuk memahami orang lain, dan bukan sekadar untuk mencari celah untuk menjawab, kita bisa memulai komunikasi dan pembentukan hubungan yang sejati. Peluang-peluang untuk berbicara secara terbuka dan untuk dipahami kemudian akan datang secara lebih alamiah dan mudah. Berusaha untuk memahami memerlukan pertimbangan matang; berusaha untuk dipahami memerlukan keberanian. Efektivitas terletak pada menyeimbangkan atau menggabungkan keduanya.

Kebiasaan 6 - Bersinergi

Sinergi adalah alternatif ketiga—bukan cara saya, cara Anda, tetapi sebuah cara ketiga yang lebih baik daripada apa yang bisa kita capai sendiri-sendiri. Sinergi merupakan buah dari sikap menghormati, menghargai, dan bahkan merayakan adanya perbedaan di antara orang-orang. Sinergi bersangkut paut dengan upaya untuk memecahkan masalah, meraih peluang dan menyelesaikan perbedaan. Ini seperti kerja sama kreatif di mana 1 + 1 = 3,11, 111 ... atau lebih banyak lagi. Sinergi juga merupakan kunci keberhasilan dari tim atau hubungan efektif mana pun. Sebuah tim yang bersinergi adalah sebuah tim yang saling melengkapi, di mana tim itu diatur

sedemikian rupa sehingga kekuatan dari para anggotanya bisa saling menutupi kelemahan-kelemahannya. Dengan cara ini kita mengoptimalkan kekuatan, bekerja dengan kekuatan tersebut, dan membuat kelemahan dari masing-masing orang menjadi tidak relevan.

Kebiasaan 7 — Mengasah Gergaji

Mengasah gergaji berkenaan dengan upaya kita untuk memperbarui diri secara terus-menerus pada empat bidang dasar kehidupan: fisik, sosial/emosional, mental, dan spiritual. Ini adalah kebiasaan yang meningkatkan kapasitas kita untuk menjalankan semua kebiasaan lain yang akan meningkatkan efektivitas kita.

TIGA KEBIASAAN YANG PERTAMA bisa diringkas dalam sebuah pernyataan empat kata yang amat sederhana: *Membuat dan memenuhi janji.* Kemampuan untuk membuat janji adalah proaktivitas (Kebiasaan 1). Apa yang dijanjikan adalah Kebiasaan 2, dan memenuhi janji adalah Kebiasaan 3.

Hanya 57 persen karyawan yang disurvei menyatakan bahwa organisasi mereka selalu melakukan apa yang sudah dijanjikan.

Tiga kebiasaan selanjutnya bisa diringkas dalam sebuah kalimat pendek: *Libatkan orang dalam permasalahan dan carilah penyelesaiannya bersama-sama.* Hal ini memerlukan rasa saling menghormati (Kebiasaan 4), saling memahami (Kebiasaan 5), dan kerja sama kreatif (Kebiasaan 6). Kebiasaan 7, Mengasah Gergaji, adalah meningkatkan kompetensi Anda di empat bidang kehidupan: tubuh, pikiran, hati, dan jiwa. Kebiasaan ini memperbarui integritas dan rasa aman seseorang yang berasal dari kedalaman dirinya sendiri (Kebiasaan 1, 2, dan 3) dan memperbarui semangat maupun karakter untuk membentuk tim yang saling melengkapi.

Tabel 3 adalah bagan yang menggambarkan prinsip dan paradigma dari masing-masing kebiasaan dalam 7 Kebiasaan.

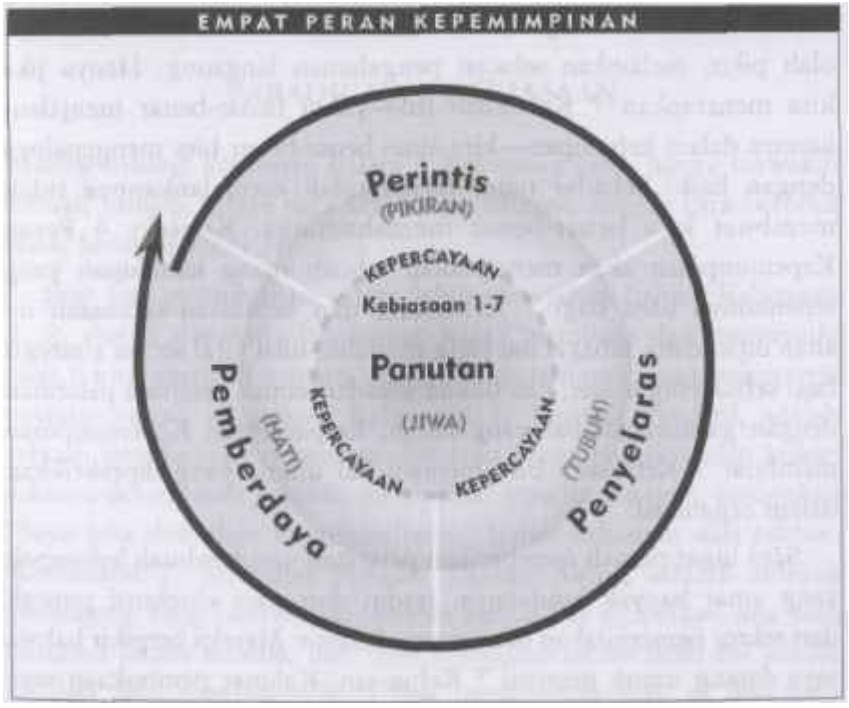
PRINSIP-PRINSIP DAN PARADIGMA-PARADIGMA YANG DIWUJUDKAN DALAM 7 KEBIASAAN		
Kebiasaan	*Prinsip*	*Paradigma*
1 Menjadi Proaktif	Tanggung Jawab/Inisiatif	Menentukan tindakan sendiri
2 Memulai Dengan Tujuan Akhir	Visi/Nilai-Nilai	Dua Penciptaan/Fokus
3 Mendahulukan Yang Utama	Integritas/Pelaksanaan	Prioritas/Tindakan
4 Berpikir Menang-Menang	Manfaat Bersama/Saling Menghormati	Kelimpahan
5 Berusaha Memahami, Baru Kemudian Berusaha Dipahami	Saling Memahami	Pertimbangan dan Keberanian
6 Bersinergi	Kerja Sama Kreatif	Menghargai Perbedaan
7 Mengasah Gergaji	Pembaruan	Pribadi Utuh

TABEL 3

PRINSIP-PRINSIP YANG DIWUJUDKAN DALAM 7 KEBIASAAN

Lihatlah dengan saksama masing-masing prinsip tersebut. Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, Anda akan melihat tiga hal: Pertama, prinsip-prinsip itu bersifat *universal.* Artinya, prinsip-prinsip itu mengatasi batas-batas budaya dan terkandung dalam semua agama utama dunia maupun falsafah hidup yang tak lekang oleh waktu. Kedua, prinsip-prinsip ini *abadi*—tak pernah berubah. Ketiga, prinsip-prinsip ini *terbukti dengan sendirinya.* Bagaimana kita tahu bahwa sesuatu adalah hal yang terbukti dengan sendirinya? Seperti yang dijelaskan sebelumnya, kita tinggal mencoba berusaha membantahnya. Anda sama sekali tak akan berhasil. Dalam hal prinsip-prinsip yang mendasari 7 Kebiasaan, Anda tidak bisa membantah pentingnya tanggung jawab atau inisiatif, memiliki tujuan, integritas, saling menghormati, saling memahami, kerja sama

kreatif, atau pentingnya untuk terus-menerus memperbarui diri. Tujuh Kebiasaan adalah prinsip-prinsip yang menyangkut karakter yang membentuk *siapa dan apa diri Anda.* Kebiasaan-kebiasaan ini memberikan basis bagi kredibilitas, wewenang moral, dan keterampilan yang membuat Anda bisa memiliki pengaruh besar dalam sebuah organisasi, termasuk keluarga, komunitas, dan masyarakat. Kebiasaan itu terletak pada inti dari peran pertama pada 4 Peran Kepemimpinan—yaitu menjadi Panutan. 4 Peran Kepemimpinan itu adalah *apa yang Anda lakukan* sebagai pemimpin untuk mengilhami orang lain agar menemukan suara mereka (lihat Gambar 8.4).



GAMBAR 8.4

Banyak organisasi yang telah memberikan pelatihan 7 Kebiasaan pada karyawan mereka. Banyak di antara orang-orang tersebut yang telah menemukan bahwa 7 Kebiasaan amat berguna dalam konteks *pekerjaan* mereka, jika struktur dan sistem yang ada mendukung pelaksanaannya. Tetapi, banyak orang menyimpulkan bahwa 7 Kebiasaan itu tidak benar-benar bisa dipakai dalam *pekerjaan* mereka, karena budaya mereka ditandai oleh tingkat kepercayaan yang rendah, sementara struktur dan sistem mereka juga tidak selaras sehingga tidak mendukung pelaksanaan kebiasaan-kebiasaan ini. Model 4 Peran Kepemimpinan menciptakan sebuah konteks yang sesuai dan mendukung bagi 7 Kebiasaan, sehingga bisa benar-benar dijalankan, baik di dalam pekerjaan maupun di rumah. Dalam kenyataannya, kami telah menemukan bahwa dengan cara ini orang benar-benar bisa mempelajari 7 Kebiasaan—bukan melulu sebagai olah pikir, melainkan sebagai pengalaman langsung. Hanya jika kita menerapkan 7 Kebiasaan itu—yakni benar-benar menjalankannya dalam kehidupan—kita akan benar-benar bisa mengenalnya dengan baik. Sekadar tahu, tetapi tidak menjalankannya tidak membuat kita benar-benar memahaminya. Konteks 4 Peran Kepemimpinan akan menciptakan sebuah ruang kehidupan yang sepenuhnya baru bagi 7 Kebiasaan, dan kebiasaan-kebiasaan ini akan dipandang sebagai hal yang memiliki nilai vital secara strategis bagi sebuah organisasi, dan bukan sekadar sebuah program pelatihan dengan gambar-gambar yang indah. Empat Peran Kepemimpinan membuat 7 Kebiasaan bisa menjadi hal utama yang dipraktikkan dalam organisasi.

Saya ingat pernah memberikan pelatihan untuk sebuah kelompok yang amat banyak jumlahnya, terdiri dari para eksekutif puncak dari sektor pemerintahan dan swasta di Mesir. Mereka berpikir bahwa saya datang untuk menjual 7 Kebiasaan. Kalimat pembukaan saya adalah, "Anda berpikir bahwa saya datang ke sini untuk menjual 7 Kebiasaan. Saya menyarankan agar Anda *tidak* membeli 7 Kebiasaan, karena dengan demikian Anda hanya akan memandangnya sebagai sebuah program pelatihan bagi orang-orang yang peringkatnya lebih

rendah—Anda tidak akan secara mendasar mengubah gaya kepemimpinan Anda dan menciptakan kembali struktur, sistem, dan proses yang memperkuat prinsip-prinsip 7 Kebiasaan. Perubahan-perubahan semacam itu memerlukan sebuah paradigma kepemimpinan yang baru. *Itulah* apa yang akan saya ajarkan. Jika Anda ingin menjadi pemimpin dunia Arab dan selalu bisa mengikuti perkembangan pasar ekonomi global, Anda memerlukan konteks yang lebih luas dan mendukung pelaksanaan 7 Kebiasaan. Baru dengan demikian Anda akan benar-benar bisa terkejut sendiri melihat hasil yang Anda capai." Tampaknya, hal itu membuat mereka tergugah. Pada saat istirahat, mereka mengambil telepon seluler mereka, dan pesertanya bertambah dua kali lipat pada sesi-sesi selanjutnya.

PARADIGMA 7 KEBIASAAN

Masing-masing kebiasaan dalam 7 Kebiasaan tidak hanya mewakili sebuah prinsip, tetapi juga sebuah paradigma, sebuah cara berpikir (lihat kembali Tabel 3).

Saat kita memikirkan secara lebih mendalam bahwa Kebiasaan 1, 2, dan 3 diwakili oleh empat kata "membuat dan memenuhi janji," kita menjadi paham mengenai paradigma yang menyertai masing-masing kebiasaan. Kebiasaan 1, Menjadi Proaktif, adalah sebuah paradigma determinasi diri atau penetapan diri, dan bukan sekadar determinasi genetik, sosial, fisik, atau lingkungan, melainkan "Saya bisa dan akan membuat janji." Inilah kekuatan dari *pilihan.* Kebiasaan 2, Memulai dengan Tujuan Akhir, adalah sebuah paradigma yang menyatakan bahwa semua hal diciptakan dua kali, pertama secara mental, dan baru kemudian secara fisik. Ini adalah isi dari janji tersebut—"Saya bisa memikirkan baik isi dari janji yang ingin saya buat maupun apa yang saya harapkan akan saya capai dari situ." Ini adalah kekuatan *fokus.* Kebiasaan 3 adalah paradigma *prioritas, tindakan,* dan *pelaksanaan*—"Saya memiliki kemampuan dan tanggung jawab untuk memenuhi janji tersebut."

Kebiasaan 4, 5, dan 6—Berpikir Menang-Menang, Berusaha Memahami Dulu Lalu Berusaha Dipahami, dan Bersinergi—adalah paradigma-paradigma pemikiran *berkelimpahan* saat berhubungan dengan pihak lain—melimpahnya rasa hormat, rasa saling memahami (menyeimbangkan antara *pertimbangan* dan *keberanian),* dan *menghargai perbedaan.* Ini adalah inti dari tim yang saling melengkapi.

Kebiasaan 7 adalah paradigma perbaikan terus-menerus dari sebuah *pribadi utuh.* Ini adalah kebiasaan untuk pendidikan, pembelajaran, dan pembuatan komitmen ulang—apa yang disebut oleh bangsa Jepang sebagai "Kaizen." Inilah sebabnya mengapa diagram melingkar yang dipergunakan di sepanjang buku ini memiliki sebuah mata panah yang tidak menutup lingkaran tersebut tetapi akan menciptakan sebuah spiral naik yang melambangkan sebuah perbaikan tanpa henti dalam masing-masing wilayah dari empat wilayah yang dipilih.

ALAT BANTU UNTUK MENJADI PANUTAN: SISTEM PERENCANAAN PRIBADI

Karena menjadi panutan selalu harus dilakukan terlebih dahulu dan hal itu akan tercermin terutama pada ketiga peran yang lain, tugas Anda yang pertama adalah menyatukan seluruh tindakan Anda—untuk menciptakan FOKUS dalam hidup Anda. Anda tinggal memutuskan apa yang paling berharga bagi Anda. Apakah nilai-nilai yang terpenting bagi Anda? Visi apa yang Anda miliki untuk hidup Anda? Bagaimana dengan tugas Anda di rumah sebagai ayah, ibu, kakek, nenek, bibi, paman, saudara, sepupu, atau anak? Layanan apa yang ingin Anda berikan kepada komunitas Anda, tempat ibadah Anda, lingkungan tetangga Anda, dan orang-orang lain yang membutuhkan? Seberapa pentingnya kesehatan Anda? Bagaimana Anda akan mempertahankan dan meningkatkan kesehatan Anda? Beberapa orang mengatakan bahwa kesehatan adalah kekayaan, dan tanpa itu kekayaan apa pun menjadi tak berarti. Bagaimana dengan kemampuan berpikir Anda, pertumbuhan dan perkembangan Anda?

Seberapa pentingnya hal itu bagi Anda? Bagaimana dengan pekerjaan Anda? Apakah bakat-bakat Anda yang sebenarnya? Di manakah gairah Anda berada? Di mana terdapat kebutuhan-kebutuhan terbesar dalam organisasi Anda maupun di pasar? Dalam proyek dan prakarsa apa hati nurani Anda mengilhami Anda untuk bertindak? Bagaimana Anda akan bisa benar-benar menciptakan perbedaan dalam pekerjaan Anda? Apa warisan yang akan Anda tinggalkan?

Alat bantu untuk melakukan fokus dari peran kepemimpinan yang pertama adalah sebuah *sistem perencanaan pribadi.* Baik dengan buku agenda maupun alat perencanaan elektronik, mulailah dengan menuliskan apa yang paling penting bagi Anda, dan kemudian membangun kriteria untuk menentukan prioritas dalam sistem perencanaan Anda itu, sehingga Anda bisa secara efektif menyeimbangkan kebutuhan akan adanya struktur dan disiplin dengan kebutuhan untuk hidup secara spontan. Singkatnya, fokus dan pelaksanaan.

Menulis akan menjadi jembatan antara pikiran sadar dan bawah sadar, dan memiliki kekuatan yang lebih besar daripada visualisasi. Menulis adalah sebuah aktivitas yang melibatkan otot, syaraf, dan segi-segi psikologis kita, serta benar-benar membentuk pola di dalam otak kita. Untuk menguji hal ini, sebelum Anda pergi tidur, tuliskan tiga hal pertama yang ingin Anda lakukan atau pikirkan di pagi hari, dan lihatlah apa yang terjadi. Amat sering terjadi bahwa Anda akan memiliki kesadaran mengenai ketiga hal tersebut saat Anda bangun pertama kali di pagi hari.

Hanya sepertiga dari responden xQ memiliki sebuah sistem perencanaan pribadi.

Ada banyak pendekatan yang berbeda untuk mengembangkan dan memakai sebuah sistem perencanaan pribadi. Kuncinya adalah bahwa metode yang dipakai harus bisa bekerja agar individu tersebut

terus berfokus pada prioritas-prioritasnya yang tertinggi. Beberapa orang, seperti saya, menemukan bahwa struktur semacam ini memberikan kebebasan, sementara sebagian orang lain merasa terkekang. Sebuah alat bantu perencanaan dan pengaturan perlu memiliki tiga kriteria: pertama, *terintegrasi* ke dalam kehidupan/gaya hidup Anda; kedua, *mudah dibawa* agar selalu bisa diakses; dan ketiga, *disesuaikan dengan kebutuhan pribadi,* sehingga bisa memenuhi kebutuhan Anda dengan tepat.*

Ada proses sederhana untuk mengevaluasi apakah hal-hal yang Anda fokuskan sudah secara jelas selaras dengan apa yang paling berharga bagi Anda. Perhatikan piramida produktivitas pada Gambar 8.5.



GAMBAR 8.5

*Anda bisa mengambil (*download)* secara gratis sebuah versi percobaan yang bisa Anda pakai selama enam puluh hari dari perangkat lunak produktivitas terkemuka PlanPlus for Microsoft Outlook atau PlanPlus for Windows di www.The8thHabit.com/offers.

Pada bagian dasarnya, kita pertama-tama harus *menemukan misi* dan *nilai-nilai pengatur* diri kita. Dengan kata lain, standar, dan kondisi ideal yang kita harapkan. Elvis Presley mengatakan, "Nilai itu seperti sidik jari. Tak ada orang yang sama, tetapi Anda akan meninggalkan jejaknya pada segala yang Anda lakukan." Seperti yang telah kita bahas sebelumnya, nilai-nilai tersebut harus kita ikatkan pada *prinsip* agar kehidupan kita memiliki inti yang tak berubah dan sumber rasa aman, petunjuk, kebijaksanaan dan kekuatan dari dalam diri. Kunci untuk melakukan hal ini mungkin adalah menulis sebuah pernyataan misi pribadi yang menggambarkan apa yang paling berharga bagi diri Anda, termasuk visi dan nilai-nilai Anda.

Bila Anda memiliki pernyataan misi, Anda akan dapat menetapkan prioritas di dalam hidup Anda. Pernah ada seorang wanita yang datang kepada saya dan mengatakan, "Saya menyaksikan proses meninggalnya ayah saya. Kami amat dekat dan saat-saat itu amat emosional bagi saya. Saya ingat bahwa Anda menulis di dalam buku 7 *Kebiasaan* bahwa salah satu cara yang paling efektif untuk melatih Kebiasaan 2 (yaitu Mulai dengan Tujuan Akhir) adalah dengan menulis empat sambutan pemakaman yang ingin diucapkan orang pada saat pemakaman kita—satu dari orang yang kita kasihi, satu dari seorang teman, satu dari rekan kerja dan satu dari seseorang yang kita layani dalam komunitas keagamaan atau di lingkungan masyarakat. Untuk pertama kali, saat saya memperhatikan ayah saya meninggalkan dunia ini dan saat kami mempersiapkan pemakamannya, saya benar-benar menganggap serius penulisan pernyataan misi seperti itu, di mana saya akan menjelaskan secara mendalam apa yang benar-benar berarti bagi saya."

Jika Anda ingin mendapatkan bantuan untuk mulai menyusun pernyataan misi pribadi Anda, kami telah mengembangkan sebuah alat bantu penyusunan pernyataan misi yang bisa menuntun Anda untuk menjalani prosesnya langkah demi langkah.*

Selanjutnya adalah mengidentifikasi *peran-peran* Anda yang terpenting (misalnya, anggota keluarga, sukarelawan di tempat

ibadah atau di komunitas tertentu, sahabat, ayah/ibu, pemimpin tim), dan *menetapkan sasaran* mingguan yang selaras dengan nilai-nilai tersebut serta berkaitan dengan peran-peran yang telah Anda identifikasi. Alat bantu perencanaan pribadi akan membantu Anda menetapkan sasaran yang bisa dicapai, yang akan menjadi tanggung jawab terhadap diri Anda pribadi, dan yang bisa Anda bagi menjadi sasaran-sasaran yang lebih kecil. Tingkat komitmen Anda terhadap sasaran-sasaran tersebut berkaitan secara langsung dengan seberapa jauh keterkaitan hal tersebut dengan nilai-nilai Anda. Sebuah kesadaran yang jelas mengenai peran dan tujuan Anda akan memungkinkan Anda menyeimbangkan kehidupan Anda.

Tingkat ketiga dari piramida adalah *perencanaan mingguan.* Dalam waktu perencanaan ini, Anda memiliki kesempatan untuk meninjau kembali peran-peran Anda, memilih hal-hal penting atau "batu-batu besar" dan menjadwalkan hal itu pada saat Anda mulai menetapkan jadwal Anda untuk minggu selanjutnya. Hal ini membawa Anda ke dalam *perencanaan harian,* di mana Anda membuat daftar tugas yang realistis, menetapkan prioritas tugas-tugas, dan meninjau janji-janji temu yang telah dijadwalkan untuk hari itu.

Buku yang saya tulis bersama Rebecca dan Roger Merrill, *First Things First,* membahas secara mendalam pernyataan misi pribadi dan sistem perencanaan, bagi mereka yang berminat.

Jika Anda hanya melakukan perencanaan h*arian*—dan tak berkaitan dengan konteks nilai maupun tujuan Anda yang lebih besar dari masing-masing peran dalam hidup Anda, dan tak berkaitan dengan perencanaan mingguan—Anda akan menghabiskan waktu untuk mengatasi masalah dan krisis. Desakan waktu akan memaksakan apa yang penting bagi Anda dan menjadi hal yang menimbulkan kecanduan. Anda akan menghabiskan hidup Anda yang penuh tekanan dalam tumpukan hal-hal remeh.

*Anda bisa mengakses alat bantu penyusunan pernyataan misi pribadi secara *online* di www.the8thHabit.com/offers.

TANYA & JAWAB

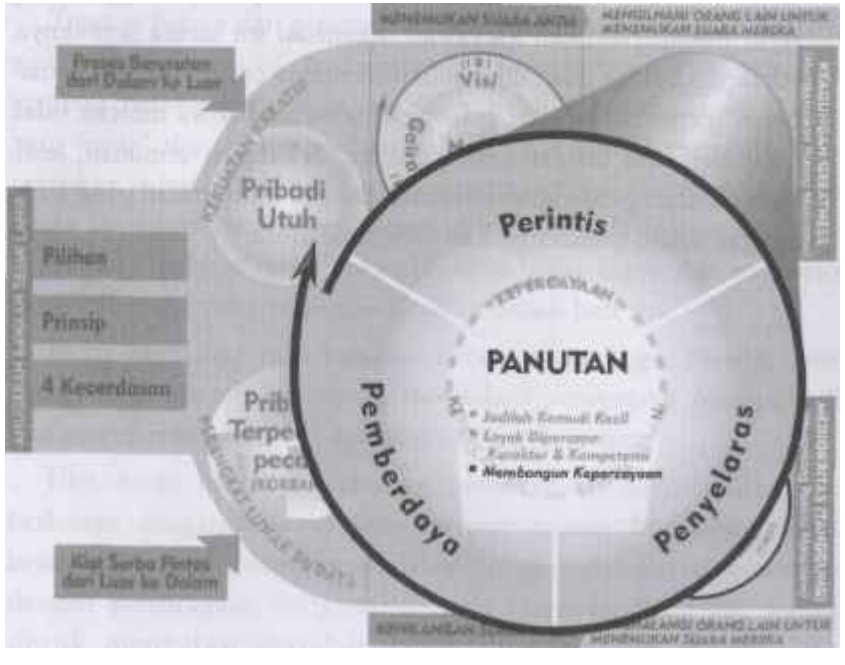
T: Memang masuk akal bahwa kita harus memiliki orang-orang yang layak dipercaya di dalam organisasi agar kita bisa percaya, tetapi apa yang harus dilakukan jika kita memiliki pelanggan yang menyalahgunakan dan memperlakukan dengan semena-mena para karyawan yang layak dipercaya?

J: Pecat pelanggan itu! Saya tahu ada sebuah organisasi yang amat terhormat yang benar-benar menulis surat kepada pelanggan yang terus memperlakukan karyawan organisasi itu secara seenaknya, sekalipun hal itu telah diketahui oleh semua orang. Mereka benar-benar mengatakan pada pelanggan tersebut bahwa mereka tidak ingin berbisnis dengan pelanggan itu. Sekalipun demikian, lebih baik mencari pemecahan alternatif dengan komunikasi yang baik, dengan selalu mendengarkan terlebih dahulu.

Bab 9
SUARA DAN KECEPATAN KEPERCAYAAN

Dipercaya merupakan pujian yang lebih besar daripada dicintai.

GEORGE MACDONALD



GAMBAR 9.1

SAAT KITA BERUSAHA untuk memperluas pengaruh kita dan *Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka* (ingat bahwa kata dasar dari *mengilhami (inspire)* berarti meniupkan napas kehidupan kepada orang lain), kita bergerak

menuju dunia hubungan. Membangun hubungan yang kuat tidak hanya membutuhkan sebuah fondasi karakter yang terdiri dari rasa aman dari dalam diri, pola pikir keberlimpahan, dan kewibawaan moral pribadi, seperti yang diwakili oleh bagian pertama dari buku ini, tetapi hal itu juga memerlukan kemauan untuk memaksa diri kita untuk mengembangkan KEMAMPUAN-KEMAMPUAN antar-pribadi yang baru dan vital, yang membuat kita bisa menghadapi tantangan-tantangan yang harus kita alami saat berhubungan dengan orang lain. Dua bab mengenai panutan berikut ini difokuskan pada pengembangan kemampuan-kemampuan ini.

Hampir semua pekerjaan yang ada di dunia diselesaikan melalui hubungan antarmanusia dan di dalam organisasi. Tetapi, komunikasi seperti apa yang terjadi jika tidak ada kepercayaan? Hal itu tidak mungkin. Itu sama halnya dengan berjalan melalui sebuah ladang ranjau. Apa yang terjadi jika komunikasi yang dilakukan jelas dan tepat, namun tidak ada dasar kepercayaan? Anda akan selalu mencari-cari makna dan maksud tersembunyi. Ketiadaan kepercayaan adalah definisi paling tepat untuk hubungan yang buruk. Dalam kata-kata putra saya, Stephen, "Kepercayaan yang rendah adalah pajak tersembunyi yang amat besar." Dalam kenyataannya, pajak tersembunyi ini jauh lebih besar daripada semua pajak dan beban bunga yang lain bila digabung—baik yang tersembunyi maupun yang tidak tersembunyi!

KECEPATAN KEPERCAYAAN

Sekarang, seperti apa komunikasi yang terjadi jika terdapat kepercayaan yang tinggi? Mudah saja, komunikasinya tidak memerlukan upaya yang berat, dan berlangsung seketika. Apa yang terjadi jika terdapat kepercayaan yang tinggi dan Anda melakukan kesalahan? Kesalahan itu menjadi hampir tidak berarti. Orang-orang mengetahui siapa Anda. "Jangan khawatir mengenai hal itu; aku paham." "Lupakan saja. Aku tahu apa maksudmu. Aku kenal

kamu." Teknologi apa pun yang pernah diciptakan, tak ada yang bisa mengupayakan hal itu. Mungkin, inilah sebabnya mengapa jantung lebih penting daripada otak. Seseorang mungkin otaknya sudah mati, tetapi jika jantungnya masih tetap memompa, mereka tetap dianggap hidup; jika jantung Anda mati, barulah Anda mati.

Seperti dikatakan oleh putra saya, Stephen, "Tidak ada yang menyamai kecepatan kepercayaan." Kepercayaan lebih cepat daripada apa pun yang bisa Anda pikirkan. Hal itu lebih cepat daripada internet, karena jika ada kepercayaan, kesalahan dimaafkan dan dilupakan. Kepercayaan adalah pengikat kehidupan. Inilah pengikat yang menyatukan berbagai organisasi, budaya, dan hubungan-hubungan menjadi satu. Ironisnya kepercayaan itu munculnya pelan, dengan menjalankannya secara lambat. Dalam soal hubungan dengan manusia, cepat adalah lambat dan lambat adalah cepat.

BEBERAPA TAHUN YANG LALU saya mengunjungi seorang teman yang baru saja menyelesaikan sebuah proyek bisnis besar. Saya cukup banyak mengetahui pekerjaannya itu dan memberinya selamat untuk besarnya dampak positif yang dihasilkan dari proyek tersebut terhadap kehidupan ribuan orang. Saya bertanya kepadanya mengenai apa yang telah dipelajarinya dari situ. Dia berkata, "Kamu tahu, Stephen, aku yakin akan mengenang proyek yang makan waktu dua tahun ini sebagai salah satu kontribusi yang terpenting dalam kehidupanku." Lalu, setelah berhenti sejenak, dia tersenyum sedikit, dan dengan penuh perasaan, melanjutkan, "Tetapi pembelajaranku yang sebenarnya adalah bahwa tanpa hubungan yang erat dengan istriku, hal ini tak berarti apa-apa."

"Oh ya?" jawab saya. Meraba ketertarikan saya, dia lalu berbagi pengalaman berikut ini:

Saat pertama kali diminta untuk menjadi pemimpin dalam proyek ini, aku merasa amat bersemangat dengan peluang yang ada, Istri dan anak-anakku mendukung, maka aku menceburkan diri dengan sepenuh hati.

Aku merasakan sebuah beban tanggung jawab yang amat besar, tetapi juga merasa terdorong dan tersemangati oleh sebuah perasaan bahwa aku akan bisa memberikan sumbangan yang bermanfaat. Pada tahun kedua dari proyek tersebut, aku kerja siang dan malam. Pekerjaan itu benar-benar penting dan aku terserap penuh ke dalamnya. Aku merasa sudah cukup baik terlibat dalam kehidupan anak-anak, termasuk menonton pertandingan olah raga dan pertunjukan tari. Aku biasa makan malam bersama keluarga. Aku rasa sudah berhasil mengelola dengan cukup baik. Enam bulan terakhir merupakan bulan-bulan yang paling sibuk, dan pada saat inilah aku melihat bahwa istriku sering frustrasi menghadapiku—biasanya mengenai hal-hal yang remeh (paling tidak seperti itulah pandanganku). Aku menjadi semakin terganggu karena kurangnya pengertian dan dukungan dari pihaknya terhadap pekerjaan yang sedang kulakukan—khususnya pada saat-saat kritis semacam itu. Komunikasi menjadi semakin tegang—bahkan mengenai masalah-masalah kecil. Saat proyek tersebut pada akhirnya selesai, dia bahkan tidak ingin menghadiri makan malam yang diadakan untuk merayakan keberhasilan proyek tersebut. Walau akhirnya mau datang, jelas sekali bahwa dia tidak menikmatinya. Aku tahu bahwa kami harus berbicara, benar-benar berbicara. Jadi kami melakukannya. Dan bendungannya terbuka.

Dia mulai berbagi mengenai seperti apa rasanya "sendirian" pada saat proyek itu sedang berjalan. Bahkan pada saat aku ada di rumah, dia merasa bahwa aku sedang berada di tempat lain. Karena tradisi kami untuk melakukan kencan mingguan menjadi semakin jarang dilakukan dan karena aku biasanya masih terjaga lama setelah dia pergi beristirahat tiap malam, kami tidak banyak berbicara dan saling berbagi seperti yang biasanya kami lakukan. Dia merasa semakin terisolasi, tidak dihargai dan tidak terlibat dengan proyek itu. Aku juga tidak banyak mengomunikasikan apa pun. Fokusku hampir sepenuhnya terarah ke arah pekerjaan dan komitmen-komitmen lain yang terkait dengan pekerjaan itu. Itu jelas menunjukkan bahwa aku sama sekali tidak fokus kepadanya. Sampai-sampai dia mengingatkanku bahwa aku bahkan melupakan ulang tahunnya sampai hari ulang tahun itu hampir berakhir. Dan bukan fakta bahwa aku telah melupakan itu yang paling buruk, karena hal itu hanya

merupakan gambaran kecil yang sebenarnya berlaku sepanjang tahun yang telah berjalan itu.

Saat aku bertanya mengapa dia tidak membuka diri dan mengungkapkan isi hatinya lebih awal, dia mengatakan bahwa dia tidak ingin membuatku terganggu dan mengalihkan perhatianku dari proyek itu. Aku memandang ke kedua matanya dan melihat rasa pedih serta kesepian yang amat dalam. Aku merasa amat buruk. Aku amat terkejut dan malu bahwa selama ini aku sama sekali tidak merasakan apa pun. Keterbukaannya mengenai rasa kesepiannya telah membantuku menyadari seberapa kosong sebenarnya diriku selama masa-masa tersebut. Kami berdua menjadi kurang efektif—baik secara pribadi maupun bersama-sama. Aku minta maaf dan sekali lagi meyakinkan dia bahwa tidak ada orang atau hal apa pun di bumi yang lebih penting bagiku daripada dia. Tetapi kata-kata itu tampaknya sudah tidak bisa menembus hatinya. Aku menyadari bahwa terlalu banyak hal-hal lain yang telah menyampaikan kebalikannya. Permintaan maaf dan komitmenku untuk menyusun ulang prioritas kehidupanku memang membantu, tetapi hal itu tidak membuat segalanya menjadi lebih baik dalam semalam. Perlu waktu berhari-hari dan berminggu-minggu, bahkan berbulan-bulan dengan terus-menerus berupaya untuk berbicara, berbagi, hadir, membuat dan memenuhi janji, menyisihkan pekerjaan pada akhir hari kerja untuk kembali ke keluarga, minta maaf, dan melakukan pengaturan ulang saat aku menjadi sedikit keluar jalur. Ya, diperlukan upaya seperti itu, sebelum kepercayaan dan keterhubungan kami secara emosional bisa dikembalikan dan melewati apa yang pernah dicapai sebelumnya.

Sejak saya mengunjungi teman saya itu, dia telah menyelesaikan dua proyek besar lain yang makan waktu beberapa tahun. Kedua proyek itu tak kalah penting dan banyak menuntut perhatiannya, daripada proyek sebelumnya, namun hubungan dengan istrinya telah menjadi semakin kuat seiring dengan berjalannya proyek-proyek itu. Pengalaman pertamanya yang menyakitkan, pemahamannya yang telah meningkat, dan komitmennya terhadap istrinya telah membawa perubahan yang bertahan lama. Membandingkan

pengalaman yang telah dijalani itu, dia berbagi wawasan dengan saya:

Pembelajaranku yang sebenarnya adalah bahwa kita bisa memberikan komitmen yang mendalam terhadap sebuah pernikahan, mencintai pasangan kita, hidup dengan penuh rasa saling setia, berkomitmen untuk membesarkan anak-anak, dan tetap saja hubungan dan kepercayaan itu memburuk. Untuk melukai hati seseorang, tidak perlu mengatakan kata-kata yang kasar dan tidak menyenangkan atau menunjukkan sikap tidak menghormati. Dengan seseorang yang amat dekat dengan kita, cukup hal itu dilakukan dengan mengabaikan hati, pikiran, dan jiwanya. Hubungan dan kepercayaan tidak terus berjalan secara tetap. Hal itu bisa terpelihara dan menjadi semakin dalam hanya jika kita secara aktif memupuknya dan membangunnya dengan tindakan-tindakan yang baik, pertimbangan, penghargaan, dan pelayanan yang teratur. Aku belajar bahwa kualitas dari pernikahan kami maupun kebahagiaan pribadiku amat sedikit hubungannya dengan apa yang dia *lakukan bagi* diriku, *dan sepenuhnya berkaitan dengan apa yang kuusahakan untuk kulakukan tiap hari, guna memupuk kebahagiaannya, berbagi beban-bebannya, dan menjadi mitranya dalam hal-hal yang paling kami perhatikan. Aku belajar bahwa kesatuan di dalam hubunganku dengan istriku merupakan sumber kekuatan dan kemampuan terbesar dalam hidupku. Itu berlaku bukan saja dalam pekerjaan yang kami lakukan bersama di dalam keluarga maupun di masyarakat, tetapi juga dalam setiap bidang hidupku, termasuk profesiku. Hubungan yang mesra dan erat itu merupakan sebuah mata air kekuatan, kedamaian, kebahagiaan, rasa memiliki, dan energi yang menjadi bahan bakar bagi pekerjaan dan kreativitasku yang terbaik, dan yang mendorongku untuk memberikan darma baktiku bagi keluarga dan masyarakat.*

Yang terakhir, aku belajar bahwa hubungan-hubungan yang kuat memerlukan upaya dan pengorbanan yang nyata. Hal itu menuntut agar kita mendahulukan kesejahteraan, pertumbuhan, dan kebahagiaan orang lain sebelum mengusahakan hal yang sama bagi diri kita sendiri. Dan oh, betapa hal itu amat sepadan dengan harganya! Karena upaya-upaya semacam ttu adalah pintu bagi kebahagiaan kita sendiri. Apa yang bisa kita lakukan

tanpa dorongan dari hubungan semacam itu, yang membantu kita untuk keluar dari diri kita sendiri dan bisa mencapai potensi yang memang seharusnya kita capai?

KEWIBAWAAN MORAL DAN KECEPATAN KEPERCAYAAN

Pengalaman teman saya adalah sebuah gambaran yang amat nyata bahwa hubungan diatur oleh hukum-hukum alam. Kepercayaan yang bertahan lama di dalam sebuah hubungan tidak dapat dipalsukan. Itu adalah buah dari tindakan-tindakan yang dilakukan secara teratur yang diilhami oleh suara hati dan jiwa. Dalam buku 7 *Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif,* saya memperkenalkan sebuah metafora untuk kepercayaan yang disebut sebagai Rekening Bank Emosi. Sebagaimana sebuah rekening finansial di bank, di mana ke dalamnya Anda melakukan setoran dan penarikan, begitulah Rekening Bank Emosi. Pada rekening tersebut kita membuat setoran dan penarikan emosional untuk hubungan-hubungan kita, yang selanjutnya akan memperkuat atau merusak hubungan-hubungan itu. Setiap kali kita memberi perhatian dalam bentuk apa pun kepada pasangan, teman, kolega, atau siapa pun, kita memberi setoran pada Rekening Bank Emosi kita, dan hubungan kita menjadi lebih kuat, lebih baik. Sebaliknya, setiap kali kita abaikan hubungan itu, kita menguras Rekening Bank Emosi kita, dan hubungan kita menjadi lebih renggang dan memburuk. Seperti semua metafora yang lain, metafora ini pun akan memperlihatkan keterbatasannya jika kita merunutnya terlalu jauh, tetapi secara umum metafora ini secara sederhana namun efektif dapat menggambarkan kualitas dari sebuah hubungan.

Tabel 4 memuat daftar sepuluh setoran dan penarikan utama yang bisa kita lakukan terhadap orang lain, yang dalam pengalaman saya memiliki dampak yang amat besar terhadap tingkat kepercayaan dalam hubungan-hubungan kita. Di samping itu, tabel tersebut juga mencantumkan daftar dari *pengorbanan* yang diperlukan dan *prinsip-prinsip* yang diwujudkan di dalam masing-masing setoran.

KEWENANGAN MORAL DAN KECEPATAN KEPERCAYAAN

SETORAN	PENARIKAN	PENGORBANAN	PRINSIP YANG DIBATINKAN
Berusaha memahami dulu	Berusaha dipahami dulu	Ketidaksabaran, ego, agenda pribadi	Pemahaman bersama
Menepati janji	Ingkar janji	Suasana hati, perasaan, emosi, waktu	Integritas/ Pelaksanaan
Kejujuran, keterbukaan	Manipulasi halus	Ego, kesombongan, kendali	Visi/nilai, Integritas/ Pelaksanaan, Pemahaman bersama
Kebaikan hati, kesopanan	Keburukan hati, perilaku tidak sopan	Diri, waktu, persepsi, stereotip, prasangka	Visi/Nilai, Integritas/ Pelaksanaan
Menang-menang atau Tak Bertransaksi Sama Sekali	Menang-Kalah atau Kalah-Menang	"Menang berarti mengalahkan", persaingan	Manfaat bersama dan saling menghormati
Memperjelas harapan	Menyalahgunakan harapan	Komunikasi bergaya menjilat	Manfaat bersama dan saling menghormati, Pemahaman bersama, Kerja sama kreatif, Pembaruan
Loyalitas kepada orang yang tidak hadir	Tidak loyal, munafik	Penerimaan sosial tertentu, sesuatu yang menyenang-kan hati	Visi/Nilai, Integritas/ Pelaksanaan
Pembelaan	Kebanggaan, kesombongan, penipuan	Ego, kesombongan, kebanggaan, waktu	Visi/Nilai, Integritas/ Pelaksanaan
Menerima umpan balik dan menyampaikan pesan "Saya..."	Tidak menerima umpan balik dan menuding-nuding orang lain	Ego, kesombongan, kebanggaan, komunikasi kreatif	Pemahaman bersama
Pengampunan	Terus menggerutu dan mengingat kesalahan orang	Kebanggaan, fokus pada diri sendiri	Visi/Nilai, Integritas/ Pelaksanaan

TABEL 4

Penting juga untuk melihat mengapa sepuluh setoran ini bisa membangun kepercayaan yang tiada lain adalah karena hal itu mewujudkan prinsip-prinsip yang merupakan inti dari hubungan antarmanusia. Jika Anda mempelajari sepuluh setoran di atas, kira-kira menurut Anda apa persamaan yang mendasar di antaranya? Saya berpendapat bahwa *satu* persamaan mendasar dari setoran-setoran tersebut adalah *inisiatif,* yang merupakan hasil dari kekuatan kehendak atau kemauan dan tekad. Anda melihat bahwa setiap setoran berada dalam lingkup kemampuan Anda untuk melakukannya. Setiap setoran berada di dalam kemampuan Anda untuk membuat pengaruh. Karena semuanya didasarkan pada prinsip, setoran itu menghasilkan kewibawaan moral atau kepercayaan. Anda bisa melihat bahwa Anda tidak mungkin bisa melakukan setoran-setoran itu, menunjukkan keberanian, inisiatif, tekad, bila Anda tidak memiliki kemampuan untuk melakukan "dua puluh *push-up* emosional pribadi". Sebagaimana Anda harus *push-up* untuk melatih otot Anda, Anda perlu melatih emosi Anda dengan *push-up* emosional.

Apa kesamaan yang kedua dari setoran-setoran tersebut? Menurut hemat saya adalah *kerendahan hati* dan sikap tidak mementingkan diri sendiri. Dengan kata lain, kesediaan untuk mendahulukan orang lain, prinsip, atau sebuah tujuan yang lebih mulia. Yang mendasari setoran-setoran tersebut adalah kesadaran bahwa kehidupan bukan sekadar 'saya' dan 'milik saya'. Dengan mempergunakan kata-kata filsuf Martin Buber, kehidupan adalah soal "Aku dan Engkau" (I *and Thou)*—benar-benar merasa hormat terhadap nilai dan potensi dari setiap orang.

Kewibawaan moral, kepercayaan, dan hubungan mesra bisa menguap dalam waktu singkat jika kita tidak melakukan setoran secara terus-menerus, khususnya dengan orang-orang yang bekerja dan hidup bersama kita sepanjang waktu. Hal ini terjadi karena harapan mereka jauh lebih tinggi. Dengan orang-orang yang kita sudah tidak bertemu selama bertahun-tahun, kita sering bisa langsung tersambung dengan mereka pada tingkat hubungan yang kita capai pada saat kita berpisah dahulu. Kepercayaan, ikatan, dan cinta

kasih bisa langsung dikembalikan ke tingkat semula, karena selama perpisahan itu memang tidak ada harapan untuk melakukan setoran secara terus-menerus.

Kewibawaan Moral: pelaksanaan pilihan bebas berdasarkan prinsip, yang hampir selalu memerlukan bentuk-bentuk pengorbanan tertentu.

Persamaan yang ketiga adalah bahwa sebagaimana segala hal yang berharga dalam kehidupan ini, setiap setoran itu menuntut sebuah *pengorbanan.* (Ingat, sebuah definisi yang bagus mengenai pengorbanan adalah melepaskan sesuatu—bahkan termasuk sesuatu yang baik—untuk sesuatu yang lebih baik.)

Tidak ada sistem yang bisa membuahkan kesetiaan pria dan wanita dalam jangka panjang jika tidak meminta disiplin dalam bentuk-bentuk tertentu dari mereka, dan khususnya disiplin diri. Bebannya mungkin besar sehingga amat memengaruhi kenyamanan kita. Pengorbanannya mungkin nyata, Tetapi kenyataan yang amat berat tuntutannya ini adalah inti yang menumbuhkan karakter, kekuatan, dan martabat. Sifat permisif tidak pernah menghasilkan keagungan. Integritas, loyalitas, dan kekuatan adalah buah-buah keutamaan yang kekuatannya ditumbuhkan dari pergulatan yang terjadi di dalam diri saat kita menjalankan disiplin diri berdasarkan ayat-ayat kebenaran abadi.[1]

GORDON B. HINCKLEY

Jika Anda sudah terbiasa dengan Rekening Bank Emosi, saya mendorong Anda untuk mulai kembali melihatnya di sini dengan mata yang baru dan membuka diri Anda pada wawasan-wawasan baru yang akan memungkinkan Anda untuk menemukan suara Anda dan mengilhami orang lain untuk menemukan suara mereka. Anda

akan melihat bahwa masing-masing setoran mewakili sebuah pilihan untuk menggunakan bakat-bakat alamiah Anda dalam upaya untuk mengorbankan sebuah kebiasaan pribadi yang tidak efektif dan menggantinya dengan sebuah tindakan yang membangun kewibawaan moral dalam berhubungan dengan orang lain.

BERUSAHA MEMAHAMI TERLEBIH DAHULU

Mengapa *Berusaha Memahami Terlebih Dahulu* menjadi setoran yang pertama? Satu alasan sederhana: Anda tidak tahu apa yang akan dianggap sebagai sebuah setoran oleh seseorang, sampai Anda memahami mereka dari kerangka acuan mereka. Bisa jadi, apa yang Anda anggap sebagai sebuah setoran besar oleh pihak lain dianggap sebagai setoran yang remeh, atau bahkan merupakan penarikan emosional. Apa yang merupakan janji penting bagi Anda mungkin merupakan hal yang tidak penting bagi orang lain. Cara Anda mengungkapkan kejujuran, keterbukaan, keramahan, dan sopan santun mungkin akan diterima secara sepenuhnya berbeda jika dipandang oleh orang lain melalui filter-filter budaya atau pribadi mereka yang unik. Sekalipun prinsip-prinsip yang mendasari masing-masing setoran itu memang benar di dalam situasi apa pun, hal itu tetap menuntut suatu pemahaman mengenai orang lain di dalam kerangka acuan *mereka* untuk mengetahui bagaimana cara pelaksanaannya secara spesifik.

Setelah mempelajari gagasan untuk membuat setoran ke dalam Rekening Bank Emosi, seorang wanita memutuskan untuk mencobanya. Inilah pengalamannya yang dia ungkapkan kepada saya:

Saya memutuskan untuk melakukan sesuatu yang istimewa bagi suami saya agar hubungan kami menjadi lebih baik. Saya membayangkan bahwa jika anak-anak memakai pakaian yang bersih saat suami saya sampai di rumah, dan cucian bisa diselesaikan lebih cepat, dia meungkin akan lebih senang.

Setelah sekitar dua minggu menjadi Nyonya-Besar-Tukang-Cuci tanpa mendapatkan umpan balik apa pun darinya—benar-benar tidak ada sama sekali, bahkan saya pikir dia sama sekali tak menyadarinya—saya mulai merasa agak jengkel. "Semua ini gak ada gunanya," pikir saya. Lalu, suatu malam saat dia pergi tidur begitu saja dan berbaring di atas seprei yang bersih, tiba-tiba pikiran saya terbuka, seperti melihat lampu yang terang sekali di atas kepala saya.

"Ya ampun! Dia ternyata tak peduli sama sekali apakah wajah Zac bersih atau tidak; juga sama sekali tidak memperhatikan celana Jeans-nya yang bersih. Itu semua adalah hal yang membuat saya senang, tetapi, ternyata dia lebih suka jika saya memijat punggungnya atau mengatur acara bersama dijumat malam." Saya memukul kepala saya sendiri. Jadi selama ini saya sedang membunuh diri saya sendiri dengan segala kerepotan berurusan dengan cucian dan membuat segala setoran yang ternyata sama sekali tidak berarti baginya.

Dengan segala kerja keras itu, saya belajar mengenai sebuah kebenaran yang sederhana: Sebuah setoran harus merupakan hal yang berarti bagi orang yang diberi setoran tersebut.

Saya sendiri memiliki pengalaman yang tidak terhitung yang menegaskan betapa upaya kita untuk memahami orang lain benar-benar membuatnya lebih diberdayakan. Saya tidak akan pernah lupa mengenai undangan dari seorang eksekutif tingkat tinggi yang amat prestisius untuk memberikan analisis dan rekomendasi mengenai pemilihan rektor baru sebuah universitas. Hal itu merupakan salah satu pengalaman komunikasi yang paling berkesan yang saya alami. Dia meninggalkan ruangannya untuk datang ke ruang tempat saya sedang menunggu. Setelah memberi salam pada saya, dengan anggun dia mengantarkan saya ke ruangannya dan mempersilakan saya untuk duduk di depan mejanya, di mana kita bisa berbicara langsung dari mata ke mata tanpa penghalang fisik apa pun di antara kami. Dia pada dasarnya mengatakan, "Stephen, terima kasih banyak karena bersedia datang. Saya amat ingin memahami apa pun yang kamu ingin agar saya pahami."

Saya telah mencurahkan waktu yang cukup banyak untuk mempersiapkan kunjungan ini dan telah menyusun sebuah kerangka dari presentasi saya. Saya memberikan sebuah salinan dari kerangka tersebut dan membahasnya, pelan-pelan, satu demi satu. Dia sama sekali tak menyela, kecuali untuk menanyakan beberapa pertanyaan agar dia bisa memahami lebih jelas. Dia mendengarkan dengan penuh perhatian dan sepenuh hati, sehingga pada saat presentasi tiga puluh menit saya usai, saya merasa sepenuhnya dipahami. Dia sama sekali tidak membuat komentar—baik menyetujui, tidak setuju, atau menyatakan niat tertentu. Pada akhir presentasi itu dia hanya berdiri, memandang saya di mata, dan sambil menjabat tangan saya, dia mengungkapkan betapa besar dia menghargai dan mengagumi saya. Itu saja. Saya merasa sepenuhnya tersentuh oleh keterbukaan, kerendahan hati, keramahan, dan kesediaannya untuk mendengar secara mendalam, dan saya merasa penuh syukur dan kesetiaan. Karena saya merasa sepenuhnya dipahami dan mengetahui bahwa masukan saya telah didengarkan dengan sungguh-sungguh dan dihargai, saya menjadi sepenuhnya siap untuk mendukung keputusan apa pun yang akan dia buat.

Sekalipun sebelumnya saya telah berhubungan dengannya berkali-kali, pengalaman komunikasi tatap muka yang tulus satu lawan satu ini membuat kewibawaan moralnya begitu besar di mata saya, sehingga saya tidak memerlukan kunjungan atau pengalaman lain dengannya untuk memperbarui atau mengembalikannya. Saya amat kagum karena bahkan pada saat saya menulis buku ini, saya masih merasakan pengaruh dari pembicaraan yang amat berharga tersebut.

MEMBUAT DAN MEMENUHI JANJI

Tidak ada yang menghancurkan kepercayaan lebih cepat daripada membuat janji lalu tidak memenuhinya. Sebaliknya, tidak ada yang membangun dan memperkuat kepercayaan lebih baik daripada *memenuhi janji* yang Anda buat.

Amat mudah untuk membuat sebuah janji. Hal itu biasanya bisa memuaskan pihak lain dengan cepat—khususnya jika mereka sedang tertekan atau cemas mengenai sesuatu yang mereka perlukan dari Anda. Jika mereka senang dengan janji yang Anda berikan, mereka akan menyukai Anda. Dan kita senang jika kita disukai.

Kita akan sangat mudah memercayai sesuatu yang memang sangat kita inginkan. Berbagai jenis orang dengan mudah terperangkap dalam transaksi dan perjanjian karena mereka amat menginginkan sesuatu sehingga mereka akan memercayai sebagian besar penjelasan dan kisah mengenainya, atau janji-janji untuk mendapatkannya. Mereka menutup mata terhadap informasi negatif dan tetap memegang teguh apa yang mereka percayai.

Tetapi *memenuhi janji adalab hal yang berat.* Hal itu biasanya menuntut sebuah proses pengorbanan yang menyakitkan—khususnya ketika suasana yang menyenangkan sewaktu membuat janji sudah berlalu, atau saat kenyataan yang berat menghadang, atau saat terjadi perubahan situasi dan kondisi.

Saya telah melatih diri untuk tidak pernah ("jangan pernah berkata tidak pernah") menggunakan kata *janji* kecuali bila saya sepenuhnya siap untuk membayar apa pun harganya, khususnya dengan anak-anak saya. Mereka sering memohon-mohon saya untuk mengucapkan "janji." Lalu mereka akan merasa tenang karena tahu bahwa saya akan memenuhinya—hampir seperti layaknya mereka telah mendapatkan apa yang mereka inginkan *saat itu juga.* Sering kali saya amat tergoda untuk mengatakan "saya berjanji", hanya untuk sekadar memuaskan mereka dengan cepat dan membuat suasana menjadi tenang kembali. Mereka tidak akan puas dengan jawaban "Saya akan coba" atau "Memang itu tujuan saya" atau "Semoga saja bisa". Seharusnya: "Saya berjanji".

Kadang-kadang saat situasi dan kondisi yang berada di luar kendali saya berubah, saya akan minta pada anak-anak saya untuk memahami dan membebaskan saya dari janji tersebut. Pada umumnya, mereka bisa memahami dan membebaskan saya, tetapi

anak-anak saya yang lebih kecil sering kali tidak mengerti. Sekalipun mereka *mengatakan* bahwa mereka mengerti dan membebaskan saya dari janji tersebut secara intelektual, mereka tidak melakukannya secara emosional. Jadi saya akan berusaha memenuhi janji tersebut, kecuali jika memang amat tidak bijaksana untuk melakukannya. Dalam kejadian semacam itu saya terpaksa untuk sementara hidup dengan kepercayaan yang berkurang dan mencoba untuk membangunnya kembali secara perlahan-lahan, dengan berbagai cara.

KEJUJURAN DAN INTEGRITAS

Pelatih basket legendaris, Rick Pitino, merangkum prinsip kejujuran dengan sederhana dan amat mendalam: "Berbohong membuat sebuah masalah menjadi bagian dari masa depan; kebenaran membuat masalah menjadi bagian dari masa lalu."[2] Saya ingat pernah bekerja sama dengan seorang kontraktor bangunan yang luar biasa terbuka dan jujur mengenai tantangan yang dia hadapi, dan bahkan tentang kesalahan yang telah dia buat di dalam proyek kami. Dia menyatakan bertanggung jawab terhadap kesalahan-kesalahan tersebut. Dia memberikan perhitungan keuangan secara ajeg dan lengkap, dilengkapi dengan pilihan-pilihan yang bisa kami ambil dalam berbagai tahapan konstruksi, sehingga saya secara naluriah menjadi percaya sepenuhnya pada orang tersebut, dan bergantung pada apa yang dikatakannya selanjutnya. Saya tahu jika terjadi sesuatu, dia akan mendahulukan kepentingan kami daripada kepentingan dirinya sendiri. Kesediaannya untuk lebih mendahulukan integritas dan hubungannya dengan kami, daripada gengsi dan keinginan alamiah untuk menyembunyikan kesalahan maupun menghindari rasa malunya, membentuk sebuah ikatan kepercayaan antara kami yang tidak biasa ditemukan di tempat lain. Kepercayaan tersebut menghasilkan kesuksesan bisnis yang cukup besar baginya. Saya juga telah beberapa kali memiliki pengalaman yang persis sebaliknya berkenaan dengan tantangan konstruksi yang sama.

Tak seorang pun, untuk jangka waktu yang cukup panjang, bisa memasang satu muka untuk dirinya sendiri, dan muka yang lain bagi khalayak umum tanpa akhirnya menjadi kebingungan sendiri mengenai mana yang benar.[3]

NATHANIEL HAWTHORNE

Pada kesempatan lain, ketika bekerja di sebuah universitas, saya mendapat kehormatan untuk menjadi tuan rumah bagi seorang ahli psikologi ternama yang merupakan mantan presiden sebuah asosiasi psikolog nasional. Orang ini dianggap sebagai bapak dari "terapi integritas," sebuah metode perawatan psikologis berdasarkan gagasan bahwa kedamaian pikiran, kebahagiaan sejati, dan keseimbangan adalah hasil dari menjalani kehidupan dengan penuh integritas terhadap hati nurani. Dia percaya bahwa hati nurani menembus ke dalam kesadaran universal mengenai benar dan salah yang ada di semua budaya, agama, dan masyarakat yang bertahan lama, sepanjang waktu.

Suatu sore di sela-sela kuliah, saya mengantar dia ke pegunungan untuk menikmati pemandangan yang amat indah di sana. Saya mengambil kesempatan untuk bertanya kepadanya bagaimana dia akhirnya mempercayai terapi integritas.

Dia berkata, "Ini adalah pengalaman yang sangat pribadi. Dulu saya adalah seorang yang mengidap depresi berat, dan sebagian besar dari seluruh hidup saya merupakan serangkaian masa-masa yang terlalu gembira atau terlalu sedih. Saat saya menjalankan konseling bagi orang lain, lama kelamaan saya mulai tergelincir masuk ke dalam depresi—hampir-hampir ke titik di mana saya tergoda untuk bunuh diri. Karena pendidikan dan pekerjaan profesional yang telah saya jalani, saya memiliki kesadaran diri yang cukup banyak mengenai apa yang terjadi dan tahu bahwa saya adalah orang yang berbahaya. Pada titik itu, saya akan memasukkan diri saya sendiri ke dalam rumah sakit jiwa untuk mencegah saya

dari bunuh diri. Setelah satu atau dua bulan, saya akan keluar dari sana dan kembali menjalankan pekerjaan saya. Lalu, setelah satu tahun atau lebih, saya akan kembali tergelincir masuk ke dalamnya, lalu memasukkan kembali diri saya sendiri ke rumah sakit jiwa, dan perlahan-lahan kembali untuk melanjutkan penelitian dan penulisan saya."

Dia melanjutkan, "Pada suatu saat ketika saya menjadi presiden asosiasi, saya merasa bahwa penyakit saya amat parah, saya amat depresi, sehingga tidak sanggup menghadiri rapat dan menjalankan tanggung jawab yang sudah menjadi tugas saya sebagai ketua. Pada titik tersebut saya bertanya pada diri sendiri, 'Apakah mungkin bahwa saya bekerja dengan kerangka kerja yang salah di dalam kehidupan dan profesi saya?' Saya tahu jauh di dalam diri saya bahwa saya telah menjalani kehidupan yang penuh kebohongan selama bertahun-tahun. Ada bagian-bagian gelap dari hidup saya yang masih belum saya akui."

Saat kami terus melanjutkan perjalanan dan dia berbagi hal-hal tersebut, saya menjadi amat introspektif dan merasa kecil. Saya juga merasa agak cemas mengenai apa yang akan dia katakan. Dia melanjutkan, "Saya memutuskan untuk melakukan sebuah lompatan besar. Saya menghentikan perselingkuhan saya. Saya minta maaf sepenuhnya kepada istri saya. Setelah sekian tahun lamanya, untuk pertama kalinya saya merasakan kedamaian—suatu perasaan damai yang berbeda dari apa yang telah saya rasakan saat masa depresi saya berakhir dan saya bisa kembali mengerjakan pekerjaan yang produktif. Itu adalah kedamaian atau ketenangan pikiran yang berasal dari dalam, suatu kejujuran din, keutuhan-diri, suatu integritas.

"Saat itulah saya mulai mengeksplorasi teori bahwa mungkin banyak dari masalah yang saya hadapi merupakan akibat dari hati nurani yang diabaikan, ditolak, dikhianati, sehingga mengakibatkan hilangnya integritas pribadi. Karena itu saya mulai bekerja dengan gagasan ini. Saya menelitinya. Saya juga melibatkan ahli-ahli klinis lain, yang mulai bekerja dengan paradigma ini pada pasien-pasien

mereka. Dari data yang didapat, saya menjadi yakin bahwa dugaan saya tersebut memang benar. Dan itulah yang membawa saya ke terapi integritas."

Saya amat terkesan dengan keterbukaan dan begitu dalamnya keyakinan psikolog tersebut; begitu juga ratusan mahasiswa yang di hari berikutnya mengikuti sebuah kuliah terbuka di universitas, di mana tanpa saya duga, dia menceritakan kisah yang sama. Keteladanan dan keterbukaan adalah hal yang amat penting dalam terapinya. Saya juga terkesan dengan betapa jelas baginya bahwa integritas pribadi merupakan hal yang amat penting bukan hanya untuk semua hubungan kita, melainkan juga bagi kesehatan jiwa maupun kemampuan kita untuk bisa menjadi efektif dalam bidang-bidang kehidupan yang kita pilih.

KERAMAHAN DAN SOPAN-SANTUN

Dalam soal manusia, hal-hal kecil adalah hal-hal besar. Pada akhir semester, saya pernah didatangi oleh seorang mahasiswa yang setelah memuji kelas yang saya ajar bilang begini, "Dr. Covey, Anda adalah seorang pakar dalam hubungan antarmanusia, tetapi Anda bahkan tidak tahu nama saya."

Dia benar. Saya terperangah, malu dan mendapatkan pelajaran yang setnestinya. Saya harus menangani kecenderungan saya untuk menenggelamkan diri dalam konseptualisasi intelektual, orientasi pada tugas, dan selalu berusaha efisien. Anda lihat, efisiensi semacam itu tidak akan efektif, khususnya dengan orang-orang yang tidak merasa aman dan "menuntut banyak perawatan", kecuali kalau hubungan sudah menjadi kuat dan tujuan-tujuan sudah menjadi tatapan bersama. Tidak demikian dengan barang. Barang tidak memiliki perasaan. Orang punya, bahkan juga mereka yang disebut sebagai orang besar, VIP Sopan-santun kecil dan keramahan yang diberikan secara konsisten akan memberikan dividen yang amat besar. Inilah wilayah yang dibahas oleh EQ.

Di sisi lain, orang-orang juga bisa melihat melampaui teknik-teknik "keramahan" yang dibuat-buat dan mereka tahu kalau mereka sedang dimanipulasi. Keramahan, sopan-santun dan rasa hormat yang tulus muncul dari karakter yang bersumber dari khasanah SQ yang besar, dan hal itu bahkan meniadakan perlunya banyak-banyak melakukan sopan-santun sosial dan kebiasaan remeh-temeh bersifat seremonial.

Saat bicara dengan anak-anak di rumah atau di sekolah, saya sering mengatakan bahwa apabila mereka belajar dan mempergunakan empat pernyataan (yang seluruhnya hanya sebanyak sepuluh kata) secara tulus dan konsisten, pada umumnya mereka bisa mendapatkan apa yang mereka inginkan.

Satu kata—"tolong."

Dua kata—"terima kasih."

Tiga kata—"aku cinta padamu."

Empat kata—"bagaimana aku bisa membantu?"

Orang dewasa adalah anak-anak dengan tubuh yang besar.

BERPIKIR MENANG-MENANG ATAU TIDAK BERTRANSAKSI

Pemikiran menang-kalah merupakan *asumsi yang mendasari* hampir semua negosiasi dan pemecahan masalah. Hal itu muncul dari pola pikir berkekurangan yang ada pada masyarakat, yang menyatakan bahwa semakin banyak yang didapatkan atau dimenangkan oleh pihak lain, semakin sedikit yang tersedia bagiku. Tujuannya adalah untuk mendapatkan apa yang *Anda* inginkan—yang sering kali berarti berusaha mencari cara untuk memanipulasi atau mendapatkan keunggulan dari pihak lain agar dia memberikan sebanyak mungkin yang bisa dia berikan. Banyak yang mencoba untuk menyelesaikan

perbedaan dengan orang lain, bahkan dengan anggota keluarga, dengan cara yang sama. Kedua belah pihak saling bertempur sampai salah satu menyerah, atau mereka membuat sebuah kompromi.

Saya ingat pernah membuat sebuah presentasi di mana saya mengajarkan gagasan bahwa kunci untuk mematahkan pola pikir menang-kalah ini adalah dengan secara emosional dan mental menetapkan diri untuk membela "kemenangan" pihak lain sama besarnya dengan upaya untuk membela kemenangan sendiri. Hal itu menuntut keberanian, mentalitas berkelimpahan, dan kreativitas yang besar untuk tidak berhenti pada segala hal yang sekadar merupakan kompromi bagi salah satu pihak. Saya ajarkan juga bahwa kunci lainnya adalah memulai dengan memilih untuk Tidak Bertransaksi. Dalam kenyataannya, Anda akan menemukan diri Anda sendiri memanipulasi dan sering kali menekan atau mengintimidasi pihak lain agar memberikan kemenangan bagi Anda, kecuali apabila Anda berpikir bahwa "Tidak Bertransaksi" merupakan pilihan yang bisa diambil, yakni sampai Anda sepenuhnya siap untuk sama sekali Tidak Bertransaksi, mundur, atau 'bersepakat untuk tidak membuat kesepakatan' dengan cara yang baik, kecuali jika kedua belah pihak benar-benar bisa mendapatkan kemenangan bagi mereka. Jika 'Tidak Bertransaksi' benar-benar merupakan sebuah pilihan yang bisa diambil, Anda bisa dengan jujur mengatakan kepada pihak lain, "Kecuali jika hal ini merupakan sebuah kemenangan yang sebenarnya bagi Anda dan Anda secara mendalam dan tulus merasakannya, dan kecuali jika hal ini juga merupakan kemenangan yang sebenarnya bagi saya dan saya secara mendalam dan tulus merasakannya, mari bersepakat dari sekarang untuk Tidak Bertransaksi." Proses ini amat memerdekakan, amat membebaskan, dan menuntut sebuah kombinasi dari kerendahan hati dan keramahan dengan kekuatan dan keberanian, sehingga setelah kesepakatan dibentuk, kedua belah pihak akan mengalami transformasi; akan terbentuk ikatan yang amat mendalam sehingga selanjutnya mereka akan selalu saling setia pada pihak lain, baik saat bersama-sama maupun saat sendiri-sendiri.

Setelah presentasi tersebut, salah seorang pria yang duduk di baris depan mendatangi saya untuk mengucapkan terima kasih atas gagasan yang amat tepat waktu ini. Dia mewakili Disney-Epcot dan mengatakan bahwa dia bermaksud untuk mempraktikkannya keesokan harinya berkaitan dengan negosiasinya soal pameran dengan wakil dari salah satu negara pada Epcot Center. Dia menjelaskan bahwa pihak yang bersedia untuk memberikan sebagian besar dari dana pameran menginginkan suatu bentuk ruang pamer yang dalam perkiraan Disney tidak akan cukup banyak menarik perhatian pengunjung. Mereka merasakan adanya tekanan untuk melakukan kompromi agar bisa mendapatkan dana dan agar programnya bisa berjalan tepat waktu. Kini, dia melihat sebuah pilihan baru.

Beberapa waktu kemudian dia memberitahukan kepada saya bahwa dia dengan penuh rasa hormat mengatakan kepada sumber pendanaan, "Kami benar-benar ingin untuk mencapai sebuah kesepakatan yang bersifat menang-menang dan menjalin hubungan dengan Anda. Kami sudah pasti memerlukan pendanaan yang Anda tawarkan. Tetapi, melihat perbedaan-perbedaan fundamental kita, kami menyimpulkan bahwa jika kesepakatan dan proyek bersama kita ini tidak benar-benar akan menjadi sebuah kemenangan *besar* bagi kita bersama, akan lebih baik untuk memilih 'tidak bertransaksi."' Begitu sumber pendanaan itu merasakan ketulusan, keterbukaan, dan kejujuran dari perkataannya, mereka berhenti memanipulasi dan menekan. Mereka mundur sejenak, lalu bertemu kembali, dan kemudian mulai berkomunikasi apa adanya sampai sebuah kesepakatan yang bersifat menang-menang dan benar-benar sinergis bisa dibuat.

Anda akan menyadari bahwa sumber kekuatan dari Berpikir Menang-Menang atau Tidak Bertransaksi terletak pada kesediaan untuk berkorban dari awal—untuk menunda kepentingan Anda sendiri sampai Anda memahami apa yang paling diinginkan oleh pihak lain maupun alasan mengapa mereka menginginkannya, sehingga Anda kemudian bisa bekerja sama untuk mencapai sebuah solusi baru dan kreatif, yang memenuhi kepentingan *semua pihak.*

MENJELASKAN HARAPAN

Menjelaskan harapan sesungguhnya adalah gabungan dari semua setoran yang telah disebutkan sebelumnya, karena begitu besarnya tingkat pemahaman bersama dan rasa saling hormat yang dibutuhkan untuk mendorong komunikasi semacam itu, khususnya dalam kaitannya dengan upaya untuk menjelaskan harapan mengenai *peran* dan *tujuan.* Jika Anda memelajari akar penyebab dari hampir semua kegagalan komunikasi, atau budaya-budaya yang sakit dan tercerai-berai, Anda akan menemukan bahwa hal itu bersumber dari harapan-harapan yang membingungkan atau tidak terealisasi mengenai *peran* dan *tujuan:* dengan kata lain, ketidakjelasan mengenai siapa yang melakukan peran tertentu dan apa tujuan yang merupakan prioritas tinggi bagi peran tersebut.

Saya ingat pernah melakukan program pembangunan tim dengan para eksekutif puncak dari sebuah asosiasi restoran yang besar. Tampak jelas bahwa terdapat konflik prioritas dan tujuan yang tidak lagi bisa diabaikan atau ditoleransi tanpa berakibat buruk bagi organisasi secara keselumhan. Saya hanya mengambil dua *flip-chart* dan pada bagian atas masing-masing saya menulis, "Bagaimana Anda melihat peran dan tujuan SAYA," dan "Bagaimana Anda melihat peran dan tujuan ANDA." Tidak ada penilaian, persetujuan, atau ketidaksetujuan yang boleh diutarakan, sampai keduanya diisi hingga yang mengisi merasa puas. Dengan cara itu setiap orang bisa melihat dengan mata kepala mereka sendiri bahwa perbedaan yang tampaknya tidak bisa disatukan itu sepenuhnya merupakan hasil dari harapan-harapan yang berbeda mengenai peran dan tujuan. Setelah itu, kerendahan hati dan rasa saling menghormati bisa timbul kembali. Mereka bisa mulai komunikasi dengan tulus dalam menjelaskan harapan.

SETIA PADA YANG TIDAK HADIR

Setia pada yang tidak hadir adalah salah satu setoran yang paling sulit. Hal ini merupakan salah satu ujian tertinggi bagi karakter maupun dalamnya ikatan erat yang telah terjalin dalam sebuah hubungan. Ujian itu terjadi pada saat semua orang seakan sudah kompak untuk membicarakan dan saling bercerita mengenai keburukan seseorang yang sedang tidak hadir. Dalam situasi seperti itu, dengan cara yang wajar dan tanpa merasa paling benar, Anda bisa mengutarakan, "Saya melihatnya secara berbeda," atau "Pengalaman saya berbeda," atau "Pendapat kalian mungkin penting sekali; mari berbicara dengannya mengenai hal itu." Dengan melakukan hal itu, Anda secara langsung menyampaikan bahwa integritas adalah kesetiaan—bukan hanya pada mereka yang hadir, tetapi juga pada mereka yang tidak hadir. Entah mengakuinya atau tidak, dalam hati semua orang yang hadir akan mengagumi dan menghargai Anda. Mereka akan mengetahui bahwa nama mereka memiliki arti yang berharga bagi Anda, sekalipun mereka sedang tidak bersama Anda. Sebaliknya, jika Anda menganggap kesetiaan sebagai nilai yang lebih tinggi daripada integritas, lalu dalam situasi tersebut Anda menyerah dan ikut-ikutan bicara buruk mengenai orang yang sedang tidak hadir, maka semua orang yang hadir pun tahu bahwa pada lain kesempatan, di bawah tekanan dan stres, Anda akan melakukan hal yang sama terhadap diri mereka.

Saya pernah memimpin sebuah rapat di dalam sebuah organisasi besar di mana para pemimpin formalnya membicarakan berbagai masalah personalia. Mereka tampaknya sudah sepenuhnya sepakat mengenai kelemahan dari beberapa orang yang tidak hadir di situ. Mereka bahkan mulai menceritakan lelucon dan kisah konyol mengenai orang-orang itu dengan cara-cara yang tak akan mereka lakukan langsung di hadapan yang bersangkutan. Setelah rapat, masih pada hari yang sama, salah seorang eksekutif tersebut menghampiri saya dan mengatakan bahwa untuk pertama kalinya dia kini bisa memercayai penghargaan dan perhatian yang saya

ungkapkan kepadanya. "Mengapa begitu?" tanya saya. Dia menjawab, "Karena dalam rapat tadi, saat kami membicarakan beberapa rekan kita, Anda bertindak melawan arus dan menunjukkan kepedulian, perhatian, maupun rasa hormat yang tulus terhadap mereka" Saya bertanya mengapa hal itu berpengaruh padanya. Dia mengatakan, "Karena saya sebenarnya juga memiliki kelemahan-kelemahan yang mirip, hanya saja kelemahan mereka memang lebih buruk. Tak ada yang tahu mengenai hal itu; bahkan Anda pun tidak. Jadi setiap kali Anda mengutarakan penghargaan dan hormat Anda pada saya, di dalam hati saya bilang, 'Ah, Anda tidak mengerti.' Pada hari ini saya merasa bahwa Anda memang sungguh-sungguh. Saya merasa bahwa Anda akan setia pada saya bahkan pada saat saya tidak hadir, dan bahwa saya bisa percaya pada Anda dan meyakini pernyataan-pernyataan Anda."

Kunci untuk membuka hati banyak orang sering kali cukup hanya dengan satu orang; yakni bagaimana Anda menghargai dan berbicara mengenai satu orang, baik orang itu hadir bersama Anda atau tidak, dengan cara tertentu yang menyampaikan kepada banyak orang bagaimana Anda akan menghargai dan berbicara mengenai mereka, baik pada saat mereka hadir maupun tidak.

MEMINTA MAAF

Belajar mengatakan "Saya salah, maafkan saya," atau "Saya terlalu egois, bereaksi berlebihan, saya mengabaikan Anda, dan saya kadang-kadang meletakkan loyalitas di atas integritas," dan kemudian hidup sesuai dengannya, adalah salah satu bentuk *permohonan maaf* yang terbaik yang bisa Anda lakukan. Saya telah melihat banyak hubungan yang telah putus selama bertahun-tahun bisa disambung kembali dalam jangka waktu yang relatif pendek dengan kedalaman dan ketulusan permohonan maaf semacam itu. Jika Anda mengatakan sesuatu karena tekanan keadaan, tetapi tidak benar-benar bermaksud demikian, pada saat Anda meminta maaf jelaskan bagaimana Anda didorong oleh gengsi Anda dan apa sebenarnya yang Anda

maksudkan. Jika Anda mengatakannya pada saat keadaan menekan dan memang bermaksud demikian, maka sifat dari permohonan maafnya akan menuntut Anda untuk benar-benar mengubah hati Anda, untuk melakukan penyesalan secara pribadi, sampai Anda bisa dengan benar-benar tulus mengatakan, "Saya minta maaf; perkataan dan perbuatan saya benar-benar salah, dan saya akan berusaha untuk memperbaiki keduanya."

Saya pernah mengalami konfrontasi yang tidak menyenangkan dengan seseorang mengenai sesuatu yang benar-benar menjengkelkan. Sejak saat itu, perasaan yang diakibatkan oleh cekcok tersebut amat memengaruhi ketulusan komunikasi kami, sekalipun di permukaan kami tetap tampak sopan dan santai. Lalu suatu hari dia datang kepada saya dan mengatakan bahwa dia merasa tidak enak mengenai ketegangan dalam hubungan kami dan ingin mengembalikan keakraban dan harmoni yang sebelumnya kami rasakan. Dia mengatakan betapa sulitnya memasuki relung hatinya sendiri dan melihat di mana dia telah berbuat salah. Dia benar-benar ingin meminta maaf. Permohonan maafnya amat rendah hati dan tulus, tanpa pembelaan diri apa pun, sehingga membuat saya juga menengok ke dalam hati saya sendiri dan mengambil tanggung jawab untuk bagian saya. Hubungan kami terjalin kembali.

Seorang mantan rekan kantor saya, seorang perempuan, pernah bercerita mengenai pengalamannya dengan sebuah tim eksekutif tingkat tinggi pada sebuah retret yang berlangsung satu minggu penuh. Presiden organisasi tersebut memulai pada suatu pagi dan mendorong kelompok tersebut untuk benar-benar berusaha mendengarkan dan memahami orang lain dalam diskusi-diskusi mereka sebelum mengutarakan pendapat mereka sendiri. Sebelum memulai rapat, dia berbagi sebuah pengalaman pribadi yang amat menggugah dan memperkuat perkataannya.

Dengan mengubah semua nama, seperti juga pada kisah-kisah lainnya dalam buku ini, inilah yang diutarakan oleh teman saya mengenai apa yang terjadi di sore harinya:

Di tengah-tengah diskusi kami, seorang eksekutif yang sikapnya amat tidak menyenangkan mulai mengatakan sesuatu tentang kesulitan yang dialaminya dalam sebuah pendekatan bisnis. Kelompok itu secara verbal langsung menyerang dia. Sejujurnya, saya juga ingin menyerang dia, tetapi saya tahu bahwa tidak pada tempatnya saya melakukan hal itu. Lalu saya mendengar Jack, presiden perusahaan, tertawa keras, tepat di depan orang tersebut. Dia benar-benar membuatnya menjadi bahan lelucon di depan semua peserta lain. Tentu saja, grup itu langsung mengikuti contoh tersebut.

Saya tertegun. Hanya beberapa jam sebelumnya, presiden tersebut telah berbagi pengalamannya yang menggugah mengenai pentingnya menunggu giliran dan berusaha lebih dulu memahami tindakan seseorang. Sekarang dia melakukan hal yang tepat berlawanan. Saya tidak bisa memperingatkannya dengan baik di depan semua peserta lain, maka saya hanya menatapnya dalam-dalam. Dia memahami maksud saya dengan jelas. "Tadi itu perbuatan yang buruk. Jika Anda tidak melakukan apa pun untuk memperbaikinya saat ini juga, saya akan pergi ke luar!" Sungguh. Saya benar-benar marah. Saya sudah siap untuk keluar, meninggalkan kelompok. Mereka baru saja kembali ke kebiasaan mereka yang lama, yakni melangsungkan dinamika kelompok yang saling menyerang dan merusak.

Dia memandang balik pada saya. Saya menegakkan diri lebih tinggi di kursi saya dan terus menatap dia, "Sadarlah, teman." Dia duduk tersandar di kursinya. Saya terus menatapnya. Hal ini berlangsung selama kira-kira lima menit, dan selama itu para anggota tim masih terus menyerang orang yang malang tersebut. Lalu secara tiba-tiba, presiden organisasi menghentikan rapat. Dia mengatakan, "Berhenti, saya melakukan kesalahan. David, saya minta maaf."

"Untuk apa?" David agak tergagap sedikit. Sepanjang pengetahuannya, apa yang terjadi tadi adalah hal yang normal.

"Saya melakukan hal yang tidak patut. Seharusnya saya tidak menertawakanmu. Kami tidak mendengarkan sama sekali. Kami langsung menyerangmu. Bersediakah kamu memaafkan saya?"

Saya pikir David, wakil presiden senior ini akan mengatakan sesuatu

seperti, "Tidak masalah, jangan khawatir." Tetapi jawabannya mengagumkan: 'Jack, saya memaafkanmu. Terima kasih."

Apakab Anda menyadari seberapa besar keberanian yang dibutuhkan untuk secara aktif memberikan maaf daripada sekadar melupakan apa yang telah terjadi?

Saya duduk di sana. Emosi saya tergetar melihat perilaku Jack, Dia tidak harus minta maaf. Dia tidak barm meminta maaf di depan seluruh kelompok. Dia adalah kepala dari divisi yang membawahi delapan puluh ribu orang. Dia tidak barus melakukan apa pun yang tidak ingin dia lakukan. Setelab rapat, saya mendatanginya, dengan emosi yang masih tergetar dan terdengar pada suara saya, dan mengatakan, "Terima kasib telah melakukan hal itu." Dia menjawab, "Itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Terima kasih karena telah memelototiku." Kami tidak pernah berbicara mengenai insiden itu lagi, tetapi kami tahu bahwa kami telah bergerak naik menjadi dirt kami yang terbaik pada hari itu.

MEMBERIKAN DAN MENERIMA UMPAN BALIK

Para siswa yang paling dekat dengan saya dalam tahun-tahun saya menjadi guru adalah mereka yang saya beri umpan balik dengan keras. "Kamu lebih baik daripada itu. Saya tidak akan membiarkanmu begitu saja. Tidak ada dalih. Kamu sanggup untuk membayar harganya." Banyak yang mengatakan kepada saya bahwa saat-saat saya berupaya membawa mereka ke arah yang bertanggung jawab—yaitu mengajak mereka untuk menjalani hidup dengan menyadari sepenuhnya konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka—merupakan saat-saat penting yang menentukan kehidupan mereka selanjutnya, sekalipun pada saat itu hal itu berat bagi mereka, maupun bagi saya pribadi.

Memberikan umpan balik *negatif* adalah salah satu komunikasi yang paling sulit. Hal itu juga merupakan salah satu yang paling diperlukan. Begitu banyak orang yang memiliki kelemahan serius tanpa mereka sadari, dan karena itu tak pernah bisa mereka atasi,

karena tak seorang pun tahu bagaimana cara memberi umpan balik kepada mereka. Kebanyakan orang terlalu takut untuk merusak sebuah hubungan, atau takut jangan-jangan masa depan mereka bermasalah kalau mereka "mengingatkan" bos mereka.

Kemunafikan yang tampak dalam situasi penghinaan dalam kisah Jack menjadi amat jelas bagi orang yang melakukan kesalahan karena hal itu bukan sesuatu yang tidak dia sadari: hal itu terjadi karena ego. Keberanian dan integritas dari perempuan yang memberikan umpan balik lebih kuat daripada status dan posisi. Inilah sebabnya hal itu bisa bekerja. Tetapi, kadang-kadang hal itu tidak terlalu kuat dan tidak bekerja, dan mungkin diperlukan langkah untuk mendatangi orang tersebut secara pribadi dan membuat rekonsiliasi. Cara terbaik untuk memberikan umpan balik dalam situasi pribadi adalah dengan menjelaskan *diri Anda sendiri,* bukan orang tersebut. Jelaskan perasaan-perasaan Anda, kekhawatiran Anda, atau persepsi Anda mengenai apa yang telah terjadi daripada menuduh, menghakimi, dan memberi label terhadap orang tersebut. Pendekatan ini sering membuat orang yang diberi umpan balik menjadi terbuka terhadap informasi mengenai kelemahan yang tidak dia sadari, tanpa menjadi terlalu merasa diserang secara pribadi.

Orang-orang yang memegang jabatan seharusnya menjadikan *pemberian umpan balik* dan teguran sebagai hal yang wajar. Saat Anda menerima umpan balik, Anda perlu berbicara secara langsung mengenainya dan mengungkapkan terima kasih Anda, seberapa pun besarnya rasa sakit yang Anda rasakan. Jika Anda tidak melakukan hal ini secara terbuka, akan ada norma yang berkembang yang pada dasarnya mengatakan bahwa memberikan umpan balik negatif dan teguran adalah sebuah bentuk ketidaksetiaan dan ketidakpatuhan. Membuat "teguran" sebagai hal yang wajar dilakukan, dan bahkan dijadikan norma sosial, juga membebaskan orang yang memiliki jabatan formal sehingga dia juga bisa "menegur" tanpa takut hal itu akan melukai perasaan, merusak hubungan atau dianggap sebagai "kata akhir."

Kita semua memerlukan umpan balik, khususnya tentang titik-titik buta *(blind spot)* kita—yaitu bidang-bidang kelemahan yang tak tampak bagi kita sendiri. Inilah sebabnya pertumbuhan pribadi amat penting, karena titik-titik buta tidaklah lembut. Harga diri seseorang adalah hal yang intrinsik dan tidak datang dari kelemahan tertentu, baik yang disadari maupun tidak.

Saya pernah mengalami ketegangan dengan salah seorang tetangga saya karena dia mengalami kesulitan untuk hidup begitu dekat dengan keluarga besar kami yang berisik dan kadang-kadang tidak menghormati orang lain—tambah lagi dengan anjing yang sering menggonggong dan lampu-lampu terang yang menyala di pagi buta atau sampai larut malam, dll. Saya mendatanginya dan mengatakan bahwa betapa saya ingin keluarga kami menjadi tetangga yang baik baginya dan akan menghargai jika dia mau memberi umpan balik mengenai apa yang bisa kami lakukan untuk memperbaiki kondisi tersebut. Dia segan untuk berbicara, sehingga saya harus memancingnya sedikit dengan menjelaskan bagaimana persisnya perasaan yang dia alami karena hidup bersebelahan dengan rumah kami. Dia kemudian membuka diri dan mengungkapkan perasaan, keluhan, maupun kekhawatiran yang dialami oleh dirinya dan istrinya. Tetapi semakin saya mendengarkannya, semakin pula dia tampaknya hampir terhanyut oleh tindakan saya untuk meminta umpan balik, menghargai hal itu, dan berusaha melibatkan keluarga saya dalam upaya untuk memperbaiki situasi. Dia juga mengakui bahwa dia telah bereaksi secara berlebihan terhadap banyak hal dan telah membesar-besarkan masalah melebihi proporsinya. Memang, sebagian besar dari apa yang dia bicarakan adalah suara obrolan, kekacauan, dan keributan yang pasti akan timbul karena keluar masuknya anggota keluarga yang cukup banyak. Saat kami berpisah dia mengatakan betapa bersyukurnya dia atas kunjungan tersebut dan betapa leganya dirinya.

MEMAAFKAN

Kemarahan adalah air keras yang akan lebih merusak bejana tempat penyimpanannya daripada benda-benda yang disiram dengannya.

MAHATMA GANDHI

Memaafkan yang sejati berarti melupakan, membiarkannya berlalu, dan bergerak maju. Pada saat pergi untuk sebuah perjalanan bisnis, saya pernah menerima telepon dari seorang manajer saya, yang ingin mengundurkan diri karena cara yang dilakukan oleh atasan langsungnya saat mengritik dia. Saya meminta dia untuk menunda membuat keputusan tergesa-gesa semacam itu sampai kami bisa bertemu secara langsung. Dia mengatakan, "Saya menelepon bukan untuk meminta pendapat Anda, tetapi untuk memberi tahu Anda. Saya mengundurkan diri." Saya menyadari pada saat itu juga bahwa saya tidak mendengarkannya, maka saya mulai mendengarkan dia. Dia kemudian menumpahkan pengalaman-pengalaman buruknya, keluhan, dan kejengkelannya, dan banyak lagi yang dilontarkan istrinya. Saat saya benar-benar mendengarkannya, energi negatif dalam pernyataannya berangsur-angsur lenyap, dan dia sendiri akhirnya setuju untuk bertemu dengan saya saat saya kembali.

Saat saya kembali, dia membawa istrinya ke kantor saya. Dari luar mereka tampak santai, tetapi begitu kami mulai membahas permasalahan yang sebenarnya, kemarahan dan kebencian yang mendalam mengalir ke luar. Saya terus mendengarkan sampai mereka merasa dipahami, dan kemudian mereka menjadi amat terbuka. Saya kemudian memaparkan kepada mereka mengenai ruang antara stimulus dan respons, dan bahwa bahaya yang paling besar tidak berasal dari apa yang dilakukan orang terhadap kita tetapi respons kita terhadap apa yang mereka lakukan terhadap kita. Pada awalnya mereka berpikir bahwa saya sedang memanipulasi mereka agar dia

tidak mengundurkan diri. Jadi saya terus mendengarkan sampai masalah-masalah lain disingkapkan dan dipahami, termasuk bagaimana masalah-masalah di tempat kerja ini telah memengaruhi pernikahan mereka dan kehidupan keluarga mereka. Benar-benar seperti mengupas bawang, lapis demi lapis, hingga Anda mencapai inri yang lunak.

Pada saat tersebut mereka menjadi amat terbuka dan bersedia untuk belajar, maka saya menekankan lagi kekuatan pilihan dan menyatakan bahwa mungkin mereka perlu mempertimbangkan untuk minta maaf kepada atasan si suami atas kebencian dan kemarahan si manajer terhadap atasannya itu. Jawabannya adalah, "Apa maksud Anda? Anda membalik ini semua. Bukan *kami* yang harus minta maaf—*dia* yang harus meminta maaf kepada *kami."*

Energi-energi negatif kembali dilepaskan sampai mereka benar-benar terbuka terhadap gagasan bahwa tidak ada seorang pun yang bisa melukai hati kita tanpa persetujuan kita sendiri, dan bahwa respon yang kita pilih merupakan penentu utama dari kehidupan kita—bahwa kita adalah hasil dari keputusan-keputusan yang kita buat, dan bukan dari kondisi kita. Mereka menjadi amat rendah hati dan setuju untuk memikirkan hal itu. Si manajer kemudian menelepon saya dan mengatakan bahwa dia akhirnya bisa melihat kebijaksanaan dari prinsip-prinsip yang telah kami bicarakan dan menerimanya. Kemudian dia menghadap atasannya dan meminta maaf. Atasannya benar-benar terhanyut oleh pengungkapan itu, dan atasannya tersebut pada gilirannya juga minta maaf kepadanya, dan hal itu telah memperbaiki hubungan mereka. Teman saya mengatakan bahwa manajer tadi dan istrinya telah mencapai suatu titik penerimaan yang mendalam terhadap ruang antara stimulus dan respon maupun kekuatan pilihan, sehingga bahkan jika atasannya menganggap remeh tindakan mereka untuk minta maaf, dia telah bertekad untuk terus berusaha dan membuat keberhasilan semampu yang bisa dia lakukan.

Pemberian maaf memutuskan lingkaran sebab akibat, karma orang yang "memaafkan" kamu—karena cinta—mengambil alih beban konsekuensi dari apa yang telah kamu lakukan. Pemberian maaf, dengan demikian selalu diikuti oleh sebuah pengorbanan.[4]

DAG HAMMARSKJOLD

Bukan gigitan ular beracun yang menimbulkan bahaya serius, tetapi mengejar ular untuk menangkapnya yang mendorong racun tersebut sampai ke jantung. Karena kita semua membuat kesalahan, kita semua perlu memberi dan minta maaf. Lebih baik untuk berfokus pada kesalahan kita sendiri dan minta maaf daripada berfokus pada kesalahan orang lain dan menunggu mereka untuk minta maaf terlebih dahulu, atau memberikannya sambil menggerutu saat mereka minta maaf. Lebih baik memiliki semangat seperti orang yang berdoa, "Tuhanku, bantulah aku untuk memaafkan mereka yang dosanya berbeda dari apa yang aku lakukan." Dalam semangat yang sama, C.S. Lewis mengatakan:

> Ketika saya menjalankan doa malam saya dan berusaha untuk mengingat-ingat kembali dosa-dosa saya pada hari itu, sembilan dari sepuluh kejadian yang paling jelas adalah dosa melanggar sikap kebaikan hati; saya telah membisu atau marah-marah atau mencibir atau berlaku kasar atau mendamprat. Dan dalih yang langsung muncul dalam pikiran adalah pancingannya terlalu tiba-tiba atau tidak dapat diperkirakan. Saya lepas kendali, saya tidak punya waktu untuk menimbang perkaranya dengan jernih... Sudah pasti apa yang dilakukan seseorang pada saat dia berhadapan dengan sesuatu yang mendadak adalah bukti terbaik dari orang macam apa dia sebenarnya. Sudah pasti apa yang muncul ke luar sebelum orang tersebut mempunyai waktu untuk menutup-nutupinya adalah suatu kebenaran. Jika ada tikus di loteng, besar kemungkinan Anda akan bisa melihatnya jika Anda masuk ke dalamnya dengan tiba-

tiba. Tetapi bukan mendadaknya tindakan itu yang menciptakan tikus-tikus tersebut; kemendadakan itu hanya menyebabkan mereka tidak bisa cepat bersembunyi tanpa diketahui. Dengan cara yang sama, kemendadakan provokasi tidak membuat saya jadi bertemperamen buruk: hal itu hanya menunjukkan kepada saya orang bertemperamen buruk macam apa sebenarnya saya ini... Nah, loteng tersebut berada di luar jangkauan keinginan sadar saya... Saya tidak dapat, dengan upaya moral langsung, memberikan motif-motif baru kepada diri saya. Setelah beberapa langkah pertama... kami menyadari bahwa segala hal yang benar-benar perlu dilakukan di dalam jiwa kita hanya bisa dilakukan oleh Tuhan.[5]

SEBUAH KATA AKHIR MENGENAI KEPERCAYAAN

Banyak dari fokus saya dalam bab mengenai Membangun Kepercayaan ini terarah pada hal-hal yang bisa kita lakukan dengan sadar untuk membangun hubungan-hubungan dengan orang lain yang dilandasi dengan kepercayaan—mengenai upaya menciptakan *kepercayaan,* atau *trust,* dalam bentuk kata benda.

Tetapi ingat, percaya juga mempunyai bentuk sebagai kata kerja, yakni *memercayai.* Saya memulai Bagian 2 dari buku ini dengan sebuah kisah mengenai bagaimana pada awal masa dewasa saya, seseorang melihat potensi di dalam diri saya yang jauh melampaui apa yang saya lihat sendiri. Dia melihat di balik permukaan, melampaui apa yang kasat mata dan tampak jelas. Dia melongok ke dalam hati, mata, dan jiwa saya dan melihat bibit-bibit keagungan yang masih mentah, belum berkembang dan belum terlihat, yang terdapat di dalam diri setiap orang.

Karena itu, dia *memercayakan* kepada saya sebuah tugas dan tanggung jawab yang jauh melampaui pengalaman dan anggapan mengenai kemampuan saya. Dia *memberikan* kepercayaannya pada saya, tanpa menuntut bukti bahwa saya memang pantas memperoleh kepercayaan besar seperti itu. Dia hanya memercayai dan mengharapkan agar saya tumbuh untuk memenuhi tantangan tersebut,

dan memperlakukan saya sesuai dengan hal itu. Itu adalah tindakan yang didasarkan pada keyakinan. Tindakan berdasarkan keyakinan ku telah memperkuat nilai dan potensi diri saya sedemikian rupa, sehingga saya sendiri menjadi terinspirasi untuk melihat hal itu dalam diri saya. Keyakinannya pada saya meningkatkan keyakinan saya sendiri dan pandangan mengenai diri saya sendiri. Dalam diri saya tumbuh keinginan untuk mencapai potensi yang tertinggi dan mengikuti dorongan-dorongan yang paling mulia. Saya memang tidak sempurna, tetapi betapa besarnya pertumbuhan yang saya alami! Hal itu juga menjadi filosofi kehidupan saya. Perkuat orang lain. Perkuat anak-anak Anda. Percayalah pada mereka, bukan pada apa yang Anda lihat tetapi apa yang tidak Anda lihat—yaitu pada potensi mereka.

Benar sekali kata-kata yang diucapkan oleh penyair Goethe, yang mengatakan, "Perlakukan seseorang sebagaimana dia apa adanya, maka dia akan tetap seperti dirinya itu; perlakukan seseorang seperti bagaimana dia bisa dan seharusnya bisa, dan dia akan menjadi apa yang dia bisa dan seharusnya bisa dia capai."

Memercayai adalah menyampaikan kepada orang lain nilai dan potensi mereka dengan amat jelas, sehingga mereka terilhami untuk melihat sendiri hal itu di dalam diri mereka.

Memercayai bukan hanya merupakan buah dari kelayakan untuk dipercaya, melainkan juga merupakan akar dari motivasi, bahkan merupakan bentuk motivasi yang paling tinggi. *Cinta* juga mempunyai makna sebagai kata kerja dalam bentuk *mencintai.* Hal ku merupakan sesuatu yang Anda lakukan. Anda mencintai atau melayani orang lain. Anda memercayai orang lain. Anda melihat nilai dan potensi mereka dan memberikan peluang, memupuk hal itu, dan memberikan dorongan. Jika mereka tidak menjalani kehidupan yang sesuai dengan kepercayaan yang diberikan ini, kepercayaan itu itu akan menjadi rusak dan mereka tidak akan terilhami

untuk melihat nilai dan potensi mereka. Mereka tidak akan memiliki kemampuan untuk mengomunikasikan kepada orang lain nilai dan potensi mereka. Bagi mereka, *percaya* tidak menjadi kata kerja, mereka tidak bisa *memercayai* dan karena itu juga tidak bisa *dipercayai.* Dalam kenyataannya, seseorang yang tidak memiliki kelayakan untuk dipercaya akan amat sulit mempercayai siapa pun atau memiliki keyakinan terhadap orang lain dalam cara yang bisa bertahan lama.

Izinkan saya untuk memberi contoh, dengan sebuah kisah yang sering saya ceritakan, mengenai bagaimana *cinta* berlaku sebagai kata kerja *mencintai,* seperti *percaya* menjadi *memercayai.* Saat menjadi pembicara pada sebuah seminar, seorang pria menghampiri saya dan berkata, "Stephen, saya suka pada apa yang Anda katakan. Tetapi setiap situasi amat berbeda. Lihatlah pada pernikahan saya. Saya amat cemas. Istri saya dan saya sudah tidak memiliki perasaan satu sama lain seperti dulu. Saya rasa saya sudah tidak mencintainya lagi, dan dia pun sudah tidak mencintai saya. Apa yang bisa saya lakukan?"

"Perasaannya sudah tidak ada lagi?" tanya saya.

"Benar," tegasnya. "Dan kami memiliki tiga anak yang amat kami pedulikan. Apa saran Anda?"

"Cintailah dia," jawab saya.

"Saya sudah mengatakan, perasaannya sudah tidak ada."

"Cintailah dia."

"Anda tidak mengerti. Perasaan cinta itu sudah tidak ada."

"Karena itu cintailah dia. Jika perasaan itu sudah tidak ada, itu adalah alasan yang bagus untuk mencintai dia."

"Tetapi bagaimana kita bisa mencintai jika kita memang tidak cinta?"

"Kawan, *cinta* dalam hal ini adalah kata kerja. *Cinta*—sebagai perasaan—adalah buah dari *cinta* kata kerja. Jadi cintailah dia. Berkorbanlah. Dengarkanlah dia. Berempatilah. Hargailah. Perkuat dia, tegaskan keberadan dan harga dirinya dengan mengatakan 'ya' padanya. Apakah Anda bersedia untuk melakukan hal itu?"

Dalam segala literatur agung dari semua masyarakat yang maju, *cinta* adalah kata kerja. Orang-orang yang reaktif membuatnya menjadi perasaan. Mereka dikendalikan oleh perasaan. Hollywood telah menjejali kita dengan cerita yang membuat banyak orang percaya bahwa bukan kita yang bertanggung jawab, bahwa cinta adalah sebuah perasaan. Tetapi, skenario Hollywood tidak menggambarkan kenyataan. Jika perasaan kita mengendalikan tindakan-tindakan kita, hal itu karena kita telah mengabaikan tanggung jawab kita dan memperkuat perasaan kita untuk mengambil alih.

Orang-orang proaktif menjadikan *cinta* sebagai kata kerja. Cinta adalah sesuatu yang Anda lakukan: pengorbanan yang Anda berikan, penyerahan diri sendiri, seperti seorang ibu yang melahirkan bayi ke dunia. Jika Anda ingin memelajari cinta, pelajari mereka yang berkorban untuk orang lain, bahkan untuk orang-orang yang memusuhi mereka atau tidak membalas cinta mereka. Jika Anda adalah orangtua, lihatlah pada cinta yang Anda miliki kepada anak-anak yang membuat Anda rela berkorban bagi mereka. Cinta adalah sebuah nilai yang diaktualisasikan dengan tindakan mencintai. Orang-orang proaktif meletakkan perasaan pada tingkat yang lebih rendah daripada nilai-nilai. Cinta, sebagai perasaan, bisa ditumbuhkan kembali.

Di mana tempat terbaik untuk memberikan kepercayaan, untuk mengomunikasikan nilai dan potensi orang lain? Sudah jelas, dalam keluarga. Jika keluarga tidak berfungsi sebagaimana mestinya, di mana tempat yang terbaik selanjutnya? Sekolah. Para guru menjadi orangtua pengganti yang memulai lagi proses memercayai.

Ingatlah kekuatan yang Anda miliki untuk memberikan kepercayaan Anda kepada orang lain. Dengan begitu mungkin Anda akan menghadapi risiko untuk menjadi kecewa, dan karena itu harus bijaksana dalam pelaksanaan kekuatan ini. Tetapi, jika Anda melakukannya, Anda memberikan hadiah dan peluang yang tak ternilai kepada orang lain. Risiko yang terbesar adalah risiko yang muncul dari kehidupan tanpa risiko.

TANYA & JAWAB

T: Bagaimana Anda memperbaiki sikap? Tidak ada yang lebih merusak bagi sebuah organisasi daripada sikap yang negatif. Bagaimana Anda menangani hal itu?

J: Saya akan mencoba menjawab pada tiga tingkatan: *Pertama,* pada tingkat pribadi, jadilah orang yang memiliki sikap positif—orang yang menghindari kanker yang menyebar dalam bentuk mengeluh, mengritik, membandingkan, bersaing, dan menantang. Sungguh, tidak ada yang lebih memberikan pengaruh positif daripada berada di sekitar orang yang menjadi penerang dan bukan hakim; yang menjadi panutan, bukan pengritik.

Kedua, berikan sedikit waktu pribadi empat mata untuk membangun hubungan dengan orang yang tampaknya memiliki sikap negatif. Sikap-sikap negatif sebenarnya adalah gejala dari hal-hal yang lebih mendalam. Setiap orang memiliki kebutuhan untuk merasa dimengerti. Karena itu, usaha untuk memahami orang lain adalah hal yang memiliki efek terapi, efek penyembuhan, dan amat memperkuat mereka, sehingga sering kali dengan memahami mereka Anda pada akhirnya bisa menyelesaikan masalah di akarnya dan bukan sekadar mengeluh karena buahnya tidak ada.

Ketiga, kadang-kadang ada kekuatan lain yang bermain lebih kuat daripada teladan yang Anda berikan maupun hubungan Anda dengan seseorang. Kadang-kadang Anda hanya perlu tersenyum dan tidak terobsesi terhadap perubahan sikap mereka. Hal itu akan mencegah kanker sikap negatif untuk berkembang biak dan menyebar. Ingatlah, apabila Anda mendasarkan sikap emosional Anda di atas kelemahan orang lain, termasuk sikap-sikap negatif mereka, Anda akan memperlemah diri Anda sendiri, dan memperkuat sikap-sikap negatif mereka itu untuk membiakkan sel-sel kanker mereka dan menyebarkannya ke

seluruh jaringan. Anda tak bisa mengubah segalanya. Anda tidak bisa mengubah orang lain. Anda hanya bisa mengubah diri Anda sendiri. Bagaimanapun, saya telah menemukan bahwa kadang-kadang jika orang bisa mengembangkan keahlian atau kompetensi yang selaras dengan sebuah bakat fundamental yang mereka miliki, sikap mereka terhadap diri mereka sendiri, terhadap orang lain dan terhadap kehidupan akan meningkat secara signifikan. Sebagai contoh, misalkan Anda akan mengajari beberapa orang untuk bermain tenis. Apakah memang merupakan hal yang terbaik untuk berbicara mengenai sikap mereka jika mereka tampaknya agak loyo, kurang semangat, dan negatif? Apakah paling baik kalau kita memberi mereka pengetahuan lebih banyak tentang teori pukulan-pukulan dasar dan voli? Atau mungkinkah justru paling baik kalau mengajak mereka ke lapangan, menitik beratkan pada keahlian mereka, dan melatih keahlian-keahlian tersebut sampai mereka sendiri ingin mendapatkan pengetahuan yang lebih banyak lagi? Dengan cara seperti itu mungkin Anda akan menemukan bahwa sikap mereka secara alamiah menjadi lebih positif saat mereka semakin menikmati permainannya. Ada tiga jalur untuk melakukan perbaikan: pengetahuan, keahlian, dan sikap. Sebagian besar orang berfokus pada jalur-jalur pengetahuan dan sikap. Saya berpendapat bahwa kunci dari keduanya adalah jalur keahlian—orang akan memiliki perasaan yang lebih baik mengenai diri mereka sendiri dan mengenai kehidupan jika mereka bisa melakukan sesuatu dengan baik.

T: Apa saran terbaik yang pernah Anda berikan berkaitan dengan motivasi?

J: Pertama, saya akan mengatakan, jadilah teladan dan panutan, kemudian tegaskan nilai dan potensi orang lain secara amat jelas sehingga mereka bisa melihatnya sendiri di dalam diri mereka—

bukan sekadar melalui kata-kata Anda, tetapi juga melalui berbagai sistem dan insentif penguat yang selaras. Kita perlu menyadari bahwa baik motivasi dari dalam maupun dari luar adalah hal yang penting. Nyala api di dalam din seseorang mirip dengan sebuah korek api. Cara untuk menyalakan api tersebut adalah dengan menggesekkannya, lalu korek-korek api yang lain akan menyala karena panas yang timbul. Saya tidak terlalu suka memberikan banyak pidato penggugah semangat, sekalipun saya memang percaya pada antusiasme. Saya menyukai ajaran Ken Blanchard mengenai "memergoki" orang saat melakukan hal yang benar. Mereka harus merasa dihargai dan mendapatkan apresiasi, tetapi mereka juga perlu merasa bahwa pekerjaan yang mereka geluti memang layak mendapatkan komitmen dan upaya terbaik mereka.

T: Dalam dunia internet, sering kali kita bisa menghindari perlunya pertemuan tatap muka. Dalam konteks seperti ku, bagaimana kita bisa mengoptimalkan teknologi-teknologi baru sehingga kita tetap mendapatkan peningkatan efisiensi yang diakibatkan oleh teknologi tersebut, tanpa menjadikan tempat kerja kita kehilangan ciri manusiawinya?

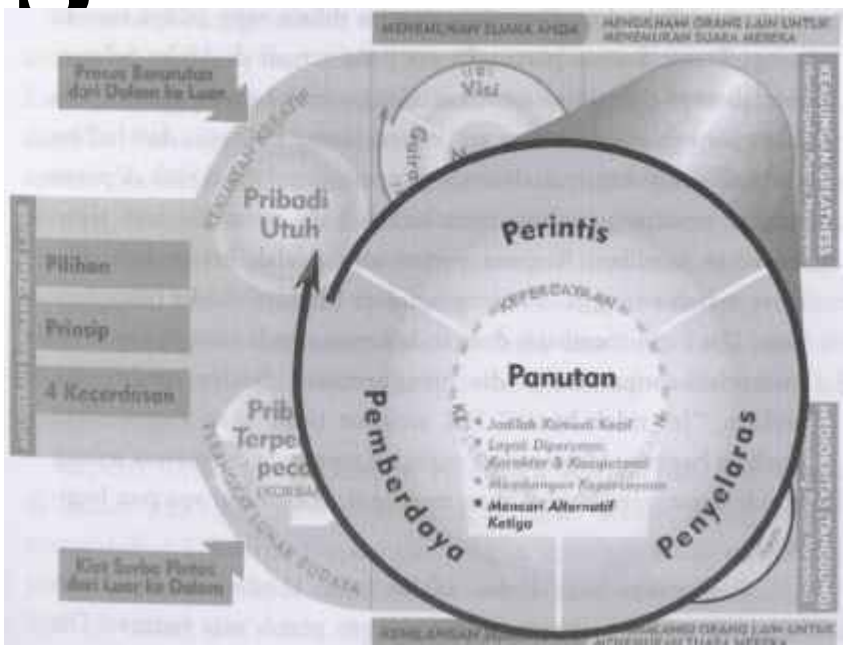
J: Dalam penilaian saya, teknologi canggih *{high-tech)* hanya bisa terus bekerja dengan baik dalam jangka panjang jika didampingi oleh sentuhan tinggi *(high touch).* Setelah Anda menjalin hubungan, barulah Anda bisa mulai memikirkan efisiensi dan bekerja secara efisien. Teknologi memungkinkan Anda untuk menjadi efisien, tetapi tidak dapat menggantikan peran hubungan. Ingatlah, mengenai manusia, cepat adalah lambat dan lambat adalah cepat. Teknologi, seperti tubuh, adalah pelayan yang baik, tetapi juga merupakan tuan yang buruk.

Bab 10
MENYATUKAN SUARA: MENCARI ALTERNATIF KETIGA

Para pemimpin tidak menghindari, menekan, atau menyangkal konflik, tetapi justru melihatnya sebagai sebuah peluang.[1]

WARREN BENNIS

SAYA YAKIN bahwa salah satu masalah yang paling sulit dan menantang dalam kehidupan, baik di rumah, di tempat kerja, atau di mana pun, adalah bagaimana cara menangani konflik—



GAMBAR 10.1

bagaimana menghadapi perbedaan-perbedaan antarmanusia. Coba lihat tantangan yang Anda hadapi—bukankah demikian? Bagaimana jika Anda memiliki karakter dan KEAHLIAN untuk menyelesaikan perbedaan secara sinergis—yakni dengan menemukan solusi yang lebih baik daripada yang telah diusulkan oleh masing-masing pihak? Kapasitas dan kemampuan untuk menghasilkan solusi sinergis atau kerja sama kreatif semacam itu, dibangun di atas fondasi *kewibawaan moral* pada tingkat pribadi dan *kepercayaan* dalam hubungan.

SAYA PERNAH MENDENGAR cucu perempuan Gandhi, Arun Gandhi, berbagi wawasan yang amat mendalam mengenai kakeknya. Semua orang yang mendengarkan pembicaraannya menjadi rendah hati sekaligus tersentak:

> Ironisnya, jika tidak ada rasisme dan prasangka, kita mungkin tak akan memiliki seorang Gandhi. Dia mungkin hanya akan menjadi salah satu dari sekian banyak pengacara sukses yang punya banyak uang. Tetapi, karena prasangka ras yang terjadi di Afrika Selatan, martabatnya dilecehkan selama seminggu sejak kedatangannya. Dia dilempar keluar dari kereta api karena warna kulitnya, dan hal itu amat merendahkan martabatnya, sampai-sampai dia duduk di peron stasiun sepanjang malam, memikirkan bagaimana dia bisa mendapatkan keadilan. Respons pertamanya adalah kemarahan. Dia amat marah sehingga dia menginginkan keadilan model balas dendam. Dia ingin membalas dengan kekerasan pada orang yang telah merendahkannya. Tetapi dia menghentikan dirinya sendiri dan berkata, "Ini tidak benar." Hal tersebut tidak akan memberikan keadilan baginya. Hal tersebut mungkin membuat dia merasa senang untuk sesaat, tetapi tidak akan memberikan keadilan apa pun baginya.
>
> Responsnya yang kedua adalah ingin kembali ke India dan hidup di antara kaumnya sendiri dengan penuh rasa hormat. Dia juga mencoret pilihan tersebut. Dia mengatakan, "Kamu tidak bisa melarikan diri dari masalah. Kamu harus tetap tinggal dan menghadapi masalah." Dan itulah saatnya respons ketiga mulai tersingkap dalam dirinya—respons aksi tanpa kekerasan. Sejak saat itu, dia mengembangkan falsafah *ahimsa*, hidup tanpa kekerasan dan menjalaninya dalam hidup maupun dalam upayanya untuk mencari keadilan di Afrika Selatan. Dia akhirnya tinggal di negara itu selama dua puluh dua tahun, dan barulah dia pergi dan memimpin pergerakan di India.[2]

Alternatif Ketiga bukanlah cara saya, bukanlah cara Anda, melainkan cara *kita* bersama. Alternatif ketiga bukanlah kompromi di tengah-tengah antara cara Anda dan cara saya; melainkan sesuatu yang lebih baik daripada kompromi. Alternatif ketiga sama dengan apa yang disebut oleh orang Buddha sebagai jalan tengah—sebuah posisi tengah yang lebih tinggi dan lebih baik daripada kedua cara yang ada sebelumnya, seperti ujung atas dari sebuah segitiga.

Alternatif Ketiga adalah sebuah alternatif yang lebih baik daripada semua alternatif yang telah diusulkan. Alternatif itu merupakan hasil dari upaya kreatif sepenuh hati. Alternatif itu muncul karena mereka bersedia menghadapi risiko untuk terluka dengan cara membuka diri, sudi mendengarkan, dan mencari yang lebih baik. Masing-masing sama sekali tidak tahu apa yang akhirnya akan bisa dicapai. Anda hanya tahu bahwa proses itu akan mencapai sesuatu yang lebih baik daripada apa yang telah dicapai sekarang. Isinya bisa berubah, semangatnya bisa berubah, motifnya bisa berubah, bahkan dua atau tiga hal sekaligus bisa berubah—dan pasti ada yang berubah.

Seperti terjadi pada Gandhi, Alternatif Ketiga biasanya *dimulai* di dalam diri salah satu pihak yang terlibat. Tetapi, sering hal itu memerlukan kekuatan lingkungan sekitar, misalnya adanya seseorang yang menentang Anda, sebelum hal itu benar-benar tertanam lebih kuat di dalam diri Anda. Apakah Anda melihat dalam kutipan dari cucu perempuan Gandhi tersebut, bagaimana tarik-menarik antara

pergumulan di dalam diri dan hubungan antarpribadinya? Gandhi harus lebih dulu melakukan pekerjaan *pribadi* yang cukup banyak sebelum bisa menghadapi berbagai tantangan berkaitan dengan h*ubungannya* dengan lingkungan sekitar.

HANYA PERLU SATU ORANG: POLA PIKIR MENCARI ALTERNATIF KETIGA

Seperti halnya melakukan dua puluh *push-up* merupakan analogi atau metafora fisik bagi keberhasilan *pribadi*, saya senang menggunakan metafora adu panco. Untuk menggambarkan pola pikir maupun kemampuan yang diperlukan untuk mencari dan mencapai Alternatif Ketiga yang sesungguhnya, dalam lokakarya saya biasanya saya minta para peserta untuk mengajukan seorang "sukarelawan" yang amat kuat dengan tinggi badan lebih dari 190 cm untuk melawan saya dalam adu panco di depan semua peserta. Saat orang tersebut sedang dibujuk dan kemudian berjalan ke depan, saya dengan arogan mengatakan kepada orang tersebut untuk bersiap-siap kalah. Saya membual mengenai kemampuan, kekuatan dan sabuk hitam yang saya miliki. Pada saat dia benar-benar sampai di depan, saya mengatakan kepadanya untuk mengulangi kata-kata berikut, "Saya adalah seorang pecundang!" Sebagian besar bersedia untuk melakukannya. Saya mengatakan pada orang bertubuh sebesar monster ini bahwa yang penting bukan ukuran tubuh, tetapi teknik, dan saya menguasai tekniknya, sementara dia tidak. Saya sengaja bersikap sombong dan sinis. Seperti yang saya inginkan, simpati para peserta beralih kepada lawan saya.

Kami kemudian mengambil posisi adu panco dengan kaki kanan ditempelkan ke kaki kanan lawan dan saling menggenggam tangan. Lalu saya bertanya kepada orang-orang yang mengajukan "sukarelawan" mereka itu, apakah mereka bersedia untuk mendanai pertandingan ini. Dengan kata lain, jika dia bisa menekan tangan saya sampai mendatar sama dengan posisi siku, mereka akan membayar dia satu dolar, dan jika saya yang mengalahkan dia,

maka saya akan menerima satu dolar. Mereka selalu setuju. Lalu saya meminta seseorang yang duduk di dekat situ untuk menjadi penghitung waktu. Dia akan bertindak sebagai wasit, dengan memberi tahu kapan kami harus mulai, memberi waktu satu menit bagi kami untuk beradu panco, menghitung berapa kali dia mengalahkan saya atau saya mengalahkan dia.

Wasit memerintahkan kami untuk mulai. Saya langsung melemaskan tangan, dan dia mengalahkan saya. Dan biasanya dia amat terkejut dan bertanya-tanya mengapa saya sama sekali tidak melawan. Dia heran mengenai apa yang terjadi. Jadi kami kembali ke posisi awal lagi, dan saya membiarkan dia untuk mengalahkan saya lagi. Dan mungkin lagi. Dan lagi. Dia selalu mengharapkan adanya perlawanan. Dia biasanya mulai merasa agak bersalah, jangan-jangan dia berlaku tidak adil.

Lalu saya mengatakan padanya, "Anda tahu, yang akan bisa membuat Anda merasa enak adalah kalau kita berdua menang sebanyak mungkin." Dia biasanya mulai berpikir, tetapi karena saya sudah memojokkan dia sebelum pertandingan dimulai, dia tidak tahu apakah dia bisa mempercayai saya. Mungkin itu sekadar kata-kata manis—bagaimana jika rencana saya yang sebenarnya adalah mau memelintir atau memanipulasi dia untuk keuntungan saya? Tetapi saat saya terus membiarkan dia untuk menang tanpa perlawanan sama sekali, hati nuraninya biasanya membenarkan kata-kata saya tadi, dan dia menjadi terbuka pada saran saya bahwa jika kita berdua menang, kita berdua akan menang lebih banyak lagi. Pada akhirnya, sekalipun dengan sedikit menggerutu, enggan, dan dengan agak susah payah, lawan saya biasanya bersedia untuk membiarkan saya menang satu kali.

Lalu kami akan kembali lagi ke posisi awal. Lalu saya membiarkan dia menang tanpa perlawanan. Dan dalam beberapa detik berikutnya, dia mulai bergerak maju dan mundur tanpa perlawanan sama sekali. Kadang-kadang beberapa sukarelawan masih bertanya-tanya dan heran mengenai apa yang terjadi. Mereka terus berusaha untuk

melawan, tetapi pada akhirnya adu panco itu berlangsung tanpa hambatan, mudah, dan sama sekali tak perlu upaya keras bagi kami berdua. Selanjutnya saya berkata, "Sekarang, mengapa kita tidak benar-benar berusaha efisien?" Lalu bersama-sama hanya menggerakkan pergelangan tangan kami ke kiri dan kanan, yang sekitar lima kali lebih cepat daripada menggerakkan seluruh lengan. Lalu kami mempergunakan kedua lengan dan menggandakan hasilnya. Akhirnya saya berkata, "Sekarang mari pergi ke meja Anda dan melakukannya di hadapan mereka sehingga mereka bisa menghitung berapa dolar yang harus mereka bayarkan kepada kita." Pada saat ini setiap orang bersorak dan memahami pesan yang dimaksud.

Hanya sepertiga responden xQ yang setuju bahwa mereka bekerja di lingkungan yang sama-sama menang.

Saya kemudian menjelaskan kepada para peserta bahwa Berpikir Menang-Menang—yaitu *pola pikir* yang diandaikan untuk Mencari Alternatif Ketiga—adalah gagasan atau prinsip mengenai saling menghormati dan pengupayaan keuntungan atau manfaat bersama. Sekalipun pada awalnya saya *berpura-pura* sebagai orang yang lebih kuat, lebih baik, dan lebih agresif untuk membuat lawan masuk ke dalam pola pikir menang-kalah, dalam adu panco tadi saya membawa sebuah *maksud* dan pola pikir menang-menang.

Lalu, tanpa diduga oleh lawan saya, saya mulai mewujudkan *kepentingannya,* kemenangan bagi dirinya, sama sekali tanpa perlawanan. Setelah cukup terbuka, bahkan merasa bersalah atau menjadi rendah hati, dia kemudian bisa menerima gagasan bahwa kami berdua bisa menang lebih banyak jika kami bekerja bersama-sama.

Lalu kami menjadi kreatif dengan cara bersama-sama menggerak-gerakkan pergelangan tangan ke kiri dan kanan, dan kemudian dengan mempergunakan kedua belah lengan kami. Hasil akhirnya

adalah hasil yang sinergis, di mana kami berdua menang besar. Begitu juga orang-orang yang duduk semeja dengan lawan saya, walaupun harus membayarkan banyak uang hadiah, juga menang besar... dalam bentuk pembelajaran. Tentu saja, pada kenyataannya tidak ada uang yang diserahkan. Tetapi hal itu tetap amat berkesan, menyenangkan dan merupakan gambaran fisik untuk mencari dan menghasilkan Alternatif Ketiga.

Bisakah Anda melihat bagaimana saya harus membawa kekuatan dan rasa aman di dalam diri dengan kapasitas "dua puluh *push-up"* pada tingkat pribadi agar bisa terus mempertahankan upaya saya untuk membangun kepercayaan dan mencari Alternatif Ketiga? Karena secara sengaja saya telah menumbuhkan sebuah rasa persaingan menang-kalah yang mendalam pada orang tersebut, bisa dipahami kalau lawan saya akan bereaksi keras dan berusaha sekuat tenaga untuk menang terhadap saya. Karena arogansi dan serangan pribadi yang pura-pura saya lakukan sebelum panco dimulai, bisa dibayangkan kalau dalam hatinya dia berkata, "Sama sekali tidak bisa diterima kalau orang botak kecil ini berkoar-koar bahwa dia bisa mengalahkan saya". Berhadapan dengan lawan dengan mental menang-kalah seperti itu, bayangkan betapa saya harus dengan sabar dan gigih mempertahankan pola pikir menang-menang.

Banyak orang mengira bahwa *kedua belah* pihak harus berpikir menang-menang. Tidak demikian. Hanya salah satu pihak yang perlu melakukannya. Sebagian besar orang juga mengira bahwa pihak yang lain harus bekerja sama, tetapi kerja sama kreatif yang menghasilkan Alternatif Ketiga baru akan muncul belakangan, yakni pada saat Anda bersinergi. Seseorang hanya perlu membuat pihak lain siap, dengan pertama-tama mendengarkan secara empatik dan saksama, berusaha menemukan kepentingan pihak lain dan secara konsisten terus melakukan hal tersebut sampai pihak lain tersebut merasakan kepercayaan yang timbul.

Saya pernah melakukan adu panco ini pada *Oprah Show* dan harus bersusah payah membujuk produser acara tersebut agar saya boleh melakukannya. Masalahnya adalah hal tersebut harus berlangsung

secara spontan, dan tak seorang pun tahu apa hasil yang dicapai—termasuk Oprah sendiri harus tidak tahu sama sekali. Karena takut kehilangan kendali dan khawatir jangan-jangan acara itu tidak mendapat peringkat tayangan yang bagus, sang produser merasa amat tak berdaya dan skeptis, tetapi saya terus berusaha untuk meyakinkannya. Pada akhirnya Oprah dan saya berhasil melakukannya.

Saat acara sedang disiarkan, saya menyerang dan mengkritik Oprah, dengan mengatakan mengenai kelemahannya dan kekuatan saya, dan bahwa dia akan *kalah.* Ejekan saya benar-benar telah membuat darahnya naik, dan dia bertekad untuk sedapat mungkin mengalahkan saya. Karena itu, dia mengalahkan saya dengan cepat dan menahan tangan saya. Saya berkata kepadanya, "Oprah, bagaimana kalau kita berdua menang bersama?" Dia mengatakan, "Enak aja!" Saya berkata, "Mengapa tidak?" Dia berkata, "Saya dibesarkan di jalanan; saya tidak akan pernah mengalah pada siapa pun yang menghina saya seperti itu." "Cukup adil, Oprah, saya menang, lalu kamu menang lagi." Sekali lagi dia berkata, "Tidak!" Sama sekali tidak ada rasa percaya. Saya berkata, "Begini, apa yang akan kita lakukan adalah perlahan-lahan mengangkat tangan kita ke tengah-tengah; lalu kita akan kembali ke sisi kemenangan Anda, dan Anda akan memenangkan satu dolar lagi... dan saya tahu Anda sangat membutuhkan hal tersebut." Kami amat menikmati hal tersebut, dan pada akhirnya, setiap orang termasuk dirinya bisa memahami pelajaran yang diberikan.

Seperti ungkapan dari Timur Jauh yang mengatakan, "satu gambar bernilai seribu kata," saya percaya bahwa satu pengalaman bernilai seribu gambar. Gambar yang ada di benak pemirsa mengenai adu panco tersebut benar-benar bernilai sepuluh ribu kata, dan pengalaman para peserta bernilai seribu gambar. Mungkin Anda, sebagai pembaca, bisa membayangkannya di dalam pikiran Anda, dan jika Anda ingin mencoba mengetahui kekuatan pengaruhnya, coba saja dengan salah seorang anak, pasangan, atau rekan Anda.

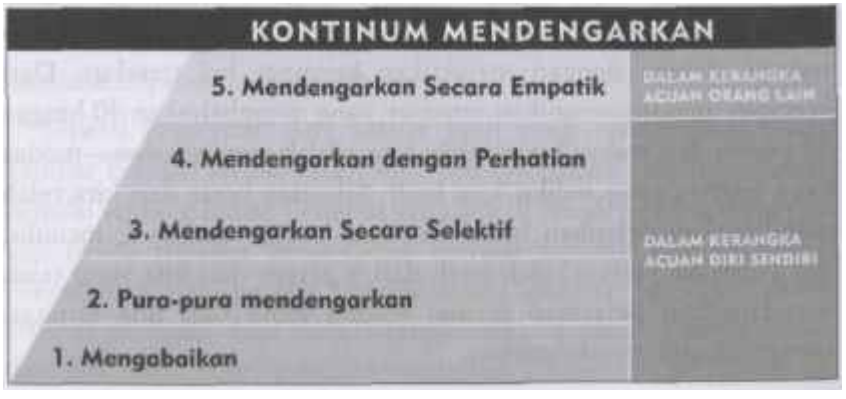
Anda lihat, sebagian besar orang tidak akan bersedia bekerja keras untuk Berpikir Menang-Menang dan Berusaha Memahami Lebih Dahulu untuk mencapai Alternatif Ketiga. Pada kenyataannya, hal itu membutuhkan sebuah kemenangan pribadi; membutuhkan keberhasilan yang mencukupi pada tingkat pribadi hingga rasa aman Anda terletak di dalam diri Anda, dan bukan terletak pada pandangan orang mengenai Anda atau perasaan bahwa Anda benar. Kekuatannya terletak pada kemampuan Anda untuk menghadapi risiko terluka, karena jauh di dalam diri, Anda yakin bahwa integritas Anda terhadap sistem nilai Anda yang didasarkan pada prinsip membuat Anda tak akan terluka, dan karena itu Anda merasa aman. Anda bisa menjadi terbuka dan fleksibel. Walaupun Anda tidak tahu akan sampai mana, Anda akan berani melakukan pencarian dan penjelajahan, karena Anda tahu bahwa dengan begitu Anda akan mencapai sesuatu yang lebih baik daripada titik awal di mana Anda dan orang lain itu mulai.

PERANGKAT KEAHLIAN UNTUK MENCARI ALTERNATIF KETIGA

Tak diragukan lagi, komunikasi merupakan keahlian yang paling penting dalam hidup. Pada dasarnya ada empat modus komunikasi: membaca, menulis, berbicara, dan mendengar. Dan sebagian besar orang menghabiskan dua per tiga hingga tiga per empat waktu terjaga mereka dengan melakukan keempat hal tersebut. Dari keempat modus komunikasi tersebut, yang menghabiskan 40 hingga 50 persen dari waktu komunikasi kita adalah *mendengarkan*—modus yang justru paling sedikit kita latih. Sebagian besar dari kita telah mendapatkan pelatihan bertahun-tahun untuk membaca, menulis, dan berbicara. Tetapi tidak lebih dari 5 persen dari kita yang telah mendapatkan pelatihan formal selama lebih dari dua minggu mengenai cara mendengarkan.

Hanya 17 persen karyawan yang disurvei merasa bahwa komunikasi di dalam organisasi mereka benar-benar terbuka, tidak memihak, dan menunjukkan rasa hormat.

Sebagian besar orang berpikir bahwa mereka telah tahu cara mendengarkan karena mereka telah melakukannya sepanjang waktu. Tetapi sebenarnya mereka mendengarkan dari kerangka berpikir mereka sendiri. Dari lima tingkatan mendengarkan yang Anda lihat dalam "Jenjang Mendengarkan" pada Gambar 10.2—mengabaikan, pura-pura mendengarkan, mendengarkan selektif, mendengarkan dengan perhatian, dan mendengarkan dengan empati—hanya jenjang yang tertinggi, yakni mendengarkan dengan empati, yang dilakukan dengan kerangka acuan dari orang yang berbicara. Untuk benar-benar mendengarkan Anda harus keluar dari batas-batas otobiografi Anda, keluar dari kerangka referensi Anda, keluar dari sistem nilai Anda, keluar dari sejarah Anda maupun kecenderungan penilaian Anda, dan masuk secara mendalam pada kerangka acuan atau sudut pandang dari orang yang berbicara. Inilah yang disebut mendengarkan dengan empati. Ini adalah keahlian yang langka, amat langka. Tetapi ini bukan sekadar keahlian, jauh lebih dari itu.



GAMBAR 10.2

Untuk menggarisbawahi betapa pentingnya keahlian berkomunikasi, saya ingin Anda mencoba sebuah pengalaman. Anda juga bisa memilih untuk terus membaca dan hanya merasakan pengalaman ini secara intelektual, tetapi saya jamin bahwa dampak emosional dan pembelajaran yang bisa diperoleh amat jauh daripada jika mengalaminya secara langsung. Saya amat menganjurkan Anda untuk berpartisipasi. Anda mungkin memiliki pengalaman yang mirip saat membaca buku-buku saya yang lain, tetapi gambar yang diberikan di sini berbeda. Dengan menjalani proses ini lagi Anda akan memperkuat pembelajaran maupun motivasi Anda untuk mengambil tindakan mengenai hal tersebut. Ajak orang lain untuk melakukan percobaan ini bersama Anda. Pertama-tama, *Anda, dan hanya Anda sendiri,* melihat Gambar 10.3 pada halaman 286 cukup selama satu detik. Lalu *tanpa* melihatnya (penting sekali bahwa Anda tidak mengintip), persilakan rekan Anda untuk melihat Gambar 10.4 pada halaman 288. Akhirnya, Anda berdua melihat pada Gambar 10.8 pada halaman 312. Coba lakukan sekarang.

Tentang Mendengarkan

Saat aku memintamu untuk mendengarkan dan engkau mulai memberikan nasihat, engkau tidak melakukan apa yang kuminta. Saat aku memintamu untuk mendengarkanku dan engkau mulai bertutur mengapa sebarusnya aku tak merasa begitu, engkau menghina perasaanku. Saat aku memintamu untuk mendengarkan dan engkau merasa harus melakukan sesuatu untuk memecahkan masalabku, engkau mengecewakanku, meski mungkin ini terdengar aneh.

Dengarkan! Aku hanya memintamu untuk mendengarkan; bukan berbicara atau berbuat—dengarkan saja aku... Aku bisa berbuat sendiri, aku bukan tak berdaya. Mungkin agak kurang semangat dan kehilangan kepercayaan diri, tetapi bukan tak berdaya. Jika engkau melakukan sesuatu untukku, padahal aku bisa dan harus

kulakukan sendiri, engkau hanya menambah rasa takut dan perasaan ketidakmampuanku. Tapi, jika engkau menerima kenyataan bahwa aku merasakan apa yang aku rasakan, seberapa pun tak masuk akalnya, maka aku bisa berhenti berusaha meyakinkanmu dan mulai berusaha memahami apa sebenarnya di balik perasaanku yang tidak masuk akal itu. Dan jika hal itu sudah jelas, jawabannya pasti akan muncul dan aku tak perlu nasihat.[5]

RALPH ROUGHTON, M.D.

Apa yang Anda berdua lihat di gambar akhir tersebut?

Apakah itu gambar seorang wanita atau seorang pemain saksofon?

Siapa di antara Anda yang benar?

Coba berbicara dengan rekan Anda untuk memahami apa yang mereka lihat. Dengarkan dengan hati-hati dan cobalah untuk melihat apa yang mereka lihat. Kemudian, setelah Anda memahami sudut pandangnya, jelaskan sudut pandang Anda padanya. Bantu dia untuk melihat apa yang Anda lihat.



GAMBAR 10.3

Apa yang membuat orang memiliki persepsi yang berbeda? Coba lihat pada gambar-gambar yang Anda lihat secara terpisah. Jika Anda tahu bahwa gambar pertama yang mereka lihat adalah apa yang ada pada Gambar 10.3, apakah Anda lebih mengerti mengapa mereka melihat Gambar 10.8 sebagai pemain saksofon? Tentu saja!

Saat saya melakukan percobaan kecil ini pada peserta seminar, kepada setengah ruangan diperlihatkan gambar wanita muda dan kepada setengah ruangan yang lain ditunjukkan gambar pemain saksofon. Saat saya menunjukkan gambar gabungan kepada semua peserta, setengah ruangan melihat seorang wanita muda dan setengah ruangan yang lain melihat seorang pemain saksofon, dengan hanya beberapa perkecualian. Mereka melihat gambar yang persis sama tetapi dengan dua interpretasi yang sepenuhnya berbeda.

Apa yang selanjutnya berlangsung di dalam sesi-sesi pelatihan tersebut adalah sebuah pengalaman pembelajaran yang amat menggugah: orang-orang melihat pada obyek yang sama, tetapi mereka melihat gambar yang berbeda. Karena itu, saya meminta mereka untuk mulai berbicara pada rekan di samping mereka yang melihatnya secara berbeda, dan untuk benar-benar mendengarkan mereka sampai mereka memahami perspektif rekan mereka. Begitu melihat cara lain untuk melihat gambar tersebut, mereka harus berteriak, "A-ha!" Dengan cepat, ruangan itu dipenuhi suara "a-ha!" yang penuh kepuasan. Namun bagi sebagian orang, proses pembelajaran itu makan waktu lama. Saya pernah melihat beberapa orang berdebat panjang mengenai gambar apa sebenarnya itu. Mereka amat bingung dan keheranan karena seseorang tidak bisa melihat sesuatu yang bagi mereka tampak amat jelas, sehingga mereka menjadi tersinggung. Mereka lalu bersikap tertutup, karena bagi mereka hanya cara merekalah yang benar untuk melihat gambar tersebut. Di sisi lain, saya juga melihat bahwa orang-orang saling mendekat, memberikan dorongan, dan merasa amat senang saat orang lain itu bisa melihat aspek kedua dari gambar tersebut.

Berpikir kreatif dilakukan dengan mematahkan pola-pola yang sudah terbentuk dengan tujuan untuk memandang berbagai hal dengan cara-cara yang berbeda.

EDWARD DE BONO, M.D.,
PENGARANG *BERPIKIR LATERAL*

Ada empat hal amat penting yang harus dipelajari melalui pengalaman persepsi ini:

1. Anda harus secara tulus menjadi terbuka dan mendengarkan orang lain jika Anda ingin mencapai pemahaman mengenai *apa* yang mereka lihat dan *mengapa* mereka melihat dunia dengan cara yang mereka pakai. Ini merupakan dasar dari pencarian Alternatif Ketiga.



GAMBAR 10.4

2. Hal-hal yang Anda alami *sebelum* mendapatkan pemaparan informasi tertentu akan mewarnai cara Anda melihat informasi tersebut. Jika pengondisian selama satu detik bisa membuat ruangan terbelah menjadi dua kubu, bayangkan apa pengaruh dari pengondisian sepanjang hidup? Bagaimana dengan

keluarga Anda? Bagaimana cara Anda menginterpretasikan berbagai hal? Orang mungkin akan melihat pada fakta yang persis sama, tetapi *makna* dari fakta-fakta tersebut diinterpretasikan melalui pengalaman-pengalaman pribadi yang dijalani sebelumnya. Orang menciptakan makna dan bertindak berdasarkan persepsi mereka terhadap dunia. Ingatlah, kita tidak melihat dunia *seperti apa adanya;* kita melihat dunia *sesuai dengan anggapan kita.* Persepsi sudah terbentuk jauh sebelum usaha untuk melakukan sinergi. Dengan demikian, pekerjaan terpenting yang harus dilakukan adalah berkomunikasi yang menimbulkan pemahaman bersama.

3. Ada banyak cara untuk menginterpretasikan sesuatu. Tantangannya terletak pada penciptaan visi bersama yang secara akurat dan jujur bisa memasukkan semua sudut pandang yang berbeda, sekaligus tetap setia pada visi yang asli. Siapa yang benar jika tantangan diartikan secara berbeda oleh orang yang berbeda? Siapa yang benar saat Anda dan pasangan Anda berbeda pendapat? Siapa yang benar saat Anda dan anak Anda berbeda pendapat? Jika Anda menggunakan kekuasaan yang berasal dari posisi Anda, Anda akan memastikan agar hanya ada satu jawaban yang benar. Semakin besar Anda memasukkan ego Anda pada persepsi Anda, semakin kaku pikiran Anda dan semakin beku respons Anda.
4. Sebagian besar kemacetan komunikasi adalah akibat dari perbedaan semantik atau cara orang mendefinisikan kata-kata. Empati hampir secara seketika menghilangkan masalah semantik. Mengapa? Karena saat Anda benar-benar mendengarkan untuk memahami, Anda melihat kata-kata sebagai simbol makna. Kunci yang penting adalah memahami makna, bukan bertikai mengenai sebuah simbol.

Kembali ke pengalaman tentang persepsi tadi, bayangkan saja apa yang akan terjadi jika Anda yakin bahwa Anda benar menyangkut apa yang Anda lihat dan bahwa apa yang dilihat oleh

orang lain adalah hal yang salah. Segala upaya untuk mengatakan makna dari gambar tersebut hanya akan menimbulkan perselisihan. Anda berdua akan ngotot berpegang pada persepsi masing-masing. Karena emosional dan terpaku pada persepsinya sendiri, masing-masing pihak sama sekali tidak bisa menerima persepsi pihak lain sebagai sesuatu yang benar.

Sekarang, gabungkan masalah dorongan emosi ini dengan kekuasaan yang terkait dengan jabatan atau posisi. Bayangkan apa yang akan terjadi jika seorang pemegang jabatan tinggi secara sepihak memutuskan cara untuk menangani tantangan penting yang dihadapi oleh organisasi dan kemudian menetapkan arah tersebut bagi seluruh organisasi. Mereka yang berada di posisi-posisi puncak memberikan presentasi yang memukau mengenai bagaimana perubahan-perubahan tersebut akan menghasilkan sistem penjenjangan dan kompensasi yang baru, bagaimana nantinya organisasi akan bekerja bersama-sama, dan bagaimana nantinya sifat dari pekerjaan itu sendiri. Para pendengar yang diam merasa diperlakukan dengan tangan besi dan membangkang terhadap pengumuman tersebut. Konspirasi kodependensi "menunggu sampai diperintahkan" terbentuk; ketidaksepakatan itu diabaikan, dianggap tidak ada. Anda tinggal membayangkan bagaimana kacaunya.

Jika Anda meminjam kekuatan dari kekuasaan jabatan tetapi tidak memiliki kewibawaan moral, Anda hanya akan memperlemah diri Anda sendiri, orang lain, dan hubungan yang terbentuk. Anda menciptakan kodependensi.

TONGKAT BICARA INDIAN

Setelah saya memberikan pelatihan kepada para kepala memimpin suku-suku Indian di Amerika Serikat dan Kanada, para kepala suku itu memberikan sebuah hadiah yang indah kepada saya—sebuah Tongkat Bicara (*Talking Stick)* yang penuh ukiran rumit sepanjang satu setengah meter dengan nama Elang Botak terukir di situ. Tongkat Bicara itu telah memainkan peranan yang penting dalam

tata pemerintahan Suku Asli Amerika selama berabad-abad. Bahkan kenyataannya, sebagian Bapak Pendiri Amerika Serikat (khususnya Benjamin Franklin) mendapatkan pendidikan mengenai gagasan di balik Tongkat Bicara dari para kepala suku Indian yang tergabung dalam Federasi Iroquois. Tongkat itu merupakan salah satu alat komunikasi yang paling kuat daya pengaruhnya, karena selain secara fisik mengagumkan, tongkat itu merupakan perwujudan dari sebuah konsep yang memiliki daya sinergis yang kuat. Tongkat Bicara ini menjadi alat bagi orang-orang yang memiliki perbedaan untuk mencapai tingkat saling memahami melalui proses saling menghormati, yang kemudian memungkinkan mereka untuk memecahkan perbedaan dan masalah mereka secara sinergis, atau paling tidak melalui kompromi.

Inilah teori di balik tongkat tersebut. Saat orang bertemu, Tongkat Bicara dikeluarkan. Hanya orang yang memegang Tongkat Bicara yang diizinkan untuk bicara. Selama Anda memegang Tongkat Bicara, hanya Anda yang boleh bicara, sampai Anda merasa bahwa Anda telah dimengerti sepenuhnya. Orang lain tidak diizinkan untuk berpendapat, berdebat, menyetujui, maupun tidak menyetujui. Yang boleh mereka lakukan hanyalah berusaha untuk memahami Anda dan kemudian mengutarakan pemahaman tersebut. Mereka mungkin perlu menyatakan kembali pandangan Anda untuk memastikan agar Anda merasa dipahami, kecuali jika Anda sudah langsung merasa bahwa mereka mengerti.

Setelah Anda merasa dimengerti, kewajiban Anda adalah menyerahkan Tongkat Bicara kepada orang selanjutnya, dan berusaha untuk membuat dia merasa dimengerti. Saat dia mengajukan pandangannya, Anda harus mendengarkan, mengutarakan kembali, dan berempati sampai dia benar-benar merasa dipahami. Dengan cara ini, semua pihak yang terlibat mengambil tanggung jawab seratus persen dari komunikasi, baik berbicara maupun mendengarkan. Setelah masing-masing pihak merasa dipahami, sering kali terjadi sebuah hal yang luar biasa. Energi negatif menguap, ketidaksepakatan yang penuh emosi menghilang, rasa saling menghormati tumbuh,

dan orang menjadi kreatif. Gagasan-gagasan baru tumbuh. Alternatif ketiga bermunculan.

Ingatlah, *memahami tidak berarti menyetujui.* Itu hanya berarti bahwa Anda bisa melihat dengan mata, hati, pikiran, dan semangat orang lain. Salah satu kebutuhan terdalam dari jiwa manusia adalah dipahami. Setelah kebutuhan tersebut dipenuhi, fokus pribadi bisa beralih ke pemecahan masalah secara interdependen. Tetapi jika kebutuhan yang amat kuat untuk dipahami tersebut tidak terpenuhi, pertempuran ego akan terjadi. Muncul masalah pergantian giliran. Komunikasi yang defensif dan protektif menjadi dominan. Kadang-kadang perbedaan pendapat yang emosional, bahkan kekerasan, bisa meledak.

Kebutuhan manusia untuk dimengerti mirip dengan kebutuhan paru-paru akan udara. Jika semua udara yang ada tiba-tiba disedot keluar dari ruangan tempat Anda berada, seberapa besar motivasi Anda untuk berusaha mendapatkan udara? Apakah Anda akan tertarik untuk terus melakukan pembicaraan atau menyelesaikan perbedaan antara Anda dengan orang lain? Tentu saja tidak. Anda hanya menginginkan *satu* hal. Udara! Anda akan terbuka pada hal lain hanya jika Anda telah mendapatkan udara. Perasaan dipahami adalah hal yang secara psikologis ekuivalen dengan udara.

PROSES YANG SAMA dengan yang telah kita bicarakan bisa berlangsung dalam pikiran orang sekalipun tanpa memakai Tongkat Bicara, kendati proses itu tidak melibatkan disiplin fisik yang sama dalam hal melakukan pengalihan tanggung jawab untuk berbicara dengan penuh keberanian dan mendengarkan secara berempati. Memang, akan ada fokus dan minat pribadi yang kuat ketika Anda benar-benar memakai sebuah tongkat, tetapi Anda tidak memerlukan Tongkat Bicara yang asli. Anda bisa memakai sebuah pensil, sendok, atau sepotong kapur—segala benda yang secara fisik memberikan tanggung jawab kepada pembicara untuk menyerahkannya kepada orang lain hanya pada saat dia sudah merasa dipahami; tidak sebelum benar-benar dipahami.

Pernahkah Anda duduk di sebuah rapat dan merasakan adanya agenda-agenda tersembunyi yang sedang berjalan? Pikirkan pengaruh yang diperoleh dengan memasukkan gagasan mengenai Tongkat Bicara ke dalam rapat semacam itu. Jika menggunakan tongkat fisik atau sebuah pensil tampaknya kurang sesuai, utarakan konsep atau gagasan yang mendasarinya. Cukup dengan berbicara pada awal rapat sebelum orang mulai terseret secara emosional dalam masalah-masalah yang penuh pertentangan, dan bahkan jika Anda bukan ketua rapat, katakanlah sesuatu seperti ini: "Pada hari ini kita akan berbicara mengenai banyak hal yang memiliki arti mendalam bagi banyak orang. Untuk membantu kita di dalam komunikasi, bagaimana kalau kita sepakat bahwa tak seorang pun boleh memberikan pendapatnya sampai dia bisa mengutarakan kembali pendapat orang yang berbicara sebelumnya, sehingga orang tersebut merasa puas dan dimengerti." Sekalipun tidak mempergunakan Tongkat Bicara secara fisik, pernyataan ini menunjukkan esensi dari gagasan tersebut, karena tak seorang pun boleh memberikan pendapatnya sampai orang sebelumnya bisa mengatakan, "Saya merasa telah dimengerti."

Banyak orang yang mungkin enggan untuk menjalankan proses semacam itu karena tampak lambat, bahkan kekanak-kanakan dan tidak efisien, tetapi saya jamin bahwa justru sebaliknyalah yang akan terjadi. Hal itu menuntut kontrol diri yang kuat dan membawa kematangan tingkat tinggi ke dalam komunikasi. Sekalipun pada awalnya terkesan tidak efisien, prosesnya akan menjadi sangat efektif—yakni, mencapai hasil yang diinginkan dalam bentuk keputusan dan hubungan yang bersifat sinergis, ikatan yang erat, dan kepercayaan.

Mungkin akan seperti inilah jalannya rapat, jika Anda mememanfaatkan konsep Tongkat Bicara Indian:

Sylvia dan Roger sedang ikut rapat. Di tengah-tengah upaya Sylvia untuk menjelaskan pandangannya, Roger mengatakan sesuatu seperti, "Saya tidak setuju. Saya pikir kita harus..."

Anda memotongnya dan berkata, "Maaf Roger, ingat kan apa yang telah kita sepakati mengenai cara yang kita pakai untuk membantu kita dalam komunikasi?"

Roger menjawab, "Oh ya, saya seharusnya mengutarakan dulu pandangan Sylvia, baru mengutarakan pandangan saya."

Anda menjawab, "Benar Roger, tetapi bukan hanya itu. Anda bukan hanya mengutarakan pandangan Sylvia, tetapi mengutarakan pandangannya *sampai dia merasa puas.* Lalu barulah Anda bisa mengutarakan pandangan Anda."

"Oh ya, baiklah," jawabnya.

'Apa pendapat Sylvia, Roger?"

Dia berusaha untuk mengutarakannya.

"Apakah sudah tepat, Sylvia?"

"Tidak, tidak sama sekali. Yang ingin saya katakan adalah..."

Roger memotong kembali.

"Apa aturan dasar kita, Roger?"

"Oh, ya, saya seharusnya mengutarakan pandangan Sylvia sampai dia merasa puas."

Jadi untuk pertama kalinya dia berusaha keras untuk mendengarkan secara lebih mendalam dan menirukan Sylvia.

"Bagaimana menurut Anda, Sylvia?" tanya Anda.

Dia menjawab, "Ya, dia menirukan saya, tetapi dia sama sekali tidak memahami semangat di balik pandangan saya."

"Maaf Roger, coba lagi."

"Lalu kapan saya bisa mulai? Kapan giliran saya? Saya sudah mempersiapkan untuk rapat ini dengan para staf saya selama dua malam."

"Ingat aturan dasarnya, Roger? Tidak ada izin untuk memasuki arena ini tanpa tiket dari orang lain yang mengatakan bahwa Anda memahami pandangan mereka."

Jadi dia terbelah antara kebutuhan ego, agenda tersembunyi, keinginan untuk berbicara, dan kenyataan bahwa dia tidak bisa turut bermain sampai pemahaman yang dia ungkapkan bisa memuaskan orang lain. Untuk pertama kalinya dia benar-benar mendengarkan secara empatik.

Sylvia mengatakan, "Terima kasih, Roger. Saya merasa telah dipahami."

"Oke Roger, giliran Anda."

Roger menoleh dan berkata, "Saya setuju dengan Sylvia."

PENGALAMAN SAYA MENUNJUKKAN bahwa jika orang benar-benar berusaha saling memahami, biasanya mereka akan saling sepakat, walau tidak selalu begitu. Mengapa? Karena lebih dari 90 persen masalah komunikasi disebabkan oleh perbedaan dalam semantik atau persepsi. Sekali lagi, semantik berarti cara Anda mendefinisikan kata atau istilah. Persepsi berarti cara Anda menafsirkan data. Saat orang saling mendengarkan dengan empati yang sejati, yakni dengan menggunakan kerangka acuan orang lain, masalah semantik maupun persepsi lenyap—persis seperti pada latihan dengan gambar wanita/pemain saksofon. Perbedaan semantik dan persepsi itu hilang karena mereka mendengarkan dengan menggunakan kerangka pikir pihak lain. Mereka meraba bagaimana pihak lain mendefinisikan kata dan istilah, bagaimana pihak lain menginterpretasikan makna dan data. Hal ini membuat mereka membaca lembaran nada dari lagu yang sama, dan menggunakan bahasa yang sama. Dengan demikian 90 persen masalah sudah dipecahkan, dan mereka bisa melanjutkan untuk memecahkan 10 persen perbedaan pendapat yang sebenarnya. Semangat dari pemahaman bersama ini amat memperkuat, amat menyehatkan, amat mempererat hubungan sehingga saat orang sampai pada tahap pembahasan terhadap perbedaan pendapat mereka, mereka melakukannya dengan cara yang menyenangkan, dan biasanya bisa memecahkannya baik melalui sinergi maupun melalui satu bentuk kompromi.

SIKAP DIAM JUGA merupakan kunci dari prinsip komunikasi Tongkat Bicara Indian. Kita harus diam, bahkan membisu, untuk mulai bisa benar-benar berempati secara mendalam dengan orang lain. Mengenai besarnya pengaruh sikap diam ini, Robert Greenleaf berkomentar, "Kita tidak boleh takut pada sedikit kebisuan. Sebagian orang merasakan sikap membisu sebagai sesuatu yang canggung atau menekan. Tetapi dialog yang rileks pun memerlukan sikap diam dalam taraf tertentu. Ada pertanyaan yang mengusik untuk ditanyakan pada diri sendiri, tetapi kadang-kadang penting untuk mengajukan pertanyaan itu, yakni, 'Dengan mengatakan apa yang ada dalam pikiran saya, apakah saya benar-benar memperbaiki kondisi diam ini?'."

DARI SISI YANG LEBIH RINGAN, saya ingin berbagi cerita yang baru saya dengar, yang menunjukkan akibat dari seseorang yang tidak memahami atau mempraktikkan konsep Tongkat Bicara Indian.

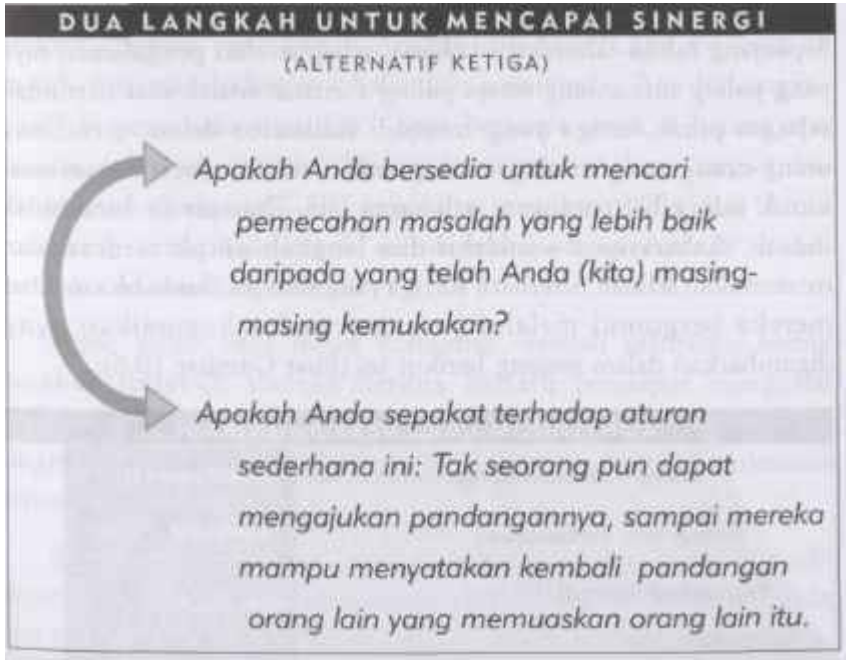
Seorang petani mendatangi kantor pengacaranya untuk mengajukan permohonan cerai dari istrinya. Pengacaranya bertanya, "Apa yang bisa saya bantu?" dan si petani menjawab, "Saya ingin bercerai."

Pengacara itu bertanya, "Apakah Anda memiliki alasan *(grounds)?"* Dan petani menjawab, "Ya, saya punya sekitar 56 hektar tanah *(grounds)" (grounds*—pengacara: alasan; petani: tanah) Pengacara bertanya lagi, "Bukan, Anda tidak mengerti, apakah Anda punya kasus *(case)?"* Petani menjawab, "Saya tidak punya Case, tetapi saya punya John Deere." *(case*—pengacara: kasus; petani: merek traktor) Pengacara berkata, "Bukan, Anda benar-benar tidak mengerti. Maksud saya apakah Anda memiliki keluhan *(grudge)?"* Petani menjawab, "Ya, saya punya garasi *(grudge).* Di situ saya memarkir John Deere saya." *(grudge*—pengacara: keluhan; petani: plesetan dari 'garasi') Pengacara, masih juga berusaha mencoba, bertanya, "Bukan Pak, maksud saya apakah Anda punya tuntutan *(suit)?"* Petani menjawab, "Ya Pak, saya punya setelan jas *(suit).* Saya memakainya pada hari Minggu kalau ke gereja." *(suit*—pengacara:

tuntutan; petani: setelan jas) Pengacara yang telah letih dan frustrasi bertanya, *"Well,* Pak, apakah istri Anda memukul *(beat up)* Anda?" Petani menjawab, "Tidak Pak. Kami berdua bangun sama-sama jam 4:30. Dia tidak bangun lebih dahulu *(beat up)." (beat up*—pengacara: memukul; petani: bangun lebih dulu). Akhirnya, pengacara itu bertanya, "Baiklah Pak, begini saja deh. MENGAPA BAPAK INGIN BERCERAI?" Dan petani itu berkata, "Ya, habis saya tidak bisa nyambung kalau ngobrol dengan dia."

DUA LANGKAH UNTUK MENCARI ALTERNATIF KETIGA

Pada dasarnya ada dua langkah dalam mencari Alternatif Ketiga (lihat Gambar 10.5). Dalam kenyataannya, proses pencarian melalui dua langkah ini akan memberikan penguatan yang membantu menciptakan rasa saling percaya (kewibawaan moral) yang akan semakin mendorong dilakukannya pencarian ini:



GAMBAR 10.5

Perlu dicatat bahwa kedua langkah ini tidak selalu harus berurutan. Kadang-kadang Anda mulai dari yang pertama; di waktu-waktu lain Anda mulai dari langkah kedua. Kadang-kadang Anda hanya sekadar secara alamiah mulai berinteraksi dan benar-benar berusaha untuk mendengarkan orang lain yang memiliki pandangan dan solusi yang sepenuhnya berbeda. Lalu Anda mungkin meminta agar orang lain mendengarkan Anda seperti Anda telah mendengarkan mereka, dan setelah itu mungkin Anda akan mencari tahu apakah orang lain tersebut ingin mencari Alternatif Ketiga. Kadang-kadang Anda harus bolak-balik antara kedua langkah ini. Setiap situasi berbeda-beda. Dan setiap hubungan adalah unik, namun pada dasarnya, hal itu memerlukan kemampuan penilaian yang baik, kesadaran diri, kontrol diri, dan kehadiran untuk memulai kedua langkah tersebut.

PENGALAMAN-PENGALAMAN DALAM MENCARI ALTERNATIF KETIGA

Sepanjang tahun-tahun saya bekerja, sebagian dari pengalaman saya yang paling menantang tetapi paling menarik adalah saat bertindak sebagai pihak ketiga yang menjadi fasilitator dalam membawa orang-orang yang masing-masing sudah terseret secara emosional untuk saling bertentangan satu sama lain—hampir ke taraf tidak masuk akal/irasional—melalui dua langkah untuk mencari dan menemukan sebuah Alternatif Ketiga yang sinergis. Anda bisa melihat mereka bergumul melalui berbagai modus komunikasi yang digambarkan dalam jenjang berikut ini (lihat Gambar 10.6):



GAMBAR 10.6

Salah satu pengalaman saya yang paling pertama terjadi saat perusahaan kami perlu memfilmkan pengalaman nyata yang secara spontan mengajarkan sinergi, untuk sebuah produk yang kami buat. Jadi saya memutuskan untuk menggunakan salah satu seminar saya. Saya memilih sebuah topik yang sensitif, yaitu lingkungan hidup. Saya mengundang dua orang peserta untuk maju dan bergabung dengan saya di panggung. Yang pertama, seorang wanita pencinta lingkungan hidup yang tegar, yakin, dan amat bersemangat (pendek kata benar-benar pembela lingkungan hidup); yang kedua adalah seorang pengusaha yang juga tegar, yakin, dan amat bersemangat, yang menggunakan sumber daya alam untuk tujuan-tujuan ekonomi dalam bisnisnya. Mereka sama sekali tidak berjabat tangan. (Bahkan para petinju profesional pun masih saling menyentuhkan sarung tinju mereka). Wanita itu bahkan sudah menyerang si pengusaha saat masih berjalan menuju panggung, dengan mengatakan, "Ulah Andalah yang telah mencemari udara, air, dan masa depan anak-anak kita." Lalu pengusaha itu melihat ke sepatu si wanita dan berkata, "Sepatu yang bagus. Apakah dari kulit?" Dia menoleh ke bawah dan memandangnya balik lalu menjawab, "Apa hubungannya?" Si pengusaha menukas, "Saya bertanya-tanya, binatang apa yang sudah Anda bunuh." Wanita itu menjawab lagi, "Saya tidak membunuh binatang!" Si pengusaha menukas, "Oh, jadi Anda menyuruh orang lain untuk membunuhnya bagi Anda?!" Itulah awal dari komunikasi mereka.

Empat puluh lima menit kemudian, setelah menjalani kedua langkah tersebut, mereka berdua bersatu pendapat mengenai perlunya kebijakan-kebijakan pembangunan yang berkelanjutan pada tingkat korporasi dan pemerintahan. Para peserta menjadi terkesima sepenuhnya.

Saat kita mengajarkan langkah pertama—yakni "Apakah Anda secara bersama-sama bersedia mencari solusi yang lebih baik daripada apa yang Anda bawa sendiri ke sini?"— seperti kedua orang tersebut, hampir pasti mereka akan mengatakan, "Saya tidak tahu seperti apa

nantinya" atau "Saya sudah memelajari hal ini bertahun-tahun, dan saya sudah amat yakin...."

Jadi Anda mengakui hal itu, "Memang benar. Tak seorang pun tahu seperti apa hasilnya nanti; hal itu harus diciptakan bersama-sama. Pertanyaannya adalah, apakah Anda bersedia mencari solusi semacam itu?"

Mereka sering menjawab, "Saya *tidak akan* mau berkompromi."

Jawaban Anda, "Tentu saja tidak perlu. Sinergi bukan kompromi. Solusinya haruslah solusi yang *lebih baik.* Anda harus mengetahuinya, pihak lain harus mengetahuinya, dan Anda berdua harus tahu bahwa Anda berdua tahu—bukan kompromi."

"Wah, saya tidak tahu kita mau mengarah ke mana."

'Anda harus melakukan langkah kedua. Tak seorang pun boleh mengutarakan pendapatnya sampai mereka bisa mengungkapkan kembali pandangan orang lain yang memuaskan bagi orang tersebut." Nah, *inilah* ujiannya. Akan berat tantangannya bagi orang-orang yang suka berdebat untuk menempatkan diri untuk benar-benar mendengarkan orang lain, karena mereka hanya boleh mengajukan pendapat jika mereka sudah mendengarkan orang lain dan mengutarakan kembali pendapat orang tersebut, hingga orang tersebut puas mendengarnya. Inilah tiket untuk masuk ke arena.

SAYA PERNAH MELAKUKAN INI di sebuah universitas dengan pokok bahasan mengenai aborsi, dengan mengajak seorang yang pro-kehidupan (anti-aborsi) dan yang pro-pilihan (pro-aborsi) ke depan. Kedua orang tersebut merasa memiliki komitmen moral terhadap posisi mereka. Saya mengarahkan mereka untuk menjalani kedua langkah tersebut di depan lebih dari empat ratus orang, termasuk satu kelas MBA, dan banyak dosen serta tamu undangan. Sekali lagi, setelah sekitar empat puluh menit menjalani kedua langkah tersebut dengan perlahan, mereka berdua mulai berbicara tentang pencegahan kelahiran, adopsi, dan pendidikan. Suasana

umura yang mewarnai pembicaraan itu telah berubah. Mereka yang hadir seperti terhipnotis. Air mata membasahi pipi kedua peserta debat tersebut.

Saya bertanya kepada mereka mengapa hal ini terasa amat emosional. Ternyata bukan karena masalahnya itu sendiri, tetapi karena mereka menjadi malu bahwa sebelumnya mereka telah saling menghakimi, mengutuk, dan memberi cap buruk kepada siapa pun yang tidak sependapat dengan mereka mengenai masalah ini. Dengan mendengarkan secara tulus dan mendalam mereka bisa menyadari, "Orang ini adalah orang yang baik. Saya suka orang ini; saya menghormati orang ini. Saya tidak setuju dengan pandangan orang ini, tetapi saya bersedia mendengarkannya; saya terbuka." Melihat bagaimana pikiran menjadi terbuka, hati menjadi lembut dan perebutan posisi mencair menjadi pencarian Alternatif Ketiga yang lebih tinggi dan sinergis merupakan sebuah pengalaman yang amat menggetarkan hati.

KEDUA LANGKAH INI tidak *selalu* berhasil karena satu alasan: orang tidak selalu mau menjalankannya. Saya pernah berada di Washington dengan Young Presidents Organization. Ketika mengajarkan bahan-bahan ini, saya mengundang dua orang maju ke depan. Yang pertama adalah presiden dari Asosiasi Pendidikan Nasional, dan yang kedua, pemimpin gerakan *kupon/voucher* sekolah swasta di California. Pendek kata, kedua tokoh itu maju ke depan, dan saya minta untuk menjalani kedua langkah tersebut. Dengan penuh gerutuan mereka menjalani langkah pertama. Keduanya mengatakan bahwa mereka tidak tahu apa yang akan mereka dapatkan dari upaya itu, dan tidak akan mau berkompromi.

Voucher movement adalah inisiatif yang menjadi polemik di California menyangkut isu-isu pendidikan. Inisiatif itu membawa slogan: pendidikan bagi semua. Dengan itu, orangtua akan mendapat hak atas kupon, dari pajak, yang bisa dipakai untuk memasukkan anak mereka ke sekolah swasta mana pun yang bersedia menerima kupon itu. Debat memanas karena sekolah negri yang sudah

Saat sampai pada langkah kedua (yaitu mengutarakan dahulu pendapat orang lain sampai orang lain tersebut puas), mereka mencobanya, lalu menyerah. Keduanya amat defensif, menjadi saling bermusuhan, saling mencaci, bahkan sampai membawa-bawa orangtua mereka. Para hadirin akhirnya benar-benar meminta mereka keluar ruangan. Kedua orang itu adalah tamu yang diundang, dan mereka akhirnya dikeluarkan karena tak bisa memenuhi tujuan dari konferensi itu. Lalu para hadirin menjadi sinergis. Mereka adalah para orangtua yang benar-benar peduli, yang sadar bahwa perkara itu adalah masalah yang amat rumit, bahwa mengenainya mereka tidak bisa membuat generalisasi secara terlalu umum, dan bahwa untuk itu diperlukan pemahaman yang lebih mendalam. Para peserta menjadi semakin kreatif dalam memperkuat sistem pendidikan. Pertimbangan mereka menjadi lebih kaya, tidak hitam-putih, sehingga mereka juga bisa memahami bahwa sampai derajat tertentu sistem pendidikan juga harus menjawab kebutuhan pasar, tetapi juga perlu hati-hati dan perlu melakukan sesuatu bila dalam kondisi tertentu masuknya pengaruh pasar itu membawa pengaruh buruk bagi sistem pendidikan.

SAYA JUGA TELAH MELAKUKAN hal ini berkali-kali dalam konteks bisnis. Saya tanya klien-klien saya, "Menurut Anda, masalah apa yang memecah-belah budaya Anda—masalah yang hampir tidak bisa dibicarakan lagi?" Walaupun biasanya enggan, akhirnya mereka mau membicarakannya. Saya bertanya kepada mereka, *"Well,* bisakah

kekurangan dana akan semakin sulit; semencara kelompok minoritas yang konon menjadi target prakarsa itu justru curiga, bahwa mereka akan semakin mengalami diskriminasi, karena pada kenyataannya sekolah swasta itu konon tidak mau menerima anak-anak yang kurang berbakat yang biasanya berasal dari kalangan mereka; sementara mereka juga tahu bahwa kupon itu pun tidak mencukupi untuk biaya di sekolah swasta yang umumnya lebih besar dari nilai kupon itu. Isu bertambah seru karena ketakutan akan privatisasi pendidikan, masalah kebebasan memilih, dan keuangan publik.

kita memakainya sebagai contoh dalam hal sinergi, untuk menghasilkan sebuah alternatif ketiga?" Mereka biasanya mengatakan, "Oh, topik itu terlalu sensitif, terlalu sulit. Rasanya hal itu tidak bisa dilakukan." Saya menjelaskan prosesnya dan kedua langkah itu. Lalu saya meyakinkan mereka bahwa jika terdapat ketulusan dan kewibawaan moral yang memadai dalam kelompok tersebut— yang memang mengharapkan ketulusan dan upaya nyata untuk menjalankan kedua langkah tersebut—hal itu akan memberi mereka pengalaman yang amat kuat pengaruhnya bagi organisasi mereka. Mereka akan memiliki pengalaman berharga bukan hanya mengenai proses memecahkan masalah tersebut, tetapi yang lebih penting lagi dengan itu mereka akan mampu mengembangkan sebuah sistem kekebalan dalam budaya mereka yang akan memungkinkan mereka melakukan hal yang sama untuk segala masalah yang timbul di kemudian hari.

SAYA PERNAH BERSAMA sekelompok profesional bidang perawatan kesehatan yang terdiri dari komisaris rumah sakit, eksekutif, administrator, dan banyak dokter. Kami mengangkat masalah yang diperdebatkan selama berbulan-bulan, yaitu penggunaan dokter dari luar. Direktur medis menjadi juru bicara bagi satu pihak, dan CEO bertindak sebagai juru bicara bagi pihak yang satunya. Di depan sekitar seratus orang, saya membawa mereka secara perlahan melalui kedua langkah tersebut. Mereka menghasilkan sebuah Alternatif Ketiga yang membuat keduanya merasa amat antusias—bukan hanya karena mereka lebih menyukainya daripada pengaturan yang telah ada selama ini atau lebih baik daripada yang telah diusulkan oleh masing-masing pihak, tetapi karena hal itu juga amat menyembuhkan dan mempererat ikatan hubungan mereka.

SAYA PERNAH BEKERJA dengan sekelompok orang dari industri asuransi di Cancun, Meksiko, pada salah satu konferensi internasional mereka. Saya diminta untuk berbicara mengenai transformasi budaya melalui kepemimpinan yang berdasarkan pada prinsip. Setelah

meraba suasana yang ada pada kelompok tersebut—bahwa komunikasi yang terjadi di antara mereka untuk masalah-masalah penting amat basa-basi, bahwa terjadi polarisasi antara kantor pusat dan para *general manager* di lapangan, serta antara para *general manager* dan para agen penjual—saya memutuskan untuk membatalkan pidato yang telah saya siapkan. Saya memutuskan untuk membantu mereka melihat seberapa parah penyakit budaya yang terjadi dan dampaknya terhadap bisnis maupun para pelanggan mereka.

Saya mengajukan satu pertanyaan, "Siapa yang memiliki pelanggan?" dan meminta dua orang dari masing-masing kelompok—orang-orang kantor pusat, para *general manager* dan agen penjualan—untuk maju ke depan seluruh peserta sidang. Masing-masing secara bergantian memberikan alasan mengapa *mereka* yang memiliki pelanggan. Para agen penjualan menyatakan bahwa merekalah yang menemukan pelanggan, yang membangun hubungan dengan mereka, dan yang berhasil menjual produk asuransi kepada mereka. Para *general manager* melihat alasan tersebut dengan penuh penghinaan dan berkata, *"Kamilah* yang harus melayani mereka seterusnya. Anda bisa pergi begitu saja. Kami tidak. Kami harus tetap siaga dan mewakili produk-produk kami dan memenuhi janji-janji kami." Para eksekutif dari kantor pusat meremehkan kedua kelompok tersebut dan pada dasarnya mengatakan, "Kalian semua sama sekali tak mengerti. Siapa yang mengembangkan produk-produk itu? Siapa sebenarnya yang memenuhi janji dalam produk-produk itu? Siapa yang telah melembagakan sistemnya sehingga bisnis kita bisa berjalan?" Setelah itu, tampak jelas bagi setiap orang betapa buruk budaya yang telah terbentuk. Tak *satu* kelompok pun yang memiliki pelanggan. Pelanggan sendirilah yang memiliki diri mereka. Dan jika mereka tidak bekerja bersama-sama, mereka tidak akan bisa mendapatkan dan mempertahankan pelanggan. Pengalaman ini membuka mereka menjadi lebih rendah hati dan terbuka untuk menjalani dua langkah untuk menghasilkan Alternatif Ketiga yang sinergis.

SAYA PERNAH ditelepon oleh presiden direktur sebuah perusahaan yang menanyakan apakah saya bisa membantu mengatasi sebuah tuntutan hukum yang amat mahal dari klien pelanggan besarnya, mengenai suatu masalah yang sudah lama berlangsung. Klien tersebut menuntut perusahaan itu karena dianggap wanprestasi* atas kriteria yang telah disepakati. Saya mengenai baik presiden direktur perusahaan tersebut. Dia telah mendapatkan pelatihan sehubungan dengan bahan yang saya ajarkan tetapi merasa kurang percaya terhadap kemampuannya untuk menjalankan hal itu. Saya mengatakan kepadanya bahwa dia tidak membutuhkan saya; dia bisa melakukannya sendiri. Saya hanya mengajarkan bahan-bahan itu lagi melalui telepon dan memintanya untuk membaca bahan-bahan yang telah saya berikan sebelumnya. Dia amat enggan dan takut, tetapi setelah saya terus meyakinkannya kembali, dia setuju untuk melakukannya sendiri.

Dia menelepon presiden direktur dari perusahaan yang melancarkan tuntutan terhadapnya, dan mengajaknya bertemu untuk makan siang. Presiden direktur perusahaan lain tersebut mengatakan, "Tidak perlu. Biarkan proses hukum berjalan." Mungkin dia mengira bahwa presiden direktur yang saya kenal tersebut sudah siap untuk melakukan penyelesaian di luar pengadilan, berkompromi atau mencoba bermain lunak. Dia memutuskan untuk tetap mempertahankan taktik bermain kerasnya dan menolak undangan makan siang tersebut.

Teman saya mengatakan mengenai apa yang sedang dia coba lakukan dan mengapa dia melakukannya. Dia menceritakan tentang dua langkah tersebut dan memberitahukan kepadanya bahwa dia tidak akan datang bersama pengacaranya, tapi kalau presiden direktur perusahaan lain itu mau, dia boleh membawa pengacaranya dan

*Kelalaian satu pihak untuk memenuhi tanggung jawab yang sudah disepakati dalam suatu kontrak atau perjanjian kerja sama, tanpa alasan yang bisa diterima.

tidak perlu mengatakan apa pun jika pengacaranya menganjurkan agar dia tidak menjawab. Dengan cara itu dia bisa menghindari risiko yang bisa membahayakan dirinya di pengadilan. Dia kemudian berkata lagi, "Apa ruginya—satu atau dua jam? Proses ini sudah membebani perusahaan kita masing-masing puluhan ribu dolar, padahal proses hukumnya baru mulai." Dengan dasar tersebut, presiden direktur perusahaan lain itu setuju untuk bertemu dan membawa pengacaranya.

Bertiga di satu ruangan dan dua *flipchart,* teman saya berkata, "Pertama-tama saya ingin melihat apakah saya telah memahami posisi Anda dalam tuntutan ini," dan dia mencoba mengutarakan kembali selengkap dan sepenuh yang bisa dilakukannya. Setelah beberapa menit dia mengatakan, "Apakah Anda merasa bahwa pemahaman saya tepat? Apakah ini telah benar dan adil?" Presiden direktur perusahaan lain itu mengatakan, "Ya, kecuali untuk dua hal." Pengacaranya memotong dia dan menyarankan agar dia tidak mengatakan apa pun lebih jauh lagi. Tetapi si presiden, karena merasa ada ketulusan dalam upaya tersebut, menyuruh pengacaranya diam, dan dia membuka dua hal tersebut. Rekan saya menulisnya *pada flipchart.* Kemudian dia bertanya kembali, "Apakah Anda merasa saya telah mengerti? Apakah ada hal lain yang Anda inginkan agar saya mengerti? Adakah hal lain yang masih belum masuk di sini?" Presiden direktur perusahaan lain itu mengatakan, "Tidak, saya rasa Anda telah mengerti." Dan kemudian rekan saya berkata, "Bisakah saya meminta Anda untuk mendengarkan saya, seperti saya telah mencoba untuk mendengarkan Anda? Bukankah itu merupakan sesuatu yang adil?"

Pada dasarnya, apa yang terjadi adalah langkah pertama—yakni, mencari Alternatif Ketiga—yang tumbuh dari upaya mereka untuk saling memahami. Motivasi untuk memecahkan masalah tersebut menjadi semakin besar. Dengan itu, mereka tidak hanya berhasil menyelesaikan kasus itu dengan cara yang amat memuaskan kedua pihak, tetapi juga bisa terus menjalin hubungan. Beban yang tersisa bagi mereka tinggal satu, yaitu bagaimana cara mengomunikasikan

keinginan untuk melanjutkan hubungan bisnis ini kepada dua buah budaya yang telah tercemar oleh semangat perselisihan.

Intinya adalah siapa pun bisa melakukan ini sendiri. Mereka tidak memerlukan fasilitator pihak ketiga. Diperlukan kemampuan untuk menjadi seorang peserta sekaligus pengamat atau fasilitator pihak ketiga. Ini membutuhkan disiplin mental dan emosional yang besar, tetapi jika Anda memiliki keyakinan terhadap prinsip-prinsip tersebut dan memiliki keberanian maupun integritas dari dalam diri yang memadai, Anda bisa melakukannya.

Kadang-kadang sifat dari sebuah Alternatif Ketiga tampak seperti sebuah kompromi—bahwa salah satu atau kedua belah pihak harus mundur sedikit, tetapi sebenarnya bukan demikian. Bisa jadi hal yang terpenting bukanlah masalah itu sendiri: apa yang menjadi unsur terpenting adalah kualitas hubungan, kedalaman pemahaman, atau perubahan motivasi. Saya ingat seorang rekan kerja yang berbagi kisah kepada saya mengenai ayah dan ibunya. Kisah itu merupakan gambaran indah dari hal ini:

Ayah saya adalah seorang dokter gigi yang amat hebat selama tiga puluh tahun sampai dia didiagnosis mengidap amyloidosis, sebuah penyakit langka yang mirip dengan kanker. Para dokter mengatakan bahwa masa hidupnya hanya tinggal enam bulan. Karena dampak dari penyakit tersebut, dia harus menghentikan praktiknya. Jadi, orang yang sebelumnya selalu aktif ini harus duduk tanpa melakukan apa pun setiap hari, kecuali memikirkan penyakitnya yang mematikan.

Dia memutuskan untuk mengalihkan pikirannya dengan membuat sebuah rumah kaca di halaman belakang, untuk menanam tanaman-tanaman favoritnya. Ini bukan rumah kaca yang indah seperti yang Anda lihat di belakang rumah-rumah besar gaya Victoria. Bahkan disebut rumah kaca pun tak bisa karena bukan dari kaca. Itu hanya rumah tanaman siap pasang dengan atap dari plastik gelombang dan dinding dari plastik hitam. Ibu saya tidak ingin benda jelek itu ada di halamannya. Dia mengatakan bahwa dia akan mati jika para tetangga melihatnya. Topik mengenai rumah tanaman ini bahkan memburuk sampai mereka tidak lagi bisa

berbicara dengan baik satu sama lain. Saya pikir masalah tersebut menjadi tempat di mana mereka bisa mencurahkan rasa marah mereka terhadap penyakit tersebut.

Pada suatu hari ibu saya bilang bahwa dia ingin mencoba untuk benar-benar memahami pandangan ayah saya. Dia ingin menyelesaikan situasi ini agar mereka bisa bahagia. Dia tahu bahwa dia tidak ingin ada rumah tanaman di halaman rumahnya. Dia lebih suka melihat ada gulma pengganggu di taman bunganya daripada rumah plastik tersebut. Tetapi dia juga tahu bahwa dia ingin agar ayah saya tetap bahagia dan produktif. Dia memutuskan untuk mundur dan membiarkan ayah untuk melakukannya. Dia memutuskan bahwa kebahagiaan ayah saya lebih berarti baginya daripada halaman belakang atau para tetangga.

Seperti yang diharapkan, rumah tanaman itu membuat ayah bisa bertahan jauh lebih lama daripada jangka waktu yang dikatakan oleh dokter. Dia bertahan selama dua setengah tahun lamanya. Pada malam hari, saat tidak bisa tidur sehabis menjalani kemoterapi, dia pergi ke rumah tanaman itu untuk melihat tanamannya. Di pagi hari, ia punya alasan untuk bangun karena harus menyiram tanaman-tanaman itu. Rumah tanamannya menjadi sumber aktivitas baginya, sesuatu yang bisa membuatnya berkonsentrasi saat tubuhnya semakin ringkih. Saya ingat ibu saya berkomentar bahwa mendukung keinginan ayah saya untuk membangun rumah tanaman adalah salah satu hal paling bijaksana yang pernah dilakukannya.

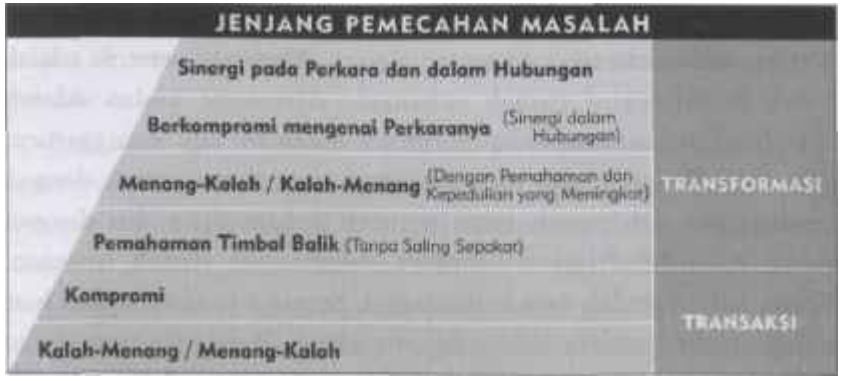
Pada awalnya, rumah tanaman itu adalah sebuah "kekalahan" bagi ibu rekan kerja saya sampai dia mengalahkan keinginan *awalnya* dengan keinginannya yang lebih besar untuk kebahagiaan dan kesejahteraan suaminya. Hal ini mengajarkan bahwa jika Anda memahami seseorang, Anda akan mendefinisikan ulang apa sebenarnya berpikir menang-menang itu. Bagaimanapun, jika pada awalnya dia tidak merasakan rasa saling menghormati yang cukup untuk bisa menimbulkan keinginan untuk memahami apa yang penting bagi suaminya, dia tidak akan melakukan perubahan tersebut.

Yang menarik, sinergi yang timbul bukanlah *solusi* Alternatif Ketiga, melainkan *sikap* Alternatif Ketiga. Alternatif pertama adalah tidak membangun rumah tanaman. Alternatif kedua adalah membiarkan dia membangun rumah tanaman tapi menggerutu. Alternatif Ketiga adalah memahaminya sepenuhnya, untuk dengan senang hati dan penuh cinta mencari kebahagiaan diri dengan mendukung kebahagiaan suaminya membangun rumah tanaman. Sering kali beginilah cara kerja sinergi. Seorang pengamat dari luar mungkin mengatakan bahwa hal itu adalah kompromi, tetapi jika Anda bicara dengan wanita ini dia pasti akan menolak anggapan bahwa dia telah mengompromikan dirinya sendiri. Dia memenuhi keinginannya dalam mengusahakan kebahagiaan dan kesejahteraan suaminya. Sinergi sikap semacam itu adalah ungkapan yang luar biasa dari cinta yang matang.

* * *

SEBAGIAN BESAR TRANSAKSI di antara manusia berakhir dalam kompromi, menang-kalah, atau kalah-menang. Tetapi solusi-solusi Alternatif Ketiga—baik secara substansi, secara semangat, atau sekadar bisa mencapai rasa saling menghormati dan pemahaman bersama tanpa melakukan kesepakatan apa pun—adalah gambaran dari transformasi. Dalam hal ini, orang berubah, menjadi lebih terbuka dalam hati dan pikiran mereka; mereka telah belajar dan mendengarkan; mereka melihat segala hal dengan cara yang baru dan segar. Diagram pada Gambar 10.7 menggambarkan kontras antara solusi-solusi transaksional dan transformasional.

Saya yakin bahwa sebagian besar perselisihan bisa dicegah dan dipecahkan melalui komunikasi sinergis dengan cara menciptakan Alternatif Ketiga. Penggunaan tuntutan hukum dan jalur pengadilan seharusnya dilakukan sebagai alternatif terakhir, bukan yang pertama. Sebuah budaya di mana orang saling mengajukan tuntutan hukum merupakan budaya yang tidak sehat bagi masyarakat. Budaya seperti itu menghancurkan rasa saling percaya, memberikan contoh panutan



GAMBAR 10.7

yang mengerikan, dan hasil terbaik yang bisa diberikannya hanyalah kompromi. Saya berharap suatu hari bisa bergabung dengan seorang penasihat hukum perusahaan dan seorang hakim federal, yang keduanya telah mempraktikkan gagasan ini dengan hasil-hasil yang amat mengagumkan, dan bersama-sama menulis sebuah buku bagi para pengacara dan bagi mereka yang mendidik dan mempekerjakan pengacara, maupun bagi mereka yang ingin memecahkan masalah-masalah yang tampaknya tidak bisa diuraikan, tanpa perlu mempekerjakan para pengacara. Judulnya bisa jadi *Berkah bagi Para Pembuat Perdamaian,* dengan sub judul *Sinergi dalam Pencegahan dan Penyelesaian Perselisiban.*

MEMBANGUN TIM YANG SALING MELENGKAPI MELALUI KOMUNIKASI YANG MAMPU MENCIPTAKAN ALTERNATIF KETIGA

Memberikan contoh komunikasi yang terbuka dan memungkinkan tercapainya Alternatif Ketiga juga merupakan hal yang mutlak diperlukan dalam upaya membangun tim yang saling melengkapi. Yang memiliki kewajiban terbesar untuk memberikan contoh panutan ini adalah tim eksekutif. Karena para pemimpin formal memiliki wewenang *formal,* merekalah yang terutama harus memperlihatkan

wibawa *moral* yang terdapat dalam komunikasi semacam ini. Alasan kedua adalah karena tindakan para eksekutif terlihat oleh semua bagian organisasi, tanpa henti membangun tim-tim antardepartemen yang saling melengkapi, tim-tim dalam departemen, bahkan meliputi organisasi secara keseluruhan.

Komunikasi yang memungkinkan terciptanya Alternatif Ketiga menghasilkan tim yang saling melengkapi dan bisa dimulai pada tingkatan apa pun. Hasil pragmatis yang dihasilkan oleh mereka yang berada pada tingkat yang lebih rendah akan membuat orang-orang yang sinis di tingkat yang lebih tinggi berubah. Sekali lagi ini menggambarkan bahwa kepemimpinan, baik oleh seorang individu maupun oleh tim secara keseluruhan, adalah sebuah pilihan, bukan sebuah jabatan.

Dari mana Anda mulai? Mulailah dengan membangun komunikasi terbuka di antara setiap orang di dalam tim Anda, di dalam departemen Anda, dan di antara tim dan departemen yang saling tergantung. Saat Anda mempraktikkan keahlian komunikasi yang memungkinkan terciptanya Alternatif Ketiga, orang-orang secara perlahan-lahan akan saling mengenal dan saling menyukai, serta akan menjadi lebih terbuka, jujur, dan apa adanya. Rasa saling menghormati akan terbangun, dan orang-orang akan semakin bersedia mengakui kekuatan orang lain dan akan secara aktif berusaha untuk menutup kelemahan mereka agar kekuatan yang ada bisa menjadi lebih produktif. Hal ini menghasilkan harmoni, seperti dalam sebuah kelompok musik atau sebuah tim olahraga.

Jika kita berfokus pada kelemahan orang lain, kita membuat kekuatan orang lain menjadi tidak relevan, dan kelemahan mereka menjadi semakin nyata.



GAMBAR 10.8

TANYA & JAWAB

T: Seberapa penting daur hidup organisasi, dan apakah ada Alternatif Ketiga untuk mengatasi kehancuran dan kematiannya?

J: Menurut hemat saya, ada empat "Segitiga Bermuda"[4] yang bisa menimbulkan kerusakan, kehancuran dan kematian. Yang *pertama* terjadi pada tahap ide, pada saat ide yang bagus dihantam oleh

Segitiga Bermuda adalah kawasan yang penuh dengan mitos yang menunjukkan betapa berbahayanya kawasan itu, karena konon kapal laut atau pesawat udara yang melintas di atasnya bisa tersedot dan hilang, tak ketahuan rimbanya. Dengan istilah Segitiga Bermuda ini kiranya Stephen Covey hendak menunjuk bidang-bidang di mana terdapat bahaya besar (Ed.)

energi negatif, keraguan terhadap diri sendiri dan rasa takut. Yang *kedua* terjadi pada tahap produksi, saat gagasan yang bagus tidak dilaksanakan secara tepat. Pada titik inilah sebagian besar organisasi baru mengalami kegagalan—di atas 90 persen dalam waktu dua tahun. Terdapat kesenjangan yang lebar antara gagasan yang hebat dan tindakan yang perlu untuk mewujudkannya. Yang *ketiga* terjadi pada tahap manajemen. Sistem produksi sudah dilembagakan untuk mencapai skala bisnis yang menguntungkan, sehingga bisa direplikasi atau diduplikasi, seperti memperluas untuk membangun restoran lain yang sama bagusnya, tetapi produsennya berusaha melakukannya sendirian atau melakukan caranya sendiri dan memaksakan caranya itu dengan mengingkari sistem yang sudah dibangun. Akhirnya, sistem formal itu tidak pernah benar-benar dibangun untuk menjaga agar berbagai hal, terutama arus kas, tetap bisa dikontrol. Yang *keempat* terjadi pada tahap perubahan, di mana organisasi perlu memperbarui diri agar bisa beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah atau peluang-peluang baru, tetapi justru amat terkekang karena birokrasinya, aturan, dan prosedur yang tidak bisa lagi memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan dari pelanggan-pelanggan yang menjadi sasaran.

Tim manajemen yang baik seharusnya punya orang-orang yang memiliki kualitas yang memenuhi kebutuhan pada keempat tahap tersebut. Lebih penting lagi, tim tersebut harus memiliki semangat saling menghormati, sehingga kekuatan dari masing-masing orang bisa diakui dan dipergunakan, dan kelemahannya bisa dibuat menjadi tidak relevan oleh kekuatan orang lain. Anda memerlukan seorang *wirausahawan* (orang yang penuh gagasan), seorang *penghasil produksi;* seorang *manajer;* dan seorang *pembangun tim-pemimpin;* yang membantu menciptakan norma-norma saling menghormati dan menciptakan sebuah tim yang saling melengkapi serta memiliki kemampuan untuk memperbarui diri sendiri dan membawa diri sendiri ke dalam siklus kehidupan yang baru.

T: Apa yang Anda lakukan jika Anda terlibat dalam *merger* dan akuisisi dan mencoba untuk menyatukan orang-orang dari perusahaan dan budaya yang berbeda? Adakah sebuah tombol ajaib Alternatif Ketiga yang bisa ditekan untuk mencapai kesalingtergantungan di dalam sebuah perusahaan global?

J: Sebagian besar *merger* dan akuisisi tidak berhasil karena prosesnya terlalu dipaksakan, seperti berusaha menggabungkan DNA-DNA yang berbeda. Bisa Anda bayangkan sebuah keluarga yang merupakan hasil dari kawin paksa? Seberapa sulit untuk melihat sampai keluarga itu bisa berhasil? Perlu waktu, kegigihan, kesabaran, dan komunikasi yang didasari oleh filosofi "Tongkat Bicara Indian" untuk mencapai solusi-solusi Alternatif Ketiga. Sementara itu Anda akan melihat lima kanker juga berkembang biak dan menyebar (semangat untuk menantang, membanding-bandingkan, persaingan, mengritik, dan mengeluh). Ingatlah bahwa berkenaan dengan soal manusia dan budaya, cepat itu lambat dan lambat itu cepat. Dengan barang tidak demikian—cepat adalah cepat. Tetapi dengan manusia, efisiensi atau kecepatan adalah hal yang tidak efektif. Saya telah belajar hal ini sendiri dengan cara yang berat, tetapi hal itu justru memperkuat apa yang hendak saya sampaikan, yaitu: jika Anda ingin menghasilkan sebuah budaya yang memungkinkan munculnya Alternatif Ketiga, harus ada komunikasi timbal balik yang terbuka, yang dilandasi oleh sikap saling hormat terhadap satu sama lain dan terhadap nilai dari pendekatan-pendekatan yang berbeda. Hal ini sering membutuhkan sebuah kepemimpinan formal yang baru. Saya pernah membantu sebuah perusahaan besar di Kanada yang memiliki budaya yang amat matang dan memberdayakan personelnya. Perusahaan itu adalah anak dari sebuah perusahaan di Amerika Serikat yang juga membuka operasi di berbagai tempat lain di dunia. Para pemimpin di kantor pusat Amerika Serikat ingin menetapkan sebuah kebijakan terpusat,

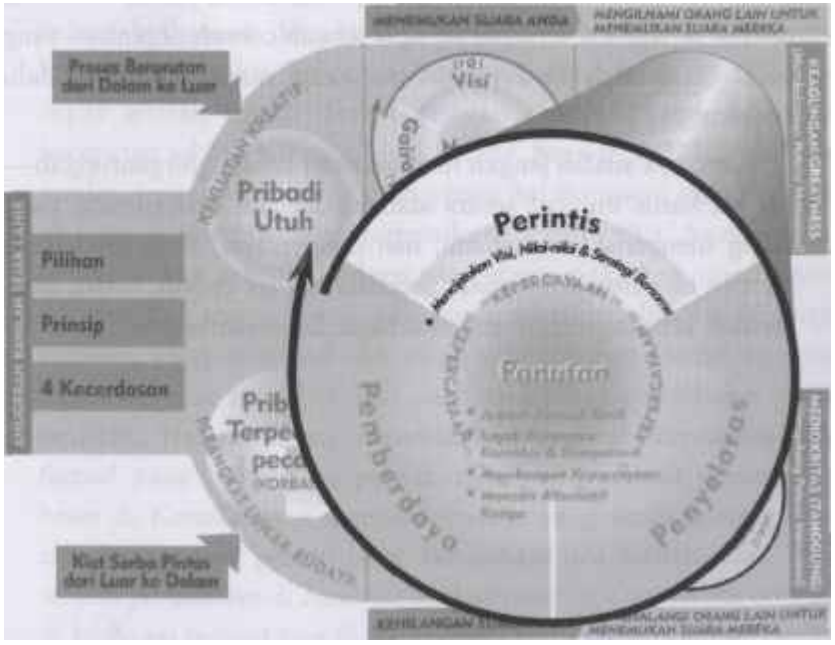
namun kebijakan ini hanya cocok bagi budaya yang masih jauh kurang berkembang dan kurang matang dibandingkan dengan yang telah dicapai di Kanada. Pihak manajemen Kanada menanyakan pada saya apakah saya bisa membantu mereka untuk mempertahankan kemandirian relatif dan pemberdayaan mereka, agar mereka tidak terseret ke dalam aturan dan kebijakan yang hanya cocok untuk budaya-budaya yang belum matang dan mata rantai-mata rantai terlemah dalam jaringan perusahaan tersebut. Dengan senang saya bantu mereka. Setelah bicara dengan mereka, para eksekutif di Amerika Serikat menyadari bahwa perusahaan di Kanada dan di Amerika tidak saling tergantung. Mereka juga menyadari bahwa perusahaan Kanada itu justru bisa dipakai sebagai contoh dari apa yang bisa dicapai. Mereka melihat bahwa budaya Kanada yang matang jauh lebih produktif, lebih ramping, dan lebih menguntungkan dengan pemberdayaan yang lebih besar; birokrasinya juga lebih ramping dan lebih sedikit kerumitan administrasi. Pendek kata, mereka kemudian justru memakai operasi di Kanada tersebut sebagai sebuah contoh organisasi yang bisa ditiru oleh budaya-budaya yang masih belum terlalu berkembang.

Kuncinya adalah jangan memaksakan kesalingtergantungan—hal itu harus muncul secara alamiah melalui orang-orang yang saling mengenal, memahami, dan memercayai. Baru setelah **itu** mereka bisa menjadi kreatif. Sebelum hal ini terjadi, orang akan melihat kesalingtergantungan sebagai ketergantungan.

Bab 11
SATU SUARA: MERINTIS VISI, NILAI-NILAI, DAN STRATEGI BERSAMA

Suatu hari Alice sampai di jalan bercabang dan melihat kucing Cheshire di sebuah pohon. 'Aku harus lewat jalan mana?" tanyanya. Jawabannya adalah pertanyaan: "Kau mau pergi ke mana?" "Aku tidak tahu," jawab Alice. "Kalau begitu," kata kucing itu, "jalan mana pun tidak ada bedanya."

LEWIS CARROLL, ALICE DI NEGERI AJAIB



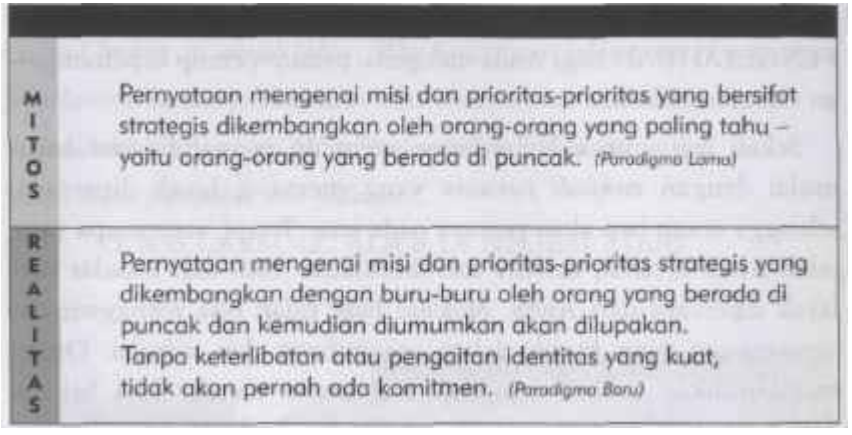
GAMBAR 11.1

INGATLAH, menguasai Kebiasaan Ke-8 adalah sebuah proses dari dalam ke luar dan berurutan. Seperti semua kebiasaan yang lain, kebiasaan ini adalah gabungan dari SIKAP, KEMAMPUAN atau KEAHLIAN dan PENGETAHUAN Kita telah membahas SIKAP yaitu *inisiatif untuk berperan sebagai kemudi kecil.* Kita telah membahas KEMAMPUAN *membangun rasa saling percaya* dan *mencari Alternatif Ketiga.* Empat Peran Kepemimpinan merupakan perwujudan kepemimpinan dan pengaruh yang memungkinkan tercapainya *Alternatif Ketiga.* Keempat peran tersebut memberikan PENGETAHUAN bagi Anda mengenai prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional.

Sekali lagi, untuk benar-benar memiliki pengaruh, kita harus mulai dengan *menjadi panutan* yang memang layak dipercaya, sehingga orang lain akan percaya pada kita. Tetapi, seperti apa yang telah Anda ketahui, mereka membutuhkan lebih dari sekadar sifat layak dipercaya dari Anda. Maksud baik tidak bisa menggantikan kemampuan yang buruk dalam menimbang dan menilai. Orang membutuhkan contoh mengenai bagaimana mereka bisa bekerja dan memimpin dengan cara yang berbeda—berbeda dari apa yang biasa mereka lakukan, berbeda dari budaya organisasi tempat mereka bekerja, berbeda dari kelaziman cara bertransaksi di Era Industri yang mengandalkan sistem kontrol. Contoh terpenting yang bisa Anda berikan adalah menunjukkan bagaimana seseorang yang telah menemukan suaranya bertindak di dalam tiga peran primer lainnya dari seorang pemimpin—*merintis jalan, menyelaraskan,* dan *memberdayakan.*

Untuk membantu Anda *menjadi contoh atau panutan* dari ketiga peran tersebut, saya akan memulai bab-bab yang membahas mengenai tiga peran kepemimpinan tersebut dengan 1) mengidentifikasi mitos-mitos dan kenyataan yang melingkupi masing-masing peran, dan 2) menjelaskan tiga alternatif yang saling berlawanan untuk melakukan pendekatan terhadap masing-masing peran. Kunci untuk menghadapi tantangan apa pun adalah selalu mencari Alternatif Ketiga yang lebih tinggi.

Dalam bab ini kita akan membahas tantangan kepemimpinan dalam hal menyatukan orang-orang yang memiliki keanekaragaman kekuatan dan cara mereka memandang dunia ke dalam satu suara, satu tujuan besar. Yang saya maksudkan adalah peran *merintis jalan bagi terciptanya visi, nilai-nilai, dan prioritas-prioritas strategis bersama.* Marilah memulai dengan pertama-tama melihat pada mitos, realitas, dan alternatif-alternatif dalam melakukan perintisan.



GAMBAR 11.2

Alternatif pertama terhadap peran merintis dalam kepemimpinan adalah begitu saja mengumumkan visi, nilai-nilai, dan strategi kepada tim atau organisasi Anda tanpa keterlibatan nyata dari mereka.

Alternatif kedua adalah meminta keterlibatan yang berlebihan, sampai-sampai organisasi Anda justru tertatih-tatih dan hampir lumpuh akibat terlalu banyak analisis dan pembuatan komite-komite; terlalu banyak diskusi tanpa akhir, seakan-akan semuanya akan jalan sendiri tanpa tindakan nyata untuk melaksanakan strategi atau pemberdayaan.

Alternatif ketiga adalah tidak saja melibatkan pihak lain secara wajar dalam proses mengembangkan visi, misi, dan strategi, tetapi juga menyadari bahwa jika Anda membangun sebuah budaya yang

memungkinkan tumbuhnya kepercayaan yang cukup kuat, dan secara pribadi Anda sendiri juga layak dipercaya, kekuatan dari proses identifikasinya akan sama dengan kekuatan dari keterlibatan.

Saya akan mencoba untuk menggambarkan alternatif ketiga ini.

Saya sudah lama merasa terpesona oleh mutu layanan luar biasa yang secara konsisten saya terima saat menginap di hotel Ritz-Carlton. Dengan semakin mengenai Horst Schulze, mantan presiden dan *chief operating officer* hotel tersebut dalam hubungan kami yang sudah berjalan bertahun-tahun, saya menjadi lebih memahami bagaimana budaya yang mengagumkan ini terbentuk. Di bawah pengarahan Horst Schulze, The Ritz-Carlton Hotel Company memenangkan dua Malcolm Baldrige National Quality Awards dalam kategori layanan—hal yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Saya pernah mewawancarai Horst untuk sebuah kolom sindikasi internasional yang saya tulis. Saya bertanya kepadanya, "Bagaimana Anda mendefinisikan kepemimpinan?" Ini adalah jawabannya:

Kepemimpinan adalah menciptakan sebuah lingkungan sehingga orang ingin menjadi bagian dari organisasi dan bukan sekadar bekerja untuk *organisasi. Kepemimpinan menciptakan lingkungan yang membuat orang ingin melakukan sesuatu, dan bukan harm melakukan sesuatu. Penciptaan lingkungan semacam itu merupakan keharusan bisnis. Saya harus memberikan suatu tujuan, dan bukan sekadar pekerjaan dan fungsi. Sebagai seorang pengusaha, saya memiliki kewajiban untuk menciptakan lingkungan di mana orang merasa menjadi bagian dari sesuatu, merasa mengalami pemenuhan diri, dan memiliki tujuan yang bermakna. Tujuan yang bermakna itulah—dengan kata lain tujuan yang terkait dengan nilai-nilai dalam kehidupan mereka—yang membuat orang benar-benar rela memberikan pikiran dan tenaga mereka. Dengan begitu, kita akan mendapatkan apa yang terbaik dari mereka, dan kita pun bisa memberikan yang terbaik kepada mereka. Kekurangan dalam hal ini merupakan pertanda kurangnya tanggung jawab terhadap organisasi, dan perlu mendapat penanganan langsung oleh individu tersebut.*

Jika Anda memandang orang hanya sebagai pihak yang diperlukan untuk memenuhi sebuah fungsi tertentu, Anda akan memperlakukan mereka seperti barang, seperti sebuah kursi yang Anda duduki. Saya pikir kita sebagai manusia sama sekali tidak punya hak untuk melakukan hal itu. Tak seorang pun di antara kita ingin menjadi sekadar sebuah barang yang berdiri di sebuah pojok ruangan. Kami menemukan bahwa kepuasan terbesar bagi seorang karyawan adalah merasa menjadi bagian dart sesuatu dan merasa dipercayai untuk membuat keputusan serta memberi kontribusi.

Setiap orang adalah pekerja pengetahuan di dalam bidang tertentu, dan tidak dapat diragukan lagi, seorang pencuci piring memiliki pengetahuan yang lebih banyak mengenai bidangnya daripada yang saya miliki. Dengan demikian, mencuci piring bisa memberikan kontribusi untuk perbaikan lingkungan, kondisi kerja, produktivitas, berkurangnya piring yang pecah, dll. Mereka bisa menyumbangkan pengetahuan mereka di dalam bidang mereka secara amat mendalam.

Saya tahu seorang muda dari Nairobi yang mulai bekerja di salah satu hotel kami sebagai tukang cuci piring sekitar enam belas tahun yang lalu. Dia tidak bisa berbicara bahasa Inggris dengan benar, tetapi dia adalah seorang pekerja keras. Setelah beberapa saat, dia diberi tawaran untuk sebuah pekerjaan di bagian layanan kamar, lalu sebagai kepala bagian layanan kamar, lalu sebagai petugas lobi, kemudian menjadi bartender, lalu dia menjadi asisten manajer lobi; dia sekarang menjadi direktur yang mengurusi makanan dan minuman. Dia adalah orang nomor dua di hotel itu, dan memulai kariernya sebagai seorang pencuci piring.

Saat saya berusia enam belas tahun, ibu saya mengantarkan saya ke hotel itu dengan membawa kopor kecil saya untuk memulai program magang. Pada saat itu ada begitu banyak tamu penting dan saya berpikir bahwa mereka semua punya kedudukan jauh di atas saya. Di hotel itu saya menjadi dekat dengan seorang kepala waiter *(pelayan) berusia tujuh puluh tahun yang luar biasa. Saya menjadi asistennya. Walaupun hanya seorang* waiter, *pengaruhnya amat terasa. Saat dia memasuki ruangan, kita semua merasakan kekehadirannya di situ; dia amat hebat, dan ada kekaguman terhadapnya. Dia selalu berusaha memberikan hal yang terbaik dalam berpenampilan, dalam perkataannya, dan dalam melakukan berbagai hal.*

Lalu saya ingat lagi pada para tamu berkedudukan tinggi yang saya temui waktu pertama kali masuk ke hotel itu, dan bercermin pada kepala pelayan tadi saya tahu bahwa jika kita melakukan tanggung jawab kita dengan amat baik, kita pun akan menjadi sama pentingnya dengan mereka. Saya menyadari bahwa saya bisa sama pentingnya jika saya melakukan apa yang saya lakukan dengan benar, apa pun yang saya lakukan itu. Nah, gagasan itu menjadi semboyan Ritz-Carlton: "We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen" *("Kami, pria dan wanita berbudi, melayani pria dan wanita berbudi.").*

Sepanjang lebih dari dua puluh dua tahun belakangan ini, kami telah melakukan survei terhadap sekitar lima juta orang, untuk memahami karakteristik dan kompetensi dari para pemimpin dan manajer yang efektif. Salah satu temuan yang paling mengesankan dari penelitian yang amat luas ini adalah: Para manajer pada umumnya mendapatkan nilai tinggi dalam hal etika kerja (menjadi contoh) tetapi rendah dalam kemampuan mereka untuk memberikan fokus dan arahan yang jelas (merintis jalan). Sebagai hasilnya, orang menjadi tidak memiliki kejelasan maupun akuntabilitas terhadap prioritas-prioritas terpenting, dan akibatnya seluruh organisasi tidak berhasil menjalankan tugasnya. Ada yang hilang di sini—orang-orang bekerja jauh lebih keras daripada sebelumnya, tetapi karena tidak ada kejelasan dan visi, mereka tidak bergerak terlalu jauh. Mereka pada dasarnya seperti menegakkan benang basah ... dengan segala daya upaya mereka.

Dengan menjadi panutan, kita bisa membangkitkan kepercayaan, sementara dengan *merintis jalan kita bisa menciptakan keteraturan tanpa perlu memaksakannya.* Begitu orang-orang yang terlibat bisa bersepakat mengenai apa yang terpenting bagi organisasi, mereka akan memiliki kriteria bersama yang akan memandu semua keputusan yang dibuat selanjutnya. Komunikasi yang menghasilkan kejelasan ini memberikan *fokus.* Hal ini menciptakan keteraturan dan stabilitas. Juga memungkinkan kegesitan, yang akan kita bahas lebih lanjut pada peran pemimpin sebagai pemberdaya.

Visi pada tingkat pribadi diterjemahkan menjadi *merintis jalan* dalam konteks organisasi. Jika secara individu Anda mengidentifikasi apa yang *Anda* lihat sebagai hal yang berarti, sekarang tantangan dan peran Anda adalah menciptakan sebuah pemahaman *bersama* mengenai apa yang penting, mengenai apa yang paling berarti.

Inti dari kepemimpinan adalah Anda harm memiliki visi dan mengarahkan organisasi ke arab yang tepat; Anda tak bisa meniup terompet sembarangan.[1]

THEODORE M. HESRURGH, PRESIDEN, NOTRE DAME

Pikirkan sejenak pertanyaan-pertanyaan berikut yang mungkin akan Anda tanyakan mengenai para karyawan Anda:

1. Apakah orang-orang sudah memahami dengan jelas tujuan-tujuan organisasi?
2. Apakah mereka memiliki komitmen untuk mencapainya?

Proses membantu orang lain untuk memahami dengan jelas tujuan-tujuan yang penting dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan tersebut menuntut Anda untuk melibatkan mereka dalam pembuatan keputusan. Secara bersama-sama Anda menentukan arah organisasi (visi dan misi). Kemudian setiap orang di dalam organisasi akan merasa turut memiliki program yang akan membawa mereka mencapai tujuan tersebut (nilai-nilai dan rencana strategis).

Dalam menentukan secara bersama-sama apa yang terpenting bagi sebuah organisasi atau tim, Anda harus memahami kenyataan yang Anda hadapi. Jika Anda telah memahaminya, Anda bekerja sampai sebuah visi bersama dan sistem nilai yang mereka pegang bersama bisa terwujud di dalam semacam pernyataan misi dan rencana strategis. Bicara mengenai kebutuhan untuk pertama-tama memahami realitas dasar, Clayton M. Christensen menulis:

Setiap perusahaan di dalam setiap industri bekerja di bawah kekuatan tertentu—semacam hukum-hukum alam yang menguasai organisasi—yang amat kuat menentukan apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan oleh sebuah perusahaan. Para manajer yang terus-menerus menghadapi perubahan teknologi akan membuat perusahaan mereka gagal jika tidak bisa memanfaatkan kekuatan tersebut.

Sebagai gambaran, walaupun mencoba untuk terbang dengan mengikatkan sayap berbulu ke tangan mereka dan mengepakkannya dengan sekuat tenaga saat mereka melompat dari tempat yang tinggi, orang-orang zaman dahulu semuanya tidak berhasil terbang. Betapapun besarnya impian dan kerja keras mereka, mereka melawan sejumlah kekuatan alam yang amat besar.

Tak seorang pun bisa cukup kuat untuk memenangkan pertarungan ini. Penerbangan menjadi mungkin hanya setelah orang bisa memahami hukum alam dan prinsip dasar yang menentukan bagaimana cara kerja dunia: hukum gravitasi, prinsip Bernoulli, dan konsep daya angkat, daya dorong, dan hambatan. Ketika orang mulai memperhitungkan dan memanfaatkan kekuatan dari hukum dan prinsip tersebut dalam rancangan pesawat terbang, dan bukan melawannya, barulah mereka bisa terbang ke ketinggian dan jarak yang sebelumnya tidak terbayangkan.[2]

Anda harus bisa menghadapi empat realitas—*realitas pasar, kompetensi inti, keinginan dan kebutuhan para pemegang kepentingan (stakeholder),* dan *nilai-nilai*—sebelum Anda bisa sepenuhnya memahami dan menjalankan peran sebagai perintis:

- **Realitas Pasar.** Bagaimana orang-orang di dalam organisasi atau tim Anda memandang pasar? Apakah konteks politik, ekonomi, dan teknologi yang lebih besar di situ? Apa saja kekuatan-kekuatan persaingan yang ada? Apakah kecenderungan dan karakterisrik dari industri tersebut? Bagaimanakah kemungkinan timbulnya lompatan teknologi dan perubahan model bisnis yang bisa membuat seluruh industri atau tradisi dasar menjadi usang?

- **Kompetensi Inti.** Apa saja kekuatan-kekuatan unik Anda? Saya amat terkesan dengan pendekatan yang dilakukan oleh Jim Collins terhadap peran perintis jalan. Dalam bukunya *Good to Great,* dia menampilkan tiga lingkaran yang saling berpotongan, yang mewakili kekuatan-kekuatan utama Anda. Dia menyebutnya sebagai Konsep Landak.[3] Lingkaran-lingkaran ini mengidentifikasi tiga pertanyaan: Dalam bidang apa Anda benar-benar hebat—atau mungkin, dalam bidang apa Anda bisa menjadi yang terbaik di dunia? Kedua, bidang apa yang paling mengobarkan semangat Anda? Dan ketiga, apa yang dicari-cari orang, sehingga mereka bersedia membayar untuk mendapatkannya? Dengan kata lain, apakah kebutuhan dan keinginan manusia yang jika dipenuhi akan menggerakkan mesin ekonomi Anda? Perpotongan dari ketiga lingkaran yang saling tumpang-tindih ini merupakan dasar dari tawaran nilai Anda.

  Jika kita menambahkan satu pertanyaan lagi, "Apa yang disuarakan oleh hati nurani Anda?" kita akan mendapatkan sebuah pendekatan pribadi utuh *(tubuh*—mesin ekonomi; *pikiran*—menjadi yang terbaik; *hati*-—semangat; dan *jiwa*—hati nurani). Perpotongan dari keempat bidang tersebut adalah tempat suara Anda bisa ditemukan (lihat Gambar 11.3). Seperti yang telah dibahas sebelumnya, pendekatan ini akan berlaku bagi seorang individu yang berusaha menemukan suara dirinya sendiri, maupun bagi organisasi yang mencari suara bagi organisasi tersebut.

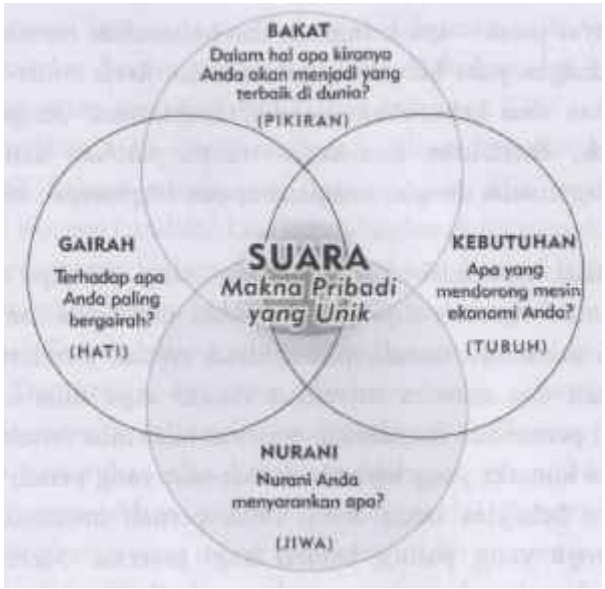
- **Keinginan dan Kebutuhan Pemegang Kepentingan *(Stakeholder).*** Pikirkan mengenai semua pemegang kepentingan—yang pertama dan paling penting, pelanggan sasaran. Apa yang sebenarnya mereka inginkan dan butuhkan? Apa saja hal ihwal, masalah dan pemikiran mereka? Apa yang diinginkan oleh pelanggan *mereka?* Apa realitas pasar dalam industri tempat mereka beroperasi? Apa lompatan teknologi atau model bisnis yang bisa membuat mereka menjadi usang? Bagaimana dengan para pemilik, yakni mereka yang telah memasok modal atau

membayar pajak—apa keinginan dan kebutuhan mereka? Bagaimana dengan para karyawan, rekan-rekan kerja Anda—apa saja keinginan dan kebutuhan mereka? Bagaimana dengan semua pemasok, distributor, dan *dealer*—rantai pasokan dari hulu ke hilir? Bagaimana dengan masyarakat dan lingkungan hidup?

- **Nilai-nilai.** Apa nilai-nilai dari orang-orang ini? Apa saja nilai-nilai Anda? Apakah tujuan utama dari organisasi ini? Apakah strategi utamanya untuk mewujudkan tujuan tersebut? Untuk pekerjaan apa mereka merekrut Anda? Apa nilai-nilai yang menjadi pemandu? Bagaimana prioritas nilai-nilai tersebut dalam berbagai konteks yang berbeda di saat-saat yang penuh stres dan tekanan? Sebagian besar orang tidak pernah memutuskan apa sebenarnya yang paling berarti bagi mereka. Mereka tidak mengembangkan kriteria yang akan memberi mereka informasi dan memandu semua keputusan mereka yang lain, dan sekarang mereka berusaha untuk melakukan hal itu untuk seluruh kelompok, tim, atau organisasi. Pikirkan seberapa rumitnya, seberapa saling tergantungnya—atau sebenarnya, betapa menantangnya.

Ini adalah jenis-jenis pertanyaan dan ihwal yang harus *diklarifikasi* sebelum Anda bisa *fokus.* Inilah sebabnya hal itu memerlukan karakter, kompetensi, visi, disiplin, dan semangat yang dipandu oleh hati nurani.

Merintis jalan adalah tugas yang paling berat karena Anda harus berhadapan dengan beraneka ragam kepribadian, agenda, persepsi mengenai realitas, tingkat kepercayaan, dan ego. Hal ini menggarisbawahi mengapa menjadi panutan merupakan peran pemandu yang paling penting dan sentral. Jika orang tidak bisa memercayai orang dan/atau tim yang memulai proses merintis jalan, tidak akan terjadi proses pengaitan identitas, artinya orang-orang tidak akan mau mengaitkan diri mereka dengan proses itu, sehingga tak akan ada keterlibatan dari pihak mereka.



GAMBAR 11.3

Perlu karakter dan kompetensi *panutan atau teladan* dari George Washington untuk mengintegrasikan dan mengharmoniskan kecemerlangan pemikiran dan perbedaan-perbedaan dari Thomas Jefferson, John Adams, Benjamin Franklin, Alexander Hamilton, dan para Pendiri Republik Amerika, sampai akhirnya Deklarasi Kemerdekaan dan Undang-Undang Dasar Amerika Serikat dengan Sepuluh Amandemen Pertamanya, yang disebut *Bill of Rights* (Ketentuan Hak-Hak), bisa dihasilkan. Mewujudkan pekerjaan merintis jalan ini adalah tugas yang paling berat dari semua tugas dalam mendirikan Amerika Serikat. Tetapi dokumen-dokumen pemandu yang visioner tersebut telah memungkinkan Amerika Serikat selamat dan mengatasi trauma-trauma besar yang melanda kehidupan berbangsanya—Perang Saudara, perang-perang besar, Perang Vietnam, Watergate, skandal-skandal kepresidenan, dan pemilihan-pemilihan presiden. Dan mengenai pemberdayaan yang timbul dari situ, terbukti bahwa negara dengan penduduk empat

setengah persen dari populasi dunia itu menghasilkan hampir sepertiga barang-barang dunia!

MEMBENTUK VISI DAN NILAI-NILAI BERSAMA

Orang sering menggunakan analogi 'membaca halaman yang sama' atau 'lembar lagu yang sama' untuk menjelaskan visi dan nilai-nilai yang *dimiliki bersama.* Ini adalah analogi yang amat tepat karena analogi tersebut mengimplikasikan bahwa ada kesepakatan mengenai apa yang paling berarti di dalam visi, nilai-nilai, dan tawaran nilai strategis organisasi; dan jika hal itu dimainkan atau dinyanyikan bersama, musiknya akan menjadi harmonis.

Berbagi adalah sebuah kata yang menarik. Pada saat saya *berbagi* sesuatu dengan Anda, saya memberikan apa yang saya miliki kepada Anda. Jika Anda mengaitkan identitas Anda kepada saya, memercayai apa yang saya maksudkan, dan memercayai saya, maka dengan mudah visi saya akan menjadi visi bersama antara Anda dan saya. Anda bahkan mungkin akan lebih mempercayai visi tersebut dibandingkan jika Anda mengembangkannya sendiri, karena Anda sebenarnya memberikan penilaian lebih tinggi terhadap pengalaman saya daripada terhadap pengalaman Anda sendiri. Jika, di sisi lain, Anda merasa cukup kompeten dan ingin turut terlibat dan saya hanya sekadar menyatakan atau mengumumkan pada Anda bahwa rencana *saya* adalah rencana *kita,* maka Anda tidak akan memiliki komitmen emosional. Hal itu tidak menjadi milik bersama. Anda akan merasa bahwa misi dan tawaran nilai tersebut adalah hal yang dipaksakan terhadap Anda. Kita tidak membaca lembar lagu yang sama.

Secara singkat, menyusun pernyataan misi dan rencana strategis adalah hal yang penting, tetapi proses untuk membawa semua orang pada lembar lagu yang sama adalah hal lain yang *sama* pentingnya. Ini adalah tugas besar. Pekerjaan kepemimpinan dalam peran menjadi panutan benar-benar jelas dampaknya terhadap peran merintis jalan.

Jika tidak, orang tidak akan membaca lembar lagu yang sama. Mereka tidak secara emosional selaras mengenai masalah-masalah strategis, dan terus ke bawah segalanya menjadi kacau balau. Kemudian satu-satunya yang bisa menyelamatkan hanyalah naluri bertahan hidup di dalam diri tiap orang. Jika pesaing kita juga kacau, kita masih bisa selamat. Tetapi jika pesaing utama kita secara sinergis bersatu padu, apalagi jika mereka adalah pemain kelas dunia, maka bersiaplah untuk menjadi bagian dari sejarah yang memilukan.

ALAT-ALAT BANTU MERINTIS JALAN: PERNYATAAN MISI DAN RENCANA STRATEGIS

Merintis jalan adalah peran dalam sebuah organisasi atau tim yang setara artinya dengan peran menjadi panutan bagi seorang individu. Peran ini memutuskan ke mana perhatian dan daya upaya harus *dipusatkan* sebagai sebuah organisasi, tim, atau sebagai keluarga. Anda menanyakan pertanyaan sama berkenaan dengan nilai-nilai dan tujuan yang Anda lakukan sebagai seorang individu, hanya sekarang kelompok melakukannya secara bersama-sama, dikaitkan dengan misi mereka yang spesifik. Melalui proses interaktif, Anda akan membentuk sebuah pernyataan misi dan rencana strategis (tawaran nilai dan tujuan) yang tertulis. Pernyataan misi harus meliputi kesadaran akan *tujuan yang hendak dicapai, visi,* dan *nilai-nilai* Anda.

Rencana strategis adalah sebuah deskripsi yang tegas mengenai *bagaimana* Anda akan memberikan nilai tambah bagi pelanggan-pelanggan Anda dan para pemegang kepentingan. Itulah tawaran nilai Anda. Itulah *fokus* Anda. Itulah "suara" organisasi. Dalam menyusun rencana strategis Anda, Anda perlu tahu siapa pelanggan dan para pemegang kepentingan Anda, apa keinginan Anda bagi mereka, layanan atau produk berharga yang Anda tawarkan kepada mereka, dan rencana Anda, termasuk tenggat-tenggat waktu, untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam mendapatkan dan mempertahankan pelanggan. Bagi sebuah keluarga, sebuah rencana strategis sebenarnya adalah rencana tindakan untuk mewujudkan visi dan nilai-nilai Anda di dalam kehidupan sehari-hari.

PERNYATAAN MISI YANG MEMBERDAYAKAN

Dari pengalaman saya, pernyataan misi bersama yang memberdayakan pada umumnya akan dihasilkan jika ada 1) cukup banyak orang yang 2) mendapatkan informasi sepenuhnya, 3) berinteraksi dengan bebas dan sinergis, 4) di dalam sebuah lingkungan yang memiliki rasa saling percaya yang tinggi. Dalam kenyataannya, sebagian besar pernyataan misi yang disusun dalam kondisi-kondisi semacam ini akan mengandung gagasan dan nilai yang sama. Kata-kata yang dipakai mungkin bermacam-macam, tetapi semua pernyataan itu biasanya akan menyentuh keempat dimensi dan kebutuhan kehidupan—fisik, mental, emosional, dan spiritual.

Kekuatan utama dari budaya layanan Ritz-Carlton yang luar biasa adalah pandangan mendasarnya mengenai manusia, baik mengenai diri mereka sendiri maupun mengenai para pelanggan mereka: "Kami pria dan wanita berbudi yang melayani pria dan wanita berbudi" *("We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen").* Jantung dari kepemimpinan Horst Schulze terletak pada pandangannya mengenai harga diri dan kebutuhan untuk mencapai makna sebagai pribadi yang utuh. Bacalah lagi dan renungkan kata-katanya di awal bab ini.

Ingatlah, hanya orang-orang yang diberi kesempatan untuk memenuhi kebutuhan dan motivasi dalam keempat bidang dari kodrat mereka yang akan bisa menemukan suara dan akan dengan sukarela memberikan kontribusi mereka yang terbaik. Bagi tubuh, kebutuhan dan motivasinya adalah *bertahan hidup*—kemakmuran ekonomi; bagi pikiran, *pertumbuhan* dan *perkembangan;* bagi hati, *cinta* dan *hubungan*\ dan bagi jiwa, *makna, integritas,* dan *kontribusi.*

Organisasi juga memiliki keempat kebutuhan yang sama:

1. *Bertahan hidup*—kesehatan finansial **(TUBUH).**
2. *Pertumbuhan dan perkembangan*—pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan pelanggan, inovasi produk dan layanan baru, peningkatan kompetensi profesional dan institusional (PIKIRAN).
3. *Hubungan*—sinergi yang kuat, jaringan ke luar dan kemitraan yang kuat, kerja sama tim, kepercayaan, saling membantu, menghargai perbedaan (HATI).
4. *Makna, integritas* dan *kontribusi*—melayani dan mengangkat semua pemegang kepentingan: pelanggan, pemasok, karyawan dan para keluarga mereka, komunitas, masyarakat: dengan singkat: membuat perbedaan yang nyata di dunia (JIWA).

Kunci untuk membebaskan kekuatan yang terpendam di dalam barisan pekerja adalah apa yang saya sebut sebagai *penciptaan misi bersama (comissioning).* Ini adalah proses untuk mengklarifikasi misi, visi, dan nilai-nilai dari organisasi dengan cara yang bisa memadukan keempat kebutuhan individu dengan keempat kebutuhan organisasi. Tugas setiap orang di dalam organisasi harus diselaraskan dengan misi yang sama, agar bisa secara eksplisit memenuhi empat kebutuhan, baik untuk orang tersebut maupun untuk organisasi. Sebuah Pernyataan Misi Universal yang tersirat kira-kira akan tertulis seperti ini: "Untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi *dan* kualitas hidup dari *semua* pemegang kepentingan." Di samping harus mewujudkan semangat dari pernyataan misi universal ini, pernyataan misi organisasi, departemen, tim, atau keluarga Anda juga harus menyatakan bagaimana Anda *secara unik* akan melakukannya. Di situ akan tercermin bakat, kapasitas, dan bidang spesialisasi unik Anda; pendek kata: suara Anda.

TANPA KEUNTUNGAN, MISI TAK BERARTI

Saya selalu didorong oleh misi dan kesadaran akan tujuan. Tetapi, perlu bertahun-tahun sampai saya mulai mendirikan perusahaan saya sendiri, dan pada saat itu saya mendapat pelajaran mengenai realitas keras yang harus kita hadapi: tiada keuntungan, tiada misi. Dengan kata lain, jika Anda tidak menjalankan usaha Anda sedemikian rupa sehingga menghasilkan keuntungan secara ajeg, pada akhirnya Anda akan kehilangan peluang untuk mewujudkan kontribusi Anda melalui misi Anda.

Di sisi lain, sebagian besar bisnis terlalu berfokus pada keuntungan dan upaya untuk mencapai angka-angka target kuartalan, sehingga mereka melupakan visi yang pada awalnya mengilhami mereka untuk menjalankan bisnis itu. Mereka menjadi lupa pada orang-orang mereka, keluarga mereka, dan masyarakat tempat mereka beroperasi. Mereka lupa betapa besarnya kesalingtergantungan mereka dengan *semua* pemegang kepentingan mereka. Misi dan keinginan untuk berkontribusi mereka mati. Masalah yang ditimbulkan oleh pendekatan yang terlalu berfokus pada keuntungan inilah yang telah mendasari banyak dari pekerjaan-pekerjaan profesional saya dengan berbagai organisasi selama empat puluh tahun terakhir ini. Ada konsekuensi negatif yang signifikan yang timbul dari pendekatan Misi/Tanpa Keuntungan dan Keuntungan/Tanpa Misi (lihat Gambar 11.4). Kedua pendekatan tersebut tidak akan bisa bertahan dalam jangka panjang, khususnya dalam ekonomi global dewasa ini. Kuncinya adalah menjalankan keduanya. Kuncinya adalah keseimbangan.



GAMBAR 11

MENJALANKAN RENCANA STRATEGIS

Sebuah rencana strategis dimulai, tentu saja, dan pelanggan. Pada dasarnya, *hanya ada dua peran di dalam organisasi: pelanggan dan pemasok.* Setiap orang berfungsi sekaligus di dalam kedua peran tersebut, baik ke dalam maupun ke luar organisasi. *Setiap orang* menjadi pemegang kepentingan di dalam rantai pasokan yang memungkinkan organisasi Anda memberikan hasil akhir yang harus diberikannya—mereka yang memasok dana, mereka yang memasok gagasan dan tenaga, mereka yang memasok bahan baku, keluarga-keluarga yang mendukung para karyawan, masyarakat dan lingkungan yang mengizinkan dan memelihara keseluruhan rantai pasokan.

Dengan demikian, inti dari bisnis yang baik adalah *kualitas hubungan* antara pelanggan dan pemasok. Anda, sebagai pemasok, menjual lebih daripada sekadar barang dan jasa kepada para pelang-

gan Anda. Anda sebenarnya menjual solusi bagi masalah mereka (mereka merekrut untuk memberikan barang dan layanan Anda). Untuk bisa benar-benar memecahkan masalah-masalah tersebut dengan suatu cara yang lebih dari sekadar pupuran bedak basa-basi menuntut agar Anda memahami secara mendalam apa yang paling berarti bagi orang-orang itu, sehingga Anda secara strategis bisa membuat perencanaan dengan cara yang berarti. Nilai-nilai menjadi prioritas di dalam proses perencanaan ini, karena nilai-nilai yang berdasarkan pada prinsip tidak akan berubah. Para pelanggan akan berubah dan dengan demikian strategi perlu diadaptasi, tetapi jika nilai-nilai Anda dikaitkan dengan prinsip-prinsip yang tak tergoyahkan, Anda akan memiliki sebuah pusat yang kokoh di mana Anda bisa menjangkarkan diri Anda melalui semua perubahan yang tak terelakkan.

Batu uji bagi sebuah pernyataan misi dan rencana strategis yang baik adalah kemampuannya untuk menyentuh siapa pun di segala tingkat dalam sebuah organisasi dan kapasitasnya yang memungkinkan mereka mampu menjelaskan bagaimana hal-hal yang mereka lakukan akan menyumbang terhadap pelaksanaan rencana strategis, dan selaras harmonis dengan nilai-nilai pemandu. Dengan mempergunakan metafora kompas, mereka semua tahu ke mana arah utara dan apa peran mereka untuk menggerakkan organisasi ke arah yang tepat.

Begitu pernyataan misi dan rencana strategis sudah dimiliki bersama secara mendalam, baik melalui proses pengaitan identitas maupun keterlibatan dalam penyusunan, separuh dari pertempuran telah dimenangkan, karena kreasi mental, emosional, dan spiritual telah berlangsung. Kreasi fisiknya akan mengikuti kemudian. Langkah ini adalah *pelaksanaan strategi*—"membuatnya terwujud," melakukan, memproduksi, menyelaraskan, memberdayakan. Ini berarti Anda perlu menyusun struktur, mendapatkan orang yang *tepat* pada pekerjaan yang *tepat* dengan alat dan dukungan yang *tepat,* dan kemudian menyingkir dari jalur yang akan mereka lewati, dan memberi bantuan hanya kalau diminta.

Setiap suborganisasi, komite, dewan, divisi, departemen, proyek, dan tim pasti akan melalui proses penciptaan dua langkah yang mirip: penciptaan mental, kemudian fisik; cetak biru, kemudian konstruksi; menulis musiknya, kemudian memainkannya. Segala hal diciptakan dua kali. Merintis jalan adalah penciptaan pertama. Proses ini membentangkan rencana strategis untuk membuat hal-hal yang bersifat fisik, aktual, nyata.

Anda juga menemukan bahwa jika proses ini dijalankan dengan baik dan jika ada hubungan emosional yang mendalam terhadapnya, baik karena proses pengaitan identitas maupun keterlibatan yang telah mendahuluinya, Anda akan bisa menjalankan sebuah program pemotongan biaya besar-besaran di seluruh organisasi, jika diperlukan. Persis seperti seorang individu yang menjadi terlalu sibuk karena melakukan hal-hal yang mendesak tetapi tidak penting, organisasi juga bisa mengalami hal yang sama. Budaya akan membentuk kehidupannya sendiri. Inilah sebabnya kenapa mutlak perlu untuk secara konstan mempergunakan tujuan, nilai-nilai, dan rencana strategis guna membentuk fokus dan *memandu semua keputusan lain* yang Anda buat. Hal itu juga akan memberikan kesadaran dan keberanian bagi Anda untuk mengenyahkan "hobi-hobi" di dalam bisnis yang tidak berperan penting bagi pencapaian tujuan intinya.

Salah satu tantangan terberat yang harus dihadapi oleh para pemimpin bisnis adalah bekerja untuk menurunkan dan MENERJEMAHKAN visi korporasi dari puncak gunung setinggi 10 km, menjadi sebuah perilaku konkret di kalangan pekerja lini depan untuk mencapai sasaran-sasaran kritis. Bahkan jika mereka telah terlibat dalam penyusunan pernyataan misi dan proses perencanaan strategis, upaya untuk membumikannya agar menjadi praktik sehari-hari bukanlah hal yang mudah. Pikirkan mengenai seberapa besar peningkatan produktivitas yang bisa kita peroleh jika kita mendapatkan orang yang tepat untuk melakukan hal yang tepat pada saat yang tepat—beberapa proyek dan tujuan yang benar-benar vital dan paling berarti.

Tetapi biasanya memang itulah masalahnya. Sudah terlalu sering rencana-rencana strategis kita terlalu muluk dan tidak jelas, dan para pemimpin tidak berhasil menerjemahkannya menjadi beberapa tujuan yang penting dan menentukan, yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu. Atau, yang sama memusingkannya, strategi diterjemahkan menjadi delapan, sebelas, atau bahkan lima belas tujuan krusial yang baru, sehingga prioritasnya terlalu banyak untuk bisa mendapatkan fokus secara realistis. Jika Anda memiliki terlalu banyak prioritas utama, sesungguhnya Anda tidak memiliki prioritas utama. Menyangkut tujuan strategis, yang penting jumlahnya sedikit, memiliki urutan prioritas, terukur, dan ditulis pada *papan skor* yang menunjukkan masing-masing prioritas itu sudah sejauh mana dicapai. Dengan cara itu, setiap orang akan tahu persis apa tujuan mereka dan bagaimana cara mencapainya. Pemaparan lebih jauh mengenai upaya untuk memfokuskan tim dan organisasi Anda pada beberapa "tujuan penting yang amat menantang (*wildly important goal)"* serta mengenai pentingnya sebuah papan skor yang menggugah akan diberikan pada bab-bab selanjutnya.

UNTUK MENCIPTAKAN sebuah lingkungan yang memiliki fokus dan kerja sama tim dari puncak sampai ke lapisan paling bawah, para karyawan harus tahu apa yang menjadi prioritas tertinggi, meyakininya, menerjemahkannya menjadi tindakan-tindakan spesifik, memiliki disiplin untuk berusaha tetap pada arah yang ditetapkan, dan saling memercayai serta berkolaborasi secara efektif Sayangnya, sebagian besar orang tidak tahu ke mana mereka seharusnya memfokuskan energi dan waktu mereka karena prioritas-prioritas utama mereka tidak ditetapkan dengan jelas atau tidak dikomunikasikan dan diukur pada sebuah papan skor yang menggugah. Jika mereka dan para pekerja tidak mempunyai rasa turut memiliki, tidak setuju mengenai strategi, mendapatkan penugasan berupa prioritas-prioritas yang saling bertentangan, atau tidak bisa melihat keterkaitan tugas mereka dengan visi korporasi, kemampuan mereka untuk turut membantu mencapai visi tersebut berada dalam bahaya besar. Kerja sama

tim itu selanjutnya akan terancam oleh kepercayaan yang rendah, saling menikam dari belakang, sistem dan proses yang tidak berfungsi dengan baik, atau terlalu banyak hambatan untuk melakukan tindakan.

Dalam organisasi yang bisa menciptakan sebuah *mist* yang dimiliki bersama, setiap orang akan mengetahui dan menjadi bersemangat berkenaan dengan gambaran besar mengenai alasan MENGAPA mereka mengejar sesuatu, SIAPA akan bertanggung jawab terhadap APA, dan masing-masing akan memiliki *pandangan yang jelas mengenai strategi yang telah digariskan* (BAGAIMANA dan MENGAPA). Dalam organisasi seperti itu departemen, tim, dan individu secara konsisten akan berfokus pada tujuan-tujuan mereka. Semua orang akan diukur akuntabilitasnya terhadap prioritas-prioritas tertinggi organisasi yang jumlahnya hanya sedikit. Organisasi-organisasi seperti itu akan menemukan suara mereka dan membangun sebuah budaya yang kuat dan berpusat pada prinsip (lihat Gambar 11.5). Di situlah jalur utama dari peran merintis jalan.



GAMBAR 11.5

TANYA & JAWAB

T: Saya memiliki karyawan dari empat generasi. Bagaimana Anda mempersatukan orang dalam sebuah visi dan nilai-nilai bersama jika mereka amat berbeda?

J: Sebuah model yang berpusat pada prinsip adalah satu-satunya yang *bisa* berjalan di sini. Tak peduli apakah Anda harus menangani orang-orang yang berusia senja, generasi usia menengah, Generasi X atau Generasi Y—yang semua memiliki sistem nilai yang berbeda dan melihat kehidupan ini melalui kacamata yang berbeda—ada satu hal yang mempersatukan mereka semua: yaitu prinsip-prinsip universal dan abadi yang bisa menjadi dasar untuk membangun visi dan sistem nilai bersama.

Saya tahu bahwa saya membuatnya tampak jauh lebih mudah daripada kenyataannya. Bagaimanapun saya yakin bahwa dengan menunjukkan rasa hormat kepada masing-masing generasi pekerja dan melibatkan mereka dalam komunikasi yang sinergis, sebuah Alternatif Ketiga bisa dicapai. Ingat lagi prinsipnya: libatkan orang dalam masalah dan carilah solusi bersama-sama. Jika itu Anda lakukan, orang-orang Anda akan menjadi terkait secara emosional dengan solusi tersebut. Bila mereka benar-benar bisa memahami kedalaman masalahnya dan memandangnya dengan pandangan yang melewati batas-batas lensa generasi mereka, semua generasi tersebut akan menjadi bagian dari sebuah ekologi sosial.

T: Anda terus berusaha untuk membedakan antara prinsip dan nilai. Hal ini membingungkan saya; tampaknya keduanya sama saja.

J: Alasan dasar mengapa Anda berpikir demikian adalah karena sebagian besar nilai-nilai yang paling luas dikembangkan memang

merupakan prinsip atau hukum alam. Dalam kenyataannya, jika Anda melibatkan cukup banyak orang dalam upaya pengembangan sebuah pernyataan nilai, dan mereka mendapatkan informasi yang memadai, bekerja dalam atmosfer kepercayaan tinggi, serta berkomunikasi secara terbuka dan sinergis satu sama lain, Anda akan menemukan bahwa nilai-nilai bersama yang tumbuh dari situ pada dasarnya adalah nilai-nilai yang mengakar pada prinsip. Anda juga akan menemukan bahwa setiap kelompok yang mengembangkan sebuah sistem nilai dengan cara ini akan memberikan hasil yang sama, sekalipun kata-kata yang dipakai mungkin berbeda. Praktik-praktik budaya mungkin juga berbeda tergantung pada tempat di bagian dunia mana Anda berada, tetapi pengalaman saya di berbagai penjuru dunia menyatakan bahwa apa pun jenis organisasi atau tingkat di dalam organisasi, jika pernyataan nilai dibuat dengan cara ini, nilai-nilai tersebut pada dasarnya akan menyentuh empat bagian dari kodrat kita (tubuh, pikiran, hati, dan jiwa) maupun empat kebutuhan dasar kita: hidup, mencintai, belajar, dan meninggalkan warisan. Hal ini berlaku terhadap individu maupun terhadap organisasi. Tetapi jika nilai-nilai dikembangkan dan diumumkan secara sepihak atau satu arah, amat mungkin bahwa nilai-nilai itu tidak mengakar pada prinsip. Bukankah semua penjahat juga memiliki sistem nilai?

T: Bila kita hendak menyusun pernyataan misi atau melakukan perencanaan strategis, apakah memang perlu kita melakukannya di luar kantor?

J: Tergantung. Jika hasil dari sebuah sesi di luar kantor kemudian disebarluaskan untuk menjadi masukan bagi seluruh organisasi, itu akan amat bermanfaat. Tetapi, jika hal itu hanya menghasilkan sebuah pernyataan misi dan rencana strategis yang sekadar diumumkan, sesi itu tidak berguna. Kuncinya adalah harus ada keterkaitan emosional; jika tidak, kriteria yang dikembangkan

tidak akan dipergunakan untuk menyelaraskan struktur, sistem proses dan budaya. Pernyataan misi yang dipaksakan dan diumumkan secara sepihak akan segera dilupakan. Pernyataan misi itu hanya menjadi sebuah dokumen kehumasan yang sia-sia. Ini yang sering terjadi sebagai hasil dari sesi-sesi di luar kantor.

Ingatlah, prosesnya sama pentingnya dan sama berpengaruhnya dengan hasil yang dicapai, jika Anda ingin mendapatkan keterkaitan emosional. Sekali lagi, proses yang benar akan membangkitkan keterlibatan dan pengaitan identitas. Dengan kata lain, kepercayaan terhadap visi orang lain lebih tinggi daripada kepercayaan terhadap visi mereka sendiri, sehingga mereka bersedia mengaitkan identitas mereka ke visi tersebut.

Masih diperlukan pula proses komunikasi, umpan balik, keterbukaan, dan partisipasi untuk mendapatkan keterkaitan emosional ini. Banyak kali saya melihat teknologi dipergunakan secara mengagumkan untuk menghasilkan perbaikan tahap demi tahap. Sebuah komite yang terdiri dari dua atau tiga orang akan melakukan perumusan awal, berupa kerangka garis besar. Lalu secara berangsur-angsur, melalui proses umpan balik—baik saling berbagi maupun mendengarkan—rumusannya menjadi semakin baik dan semakin mendalam mencerminkan berbagai kepentingan yang berbeda sampai terjadi keterkaitan kultural yang sejati.

Pelaksanaan:

Penyelarasan dan Pemberdayaan

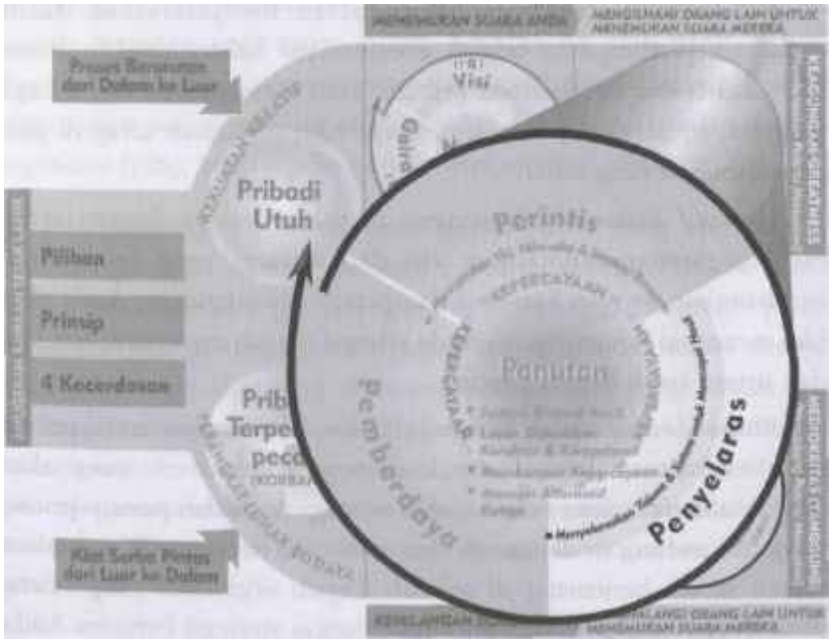
Bab 12

SUARA DAN DISIPLIN PELAKSANAAN:

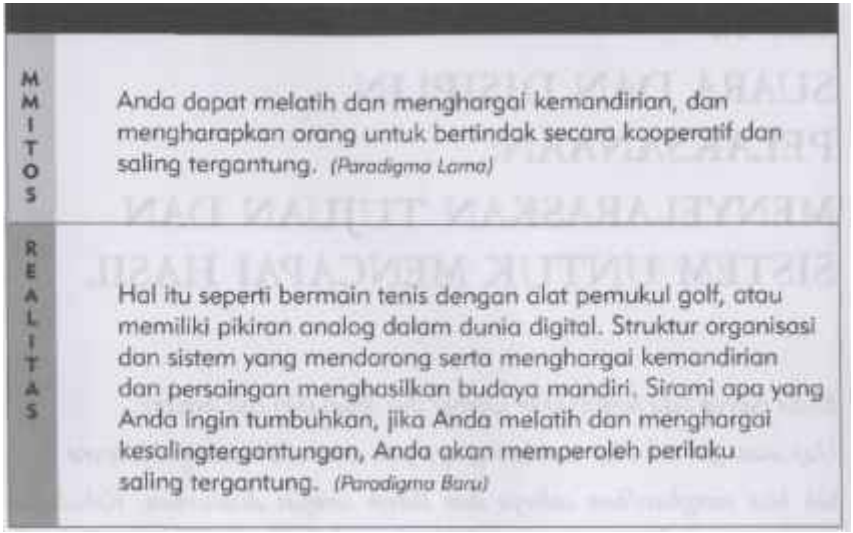
MENYELARASKAN TUJUAN DAN SISTEM UNTUK MENCAPAI HASIL

Kuda hanya bisa berkeliaran sampai dia dipasangi tali kekang. Uap atau gas tak bisa mendorong apa pun sampai dikurung. Niagara tak bisa menghasilkan cahaya dan listrik sampai disalurkan. Kehidupan tak bisa menjadi agung sampai difokuskan, didedikasikan, didisiplinkan.[1]

HENRY EMERSON FOSDICK



GAMBAR 12.1



GAMBAR 12.2

ALTERNATIF PERTAMA untuk peran menyelaraskan dalam kepemimpinan adalah memercayai bahwa dengan memberikan keteladanan pribadi, atau memerankan diri sebagai panutan, sudah cukup untuk menjaga agar organisasi tetap di jalur pertumbuhan yang sehat.

Alternatif kedua adalah dengan meyakini bahwa dengan terus-menerus mengomunikasikan visi dan strategi yang telah Anda kembangkan dengan hati-hati dan penuh kesungguhan, Anda akan bisa mencapai tujuan-tujuan Anda sebagai sebuah organisasi. Struktur dan sistem tidak begitu penting.

Alternatif ketiga adalah 1) menggunakan kewibawaan moral pribadi dan kewibawaan formal untuk menciptakan sistem yang akan *memformalisasikan* atau *melembagakan* strategi Anda dan prinsip-prinsip yang terkandung di dalam visi dan nilai-nilai bersama, 2) menyusun tujuan secara berjenjang di seluruh bagian organisasi yang selaras dengan visi, nilai-nilai, dan prioritas-prioritas strategis bersama Anda, dan 3) menyesuaikan dan menyelaraskan diri Anda melalui umpan

balik yang Anda terima dari pasar dan dari organisasi secara teratur, mengenai seberapa baik Anda telah memenuhi kebutuhan dan memberikan nilai tambah (yang merupakan salah satu sistem). Jika Anda mengatakan bahwa Anda menghargai kerja sama, Anda harus memberi imbalan pada kerja sama dan bukan pada persaingan. Jika Anda mengatakan bahwa Anda menghargai *semua* pemegang kepentingan (*stakeholder),* Anda perlu secara teratur mengumpulkan informasi mengenai *semua* pemegang kepentingan itu dan menggunakan informasi tersebut untuk penyelarasan ulang. Anda harus menyirami apa yang ingin Anda tumbuhkan.

Menjadi panutan dalam menjalani kehidupan dan kepemimpinan yang berdasarkan pada prinsip akan mengilhami dan merangsang tumbuhnya kepercayaan. Perintisan jalan akan menciptakan visi bersama dan membentuk keteraturan tanpa perlu memaksakannya. Tetapi sekarang pertanyaan krusialnya adalah, "Bagaimana kita menjalankan nilai-nilai dan strategi secara konsisten tanpa perlu bergantung pada kehadiran pemimpin formal secara terus-menerus untuk menjaga agar setiap orang berjalan ke arah yang tepat?" Jawabannya adalah penyelarasan—*merancang dan menjalankan sistem dan struktur yang memperkuat nilai-nilai inti dan prioritas strategis tertinggi organisasi* (yang telah dipilih pada proses merintis jalan).

Pikirkan struktur, sistem, dan proses-proses yang saat ini ada dalam organisasi Anda. Apakah itu semua memungkinkan orang untuk menjalankan prioritas-prioritas tertinggi, ataukah justru menimbulkan penghambat? Apakah itu semua konsisten dengan nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi? Tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah menghilangkan hambatan—bukan malah membuatnya. Dengan demikian proses penyelarasan menuntut sebuah pemeriksaan yang mendalam dan penuh kerendahan hati terhadap diri sendiri dan terhadap sistem dan struktur organisasi yang telah menjadi "berhala."

KELAYAKAN DIPERCAYA ORGANISASI

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, organisasi adalah sumber utama yang kedua bagi kepercayaan. Jika orang-orang yang layak dipercaya bekerja di dalam struktur dan sistem yang tidak selaras dengan nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi, sistem yang tidak layak dipercaya ini akan mendominasi. Anda tidak akan mendapatkan kepercayaan. Melalui tradisi dan harapan-harapan kultural, sistem dan proses ini menjadi melekat secara amat kuat pada organisasi sehingga jauh lebih sulit untuk diubah daripada perilaku individu.

Data xQ menyebutkan bahwa ada sebuah "kesenjangan kepercayaan" di dalam organisasi. Hanya 48 persen responden yang setuju bahwa organisasi mereka pada umumnya menjalankan nilai-nilai dari organisasi tersebut.

Misalnya, hampir semua organisasi menganggap penting kerja tim dan kerja sama antarkaryawan, tetapi mereka memiliki sistem yang mengakar kuat, yang memberi imbalan pada kompetisi internal. Saya sering menceritakan kisah mengenai bagaimana saya pernah dimintai bantuan oleh sebuah perusahaan yang tidak memiliki semangat kerja sama. CEO-nya tidak dapat memahami mengapa orang-orangnya tidak bersedia bekerja sama. Dia telah berkhotbah mengenai hal itu, memberi pelatihan mengenai hal itu, melakukan dorongan semangat agar orang bersedia bekerja sama, tetapi tetap saja tidak ada kerja sama.

Saat kami sedang berbicara, secara tak sengaja saya melihat ke belakang meja CEO dan melihat sebuah tirai yang juga secara tak sengaja dibiarkan terbuka. Di balik tirai tersebut ada gambar pacuan kuda. Berderet di sisi kiri adalah semua kudanya. Gambar wajah masing-masing manajer ditempelkan di depan masing-masing kuda. Pada sisi kanan menggantung sebuah poster perjalanan ke Bermuda

yang menunjukkan satu pasangan yang romantis berjalan bergandengan tangan sepanjang pantai berpasir putih.

Nah, lihatlah ketidakselarasan yang terjadi di sini. "Ayo, kita bekerja bersama. Kalian semua akan menghasilkan lebih banyak. Kalian akan bisa bekerja lebih baik. Kalian akan menjadi lebih bahagia. Kalian akan lebih menikmatinya." Lalu, tirai dibuka dan berkata... "Siapa di antara kalian yang akan memenangkan liburan ke Bermuda?"

Dia sekali lagi bertanya pada saya, "Mengapa mereka tidak mau saling bekerja sama?"

Sistem yang ada membuat segala pidato yang diberikan menjadi tidak berdampak sama sekali.

Salah satu wawasan hebat yang dikemukakan oleh Edward Deming adalah bahwa lebih dari 90 persen masalah organisasi adalah masalah sistem. Masalah tersebut muncul karena sistem dan struktur. Itu bukan masalah yang dia sebut "memiliki sebab khusus" atau disebabkan oleh manusia. Sekalipun demikian, karena semua program dibuat oleh manusia, dan sistem hanyalah program yang dia buat, pada akhirnya manusialah yang memiliki tanggung jawab sepenuhnya terhadap sistem-sistem tersebut. Sistem dan struktur hanyalah benda. Semua itu hanyalah program yang tidak memiliki kebebasan untuk memilih. Jadi kepemimpinan tetap datang dari manusia. Manusia merancang sistem, dan semua organisasi akan mendapatkan hasil sesuai dengan rancangan dan keselarasan yang ada di dalamnya.

Kendati barangkali bermaksud baik dan jujur, banyak orang tidak kompeten untuk merancang sistem organisasi. Sebaliknya, banyak pula orang yang kompeten untuk hal itu, tetapi tidak jujur dan curang. Nah, organisasi akan memiliki sifat layak dipercaya kalau organisasi itu memiliki karakter DAN kompetensi. Dengan demikian secara sederhana dapat dikatakan bahwa *keselarasan organisasi adalah kelayakan dipercaya yang dilembagakan.* Ini berarti bahwa prinsip yang telah dimasukkan oleh orang-orang ke dalam sistem nilai pribadi

mereka merupakan dasar untuk merancang berbagai struktur, sistem, dan proses. Bahkan jika lingkungan, kondisi pasar, dan orangnya berubah, prinsipnya tetap tidak berubah. Hal itu digambarkan dengan baik dalam bahasa arsitektur: *Bentuk mengikuti fungsi.* Dengan kata lain, struktur akan mengikuti tujuan. Penyelarasan mengikuti perintisan jalan. Disiplin adalah hal yang ditunjukkan secara pribadi maupun secara organisasi. Di dalam konteks organisasi, disiplin disebut sebagai penyelarasan karena Anda menciptakan atau menyelaraskan struktur, sistem, proses, dan budaya agar visi Anda bisa terwujud.

Hati-hati dengan pembuatan keputusan sinergis,
namun dengan pelaksanaan gaya cerobong asap.

Jika sistem nilai berfokus pada jangka panjang maupun jangka pendek, sistem informasi seharusnya juga berfokus pada jangka panjang maupun jangka pendek. Jika sistem nilai meletakkan kerja sama dan sinergi pada tempat tertinggi, sistem kompensasi juga harus menghargai kerja sama dan sinergi. Ini bukan berarti bahwa upaya dan kinerja individual tidak boleh diakui dan diberi imbalan. Sebagai contoh, besarnya 'kue' kompensasi yang diterima oleh satu bagian mungkin didasarkan pada kerja sama dan sinergi, tetapi bagian yang diterima oleh individu tertentu dari 'kue' kompensasi tersebut akan didasarkan pada upaya individu di dalam tim yang saling melengkapi. Dengan cara itu, model seperti ini akan menumbuhkan interdependensi maupun kemandirian.

Banyak organisasi yang terperangkap dalam model pemberian imbalan yang hanya menghargai upaya individual dan mengorbankan upaya kerja sama. Nilai-nilai kerja sama hanya muncul dalam pidato tetapi tidak dimasukkan ke dalam sistem penghargaan dan imbalan. Karena setiap orang jadinya bekerja dengan agenda mereka masing-masing, mereka manut saja kepada sistem kompensasi yang memberikan imbalan pada upaya individual. Bahkan jika dituntut

adanya kerja sama tim untuk melayani pelanggan secara optimal, kerja sama tim tersebut tidak akan terjadi, dan hasilnya adalah kegagalan di pasar. Kegagalan tersebut bukan karena mereka tidak ingin bekerja sama, tetapi karena sistemnya hanya memberikan imbalan terhadap upaya individual atau terhadap kompetisi internal. Sekali lagi ingatlah bahwa sistem pada akhirnya akan mengalahkan segala retorika atau maksud baik.

"BUKANKAH ANDA MEMPEKERJAKAN SEMUA ORANG INI AGAR MENJADI PEMENANG?"

Saya menemui sebuah sistem yang tidak selaras pada saat berbicara di depan kelompok yang terdiri dari sekitar delapan ratus orang pada acara konvensi nasional mereka. Di dalam sistem mereka, hanya tiga puluh dari delapan ratus orang itu yang menerima imbalan. Coba bayangkan, tiga puluh dari delapan ratus! Saya menoleh ke arah presiden direktur kelompok itu dan mengatakan, "Bukankah Anda mempekerjakan semua orang ini agar mereka menjadi pemenang?"

"Ya"

"Apakah Anda merekrut para pecundang?"

"Tidak."

"Malam ini ada tujuh ratus tujuh puluh pecundang."

"Well, mereka tidak memenangkan kontes."

"Mereka adalah pecundang."

"Mengapa?"

"Karena cara pikir Anda? Itu menang-kalah."

"Apa lagi yang bisa dilakukan?"

Buat mereka semua menjadi pemenang. Dari mana Anda mendapat konsep bahwa Anda harus melakukan kontes? Apa Anda tidak merasa ada cukup banyak kompetisi di pasar?"

"Well, itulah kenyataan hidup."

"Oh, begitu. Bagaimana hubungan Anda dengan istri Anda? Siapa yang menang?"

"Ada hari-hari dia menang; ada hari-hari saya menang."

Saya berkata, "Itukah panutan atau keteladanan yang ingin Anda berikan kepada anak-anak Anda, untuk masa depan mereka? Ayolah."

Dia berkata, "Bagaimana saya melakukannya dalam sistem kompensasi?"

Saya berkata, "Buat kesepakatan kinerja menang-menang dengan setiap orang dan setiap tim. Jika mereka mendapatkan hasil yang diinginkan, mereka menang."

Satu tahun kemudian saya diundang kembali setelah banyak sekali pekerjaan perintisan jalan dan penyelarasan yang dilakukan. Lebih dari seribu orang hadir dalam pertemuan tahunan tersebut. Dari seribu tersebut, tebak berapa yang menang? Delapan ratus! Dua ratus orang yang tidak menang memang memilih untuk tidak menang. Itu pilihan mereka, Bukan kalah karena dibanding-bandingkan dengan orang lain. Dan apa yang dihasilkan oleh delapan ratus orang tersebut? Mereka menghasilkan bisnis yang sama banyaknya dengan total bisnis dari tiga puluh orang yang menang di tahun sebelumnya—*per orang.* Budaya secara menyeluruh telah berubah. Budaya seluruhnya berubah dari pola pikir kelangkaan menjadi pola pikir berkelimpahan. Delapan ratus orang berada dalam posisi di mana di tahun sebelumnya hanya ada tiga puluh orang.

Mengapa?

Mari menjawab pertanyaan dengan mengontraskan kisah ini dengan kisah Bermuda sebelumnya: Alih-alih berpikir, *"Siapa* di antara kita yang akan pergi ke Bermuda?" mereka masing-masing berpikir, "Saya ingin agar kamu pergi ke Bermuda dengan pasanganmu. Saya ingin kita semua bisa berangkat. Saya akan menarik kamu sekuat tenaga." Bayangkan bagaimana proses berpikir tersebut bisa menimbulkan revolusi di dalam sebuah organisasi yang saling bersaing secara internal!

Dalam kedua kasus tersebut, para presiden direkturnya bukanlah orang-orang yang tidak layak dipercaya. Mereka memiliki karakter, bahkan memiliki mentalitas berkelimpahan. Mereka hanya tidak memiliki pola pikir atau kemampuan untuk menciptakan sistem kompensasi yang selaras. Mereka tidak memiliki sistem informasi yang lengkap. Ini mirip dengan menerbangkan sebuah pesawat dengan peralatan yang tidak memadai. Jelas akan timbul bencana! Tetapi mereka bisa langsung menangkap konsepnya. Sekali lagi, masalah mereka bukanlah karakter. Masalah mereka adalah kompetensi. Mereka belum pernah memelajari kemampuan untuk melakukannya, dan terperangkap dalam sistem yang dibentuk oleh pola pikir kelangkaan, tradisional, tidak selaras dengan nilai dan tujuan yang hendak dicapai, dan akan terus tidak selaras sampai mereka bisa mendapatkan kemampuan-kemampuan itu.

PERAN MENYELARASKAN MENUNTUT KEWASPADAAN TERUS-MENERUS

Pekerjaan menyelaraskan tidak akan pernah selesai. Hal itu membutuhkan upaya dan penyesuaian terus-menerus karena Anda memang harus berhadapan dengan begitu banyak perubahan realitas. Berbagai sistem, struktur, dan proses harus tetap luwes, sehingga bisa menyesuaikan diri dengan realitas-realitas yang berubah. Sekalipun demikian, mereka harus juga didasarkan pada *prinsip-prinsip* yang tak pernah berubah. Dengan kombinasi *kemantapan yang luwes* itu Anda bisa membentuk sebuah organisasi yang stabil sekaligus gesit.

Pnnsip mewakili sumur yang dalam. Sumur prinsip yang dalam ini memasok semua sumur yang lebih dangkal dan memberi hidup pada struktur dasar dari pemberdayaan, kualitas, produksi lebih banyak dengan biaya lebih sedikit, kemampuan untuk bertahan secara berkelanjutan, skalabilitas, dan kegesitan.

Satu cara untuk melumasi kemampuan organisasi Anda agar sanggup terus-menerus melakukan perubahan penyelarasan yang diperlukan adalah dengan secara serius membandingkan *(benchmarking)* organisasi Anda dengan mereka yang berkinerja lebih baik dalam *fungsi* yang mirip di dalam organisasi Anda sendiri dan di semua industri atau profesi di seluruh dunia. Hal ini membuat orang-orang di dalam organisasi Anda mau melibatkan diri untuk mengetahui apa sesungguhnya kinerja dan praktik terbaik di dunia berkenaan dengan fungsi mereka itu, dan bukan sekadar berpatokan pada masa lalu atau melakukan ekstrapolasi dari kecenderungan yang berlangsung pada industri mereka sendiri atau yang berlaku pada para pesaing mereka saat ini. Coba perhatikan organisasi-organisasi yang memiliki praktik terbaik dan terkenal karena keunggulan kinerjanya, bukan bahwa mereka telah sempurna atau akan terus lebih unggul, melainkan belajarlah dari mereka dan terus-menerus temukan praktik-praktik terbaik yang sedang berlangsung di industri Anda dewasa ini.

Pengamatan, akal sehat, dan hasil penelitian yang dilakukan secara saksama telah menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi seperti itu bukan merupakan hasil dari tindakan sendiri-sendiri dari orang-orangnya atau tergantung pada sifat-sifat individu dari para pemimpin formalnya. Organisasi yang sukses itu merupakan hasil dari sifat-sifat dasar yang telah dikembangkannya. Keberhasilan organisasi seperti itu tidak tergantung pada kepribadian, tetapi tergantung pada sistem dan budaya. (Kita akan membahas mengenai budaya secara lebih mendalam saat kita pindah ke peran memberdayakan.)

General Electric merupakan salah satu contoh dari sebuah perusahaan dengan banyak divisi yang telah melakukan transisi dan Era Industri ke Era Pekerja Pengetahuan. Fokus utama dari CEO-nya yang menduduki jabatan itu cukup lama, yakni Jack Welch, dan Dr. Noel Tichy yang bertindak sebagai Manajer Pendidikan Manajemen GE adalah menanamkan kepemimpinan dalam setiap orang dalam organisasi GE dan melatih para pemimpinnya:

> Wawasan Jack Welch, yang masih belum banyak dipraktikkan oleh orang lain dalam dunia bisnis pada saat itu, adalah bahwa kepemimpinan bukanlah sebuah bidang yang hanya diperuntukkan bagi CEO di dalam tim eksekutif seniornya, tetapi harus dilembagakan ke seluruh perusahaan. Globalisasi ekonomi berarti bahwa dunia bisnis yang sudah lama ditandai dengan stabilitas, otokrasi, dan proses-proses yang terikat secara ketat harus menjadi lebih bisa menerima perubahan, dan itu menuntut pengembangan pemimpin-pemimpin yang tangkas dan mudah beradaptasi di semua tingkatan hierarki perusahaan. Dan pada gilirannya hal itu juga berarti bahwa kita harus membangun kemampuan untuk mengajarkan pada pria dan wanita mengenai cara mengelola perubahan maupun cara menciptakannya.[2]

MELEMBAGAKAN KEWIBAWAAN MORAL

Berbagai organisasi dan lembaga yang selaras dan benar-benar berdasarkan pada prinsip telah *melembagakan kewibawaan moral.* Kewibawaan moral yang dilembagakan adalah kemampuan lembaga untuk secara konsisten menghasilkan hubungan yang berkualitas dan penuh rasa percaya dengan berbagai pemegang kepentingan, dan terus-menerus berfokus pada efisiensi, kecepatan, fleksibilitas, dan sikap bersahabat dengan pasar. Individu-individu tertentu mungkin merusaknya dari waktu ke waktu, tetapi lembaga itu bisa menanganinya dengan tepat dan maju terus.

Kami melihat adanya kewibawaan moral yang dilembagakan di negara-negara yang secara kultural mempertahankan konstitusi mereka, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Oknum pemimpin tertentu mungkin tidak selalu melakukan tindakan yang konsisten dengan konstitusi itu, tetapi negara-negara ini bisa membangun diri berdasarkan kekuatan-kekuatan para pemimpin mereka, dan mengandalkan bagian-bagian pemerintahan lain untuk menutup kelemahan yang ada sehingga kelemahan oknum pemimpin tersebut menjadi kurang atau tidak relevan. Hal ini tidak akan bisa terjadi di

dalam kediktatoran atau dalam negara demokrasi yang masih muda dan baru berkembang, yang masih amat ditandai dengan ko-dependensi dan korupsi yang sudah membudaya.

Harus diakui bahwa para pemimpin yang korup, diktator, dan berego tinggi bisa menimbulkan kerusakan besar sekalipun sudah ada kewibawaan moral yang telah dilembagakan, tetapi biasanya organisasi atau lembaga itu bisa kembali ke arah yang benar lagi. Pada dasarnya, kekuatannya terletak pada sistem, bukan pada pejabat yang dipilih atau birokrat yang ditunjuk. Sistem ini lebih kuat daripada kelemahan-kelemahan individu dari orang-orang yang berada di dalamnya. Itulah sebabnya Marriot Corporation mengajar-kan bahwa tantangan terbesar terletak pada pengerjaan detail, tetapi *keberhasilan terletak pada sistem.*

Tak lama sebelum menulis bagian buku ini saya mengunjungi J.W "Bill" Marriott, *chairman* dan CEO dari Marriott International, operator hotel terbesar di dunia. Bill, dan sebelumnya juga ayahnya, telah menciptakan salah satu organisasi terhebat di dunia. Salah satu dasar keberhasilan mereka adalah karena mereka menciptakan sebuah *sistem komunikasi* yang menggali kejeniusan orang-orangnya.

"Pelajaran terbesar yang saya dapatkan selama bertahun-tahun ini adalah bahwa kita harus mendengarkan orang-orang kita," katanya pada saya. "Saya temukan bahwa jika para manajer senior kita benar-benar mengumpulkan orang-orang mereka, lalu meminta gagasan mereka dan mendengarkan masukan mereka, lalu jika kita sendiri duduk dengan para manajer tersebut dan mendengarkan masukan mereka, kita akan membuat keputusan-keputusan yang jauh lebih baik."

Penghargaannya dengan pelajaran tersebut datang sejak awal kehidupannya, kata Marriot, dari sebuah pertemuan dengan salah satu pemimpin yang paling terkemuka di dunia, Presiden Dwight David Eisenhower.

"Saya baru saja selesai kuliah, baru masuk ke angkatan laut selama enam bulan dan sedang pulang ke rumah dari Sekolah Korps Per-

bekalan untuk liburan Natal," ingatnya. "Menteri Pertanian Amerika Serikat, Ezra Taft Benson, datang ke tanah pertanian kami dengan Jenderal Eisenhower. Eisenhower adalah seorang presiden, dan saya adalah kelasi di angkatan laut.

"Udara di luar begitu dinginnya," kata Marriot, "tetapi ayah saya telah memasang sasaran-sasaran untuk menembak. Dia bertanya kepada Presiden Eisenhower, 'Apakah Anda ingin ke luar dan me-nembak, atau tetap di sini dekat perapian?'

"Dia menoleh kepada saya dan bertanya, 'Bagaimana pendapatmu, Letnan Muda?'"

Bahkan sampai had ini, saat menceritakan kisah tersebut, Marriott masih tampak tertegun.

"Saya mengatakan kepada diri saya sendiri, 'Kamu tahu, inilah cara dia bisa berhasil, berurusan dengan de Gaulle, Churchill, Marshall, Roosevelt, Stalin, Montgomery, Bradley dan Patton, dia menanyakan pertanyaan emas: Bagaimana pendapat Anda?'

"Jadi saya berkata, 'Bapak Presiden, di luar terlalu dingin, lebih baik tetap di dalam, dekat perapian."

Sampai hari ini, kata Marriott, pelajaran tersebut terus diingatnya.

"Itu adalah saat yang benar-benar menentukan bagi saya," kata-nya. "Saya ingat setelah itu berpikir, 'Jika suatu saat nanti saya memasuki dunia bisnis, saya akan menanyakan pertanyaan itu. Dan jika saya melakukannya, saya pasti akan mendapatkan sejumlah informasi yang bagus.'"

Itulah sebabnya mengapa Bill Marriott membangun struktur jaringan hotelnya dengan cara semacam itu, yakni dengan men-ciptakan budaya yang mendorong komunikasi antarjenjang, baik naik maupun turun. Dia menyadari bahwa cukup dengan me-nanyakan, "Bagaimana pendapatmu?" bisa mengubah orang yang dianggap sebagai pekerja "manual" menjadi pekerja "pengetahuan" dengan mendengarkan mereka dan menghargai pengalaman serta kebijaksanaan mereka.

Dia menutupnya dengan mengatakan, "Putra saya, John, sedang bekerja di New York dengan sebuah divisi dari sebuah perusahaan yang kami akuisisi. Saat sedang di dapur, dia mendatangi salah seorang yang ada di situ dan berkata, 'Kita mengalami masalah seperti ini, menurutmu apa yang seharusnya kita lakukan?'

"Air mata berlinang-linang di mata karyawan tersebut saat dia menjawab, 'Saya telah bekerja di perusahaan tua ini selama dua puluh tahun, dan tak seorang pun pernah satu kali pun menanyakan pendapat saya mengenai apa pun.'"

ALAT BANTU PENYELARASAN: SISTEM UMPAN BALIK

Tiga dari peran pemimpin dan alat bantunya sebenarnya berurusan dengan satu pertanyaan dasar, yaitu: Apa yang paling berarti? Peran ketiga, menyelaraskan, berurusan dengan pertanyaan: Apakah kita mencapai sasaran? Apakah kita berada pada jalur yang benar dalam kaitannya dengan apa yang paling berarti?

Pada kenyataannya, hampir sepanjang waktu sebenarnya kita *semua* tidak berada di jalur yang benar, semua dari kita—individu, keluarga, organisasi, atau penerbangan internasional ke Roma. Menyadari hal ini saja adalah sebuah langkah yang signifikan, walaupun banyak juga yang menjadi tidak bersemangat dan putus asa. Hal itu sebenarnya tidak perlu dan tidak seharusnya menimbulkan depresi. Mengetahui bahwa kita keluar dari jalur sebenarnya adalah sebuah undangan untuk menyelaraskan kembali diri kita pada jalur yang benar (prinsip-prinsip) dan menegaskan kembali komitmen kita untuk mencapai tujuan kita.

Ingatlah, perjalanan kita sebagai individu, tim atau organisasi mirip dengan penerbangan sebuah pesawat terbang. Sebelum pesawat tinggal landas, pilot akan memasukkan rencana penerbangan. Mereka tahu persis akan menuju ke mana, tetapi dalam perjalanan penerbangan, mungkin saja ada angin, hujan, turbulensi, lalu lintas udara, kesalahan manusia dan faktor-faktor lain yang memengaruhi pesawat

tersebut. Faktor-faktor itu mengubah sedikit arah penerbangan pesawat sehingga hampir sepanjang waktu pesawat itu sama sekali tidak berada pada jalur penerbangan yang telah ditetapkan. Tetapi sepanjang tidak terjadi sesuatu yang amat besar, pesawat tersebut akan tetap bisa sampai pada tempat tujuannya.

Bagaimana mungkin hal itu bisa terjadi? Selama penerbangan, para pilot menerima umpan balik secara terus-menerus. Mereka menerima informasi dari berbagai instrumen yang membaca keadaan lingkungan, menara pengawas, pesawat-pesawat lain, bahkan kadang-kadang dari bintang-bintang. Dan berdasarkan umpan balik ini, mereka melakukan penyesuaian sehingga setiap kali mereka bisa kembali ke rencana semula.

Saya percaya bahwa penerbangan sebuah pesawat merupakan perumpamaan yang ideal untuk keempat peran ini. Menjadi panutan, merintis jalan, dan memberdayakan memungkinkan kita untuk menentukan apa yang paling berarti bagi keluarga kita, organisasi kita, pekerjaan kita, dan diri kita sendiri. Ini adalah rencana penerbangan kita. Umpan balik terus-menerus yang kita terima, seperti yang diterima oleh para pilot, mewakili peluang untuk memeriksa kemajuan kita dan *menyelaraskan ulang* diri kita dengan kriteria panduan awal. Secara bersama-sama, peran dan alat-alat bantu ini akan membantu kita mencapai tujuan yang kita inginkan.

MENCAPAI KESEIMBANGAN ANTARA MENCAPAI HASIL DAN MENGEMBANGKAN KAPABILITAS

Kunci untuk prinsip penyelarasan adalah selalu memulainya dari hasil. Hasil seperti apa yang Anda dapatkan di pasar? Apakah para pemegang saham gembira dengan hasil yang diperoleh dari investasi mereka? Bagaimana dengan para karyawan Anda? Apakah mereka gembira dengan hasil yang mereka peroleh dari investasi mental, fisik, spiritual, dan emosional mereka? Bagaimana dengan para pemasok? Bagaimana dengan masyarakat? Apakah Anda punya rasa tanggung jawab sosial terhadap anak-anak, terhadap sekolah,

terhadap kondisi kehidupan di jalan-jalan, terhadap udara dan air, terhadap konteks di mana para karyawan Anda bekerja dan membina keluarga mereka? Bagaimana hasil-hasil yang diperoleh dari para pemegang kepentingan ini? Bagaimana dengan para pelanggan? Bagaimana hubungan dengan mereka? Apa hasilnya? Bagaimana mereka melakukan pembandingan dengan standar-standar kelas dunia? Anda harus meneliti dan mempelajari semua hasil dari para pemegang kepentingan dan kemudian mempelajari kesenjangan antara hasil-hasil tersebut dan strategi Anda.

Efektivitas adalah keseimbangan antara *produksi dari hasil yang diinginkan* (P) dan *kemampuan produksi* (KP).* Atau dengan kata lain, efektivitas adalah gabungan dari telur emas yang diinginkan dan angsa yang menelurkannya. Kadang-kadang kami menyebutnya sebagai Keseimbangan P/KP. Esensi dari efektivitas adalah mencapai hasil-hasil yang Anda inginkan dengan cara yang memungkinkan Anda untuk mencapai hasil-hasil semacam itu lebih banyak lagi di masa mendatang.

Selama sepuluh tahun terakhir telah banyak pendekatan yang dikembangkan untuk mengukur Keseimbangan P/KP Saya sudah sering mengajarkan pentingnya umpan balik 360 derajat dengan menyarankan bahwa 90 derajat yang pertama mewakili akuntansi finansial, dan sisanya yang 270 derajat terdiri dari informasi-informasi yang dikumpulkan secara ilmiah mengenai persepsi para pemegang kepentingan utama dari organisasi tersebut dan besarnya kekuatan perasaan mereka mengenai persepsi tersebut.

Ada banyak nama untuk jenis umpan balik semacam ini. Salah satu gerakan baru yang terkuat memakai istilah *Balanced Scorecard.* Kadang-kadang saya menyebut pendekatan ini dengan istilah *double bottom-line accounting* (akuntansi dua bans dasar). Akuntansi tradisional

"Untuk informasi lebih lanjut mengenai bagaimana cara menyeimbangkan antara mencapai hasil dengan membangun kapasitas, lihat Lampiran 8.

hanya berfokus pada *single bottom-line;* dengan kata lain hanya mencatat keadaan keuangan, dengan penekanan terpenting pada baris yang menyatakan laba/rugi (telur-telur emas). Akuntansi dua baris dasar juga menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap "angsa," dengan mencantumkan angka-angka yang menunjukkan kesehatan "angsa" dengan meringkaskan kualitas dari hubungan-hubungan organisasi dengan semua pemegang kepentingannya yang penting—pelanggan, pemasok, para karyawan dan keluarga mereka, pemerintah, masyarakat, dll. Anda bisa membayangkan besarnya kekuatan yang diperoleh dengan mendapatkan sebuah ringkasan sebanyak dua halaman mengenai kondisi kesehatan dan kekuatan organisasi Anda, saat ini dan di masa mendatang—satu halaman untuk laporan keuangan (buah-buah yang diperoleh hari ini dari upaya-upaya terdahulu), dan halaman yang lain memberikan indikator masa depan mengenai hubungan-hubungan Anda dengan para pemegang kepentingan yang akan membuahkan hasil-hasil Anda di masa mendatang.

Yang penting adalah membuat apa yang kami sebut sebagai *Papan Pencatat Skor,* sebuah papan pencatat skor yang menggugah. Orang-orang yang terlibat, yang akan dievaluasi, perlu berpartisipasi dalam penyusunan sebuah papan pencatat skor kinerja yang mencerminkan kriteria-kriteria yang terdapat di dalam misi, nilai-nilai, dan strategi dari sebuah organisasi, sehingga mereka bisa terus-menerus selaras dalam prosesnya dan bertanggung jawab. Mereka perlu memiliki keterkaitan secara emosional dengannya dan merasa turut memilikinya. Hal ini *juga* berlaku bagi individu, tim, departemen, atau siapa pun yang memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan sebuah tugas atau menangani sebuah proyek. Siapa pun harus dilibatkan dalam pengembangan Papan Pencatat Skor, dan kemudian mereka harus turut bertanggung jawab terhadap pencapaian skor-skor tersebut. Saran-saran penerapan praktis mengenai penyusunan sebuah Papan Pencatat Skor yang menggugah akan diberikan pada Bab 14.

Hampir tidak ada orang yang mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan-tujuan terpenting mereka. Hanya 10 persen dari responden xQ yang melaporkan bahwa mereka memiliki sebuah papan pencatat skor yang akurat dan mudah dilihat yang memberikan umpan balik yang sesungguhnya. Pengetahuan praktis yang bisa dijadikan dasar untuk bertindak dan membuat keputusan oleh orang-orang di lini depan benar-benar merupakan keharusan.

Saya akan mengambarkan pentingnya gagasan mengenai sistern umpan balik Papan Pencatat Skor ini dengan menceritakan pengalaman suatu organisasi yang harus berhadapan dengan beberapa pertanyaan tentang kesehatan organisasi tersebut.

Saya berbicara di depan sebuah asosiasi nasional penerbit dan editor surat kabar pada sebuah konferensi besar. Untuk mempersiapkan diri bagi acara tersebut saya mengumpulkan data dari audit-audit budaya yang dilakukan terhadap berbagai organisasi surat kabar. Audit ini menunjukkan tingkat kepercayaan, seberapa luas menyebarnya pemahaman atas tujuan dan nilai-nilai, ketidakselarasan sistemik, dan konsekuensi negatifnya yang memperlemah industri tersebut.

Sebelum mempresentasikan data-data tersebut, saya memutuskan untuk mencoba sebuah pendekatan yang berbeda. Saya berjalan berkeliling aula besar itu dengan sebuah mikrofon dan mengajukan pertanyaan:

"Apakah peran pokok surat kabar di dalam masyarakat? Apa manfaat utama Anda?"

Saat saya menyerahkan mikrofon dari satu orang kepada orang berikutnya, mereka tanpa rasa enggan berbicara mengenai peran vital yang dijalankan oleh organisasi-organisasi surat kabar dalam masyarakat. Mereka yakin bahwa analisis yang mendalam pada media cetak akan menjaga pemerintah tetap jujur dan para pejabat publik bertanggung jawab serta terus bisa diamati oleh masyarakat.

Secara umum jawaban mereka berkisar di seputar peran membantu negara dan masyarakat dengan cara mempertahankan nilai-nilai kita yang paling dasar: kemerdekaan, pemerintahan yang bertanggung jawab terhadap rakyat, menjaga prinsip pemeriksaan dan keseimbangan (*checks and balances),* membantu memberikan informasi kepada masyarakat untuk mempertahankan gagasan-gagasan luhur dari sistem republik demokrasi dan sistem usaha bebas masyarakat Amerika.

Lalu saya mengubah pertanyaan saya menjadi "Apakah Anda benar-benar meyakini tujuan-tujuan tersebut? Apakah Anda benar-benar merasakannya di dalam hati Anda?" Saya berjalan berkeliling ruangan untuk meminta respons dari orang-orang. Respons mereka semua adalah "ya." Pertanyaan selanjutnya lebih sulit. "Bagaimana Anda tahu bahwa seseorang benar-benar meyakini nilai-nilai tertentu?" Saat berbagai jawaban dikemukakan, saya mengajukan gagasan bahwa orang tersebut mencoba untuk menjalankan nilai-nilainya dalam kehidupannya. Saya berpendapat bahwa integritas terhadap nilai-nilai menandakan keyakinan yang nyata. Mereka setuju.

Lalu saya masuk ke pertanyaan kunci, "Berapa banyak dari organisasi surat kabar Anda yang memiliki fungsi-fungsi di dalam organisasi, yang mirip dengan fungsi-fungsi yang Anda perankan bagi masyarakat dan negara?" Mereka kebingungan dengan pertanyaan saya. Karena itu saya bertanya, "Berapa banyak dari Anda yang memiliki fungsi di dalam organisasi Anda sendiri dan/atau budaya Anda yang berfungsi untuk menjaga agar orang-orangnya tetap jujur, bertanggung jawab, dan selaras dengan gagasan-gagasan luhur dan nilai-nilai Anda yang paling mendasar?" Hanya sekitar 5 persen yang mengangkat tangan mereka. Lalu saya berbagi dengan mereka data yang telah dikumpulkan dari audit-audit budaya terhadap mereka. Saya menunjukkan tingkat ketidakpercayaan, konflik antarpribadi, persaingan antardepartemen, ketidakselarasan yang amat tinggi, serta terjadinya pelemahan besar-besaran terhadap orang-orang mereka.

Saya lalu melanjutkan dengan berbagi pada mereka gagasan mengenai empat peran—dengan memulai dart diri mereka sendiri, dengan memulai proses untuk melibatkan pihak lain dalam memperjelas tujuan, dalam menyusun sistem-sistem informasi, sistem pendukung dan sistem imbalan untuk menciptakan suatu lingkungan yang optimum bagi pemberdayaan. Banyak dari editor dan penerbit itu kembali dari acara tersebut dengan sebuah paradigma yang sepenuhnya berbeda mengenai kepemimpinan. Hal itu merupakan pengalaman yang amat menarik dan amat mencerahkan bagi kami semua.

PENTINGNYA umpan balik semacam ini berlaku tidak hanya bagi organisasi, tetapi juga bagi setiap orang di dalam sebuah organisasi.

Saya pernah melakukan sebuah program pelatihan untuk para jenderal angkatan udara di sebuah negara yang memiliki sejarah yang penuh tantangan dan konflik. Saya berbicara mengenai pentingnya mendapatkan umpan balik dari para pemegang kepentingan kunci mereka, dan saya melihat bahwa para jenderal tersebut menganggukkan kepala tanda setuju. Saya menoleh kepada jenderal yang bertanggung jawab atas program tersebut dan berkata "Apakah hal ini berarti bahwa di sini sudah diterapkan sistem umpan balik dan pengukuran semacam itu?"

Dia berkata, "Itulah cara kami melatih orang-orang ini. Mereka adalah pilot-pilot yang hebat, bukan manajer yang terlatih. Setiap orang akan mendapatkan laporan tahunan tertulis mengenai persepsi dari semua orang yang berhubungan dengan mereka, dan kekuatan dari persepsi tersebut. Mereka mempergunakan itu sebagai dasar dari pengembangan pribadi dan profesional mereka, dan tak seorang pun bisa dipromosikan kalau mereka tidak mendapatkan nilai-nilai yang tinggi, termasuk dari anak buah mereka."

Saya berkata, "Barangkali Anda tidak tahu betapa sulitnya membuat konsep semacam itu dipercayai oleh banyak organisasi di negara saya. Apa yang membuatnya tidak menjadi sekadar kontes popularitas?"

Memandang saya dengan alis berkerut, dia menjawab, "Keselamatan negara kami tergantung pada orang-orang ini dan mereka tahu hal itu. Apakah Anda benar-benar berpikir bahwa kami akan membiarkan diri kami untuk sekadar melakukan kontes popularitas? Dalam kenyataannya, kadang-kadang orang yang paling tidak populer di antara kami malah mendapatkan nilai-nilai tertinggi, karena mereka menunjukkan kinerja yang baik."

Menyelaraskan struktur dan sistem dengan nilai-nilai dan strategi adalah salah satu tantangan tersulit dalam manajemen dan kepemimpinan, karena struktur dan sistem mewakili masa lalu—tradisi, berbagai harapan, dan asumsi. Banyak orang mendasarkan rasa aman mereka pada kemudahan sistem dan struktur semacam itu untuk diprediksi sekaligus ketidakpastian di dalamnya. Sistem dan struktur itu benar-benar menjadi "berhala" yang tak bisa diabaikan atau dihapuskan kecuali jika ada keyakinan dan keterkaitan emosional yang mendalam terhadap kriteria-kriteria perintisan jalan yang strategis.

Tabel 5 memperlihatkan perbedaan antara model kontrol Era Industri dan model pemberdayaan atau pembebasan potensi dalam Era Pekerja Pengetahuan. Sekalipun memang akan lebih membantu bila kita melihat keduanya secara kontras, di dunia nyata keduanya lebih merupakan titik-titik dalam sebuah jenjang perbedaan dan bukan sebuah garis tegas hitam putih. Paling tidak, mungkin daftar yang kontras ini menunjukkan ujung-ujung ekstrem dari masing-masing jenjang perbedaan dan bisa digunakan untuk memperlihatkan besarnya manfaat yang akan muncul bila kita menyelaraskan budaya, struktur, dan sistem dengan kriteria penyelarasan.

TOPIK	MODEL KONTROL 2AMAN INDUSTRI YANG SUDAH USANG	MODEL PEMBERDAYAAN ZAMAN PEKERJA PENGETAHUAN
Kepemimpinan	Sebuah posisi (kewenangan formal)	Sebuah pilihan (kewenangan moral)
Manajemen	Mengontrol barang dan manusia	Mengontrol barang, rnemberdayakan orang dan membebaskan potensinya
Struktur	Hierarkis, birokratis	Datar/menyamping, tanpa batas, luwes
Motivasi	Eksternal, "wortel dan cambuk"	Internal, pribadi utuh
Penilaian Kinerja/ Prestasi	Eksternal, "teknik kue lapis" (mengawali dengan pujian, lalu mengritik keras, dan menutup dengan pujian)	Evaluasi pribadi dengan menggunakan umpan balik 360derajat
Informasi	Terutama laporan keuangan jangka pendek	Papan Skor Berimbang *(Balanced Scoreboard),* jangka panjang dan jangka pendek
Komunikasi	Terutama dari atas ke bawah	Terbuka, luwes, sinergis
Budaya	Aturan sosial dan berbagai aturan tak tertulis yang ada di tempat kerja	Nilai-nilai yang berorientasi pada prinstp-prinsip dan aturan ekonomi yang terjadi di pasar
Perencanaan Budget	Terutama dari atas ke bawah	Terbuka: naik, turun, menyamping
Pelatihan dan pengembangan	Hanya merupakan kegiatan sampingan, beorientasi pada keahlian, dilakukan sejauh pengeluarannya bisa dihitung sebagai biaya	Pemeliharaan, strategis, pribadi utuh, nilai
Sumber Daya Manusia	Pada umumnya, bagi kebanyakan orang, tidak penting	Diperlakukan sebagai investasi yang memiliki daya dongkrak *(leverage)* yang tertinggi
Suara	Diperlakukan sebagai biaya dalam perhitungan untung rugi, sebutannya sebagai "Aset" hanya merupakan pemanis bibir	Amat strategis bagi semua, komplementer, tim

TABEL 5

TANYA & JAWAB

T: Bila Anda berada di tengah-tengah sebuah organisasi dengan sebuah sistem yang amat berfokus pada jangka pendek, kompetisi internal dengan sistem peringkat yang dipaksakan, dan angka-angka, sehingga menghasilkan sebuah budaya yang memakan dirinya sendiri, apa yang secara realistis bisa Anda lakukan dalam situasi semacam itu?

J: Jika organisasi semacam itu terikat dengan kekuatan-kekuatan persaingan di pasar, Anda bisa menggunakan kebebasan memilih Anda dan memerankan diri sebagai bilah kemudi kecil untuk memperbesar lingkup pengaruh Anda. Jika organisasi itu tidak terikat pada kekuatan-kekuatan persaingan di pasar, Anda bisa menggunakan filosofi Yunani—*Ethos, Pathos* dan *Logos*—sampai pihak lain menyadari bahwa tujuan mereka akan bisa dicapai secara lebih baik dengan menerima rekomendasi-rekomendasi Anda. Atau jika Anda telah membayar harga untuk pengembang-an pribadi dan profesional secara terus-menerus sehingga Anda mencapai tingkat di mana rasa aman Anda terletak pada ke-mampuan Anda untuk menghasilkan solusi bagi masalah-masalah dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan manusia, maka Anda akan memiliki peluang tanpa batas untuk melakukan berbagai hal yang lain. Kalau begitu, Anda bisa memilih untuk pergi ke tempat lain dan melakukan hal-hal lain.

T: Apa aktivitas yang paling penting dan menentukan dari tim manajemen atau kepemimpinan, setelah menyusun proses untuk melakukan pekerjaan merintis jalan secara strategis?

J: Menurut saya: merekrut, menyeleksi, dan menempatkan orang. Menggunakan bahasa yang dipakai oleh Jim Collins: memastikan bahwa Anda mendapatkan orang yang *tepat* di kursi yang *tepat* pada bus yang *tepat.* Saya bahkan akan mengatakan bahwa

merekrut, memilih dan menempatkan orang lebih penting daripada pelatihan dan pengembangan. Masalahnya adalah bahwa sebagian besar organisasi di dalam sebuah ekonomi yang bergerak dengan cepat juga memerlukan orang dalam waktu singkat, dan masalah yang dihadapi juga amat mendesak sehingga mereka menjalankan praktik-praktik perekrutan yang terburu-buru karena krisis. Ingatlah, sesuatu yang paling Anda inginkan juga akan paling mudah Anda percayai. Selanjutnya Anda sering harus menghadapi bencana. Daripada demikian, Anda seharusnya melakukan perekrutan secara strategis, sehingga Anda secara saksama memikirkan kriteria, mengomunikasikannya, dan raeluangkan waktu dan perhatian untuk secara mendalam mencermati rekaman kinerja dari orang-orang yang berbeda. Lakukan apa yang memang perlu untuk benar-benar membangun hubungan dengan kandidat-kandidat yang mungkin direkrut, sedemikian sehingga mereka menjadi terbuka apa adanya dan transparan, serta memiliki waktu untuk memutuskan apakah visi, nilai-nilai, dan panggilan jiwa mereka selaras dengan kriteria strategis dari pekerjaan mereka. Setelah ini, kuncinya adalah pelaksanaan.

T: Dalam pengalaman Anda, apakah pertanyaan yang terbaik untuk ditanyakan kepada orang saat merekrut mereka?

J: Dalam pengalaman saya pertanyaan yang terbaik adalah, "Mulai dari ingatan Anda yang paling awal, apa yang benar-benar Anda suka untuk melakukannya dan Anda lakukan dengan baik?" Lalu doronglah mulai dari Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, Universitas, dan penugasan-penugasan yang pernah dialami, sampai Anda mulai melihat sebuah pola nyata mengenai apa sebenarnya bakat-bakat dan kekuatan orang tersebut. Dengan cara itu Anda akan tahu, di mana suara mereka yang sebenarnya. Anda juga akan melihat pola-pola ketergantungan (dependensi), kemandirian (independensi), atau kesalingtergantungan (interdependensi) mereka. Anda akan melihat juga pola kerja mereka dengan barang, orang, atau hanya gagasan-gagasan. Anda juga harus menyampaikan kriteria-kriteria yang telah dikembangkan secara strategis mengenai peran-peran yang Anda harapkan akan mereka mainkan.

T: Apa yang terjadi jika kodependensi (kepasifan dan kepatuhan) mendapatkan imbalan?

J: Hal itu hanya bisa diberi imbalan secara sementara—pasar akan menghantamnya sampai hancur. Dalam jangka panjang, hal itu tidak akan berhasil karena seorang yang pasif dan kodependen tidak akan bisa dengan baik melayani pelanggan dengan kreativitas, kecerdikan, dan antisipasi. Dalam jangka panjang, jika Anda mendapatkan transparansi di pasar serta umpan balik yang baik dari situ, baik orang maupun budaya yang kodependen tidak akan bisa bertahan. Budaya yang dibutuhkan di dalam ekonomi global dewasa ini adalah yang ramping, terberdayakan, tangkas, kreatif, dan inovatif, khususnya jika persaingan yang Anda hadapi adalah global, bukan lokal.

T: Bagaimana dengan keseluruhan proses untuk membangun tim?

J: Membangun tim adalah sesuatu yang fundamental, khususnya dalam membangun tim-tim yang saling melengkapi, di mana kekuatan-kekuatan orang dijadikan produktif dan kelemahan-kelemahan mereka dibuat menjadi tidak relevan oleh kekuatan orang lain. Dalam tim seperti itu daya yang menyatukannya adalah visi dan sistem nilai bersama. Dan pembangunan tim seperti itu penting sekali. Tetapi, saya beri tahu Anda, untuk memperkuat pembangunan tim memerlukan sistem dan struktur yang benar-benar selaras. Jika kepada salah satu pohon bunga Anda bilang "Tumbuh!" tetapi malah menyiram pohon yang lain,

pohon yang pertama tidak akan tumbuh. Walau Anda bilang, "Marilah bekerja sebagai sebuah tim", tapi jika Anda kemudian berpikir secara independen dan otoritatif dan membuat banyak keputusan sewenang-wenang secara sepihak, maka Anda tidak akan membangun tim. Membangun tim adalah kegiatan yang amat penting dan diharapkan, jika hal itu diperkuat dengan prinsip-prinsip pembangun tim yang dilembagakan *di* dalam struktur, sistem, dan proses organisasi. Jika tidak, hal itu hanya akan menjadi omongan kosong, tontonan sampingan, dan tidak akan masuk ke tenda utama.

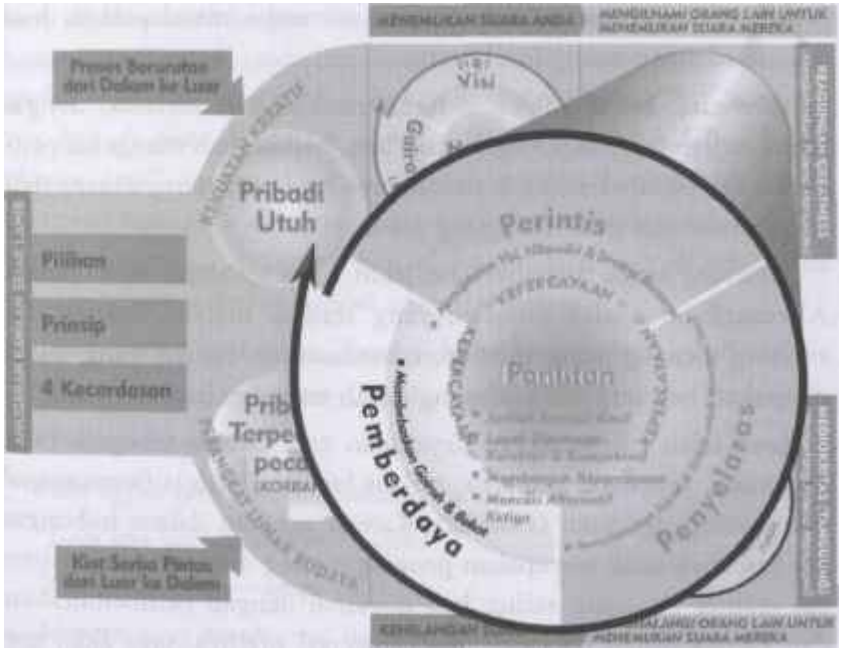
T: Bagaimana Anda bisa mendapatkan sebuah budaya yang bersatu dan kohesif jika Anda memiliki banyak visi dan tujuan yang berbeda di berbagai bagian organisasi secara keseluruhan?

J: Timbulkanlah rasa sakit. Selama orang merasa puas dan senang, selama itu pula mereka tidak akan melakukan terlalu banyak. Anda tentu tidak ingin menunggu sampai pasar menimbulkan rasa sakit bagi Anda, sehingga Anda harus menimbulkannya dengan cara lain. Sebuah pendekatan Papan Skor yang Seimbang bisa mencapai hal itu, khususnya jika orang bertanggung jawab terhadapnya dan jika imbalan didasarkan padanya.

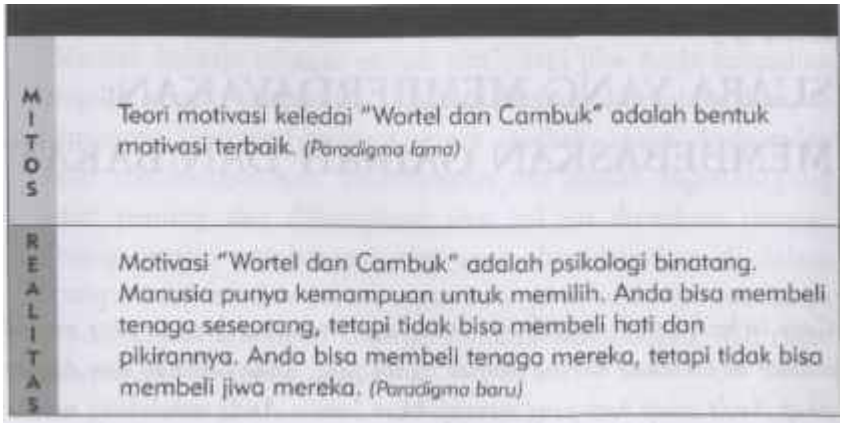
Bab 13
SUARA YANG MEMBERDAYAKAN: MEMBEBASKAN GAIRAH DAN BAKAT

Cara terbaik untuk mengilhami orang agar mencapai kinerja yang unggul adalah meyakinkan mereka dengan segala yang Anda lakukan dan dengan sikap Anda setiap hari yang menunjukkan bahwa Anda mendukung mereka dengan sepenuh hati.

HAROLD S. GREENEN, MANTAN *CHAIRMAN* ITT



GAMBAR 13.1



GAMBAR 13.2

ALTERNATIF PERTAMA untuk peran pemberdayaan dalam kepemimpinan adaiah dengan mencoba mendapatkan hasil dengan mengontrol orang.

Alternatif kedua adaiah dengan melepaskan mereka, dengan membiarkan mereka. Dengan kata lain, berkhotbah mengenai pemberdayaan padahal dalam kenyataannya Anda sebenarnya mengabaikan mereka dan tidak tanggung jawab.

Alternatif ketiga memiliki sifat lebih tegas sekaligus lebih ramah. Alternatif ini adaiah otonomi yang terarah melalui kesepakatan menang-menang yang dibangun berdasarkan tujuan yang sudah disepakati bersama dan tanggung jawab terhadap hasil.

Saya telah menyebutkan keyakinan saya bahwa sebagian besar organisasi, termasuk keluarga, terlalu banyak dikelola *(overmanaged)* dan kurang dipimpin *(underled).* Karena gesekan dalam hubungan dengan anak-anak merupakan pengingat yang menyakitkan mengenai realitas ini, yang sering kali diwarnai dengan pemberontakan, dan karena situasi keluarga amat universal sifatnya, saya akan memulai diskusi kita mengenai tantangan pemberdayaan dengan kisah nyata dari seorang teman dan mitra saya yang, bersama-sama istri-

nya, berusaha mengatasi tantangan dalam hubungan dengan anak-anak mereka:

Pada suatu hari saya melihat istri saya muram sekali, maka saya tanyakan kepadanya, Apa yang terjadi?" Aku sudah putus asa," jawabnya. "Pengalaman setiap pagi dengan anak-anak sebelum mereka berangkat ke sekolah benar-benar buruk. Kalau saja aku tidak ada dan tidak mengatakan pada mereka apa yang harus dilakukan, tidak akan ada hal yang berjalan dengan baik. Mereka tidak akan berangkat ke sekolah. Mereka tidak akan bersiap-siap. Mereka bahkan tidak akan bangun dari tempat tidur! Aku tidak tahu apa yang harus kulakukan."

Saya putuskan untuk mengamati apa yang terjadi keesokan paginya. Istri saya mendatangi setiap kamar mulai sekitar pukul 6.15, menggoyang lembut masing-masing anak dan berkata, "Sayang, sudah waktunya untuk bangun. Ayo bangun." Dia kembali dua atau tiga kali sampai mereka harus dipaksa untuk bangun. Kemudian dia menyalakan shower *(pancuran) kamar mandi untuk salah satu anak yang paling susah bangun. Setelah sepuluh menit istri saya kembali ke kamar mandi berulang kali, mengetuk tiga kali di pintu kaca, dan berkata, "Waktunya untuk keluar." "Ya, sebentar lagi!" terdengar jawaban untuk mempertahankan diri. Anak perempuan kami pada akhirnya mematikan pancuran, mengeringkan badan, pergi ke kamarnya, meringkuk menjadi seperti sebuah bola di lantai, dan menutup tubuhnya dengan handuk agar tetap hangat.*

Sepuluh menit berikutnya, "Sayang, kamu harus berpakaian. Ayolah."

'Aku tidak punya apa pun yang bisa dipakai!"

"Pakai ini saja."

'Aku nggak suka pakaian-pakaian itu.Jelek!"

"Lalu apa yang ingin kamu pakai?"

"Celana jeans-ku*—tetapi kotor."*

Skenario yang penuh emosi itu terus berlanjut sampai ketiga anak kami dipanggil ke lantai bawah pada pukul 6.45. Istri saya terus-menerus mendorong anak-anak dari satu hal ke hal berikutnya, memberi peringatan

bahwa mobil antar jemput akan bisa datang kapan saja. Mereka akhirnya keluar dari pintu dengan sebuah pelukan dan sebuah ciuman, dan istri saya merasa amat letih. Saya juga merasa amat letih hanya karena memerhatikan istri saya sepanjang pagi itu.

Saya pikir, "Tidak heran kalau dia menjadi amat sedib. Anak-anak ini tidak tahu bahwa mereka sebenarnya sanggup melakukan segala sesuatu sendiri, karena kami selalu ada di samping mereka untuk mengingatkan mereka." Ketukan di pintu kamar mandi menjadi sebuah simbol mengenai bagaimana kami berdua telah secara tidak sengaja membuat mereka tak bertanggung jawab.

Karena itu, saya memanggil keluarga untuk berkumpul bersama pada suatu malam dan menyarankan sebuah pendekatan baru.

Ayah melihat bahwa kita amat repot di pagi hari." Setiap orang mulai tertawa penuh pengertian. Saya berkata, "Siapa sih yang suka kejadian-kejadian semacam itu?" Tak seorang pun mengangkat tangannya. Jadi saya berkata, Ayah ingin mengatakan sesuatu dan Ayah ingin agar kalian benar-benar memikirkannya. Begini: Di dalam diri kalian, kalian punya kekuatan untuk membuat pilihan. Kalian bisa bertanggung jawab."

Lalu saya mulai mengajukan serangkaian pertanyaan. Saya bertanya, "Berapa banyak di antara kalian yang bisa menyetel jam weker sendiri, dan kemudian bangun sendiri setiap pagi?" Mereka memandang saya dengan raut muka terbengong-bengong seolah-olah menanyakan, Ayah, Ayah ngapain sih?" Saya berkata, "Benar nih, siapa saja di antara kalian yang bisa melakukan itu?" Semuanya mengangkat tangan. "Berapa banyak di antara kalian yang setelah bangun bisa cukup sadar mengenai waktu, sehingga kalian bisa mengingat seberapa lama kalian sudah mandi di pancuran, dan kemudian bisa mematikan airnya sendiri?" Mereka semua mengangkat tangan mereka. "Berapa banyak di antara kalian yang bisa pergi ke kamar kalian, memilih pakaian-pakaian yang kalian inginkan dan kemudian berpakaian sendiri?"

Suasana menjadi cukup menyenangkan karena mereka semua berpikir, Aku bisa melakukannya." "Jika kalian sering tidak mendapatkan pakaian yang kalian inginkan, berapa banyak di antara kalian yang bisa memeriksa

pakaian kalian pada malam sebelumnya, dan jika pakaian yang kalian inginkan itu kotor, bisa memasukkan pakaian kalian di mesin cuci dan mesin pengering?" Aku bisa melakukannya" "Berapa banyak dari kalian yang punya tenaga untuk merapikan sendiri tempat tidur kalian dan membersihkan kamar kalian tanpa perlu diminta atau diingatkan?" Setiap orang mengangkat tangannya. "Berapa banyak dari kalian yang bisa sudah siap di lantai bawah pada pukul 6.45 untuk waktu keluarga dan sarapan bersama kita?" Mereka semua mengangkat tangan.

Kami membahas setiap hal. Dan setiap kali mereka setuju, "Saya punya tenaga dan kemampuan untuk melakukan hal ini." Lalu saya berkata, "Oke. Yang akan kita lakukan sekarang adalah menulis ini semua. Kita akan menyusun dan menyepakati sebuah rencana untuk pagi hari kita."

Mereka menuliskan semua hal yang ingin mereka lakukan dan menyusun sebuah jadwal. Anak perempuan kami yang paling menyulitkan kami justru merupakan yang paling bersemangat. Dia menuliskan sebuah jadwal sampai ke menit-menitnya. Kami menjadi sumber daya bantuan mereka untuk sejumlah hal. Ada beberapa pedoman. Kami menentukan bagaimana dan kapan mereka harus mempertanggungjawabkan hal itu dan apa konsekuensinya. Konsekuensi yang positif adalah bahwa setiap orang akan menjadi jauh lebih senang di pagi hari, khususnya Ibu. Dan kami semua tahu bahwa seorang Ibu yang bahagia berarti sebuah keluarga yang bahagia!

Konsekuensi negatif kalau mereka tidak bangun pada saatnya dan menyelesaikan semua tanggung jawab mereka sendiri adalah bahwa mereka harus pergi tidur setengah jam lebih awal selama beberapa hari. Ini adil, karena kurangnya tidur sering merupakan penyebab kenapa mereka sulit bangun esok harinya. Masing-masing anak menandatangani kesepakatan mereka, makan satu mangkuk es krim, dan pergi tidur. Jadi kami berpikir, "Oke, kita lihat apa yang terjadi."

Keesokan paginya pada pukul enam istri saya dan saya berbaring di tempat tidur. Kami mendengar sebuah jam weker dimatikan dan lampu menyala di salah satu kamar anak-anak. Sebelum kami mengetahuinya, anak perempuan yang paling menyulitkan kami sudah lari ke pancuran, menyalakan air, dan mandi. Istri saya dan saya tersenyum dengan perasaan

agak terberan-heran. Kami benar-benar berharap agar rencana kami itu bisa membantunya—tetapi lima belas menit lebih awal? Dalam lima belas atau dua puluh menit, dia telab menyelesaikan segala hal yang biasanya menghabiskan satu setengah jam, dan dia bahkan punya waktu untuk menyelesaikan latihan pianonya. Kami mengalami pagi yang amat menyenangkan. Anak-anak juga melakukan hal yang sama.

Setelah anak-anak berangkat, istri saya berkata,

"Saya serasa berada di surga. Tetapi ujian sebenarnya, akankah hal ini berlanjut? Saya bisa melihat mereka benar-benar bersemangat dalam satu pagi, tetapi apakah hal itu akan berlanjut terus?"

Well, *sampai sekarang hal itu sudah berlangsung selama lebih dari satu tahun. Sekalipun kami tidak selalu memiliki antusiasme sebesar pagi pertama itu, dengan beberapa perkecualian yang kadang-kadang terjadi (yang kemudian diikuti dengan jam tidur yang lebih awal untuk beberapa hari) mereka semua bangun dan melakukan segalanya sendiri, Kami juga menemukan bahwa cukup membantu bila kami berkumpul bersama tiap beberapa bulan untuk mengevaluasi bagaimana kemajuannya dan untuk memperbarui komitmen kami.*

Ada perasaan yang luar biasa saat melihat anak-anak tumbuh dalam semangat "Saya bisa melakukan hal ini. Saya memiliki kekuatan. Saya bertanggung jawab." Kami mencoba untuk tidak mengingatkan. Ini adalah sebuah pelajaran yang amat besar pengaruhnya, dan hal itu sepenuhnya mengubah seluruh kehidupan keluarga kami di pagi hari.

Anda bisa melihat bahwa orangtua dalam kisah nyata itu pada awalnya mencoba untuk bekerja dengan pola pikir yang menyebutkan bahwa *anak-anak* perlu berubah, namun secara perlahan-lahan mereka mencapai kesadaran bahwa *diri merekalah* yang perlu berubah. Tadinya mereka memakai pola pikir bahwa anak-anak harus diingatkan. Dengan pola pikir itu, Anda harus memeriksa, mengawasi, dan mengambil tindak lanjut. Mungkin Anda *bekerja* untuk seseorang seperti itu. Itu adalah pola pikir manajemen klasik yang amat mengandalkan kontrol.

Tetapi selanjutnya sang orangtua merefleksikan nilai dan potensi anak-anak mereka—khususnya potensi mereka. Mereka mengetahui bahwa anak-anak memiliki nilai yang amat luar biasa besarnya, dan mereka mencintai anak-anak mereka tanpa syarat, tetapi mereka telah terjatuh ke dalam perangkap yang umum terjadi dengan memandang anak-anak mereka melalui lensa perilaku yang salah. Mereka juga belum dengan jelas mengomunikasikan kepada anak-anak mereka mengenai potensi diri mereka sendiri. Mereka melakukan hal ini dengan menanyakan serangkaian pertanyaan sederhana mengenai apakah anak-anak mereka percaya bahwa mereka bisa melakukan hal-hal dasar untuk bangun, melakukan tugas-tugas mereka, dan bersiap-siap untuk berangkat ke sekolah. Karena anak-anak memiliki keterkaitan identitas emosional yang amat kuat dengan orangtua mereka, terjadilah komunikasi. Komitmen dibuat dan dipertahankan; potensi dibebaskan; tanggung jawab diambil; pertumbuhan terjadi; kepercayaan bersama dan keyakinan meningkat; dan kedamaian pikiran serta kedamaian di rumah timbul sebagai hasilnya. Ini adalah contoh pemberdayaan yang indah dan amat kuat.

Sekalipun ini adalah sekadar sebuah masalah kecil keluarga, dalam contoh tersebut orang-orang dapat melihat cara pemecahan terhadap masalah mereka yang lain. Kadang-kadang di dalam organisasi, seperti juga di dalam keluarga, orang percaya terhadap potensi dari orang lain tetapi tidak percaya pada nilai diri mereka, sehingga mereka tidak sabar, tidak gigih, tidak bersedia untuk bersusah payah dalam waktu lama, tidak memberikan kepercayaan, dan tidak mau berkorban. Mereka merasa tindakan semacam itu tidak sepadan dengan hasilnya. Jadi hal itu menjadi analisis biaya lawan keuntungan dan mereka mungkin tanpa menyadarinya menyimpulkan bahwa biayanya terlalu besar. Dalam kenyataannya, jika orang tidak memiliki perasaan mengenai nilai yang ada dalam diri mereka sendiri, mereka tidak akan bisa secara konsisten mengomunikasikan nilai yang terdapat dalam diri orang lain.

MEMBERI CONTOH PERILAKU LAYAK DIPERCAYA berdasarkan prinsip akan mengilhami timbulnya kepercayaan tanpa perlu "membicarakannya." Peran *merintis jalan* menciptakan keteraturan tanpa perlu memaksakannya. Peran *menyelaraskan* mendukung visi dan pemberdayaan tanpa perlu berkoar-koar mengenai hal itu. *Pemberdayaan* adalah buah dari ketiga hal yang lain. Yang memungkinkan orang untuk mengidentifikasi dan membebaskan potensi kemanusiaan di dalam diri mereka adalah hasil alamiah dari sifat layak dipercaya baik pada tingkat pribadi maupun pada tingkat organisasi. Dengan kata lain, memberdayakan akan meletakkan kontrol-diri, manajemen-diri, dan pengelolaan-diri pada "singgasananya." Jika proses penciptaan misi secara bersama ini berjalan, bukan hanya pada proses merintis jalan di tingkat organisasi, tetapi juga pada tingkat tim, proyek, tugas, atau pekerjaan, di mana kebutuhan-kebutuhan dasar dari manusia dan organisasi saling tumpang tindih, maka hal itu akan bisa menyentuh semangat, energi, dan dorongan—atau secara singkat, suara.

Semangat adalah api, antusiasme, dan keberanian yang dirasakan seorang individu saat dia melakukan sesuatu yang dia cintai sambil mewujudkan tujuan yang berharga, sesuatu yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan terdalamnya. Sekali lagi, ingatlah bahwa akar-akar dari kata *antusiasme* berarti "Tuhan bersemayam di dalam diri." Pemberdayaan adalah hal yang persis sama; hanya saja hal itu dilakukan dalam konteks *organisasi* dalam hal para karyawan melakukan pekerjaan yang mereka cintai, dan melakukannya dengan cara yang akan memenuhi kebutuhan-kebutuhan terdalam mereka dan kebutuhan-kebutuhan esensial dari organisasi. Suara mereka menyatu.

Dalam buku *Now Discover Your Strengths,* penulis Marcus Buckingham dan Donald O. Clifton melaporkan temuan penting dari Gallup Organization: "Organisasi yang besar harus tidak sekadar mengakomodasi kenyataan bahwa setiap karyawan berbeda, tetapi juga harus bisa memanfaatkan perbedaan-perbedaan tersebut." Para penulis tersebut juga melaporkan temuan dari penelitian Gallup di

seputar pertanyaan yang diajukan kepada 198.000 karyawan yang bekerja di 7.939 unit bisnis di dalam tiga puluh enam perusahaan. Inilah pertanyaan tersebut berikut jawabannya:

> Di dalam pekerjaan, apakah Anda setiap hari bisa mendapatkan kesempatan untuk melakukan apa yang terbaik yang bisa Anda lakukan? Kami lalu membandingkan respons-respons mereka dengan kinerja dari unit bisnis tersebut dan menemukan hal berikut ini: Jika para karyawan menjawab "sangat setuju" pada pertanyaan ini, mereka memiliki kemungkinan 50% lebih besar untuk bekerja di unit bisnis yang memiliki tingkat perputaran pegawai lebih rendah; kemungkinan 38% lebih tinggi untuk bekerja di unit bisnis yang lebih produktif; dan 44% lebih besar kemungkinannya untuk bekerja di dalam unit bisnis yang memiliki nilai kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Dan seiring dengan berjalannya waktu, unit-unit bisnis yang meningkatkan jumlah karyawan yang setuju akan bisa mengalami peningkatan dalam produktivitas, kesetiaan pelanggan, dan peningkatan dalam kemampuannya untuk mempertahankan pegawai.[2]

Pikirkan saja mengenai kehidupan pribadi Anda sendiri. Jenis pekerjaan apa yang Anda sukai? Jenis pengawasan macam apa? Apa yang bisa menyentuh semangat Anda yang paling mendalam? Bagaimana jika Anda memiliki pekerjaan yang menyentuh semangat Anda dan sebuah pekerjaan di mana para pemimpin Anda menjadi pelayan-pelayan Anda—di mana mereka secara pribadi atau melalui sistem membantu Anda melakukan pekerjaan Anda? Bagaimana jika struktur dan sistem mendukung, membantu, dan diarahkan untuk memberikan kekuatan, mengidentifikasi, dan membebaskan potensi-potensi Anda? Bagaimana jika Anda secara terus-menerus mendapar pengakuan dan imbalan, dan lebih penting lagi, merasakan kepuasan dari dalam diri karena telah memberikan kontribusi yang signifikan untuk suatu hal yang Anda rasakan amat berharga untuk Anda beri komirmen sepenuh hati semacam itu?

MEMBERDAYAKAN PEKERJA PENGETAHUAN

Kita hidup di era pekerja pengetahuan, di mana modal pengetahuan adalah hal yang paling utama. Biaya produk biasanya terdiri dari 80 persen biaya untuk bahan baku dan 20 persen pada pengetahuan; sekarang perbandingannya adalah 30 dibanding 70.[3] Stuart Crainer, di dalam bukunya *The Management Century*, menulis, "Era informasi amat mementingkan pekerjaan intelektual. Ada kesadaran yang terus tumbuh bahwa merekrut, mempertahankan, dan menumbuhkan orang-orang yang berbakat adalah hal yang amat penting dan menentukan bagi daya saing."[4]

Peter Drucker, di dalam bukunya *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, menulis, "Sejak saat ini, kuncinya adalah pengetahuan. Dunia ini tidak akan menjadi padat karya, tidak akan menjadi padat bahan baku, tidak akan menjadi padat energi, tetapi akan menjadi padat pengetahuan."[5]

Kepemimpinan adalah topik paling hangat dewasa ini. Ekonomi baru berdasar pada pekerjaan pengetahuan, dan pekerjaan pengetahuan adalah kata lain untuk manusia. Ingatlah, delapan puluh persen nilai tambah terhadap produk dan layanan dewasa ini berasal dari pekerjaan pengetahuan. Inilah ekonomi pekerja pengetahuan; sumber penciptaan kemakmuran telah beralih dari uang dan barang ke manusia.

Investasi finansial kita yang terbesar adalah pekerja pengetahuan. Bayangkan saja apa yang telah diinvestasikan untuk pekerja-pekerja pengetahuan di dalam organisasi Anda dalam bentuk gaji, tunjangan, pemilikan saham, dan apa yang diperlukan untuk merekrut dan melatih mereka. Jumlahnya sering mencapai ratusan ribu dolar per tahun per orang!

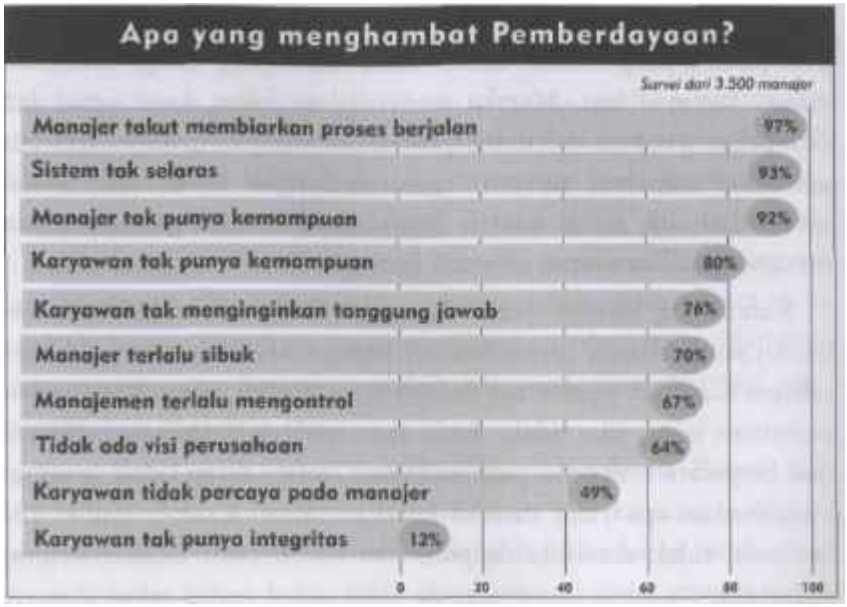
Kerja pengetahuan yang berkualitas adalah hal yang amat berharga, sehingga dengan membebaskan potensinya akan memberikan suatu peluang yang luar biasa bagi organisasi untuk menciptakan nilai tambah. Kerja pengetahuan melipatgandakan semua investasi

lain yang telah dilakukan oleh organisasi. Dalam kenyataannya, para pekerja pengetahuan adalah mata rantai yang menghubungkan semua investasi lain. Mereka menyediakan fokus, kreativitas, dan efek pelipatgandaan dalam memanfaatkan investasi-investasi tersebut agar bisa mencapai sasaran organisasi dengan lebih baik. Modal intelektual dan sosial adalah kunci untuk melipatgandakan dan mengoptimalkan semua investasi lain.

Karena itu, mutlak perlu dan amat menentukan bahwa pemberdayaan manusia (penyelarasan suara-suara) seharusnya dilihat sebagai *buah* dari pemberian contoh atau teladan, penyelarasan, dan perintisan jalan. Jika tidak, Anda akan melihat organisasi berbicara dan berpidato mengenai pemberdayaan, tetapi tetap tidak sanggup menjalankan apa yang mereka katakan. Mereka tak memiliki visi bersama, tidak memiliki disiplin, dan sudah pasti tidak memiliki semangat.

Pemberdayaan bukanlah gagasan baru. Sudah sejak tahun sembilan puluhan kata itu menjadi buah bibir dan gerakan di dalam bidang manajemen. Tetapi sejujurnya, gerakan pemberdayaan itu telah menimbulkan banyak sinisme dan kemarahan, baik pada pihak manajemen maupun pada pihak karyawan biasa. Mengapa? Karena sekali lagi, memberdayakan manusia adalah *buah* dari ketiga peran yang lain, bukan akarnya.

Kami melakukan survei terhadap 3.500 manajer dan profesional di berbagai organisasi yang menjadi klien kami. Kami mengajukan pertanyaan: Apa yang menghambat pemberdayaan? Pada Gambar 13-3 Anda akan melihat bagaimana jawaban mereka menggarisbawahi pentingnya kelayakan untuk dipercaya, baik secara pribadi *maupun* organisasi (karakter dan kompetensi):



GAMBAR 13.3

Kini, setelah Anda lebih mendalami paradigma kepemimpinan Pribadi Utuh atau Empat Peran ini, Anda bisa melihat mengapa orang akan menjadi frustrasi apabila upaya-upaya pemberdayaan dilaksanakan tanpa didasari pelaksanaan dengan memberi contoh, merintis jalan, dan menyelaraskan terlebih dahulu.

DILEMA MANAJER:
APAKAH SAYA HARUS MELEPASKAN KONTROL?

Saya ingat beberapa tahun yang lalu pernah mewawancarai CEO dari sebuah perusahaan yang baru saja menerima Malcolm Baldrige National Quality Award yang amat bergengsi. Saya bertanya kepadanya, "Apa tantangan yang paling berat sebagai CEO dalam mencapai tingkat kualitas semacam ini dalam organisasi Anda?"

Hampir tanpa berpikir, dia tersenyum dan mengatakan, "Melepaskan kontrol."

Pemberdayaan akan *selalu* menjadi pernyataan yang menimbulkan sinisme kecuali jika benar-benar berakar pada upaya sepenuhnya untuk memberi contoh (menjadi panutan), merintis jalan, dan menyelaraskan. Empat Peran Kepemimpinan itu mematahkan dilema manajer yang terperangkap antara *kontrol* dan *rasa takut kehilangan kontrol.* Jika Anda benar-benar telah memantapkan kondisi untuk melakukan pemberdayaan, kontrol tidak hilang. Kontrol itu hanya berubah menjadi *kontrol-diri.*

Kontrol-diri tidak akan muncul jika Anda mengabaikan orang dengan mengatasnamakan "pemberdayaan"; hal itu baru muncul jika terdapat suatu tujuan akhir yang dipahami secara bersama, dengan pedoman-pedoman yang telah disepakati dan struktur maupun sistem yang mendukung, dan jika setiap orang menjadi pribadi utuh dalam pekerjaan yang utuh. Pelatihan dan pendampingan disediakan bagi mereka yang kekurangan kompetensi yang diperlukan untuk bisa sepenuhnya dipercayai dengan kebebasan lebih besar. Orang yang memiliki catatan kinerja yang konsisten akan mendapatkan kepercayaan yang semakin besar dan kebebasan dalam metode yang dipakai. Orang akan menjadi bertanggung jawab atas hasil dan memiliki kebebasan, dalam garis-garis pedoman, untuk mencapai hasil tersebut dengan memanfaatkan bakat-bakat unik mereka.

Saya menyebut hal ini sebagai *otonomi terarah.* Peran manajer lalu bergeser dari pengontrol menjadi orang yang memudahkan proses—bersama-sama orang lain menciptakan misi dan menyelaraskan diri dengan misi itu, menghilangkan hambatan-hambatan, dan menjadi sumber bantuan maupun dukungan. Ini adalah pergeseran yang cukup berarti.

Saat kita membahas pemimpin yang memerankan diri sebagai kemudi kecil, yang penuh dengan visi, disiplin, semangat, dan hati nurani, kita berbicara mengenai pemberdayaan diri sendiri. Sekarang,

dalam konteks yang lebih besar, kita mencari cara untuk menciptakan sebuah filosofi pemberdayaan yang resmi, terlembagakan, dan diformalkan. Idealnya Anda mestinya mendapatkan pemberdayaan pribadi sekaligus organisasi sehingga seseorang dalam organisasi tidak harus berenang melawan arus kekuatan organisasi yang melemahkan.

ALAT BANTU PEMBERDAYAAN: PROSES KESEPAKATAN MENANG-MENANG

Sekarang lihatlah proses menang-menang dalam bentuk dua orang sukarelawan yang memiliki misi bersama dan saling menyelaraskan diri dengan misi bersama tersebut—yang satu mewakili organisasi dan yang lain mewakili pemegang kepentingan, tim, atau individu. Max De Pree, yang menulis buku yang amat cemerlang *Leadership is an Art*, menggambarkan semangat sukarelawan yang bekerja bersama:

> Orang-orang terbaik yang bekerja dalam berbagai organisasi adalah para sukarelawan kehidupan. Karena amat besar kemungkinannya bahwa mereka bisa menemukan pekerjaan yang baik di kelompok apa pun, mereka memilih untuk bekerja di tempat lain dengan alasan yang lebih dari sekadar untuk mendapatkan gaji atau jabatan. Para sukarelawan tidak memerlukan kontrak; yang mereka perlukan adalah perjanjian atau kesepakatan... Hubungan berdasarkan perjanjian akan mendorong kebebasan, dan bukannya membelenggu. Sebuah hubungan yang berdasarkan kesepakatan bertumpu pada komitmen bersama mengenai berbagai gagasan, masalah, nilai, tujuan, dan proses manajemen. Kata-kata seperti cinta, kehangatan, kesesuaian pribadi, adalah hal yang sudah pasti relevan. Hubungan yang berdasarkan kesepakatan... mengisi kebutuhan-kebutuhan yang mendalam dan hal itu membuat pekerjaan bisa memiliki makna dan memberikan kepuasan.[6]

Sebuah kesepakatan menang-menang bukanlah sebuah deskripsi kerja formal, dan bukan pula sebuah kontrak hukum. Kesepakatan itu adalah sebuah kontrak psikologis/sosial terbuka yang secara eksplisit mendefinisikan harapan. Hal itu ditulis pertama-tama dalam hati dan pikiran orang-orang, dan baru setelah itu ditulis di atas kertas "dengan pensil" dan bukan dengan tinta sehingga "mudah dihapus/diubah" saat kedua belah pihak sama-sama merasakan hal itu memang perlu dan bijaksana untuk dilakukan. Anda bisa membicarakan dan melakukan negosiasi ulang jika ingin, berdasarkan perubahan situasi. Entah istilah "kesepakatan menang-menang" dipakai ataupun tidak, gagasan dasarnya adalah ada sebuah pemahaman dan komitmen bersama untuk mencapai prioritas-prioritas bersama yang tertinggi.

Kesepakatan menang-menang memungkinkan fleksibilitas, adaptasi, dan kreativitas pada tingkat yang jauh lebih tinggi daripada yang bisa diberikan oleh deskripsi pekerjaan, yang pada dasarnya hanya berfokus pada langkah-langkah dan metode. Dalam kesepakatan menang-menang kita akan melihat situasi, kematangan, karakter, dan kompetensi dari para anggota tim dan pemimpin formal, serta kondisi-kondisi lingkungan lainnya, seperti adanya struktur, sistem, dan proses yang selaras.

Setelah kesepakatan menang-menang disusun, jawaban terhadap pertanyaan 'Apakah prioritas utama saya/kita?' akan menjadi amat jelas. Tanggung jawab terbentang jelas. Harapan-harapan bersama dinyatakan. Akuntabilitas terhadap harapan-harapan ini dalam bentuk sebuah Papan Skor yang seimbang juga ditetapkan. Orang memiliki kebebasan untuk melakukan apa pun yang mereka perlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dalam konteks yang digariskan oleh pedoman-pedoman yang telah disepakati. Mereka pada dasarnya mengelola diri mereka sendiri. Mereka akan terberdayakan. Dalam Bab 14, Kebiasaan ke-8 dan Titik Jitu, akan dibahas lebih banyak lagi mengenai cara menumbuhkan akuntabilitas tim yang kuat dan memudahkan proses.

PEMBERDAYAAN MENANG-MENANG: BERPINDAH DARI ERA INDUSTRI KE ERA PEKERJA PENGETAHUAN

Sekarang bagaimana kalau kita ternyata melupakan semua yang telah kita pelajari mengenai pribadi utuh? Bagaimana kalau kita kehilangan pandangan terhadap api yang menyala di dalam diri masing-masing individu dan organisasi saat mereka berupaya untuk Menemukan Suara Mereka dan Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka, dan kita sekadar terus bekerja melalui "lensa" dan tradisi yang berlaku pada Era Industri? Bisakah Anda melihat bahwa amat mudah untuk menerapkan proses kesepakatan menang-menang dengan gaya klasik manajemen yang serba mengontrol? Anda bisa melihat bahwa semua upaya semacam itu tidak akan menghasilkan buah pemberdayaan.

Pemberdayaan yang berhasil berdiri di atas komitmen untuk bekerja dengan para anggota tim melalui "kesepakatan menang-menang." Di dalam sebuah organisasi, "menang-menang" berarti bahwa ada saling tumpang tindih yang eksplisit antara empat kebutuhan organisasi (kesehatan finansial, pertumbuhan dan perkembangan, hubungan yang sinergis dengan para pemegang kepentingan yang penting, dan makna/sumbangan) dengan empat kebutuhan dari individu (fisik—ekonomi; mental—pertumbuhan dan perkembangan; sosial/emosional—hubungan; dan spiritual—makna dan kontribusi).

Jika seseorang melanggar semangat dari kesepakatan itu dan terus melanggarnya sekalipun sudah ada upaya-upaya tulus untuk menyembuhkan pelanggaran tersebut, maka para individu yang menyepakatinya bisa saja memilih untuk *tidak melakukan kesepakatan (no deal).* Ini berarti bahwa Anda sama sekali tidak melakukan kesepakatan. Tidak ada persetujuan di sini. Anda sepakat untuk tidak sepakat secara baik-baik. Orang pergi. Perekrutan tidak dilakukan. Penugasan baru mungkin dibuat.

Ada pendekatan yang benar-benar menarik mengenai tidak melakukan kesepakatan yang diberlakukan di lingkungan angkatan bersenjata Amerika. Hal itu disebut sebagai doktrin penolakan sepenuh hati *(doctrine of stubborn refusal).* Saya mempelajari doktrin penolakan sepenuh hati itu dari interaksi saya dengan para perwira angkatan laut. Hal itu berarti bahwa jika Anda tahu bahwa sesuatu itu salah dan bahwa hal itu akan menimbulkan konsekuensi serius terhadap misi keseluruhan dan terhadap nilai-nilai organisasi, Anda seharusnya dengan penuh rasa hormat melakukan penolakan, apa pun posisi atau peringkat Anda. Anda harus berbicara dan menyatakan bahwa diri Anda tidak sepakat dengan keputusan yang menurut keyakinan Anda jelas salah. Pada dasarnya itu berarti bahwa Anda hidup berdasarkan hati nurani Anda—mengizinkan suara atau cahaya dari dalam diri Anda memandu tindakan-tindakan Anda, dan bukannya menyerah pada tekanan rekan-rekan lain.

Penting sekali bagi orang-orang yang berada di jabatan-jabatan tinggi untuk secara resmi menganut doktrin penolakan sepenuh hati. Hal ini akan mengabsahkan hak untuk menolak, mengatakan sesuatu yang salah sebagai salah dan sesuatu yang bodoh sebagai bodoh.

PEMBERDAYAAN DAN PENILAIAN KINERJA

Coba pikirkan, menurut Anda, siapa sebenarnya yang seharusnya rnengevaluasi kemajuan dan pencapaian seseorang? Seharusnya orang itu sendiri. Penilaian kinerja tradisional merupakan praktik manajemen yang setara dengan pengeluaran darah dari tubuh pasien, yang secara salah dianggap sebagai cara efektif untuk menyembuhkan pasien, karena keyakinan salah bahwa penyakitnya ada di dalam darahnya. Dalam proses ini pada dasarnya seorang atasan mewawancarai bawahannya dengan mempergunakan teknik roti isi: dia mengatakan beberapa kata yang manis, menyelipkan pisau, mengiris-iris beberapa kali "bidang-bidang yang perlu ditingkatkan", dan kemudian menepuk pundak bawahan itu saat berjalan keluar

ruangan. Jika Anda memiliki budaya yang ditandai dengan kepercayaan yang tinggi, punya sistem yang membantu, dan orang-orang yang punya misi sama, maka orang-orang akan berada dalam posisi yang jauh lebih baik untuk mengevaluasi diri mereka sendiri, khususnya jika mereka memiliki umpan balik 360-derajat dari sumber-sumber di sekitar mereka. Bukti-bukti yang baik telah ditunjukkan dengan melihat pada data Profil 7 Kebiasaan (lihat Gambar 13.4), yang melibatkan lebih dari setengah juta orang yang mengisi umpan balik 360 derajat.



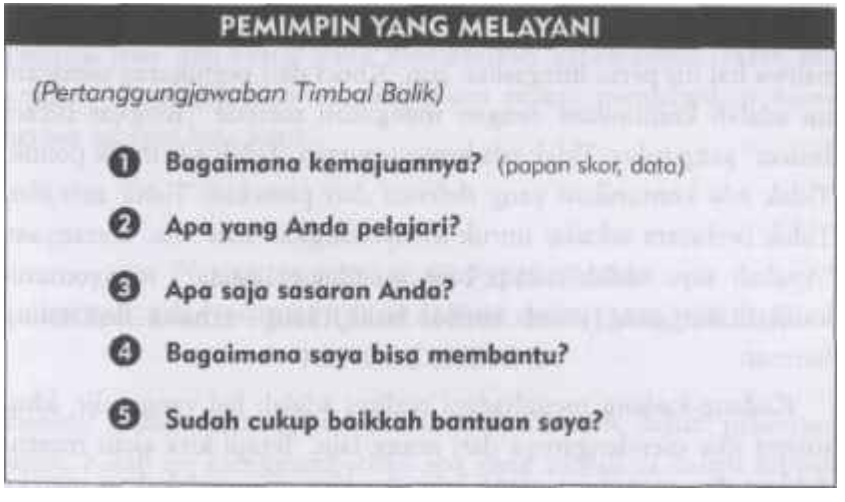
GAMBAR 13.4

Anda bisa melihat dalam hampir semua kejadian bahwa evaluasi diri jauh lebih keras daripada evaluasi yang dilakukan oleh orang lain, siapa pun itu. Para atasan justru merupakan pihak yang paling tidak mengetahui kondisi sebenarnya. Mereka sepertinya adalah orang yang paling jauh. Orang-orang yang kodependen akan

mengatakan pada mereka mengenai apa yang ingin mereka dengar dan mereka menjadi terisolasi dan tak melihat apa yang sebenarnya sedang terjadi. Selanjutnya yang lebih tahu adalah para bawahan dan berikutnya, para rekan kerja. Dalam proses itu karyawan meng-evaluasi diri sendiri, dan atasannya bisa mengurangi atau menambah tanggung jawabnya.

Akan amat tidak selaras kalau setelah melakukan segala hal untuk memberdayakan dan menghormati kekuatan manusia untuk memilih dalam mencapai tujuan-tujuan prioritas tertinggi, lalu kita tiba-tiba justru memasang apa yang dinamakan sebagai 'bos besar' untuk menjadi hakim penilai.

Si 'bos besar' ini seharusnya menjadi pemimpin pelayan yang rendah hati, yang 'berlari beriringan,' dengan menanyakan pertanyaan-pertanyaan seperti pada Gambar 13.5.



GAMBAR 13.5

Pertama, *"Bagaimana perkembangannya?"* Karyawan tahu mengenai suatu perkembangan jauh lebih baik daripada bos mana pun, khususnya jika sistem umpan balik telah dijalankan, termasuk umpan balik dari bos dan dari semua pemegang kepentingan yang lain,

yang terpengaruh oleh pekerjaan orang tersebut. Jadi pertanyaan "Bagaimana perkembangannya" dijawab oleh orang itu sendiri sesuai dengan ketentuan sebuah Papan Skor yang seimbang dan menggugah serta telah disepakati bersama, maupun dari informasi pemegang kepentingan yang memberi umpan balik 360-derajat.

Pertanyaan kedua adalah *"Apa yang Anda pelajari?"* Seseorang bisa mengungkapkan wawasan maupun kedunguannya, tetapi intinya adalah bahwa mereka bertanggung jawab.

Pertanyaan ketiga adalah *"Apa saja sasaran Anda?"* atau *"Apa yang hendak Anda capai?"* Pertanyaan ini mengidentifikasi keterkaitan antara visi dan realitas. Hal ini secara alamiah akan membawa kepada pertanyaan keempat, *"Bagaimana saya bisa membantu Anda?"* yang dengan jelas mengomunikasikan bahwa "Saya adalah pembantu Anda. Tugas saya adalah memudahkan Anda menjalankan pekerjaan; saya adalah pelayan Anda." Pemimpin pelayan mungkin bahkan melongok ke pengalaman atau kesadarannya sendiri untuk melihat bahwa hal itu perlu ditegaskan lagi. Kunci dari pertukaran semacam ini adalah komunikasi dengan mengikuti metode "Tongkat Bicara Indian" yang tulus. Tidak ada kepura-puraan. Tidak ada intrik politik. Tidak ada komunikasi yang defensif dan protektif. Tidak menjilat. Tidak berbicara sekadar untuk menyenangkan hati saja. Pertanyaan "Apakah saya sudah cukup baik membantu Anda?" mengomunikasikan tanggung jawab timbal balik, yang terbuka dan saling hormat.

Kadang-kadang menghadapi realitas adalah hal yang sulit, khususnya jika mendengarnya dari orang lain. Tetapi kita akan merendahkan dan menghina orang lain jika kita memperlakukan mereka bukan sebagai individu yang bisa bertanggung jawab dan bisa membuat pilihan. Jika kita mulai melindungi mereka, hanya agar dianggap sebagai orang yang manis dan ramah, kita akan memulai proses kodependensi dan konspirasi bisu yang pada akhirnya menghasilkan tingkat inisiatif yang terendah—"Menunggu sampai diperintahkan."

Apabila semangat pemimpin pelayan bisa memegang peranan dalam sebuah tim, dan antara seorang manajer atau tim dan seorang anggota tim, maka bentuk *kepercayaan* yang ketiga yang disebutkan dalam Bab 9 akan benar-benar mekar dengan baik. Sekali lagi, ini adalah kepercayaan yang oleh seseorang atau sebuah tim secara sadar *diberikan* kepada pihak lain—sebuah tindakan yang membawa saya untuk *merasakan* keyakinan Anda bahwa saya bisa memberikan nilai tambah. Anda memberikan kepercayaan kepada saya dan saya memenuhinya. *Kepercayaan* adalah kata kerja SEKALIGUS kata benda. Jika menjadi kata kerja sekaligus kata benda, kepercayaan menjadi sesuatu yang dimiliki bersama dan saling diberikan antarorang. Inilah esensi mengenai bagaimana seseorang menjadi pemimpin dari atasan mereka. Mereka menjadi berhak mendapatkan kepercayaan karena mereka memberikannya. *Kepercayaan* sebagai kata kerja datang dari potensi kelayakan untuk dipercaya dari orang yang menerima kepercayaan dan dari kelayakan dipercaya yang sudah tampak jelas dari orang yang memberikan kepercayaan. Peran keempat—Pemberdayaan—mewujudkan proses menjalankan *kepercayaan* sebagai kata kerja.

KASUS **PETUGAS PEMBERSIH (MENGUBAH PEKERJA MANUAL MENJADI PEKERJA PENGETAHUAN)**

Berikut adalah kejadian nyata dari pribadi utuh dalam pekerjaan utuh. Kisah ini menggambarkan apa yang terjadi di dalam sebuah pekerjaan, yang sekalipun terhormat, secara alamiah biasa disebut kasar atau rendahan, tidak memakai keahlian, dan bayarannya rendah—yaitu pekerjaan petugas pembersih. Gagasannya adalah jika Anda bisa mendapatkan satu pribadi utuh di dalam pekerjaan utuh yang tugasnya antara lain mengosongkan tempat sampah, menyapu dan mengepel lantai, mengelap dinding dan perabotan, dll., Anda akan bisa mendapatkannya di pekerjaan apa pun.

Seorang instruktur pengembangan manajemen pernah melatih sekelompok penyelia tingkat pertama mengenai cara memperkaya pekerjaan sehingga bisa memotivasi karyawan dari dalam diri mereka sendiri. Salah seorang yang bertugas menyelia para petugas pembersih memberikan sanggahan yang cukup kuat terhadap teori ini. Teori itu baginya tampak terlalu idealistis dan tidak berkaitan dengan sebagian besar pekerjaan yang dilakukan oleh para petugas pembersih—paling tidak para petugas pembersih yang *dia* supervisi. Semua penyelia yang dilatih juga sepakat bahwa memang ada masalah dengan para petugas pembersih. Mereka setuju dengan penyelia tersebut bahwa sebagian besar dari para petugas pembersih tersebut tidak berpendidikan, sering berpindah pekerjaan, dan melakukan pekerjaan itu karena mereka tidak bisa mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pada dasarnya keinginan mereka hanyalah untuk mengisi daftar hadir. Sebagian bahkan pecandu alkohol.

Karena instruktur ini mengetahui bahwa penyelia bagian perawatan ini memiliki keyakinan kuat bahwa teori motivasi dan pemberdayaan sama sekali tak berguna baginya dalam hubungannya dengan para petugas pembersih, dia membatalkan bahan diskusi yang telah dia siapkan dan mulai menangani masalah petugas pembersih secara langsung.

Dia menuliskan tiga kata di papan tulis: Merencanakan, Melakukan, dan Mengevaluasi—tiga unsur utama dari pengayaan pekerjaan. Dia lalu bertanya kepada penyelia bagian perawatan dan para penyelia yang lainnya untuk menyebutkan tugas-tugas perawatan dan aktivitas yang berkaitan dengan tiga kata tersebut. Sebagian aspek dari—"merencanakan" dari pekerjaan tersebut adalah: menetapkan jadwal untuk perawatan, memilih dan membeli pembersih dan pemoles, dan menentukan petugas mana yang bertugas pada bagian pabrik tertentu. Dalam diskusi tersebut, penyelia bagian perawatan mengatakan bahwa dia berencana untuk membeli beberapa mesin pemoles dan penggosok lantai. Semua aktivitas merencanakan tersebut dilakukan sendiri oleh penyelia bagian perawatan.

Yang masuk di dalam bagian "Melakukan" adalah aktivitas-aktivitas normal dari para petugas pembersih—mengepel, menggosok, memoles, dan membuang sampah serta kotoran. Bagian "Mengevaluasi" dari pekerjaan tersebut meliputi aktivitas-aktivitas seperti pemeriksaan rutin harian mengenai kebersihan lokasi oleh penyelia bagian perawatan, evaluasi efektivitas sabun, pembersih dan pemoles yang berbeda, mengevaluasi upaya-upaya percobaan, mengidentifikasi cara-cara perbaikan, dan memastikan bahwa jadwal pembersihan ditepati. Sebagai tambahan, penyelia bagian perawatan juga menghubungi para pemasok untuk menentukan jenis mesin-mesin baru yang bisa dia beli.

Saat berbagai aktivitas tersebut telah dituliskan dalam daftar, si instruktur bertanya, "Yang mana dari aktivitas-aktivitas ini yang bisa dilakukan oleh para petugas pembersih itu sendiri? Sebagai contoh, mengapa Anda, Bapak Penyelia, yang menentukan sabun apa yang perlu dibeli? Mengapa tidak membiarkan para petugas pembersih saja yang menentukannya? Bagaimana kalau tenaga penjual memberikan demonstrasi mesin baru di depan para petugas pembersih dan membiarkan mereka memutuskan mesin mana yang terbaik? Bagaimana dengan memberikan kesempatan bagi para petugas pembersih untuk mengidentifikasi bagian-bagian pekerjaan yang menarik untuk mereka lakukan?" (Dalam situasi sebenarnya, bahasanya tidak selugas ini, dan seluruh kelas yang terdiri dari para penyelia itu turut terlibat dalam diskusi mengenai apa saja bidang-bidang perencanaan dan evaluasi tambahan yang bisa diberikan kepada para petugas pembersih.)

Dalam jangka waktu lima bulan berikutnya, kasus para petugas pembersih ini dibahas, paling tidak secara singkat, dalam setiap sesi yang dibawakan oleh instruktur tersebut. Sementara itu, penyelia bagian perawatan semakin banyak melibatkan pikiran dan hati para petugas pembersih dengan secara bertahap memberikan tanggung jawab lebih besar kepada mereka dalam proses merencanakan, melakukan, dan mengevaluasi pekerjaan mereka. Mereka menguji

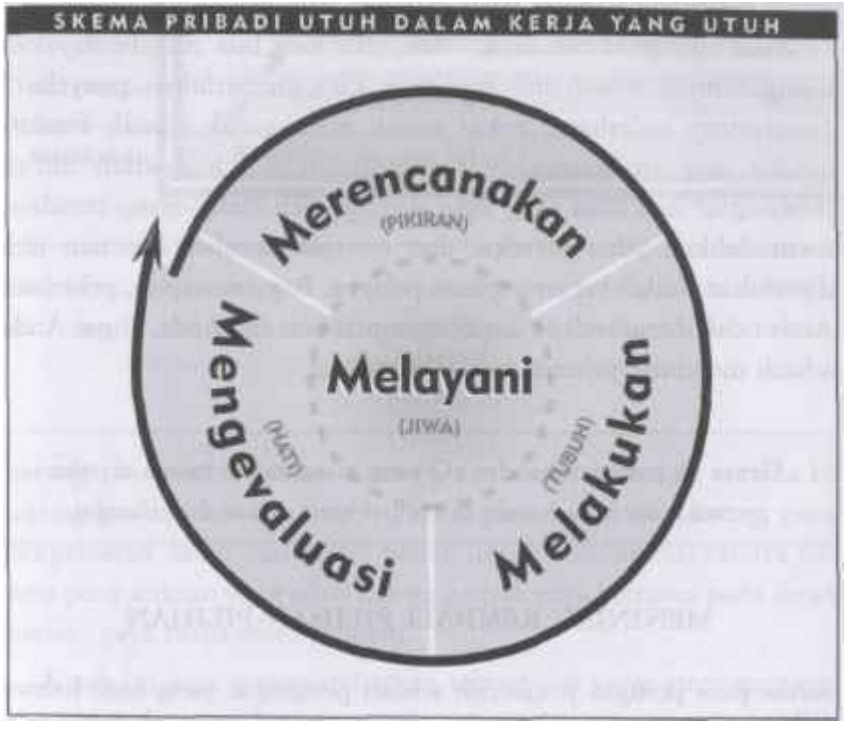
mesin-mesin baru dan membuat rekomendasi akhir mengenai pembelian. Mereka menguji coba berbagai pembersih untuk menentukan mana yang terbaik dalam pemakaian sehari-hari. Mereka mulai membahas jadwal pembersihan untuk menentukan seberapa banyak perhatian yang perlu diberikan bagi masing-masing bagian. Sebagai contoh, salah satu bagian yang sebelumnya tiap hari dipel sekarang dipel hanya jika diperlukan setelah diperiksa secara visual. Para petugas pembersih itu mengembangkan kriteria mereka sendiri untuk menentukan kebersihan lokasi dan mulai menerapkan tekanan rekan sekerja pada para petugas pembersih yang tidak memenuhi kriteria-kriteria tersebut.

Sedikit demi sedikit, para petugas pembersih tersebut mengambil alih ketiga tugas tersebut, sehingga pemikiran terbaik mereka bisa dimanfaatkan—tubuh, hati, pikiran, dan jiwa mereka. Efek langsung yang mengejutkan sebagian besar orang adalah kualitas meningkat, masalah perputaran tenaga kerja dan disiplin menurun jauh, norma-norma sosial terbentuk dengan inti inisiatif, kerja sama, ketekunan, dan kualitas. Kepuasan kerja pun meningkat secara signifikan. Secara singkat, mereka telah mengubah sekelompok petugas pembersih, karena penyelianya memberi kesempatan atau memberdayakan pribadi utuh di dalam pekerjaan utuh. Mereka memiliki otonomi yang terarah. Para petugas pembersih itu tidak lagi memerlukan penyeliaan atau pengelolaan karena mereka menyelia dan mengelola diri mereka sendiri sesuai dengan kriteria yang turut mereka susun.

Mungkin yang lebih penting lagi, para penyelia yang lain mulai berpikir mengenai bagaimana mereka bisa menerapkan prinsip-prinsip yang sama di dalam bidang mereka sendiri, khususnya karena mereka bisa mulai melihat sendiri hasil pekerjaan penyelia bagian perawatan dengan para petugas pembersih tersebut.

Layanan dan Makna

Jika kita menempatkan gagasan "merencanakan, melakukan, mengevaluasi" ini dalam model kepemimpinan pribadi utuh, hasilnya akan tampak seperti terlihat pada Gambar 13.6.



GAMBAR 13.6

Unsur keempat, "melayani," ditambahkan di bagian pusat untuk mengakui kebutuhan jiwa untuk mendapatkan makna dan memberikan kontribusi. Anda bisa melihat bahwa bahkan seorang petugas pembersih pun bisa merasakan makna yang besar dalam pekerjaan mereka. Mereka mengembangkan kebanggaan atas kualitas kerja yang tinggi, dan mulai meningkatkan level kualitas di seluruh pabrik. Mereka menemukan suara mereka.

Perhatikan anak panah pada garis melingkar di batas luar diagram. Hal itu menandakan bahwa ini adalah sebuah siklus, sebuah proses. Setelah pekerjaan evaluasi selesai, rencana-rencana baru dibuat dengan memasukkan pembelajaran-pembelajaran yang sudah dicapai sebelumnya; kemudian rencana-rencana tersebut dilaksanakan; dan siklus perbaikan tersebut akan berulang kembali.

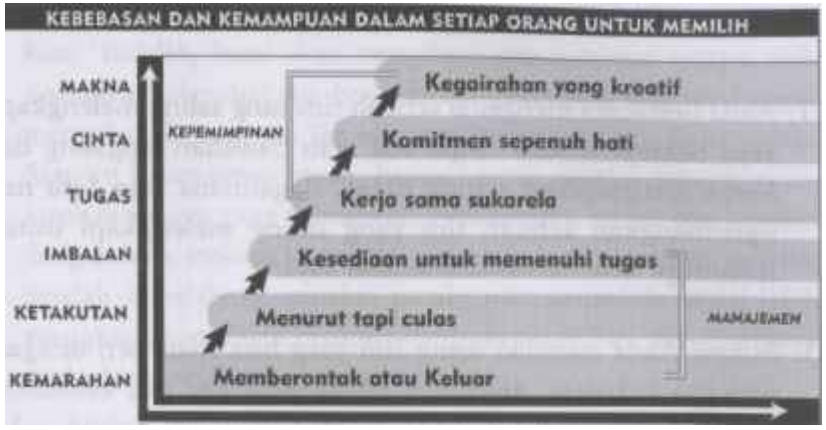
Anda mungkin bertanya, *"Well,* jika kita bisa memberdayakan orang sampai sejauh ini, mengapa kita memerlukan penyelia?" Jawabannya sederhana, yakni untuk membentuk sebuah *kondisi-kondisi yang memungkinkan pemberdayaan* dan kemudian untuk menyingkir dari jalan yang akan diambil oleh orang-orang tersebut, memudahkan jalan mereka, dan menjadi sumber bantuan jika diperlukan. Inilah kepemimpinan pelayan. Bagaimanapun, pekerjaan Anda tidak dimaksudkan untuk memperbesar ego Anda. Tugas Anda adalah membuat pekerjaannya diselesaikan.

Hanya 45 persen responden xQ yang mengatakan bahwa mereka merasa kontribusi mereka di tempat kerja diakui dan dihargai.

MENINJAU KEMBALI PILIHAN-PILIHAN

Kasus para petugas pembersih adalah pengingat yang baik bahwa orang-orang membuat pilihan dalam pekerjaan mereka berdasarkan seberapa baik keempat bagian dari kodrat alamiah mereka dihargai dan dilibatkan. Seperti yang bisa Anda lihat dalam kolom sebelah kiri di dalam Gambar 13.7, masing-masing pilihan dibuat untuk memberi respons terhadap motivasi yang lebih mendalam, yang mulai dari tingkat marah, takut, imbalan, sampai ke tugas, cinta, dan makna.

Tugas, cinta, dan makna adalah sumber-sumber tertinggi dari motivasi manusia dan akan selalu menghasilkan prestasi yang tertinggi dan paling bertahan lama. Kepemimpinan berusaha memunculkan yang terbaik dari naluri manusia. Mengelola manusia seperti



GAMBAR 13-7

barang akan merendahkan manusia dan menjerumuskan mereka ke insting-insting terendah mereka. Inilah *pembekaman (bloodletting,* yaitu pengeluaran darah dari tubuh pasien untuk menyembuhkannya karena pengandaian yang salah bahwa penyakitnya bercokol pada darah pasien) gaya manajemen modern.

Kisah ini juga menggambarkan sebuah hal yang amat penting: *Keyakinan dan gaya kepemimpinan manajer* yang menentukan apakah seseorang adalah pekerja pengetahuan atau tidak, dan bukan sifat dari pekerjaan atau era ekonomi. Jika dia tidak dianggap sebagai seorang pekerja pengetahuan, yakni jika seorang petugas pembersih tidak dipandang sebagai pakar lokal dalam pekerjaan-pekerjaan kebersihan, dia hanya akan menjadi pekerja manual dan bukan menjadi pekerja pengetahuan.

MARI SEKARANG MELANJUTKAN untuk menyatukan itu semua dengan menunjukkan bagaimana 4 Peran Kepemimpinan menjadi kerangka kerja untuk fokus dan pelaksanaan, yang akan dibicarakan dalam bab 14.

TANYA & JAWAB

T: Anda berbicara mengenai sebuah tim yang saling melengkapi. Saya bekerja sendiri tanpa staf atau bawahan langsung dan harus mengerjakan semua tugas. Bagaimana saya bisa mengembangkan sebuah tim yang saling melengkapi untuk menutupi kelemahan-kelemahan saya?

J: Sampai Anda memiliki orang lain yang bisa Anda beri delegasi, sehingga kekuatan Anda bisa dibuat produktif dan kelemahan Anda dibuat tidak relevan karena kekuatan-kekuatan mereka, Anda perlu mencapai paling tidak level kompetensi ambang batas terendah untuk mengatasi kelemahan Anda, atau mengandalkan sumber daya dari luar, berupa penasihat atau pemasok yang bisa menutup kelemahan tersebut.

T: Bagaimana Anda memberdayakan para karyawan di dalam sebuah lingkungan yang terlalu diatur, senantiasa diganggu dengan kehadiran mandat, kebijakan, dan peraturan yang baru?

J: Saya akan mendekati para karyawan dan mengajukan pertanyaan tersebut kepada mereka: Apa saran Anda; bagaimana pendapat Anda? Saya sungguh-sungguh; saya akan mengajukan pertanyaan tersebut kata demi kata. Orang memiliki kreativitas dan daya tahan yang luar biasa, dan betapapun menekannya sebuah lingkungan yang penuh peraturan, jika pekerjaan itu bermakna, Anda akan selalu bisa menemukan peluang bagi kreativitas tertentu di mana orang-orang bisa menjalankan penilaian mereka sendiri. Dalam hal menetapkan kesepakatan, regulasi tersebut perlu dengan jelas disebutkan sebagai pedoman, atau bahkan sebagai aturan yang harus diikuti.

Saya pernah tinggal di Inggris dan mengalami masa di mana para karyawan perkeretaapian menjadi muak terhadap lingkungan

mereka yang amat terkekang oleh peraturan. Mereka memutuskan, "Baiklah, kami akan mengikuti semua aturan sampai titik komanya," dan hal itu benar-benar membuat seluruh Inggris mengalami kemacetan. Tak satu pun kereta yang tiba tepat waktu. Saat itu benar-benar kacau, hanya karena mereka mengikuti seluruh peraturan yang ditetapkan. Sebelumnya, sistem bisa berjalan dengan baik melalui kreativitas, inisiatif, dan kecerdikan mereka. Setelah masalahnya semakin parah, para pengelola mulai lebih menghargai penilaian manusia daripada peraturan, dan sistemnya mulai bisa berjalan lagi dengan baik.

Anda mungkin bisa menetapkan sebuah program rintisan atau percobaan yang akan memberikan hasil yang lebih baik dengan biaya yang lebih rendah dan tanpa melanggar segala aturan yang penting. Risikonya lebih kecil dan potensi pembelajarannya amat besar. Anda mungkin akan mulai bisa memilah dengan lebih teliti aturan yang benar-benar menentukan hidup dan matinya organisasi dari aturan yang tidak terlalu penting atau bahkan sekadar sisa-sisa budaya lama saja.

Saya pernah bekerja dengan industri pembangkit listrik tenaga nuklir. Tingkat kerja sama dan komunikasi, bahkan antar pesaing, amat mengagumkan karena mereka semua tahu bahwa jika mereka mengalami insiden semacam Three Mile Island lagi, seluruh industri tersebut bisa gulung tikar. Atas inisiatif mereka sendiri, mereka saling berbagi setiap kasus atau situasi yang menimbulkan risiko atau pelanggaran keselamatan apa pun. Para administrator peraturan di pemerintahan bahkan masih belum sanggup menyusun peraturan yang ternyata telah dilakukan sendiri oleh perusahaan-perusahaan yang saling bersaing ini.

T: Bagaimana cara memperkuat akuntabilitas dengan semangat menang-menang? Bukankah semangat menang-menang cenderung melemahkan akuntabilitas?

J: Sama sekali tidak. Kuncinya adalah dengan menetapkan akuntabilitas berdasarkan kesepakatan mengenai hasil-hasil yang diinginkan. Gunakan sebuah Papan Skor yang seimbang pada hasil-hasil ini, dengan konsekuensi logis dan alamiah mengikuti akuntabilitas tersebut. Tanpa sebuah Papan Skor yang seimbang dan kesepakatan mengenai hasil-hasil yang diinginkan serta konsekuensi-konsekuensinya, menang-kalah akan berubah menjadi kalah-menang, dan dalam jangka panjang akan menjadi kalah-kalah.

T: Bagaimana menangani karyawan "jagoan"—yaitu orang-orang yang suka melawan semua keputusan dan melakukan segalanya dengan caranya sendiri?

J: Banyak kemajuan dihasilkan oleh para "jagoan". Harus selalu ada tempat untuk orang-orang yang berpikir secara berbeda dan memiliki kesegaran maupun kreativitas dalam proses berpikir mereka. Belajarlah untuk menghargai kekuatan-kekuatan unik dari masing-masing orang, tetapi jika "sifat jagoan" mereka tersebut mencapai titik di mana mereka justru menjadi racun bagi organisasi, negatif dan penuh kritik, maka saya sarankan untuk membuat sebuah sistem umpan balik yang memberi umpan balik kepada mereka. Biarkan mereka tenggelam di dalam persepsi orang lain apa adanya dan perasaan mengenai persepsi-persepsi terhadap mereka itu, sampai mereka membuat keputusan mereka sendiri mengenai apa yang benar-benar ingin mereka lakukan. Jika "jagoan" tersebut adalah sejenis pemberontak yang benar-benar menikmati kesenangan psikologis dengan melanggar norma-norma sosial, dan jika dia tidak benar-benar memberikan nilai tambah melalui kontribusi yang kreatif dan inovatif, Anda mungkin perlu memanfaatkan layanan departemen yang bisa memecat mereka. Ada banyak orang yang independen. Mereka tidak interdependen, tetapi juga bukan pemberontak, dan mereka bisa memainkan peranan yang amat penting dalam jenis-jenis

pekerjaan yang lebih berorientasi pada kemandirian. Kunci yang sebenarnya di sini adalah menciptakan sebuah budaya yang menghargai keanekaragaman dalam sebuah konteks kesatuan tujuan dan nilai-nilai. Seperti kata-kata Emile Durkheim, "Jika aturan tidak tertulis sudah mencukupi, hukum tidak diperlukan; jika aturan tak tertulis tidak mencukupi, hukum tidak bisa ditegakkan."

T: Saya secara pribadi memiliki kebutuhan yang kuat untuk mengontrol, dan gagasan mengenai melepaskan kontrol membuat saya takut, sekalipun memang hal itu masuk akal. Bisakah saya berubah?

J: Sudah pasti. Anda bukan binatang. Sekalipun dipengaruhi *oleh* kondisi alam maupun cara pengasuhan, Anda bukan merupakan hasil *dari* kondisi alam maupun cara pengasuhan itu. Anda adalah hasil dari *pilihan-pilihan Anda,* tetapi Anda harus memulai perubahan pada tingkat pribadi dengan menggunakan tiga anugerah unik manusia—yaitu kekuatan untuk memilih, prinsip-prinsip, dan keempat kecerdasan atau kapasitas Anda. Melalui kesabaran dan kegigihan, Anda akan bisa mengatasi kebutuhan untuk mengontrol, dan saat kepercayaan diri Anda tumbuh dari hanya beberapa orang yang dekat dengan Anda di rumah dan kantor, Anda akan mulai merasakan bahwa akan ada produktivitas dan kedamaian pikiran yang lebih besar dengan cara mengajarkan prinsip-prinsip itu baik melalui pemberian petunjuk maupun pemberian contoh, atau dengan membiarkan orang lain mengatur diri mereka sendiri. Pada akhirnya, Anda akan belajar bagaimana melembagakan kewibawaan moral ini dalam sistem, struktur, dan proses.

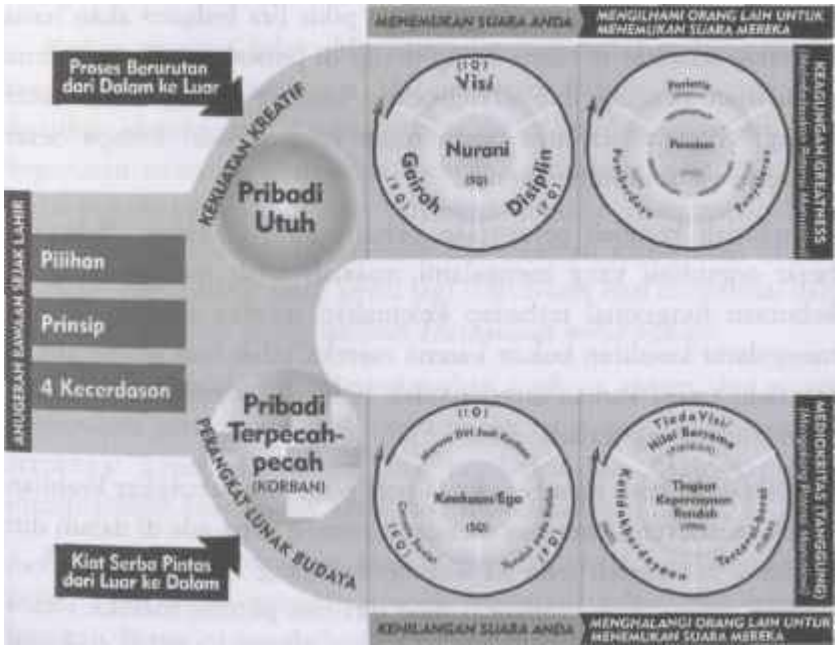
ERA KEBIJAKSANAAN

Bab 14

KEBIASAAN KE-8 DAN TITIK GEMILANG

Perbedaan antara apa yang kita lakukan dan apa yang sebenarnya mampu kita lakukan akan sanggup untuk memecahkan sebagian besar masalah dunia ini.

MAHATMA GANDHI



GAMBAR 14.1

KEBIASAAN KE-8—Menemukan Suara Anda dan Mengilhami Orang Lain Untuk Menemukan Suara Mereka—adalah gagasan yang sudah tiba masanya. "Sudah tiba masanya" adalah sebuah frase dari kalimat terkenal penulis Victor Hugo yang dikutip sebelumnya: "Tidak ada yang menyamai kekuatan dari gagasan yang sudah tiba masanya."

Alasan mengapa Kebiasaan ke-8 adalah gagasan semacam itu adalah karena hal ini mewujudkan pemahaman mengenai pribadi utuh—sebuah pemahaman yang memberi pemiliknya *kunci* untuk membuka potensi tak terbatas yang terdapat dalam ekonomi pekerja pengetahuan. Seperti yang digambarkan pada jalur bawah pada Gambar 14.1, ekonomi pekerja manual Era Industri didasarkan pada paradigma pribadi yang terpecah-pecah. Di dunia kita sekarang, jalur bawah itu paling-paling hanya akan menghasilkan sesuatu yang biasa-biasa saja. Hal itu benar-benar mengekang potensi manusia. Organisasi yang berkutat dengan pola pikir Era Industri akan terus memiliki struktur di mana orang-orang di puncak membuat semua keputusan penting dan orang-orang lainnya sekadar "memutar obeng." Betapa besarnya pemborosan yang terjadi! Betapa besar kerugian yang ditimbulkannya!

Ingatlah kembali pernyataan penulis John Gardner: "Sebagian besar organisasi yang mengalami masalah telah mengembangkan kebutaan fungsional terhadap kelemahan mereka sendiri. Mereka mengalami kesulitan bukan karena mereka tidak bisa memecahkan masalah, tetapi karena mereka tidak bisa *melihat* masalah mereka." *Persis* itulah yang terjadi.

Kebiasaan ke-8 memberi Anda pola pikir dan perangkat keahlian untuk secara terus-menerus menggali potensi yang ada di dalam diri manusia. Ini adalah jenis kepemimpinan yang mengomunikasikan kepada orang-orang mengenai nilai diri dan potensi mereka secara amat jelas, sehingga mereka mulai bisa melihatnya sendiri di dalam diri mereka. Untuk melakukan hal ini, kita harus mendengarkan orang lain. Kita harus melibatkan dan secara terus-menerus

menegaskan nilai intrinsik mereka baik melalui kata-kata kita maupun melalui pelaksanaan semua peran dalam 4 Peran Kepemimpinan.

Berikut ini adalah cara ringkas untuk mengingat apa yang dilakukan oleh masing-masing peran. Perhatikan bagaimana masing-masing peran secara langsung ataupun tidak langsung menegaskan nilai seseorang sebagai pribadi utuh dan memberdayakan pembebasan potensi-potensi mereka.

Pertama, *menjadi panutan* atau menyajikan keteladanan (individu, tim). Menjadi panutan mengilhami timbulnya kepercayaan tanpa memintanya. Jika orang hidup dengan prinsip-prinsip yang diwujudkan dalam Kebiasaan ke-8, kepercayaan, pengikat kehidupan ini, akan tumbuh dengan subur. Kepercayaan akan muncul kalau kita memang layak dipercaya. Secara singkat, menjadi panutan menghasilkan *kewibawaan moral pribadi.*

Kedua, *merintis jalan.* Merintis jalan menciptakan keteraturan tanpa perlu memaksakannya. Hal ini berarti bahwa jika orang mengaitkan identitas mereka dan terlibat dalam pembuatan keputusan-keputusan strategis, khususnya mengenai nilai-nilai yang dipegang serta tujuan-tujuan prioritas tertinggi, mereka akan mengalami keterkaitan emosional. Manajemen dan motivasi merupakan urusan di dalam diri. Orang tidak perlu lagi diatur-atur dan dimotivasi dari luar. Merintis jalan menghasilkan *kewibawaan moral visioner.*

Ketiga, *menyelaraskan.* Menyelaraskan struktur, sistem, dan proses merupakan penvujudan dari upaya untuk memupuk organisasi dan semangat kepercayaan, visi, dan pemberdayaan. Menyelaraskan menghasilkan *kewibawaan moral yang dilembagakan.*

Keempat, *memberdayakan.* Memberdayakan adalah buah dari ketiga peran yang lain—menjadi panutan, merintis jalan, dan menyelaraskan. Peran ini membebaskan potensi manusia tanpa memerlukan motivasi eksternal. Memberdayakan akan menghasilkan *kewibawaan moral budaya.*



GAMBAR 14.2

Ingatlah, pemimpin menjadi panutan atau memberikan contoh yang paling penting bila dia *menjadi teladan dalam tiga peran yang lain.* Dengan kata lain, merintis jalan adalah menyajikan keteladanan mengenai *keberanian* untuk menentukan sebuah jalan dan *kerendahan bati* maupun *rasa hormat timbal balik* untuk melibatkan orang lain dalam memutuskan apa yang paling berharga. Menyelaraskan adalah menyajikan keteladanan mengenai kesediaan untuk menyusun berbagai struktur, sistem, dan proses yang sebangun dan selaras dengan keputusan-keputusan strategis "yang paling berarti", sehingga organisasi secara terus-menerus berfokus pada tujuan-tujuan prioritasnya yang tertinggi. Memberdayakan adalah memberi contoh keyakinan yang mendalam akan kapasitas manusia untuk memilih dan keyakinan terhadap empat bagian dari kodrat alamiah mereka melalui proses penyelarasan diri pada misi bersama.

FOKUS DAN PELAKSANAAN

Saya berpendapat bahwa segala yang telah kita bahas tadi pada intinya bisa diringkas dalam dua kata: Fokus dan Pelaksanaan. Dalam dua kata ini kita benar-benar menemukan "kesederhanaan di sisi terluar dari sebuah kerumitan." Sekali lagi, *fokus* berkaitan dengan apa yang paling berarti, *dan pelaksanaan* berarti membuatnya terjadi. Buku bisnis mutakhir yang amat laris tulisan Ram Charan dan Larry Bossidy berjudul *Execution: The Discipline of Getting Things Done* amat berpengaruh dalam pemikiran saya di balik ringkasan sebanyak dua kata ini.

Kepemimpinan tanpa disiplin pelaksanaan tidak lengkap dan tidak efektif Tanpa kemampuan untuk melaksanakan, semua atribut kepemimpinan yang lain menjadi hampa.

Tidak ada perusahaan yang bisa memberikan komitmennya atau melakukan adaptasi dengan baik terhadap perubahan kecuali bila semua pemimpin mempraktikkan disiplin pelaksanaan pada semua tingkatan. Pelaksanaan harus menjadi bagian dari strategi perusahaan dalam pencapaian tujuan-tujuannya. Pelaksanaan adalah mata rantai yang hilang antara keinginan dan hasil.[1]

RAM CHARAN DAN LARRY BOSSIDY

Dua peran kepemimpinan yang pertama—*menjadi panutan* dan *merintis jalan*—bisa diringkas menjadi satu kata: *fokus.* Dua peran berikutnya—*menyelaraskan* dan *memberdayakan*—dapat diringkas menjadi satu kata: *pelaksanaan.* Bagaimana mungkin? Coba pikirkan. Merintis jalan pada dasarnya adalah pekerjaan strategis. Peran ini menentukan tujuan apa yang memiliki prioritas lebih tinggi—nilai-nilai apa yang menjadi pedoman dalam mewujudkan dan mempertahankan pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Hal ini menuntut pemahaman yang jelas dan komitmen dalam budaya organisasi

terhadap tujuan-tujuan tersebut. Komitmen tersebut didasarkan pada kepercayaan, kelayakan untuk dipercaya, dan sinergi—esensi dari menjadi panutan. Baru jika benar-benar ada kelayakan dipercaya pada tataran pribadi mupun antarpribadi, kepercayaan bisa berkembang dan tim bisa bersinergi secara efektif. Menjadi panutan pada tataran pribadi maupun antarpribadi ini melibatkan rasa hormat timbal balik, pemahaman bersama, dan kerja sama kreatif (Kebiasaan 4, 5, dan 6) dalam menghasilkan serangkaian tujuan berprioritas tinggi yang jelas dan mendapatkan komitmen (Kebiasaan 2: Mulai dengan Tujuan Akhir). Kelayakan dipercaya pada tataran pribadi maupun antarpribadi ini didasarkan pada kehidupan yang dijalankan sesuai dengan nilai-nilai dan tujuannya—dengan kata lain, fokus dan pelaksanaan pribadi. Inilah Kebiasaan 3: Mendahulukan yang Utama. Ungkapan "mendahulukan yang utama" adalah cara lain untuk menggambarkan fokus dan pelaksanaan.

Dua peran berikutnya dalam kepemimpinan, *menyelaraskan* dan *memberdayakan,* mewakili *pelaksanaan,* Hal ini berarti menciptakan struktur, sistem dan proses (*menyelaraskan)* yang secara sengaja akan memungkinkan berbagai individu maupun tim untuk menerjemahkan tujuan-tujuan strategis organisasi atau prioritas-prioritas pentingnya (menyelaraskan) ke dalam sasaran kerja harian dan tim. Singkatnya, orang akan *diberdayakan* untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Fokus dan pelaksanaan adalah dua hal yang tak terpisahkan. Dengan kata lain, pelaksanaan tidak bisa dilakukan secara konsisten, sebelum semua orang sehati dan sejiwa mengenai misi bersama mereka. Jika Anda menggunakan model transaksi yang mengandalkan perintah dan kontrol gaya Era Industri untuk mendapatkan fokus, Anda tidak akan bisa menggunakan model transformasi pemberdayaan Era Pekerja Pengetahuan untuk mendapatkan pelaksanaan yang konsisten. Tanpa keterlibatan dan/atau proses identifikasi diri, Anda tidak akan mendapatkan komitmen emosional terhadap fokus yang dibuat tersebut. Pelaksanaan tidak akan berjalan. Sebaliknya pun tak akan jalan. Jika Anda menggunakan pendekatan pekerja

pengetahuan (yang mengandalkan keterlibatan dan pemberdayaan) untuk mencapai sebuah fokus bersama, tapi kemudian Anda memakai sebuah pendekatan Era Industri (yang mengandalkan perintah dan kontrol) untuk pelaksanaan, Anda tidak akan bisa mempertahankan fokus karena orang akan segera bisa melihat bahwa di situ tidak ada ketulusan dan integritas.

Di sisi lain, jika Anda menggunakan model Era Pekerja Pengetahuan untuk fokus (menjadi panutan atau menyajikan keteladanan dan merintis jalan) maupun pelaksanaan (menyelaraskan dan memberdayakan), Anda akan membangkitkan integritas dan kelayakan untuk dipercaya dalam budaya organisasi. Organisasi tidak hanya akan menemukan suaranya tetapi juga akan menggunakan suaranya itu untuk dengan amat baik mencapai tujuan dan melayani para pemegang kepentingannya.

KESENJANGAN BESAR DALAM PELAKSANAAN

Di bagian awal buku ini saya membuat pernyataan, "Mengetahui namun tidak melakukannya pada dasarnya adalah sama dengan tidak mengetahui." Ini adalah kebenaran yang amat kuat pengaruhnya. Prinsip-prinsip yang terdapat dalam Kebiasaan ke-8 tidak akan terlalu berharga kecuali, dengan praktik dan *pelaksanaan,* menjadi bagian dari karakter dan perangkat keahlian kita—sampai akhirnya menjadi *kebiasaan,*

Pelaksanaan *adalah* masalah besar yang belum diatasi di dalam kebanyakan organisasi dewasa ini. Memiliki strategi yang jelas barulah satu bagian; benar-benar mengimplementasikan dan mewujudkan strategi tersebut, dengan kata lain melaksanakannya, adalah hal yang tak kalah penting. Dalam kenyataannya, sebagian besar pemimpin akan setuju bahwa lebih baik mereka memiliki sebuah strategi yang biasa-biasa saja dengan pelaksanaan yang hebat daripada sebuah strategi yang hebat dengan pelaksanaan yang amburadul. Mereka yang berhasil menjalankan pelaksanaan akan selalu men-

dapatkan posisi yang lebih kuat. Seperti yang dikatakan oleh Louis V. Gerstner, Jr., "Semua perusahaan besar di dunia *mengungguli pelaksanaan* para pesaing mereka, setiap hari di pasar, di pabrik mereka, dalam logistik mereka, dalam perputaran persediaan mereka—dalam hampir segala hal yang mereka lakukan. Jarang sekali perusahaan-perusahaan yang hebat berada dalam posisi terrutup yang menjauhkan mereka dari perrarungan persaingan jarak dekat secara terus-menerus."[2]

Ada banyak hal yang memengaruhi pelaksanaan, tetapi pene-

> Saya selalu mendampingi Anda. Saya adalah pembantu Anda yang paling rajin, atau beban Anda yang paling berat. Saya akan mendorong Anda maju, atau menarik Anda jatuh ke dalam kegagalan. Saya sepenuhnya berada dalam kendali Anda. Setengah dari apa yang Anda lakukan mungkin akan Anda serahkan kepada saya, dan saya akan bisa melakukannya dengan cepat, tepat. Saya mudah dikelola—Anda hanya perlu tegas terhadap saya. Tunjukkan bagaimana tepatnya Anda ingin agar sesuatu dikerjakan, dan setelah beberapa pelajaran saya akan melakukannya secara otomatis. Saya adalah pelayan bagi semua orang hebat; dan apa boleh buat, juga bagi orang-orang yang gagal. Mereka yang gagal, saya yang membuat mereka gagal. Saya bukan mesin, sekalipun saya bekerja dengan presisi dari sebuah mesin ditambah kecerdasan manusia. Anda mau mendayagunakan saya dan mendapatkan keuntungan, atau memanfaatkan saya untuk kehancuran—hal itu tak ada bedanya bagi saya. Ambil saya, latih saya, tegaslah terhadap saya, dan saya akan meletakkan dunia di bawah kaki Anda. Anggap enteng saya dan saya akan menghancurkan Anda.
>
> Siapa saya? Saya adalah kebiasaan.
>
> —ANONIM

litian xQ kami menunjukkan bahwa ada enam pendorong pelaksanaan di dalam sebuah organisasi: *kejelasan, komitmen, penerjemahan, memampukan, sinergi,* dan *akuntabilitas.* Kegagalan dalam pelaksanaan pada umumnya merupakan kegagalan dari satu atau lebih pendorong ini. Kami menyebutnya sebagai *kesenjangan pelaksanaan:*

- Kejelasan—orang tidak sepenuhnya jelas mengenai apa rujuan atau prioritas dari tim atau organisasi mereka.
- Komitmen—orang tidak memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi.
- Penerjemahan—orang tidak tahu apa yang secara individu perlu mereka lakukan untuk membantu tim atau organisasi mencapai tujuannya.
- Memampukan—orang tidak memiliki struktur dan sistem yang sesuai, atau kebebasan yang cukup untuk menjalankan pekerjaan mereka dengan baik.
- Sinergi—orang tidak bisa bekerja sama dengan baik.
- Akuntabilitas—orang tidak secara teratur saling membuat agar masing-masing bertanggung jawab.

Banyak sekali dari apa yang kita sebut sebagai manajemen ternyata hanya membuat orang semakin sulit untuk bekerja,

PETER DRUCKER

Tabel 6 mengidentifikasi enam kesenjangan/pendorong pelaksanaan dan memberikan penjelasan yang amat disederhanakan mengenai bagaimana pola pikir Era Industri yang mengandalkan sistem kontrol pada dasarnya justru menciptakan kesenjangan-kesenjangan ini, dan bagaimana model Pekerja Pengetahuan (yang menganut paradigma pribadi utuh) yang mewujudkan Kebiasaan Ke-8, bisa memecahkannya.

KESENJANGAN PELAKSANAAN	PENDEKATAN ERA INDUSTRI	SOLUSI ERA PEKERJA PENGETAHUAN
Kejelasan	Mengumumkan	Pengaitan identitas dan/atau keterlibatan
Komitmen	Menjual	Pribadi utuh dalam pekerjaan utuh
Penerjemahan	Deskripsi pekerjaan	Menyelaraskan tujuan agar mencapai hasil
Memampukan	Wortel dan Cambuk (orang sebagai beban biaya)	Menyelaraskan struktur dan budaya
Sinergi	"Kerja sama!"	Komunikasi Alternatif Ketiga
Akuntabilitas	Penilaian Kinerja dengan Teknik Roti Isi	Akuntabilitas yang sering dijalankan, terbuka dan bersama-sama, melalui Papan Skor yang menggugah

TABEL 6

1. Kejelasan: pendekatan pekerja manual/Era Industri sekadar mengumumkan apa misi, visi, nilai-nilai, dan tujuan-tujuan prioritas tertinggi. Seperti yang telah kita bahas, hal ini sering kali merupakan hasil dari orang-orang pada posisi puncak ketika mereka pergi ke lokakarya pernyataan misi di tempat yang jauh dari kantor, yang kemudian kembali dan menemui para karyawan mereka untuk mengumumkan dalam bahasa yang berbunga-bunga mengenai keputusan-keputusan strategis yang ha--s dipakai sebagai pemandu bagi semua keputusan lain di dalam organisasi. Seiring dengan jalannya waktu, pernyataan-pernyataan misi ini menjadi tidak lebih dari sekadar pernyataan kehumasan, karena tidak ada keterlibatan sejati. Dengan demikian orang-orang dalam organisasi itu tidak merasa terkait dengan pernyataan misi tersebut; padahal keterkaitan emosional itu merupakan esensi dari Era Pekerja Pengetahuan. Ingatlah bahwa pengaitan identitas dengan kewibawaan moral pribadi datang dari keterlibatan dengan orang yang dikagumi, tidak harus dari keterlibatan dalam pembuatan keputusan-keputusan strategis.

2. Komitmen: Pendekatan Era Industri untuk mendapatkan komitmen adalah dengan menjual—yaitu dengan mengomunikasikannya secara terus-menerus dan sering, menjelaskannya dan mencoba membuatnya menjadi masuk akal. Menjual, menjual, menjual! Tetapi data penelitian menunjukkan bahwa sebagai hasil dari proses tersebut, hanya ada satu dari setiap lima orang yang memiliki komitmen dan semangat untuk mengejar tujuan-tujuan berprioritas tinggi, yang sudah ditentukan bagi tim dan organisasi mereka. Pendekatan Kebiasaan ke-8 dalam Era Pekerja Pengetahuan adalah menempatkan pribadi utuh dalam pekerjaan utuh. Dengan kata lain, melibatkan tubuh, pikiran, hati, dan jiwa. Bayar saya dengan adil, perlakukan saya dengan baik dan hormat, gunakan pikiran saya secara kreatif dalam melakukan pekerjaan yang benar-benar memberikan nilai tambah, dan melakukannya dengan cara yang berdasarkan prinsip. Ini lain sekali dengan Teori Keledai untuk Memotivasi Manusia, di mana Anda sekadar menghamburkan uang lebih banyak lagi bagi para pekerja. Dalam kenyataannya, penelitian menunjukkan bahwa jika Anda melakukan pendekatan Pekerja Pengetahuan, para karyawan menempatkan gaji sebagai prioritas keempat di belakang kepercayaan, penghargaan, dan kebanggaan. Mengapa? Karena bila orang mendapatkan kepuasan dari dalam diri terhadap pekerjaan mereka, faktor-faktor ekstrinsik atau eksternal menjadi tidak terlalu penting. Tetapi jika tidak ada kepuasan intrinsik di dalam pekerjaan mereka, uang menjadi hal yang paling penting. Mengapa? Karena dengan uang itu Anda bisa membeli kepuasan di luar pekerjaan. Pribadi utuh Kebiasaan Ke-8 membebaskan motivasi *internal* ini.

Kesenjangan pelaksanaan menyangkut kejelasan dan komitmen juga merupakan sumber utama dari masalah manajemen waktu. Ada satu alasan sederhana, yaitu: bagaimana orang mendefinisikan tujuan prioritas tertingginya, berikut dengan misi dan nilai-nilai mereka, akan menentukan semua keputusan lain. Dengan demikian, jika terjadi kekurangjelasan dan kekurangan

komitmen, Anda akan mengalami kebingungan mengenai apa yang benar-benar penting. Pada akhirnya desakan waktu akan menentukan apa yang penting. Hal-hal yang populer, mendesak, paling dekat, dan menyenangkan menjadi penting. Akibatnya, setiap orang meraba-raba dalam gelap, sibuk membaca angin politik, dan menjilat untuk naik dalam peringkat hierarki. Lalu kebingungan ini tersebar ke seluruh organisasi dengan akibat yang berlipat ganda. Jadi, sebelum orang bisa mengembangkan kejelasan dan komitmen terhadap misi, visi, dan nilai-nilai organisasi, pelatihan manajemen sebanyak apa pun tidak akan memiliki dampak yang tahan lama, kecuali dalam kehidupan pribadi masing-masing orang. Seperti yang pernah dikatakan Charles Humel:

> Pekerjaan yang benar-benar penting jarang harus dilakukan hari ini, atau bahkan minggu ini.... Tetapi tugas yang mendesak menuntut tindakan seketika.... Daya tarik sesaat yang tampak pada tugas-tugas semacam ini tampak tak tertahankan dan penting, dan hal itu menguras energi kita. Tetapi seiring dengan berjalannya waktu, sifat pentingnya yang sebenarnya palsu itu menjadi pudar; dan dengan perasaan rugi kita mengingat tugas-tugas vital yang telah kita kesampingkan. Kita menyadari bahwa kita telah menjadi budak dari tirani hal-hal yang mendesak.[3]

3. Penerjemahan: Pendekatan Era Industri adalah deskripsi pekerjaan. Di dalam Era Pekerja Pengetahuan, Anda membantu menyelaraskan pekerjaan orang dengan suara mereka (bakat-bakat dan gairah), dan pekerjaan mereka jelas akan menyumbang dalam mewujudkan tujuan-tujuan prioritas tinggi organisasi dan tim.
4. Memampukan: Dalam banyak hal, memampukan adalah kesenjangan pelaksanaan yang paling sulit untuk ditutup, karena hal ini menuntut agar Anda menghilangkan semua hambatan strukrur, sistem, dan budaya lainnya yang telah kita bahas

sepanjang buku ini. Struktur dan sistem—termasuk perekrutan, pemilihan, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, komunikasi, informasi, dll.—baik yang memampukan maupun yang menghambat, adalah sumber di mana banyak orang mendapatkan rasa aman dan prediktabilitas dalam hidup mereka sebagai pekerja. Anda tidak akan mendapatkan keterkaitan emosional, kepercayaan, dan motivasi internal yang memadai untuk melakukan penyelarasan terhadap struktur dan sistem yang telah mengakar secara mendalam, kecuali jika ada keterlibatan yang sesungguhnya di dalam pembuatan keputusan secara strategis, khususnya menyangkut nilai-nilai dan prioritas *tertinggi.*

Dalam Era Industri, orang adalah biaya, sedangkan barang seperti peralatan dan teknologi, adalah investasi. Pikirkan sekali lagi! Orang = biaya; barang = investasi! Ini adalah sistem informasi yang melulu terfokus pada untung rugi fmansial. Ini adalah proses pembekaman (penyedotan darah/*bloodletting)* yang menjijikkan. Dengan pendekatan Kebiasaan ke-8 untuk Era Pekerja Pengetahuan, orang bisa terlibat dalam penyusunan Papan Skor yang mudah dilihat, menggugah dan selalu mencerminkan kondisi terakhir mengenai hasil dan kemampuan, yang bisa mencerminkan seberapa baik sistem dan struktur telah selaras, untuk memungkinkan terwujudnya tujuan-tujuan penting.

5. Sinergi: Dalam Era Industri kompromi adalah hasil terbaik dan menang-kalah atau kalah-menang adalah yang terburuk. Sinergi di dalam Era Pekerja Pengetahuan memungkinkan terciptanya Alternatif Ketiga. Ini adalah komunikasi dengan cara Kebiasaan ke-8, di mana suara-suara manusia diidentifikasi dan diselaraskan dengan suara organisasi, sehingga suara dari tim atau departemen yang berbeda bisa terdengar secara harmonis bersamaan.
6. Akuntabilitas: Cara memotivasi yang berlaku di Era Industri, yaitu dengan memberi "wortel dan cambuk", dan penilaian

kinerja model "teknik berlapis (*sandwich)"* digantikan dengan akuntabilitas bersama dan berbagi informasi secara terbuka mengenai tujuan-tujuan tertinggi yang dipahami oleh semua orang. Gambarannya seperti datang ke stadion sepak bola atau lapangan bola basket di mana terdapat papan skor yang menunjukkan semua informasi yang sudah dicapai, sehingga setiap orang di seluruh arena tersebut tahu persis apa yang sedang terjadi.

TITIK GEMILANG

Mari kita memadukan ini semua menjadi satu. Pada awal buku ini, saya memperkenalkan gagasan bahwa setiap orang memilih satu dari dua jalur dalam kehidupannya. Satu adalah jalur yang banyak ditempuh orang untuk mencapai keadaan yang biasa-biasa saja, sedangkan jalur yang lain menuju ke suatu pencapaian yang luar biasa, suatu keagungan. Kita telah mengeksplorasi bagaimana jalur menuju kondisi biasa-biasa saja akan memasung potensi manusia, sedangkan jalur menuju keagungan akan membebaskan dan mewujudkan potensi manusia. Kebiasaan ke-8 adalah jalur menuju keagungan, dan keagungan terletak pada "Menemukan Suara Anda dan Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka".

Secara bersama-sama kita telah menjelajah apa yang bisa disebut sebagai tiga jenis keagungan: keagungan *pribadi,* keagungan *kepemimpinan,* dan keagungan *organisasi**

Keagungan pribadi ditemukan bila kita menemukan tiga anugerah yang sudah kita terima sejak lahir—pilihan, prinsip, dan empat

*Untuk informasi lebih lanjut mengenai cara mencapai kinerja unggul yang bisa terus dipertahankan dalam jangka panjang melalui pengembangan ketiga bentuk keagungan ini, lihatlah Lampiran 8.

kecerdasan manusia. Saat kita mengembangkan anugerah dan kecerdasan itu, kita menumbuhkan karakter yang luar biasa, penuh dengan visi, disiplin, dan gairah yang dipandu oleh hati nurani—pendek kata, karakter yang berani sekaligus ramah. Jenis karakter semacam ini memiliki dorongan untuk membuat kontribusi yang signifikan, yang bukan sekadar akan melayani umat manusia tetapi juga mencapai dan berfokus pada *"yang* satu." Karakter semacam itu saya sebut sebagai *keagungan primer,* sementara keagungan-keagungan sekunder akan meliputi hal-hal seperti bakat, reputasi, prestise, kekayaan, dan pengakuan atau penghargaan.

Keagungan kepemimpinan dicapai oleh orang-orang yang, tanpa memandang posisi atau jabatan mereka, memilih untuk mengilhami orang lain agar menemukan suara mereka. Hal ini dilakukan dengan menjalankan 4 Peran Kepemimpinan dalam kehidupan.

Keagungan organisasi dicapai saat organisasi menjalani tantangan terakhir untuk menerjemahkan peran-peran dan pekerjaan kepemimpinan mereka (termasuk misi, visi dan nilai-nilai) ke dalam prinsip atau pendorong pelaksanaan dalam sebuah organisasi, yaitu kejelasan, komitmen, penerjemahan, bantuan yang memampukan, sinergi, dan akuntabilitas. Pendorong ini juga merupakan prinsip-prinsip yang universal, abadi, sudah pasti terbukti—bagi organisasi.

Gambar 14.3 meringkas hubungan antara keagungan pribadi, keagungan kepemimpinan dan keagungan organisasi. Organisasi-organisasi yang mengatur dan mendisiplinkan diri mereka sendiri dengan ketiga hal ini akan bisa mencapai apa saya sebut sebagai *titik gemilang.* Titik gemilang adalah poros di mana ketiga lingkaran tersebut saling berpotongan. Inilah lokasi di mana ungkapan kekuatan dan potensi yang terbesar bisa ditemukan. Jika Anda memukul bola tepat pada "titik gemilang" raket saat bermain tenis, Anda tahu bahwa Anda mengenainya. Rasanya luar biasa! Timbul resonansi. Rasanya semua berada pada posisi yang tepat. Tanpa upaya yang lebih keras dari biasanya, sentuhan dengan pusat tersebut membebaskan ledakan energi dan bola itu dilontarkan lebih jauh dan lebih cepat daripada biasanya. Ini adalah cara untuk menggam-

barkan bagaimana energi yang dilepaskan saat Anda "Menemukan Suara Anda" sebagai individu, tim, dan organisasi.



GAMBAR 14.3

4 DISIPLIN PELAKSANAAN (4DP)

Ada empat disiplin, yang jika dipraktikkan secara konsisten, bisa menutup kesenjangan pelaksanaan ini dan secara luar biasa meningkatkan kemampuan tim dan organisasi untuk berfokus pada prioritas utama mereka dan melaksanakannya. Kami menyebutnya *4 Disiplin Pelaksanaan* (4DP). Tentu saja, ada lusinan faktor yang memengaruhi pelaksanaan. Sekalipun demikian, penelitian kami memperlihatkan bahwa keempat disiplin ini mewakili 20 persen dari aktivitas yang menghasilkan 80 persen hasil, karena disiplin-disiplin ini relevan terhadap pelaksanaan yang konsisten secara amat

baik untuk mencapai prioritas-prioritas utama. Anda akan melihat bahwa keempat disiplin ini konsisten dengan ketiga bidang keagungan tersebut, dan mengalir keluar darinya. Empat disiplin itulah titik gemilang tersebut (lihat 4DP pada pusat diagram), yaitu titik kontak yang akan membebaskan energi, yang menentukan langkah-langkah selanjutnya, praktik yang bisa dilakukan, membumi, dan setajam laser yang akan memungkinkan sebuah tim dan organisasi secara konsisten memperoleh hasil gemilang.

Di bawah ini adalah ringkasan dari keempat disiplin tersebut **(4DP):**

Disiplin 1: Fokus pada Tujuan-tujuan Terpenting

Ada prinsip kunci yang sering gagal dipahami mengenai upaya memfokuskan sebuah organisasi: **Orang** secara **alamiah hanya mampu berfokus dengan amat baik pada satu hal dalam satu saat.** Kadang lebih dari satu, tapi jelas tidak banyak.

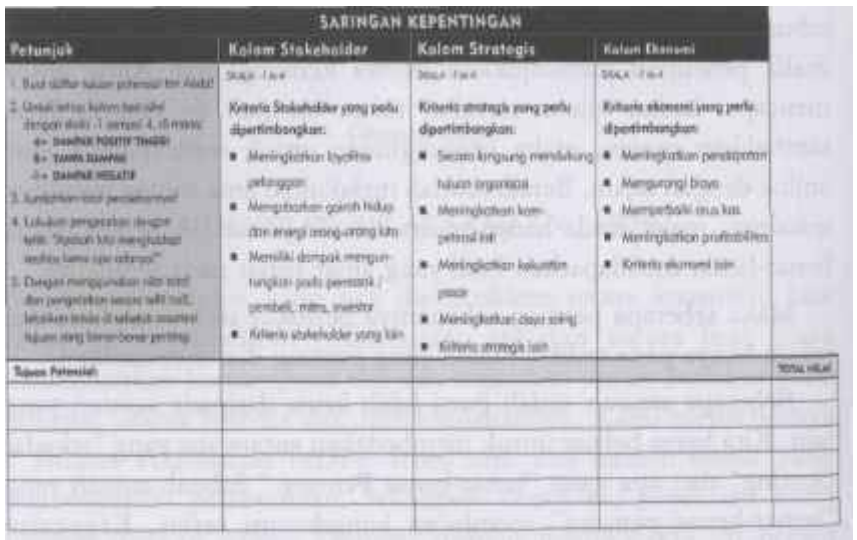
Misalkan Anda memiliki 80 persen kemungkinan untuk mencapai sebuah tujuan dengan amat baik. Tambahkan sebuah tujuan kedua, maka penelitian menunjukkan bahwa kemungkinan Anda untuk mencapai kedua tujuan tersebut turun menjadi 64 persen. Terus tambahkan tujuan, maka kemungkinan untuk mencapainya akan anjlok dengan tajam. Berakrobatlah melakukan lima tujuan sekaligus, misalnya, maka Anda hanya punya kemungkinan 33 persen untuk benar-benar mendapatkan hasil yang amat hebat pada semuanya.

Maka seberapa penting sebenarnya berfokus secara saksama dan tekun hanya pada sedikit tujuan yang penting dan menentukan?

Beberapa sasaran sudah pasti lebih kritis daripada sasaran yang lain. Kita harus belajar untuk membedakan antara apa yang "sekadar penting" dan apa yang "benar-benar Penting." Sebuah tujuan yang "benar-benar penting" membawa konsekuensi serius. Kegagalan untuk mencapai tujuan ini membuat segala pencapaian lain menjadi relatif tak berarti.

Pikirkan situasi yang harus dihadapi oleh pengatur lalu lintas pesawat udara. Setiap saat, ada ratusan pesawat yang sedang terbang, dan semuanya penting, khususnya jika Anda sedang turut terbang di salah satu pesawat itu! Tetapi sang pengatur tidak bisa berfokus pada semuanya sekaligus. Tugasnya adalah *mendaratkan mereka satu per satu*, dan untuk melakukan hal itu tanpa cacat. Setiap organisasi menghadapi situasi yang mirip. Hanya sedikit yang memiliki kemewahan untuk memberikan "perhatian terpisah"; beberapa tujuan memang *harus* didaratkan sekarang juga.

Jadi bagaimana kita tahu tujuan mana yang "benar-benar penting" dan akan menjadi yang terbaik untuk membantu kita menjalankan rencana strategis kita? Kadang-kadang hal itu langsung tampak jelas. Pada saat-saat yang lain diperlukan sejumlah analisis. Saringan Hal-hal yang penting adalah sebuah alat bantu perencanaan strategis yang berharga yang akan membantu Anda menyusun prioritas berkenaan dengan tujuan-tujuan Anda, dengan menyaring hal-hal tersebut melalui saringan ekonomi, strategi, dan pemegang kepentingan. Dengan kata lain, hal itu akan membantu Anda menilai



SARINGAN KEPENTINGAN

Petunjuk	Kolom Stakeholder	Kolom Strategis	Kolom Ekonomi
1. Buat daftar tujuan potensial Anda! 2. Gerak cepat, kolom kiri dulu (dengan skala -1 sampai 4, di mana: 4= DAMPAK POSITIF TINGGI 0= TANPA DAMPAK -1= DAMPAK NEGATIF 3. Jumlahkan total perolehannya! 4. Lakukan pengecekan dengan tes: "Apakah ini mengubah segala sesuatu yang lain?" 5. Dengan menggunakan nilai total dan pengecekan secara tes hal-hal tersebut untuk menyaring tujuan yang benar-benar penting	SKALA -1 s/d 4 Kriteria Stakeholder yang perlu dipertimbangkan: ■ Meningkatkan loyalitas pelanggan ■ Mengutamakan gairah hidup dan energi orang-orang kita ■ Memiliki dampak menguntungkan pada pemasok / pembeli, mitra, investor ■ Kriteria stakeholder yang lain	SKALA -1 s/d 4 Kriteria strategis yang perlu dipertimbangkan: ■ Secara langsung mendukung misi organisasi ■ Meningkatkan kompetensi inti ■ Meningkatkan kekuatan pasar ■ Meningkatkan daya saing ■ Kriteria strategis lain	SKALA -1 s/d 4 Kriteria ekonomi yang perlu dipertimbangkan: ■ Meningkatkan pendapatan ■ Mengurangi biaya ■ Memperbaiki arus kas ■ Meningkatkan profitabilitas ■ Kriteria ekonomi lain
Tujuan Potensial			TOTAL NILAI

yang mana dari semua tujuan potensial tersebut yang akan memberikan efek pelipatgandaan terbesar dalam hal manfaat ekonomi, manfaat strategis, maupun manfaat bagi para pemegang kepentingan. Anda mungkin ingin menggunakan Saringan Kepentingan saat menentukan tujuan-tujuan utama Anda. Inilah *merintis jalan* dengan teknik tercanggih.

Saringan Pemegang Kepentingan. Apa yang merupakan hal-hal terpenting yang seharusnya Anda lakukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pemegang kepentingan Anda? Para pelanggan, karyawan, pemasok, investor, dan masih banyak lagi pihak, berkepentingan dengan tercapainya tujuan-tujuan ini. Pertimbangkan bagaimana tujuan-tujuan potensial tersebut akan bisa:

- meningkatkan kesetiaan pelanggan;
- menyalakan semangat dan energi orang-orang Anda;
- memiliki pengaruh yang baik bagi para pemasok, penyalur, mitra bisnis, dan investor.

Saringan Strategis. Pertimbangkan bagaimana tujuan-tujuan potensial tersebut memengaruhi strategi organisasi, termasuk apakah tujuan tersebut:

- secara langsung mendukung misi atau tujuan organisasi;
- memberikan hasil berlipat ganda dengan memanfaatkan kompetensi inti;
- meningkatkan kekuatan di pasar;
- meningkatkan keunggulan kompetitif.

Tanyakan pada did Anda sendiri: rangkaian tindakan apa yang harus kita lakukan untuk memajukan strategi kita?

Saringan Ekonomi. Tujuan yang benar-benar penting harus bisa memberikan kontribusi ekonomi bagi seluruh organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Tanyakan pada diri Anda sendiri: Dari semua tujuan potensial Anda, mana yang akan memberikan

manfaat ekonomi yang paling signifikan? Pertimbangkan hal-hal berikut ini:

- pertumbuhan pendapatan
- pengurangan biaya
- peningkatan arus kas
- profitabilitas

Bahkan dalam organisasi nirlaba, faktor ekonomi tetap penting dan menentukan, karena setiap organisasi harus memiliki arus kas agar bisa tetap hidup.

MEMASUKKAN SEMUA TUJUAN ke dalam saringan pemegang kepentingan, strategis, dan ekonomis akan menjelaskan "alasan" di balik masing-masing tujuan tersebut.

Dalam perkiraan saya, sebuah rencana strategis akan tetap kabur dan tidak terjangkau, kalau tidak diperas menjadi dua atau tiga prioritas puncak atau tujuan yang benar-benar penting. Para pemegang kepentingan pada semua tingkatan organisasi harus terlibat dalam identifikasi dan penentuan tujuan-tujuan terpenting sehingga mereka memiliki tingkat komitmen yang lebih besar dan memahami dasar-dasar pemikiran di balik masing-masing tujuan itu.

Untuk mencapai hasil yang istimewa, Anda harus berfokus pada sedikit tujuan yang benar-benar penting dan menyingkirkan yang sekadar penting saja. Karena manusia hanya mampu melakukan dengan sangat baik satu hal pada satu saat (atau paling tidak, hanya mampu mengerjakan sedikit hal sekaligus), kita harus belajar untuk menyempitkan fokus kita. Pada kenyataannya, terlalu banyak dari kita yang mencoba melakukan terlalu banyak hal sekaligus. Seperti seorang pengatur lalu lintas udara, kita perlu belajar mendaratkan pesawat satu per satu. Kita perlu belajar melakukan lebih sedikit hal dengan amat baik daripada banyak hal sekaligus namun kualitasnya biasa-biasa saja.

Untuk mempraktikkan disiplin ini Anda harus mengklarifikasi dua atau tiga tujuan tim Anda yang benar-benar penting dan secara hati-hati menyusunnya agar selaras dengan prioritas-prioritas utama organisasi.

Disiplin 2: Membuat Alat Ukur dan Papan Skor yang Menggugah

Sebuah Papan Skor memungkinkan Anda untuk memanfaatkan sebuah prinsip dasar: **Orang bermain dengan cara berbeda jika skor yang mereka capai dicatat.**

Pernahkah Anda menyaksikan olahraga jalanan, apa saja—basket, hoki, sepak bola—saat skor para pemainnya tidak dicatat? Para pemain cenderung melakukan apa yang mereka inginkan; permainan sering berhenti sejenak karena para pemainnya lebih mementingkan senda gurau, dan permainan itu tidak terlalu fokus. Tetapi, saat mereka mulai menghitung skor, segalanya berubah. Ada sebuah tingkat intensitas baru. Masing-masing tim akan berkumpul dan berdiskusi mengenai strategi. Permainan berubah menjadi lebih baik. Para pemain dengan cepat beradaptasi dengan setiap tantangan baru. Kecepatan atau tempo permainan meningkat dengan dramatis.

Hal yang sama juga terjadi di tempat kerja. Tanpa pengukuran keberhasilan yang amat jelas, orang tidak akan pernah yakin mengenai apa sebenarnya tujuan yang perlu dicapai. Tanpa pengukuran, tujuan yang sama akan dipahami oleh seratus orang yang berbeda dengan seratus cara yang berbeda. Akibatnya, para anggota tim sering keluar jalur dengan melakukan hal yang mungkin mendesak tetapi kurang penting. Mereka bekerja dengan tempo dan kecepatan yang tidak pasti. Motivasi melemah.

Inilah sebabnya mengapa penting sekali bahwa kita memiliki Papan Skor yang menggugah, mudah dilihat, mudah diakses bagi rencana strategis dan tujuan-tujuan terpenting organisasi Anda. Sebagian besar kelompok kerja tidak memiliki pengukuran ke-

berhasilan yang jelas, dan tidak memiliki cara apa pun untuk mengetahui kemajuan mereka dalam prioritas-prioritas utama mereka.

Menurut penelitian xQ kami, hanya sekitar satu dari tiga pekerja yang bisa merujuk pada pengukuran yang jelas dan akurat untuk menentukan tingkat kemajuan atau keberhasilan mereka dalam pencapaian tujuan-tujuan penting organisasi. Selain itu, hanya sekitar tiga dari sepuluh yang percaya bahwa imbalan atau konsekuensi memiliki keterkaitan dengan kinerja pada tujuan-tujuan yang terukur. Sudah jelas, hanya sedikit pekerja yang mendapatkan sistem umpan balik yang mereka perlukan untuk melakukan pelaksanaan dengan presisi tinggi.

Coba pikirkan betapa besarnya daya motivasi dari sebuah Papan Skor. Papan Skor adalah gambaran *realitas* yang tidak mungkin dihindari. Keberhasilan strategis tergantung padanya. Rencana harus disesuaikan dengannya. Penetapan waktu harus diatur berdasarkan hal itu. Segala strategi dan rencana Anda tetap abstrak, kecuali bila Anda sudah melihat skor-skor yang tertulis pada papan itu. Karena itu, Anda harus membangun sebuah Papan Skor yang menggugah dan secara konsisten memperbarui isinya. Inilah kombinasi dari peran *merintis jalan* dan *menyelaraskan* dengan cara yang paling canggih.

CARA MEMBUAT PAPAN SKOR YANG MENGGUGAH

Melalui keterlibatan dan sinergi (*menjadi panutan dengan memberi contoh* mengenai 7 Kebiasaan), tentukan pengukuran-pengukuran kunci bagi tujuan-tujuan organisasi atau tim dan buatlah gambaran visual mengenainya. Papan Skor tersebut harus membuat tiga hal benar-benar jelas: *Di rnana? Ke mana? Kapan?*

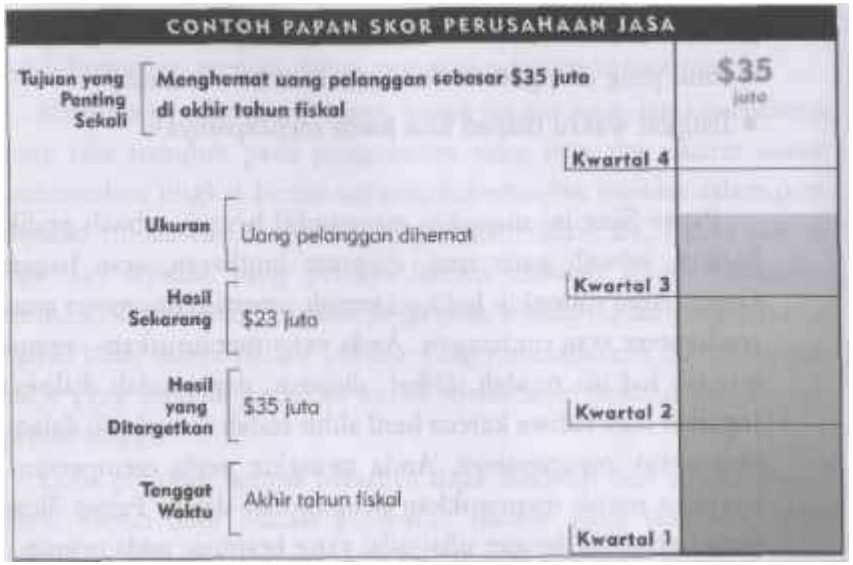
1. Tuliskan daftar prioritas puncak Anda atau "tujuan-tujuan yang benar-benar penting" yang harus dicapai oleh tim Anda.
2. Susun sebuah Papan Skor untuk masing-masing tujuan dengan unsur-unsur berikut ini:

- Hasil yang dicapai saat ini (di mana kita berada sekarang)
- Hasil yang ditargetkan (ke mana kita mau menuju)
- Tenggat waktu (kapan kita harus mencapainya)

Papan Skor ini mungkin mengambil bentuk sebuah grafik batang, sebuah garis tren, diagram lingkaran, atau bagan Gantt. Atau mungkin hal itu tampak seperti termometer atau spedometer atau timbangan. Anda yang memutuskan—tetapi buatlah hal itu mudah dilihat, dinamis, dan mudah diakses. Ingatlah juga bahwa karena hasil akhir sudah termaktub dalam cara untuk mencapainya, Anda mungkin perlu mempertimbangkan untuk memasukkan pengukuran dalam Papan Skor yang berkaitan dengan nilai-nilai yang berpusat pada prinsip.

3. Pasang Papan Skor dan mintalah orang-orang untuk meninjaunya tiap hari atau tiap minggu, sesuai kebutuhan. Adakan rapat untuk membahas hal itu, bicarakan, dan selesaikan masalah jika muncul.

Semua anggota tim harus bisa melihat Papan Skor dan memperhatikan perubahannya dari saat ke saat, hari ke hari, atau minggu ke minggu. Mereka harus membahas hal itu sepanjang waktu. Mereka tidak pernah boleh benar-benar mengalihkan perhatian dari hal itu. Papan Skor yang menggugah memiliki efek yang sama dengan mencatat skor pada olah raga jalanan. Secara tiba-tiba, tempo berubah. Orang bekerja lebih cepat; pembicaraan berubah; orang beradaptasi dengan cepat terhadap masalah-masalah baru. Dan Anda mencapai tujuan dengan lebih teliti dan cepat.



GAMBAR 14.5

Disiplin 3: Terjemahkan Tujuan Skala Besar Menjadi Tindakan-tindakan Spesifik

Membuat tujuan atau strategi baru hanyalah satu bagian. Yang tak kalah pentingnya adalah benar-benar mengubah tujuan tersebut menjadi tindakan, memecah-mecahnya menjadi perilaku baru dan aktivitas pada semua tingkatan, termasuk lini depan. Ada perbedaan yang amat besar antara strategi yang dinyatakan dengan strategi yang sebenarnya. Strategi yang dinyatakan adalah apa yang di-komunikasikan; strategi yang sebenarnya adalah apa yang dilakukan orang-orang setiap hari. Untuk mencapai tujuan yang belum pernah Anda capai sebelumnya, Anda perlu melakukan hal-hal yang belum pernah Anda lakukan sebelumnya. Sekalipun para pemimpin mungkin mengetahui apa sebenarnya tujuan tersebut, belum tentu orang-orang di lini depan, di mana tindakan yang sebenarnya ber-langsung, mengetahui apa yang harus dilakukan. Tujuan tidak akan pernah bisa dicapai sampai setiap orang di dalam tim mengetahui

dengan tepat apa *yang seharusnya mereka lakukan* terhadap tujuan tersebut. Pada akhirnya, lini depanlah yang menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Mereka adalah para pekerja pengetahuan yang kreatif. Sekaii lagi perlu diingat bahwa kepemimpinan adalah sebuah pilihan, bukan posisi; hal itu bisa disebarkan ke mana saja, pada semua tingkatan organisasi. Juga ingatlah bahwa Anda tidak bisa menuntut seseorang untuk mempertanggungjawabkan hasil jika Anda menentukan cara untuk mencapainya. Bila itu Anda lakukan, *Andalah* yang bertanggung jawab atas hasil yang dicapai; dan pada saat yang sama peraturan menggantikan pertimbangan manusia, kreativitas, dan tanggung jawab.

Untuk mempraktikkan disiplin ini, tim Anda harus menjadi kreatif, harus mengidentifikasi perilaku-perilaku *baru* dan *lebih baik* yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, kemudian mener-jemahkannya menjadi tugas-tugas mingguan dan harian pada semua tingkatan organisasi. Inilah *memberdayakan* pada tingkat yang paling canggih.

Disiplin 4: Saling Menjaga Akuntabilitas, Sepanjang Waktu

Dalam tim-tim yang paling efektif, para anggota melakukan per-temuan secara teratur—bulanan, mingguan atau bahkan harian—untuk membicarakan komitmen-komitmen mereka, membahas Papan Skor, memecahkan masalah, dan memutuskan cara untuk saling mendukung. Jika setiap anggota tim tidak bisa saling menjaga akuntabilitas anggota lain—*sepanjang waktu*—proses ini akan mati saat tiba di tempat tujuan. Walikota Rudolph Giuliani, yang secara luas mendapatkan pujian atas kebangkitan kembali New York City, melakukan "rapat pagi" secara teratur dengan stafnya. Maksudnya adalah untuk membahas kemajuan setiap tujuan penting setiap hari. Jika pertemuan dilakukan dengan selisih waktu lebih panjang dari-pada satu minggu sekaii tim bisa menyimpang jauh dari jalurnya dan kehilangan fokus.

Sebuah tim yang memberdayakan din sendiri akan berfokus dan melakukan fokus ulang berdasarkan rapat-rapat yang digelar untuk menegakkan akuntabilitas seperti itu. Rapat-rapat semacam itu *tidak* seperti rapat staf biasa, di mana orang-orang berbicara mengenai tetek bengek dan tak sabar menunggu selesainya rapat agar mereka bisa kembali mengerjakan pekerjaan yang sebenarnya. Tujuan dari sesi akuntabilitas yang efektif adalah untuk memajukan pencapaian tujuan-tujuan utama.

Tiga praktik kunci berikut adalah karakteristik dari sesi akuntabilitas yang efektif:

- Pelaporan Diagnosis Singkat *(Triage Reporting)*
- Menemukan Alternatif Ketiga
- Melempangkan Jalan

Pelaporan Diagnosis **Singkat** *(Triage):* Di unit gawat darurat di rumah sakit, Anda mungkin akan sering melihat sebuah pem-beritahuan besar yang kira-kira berbunyi seperti ini: PASIEN AKAN DIRAWAT BERDASARKAN URUTAN KEGAWATAN, BUKAN URUTAN KEDATANGAN. Staf medis akan melakukan sebuah proses yang disebut diagnosis singkat *(triage),* di mana para korban akan diurutkan dan dirawat berdasarkan seberapa parah kondisi mereka. Inilah sebabnya mengapa lengan Anda yang patah harus menunggu saat para dokter selesai merawat pasien yang mengalami cedera otak, sekalipun Anda tiba lebih dulu.

Dalam pelaporan diagnosis singkat, setiap orang melaporkan secara singkat beberapa masalah vital, dan menyingkirkan masalah yang kurang penting untuk saat lain. Mereka berfokus pada hasil penting, masalah utama, dan prioritas tingkat tinggi. Ini tidak berarti bahwa hanya masalah yang "mendesak" yang dibahas. Hanya masalah yang "penting" yang dibahas, walaupun sebagian dari masalah tersebut tidak "mendesak." Tabel 7 membandingkan rapat staf biasa dengan sebuah sesi akuntabilitas yang efektif:

SESI AKUNTABILITAS EFEKTIF (PELAPORAN DIAGNOSIS SINGKAT)	RAPAT STAF BIASA
Laporan singkat mengenai masalah-masalah penting	**"Putaran Maut" mengelilingi ruangan di mana orang terpaksa harus berbicara dan semua orang yang lain melakukan penilaian**
Meninjau papan skor	**Tanpa pengukuran kemajuan**
Tindak lanjut	**Tanpa tindak lanjut**
Akuntabilitas bersama	**Hanya manajor yang bisa meminta akuntabilitas orang-orang**
Semua orang melaporkan berbagai kesulitan dan kegagalan secara terbuka	Orang-orang menyembunyikan berbagai kesulitan dan kegagalan mereka
Merayakan keberhasilan	Hanya berfokus pada masalah

TABEL 7

Menemukan Alternatif Ketiga: Dalam sesi akuntabilitas yang efektif, ada fokus yang amat tajam terhadap cara untuk mencapai tujuan-tujuan utama. Prinsipnya di sini adalah bahwa sebuah tujuan baru yang belum pernah kita capai sebelumnya akan menuntut kita untuk melakukan hal-hal yang belum pernah kita lakukan se-belumnya. Ini berarti bahwa kita akan terus-menerus mencari peri-laku baru dan lebih baik yang akan membawa kita mencapai tujuan tersebut. Inilah sebabnya mengapa kita harus menemukan "Alternatif Ketiga"—arah-arah tindakan yang lebih baik daripada cara saya atau cara Anda, dan merupakan hasil dari pemikiran terbaik *kita.* Ingatlah sekali lagi bahwa kita akan menghasilkan sinergi dengan menghormati keanekaragaman atau perbedaan—yakni perbedaan-perbedaan individu dalam konteks *kesatuan* dalam misi, nilai-nilai, visi dan tujuan yang benar-benar penting.

Dalam sesi semacam ini Anda akan melihat banyak sekali terjadi proses curah gagasan *(brainstorming);* disediakan waktu untuk dialog kreatif. Tabel 8 membandingkan sebuah rapat staf biasa dengan sebuah sesi akuntabilitas yang efektif:

SESI AKUNTABILITAS EFEKTIF (MENEMUKAN ALTERNATIF KETIGA)	RAPAT STAF BIASA
Pemecahan masalah secara bersemangat dan sinergis	Hanya berbicara, tanpa ada tindakan
Gagasan-gagasan yang baru dan lebih baik terus diciptakan (1 + 1 = 3, 10, 100 atau lebih)	Tidak ada waktu atau lingkungan yang tepat untuk menciptakan dialog yang kreatif
Kebijaksanaan tim	"Jenius tunggal"

TABEL 8

Melempangkan Jalan: Dalam amat banyak hal, kepemimpinan yang efektif terdiri dari melempangkan atau melancarkan jalan dengan menyingkirkan hambatan dan menyelaraskan tujuan maupun sistem sehingga orang lain bisa mencapai tujuan mereka. Di dalam sebuah proses "kesepakatan menang-menang" yang sejati, manajer sepakat untuk melempangkan jalan, untuk melakukan hal yang memang hanya dia yang bisa melakukannya, untuk memungkinkan para karyawan mencapai tujuan mereka. Tentu saja, bukan hanya manajer yang melempangkan jalan bagi orang lain. Ini adalah tugas semua orang.

Dengan demikian, di dalam sesi akuntabilitas yang efektif, Anda akan mendengar orang-orang bertanya, "Bagaimana saya bisa melempangkan jalan Anda?" atau "Saya mengalami kesulitan dengan masalah ini dan memerlukan bantuan," atau "Apa yang bisa kami lakukan bagi Anda untuk membantu Anda menyelesaikan hal itu?" Tabel 9 membandingkan antara rapat staf yang biasa dengan sebuah sesi akuntabilitas yang efektif:

SESI AKUNTABILITAS EFEKTIF (MELEMPANGKAN JALAN)	RAPAT STAF BIASA
Satu pekerjaan ringan bagi saya akan membantu menyelesaikan beban kerja berjam-jam bagi Anda.	Mengalami macet karena hambatan yang tidak bisa Anda tangani sendiri.
Kita berada di sini bersama-sama	Anda sendirian
Mengakui bahwa Anda memerlukan bantuan dan memintanya	Takut untuk mengakui saat Anda perlu bantuan

TABEL 9

Ini adalah *penyelarasan* dengan cara paling canggih.

MELEMBAGAKAN PELAKSANAAN

Seperti yang bisa Anda lihat, 4 Disiplin mewakili sebuah metodologi untuk mengambil sesuatu yang biasanya dianggap sebagai sebuah faktor variabel yang hanya dilakukan oleh sedikit orang yang berkinerja tinggi—yaitu pelaksanaan yang konsisten—dan mengubahnya menjadi sesuatu yang mudah diprediksi, mudah diajarkan, dan mudah disebarkan. Kami telah belajar dari penelitian dan pengalaman bahwa jika keempat disiplin ini dipraktikkan oleh tim, unit, atau organisasi, mereka akan menunjukkan kemampuan yang lebih besar untuk melaksanakan prioritas-prioritas utama, lagi dan lagi.* Pelaksanaan kemudian menjadi terlembagakan dan bukan sekadar keberuntungan atau tercapai karena pengaruh beberapa pemimpin penting. Lebih jauh lagi, kunci untuk melembagakan sebuah budaya pelaksanaan adalah dengan secara teratur mengukurnya.

KECERDASAN PELAKSANAAN (XQ)

Berbagai organisasi memerlukan cara baru untuk menyatakan dan mengukur kemampuan kolektif mereka dalam "fokus dan pelaksanaan." Kami menyebutnya sebagai xQ—*"Execution Quotient"* atau "Kecerdasan Pelaksanaan." Sebagaimana tes IQ mengungkapkan kesenjangan dalam kemampuan para siswa untuk mengikuti pelajaran di sekolah, suatu evaluasi xQ mengukur "kesenjangan pelaksanaan", yaitu kesenjangan antara penetapan tujuan dan upaya untuk mencapainya. Skor xQ adalah sebuah indikator penanda masa depan dari kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya yang terpenting. Tak perlu menunggu indikator-indikator masa lalu untuk memberi tahu apakah Anda telah berhasil atau tidak. Dengan menanyakan kepada para pekerja dua puluh tujuh pertanyaan yang

Untuk informasi lebih lanjut mengenai bagaimana cara melembagakan 4 Disiplin Pelaksanaan dalam tim atau organisasi Anda, lihatlah Lampiran 5: Mengimplementasikan 4 Disiplin Pelaksanaan.

telah disusun dengan saksama, dan hanya memerlukan sekitar lima belas menit untuk menjawabnya, Anda bisa mendapatkan indikator penanda masa depan tersebut.

Bisakah Anda membayangkan betapa kuat pengaruhnya bila Anda melakukan sebuah pengujian xQ dari level akar rumput sampai ke tingkat paling atas, setiap tiga hingga enam bulan? Pengujian itu akan memberikan gambaran yang akurat mengenai derajat fokus dan pelaksanaan dalam organisasi. Hal itu bisa dilaksanakan secara formal dan informal. Dalam kenyataannya, semakin matang budayanya, semakin sempit perbedaan antara pengumpulan informasi formal dan informal. Lalu berdasarkan Kuesioner xQ, dorongan budaya dari akar rumput bisa diberikan untuk menyelaraskan tujuan antardepartemen dan divisi sehingga prioritas-prioritas penting, strategis, dan amat menentukan, akan bisa terus-menerus mendapatkan fokus dan dilaksanakan. Hal ini akan mendorong model Era Pekerja Pengetahuan ke Era Kebijaksanaan.

DIHARAPKAN ANDA MULAI melihat bahwa Kebiasaan ke-8—Menemukan Suara Anda dan Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka—adalah cara lain untuk mengatakan, "Gunakan model Pekerja Pengetahuan yang memberdayakan, yaitu model pribadi utuh. Terapkan 7 Kebiasaan (keagungan pribadi), 4 Peran

Untuk ringkasan yang lebih terperinci mengenai hasil-hasil penelitian Harris Interactive terhadap 23-000 pegawai, manajer, dan eksekutif yang mengisi Kuesioner xQ, lihatlah Lampiran 6: Hasil-hasil xQ.

Jika Anda tertarik untuk mengisi Kuesioner xQ secara gratis untuk melakukan penilaian pribadi terhadap *kemampuan tim dan organisasi Anda berfokus dan mencapai prioritas-prioritas utama,* silakan mengunjungi www.The8thHabit.com/offers. Anda akan diberi petunjuk mengenai cara mengisi kuesioner tersebut. Setelah menyelesaikan pengisian, Anda akan mendapat sebuah Laporan xQ yang meringkas penilaian *Anda* dan membandingkannya dengan skor rata-rata gabungan dari ribuan responden. Informasi lebih lanjut akan diberikan mengenai cara agar Anda bisa mengukur seluruh tim atau organisasi Anda.

Kepemimpinan (keagungan kepemimpinan) dan 6 prinsip atau pendorong pelaksanaan (keagungan organisasi) pada model tersebut."

Kita sekarang berpindah ke puncak dari Kebiasaan ke-8: Menggunakan Suara Kita dengan Bijaksana untuk Melayani Orang Lain, yang akan kita bicarakan pada bab 15.

TANYA & JAWAB

T: Apa perbedaan antara apa yang secara tradisional Anda ajarkan sebagai 5 unsur kesepakatan menang-menang yang baik dengan 4 Disiplin Pelaksanaan?

J: Pada tingkat prinsip dasar tidak ada perbedaan. Perbedaannya hanya terletak pada semantik (bagaimana kata-kata dipakai dan didefinisikan), dan dalam konteks keseluruhan di mana 4 Disiplin ditempatkan. Mari saya jelaskan lebih lanjut. Lima unsur dari sebuah kesepakatan menang-menang yang baik adalah:

1. Hasil yang diinginkan
2. Pedoman
3. Sumber daya
4. Akuntabilitas
5. Konsekuensi

Hasil yang diinginkan dan *Pedoman* pada dasarnya diwujudkan dalam dua disiplin pelaksanaan yang pertama, yaitu menetapkan Tujuan yang Benar-benar Penting dan sebuah Papan Skor yang menggugah. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, hasil akhir dan cara mencapainya adalah hal yang tidak bisa dipisahkan. Karena itu, pencapaian dari hasil yang diinginkan dan pencapaian dari tujuan yang benar-benar penting bisa saling terkait jika dilaksanakan dengan cara-cara yang kita dasarkan pada prinsip.

Elemen ketiga dari kesepakatan menang-menang, *sumber daya,* secara implisit ada dalam disiplin pelaksanaan ketiga, yaitu menerjemahkan tujuan-tujuan skala besar menjadi tindakan-tindakan spesifik. Elemen keempat dan kelima dari sebuah kesepakatan kinerja menang-menang—*akuntabilitas* dan *konsekuensi*—secara eksplisit terdapat di dalam disiplin keempat: Saling menjaga akuntabilitas, sepanjang waktu. Karena konsekuensi adalah hasil alamiah dari akuntabilitas yang diberikan, secara tersirat keduanya saling terkait pula.

Keunggulan dari pendekatan 4 Disiplin untuk pelaksanaan dan pemberdayaan tim adalah bahwa hal itu muncul dari penelitian berdasarkan riset terhadap kesenjangan pelaksanaan, konteks yang lebih luas mengenai bagaimana model Era Industri menciptakan kesenjangan tersebut, dan bagaimana Era Pekerja Pengetahuan bisa menutupnya.

BAB 15
MENGGUNAKAN SUARA KITA DENGAN BIJAKSANA UNTUK MELAYANI ORANG LAIN

Saya bukan lagi pria muda yang penuh energi dan vitalitas. Saya suka melakukan meditasi dan berdoa. Saya menikmati duduk di kursi goyang, menelan obat-obat resep dokter, mendengarkan musik lembut, dan merenungkan berbagai hal di alam semesta. Tetapi aktivitas tersebut tidak memberikan tantangan dan tidak menyumbang apa pun. Saya ingin berdiri dan melakukan sesuatu. Saya ingin menghadapi tiap hari dengan menyelesaikan sesuatu dan mencapai tujuan. Saya ingin menggunakan setiap jam ketika saya terjaga untuk menguatkan orang, untuk meringankan mereka yang memikul beban berat, untuk membangun iman dan kekuatan kesaksian. Kehadiran orang-orang yang luar biasa benar-benar membangkitkan semangat saya. Tatapan cinta di mata merekalah yang memberikan saya energi.[1]

GORDON B. HINCKLEY USIA SEMBILAN PULUH DUA

Aku tertidur dan mimpi bahwa hidup ini adalah kesenangan.
Aku terbangun dan melihat bahwa hidup ini adalah pengabdian.
Aku bertindak, dan lihatlah, pengabdian memang menyenangkan.

RABINDRANATH TAGORE

Saya percaya bahwa memberikan layanan yang bermanfaat adalah tugas bersama umat manusia dan bahwa hanya dalam apt pengorbanan yang menyucikan, kesia-siaan dan egoisme dibakar habis, dan keagungan jiwa manusia dibebaskan.[2]

JOHN D. ROCKEFELLER, JR.

DORONGAN DARI DALAM DIRI UNTUK 1) Menemukan Suara Anda, dan 2) Mengilhami Orang Lain Untuk Menemukan Suara Mereka mendapat bahan bakar dari satu tujuan yang menjangkau segalanya, yaitu melayani berbagai kebutuhan manusia. Melayani kebutuhan manusia juga merupakan cara terbaik untuk mencapai keduanya: yaitu "menemukan suara kita" dan "mengilhami orang lain untuk menemukan suara mereka". Kalau kita tidak mengulurkan tangan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan sesama kita, kita sama sekali tidak akan tumbuh dan mengembangkan kebebasan untuk memilih yang seharusnya bisa kita lakukan. Kita secara pribadi akan tumbuh lebih jauh jika kita memberikan diri kita bagi orang lain. Hubungan kita akan meningkat dan semakin mendalam bila secara bersama-sama kita mencoba untuk melayani keluarga kita, keluarga lain, organisasi, komunitas, atau suatu kebutuhan manusia lainnya.

Pada awalnya, sebagai seorang pelajar, saya hanya menginginkan kebebasan bagi diri saya sendiri, kebebasan yang bersifat sementara, yakni untuk bisa keluar rumah di malam hari, membaca apa yang saya inginkan, dan pergi ke tempat yang saya pilih. Selanjutnya sebagai seorang pria muda di Johannesburg, saya amat merindukan kebebasan-kebebasan dasar dan terhormat untuk mencapai potensi diri saya, bekerja dengan jujur, menikah, dan membesarkan keluarga; pendek kata, kebebasan untuk menjalani kehidupan yang sesuai hukum tanpa dihalangi. Tetapi, saya perlahan-lahan melihat bahwa bukan hanya saya yang tidak bebas, tetapi saudara-saudara lelaki dan perempuan saya pun ternyata tidak bebas... inilah saat ketika rasa lapar untuk mendapatkan kebebasan saya sendiri berubah menjadi rasa lapar yang lebih besar untuk kebebasan saudara-saudara saya.

Hasrat untuk mendapatkan kebebasan saudara-saudara saya agar mereka bisa menjalani kehidupan mereka dengan terhormat dan penuh penghargaan diri itulah yang menggerakkan kehidupan saya.

Itulah yang mengubah seorang pria muda yang penakut menjadi seseorang yang tegar, yang mendorong seorang pengacara yang patuh hukum menjadi seorang "kriminal", yang mengubah seorang suami yang mencintai keluarganya menjadi seorang lelaki gelandangan... Bukan bahwa saya lebih bermoral atau bersedia berkorban lebih daripada orang lain, tetapi saya menemukan bahwa saya sama sekali tak bisa menikmati kebebasan yang buruk dan terbatas yang saya dapatkan saat saya mengetahui bahwa saudara-saudara saya tidak bebas.[5]

NELSON MANDELA

Organisasi dibentuk untuk melayani kebutuhan-kebutuhan manusia. Tidak ada alasan lain untuk keberadaannya. Robert Greenleaf menulis sebuah esei yang indah, "The Institution As Servant," yang mengaplikasikan konsep pelayanan dalam konteks organisasi.

Melayani adalah ongkos sewa yang harus kita bayar untuk tinggal di dunia kita.[4]

NATHAN ELDON TANNER

Willis Harmon, salah satu pendiri World Business Academy, mengungkapkan pendapatnya mengenai institusi bisnis dengan kata-kata berikut ini:

Bisnis telah menjadi institusi yang paling berkuasa di planet ini. Institusi yang dominan di masyarakat harus mengambil tanggung jawab terhadap masyarakat tersebut secara keseluruhan, tetapi bisnis tidak memiliki tradisi semacam itu. Ini adalah sebuah peran baru, yang belum dipahami atau diterima dengan baik. Ada asumsi yang sejak awal dikaitkan dengan kapitalisme dan usaha bebas yakni

bahwa tindakan dari banyak unit usaha individu, yang memberikan respons terhadap kekuatan-kekuatan pasar dan dipandu oleh "tangan tak tampak" Adam Smith, pada akhirnya akan memberikan hasil-hasil yang diinginkan. Tetapi pada dasawarsa terakhir dari abad ke-20, tampak jelas bahwa "tangan tak tampak" itu ternyata tidak bekerja dengan baik. Tangan itu tergantung pada makna dan nilai-nilai yang mendasari segala hal, tetapi semua itu sekarang sudah tidak ada lagi. Jadi bisnis harus mengambil sebuah tradisi yang belum pernah dilakukannya sepanjang sejarah kapitalisme: yaitu berbagi tanggung jawab terhadap keseluruhan masyarakat. Setiap keputusan yang dibuat, setiap tindakan yang diambil, harus dinilai dengan mengingat tanggung jawab tersebut.

ERA KEBIJAKSANAAN

Saya yakin bahwa milenium ini *akan* menjadi Era Kebijaksanaan. Era ini akan datang baik melalui kekuatan keadaan yang memaksa orang agar menjadi rendah had, atau melalui kekuatan hati nurani—atau mungkin dari keduanya.

Ingatlah Suara Lima Era Peradaban. Teknologi untuk Era Pemburu-Pengumpul disimbolkan dengan busur dan anak panah; Era Pertanian, dengan peralatan pertanian; Era Industri, dengan pabrik; Era Informasi/Pekerja Pengetahuan, dengan manusia; Era Kebijaksanaan, dengan kompas, yang menandai kemampuan kita untuk memilih arah dan tujuan kita serta mematuhi hukum-hukum alam atau prinsip-prinsip ("utara yang sesungguhnya") yang tidak pernah berubah dan bersifat universal, abadi, dan pasti terbukti.

Ingatlah bahwa dengan setiap perubahan infrastruktur, lebih dari 90 persen orang pada akhirnya kehilangan pekerjaan. Saya percaya bahwa hal ini sekarang terjadi saat kita berpindah dari Era Industri ke Era Informasi/Pekerja Pengetahuan. Orang-orang kehilangan pekerjaan mereka atau secara bertahap dipaksa berubah oleh

tuntutan-tuntutan baru dari pekerjaan mereka yang baru. Saya secara pribadi meyakini bahwa saat ini lebih dari 20 persen angkatan kerja sedang dalam proses menjadi usang, dan dalam beberapa tahun mendatang 20 persen lagi akan ikut menjadi usang kecuali jika mereka memperbarui komitmen mereka dan mengubah diri mereka.

Era Informasi ini berubah dengan amat cepat menjadi Era Pekerja Pengetahuan sehingga kita perlu terus-menerus menanamkan investasi dalam pendidikan dan pelatihan diri kita sendiri agar bisa terus mengikuti perkembangan. Banyak dari pembelajaran ini akan dilakukan melalui pengalaman keras secara langsung di lapangan, tetapi orang yang mengamati apa yang terjadi dan memiliki disiplin akan secara sistematis melanjutkan pendidikan mereka sampai mereka mendapatkan pola pikir baru dan perangkat keahlian baru yang diperlukan untuk mengantisipasi dan mengakomodasi realitas baru di era yang baru ini. Diharapkan, era ini akan secara perlahan-lahan berubah menjadi Era Kebijaksanaan, di mana informasi dan pengetahuan disatukan dengan tujuan dan prinsip.

DI MANAKAH KEBIJAKSANAAN ITU?

Kita tahu bahwa informasi bukanlah kebijaksanaan. Kita juga tahu bahwa pengetahuan bukanlah kebijaksanaan.

Bertahun-tahun yang lalu, saat mengajar di universitas dan menjalani program doktor saya, saya mengunjungi seorang teman, yang juga merupakan dosen senior saya. Saya mengatakan kepadanya, "Aku ingin menyusun disertasi dengan topik motivasi dan kepemimpinan—sebuah dokumen filosofis, bukan sekadar penelitian empiris."

Dia memberi saya nasihat yang pada dasarnya seperti ini, "Stephen, kamu belum punya pengetahuan yang cukup, bahkan untuk mulai menanyakan pertanyaan yang tepat." Dengan kata lain, pengetahuan saya memang sudah mencapai tingkat tertentu, tetapi pengetahuan itu harus dinaikkan jauh melampaui tingkat

saat itu jika saya ingin membahas jenis-jenis pertanyaan yang harus saya hadapi. Ini adalah pengalaman yang menimbulkan trauma emosional yang amat dalam bagi saya, karena hati dan pikiran saya telah benar-benar siap untuk mengambil pendekatan filosofis dan bukan pendekatan ilmiah yang pada akhirnya memang saya ambil. Saya yakin bahwa kombinasi dari pendidikan filsafat informal yang telah saya dapatkan selama kuliah sarjana dan pascasarjana di bidang bisnis sudah memadai. Saya tidak menyadari sampai bertahun-tahun berikutnya bahwa dia sepenuhnya benar. Itu adalah pengalaman yang membuat saya harus merendahkan hati saya.

Pelajaran mengenai kerendahan hati tersebut adalah ibu dari banyak pembelajaran dan wawasan yang amat berharga yang muncul di tahun-tahun selanjutnya. Pada akhirnya saya belajar bahwa *semakin banyak yang Anda ketahui, semakin tahu Anda bahwa Anda tidak tahu.* Coba lihat Gambar 15.1. Pada gambar itu ada sebuah lingkaran, yang mewakili pengetahuan Anda. Ketidaktahuan Anda terletak di luar lingkaran tersebut.

"Pendidikan adalah penemuan secara bertahap atas ketidaktahuan kita" - WILL DURANT



GAMBAR 15.1



GAMBAR 15.2

Saat pengetahuan Anda meningkat, apa yang terjadi dengan ketidaktahuan Anda? Hal itu juga jelas menjadi lebih besar, atau paling tidak kesadaran Anda mengenai ketidaktahuan Anda menjadi lebih besar (lihat Gambar 15.2). Jadi, semakin banyak yang Anda ketahui, semakin besar kesadaran Anda bahwa Anda tidak tahu. Bagaimana jika Anda berusaha untuk mencapai tujuan yang lebih besar daripada pengetahuan yang Anda miliki—lebih besar daripada zona nyaman Anda? Hal ini akan menciptakan kerendahan hati yang tulus dan hasrat untuk mencari bantuan dari orang lain, melalui kemitraan atau tim. Keberhasilan bekerja dengan orang lain akan membuat pengetahuan dan kemampuan seseorang menjadi produktif dan menimbulkan kebutuhan untuk membentuk sebuah tim yang saling melengkapi, yang terdiri dari orang-orang yang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang bisa menutup dan membuat ketidaktahuan dan kelemahan salah satu individu di dalamnya menjadi tidak relevan. Seharusnya itulah yang terjadi.

Kesadaran ini seharusnya meningkatkan komitmen kita terhadap pembelajaran terus-menerus dengan mentor, khususnya dalam topik-topik yang penting seperti pertumbuhan pribadi, hubungan, dan kepemimpinan. Saya yakin bahwa bila informasi dan pengetahuan dikawinkan dengan tujuan-tujuan yang berharga dan bermakna serta dengan prinsip, Anda akan mendapatkan kebijaksanaan.

Dalam beberapa segi, pengetahuan akan menciut saat kebijaksanaan tumbuh, karena perincian akan ditelan oleh prinsip-prinsip. Pengetahuan mengenai perincian, yang merupakan hal penting, akan dicari pada saat dibutuhkan dalam setiap kegiatan kehidupan. Kebiasaan untuk secara aktif memanfaatkan prinsip-prinsip yang dipahami dengan baik itulah satu-satunya hal yang dimiliki oleh kebijaksanaan.[5]

ALFRED NORTH WHITEHEAD

Cara lain untuk menyatakannya adalah: kebijaksanaan adalah anak dari integritas—yakni integritas terhadap prinsip. Dan integritas adalah anak dari kerendahan hati dan keberanian. Dalam kenyataannya, Anda bisa berkata bahwa kerendahan hati adalah ibu dari segala kebaikan, karena kerendahan hati mengakui bahwa ada hukum-hukum alam atau prinsip-prinsip yang mengatur alam semesta. Hukum-hukum itulah yang berkuasa. Bukan kita. Kesombongan mengajarkan bahwa *kita* yang berkuasa. Kerendahan hati mengajarkan kepada kita untuk memahami dan hidup berdasarkan *prinsip*, karena pada dasarnya hal itulah yang menjadi penentu konsekuensi dari tindakan kita. Jika kerendahan hati adalah ibunya, keberanian adalah ayah dari kebijaksanaan, yang akan membutuhkan keberanian yang amat besar untuk benar-benar menjalani kehidupan berdasarkan prinsip, bahkan ketika untuk itu kita harus berlawanan dengan adat istiadat, norma-norma, dan nilai-nilai sosial.

Keberanian bukan berarti tiadanya rasa takut, melainkan adanya penilaian bahwa ada hal yang lebih penting daripada rasa takut.

AMBROSE REDMOON

Gambar 15.3 memvisualisasikan ketiga generasi tersebut-perhatikan juga lawannya dalam tiga generasi.



GAMBAR 15.3

Anda bisa melihat bahwa integritas memiliki dua anak—kebijaksanaan dan mentalitas berkelimpahan. Kebijaksanaan datang pada orang-orang yang mendidik dan mematuhi hati nurani mereka. Mentalitas berkelimpahan akan tumbuh karena integritas akan

menimbulkan benih rasa aman dari dalam diri. Jika seseorang tidak tergantung pada penilaian dari luar dan perbandingan dengan orang lain untuk menetapkan nilai dirinya, dia bisa benar-benar bahagia melihat keberhasilan orang lain. Tetapi mereka yang identitas dirinya didasarkan pada perbandingan dengan orang lain sama sekali tidak bisa bahagia jika orang lain berhasil, karena mereka amat dipengaruhi oleh mentalitas berkekurangan. Kebijaksanaan dan mentalitas berkelimpahan menghasilkan jenis-jenis paradigma yang dibicarakan dalam buku ini—paradigma yang membawa orang untuk memercayai orang lain, memperkuat nilai diri dan potensi mereka, dan berpikir dalam pola pikir yang membebaskan dan bukan mengontrol. Kombinasi antara kebijaksanaan dan mentalitas berkelimpahan semacam itu menghargai kekuatan dan kemampuan untuk memilih. Kombinasi tersebut juga menghargai fakta bahwa sumber motivasi adalah dari dalam diri, dan dengan demikian orang yang memiliki kombinasi tersebut tidak akan mencoba untuk mengelola, mengendalikan, atau memotivasi orang lain. Para pemimpin semacam itu akan berusaha mengilhami dan bukan menuntut. Mereka mengontrol barang, dan memimpin (memberdayakan) manusia. Mereka tidak berpikir dengan pola pikir permainan kalah-menang *(zero-sum);* mereka berpikir dengan pola pikir yang selalu mencari Alternatif Ketiga—jalan tengah yang lebih tinggi. Mereka dipenuhi rasa syukur, rasa menghargai, dan hormat terhadap semua manusia. Mereka melihat kehidupan sebagai sumber yang tak ada habisnya—khususnya dalam hal peluang pertumbuhan terus-menerus bagi manusia.

KEWIBAWAAN MORAL DAN PEMIMPIN PELAYAN

> Anda masih belum cukup banyak berbuat (sesuatu), dan tak akan pernah cukup sepanjang masih mungkin bahwa Anda memiliki sesuatu yang berharga untuk disumbangkan.[6]
>
> DAG HAMMARSKJOLD

Kebijaksanaan adalah penggunaan pengetahuan secara bermanfaat. Kebijaksanaan adalah informasi dan pengetahuan yang dipadukan dengan tujuan-tujuan bermakna dan prinsip-prinsip yang lebih tinggi. Kebijaksanaan mengajar kita untuk menghargai semua orang, untuk merayakan perbedaan yang ada pada mereka, untuk mengikuti pedoman etis yang satu ini: *melayani itu berarti melampaui diri sendiri.* Kewibawaan moral adalah *keagungan primer* (kekuatan karakter); kekuasaan formal adalah *keagungan sekunder* (posisi, kekayaan, bakat, reputasi, popularitas).

> *Belakangan ini saya sering menengok kembali masa lalu saya, dan apa yang paling menohok saya adalah bahwa hal-hal yang dulu tampak amat berarti dan menarik sekarang tampak amat sia-sia dan tak bermakna. Sebagai contoh, keberhasilan dalam berbagai bentuk samarannya; terkenal dan banyak dipuji; kesenangan dan kenikmatan sewaktu mendapatkan uang atau merayu wanita, atau melakukan perjalanan, pergi ke berbagai penjuru dunia dan mondar-mandir seperti Setan, menjelaskan dan menikmati apa pun yang ditawarkan oleh Pasar Kesenangan Hampa. Saat memandang balik, semua tindakan pemuasan diri sendiri ini tampak seperti fantasi murni, yang oleh Pascal disebut sebagai "terpuruk menjilat tanah."*[7]
>
> MALCOLM MUGGERIDGE

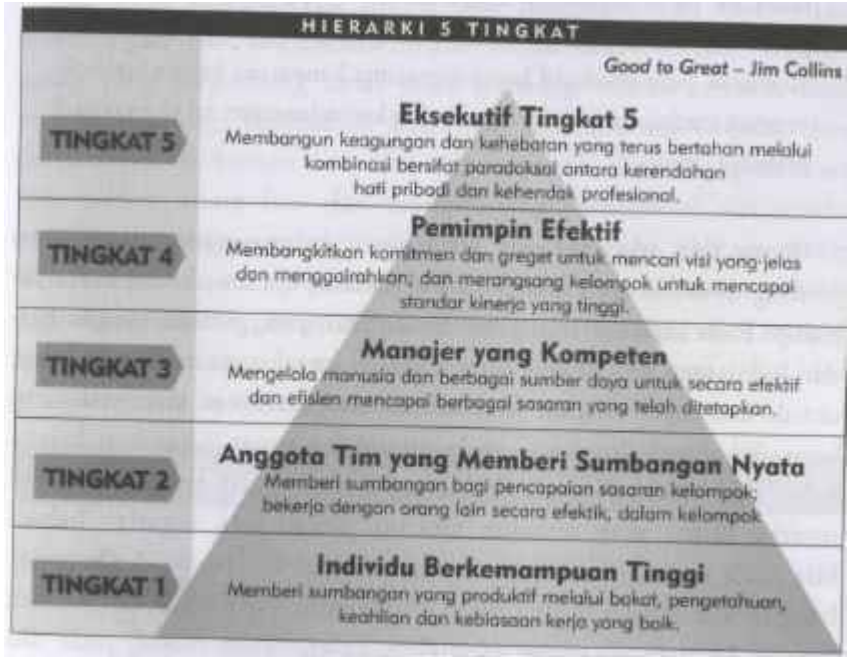
Menarik bahwa ada paradoks dalam kewibawaan/kewenangan moral. Kamus mendefinisikan wewenang dengan istilah-istilah yang berkaitan dengan perintah, kontrol, kekuasaan, pengaturan, supremasi, dominasi, kekuatan, daya. Tetapi lawan katanya adalah kepatuhan, dikuasai, kelemahan, pengikut. Kewibawaan moral adalah pengaruh yang kita miliki melalui prinsip-prinsip berikut. Dominasi moral dicapai melalui pelayanan dan kontribusi. Kekuasaan dan supremasi moral tumbuh dari kerendahan hati, dan karena itu mereka

yang paling agung adalah pelayan bagi semua orang. Kewibawaan moral atau keagungan primer dicapai melalui pengorbanan. Robert K. Greenleaf, peletak dasar gerakan kepemimpinan pelayanan modern, menyatakannya sebagai berikut:

> Sebuah prinsip moral baru sedang tumbuh. Prinsip yang menyatakan bahwa satu-satunya kekuasaan yang berhak mendapatkan kesetiaan adalah kekuasaan yang diberikan secara bebas dan dengan penuh kesadaran oleh mereka yang dipimpin kepada pemimpin sebagai respons terhadap, dan proporsional dengan, sikap pelayanan yang tampak jelas pada pemimpin tersebut. Mereka yang memilih untuk mengikuti prinsip ini tidak akan begitu saja menerima kekuasaan lembaga-lembaga yang telah ada. Dengan bebas mereka hanya akan memberikan respons kepada orang-orang yang mereka pilih sebagai pemimpin karena orang-orang itu telah terbukti dan dipercaya sebagai pelayan. Dengan meluasnya penyebaran prinsip ini di masa depan, satu-satunya jenis lembaga yang bisa bertahan adalah lembaga-lembaga yang dipimpin dengan cara melayani.[8]

Secara umum, pengalaman saya menunjukkan bahwa orang-orang puncak dari berbagai organisasi yang benar-benar hebat adalah para pemimpin pelayan. Mereka amat rendah hati, amat hormat, amat terbuka, amat bersedia belajar, amat menghargai, penuh perhatian, dan amat peduli. Jim Collins, salah satu pengarang buku yang amat berpengaruh, *Built to Last* dan pengarang dari buku yang lebih baru, *Good to Great,* melakukan sebuah proyek penelitian lima tahun dengan dasar pertanyaan, "Apa yang mengorbitkan sebuah organisasi dari sekadar baik menjadi benar-benar hebat?" Kesimpulannya yang amat mendalam seharusnya akan mengubah cara pikir kita mengenai kepemimpinan. Berikut ini apa yang diungkapkannya mengenai "Kepemimpinan Tingkat 5":

> Para eksekutif yang paling besar kekuatan transformasinya memiliki campuran paradoks antara kerendahan hati pribadi dan tekad profesional. Mereka lamban sekaligus agresif. Pemalu sekaligus tak kenal takut. Mereka amat langka—dan tak bisa dihentikan... transfbrmasi dari baik menjadi hebat tidak akan terjadi jika tidak dipimpin oleh pemimpin tingkat lima. Tidak akan terjadi.[9]



GAMBAR 15.4[10]

Apabila orang yang memiliki kekuasaan formal atau kekuasaan jabatan (keagungan sekunder) menolak untuk menggunakan kekuasaan dan kekuatan tersebut kecuali sebagai langkah terakhir, maka kekuasaan moral mereka akan meningkat karena sudah jelas bahwa mereka menahan ego maupun kekuasaan jabatan mereka, dan lebih menggunakan pemikiran, persuasi, kebaikan, empati, dan, pada dasarnya, kelayakan untuk dipercaya. Dalam buku *Leading Beyond the Watts,* Jim Collins meletakkan prinsip ini dalam konteks lingkungan organisasi yang lebih luas:

Pertama, para eksekutif harus mendefinisikan apa yang ada di dalam dan di luar organisasi dengan mengacu pada nilai-nilai dan tujuan inti, bukan berdasarkan batas-batas tradisional. Yang kedua, para eksekutif harus membangun mekanisme pengaitan diri dan komitmen yang berakar pada kebebasan memilih, dan bukan bergantung pada sistem pemaksaan dan kontrol. Yang ketiga, para eksekutif harus menerima kenyataan bahwa pelaksanaan kepemimpinan sejati berbanding terbalik dengan penggunaan kekuasaan. Keempat, para eksekutif harus menerima kenyataan bahwa tembok-tembok tradisional sedang runtuh dan kecenderungan ini akan terjadi semakin cepat.[11]

Tentu saja ada saat-saat kekacauan, kebingungan, dan situasi genting di mana organisasi berfokus pada upaya untuk bisa bertahan hidup. Pada saat itu, mungkin dibutuhkan penggunaan tangan besi dari kekuasaan formal agar semua masuk ke jalurnya masing-masing, untuk mencapai tingkat keteraturan dan stabilitas atau visi yang baru. Sekalipun demikian, pada umumnya dapat dikatakan bahwa kalau sejak awal kekuasaan formal sudah digunakan, kekuasaan moral mereka justru akan semakin menipis. Sekali lagi, ingatlah bahwa bila Anda meminjam kekuatan yang muncul dari posisi, Anda membangun kelemahan di tiga tempat sekaligus, yaitu pada diri sendiri, karena Anda tidak mengembangkan kewibawaan moral; pada diri orang lain, karena mereka menjadi kodependen akibat penggunaan kekuasaan formal Anda itu; dan dalam kualitas hubungan, karena keterbukaan dan kepercayaan yang sejati tidak pernah berkembang.

Cara paling pasti untuk mengungkapkan karakter seseorang bukanlah melalui kesulitan tetapi dengan memberinya kekuasaan.

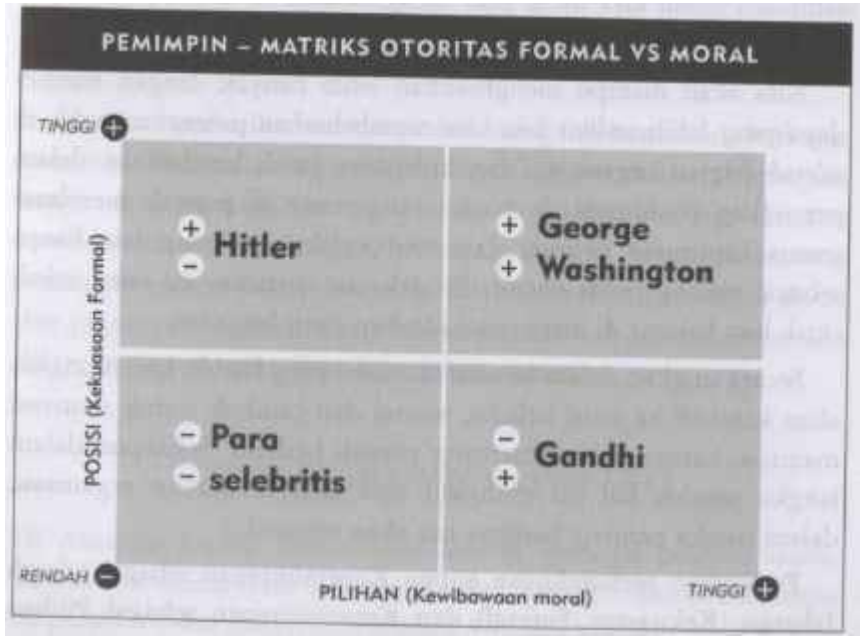
ABRAHAM LINCOLN

Pada umumnya Anda akan menemukan bahwa mereka yang memiliki kewibawaan moral pada akhirnya akan *diberi* kekuasaan

formal (seperti Mandela, bapak Afrika Selatan yang baru), tetapi tidak selalu (seperti Gandhi, bapak dari India yang baru).

Anda juga akan menemukan bahwa, hampir selalu, mereka yang memiliki kekuasaan formal dan menggunakannya dengan cara-cara yang berprinsip akan mengalami pelipatgandaan pengaruh secara eksponensial (seperti George Washington, bapak Amerika Serikat).

Mengapa kewibawaan moral bisa meningkatkan efektivitas kewenangan dan kekuasaan formal secara eksponensial? Orang-orang yang tergantung amat peka terhadap nuansa terhalus dari pengaruh orang, kesabaran, kebaikan, kelembutan, empati, dan persuasinya. Kekuatan karakter semacam itu akan mengaktifkan hati nurani orang lain dan mengundang identifikasi diri secara emosional dengan pemimpin dan tujuan atau prinsip yang diperjuangkannya. Lalu saat kekuasaan formal atau kekuatan jabatan juga dipergunakan, orang mengikuti untuk alasan yang benar, sebagai hasil dari komitmen sejati mereka, dan bukan dari rasa takut. Ini adalah bentuk lain dari Alternatif Ketiga.



GAMBAR 15.5

Ini adalah kunci yang sebenarnya untuk menjadi orangtua, yang mungkin merupakan "suara" tanggung jawab tertinggi kita dalam kehidupan, yaitu menggabungkan standar-standar tinggi dan nilai-nilai yang kuat dan disiplin yang konsisten dengan kasih sayang tanpa syarat, empati yang mendalam dan keceriaan, dalam jumlah besar. Inilah sebabnya mengapa ujian yang paling berat sebagai orangtua—dan kunci untuk membangun sebuah budaya keluarga yang sehat dan menumbuhkan—adalah bagaimana kita memperlakukan mereka yang paling berat menguji diri kita.

Selain itu, dalam masa-masa ekonomi yang sulit dan penuh masalah, ada kecenderungan alamiah untuk mundur kembali ke model perintah dan kontrol Era Industri, karena orang takut kehilangan keamanan ekonomi mereka. Model lama dirasa lebih aman. Orang juga memiliki kecenderungan untuk menjadi lebih tergantung dan memberikan respons terhadap gaya perintah dan kontrol. Tetapi kita berada di masa di mana model pekerja pengetahuan memiliki pengaruh dan kekuasaan yang terbesar, karena di masa-masa sulit semacam inilah kita harus bisa menghasilkan lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit.

Kita akan mampu menghasilkan lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit bila kita membebaskan potensi manusia di *seluruh* bagian organisasi, dan bukannya jatuh kembali ke dalam perangkap tradisional di mana orang-orang di puncak membuat semua keputusan penting dan memperlakukan orang lain hanya sebagai tukang putar obeng. Pendekatan semacam ini sama sekali tidak bisa bekerja di masa-masa modern yang berat ini.

Secara singkat, dalam kondisi ekonomi yang buruk, kita mungkin akan kembali ke teori keledai, wortel dan cambuk untuk motivasi manusia, karena hal itu memang pernah berhasil. Sekalipun dalam jangka pendek hal itu mungkin bisa menyelamatkan organisasi, dalam jangka panjang hasilnya tak akan optimal.

Perhatikan perbandingan antara Kepemimpinan sebagai sebuah Jabatan (Kekuasaan Formal) dan Kepemimpinan sebagai Pilihan (Kewibawaan Moral) pada Tabel 10.

KEPEMIMPINAN SEBAGAI...

JABATAN (Kekuasaan Formal)	PILIHAN (Kewibawaan Moral)
Kekuatan menentukan kebenaran	Kebenaran menentukan kekuatan
Loyalitas di atas integritas	Integritas adalah loyalitas
Untuk bisa berjalan bersama, tunjukkan kepatuhan	Doktrin penolakan sepenuh hati
"Salah" adalah kalau tertangkap	"Salah" adalah melakukan hal yang salah
Orang-orang puncak tidak meyakininya	*Ethos, Pathos, Logos*
Orang-orang di puncak tidak menjalan kannya dalam kehidupan mereka sendiri	Jadilah contoh atau panutan, bukan pengritik
Citra adalah segalanya	"Benar-benar menjadi... dan bukan sekadar terlihat..."
"Tak ada yang memberi tahu saya"	Tanyakan; buat rekomendasi
Saya melakukan apa yang Anda katakan; tidak berhasil. Lalu bagaimana?	"Saya bermaksud untuk..''
Yang ada hanya sekian	Ada cukup banyak dan masih banyak sisanya

TABEL 10

Mari kita perhatikan contoh praktis mengenai bagaimana berbagai komunitas dan individu—sebagian *tanpa* kekuasaan formal, sebagian hanya dengan kewibawaan moral, dan sebagian lagi dengan kewibawaan moral sekaligus kekuasaan formal, termasuk seorang pemimpin militer hebat dan yang lain merupakan pemimpin dunia dan pemimpin negara—menjalankan "suara" kebijaksanaan mereka dalam melayani kebutuhan-kebutuhan manusia.

SISTEM KEAMANAN MASYARAKAT

Di Amerika Serikat dan tempat lain di berbagai penjuru dunia, banyak komunitas telah bisa mengurangi tingkat kriminalitas sampai 60 persen melalui masyarakat madani *(civil society)*—Alternatif Ketiga.

Alternatif pertama adalah menugaskan polisi untuk menegakkan hukum. Alternatif kedua adalah menurunkan standar perilaku dan menjalani hidup dengan "membiarkan ikatan-ikatan moral masyarakat melemah." Alternatif Ketiganya adalah menggunakan kewibawaan moral dalam memberanikan dan memberdayakan para warga (masyarakat madani) untuk mengambil bagian secara aktif dalam pencegahan kejahatan dan dalam mencari maupun memperkarakan para penjahat. Siapa yang bisa memberikan kepemimpinan semacam ini? Petugas polisi yang berpatroli.

Namun, jika para petugas itu bukan "orang-orang baik yang meyakinkan" (seperti yang dikatakan oleh *Sheriff* Baca dari L.A. County saat menggambarkan kriteria perekrutan untuk anggota polisi), bagaimana mungkin para tetangga, ayah, ibu, guru, dan warga negara biasa lainnya bermitra dengan polisi dalam *pencegahan* kejahatan dan dalam pengidentifikasian penjahat? Bagaimana Anda bisa menegakkan norma-norma dan hukum sosial tak tertulis di kawasan-kawasan kumuh agar mereka sama sekali tidak memberikan toleransi terhadap pelanggaran hukum (termasuk menyeberang jalan seenaknya) jika mereka tidak memiliki keterkaitan emosi di had mereka dengan para polisi berpangkat terendah yang bisa dipercaya? Ingatlah wawasan cemerlang dari sosiolog Emile Durkheim: "Jika aturan tidak tertulis sudah mencukupi, hukum tidak diperlukan; jika aturan tak tertulis tidak mencukupi, hukum tidak bisa ditegakkan."

Seorang rekan kerja saya yang secara penuh waktu memberikan pelatihan di bidang penegakan hukum sering bertanya kepada para peserta pelatihannya. Mereka umumnya terdiri dari para pemimpin formal *(sheriff,* kapten, letnan), "Siapa pemimpin yang sebenarnya dalam sistem keamanan masyarakat?" Dari situ tampak jelas bahwa pemimpin yang sebenarnya adalah para petugas polisi patroli. Merekalah orang-orang yang terlibat dan membangun hubungan kepercayaan dengan keluarga-keluarga untuk mencegah kejahatan dan "memberi bocoran informasi"—yang sering menimbulkan risiko besar bagi keluarga-keluarga itu sendiri—di lingkungan pemukiman yang

penuh dengan geng, penjual, dan pemakai narkoba, dan sering terjadi kekerasan. Dalam situasi semacam itu, kekuasaan formal tidak bisa bekerja. Penggunaan kekuasaan formal justru akan kontraproduktif dan menimbulkan polarisasi lebih jauh dalam budaya di sana. Hanya kewibawaan moral yang bisa menghasilkan norma-norma pencegahan dan identifikasi kejahatan. Seperti kisah perumpamaan mengenai gembala, mereka harus mengenai domba-domba yang mereka gembalakan, dan sebaliknya, domba-domba mereka juga harus mengenai gembalanya. Itulah komunikasi sejati. Para penggembala memberikan perhatian amat besar sehingga mereka bersedia menyerahkan hidup mereka untuk melindungi domba. Itulah mengapa mereka berjalan di depan dan domba-domba itu mengikuti. Para penggembala yang disewa bisa saja mengaku memberikan perhatian, tetapi sebenarnya mereka hanya ada di sana karena "ada sesuatu bagi mereka" (upah mereka) dan tak mempedulikan domba pada saat "serigala" muncul. Inilah sebabnya orang-orang sewaan harus berlindung di balik wortel dan cambuk.

Para pemimpin formal sebenarnya adalah manajer, atau lebih baik jika dikatakan, pemimpin pelayan. Mereka bisa membantu menggunakan COMSTAT atau teknologi komputer lainnya untuk mengidentifikasi masalah yang bisa muncul, sehingga para pemimpin yang sesungguhnya—yaitu para petugas kepolisian yang berpatroli—bisa mencegahnya pada tahap yang paling awal.

Sungguh sebuah konsep yang amat hebat! Ini adalah bantahan yang amat jelas terhadap mereka yang berpikir bahwa jabatan menunjukkan kepemimpinan! Model baru ini melihat para petugas polisi yang memiliki kewibawaan moral sebagai para pemimpin yang sebenarnya, dan mereka yang berpangkat lebih tinggi sebagai para manajer dari sistem yang diselaraskan, pemimpin pelayan bagi mereka yang berada di bawah. Bukankah ini adalah sebuah pergeseran paradigma, khususnya di sebuah bidang yang secara tradisional amat otoritarian, hierarkis, dan berdasarkan komando dan kontrol?

Mist dasarvpolisi adalab untuk MENCEGAH kejahatan dan penyimpangan. Masyarakat adalah polisi dan point adalah masyarakat, dan keduanya memiliki tanggung jawab yang sama untuk keselamatan masyarakat.[12]

SIR ROBERT PEEL, BAPAK KEPOLISIAN MODERN

Sistem keamanan masyarakat ini amat tepat menggambarkan apa yang selalu terjadi di setiap bidang perilaku manusia: Orang - orang yang berada di baris terdepan, di lapangan, harus berusaha untuk bisa memengaruhi para pelanggan mereka, klien atau siapa pun. Merekalah pihak yang sebenarnya harus menjalankan kepemimpinan dengan membangun hubungan yang penuh kepercayaan dan menjadi pemecah masalah yang kreatif.

JOSHUA LAWRENCE CHAMBERLAIN

Dalam catatan sejarah militer Amerika tidak ada kisah mengenai orang dengan kewibawaan moral yang lebih inspiratif daripada kisah pahlawan Perang Saudara Joshua Lawrence Chamberlain, komandan Kesatuan Sukarelawan Maine ke-20 untuk Union. Chamberlain adalah seorang dosen di Bowdoin College. la mendapatkan cuti *sabatikal* dari pekerjaannya untuk menjawab panggilan Abraham Lincoln bahwa masih diperlukan banyak sukarelawan bagi tentara Union. Dia adalah jenis orang yang memiliki karakter dan keyakinan moral. Suratnya kepada Gubernur Maine diterima, dan Chamberlain dipanggil untuk turut bertugas. Sekalipun hanya tahu sedikit mengenai urusan ketentaraan, dia dengan cepat dipromosikan menaiki jenjang-jenjang pangkat.

Chamberlain mungkin paling terkenal karena keberanian dan kepemimpinannya di Little Round Top pada Pertempuran Gettysburg. la mendapat perintah untuk mempertahankan ujung

kiri garis depan Union, dan harus menghalangi pengepungan oleh tentara Konfederasi. Dia dan pasukannya mempertahankan garis tersebut, sampai pasukan tersebut kehabisan amunisi. Dia tidak mau menyerah, dan memerintahkan resimen itu untuk "memasang bayonet." Dalam kata-kata Chamberlain sendiri:

> Pada saat yang amat genting itu, saya memerintahkan untuk memasang bayonet. Kata-kata itu saja sudah cukup. Kata itu menjalar seperti api sepanjang garis depan, dari orang ke orang, dan sambil berteriak, mereka menerjang ke arah musuh, yang sekarang berjarak tidak sampai 30 meter. Efeknya mengejutkan. Banyak dari tentara garis depan musuh yang melemparkan senjata mereka dan menyerah. Seorang perwira menembakkan pistolnya ke arah kepala saya dengan satu tangan, dan mengayunkan pedangnya dengan tangan yang lain. Kami menahan mereka dengan tangan kanan kami yang memegang senapan dengan bayonet, dan mengayunkan pedang dengan tangan kiri kami, kami membuat sebuah "putaran ke kanan," sebelum akhirnya garis musuh terputus dan jatuh, bertempur dari pohon ke pohon, banyak yang berhasil kami tangkap, sampai kami berhasil menyapu lembah tersebut dan membersihkan garis depan untuk hampir seluruh brigade kami.[13]

Banyak orang yang menganggap bahwa kemenangan karena keberanian tekad di Little Round Top inilah yang menjadi penentu Pertempuran Gettysburg dan Perang Saudara. Chamberlain mendapat kehormatan untuk menerima senjata dari unit Konfederasi pertama yang menyerah di Appomattox. Pada akhir peperangan dia dipromosikan menjadi mayor jenderal dan selanjutnya mendapat Bintang Kehormatan Kongres karena yang dilakukannya di Little Round Top.

Bertahun-tahun kemudian, sebagai penghargaan pada segala yang telah dilakukannya, kawan-kawan dan mantan rekan-rekan satu pasukannya memberinya hadiah berupa sebuah patung kuda jantan dari batu berwarna abu-abu berbintik-bintik putih. Dengan rendah

hati dan tidak mementingkan diri sendiri, dengan anggun dia menerima hadiah tersebut, lalu menambahkan, "Tidak ada pengorbanan atau pelayanan dan saya yang menuntut imbalan lain, di luar apa yang diberikan oleh hati nurani kepada setiap manusia yang menjalankan tugasnya."[14]

PRESIDEN KIM DAE-JUNG

Saya mendapatkan kehormatan untuk mengajar Presiden Kim dari Korea Selatan dan beberapa penasihatnya di Gedung Biru di Seoul, Korea. Ketika sesi itu hampir berakhir, Presiden Kim bertanya, "Dr. Covey, apakah Anda benar-benar meyakini hal-hal yang Anda ajarkan?" Saya tercengang mendengarkan pertanyaan ini dan merenungkannya. Setelah berhenti sejenak saya mengatakan, "Ya, saya yakin." Lalu dia bertanya, "Bagaimana Anda tahu bahwa Anda yakin?" Saya menjawab, "Saya mencoba untuk menjalani apa yang saya ajarkan ini dalam kehidupan saya. Saya tahu saya masih banyak kekurangannya, dan sering tidak konsisten, tetapi saya selalu kembali untuk menjalankan prinsip-prinsip itu. Saya meyakininya, terilhami olehnya, dan saya terus kembali menjalankan prinsip-prinsip itu."

Dia menjawab, "Hal itu masih belum cukup baik bagi saya." Saya menjawab, "Saya lebih baik mendengarkan Anda." Dia bertanya, "Apakah Anda siap untuk mati demi membela hal itu?" Saya mengatakan, "Saya merasa bahwa Anda ingin mengatakan sesuatu kepada saya." Dia *memang* sedang mencoba untuk mengatakan sesuatu kepada saya. Dia melanjutkan dengan kisahnya mengenai bagaimana ia bertahun-tahun mendapat kekangan hukum, diasingkan, dipenjarakan, dan tentang beberapa upaya pembunuhan, termasuk dimasukkan ke dalam karung yang diisi dengan batu, dilemparkan ke Laut China, dan diselamatkan oleh helikopter CIA. Dia menceritakan kepada saya tekanan yang dibebankan kepadanya untuk bekerja sama dengan rezim militer di utara. Dia bahkan

pernah ditawari jabatan presiden tetapi dia menolaknya, karena mengetahui bahwa pada akhirnya dia hanya akan menjadi boneka dari kediktatoran. Mereka mengancam untuk membunuhnya jika tidak bersedia mematuhi mereka. Dia berkata, "Kalau begitu bunuh saja saya, karena jika Anda membunuh saya, saya hanya akan mati satu kali, tetapi jika saya bekerja sama dengan Anda, saya akan mati 100 kali setiap hari sampai akhir hidup saya."

Dia menceritakan kepada saya kisah kesetiaan dan dukungan dari keluarganya dalam ujian panjang yang menyiksanya. Dia juga bercerita mengenai imannya sebagai orang yang baru memeluk agama Kristen dan keyakinannya yang mendalam pada manusia maupun kekuatan yang luar biasa dari demokrasi. Dia mengomunikasikan keyakinannya mengenai nilai dan potensi yang ada di dalam diri setiap manusia, dan keyakinannya akan hak untuk mengekspresikan diri. Dia memberikan kepada saya sebuah buku yang amat pribadi, berisi surat-surat yang dia tulis kepada orang-orang yang dicintainya saat dia dipenjara, berisi keyakinan dan komitmennya yang mendalam.

Saya sekarang memahaminya. Setiap pria memberikan hidupnya pada apa yang diyakininya. Setiap wanita memberikan hidupnya pada apa yang diyakininya. Kadang-kadang orang hanya meyakini sedikit hal atau tidak meyakini apa pun, sehingga mereka hanya memberikan sedikit atau tidak memberikan apa pun. .[15]

JOANNE D'ARC

KEWIBAWAAN MORAL SEBAGAI EKOSISTEM

Saya pernah bekerja dengan presiden sebuah negara Dunia Ketiga yang banyak mengalami korupsi, kekerasan, pemberontakan, dan peperangan yang terus berjalan selama bertahun-tahun. Presiden

tersebut adalah orang yang memiliki keberanian yang hebat. Dia dengan berani menyuarakan pentingnya aturan hukum dan konstitusi, dan tak mau kompromi dengan para teroris dan organisasi teroris. Dia menjadi semakin dipercaya dan amat populer. Saya bertanya kepadanya apa warisan yang ingin dia tinggalkan sehingga pekerjaannya bisa berjalan terus dan terlembagakan. Saat kami berbicara, menjadi semakin jelas bagi dirinya bahwa kewibawaan moral pribadi tidak cukup. Dia bisa melihat perlunya kewibawaan moral *visioner* dan kewibawaan moral *institusi* sehingga rakyatnya bisa menerima visinya untuk menciptakan kedamaian melalui penegakan hukum dan kemakmuran melalui komunikasi Alternatif Ketiga/sinergis, dan bahwa prinsip-prinsip yang mendasarinya harus dicangkokkan ke dalam struktur dan sistem pemerintahan. Lalu secara perlahan-lahan, sebuah masyarakat madani bisa berkembang dengan kewibawaan moral *budaya*—di mana norma-norma dan aturan tak tertulis pada masyarakat bisa menopang aturan-aturan hukum, mendorong munculnya pemikiran bahwa masyarakat harus ikut mencegah kejahatan, dan ikut bertanggung jawab atas keamanan masyarakat, bertanggung jawab atas terwujudnya kesejahteraan dan pendidikan masyarakat umum. Dia bisa merasakan bagaimana model yang mendasari Kebiasaan Ke-8, yaitu "Menemukan Suara Anda dan Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka", menggambarkan keempat bentuk kewibawaan moral ini.

Kewibawaan moral budaya selalu berkembang secara amat lambat, seperti yang terjadi di seluruh dunia, termasuk di Amerika Serikat. Sekalipun demikian, amat berguna untuk melihat seperti apa ekosistem dari keempat jenis kewibawaan moral tersebut—bagaimana semua itu saling berkaitan dan saling tergantung, seperti sebuah ekosistem fisik. Esensi dari kebijaksanaan adalah melihat keterkaitan dari segala hal.

GANDHI

Mahatma Gandhi adalah fenomena yang luar biasa. Cara mudah untuk mempelajari kehidupannya adalah melalui film *Gandhi.* Dalam film tersebut, Anda akan melihat seseorang yang memiliki kelemahan dan kebanggaan diri, tetapi sekaligus juga seseorang yang menggunakan anugerah sejak lahir yang diberikan kepadanya untuk mengembangkan sikap rendah hati, keberanian, integritas, disiplin, dan visi. Anda akan melihat seseorang yang menundukkan kecerdasan otaknya di bawah arahan hati nurani, sehingga kecerdasan otaknya ia tundukkan pada kecerdasan spiritualnya. Anda akan melihat seseorang yang merasa harus mendapatkan hubungan yang penuh kepercayaan dengan istrinya sebelum dia bisa mengembangkan kemerdekaan, kekuatan, dan kewibawaan moral untuk membawa kerumunan besar rakyat India yang marah menuju Alternatif Ketiga yang lebih *tinggi,* sehingga mencapai titik di mana mereka bersedia menyerahkan hidup mereka demi tujuan yang mereka yakini bersama. Anda akan melihat seseorang yang hidupnya menggambarkan kekuatan kebijaksanaan Yunani kuno, "Kenali dirimu, kendalikan dirimu, berikan dirimu."

Gandhi adalah sebuah contoh yang amat indah dari seseorang yang mengembangkan kewibawaan moral yang luar biasa melalui visi, disiplin, dan gairah yang dipandu oleh hati nurani—dan dunia menjadi tempat yang berbeda karena dirinya. India, negara terbesar kedua di dunia, dengan lebih dari satu milyar manusia, menjadi negara demokrasi merdeka karena dirinya. Bukankah amat luar biasa bahwa dia tidak pernah menduduki jabatan pemerintahan dan tak memiliki kekuasaan formal? Dia sendiri mengatakan bahwa orang biasa mana pun yang menggunakan kekuatan yang dimilikinya bisa melakukan hal yang sama.

Saat Anda menyaksikan film *Gandhi,* yang memenangkan Academy Award untuk Film Terbaik pada tahun 1982, pelajari nuansa kata-kata dan ekspresi wajah, mengenai inisiatif dan reaksinya, mengenai pengembangan aturan tak tertulis, norma-norma, nilai-

nilai, tujuan, dan visi. Ini adalah film yang layak ditonton dengan orang-orang yang Anda cintai dan rekan-rekan kerja Anda.

ANUGERAH SEJAK LAHIR, PENGARUH BUDAYA, DAN KEBIJAKSANAAN

Menemukan Suara Anda dan Mengilhami Orang Lain Untuk Menemukan Suara Mereka mengungkapkan bagaimana, sedikit demi sedikit, dengan memanfaatkan anugerah bawaan yang kita miliki sejak lahir, kita bisa memperkenalkan sebuah budaya baru, yang dengan menggunakan metafora komputer bisa kita sebut sebagai perangkat lunak. Komputer sehebat apa pun tak bisa beroperasi tanpa perangkat lunak. Individu, organisasi, dan masyarakat juga tidak bisa beroperasi di luar aturan-aturan budaya tak tertulis, norma-norma, dan keyakinan mereka—kecuali jika Anda adalah Muhammad Yunus (lihat Bab 1), yang visinya mengenai manusia, disiplinnya, dan semangatnya dikuatkan dan diarahkan oleh hati nuraninya, sehingga pada akhirnya perangkat lunak yang lama bisa tergantikan. Berkat orang seperti Muhammad Yunus itu, bukan hanya orang per orang saja yang berubah, tetapi paradigma yang kaku dan mengekang, yang selama ini hidup di lingkungan keluarga, lembaga, dan masyarakat juga berubah. Cerita mengenai Muhammad Yunus itu merupakan gambaran yang indah mengenai bagaimana kita bisa mengatasi prasangka atau penghakiman tanpa dasar. Anda bisa melihat bagaimana kerendahan hati Yunus, dan keberaniannya membuahkan integritasnya, dan pada gilirannya juga membuahkan kebijaksanaan dan mentalitas berkelimpahannya.

Anda juga bisa melakukan hal yang sama. Anda bisa membuat "Menemukan Suara Anda dan Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka" sebagai sebuah kebiasaan yang akan membentuk PENGETAHUAN, SIKAP, dan KEAHLIAN. Anda tinggal mendengarkan hati nurani Anda, yang merupakan sumber kebijaksanaan Anda sendiri, dan memerhatikan bagaimana Anda bisa melihat pengaruh budaya atau perangkat lunak yang cacat

pada berbagai tingkatan kebutuhan manusia yang dijelaskan di bawah ini. Masing-masing muncul dalam bentuk sebuah dilema.

Pada tingkat pribadi, tidakkah Anda akan sepakat bahwa *manusia menginginkan kedamaian pikiran dan hubungan yang baik,* tetapi tidakkah Anda akan juga sepakat bahwa *manusia ingin mempertahankan kebiasaan-kebiasaan dan gaya hidup mereka?* Apa yang akan dikatakan oleh hati nurani yang telah dipenuhi dengan *kebijaksanaan?* Tidakkah Anda akan setuju bahwa seseorang, dengan salah satu cara, perlu memenangkan sebuah kemenangan pribadi dengan mengorbankan apa yang dia inginkan untuk tujuan yang lebih tinggi dan lebih penting, demi sesuatu yang benar?

Ambillah dilema pada tingkat hubungan. Tidakkah Anda akan setuju bahwa hubungan *dibangun atas dasar kepercayaan?* Tidakkah Anda juga setuju bahwa *sebagian individu lebih banyak berpikir mengenai "aku"*—keinginanku, kebutuhanku, hak-hakku? Apa yang akan dikatakan oleh *kebijaksanaan?* Tidakkah kebijaksanaan akan membuat kita berfokus pada prinsip-prinsip pembangun kepercayaan dan kesediaan untuk mengorbankan "aku" demi "kita"?

Mari melihat dua dilema pada tingkat organisasional. Tidakkah sudah biasa bahwa *manajemen menginginkan hasil lebih banyak dengan sumber daya lebih sedikit,* yakni produktivitas lebih besar dengan biaya lebih rendah, dan bahwa *karyawan menginginkan untuk mendapatkan lebih banyak dengan memberikan lebih sedikit waktu dan upaya?* Tidakkah ini sebuah fenomena yang sudah umum? Apa yang akan dikatakan oleh *kebijaksanaan?* Bagaimana kalau kita mengembangkan misi bersama dan dengan semangat menang-menang bersepakat untuk meraih kinerja Alternatif Ketiga, dengan mengorbankan pendekatan yang menekankan kontrol atau merendahkan orang lain, dan lebih menekankan pemberdayaan, sehingga pihak manajemen dan karyawan sama-sama bisa membebaskan potensi manusiawinya dan menghasilkan lebih banyak dengan sumber daya lebih sedikit?

Ambillah dilema organisasional yang amat sering ditemui—pikirkan dengan hati-hati mengenai hal ini—tidakkah *bisnis*

dijalankan oleh aturan-aturan ekonomi di pasar? Tetapi pikirkan juga mengenai hal ini—tidakkah *organisasi dijalankan oleh aturan-aturan budaya di tempat kerja?* Dengan kata lain, ada dua himpunan aturan yang berbeda yang bekerja—aturan-aturan ekonomi dan budaya. Apa yang dikatakan oleh *kebijaksanaan?* Bagaimana jika Anda bisa membawa pasar ke dalam budaya di tempat kerja sehingga setiap orang dan tim, dengan menggunakan kriteria yang berprinsip, akan memiliki akses terhadap informasi 360-derajat dan/atau Papan Skor yang seimbang? Tidakkah informasi ini, bila digabungkan dengan imbalan ekstrinsik *sekaligus* intrinsik, akan menciptakan sebuah rangsangan alamiah bagi mereka untuk sepenuhnya berfokus pada kebutuhan manusia *di* pasar dan kebutuhan *semua* pemegang kepentingan?

Anda bahkan dapat menerapkan *kebijaksanaan* ini pada masyarakat untuk menghadapi dilema fundamentalnya. Secara singkat, tidakkah Anda setuju bahwa *masyarakat berjalan sesuai dengan nilai-nilai sosialnya yang dominan?* Tetapi juga, tidakkah Anda sepakat bahwa *masyarakat harm hidup dengan konsekwensi dari tindakan-tindakan yang melanggar hukum alam dan prinsip?* Bagaimana jika Anda bisa menyelaraskan nilai-nilai sosial, aturan-aturan tak tertulis, dan hukum-hukum dengan prinsip-prinsip dan mengorbankan kepentingan-kepentingan khusus demi kesejahteraan bersama?

Bisakah Anda melihat bagaimana konteks yang lebih besar dari *kebijaksanaan* dalam melayani kebutuhan manusia bisa memecahkan dilema-dilema semacam ini? Bisakah Anda melihat juga mengapa pengorbanan menjadi sesuatu yang harus dilakukan? Pengorbanan berarti berhenti melakukan sesuatu yang baik untuk melakukan sesuatu yang lebih baik lagi, sehingga bila visi Anda untuk mencapai suatu memang kuat, Anda tidak akan menyebutnya sebagai pengorbanan, sekalipun seorang pengamat dari luar akan menyatakannya demikian. Jenis pengorbanan yang jelas menyentuh hati seperti itulah yang menjadi inti dari kewibawaan moral.

PEMECAHAN MASALAH MELALUI SEBUAH MODEL BERPUSATKAN PADA PRINSIP

Telah saya katakan di awal buku ini bahwa jika Paradigma Pribadi Utuh dari kodrat manusia memang akurat, hal itu mestinya akan memberikan sebuah kemampuan yang hebat bagi Anda untuk menjelaskan, memprediksi, dan mendiagnosis masalah-masalah terbesar di dalam organisasi Anda. Saya bersungguh-sungguh. Saya benar-benar yakin bahwa model pribadi utuh yang sederhana, dan proses pengembangan yang sederhana itu *adalah* kesederhanaan yang didapat setelah melewati kerumitan.

Selama bertahun-tahun saya telah bertanya kepada ratusan ribu orang di seluruh dunia untuk mengidentifikasi satu *tantangan pribadi* mereka yang terbesar—tantangan yang membuat mereka tetap terjaga pada malam hari. Lalu saya bertanya kepada orang-orang itu untuk mengidentifikasi satu masalah *profesional atau organisasional* yang terbesar. Berikut adalah ringkasan dari jawaban yang paling sering diberikan (perhatikan kemiripannya dengan rasa sakit dan tantangan yang disebutkan pada bagian awal buku ini):

TANTANGAN PRIBADI	TANTANGAN PROFESIONAL/ORGANISASIONAL
1. Finansial, uang	1. Beban kerja, tenggat waktu—tidak mampu mencapai sasaran
2. Keseimbangan hidup, tidak cukup waktu	2. Waktu dan sumber daya tidak memadai
3. Kesehatan	3. Bertahan secara finansial
4. Hubungan—pasangan, anak, teman	4. Rendahnya kepercayaan
5. Membesarkan dan mendisiplinkan anak-anak	5. Kegagalan pemberdayaan
6. Keraguan diri	6. Perubahan dan ketidakpastian
7. Ketidakpastian, perubahan	7. Terus mengikuti perkembangan teknologi
8. Kurangnya keahlian atau pendidikan	8. Rasa bingung—kurangnya visi dan nilai-nilai bersama
9. Kekurangan makna	9. Kepuasan kerja—tidak menikmati pekerjaan
10. Tidak adanya kedamaian	10 Kurangnya integritas pada diri atasan/manajemen puncak

TABEL 11

Sekali lagi, saya yakin bahwa Anda bisa mengambil tantangan pribadi atau organisasi mana pun dan dengan kerangka prinsip yang di dalam buku ini dibentuk ke dalam tiga model keagungan, Anda akan mengetahui bagaimana cara memecahkan masalah itu. Coba ambil tantangan mana pun yang Anda hadapi, dan pikirkan mengenai apa yang bisa Anda lakukan melalui *visi, disiplin, gairah, hati nurani,* dan 7 *Kebiasaan* secara pribadi, dengan *menjadi panutan, merintis jalan, menyelaraskan,* dan *memberdayakan* sebagai seorang pemimpin, dan dengan menunjukkan *kejelasan visi, komitmen, penerjemahan, sinergi, dan upaya yang membuat orang lain lebih mampu* serta *akuntabilitas* dalam konteks *misi, visi,* dan *nilai-nilai* di dalam sebuah organisasi. Seperti hubungan ekologis antara keempat dimensi kewibawaan moral, Anda akan menemukan sebuah ekologi dan urutan yang mendalam antara model-model keagungan dan berbagai unsurnya di dalam memecahkan tantangan-tantangan Anda. Lihat lagi model fokus dan pelaksanaan yang berprinsip yang ditunjukkan pada Gambar 15.6.



GAMBAR 15.6

Anda mungkin juga tertarik untuk melihat seberapa praktis kerangka kerja buku ini dengan melihat ke Lampiran 7 mengenai *Kisah Max* dan memerankan diri sebagai bilah kemudi kecil. Lampiran 7 menunjukkan bagaimana Max dan Pak Harold bisa menggunakan lensa pemecahan masalah dari 4 Peran Kepemimpinan untuk mentransformasikan cara kerja mereka dan memecahkan tantangan-tantangan terberat mereka.

Pertimbangkan lebih jauh lagi kekuatan menyeluruh dari model pribadi utuh (tubuh, pikiran, hati, dan jiwa). Paradigma pribadi utuh itu berurusan dengan keempat kecerdasan—IQ, EQ, PQ, dan SQ. Hal itu mewakili empat motivasi/kebutuhan—untuk hidup, mencintai, belajar, meninggalkan warisan. Hal itu mewakili empat atribut kepemimpinan pribadi—visi, disiplin, gairah, dipandu oleh hati nurani. Pada akhirnya, hal itu mewakili keempat atribut secara lebih luas pada organisasi (termasuk keluarga) dalam bentuk empat peran—menjadi panutan, merintis jalan, menyelaraskan, dan memberdayakan (lihat Gambar 15.7).

	4 KECERDASAN	4 ATRIBUT	4 PERAN	
TUBUH (Hidup)	Kecerdasan Fisik	Visi	Panutan	FOKUS
PIKIRAN (Belajar)	Kecerdasan Mental	Disiplin	Perintis	
HATI (Mencinta)	Kecerdasan Emosi	Gairah	Penyelaras	PELAK-SANAAN
JIWA (Meninggal-kan Warisan)	Kecerdasan Spiritual	Nurani	Pemberdaya	

GAMBAR 15.7

Menemukan Suara Anda adalah sebuah konsep sinergis yang menegaskan bahwa suatu kesatuan utuh lebih besar daripada jumlah dari tiap-tiap bagiannya, sehingga jika Anda menghargai,

mengembangkan, mengintegrasikan, dan menyeimbangkan keempat bagian dan kodrat Anda tersebut, Anda akan berada di jalur yang mewujudkan potensi Anda sepenuhnya dan mencapai pemenuhan yang bertahan lama.

Bukalah hati Anda. Ambillah pendekatan pribadi utuh—tubuh, pikiran, hati, dan jiwa—dan lihatlah betapa hebatnya ungkapan "bukalah hati Anda" itu. *Secara fisik,* jagalah pembuluh darah Anda agar tetap bersih dengan mengatur pola makan dan olahraga yang benar, sehingga jantung Anda kuat dan sehat. Bukalah hati Anda *secara emosional* sehingga Anda bersedia melibatkan orang lain dalam masalah yang Anda hadapi dan mencari solusi bersama-sama, dan mendengarkan secara mendalam untuk memahami. Bukalah hati Anda *secara mental* sehingga Anda secara terus-menerus belajar, melihat manusia sebagai pribadi utuh, dan membebaskan diri Anda dari pemikiran "serba pintas", sehingga kepemimpinan benar-benar menjadi pilihan *Anda.* Bukalah hati Anda *secara spiritual* sehingga kehidupan Anda didasari oleh kebijaksanaan yang lebih tinggi, oleh hati nurani ilahi yang menjunjung tinggi etika yang mengajarkan untuk "mencari diri dengan cara merendahkan diri melalui pelayanan terhadap orang lain"—mencapai kebaikan dengan melakukan kebaikan dengan sebaik-baiknya.

Gabungkan semua kecerdasan Anda dan bulatkan tekad, dan bekerjalah dengan semangat Winston Churchill: "Bagi setiap manusia akan tiba saat-saat istimewa di dalam kehidupannya ketika secara metaforis dia ditepuk di bahu dan diberi tawaran untuk melakukan sesuatu yang istimewa, yang amat unik baginya, dan sesuai benar dengan bakat-bakatnya. Betapa tragisnya jika pada saat itu dia tidak siap atau tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk pekerjaan yang akan merupakan saat-saat terbaiknya itu."

KESIMPULAN

Buku ini pada dasarnya mencoba untuk mengajarkan satu paradigma dasar: bahwa manusia adalah *manusia utuh*—tubuh, pikiran, hati, dan jiwa. Saat seseorang menjalankan *proses Kebiasaan ke-8 secara berurutan,* yaitu "menemukan suaranya sendiri", lalu membuat pilihan untuk memperluas pengaruhnya dengan "mengilhami orang lain untuk menemukan suara mereka", dia meningkatkan kebebasan dan kemampuan memilihnya untuk memecahkan tantangan-tantangan terbesarnya dan melayani berbagai kebutuhan manusia. Dia juga belajar bagaimana *kepemimpinan pada akhirnya merupakan sebuah pilihan^* bukan jabatan, sehingga kepemimpinan, seni yang memampukan orang lain itu, bisa tersebar secara meluas di dalam organisasi dan masyarakat, dan dengan demikian kita memimpin (memberdayakan) manusia, sementara kita mengelola atau mengontrol barang-barang.

Menyangkut paradigma manusia, kita telah belajar bahwa dari dirinya sendiri setiap manusia amat berharga, dan dianugerahi dengan potensi maupun kapasitas yang luar biasa dan hampir tak terbatas. Kita telah belajar bahwa jalur untuk memperbesar kapasitas tersebut adalah dengan memanfaatkan sebaik mungkin anugerah dan bakat-bakat kita itu. Lalu, hampir seperti bunga yang bermekaran di musim semi, anugerah dan bakat-bakat yang lain akan diberikan atau terbuka bagi kita, dan kapasitas "yang telah terpasang" pada keempat bagian kodrat kita akan mendapatkan pembebasan sehingga kita bisa menjalani sebuah kehidupan yang seimbang, terintegrasi dan memiliki daya pengaruh. Hal yang sebaliknya juga bisa terjadi. Jika kita mengabaikan anugerah dan bakat-bakat kita, seperti otot yang tidak dipakai, semuanya akan mengerut atau menyusut dan lenyap.

Kita juga telah belajar bahwa budaya tempat kita hidup dan bekerja telah "memrogram" kita agar menjadi biasa-biasa saja. Seperti perangkat lunak, budaya kita mengkondisikan kita untuk mencapai kinerja jauh di bawah potensi kita yang sebenarnya. Kalau kita

tidak memperlakukan manusia sebagai pribadi utuh, sama saja kita memperlakukannya sebagai barang, dengan mencoba mengontrol dan mengelolanya. Paradigma Era Industri yang mengandalkan kontrol dan komando membuat orang percaya bahwa sumber kekayaan yang terbesar terletak pada modal dan peralatan, bukan pada manusia. Kita juga telah belajar bahwa kita memiliki kemampuan untuk memrogram ulang perangkat lunak tersebut, dan kekuatan ini akan mengilhami kita untuk *memimpin* (memberdayakan) manusia, yang memiliki kekuatan untuk memilih, dan *mengelola* barang, yang tak bisa memilih.

Paradigma proses perkembangan kita menjawab pertanyaan-pertanyaan "bagaimana" dan "kapan", dan mengajarkan pada kita untuk terlebih dahulu mengalahkan diri kita dengan mengesampingkan apa yang kita inginkan *sekarang* untuk mendahulukan apa yang kita inginkan *nanti.* Prosesnya akan semakin menarik karena proses itu akan semakin hebat dalam memperluas pilihan dan kapasitas kita. Jika kita mengikuti prinsip-prinsip (yang disimbolkan dengan sebuah kompas yang selalu menunjuk ke arah utara), kita secara perlahan-lahan akan mengembangkan kewibawaan moral. Orang lain akan memercayai kita, dan jika kita benar-benar menghargai mereka, melihat nilai diri dan potensi mereka, dan melibatkan mereka, kita bisa sampai pada tahap memiliki visi bersama. Jika melalui kewibawaan moral kita (keagungan primer), kita raendapatkan kekuasaan formal atau jabatan (keagungan sekunder), kita bisa secara bersama-sama melembagakan prinsip-prinsip ini, sehingga tubuh dan jiwa akan bisa terus-menerus dipelihara. Akibatnya, kita akan memiliki kebebasan dan kemampuan yang luar biasa untuk memperluas dan memperbesar darma bakti kita. Secara singkat, kepemimpinan yang mengilhami orang agar dengan sukarela mengikuti kita hanya akan muncul jika kita meletakkan pelayanan di atas kepentingan diri kita.

Organisasi, baik swasta maupun pemerintahan, belajar bahwa mereka hanya akan bisa bertahan secara berkelanjutan jika mereka melayani kebutuhan-kebutuhan manusia. Sekali lagi, prinsipnya adalah pelayanan melampaui diri sendiri. Itulah unsur pembentuk kesuksesan yang sesungguhnya. Ini bukan mengenai "apa bagian saya," tetapi mengenai "apa yang bisa saya sumbangkan?"

Saya mencari Tuhan dan tak bisa menemukan-Nya.
Saya mencari jiwa saya dan jiwa saya menghindari saya,
Saya mencari saudara saya untuk melayani kebutuhannya,
Dan saya menemukan ketiganya—Tuhan saya, jiwa saya, dan saudara.

ANONIM

BEBERAPA RATA AKHIR

Bagi Anda, para pembaca, sekali lagi saya ingin menegaskan nilai dan potensi yang ada pada diri Anda. Dengan tulus saya berharap prinsip-prinsip di dalam buku ini telah saya komunikasikan dengan cukup jelas, sehingga Anda tidak hanya bisa melihat nilai dan potensi di dalam diri Anda, tetapi juga dapat Menemukan Suara Anda dan dapat menjalani kehidupan yang agung dengan mengilhami banyak orang, organisasi, dan masyarakat untuk menemukan suara mereka.

Bahkan jika Anda tinggal di sebuah lingkungan yang mengerikan, dalam kondisi semacam itu Anda akan bisa menemukan panggilan Anda untuk memilih respons Anda. Itulah saatnya "kehidupan memanggil kita" untuk melayani kebutuhan orang-orang di sekeliling kita. Dalam melakukan hal inilah kita menemukan "suara" sejati kita dalam kehidupan. Haddon Klingberg, Jr., penulis biografi Viktor dan Elly Frankl, *When Life Calls Out to Us* (satu dari dua proyek yang

dikerjakannya sebelum meninggal dunia), mengartikulasikan tema sentral dari kehidupan Frankl ini sebagai berikut:

> Bagi Frankl, karena spiritualitas dalam esensinya adalah transendensi diri, spiritualitas akan membawa kebebasan manusia. Kebebasan di sini lebih merupakan kebebasan *untuk* daripada kebebasan *dari.* Kita tidak bebas dari kodrat biologis kita, baik itu dorongan naluriah, warisan genetik, atau kemampuan maupun ketidakmampuan dari otak dan tubuh kita. Kita juga tidak bebas dari pengaruh sosial, perkembangan, dan lingkungan. Tetapi kita bebas untuk mengambil pendirian terhadap itu semua, bahkan untuk melawannya. Kita bebas untuk melakukan apa yang kita inginkan dengan kartu-kartu yang telah kita dapatkan, untuk memilih respons apa yang akan kita buat terhadap kejadian-kejadian yang menentukan nasib kita, untuk menentukan tujuan atau orang yang akan menerima pengabdian kita.
>
> Dan *kebebasan untuk* ini membawa sebuah *kewajiban untuk.* Masing-masing dari kita memiliki tanggung jawab terhadap sesuatu, kepada seseorang. Dengan mempergunakan kebebasan untuk bertindak yang kita miliki secara bertanggung jawab di dunia ini, kita akan menemukan makna dalam hidup kita. Baru saat keinginan kita untuk mencari makna ini mengalami frustrasi, kita bertekad mencari kesenangan pribadi (Freud), atau mencari keberhasilan finansial dan sosial (Adler).
>
> Saat seseorang melaksanakan kebebasan dan tanggung jawab spiritualnya, akan ada berbagai hasil: kedamaian pikiran, hati nurani yang baik, dan kepuasan. Hal ini akan timbul secara alamiah—bisa dikatakan sebagai hasil sampingan. Tetapi usaha untuk mengejar itu semua secara langsung akan membuat pencapaiannya justru tidak mungkin atau peluangnya justru tertutup. Upaya keras untuk menemukan kedamaian pikiran justru membuat seseorang tegang. Berkonsentrasi untuk meraih hati nurani yang baik mungkin justru akan membuat kita munafik atau merasa bersalah—atau keduanya sekaligus. Menjadikan kesehatan sebagai tujuan utama mungkin akan menyebabkan hipokondria, yaitu suatu kelainan jiwa di mana seseorang begitu takut terhadap kemungkinan dirinya kena penyakit tertentu. Bagi Frankl, itu semua bukanlah tujuan akhir yang perlu diraih demi tujuan itu sendiri. Baginya, hal itu akan mengikuti secara alamiah bagi orang yang hidup demi sesuatu yang lain, sesuatu yang lebih besar.[16]

Dengan keyakinan saya yang paling mendalam, saya ingin meneguhkan Anda dengan kata-kata Jenderal Joshua Lawrence Chamberlain:

> Inspirasi mengenai sebuah tujuan mulia yang melibatkan kepentingan banyak orang memungkinkan seseorang untuk melakukan hal-hal yang tidak mereka impikan bisa mereka lakukan sebelumnya, dan tidak bisa mereka lakukan sendiri. Kesadaran akan kebersamaan, secara vital, dengan sesuatu yang lebih besar daripada individualitas, dan kesadaran bahwa kita merupakan bagian dari sebuah kepribadian yang jangkauannya dalam dimensi waktu dan tempat sama sekali tak kita ketahui, akan memperbesar hati kita hingga mencapai batas-batas ideal jiwa, dan membangun karakter yang tertinggi.[17]

KAKEK SAYA, Stephen L Richards, adalah salah seorang mentor yang paling berpengaruh bagi saya. Cinta, penghormatan, dan kekaguman saya terhadapnya tidak ada batasnya. Kehidupannya sepenuhnya diserahkan untuk melayani orang lain. Mereka yang mengenalnya menganggapnya sebagai salah seorang yang paling bijaksana yang pernah mereka kenal. Saya menutup buku ini dengan rasa syukur atas semboyan hidup yang dia bagikan kepada saya:

> Kehidupan adalah misi dan bukan sebuah karier, dan tujuan dari semua pendidikan maupun pengetahuan kita adalah agar kita bisa lebih baik mewakili Dia dan melayani misi kehidupan itu dalam nama-Nya dan menuju tujuan-tujuan-Nya.

TANYA & JAWAB

T: Mengapa pengorbanan amat penting bagi kewibawaan moral?

J: Pengorbanan berarti melepaskan sesuatu yang baik demi mencapai sesuatu yang lebih baik lagi. Hal itu juga berarti naik ke tingkat yang lebih tinggi. Jika seseorang memiliki sebuah visi yang melampaui dirinya sendiri, yang berfokus pada sebuah tujuan atau proyek penting dan dirinya terkait secara emosional terhadapnya, jalur yang paling sedikit hambatannya adalah meletakkan pelayanan melampaui diri sendiri. Bagi orang tersebut, hal itu bukanlah pengorbanan. Bagi seorang pengamat di luar, hal itu mungkin tampak seperti sebuah pengorbanan karena dia melepaskan sejumlah hal yang baik, yang dirasakannya saat ini. Kebahagiaan pada dasarnya adalah hasil sampingan dari kesediaan kita untuk mengalahkan apa yang kita inginkan saat ini dan mendahulukan apa yang kita inginkan nanti. Pengorbanan justru merupakan jalur yang paling sedikit hambatannya bagi orang yang secara mendalam terkait secara spiritual maupun emosional terhadap sebuah tujuan mulia atau panggilan atau pelayanan terhadap orang lain. Baginya jalur itu sama sekali bukan jalur yang paling banyak hambatannya. Melayani melampaui diri sendiri adalah prinsip etis dari semua agama besar dan semua falsafah maupun psikologi yang bisa bertahan dalam jangka panjang. Albert Schweitzer mengatakan, "Saya tidak tahu seperti apa takdir Anda nantinya, tetapi ada satu hal yang saya tahu: di antara Anda yang akan benar-benar bahagia adalah mereka yang mencari dan menemukan cara untuk melayani."

T: Dahulu, istilah yang populer adalah TQM *(Total Quality Management)* dan kualitas; kemudian berubah menjadi pemberdayaan; dan istilah yang populer sekarang adalah inovasi. Apa yang akan populer besok?

J: Saya kira istilah yang akan populer besok adalah kebijaksanaan. Jika Anda tidak memiliki prinsip-prinsip pada inti hati dan jiwa seseorang maupun di dalam berbagai hubungan dan budaya organisasi, Anda tidak akan bisa membangun kepercayaan yang tinggi. Dan tanpa kepercayaan yang tinggi, Anda tidak akan bisa melakukan pemberdayaan. Jika peraturan mengambil alih penilaian manusia, Anda tidak bisa memupuk iklim inovasi dan kreativitas. Anda justru hanya akan memupuk budaya menjilat. Tanpa kepercayaan tinggi dan struktur yang selaras serta sistem yang didasarkan pada paradigma berkelimpahan, Anda tidak bisa melakukan TQM atau kualitas. Sebagai sebuah kebutuhan, Era Kebijaksanaan, dalam pandangan saya, akan mengikuti Era Informasi, di mana esensi kepemimpinan adalah menjadi pemimpin pelayan.

T: Saya menyukai konsep organisasi yang berprinsip. Apakah hal itu mungkin dilakukan untuk masyarakat?

J: Sudah pasti. Jika Anda bisa mengumpulkan cukup banyak orang yang peduli, yang merupakan pemimpin-pemimpin alamiah maupun formal di dalam bidang pendidikan, bisnis, pemerintahan dan profesi lain, dan bahkan orang-orang tanpa kekuasaan formal yang memiliki kewibawaan moral yang besar maupun minat yang kuat, dan Anda melibatkan mereka dalam proses untuk mengajarkan 7 Kebiasaan dan empat peran kepada para organisasi dan keluarga di seluruh komunitas, akan tampak hasil yang amat luar biasa yang muncul dari situ. Kami telah melakukan hal ini di banyak sekali komunitas di seluruh penjuru dunia.

DUA PULUH PERTANYAAN YANG PALING SERING DIAJUKAN

T1: Saya merasa hampir mustahil bisa mengubah kebiasaan saya. Apakah ini realistik? Apakah saya unik?

J: Anda tidak sendirian. Biarkan saya jelaskan kenapa. Mungkin Anda ingat, atau telah menyaksikan video atau film mengenai penerbangan Apollo 11 ke bulan. Dulu, siapa pun di antara kita pasti terpaku menyaksikan hal itu. Kita hampir tak percaya bahwa ada manusia yang bisa menginjakkan kakinya dan berjalan di bulan.

Tahukah Anda sebagian besar tenaga dan energi untuk melakukan perjalanan ke bulan itu dihabiskan di mana? Apakah selama menempuh empat ratusan kilo meter menuju bulan? Atau saat kembali ke bumi? Saat mengitari bulan? Memisahkan diri dan menyatu kembali dengan modul yang mereka pakai untuk mencapai bulan? Lepas landas untuk meninggalkan bulan?

Bukan, bukan semua itu! Bahkan bukan gabungan dari semua itu. Yang benar adalah: saat lepas landas meninggalkan bumi. Sebagian besar energi digunakan dalam beberapa menit pertama saat roketnya lepas landas meninggalkan bumi—dalam beberapa kilometer pertama dari perjalanan ke luar angkasa itu. Ya, energi yang digunakan untuk itu jauh lebih besar

daripada yang digunakan untuk menempuh ratusan ribu kilometer saat menuju dan meninggalkan bulan, dalam beberapa hari.

Daya tarik gravitasi terhadap wahana angkasa luar itu saat menempuh beberapa kilometer ketika lepas landas meninggalkan bumi begitu besar. Diperlukan tenaga luar biasa untuk mengatasi daya tarik gravitasi dan hambatan atmosfer untuk akhirnya bisa mengorbit. Tetapi, begitu mereka berhasil melewati saat-saat kritis itu, hampir tak diperlukan tenaga sama sekali untuk melakukan semua hal lainnya. Ketika salah seorang astronot ditanya berapa banyak tenaga yang diperlukan untuk memisahkan modul yang akan dipakai untuk berjalan di bulan dengan modul komandonya agar dia bisa menginjakkan kakinya di bulan dan bisa melakukan penelitiannya di sana, jawabnya adalah "Lebih kecil daripada napas seorang bayi."

Perjalanan ke bulan ini merupakan perumpamaan yang baik untuk menggambarkan upaya kita untuk meninggalkan kebiasaan lama dan menciptakan kebiasaan baru. Gravitasi bumi bisa disamakan dengan kebiasaan yang sudah mengakar, suatu kecenderungan yang sudah terprogram sebagai akibat dari kekhasan gen, lingkungan, orangtua dan figur lain yang penting bagi kita. Atmosfer bumi bisa disamakan dengan budaya masyarakat dan organisasi kita. Semua itu merupakan kekuatan yang besar, dan kita harus memiliki kekuatan kehendak di dalam diri kita yang lebih besar daripada kedua kekuatan itu, agar kita bisa lepas dari pengaruhnya.

Diperlukan kekuatan luar biasa untuk itu, tetapi begitu kita melepaskan diri dari pengaruhnya, kita akan terkagum-kagum dengan kebebasan yang tiba-tiba kita rasakan. Ketika sedang lepas landas meninggalkan bumi, astronot hanya memiliki sedikit kekuatan dan kebebasan. Yang bisa mereka lakukan adalah menjalankan program yang sudah dicanangkan, tetapi begitu mereka berhasil melepaskan diri dari gravitasi

dan hambatan yang ada di sekitar mereka, serta merta mereka mengalami kebebasan yang luar biasa. Mereka juga memiliki banyak pilihan dan alternatif.

Bila Anda beranjak untuk memulai perjalanan Anda guna Menemukan Suara Anda dan Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka, Anda akan mengembangkan kekuatan yang muncul dari kebiasaan baru untuk tumbuh dan berubah di dunia modern yang sarat dengan tantangan, kompleksitas dan kesempatan ini.

T2: **Dalam arti tertentu** saya **bersemangat dan tergelitik oleh apa yang Anda ajarkan. Di lain pihak,** saya **juga bertanya-tanya apakah** saya **dapat mewujudkan hal itu.**

J: Itu amat jujur, tetapi saya mengusulkan agar Anda lebih dahulu mengajukan dua pertanyaan lain, sebelum berurusan dengan pertanyaan mengenai kompetensi itu. Yang pertama adalah, apakah aku h*arus?* Ini adalah pertanyaan yang berkaitan dengan nilai. Yang kedua adalah, apakah aku *menginginkannya?* Ini adalah pertanyaan mengenai motivasi dan berurusan dengan suara maupun gairah Anda yang unik. Bila Anda bisa menjawab YA atas dua pertanyaan tersebut, baru kemudian lihat pertanyaan Anda tadi, apakah aku bisa? Ini adalah pertanyaan mengenai kompetensi. Pertanyaan mengenai kompetensi ini berurusan dengan upaya untuk memperoleh pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk itu. Jangan mencampuradukkan tiga pertanyaan tersebut. Jangan mencoba menjawab pertanyaan mengenai nilai dengan jawaban yang berkaitan dengan pelatihan yang diperlukan; atau pertanyaan mengenai motivasi dengan jawaban mengenai nilai; atau pertanyaan mengenai kompetensi dengan jawaban yang berkaitan dengan motivasi. Pikirkan dengan jelas dan cermat mengenai ketiga pertanyaan tersebut: Apakah aku bisa? Apakah aku mau atau ingin melakukannya? Apakah aku harus melakukannya? Biarkan

ketiganya jelas terpisah, tidak campur aduk, agar Anda dapat menemukan titik awal untuk mulai.

T3: **Kenapa kepemimpinan menjadi topik yang banyak dibicarakan dewasa ini?**

J: Perekonomian kita saat ini terutama didasarkan pada kerja pengetahuan. Itu berarti bahwa kekayaan tidak lagi terletak pada uang dan benda melainkan pada manusia, yang merupakan modal sosial dan modal intelektual. Pada kenyataannya, investasi keuangan terbesar kita terletak pada para pekerja pengetahuan ini. Potensi sumbangan kerja pengetahuan tidak lagi merupakan deret hitung, melainkan deret ukur, dan modal intelektual maupun modal sosial jenis ini merupakan kunci pendongkrak dan optimalisasi bentuk investasi yang lain. Lagi pula, gaya manajemen Zaman Industri dan sistem yang mengangap "manusia sebagai biaya" kini sudah semakin ketinggalan zaman, dan tak berfungsi lagi, karena kekuatan persaingan yang ada di pasar. Selain itu juga ada kesadaran yang semakin luas bahwa dimensi manusiawi, khususnya tingkat kepercayaan, merupakan akar dari semua masalah. Apa yang dulu dianggap sebagai unsur yang kurang menentukan dalam organisasi kini semakin disadari sebagai sesuatu yang paling menentukan, dan semua orang mulai menyadari **hal** itu. Itulah sebabnya, kenapa kepemimpinan merupakan seni yang tertinggi di antara segala seni. Kepemimpinan adalah seni yang membuat orang lebih mampu.

T4: **Bagi saya, semuanya itu kedengaran terlalu idealistik dan moralistik. Dengan kondisi apa adanya sekarang ini, saya ragu apakah hal itu merupakan sesuatu yang memang mungkin dilakukan.**

J: Pertanyaan lebih dalam yang harus Anda ajukan adalah: Apakah memang ada ruang antara rangsangan dan tanggapan? Dengan kata lain: Apakah kita memang memiliki kemampuan untuk memilih, seperti apa pun lingkungan di mana kita berada? Bila Anda dengan jujur dapat mengatakan YA terhadap pertanyaan itu, Anda akan melihat bahwa idealisme yang Anda sebutkan tadi sesungguh merupakan realisme. Kalaupun Anda misalnya tidak melihat keajaiban listrik yang ada saat ini, Anda toh bergantung padanya dan tahu bahwa itu sungguh riil. Sebelum listrik ditemukan, segala benda elektronik yang kita temui sekarang ini jelas tampak idealistik. Bila Anda mengatakan bahwa hal itu terlalu moralistik, secara tak langsung itu mengandaikan adanya konsep mengenai benar dan salah. Dalam inti terdalam hati Anda, Anda tahu bahwa ada perbedaan antara benar dan salah, dan bila Anda memilih yang benar, ada sekian banyak akibat yang akan muncul, yang jelas berbeda bila Anda mengikuti hal yang salah. Itulah alasan kenapa gagasan-gagasan ini memang idealistik dan moralistik, tetapi pada saat yang sama juga realistik.

T5: Anda bilang bahwa kewenangan moral budaya merupakan bentuk kewenangan moral yang **paling maju; apa maksud Anda?**

J: Ambil misalnya Deklarasi Kemerdekaan Amerika Serikat. Dokumen itu dengan jelas menggambarkan kewenangan moral yang visioner. Sementara itu Konstitusi AS berusaha melembagakan nilai bahwa "semua manusia diciptakan sama sederajat" dan bahwa manusia "dianugerahi oleh Sang Pencipta dengan hak-hak azasi tertentu, yang di antaranya adalah Hak untuk Hidup, Kebebasan, dan hak untuk Mengupayakan Kebahagiaan."

Konstitusi itu selaras dengan visi dan sistem nilai yang termuat dalam Deklarasi Kemerdekaan. Deklarasi itu

menyatakan "semua manusia", tetapi para wanita selama berabad-abad tidak memiliki hak untuk memilih; banyak di antara penggagas Deklarasi itu juga memelihara budak; lebih dari delapan puluh tahun Proklamasi Emansipasi diperjuangkan; dan bahkan sampai kini masih ada prasangka rasial. Kewenangan moral budaya selalu berkembang lebih lambat daripada kewenangan moral institusi atau kewenangan moral visioner, tetapi pada akhirnya kewenangan moral budaya itu merupakan kunci perkembangan masyarakat yang harmonis. Kuncinya tidak terletak pada pemerintah, yang mewakili kekuatan atau hukum; juga bukan pada organisasi bisnis swasta atau bahkan orang perorangan, yang mewakili kebebasan. Kuncinya terletak pada orang-orang atau grup yang memeluk nilai-nilai bersama, yang sungguh-sungguh terkait dengan hati dan pikiran mereka. Inilah asumsi dasar yang ada di balik pemikiran Adam Smith, pengarang *The Wealth of Nations.* Sebelum menulis buku klasik itu, dia telah menulis buku berjudul *The Theory of Moral Sentiments.* Buku ini mendasari pandangan-pandangannya yang dituangkan dalam karya-karyanya belakangan, termasuk *The Wealth of Nations.* Buku itu didasarkan pada gagasan bahwa keutamaan dan maksud baik merupakan pondasi bagi sistem ekonomi yang bercirikan kebebasan berusaha maupun bagi sistem politik yang menganut demokrasi perwakilan. Dia menyatakan bahwa pasar bebas dan demokrasi tidak akan bertahan bila nilai-nilai individu rusak.

T6: Anda bilang bahwa salah satu masalah dasar kita adalah bahwa kita masih menggunakan model Zaman Industi dan menerapkannya di Zaman Pekerja Pengetahuan, tetapi bukankah kita ini masih merupakan negara industri? Di mana-mana kita melihat adanya **industri.**

Itu benar, tetapi hakikat dari pekerjaan yang dilakukan untuk menciptakan nilai tambah di dalam bebagai industri semakin banyak dikerjakan oleh para pekerja pengetahuan, bukan oleh para pekerja manual. Jadi, kita tidak sedang bicara mengenai tidak pentingnya industri, tetapi mengenai penggunaan paradigma kepemimpinan yang berbeda di dalam industri. Pada kenyataannya, paradigma ini bisa dilacak sampai era pertanian. Di luar kota-kota, pertanian ada di mana-mana. Mereka menambahkan nilai yang semakin meningkat melalui kekuatan Zaman Industri dan Informasi. Di sini kita bicara lebih mengenai kerangka pikir daripada lingkungan fisik.

Bagaimana budaya otoriter menciptakan ko-dependensi.

Coba pikirkan hal ini. Bila Anda memiliki pemimpin otoriter yang suka mengontrol, apa yang dilakukan oleh para pengikutnya? Kebanyakan akan menuruti perintahnya secara pasif. Mereka akan menunggu sampai diperintah, dan melakukan apa yang diperintahkan. Perilaku mereka akan menguatkan persepsi pemimpin otoriter tadi untuk meneruskan model komando dan kontrolnya, yang pada gilirannya akan membenarkan sikap pasif para pengikutnya. Dengan kata lain, persepsinya itu akan menjadi semacam ramalan yang kemudian memang terbukti benar. Proses itu akan memperlemah kemampuan dan kecerdasan orang-orangnya. Gaya kepemimpinannya akan membuat orang-orangnya tidak bisa berbuat sesuai dengan kapasitas maksimum mereka. Kemampuan-kemampuan mereka dengan demikian kurang dimanfaatkan. Gaya kepemimpinan seperti itu mengubah manusia sekadar benda yang harus dikontrol dan dikelola. Siklus ko-dependensi itu pada akhirnya menyuburkan budaya menjilat, penuh intrik politik, di mana kebenaran ditentukan oleh loyalitas dan kesesuaian dengan kemauan pemimpin, dan kesalahan baru dianggap kesalahan kalau tertangkap basah.

Dinamika proses itu juga menyuburkan sebentuk kesepakatan yang merusak, di mana orang bilang ya, padahal sebenarnya yang mereka maksudkan adalah tidak. Di lingkungan seperti itu konflik yang sehat dihindari, tetapi pada saat yang sama tumbuh subur sentimen, kebencian, kemarahan, sikap munafik (manis dan taat di muka, menohok di belakang), tingkat kepercayaan rendah, mutu rendah, kinerja buruk. Perasaan-perasaan yang tak terungkap itu pada kenyataannya tidak mati, dan nanti akan muncul dalam bentuknya yang lebih aneh.

Selanutnya, pemimpin otoriter tadi akan menjalankan tanggung jawabnya dengan berfokus pada efisiensi, yang berarti bahwa dia akan menerapkan metode, proses, dan langkah-langkah sedemikian sehingga aturan akan lebih penting daripada penilaian manusia. Semuanya itu akan memperkuat kepemimpinan sebagai suatu posisi, dan bukan pilihan; dan itu akan menjadi unsur pembentuk budaya. Pelan-pelan Anda akan melihat kebenaran ucapan Lord Acton bahwa "kekuasaan itu korup, dan kekuasaan yang mutlak juga akan korup mutlak-mutlakan." Semua orang kemudian akan memikirkan kepentingan sendiri, dan mengorbankan integritas mereka demi menyenangkan bos.

Masalahnya, dalam ekonomi baru, budaya ko-dependensi yang terlembagakan hanya dapat bertahan kalau pasar tidak kritis dan mudah memaafkan. la bisa bertahan melalui subsidi semu atau teror. Tradisinya bisa bertahan hanya kalau para pesaingnya juga bersifat ko-dependen.

Siklus itu dapat dipatahkan oleh satu orang yang melihat kepemimpinan sebagai pilihan, yang bersedia memperluas Lingkup Pengaruh dengan memerankan diri sebagai bilah kemudi kecil, yang mengandalkan realitas yang berkembang di pasar yang penuh persaingan, untuk menghentikan proses pembobrokan yang sedang dialami oleh organisasinya. Kepemimpinan seperti itu akan mewujudkan kewenangan moral,

yang akan muncul kalau kita memilih untuk hidup berdasarkan prinsip, yang hampir selalu mengandaikan sebentuk pengorbanan. Tetapi, dalam ekonomi pasar bebas, kepemimpinan seperti itu akan dengan sendirinya menduduki posisi puncak karena kepemimpinan seperti itulah yang akan terbukti berjalan. Dia akan menghasilkan banyak, dengan biaya yang lebih sedikit.

T8: Bagaimana semua ini dapat diterapkan pada keadaan ekonomi yang sedang buruk, atau dalam keadaan ekonomi yang bagus, tetapi industrinya sedang merosot?

J: Dalam keadaan seperti itu, semuanya justru lebih berlaku lagi, karena sumber daya terbesar kita sebenarnya adalah kemampuan kreatif orang-orang, yang bisa menciptakan solusi Alternatif Ketiga pada saat yang buruk. Memang, dalam keadaan buruk seperti itu, secara alamiah orang cenderung untuk kembali ke model hubungan yang mengandaikan komando-dan-kontrol yang menjadi ciri zaman industri, yang dalam jangka panjang tidak akan mampu bertahan. Dalam suatu keadaan krisis, dan untuk jangka pendek, di mana semua terfokus pada upaya untuk bertahan hidup, pendekatan otoriter barangkali perlu dan amat efektif. Seperti dikatakan oleh Eisenhower, "Tak perlu bicara demokrasi kepada orang yang tersesat di depan sarang serigala." Kendati demikian, pada akhirnya kita memerlukan keterlibatan semua orang secara mendalam agar perubahan penting yang dilakukan bisa bertahan. Untuk itu diperlukan kepemimpinan yang memiliki kewenangan moral yang benar-benar dipercaya.

T9: Bagaimana mengaitkan 7 Kebiasaan dengan 4 Peran Kepemimpinan? Kami telah menginvestasikan banyak uang dan waktu untuk pelatihan 7 Kebiasaan.

J: Ingatlah bahwa 7 Kebiasaan itu didasarkan pada prinsip-prinsip. 7 Kebiasaan itu adalah prinsip-prinsip karakter yang membentuk siapa dan apa Anda sebenarnya, sedangkan 4 Peran adalah apa yang Anda lakukan untuk menjalankan kepemimpinan dan memengaruhi organisasi Anda. Bila Anda menempatkan 7 Kebiasaan pada konteks 4 Peran Kepemimpinan, 7 Kebiasaan itu merupakan peran sebagai Panutan. Prinsip-prinsip yang mendasari 7 Kebiasaan tersebut bagaikan sumur yang dalam, atau saluran air yang memasok air ke sumur-sumur lain, yang dalam hal ini misalnya adalah TQM *(Total Quality Management,* Manajemen Kualitas Total), pemberdayaan dan pembentukan tim, inovasi, dll.

T10: Skandal korporasi sering kali membuat semua bisnis "salah karena asosiasi". Masalah karakter menjadi sorotan tajam. Bagaimana Anda mengembangkan karakter pribadi dan karakter budaya; bagaimana cara menghindari masalah-masalah seperti itu?

J: Saya dulu punya kesempatan untuk menangani akibat-akibat yang timbul dari keadaan buruk yang dialami oleh Three Mile Island, kekacauan di Rodney King dan Exxon Valdez, dan pada dasarnya saya temukan bahwa semua kekacauan itu merupakan manifestasi akut dari suatu gejala kultural yang mendalam. Kekacauan itu hanya merupakan puncak gunung es dari suatu masalah di mana orang-orang melakukan hal-hal yang tidak benar, menutup-nutupi ketidak beresan, mencabik-cabik sesuatu yang baik, mengabaikan hal-hal yang buruk, lalu tertangkap, dan meledak karena pemberitaan di media.

Saya kira hal seperti itu merupakan pelajaran berharga bagi semua organisasi. Coba tengok dan renungkan kembali, apa yang paling penting bagi Anda—visi dan sistem nilai Anda. Kaji ulang semua prosedur dan praktik, struktur dan sistem, untuk memastikan apakah semua itu telah melembaga-

kan visi dan nilai-nilai tersebut. Umpan balik harus mencerminkan penilaian jujur dari para penasihat, pemasok, pelanggan, dan semua pihak yang berkepentingan dan memberi nilai di situ. Tak perlu Anda menutup-nutupi masalah dan membela diri, karena hal itu hanya akan jadi bumerang bagi Anda. Loyalitas tidak boleh dinilai lebih tinggi daripada integritas; pada kenyataannya, integritas itulah loyalitas. Anda ingin dokter Anda mengatakan hal yang sebenarnya, walau Anda tidak akan suka mendengarnya. Anda mengharapkan seorang dokter setia sepenuhnya pada profesinya, sebagai bentuk kesetiaan tertingginya kepada Anda. Demikian pula dengan organisasi Anda. Pandang diri Anda sebagai profesional yang loyalitas tertingginya terarah pada prinsip-prinsip profesional dan moral, dan bukan pada institusi Anda. Itulah cara yang paling jelas untuk menjadi loyal kepada institusi Anda.

Cara terbaik untuk mengembangkan karakter di sebuah organisasi bukan dengan membuat daftar yang harus diikuti, yang akan dipakai oleh setiap orang untuk menilai orang lain, tetapi dengan membuat orang-orang bertanggung jawab atas hasil-hasil, yang diukur dengan Papan Skor Berimbang (Ballanced Scoreboard), yang menuntut pengembangan karakter pada level yang lebih tinggi. Dengan cara itu Anda tidak menghakimi karakter seseorang; Anda hanya memberi mereka tanggung jawab yang menuntut pertumbuhan karakter.

T11: Setelah merampingkan organisasi, bagaimana cara mempertahankan budaya positif yang ditandai dengan tingkat kepercayaan tinggi?

J: Anda tahu kenapa setelah perampingan organisasi biasanya budaya organisasi tersebut memburuk? Karena prinsip-prinsipnya tidak ditaati; orang-orang tidak dilibatkan, tidak

mendapat informasi yang memadai, dan tidak tahu arah organisasi maupun apa yang akan dilakukan selanjutnya. Mereka tidak memahami kriteria yang akan dipakai sebagai landasan untuk mengambil keputusan. Mungkin mereka tidak tahu menahu mengenai segi-segi ekonomi dari industri mereka, atau ekonomi pada umumnya, atau bahkan tidak banyak tahu mengenai perusahaan mereka.

Secara pribadi saya telah menyaksikan banyak organisasi yang berhasil melewati saat-saat sulit, yang menuntut keputusan-keputusan berat, tetapi dapat mengelolanya dengan cara-cara yang berprinsip. Melalui komunikasi yang transparan dan terbuka, dan keterlibatan maupun partisipasi yang sungguh-sungguh dan jujur, serta dengan menaati nilai-nilai yang berlandaskan pada prinsip-prinsip, disertai dengan kerelaan berkorban, orang-orang yang kena dampak negatif maupun keluarga mereka tahu bahwa organisasi terpaksa mengambil keputusan yang berat demi mereka juga. Dengan cara seperti itu, reputasi organisasi di masyarakat malah meningkat.

T12: Kami sering melakukan pelatihan pengembangan kepemimpinan, baik secara formal maupun informal, di luar kantor, atau sesi khusus, dan sering pula mengundang narasumber dari luar. Semua itu membantu, meningkatkan semangat dan memberi inspirasi, tetapi dalam beberapa hari saja, semua kembali seperti semula... bisnis seperti biasa. Apa rekomendasi Anda?

J: Mengetahui tetapi tidak melakukan berarti tidak mengetahui. Anda bisa terinspirasi dan menjadi bergairah untuk sementara oleh suatu pengetahuan atau keahlian tertentu yang Anda anggap penting, tetapi kalau *Anda tidak* menerapkannya, sesungguhnya *Anda tidak mengetahuinya.* Bila struktur dan sistem organisasi Anda tidak memberi rangsangan untuk menerapkannya, Anda tidak akan menerapkan pengetahuan atau

keahlian itu dan karena itu tidak akan mengetahuinya. Akhirnya, pengalaman seperti itu hanya akan membebani dan menumbuhkan sikap sinis. Berbagai upaya perubahan dan himbauan manajemen hanya akan seperti kembang gula harum manis, manis sementara di lidah, tapi segera lenyap. Kuncinya adalah mengambil materi pembelajaran kepemimpinan itu, mengajarkannya, mendiskusikannya, dan mencoba melembagakannya dengan cara memasukkan prinsip-prinsip dasarnya dalam proses kerja harian dan dalam sistem kompensasi bagi para anggota organisasi. Dengan cara itu, kepemimpinan itu akan benar-benar mewarnai praktik sehari-hari.

T13: Bagaimana kalau pendekatan itu tidak jalan?

J: Bila orang-orang tidak mau menerapkannya, pendekatan itu memang tidak akan jalan. Tak ada cara yang gampang. Dibutuhkan komitmen, kesabaran, dan persistensi, terutama kalau kita mau mengubah pola pikir dan perangkat keahlian kita. Alat-alat yang terkait dengan perubahan pola pikir dan perangkat keahlian itu tentu akan amat membantu, tetapi pada akhirnya hal itu tergantung pada komitmen orang-orangnya untuk melakukannya.

T14: Apa cara terbaik untuk mengawali perubahan itu, bila kita mengandaikan bahwa kita sudah membatinkan hal itu dalam diri kita?

J: Bila Anda menyetir mobil, dan kaki Anda menginjak rem, apa cara tercepat untuk bergerak maju—menginjaknya, atau melepaskan rem itu? Jelas, kita harus melepaskan rem itu. Mirip dengan itu, dalam budaya organisasi pun terdapat kekuatan yang mendorong dan kekuatan yang menghambat. Kekuatan yang mendorong biasanya adalah berbagai realitas

ekonomi yang logis sifatnya, yang dalam gambaran mobil tadi bisa disamakan dengan menginjak pedal gas. Kekuatan penghambatnya adalah hal-hal yang terkait dengan budaya dan emosi, dan bisa disamakan dengan rem. Melalui Alternatif Ketiga dan komunikasi yang bersifat sinergis, kekuatan penghambat bisa diubah menjadi kekuatan pendorong. Dengan cara itu, Anda tidak hanya melangkah maju, tetapi dari segi budaya pun juga akan terus terdukung dan terpelihara, karena keterlibatan dan komitmen orang-orang di dalamnya. Teori Kirk Lewin mengenai medan kekuatan diandaikan dalam jawaban ini.

T15: Apakah materi yang Anda ajarkan ini merupakan barang baru? Saya telah mendengar gagasan seperti ini sejak saya masih muda. Saya melihatnya terjadi di mana-mana dalam sejarah kita.

J: Benar. Pada kenyataannya, kalau saya meneruskan gagasan penting yang Anda kemukakan tadi, konstitusi yang berpusatkan pada prinsip-prinsip dan pasar bebaslah yang membebaskan potensi manusiawi masyarakat Amerika Serikat, di mana 4,5 persen penduduk dunia menghasilkan hampir sepertiga barang-barang yang diproduksi di dunia. Kekuatan paradigma dan prinsip-prinsip ini benar-benar membuahkan hasil yang luar biasa. Ingat, prinsip itu bersifat universal dan abadi. Dan prinsip-prinsip yang benar-benar penting mungkin paling baik dipelajari dan dipahami oleh para petani, karena mereka begitu dekat dengan alam, dengan hukum alam dan prinsip-prinsip. Mereka tahu, di pertanian kita tidak bisa berbuat seperti dalam institusi sosial seperti sekolah. Di sekolah, orang terbiasa dengan "sistem kebut semalam", semuanya dijejalkan secara cepat untuk meraih hasil cepat; dan hal itu tidak berlaku di pertanian, di mana Anda harus menyiapkan lahannya, menanam bibitnya, menunggu, menyiangi,

menyirami dan memetik panen di kemudian hari. Atletik level tinggi yang penuh kompetisi juga merupakan metafor yang bagus, karena di sini pun tidak berlaku sistem kebut sehari. Untuk bisa ikut bertanding, kita harus membayar harganya dulu.

Hal-hal yang sudah diketahui oleh banyak orang belum tentu juga banyak dilakukan. Itulah sebabnya kita perlu melakukan pembaruan diri, menegaskan lagi komitmen kita, membereskan etika watak dan kepemimpinan kita agar terus berpusatkan pada prinsip.

T16: Apakah materi pengajaran Anda ini berdasarkan riset?

J: Bila yang Anda maksud adalah riset empiris seperti yang dilakukan oleh seorang ilmuwan di laboratorium, jawabnya: tidak. Tapi, bila yang Anda maksud adalah analisis historis, kajian literatur, dan penyimpulan dari sekian banyak interaksi dan pengamatan selama berinteraksi dengan berbagai organisasi dan orang-orang, jawabnya: ya!

T17: Organisasi mana yang bisa menjadi model dari berbagai gagasan yang Anda ajarkan ini?

J: Anda akan menemukannya di setiap bidang usaha manusia. Ada banyak di sekitar Anda: organisasi seperti A.B. Comb School dan kapal selam USS Santa Fe adalah contohnya. Kriterianya adalah, sejauh mana suatu tempat kerja mengalami suatu proses pemberdayaan? Seberapa jauh orang-orangnya berfokus pada prioritas-prioritas tertinggi organisasi dan melakukan prioritas tertinggi itu? Perusahaan-perusahaan yang dikaji, yang kemudian dimuat dalam buku Jim Collins, *Good to Great,* adalah perusahaan yang amat diberdayakan oleh para pemimpin yang rendah hati dan penuh tekad maupun ke-

tetapan hati. Tentu saja, pemberdayaan bukan satu-satunya jawaban. Kebanyakan organisasi puncak telah bergerak atau sedang bergerak maju, yang tercerminkan dalam papan skor mereka. Upaya untuk menyelaraskan operasi dengan strategi, dan dengan pasar, menuntut kemampuan penilaian dan pertimbangan yang besar. Banyak organisasi yang semula amat berhasil kini merosot. Kita perlu cermat dalam menarik dan mengembangkan orang-orang terbaik kita, dengan cara menegakkan etika kepemimpinan dalam budaya organisasi. Kita juga harus mengembangkan kewenangan moral pribadi, kewenangan moral visioner, dan kewenangan moral istitusional, agar kita terus dapat maju di jalan menuju keagungan.

T18: Apakah materi ini pada dasarnya bisa disebut religius?

J: Prinsip-prinsip tersebut jelas memiliki dasar moral dan spiritual, tetapi tidak khusus terkait dengan agama tertentu. Secara pribadi saya telah mengajarkan prinsip-prinsip tersebut di seluruh pelosok dunia, dalam konteks keagamaan yang amat beragam, dan untuk itu saya mengutip kitab suci mereka masing-masing. Prinsip-prinsip tersebut benar-benar universal dan abadi. Dulu saya heran sekali, tetapi kini tidak lagi, ketika saya melihat apa yang terjadi kalau kita melibatkan orang-orang di pelosok dunia mana pun, dan dari level mana pun dalam organisasi, dalam pengembangan sistem nilai mereka. Bila ada semangat keterbukaan dan sinergi, dan bila orang-orangnya benar-benar mendapat informasi yang mencukupi, ternyata nilai-nilai pilihan mereka pada dasarnya sama. Kata-kata yang dipakai memang berbeda; berbagai praktik yang mencerminkan nilai-nilai tersebut juga berbeda, tetapi makna terdalamnya selalu berurusan dengan empat dimensi yang kita bicarakan sepanjang buku ini—fisik/ekonomi, hubungan/sosial, pengembangan mental/bakat, dan spiritual, yang berkaitan dengan makna dan integritas. Bila Anda ingin

merasakan pengalaman yang menarik, coba pelajari pernyataan misi beberapa organisasi yang telah menghasilkan pernyataan misi mereka dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Kata-kata yang digunakan memang berbeda, tetapi sesungguhnya semua rumusan itu bicara mengenai hal yang sama, kendati belum tentu juga rumusan itu benar-benar dijalankan.

T19: Saya **jadi kecil hati, sekaligus juga tak sabar. Apakah sudah terlalu terlambat bagi** saya **untuk berubah?**

J: Pertanyaan yang hebat. Kita benar-benar tahu sekarang bahwa masalah utama kenapa orang meragukan keabsahan gagasan-gagasan ini tidak terletak pada gagasan itu sendiri. Gagasan itu diterima sebagai sesuatu yang masuk akal oleh siapa pun. Masalahnya adalah bahwa mereka ragu terhadap diri mereka sendiri. Saya anjurkan, mulailah pelan-pelan, dan setahap demi setahap, dengan membuat janji pada diri sendiri dan menepatinya. Biarlah nurani Anda menjadi pemandu Anda mengenai janji apa yang harus dibuat. Bila Anda sudah membuat janji, betapa sepele pun janji itu, tepatilah. Sedikit demi sedikit rasa hormat Anda terhadap diri sendiri akan membesar, lebih besar dari dorongan suasana hati Anda. Kontrol dan penguasaan diri Anda juga akan semakin membesar, demikian juga rasa aman dan kompetensi Anda. Dengan demikian, Anda akan bisa membuat janji yang lebih besar, dan mampu menepatinya. Dengan begitu Anda akan memasuki wilayah baru, berani meninggalkan zona kenyamanan Anda, dan lebih berani lagi berprakarsa. Ingatlah kisah mengenai bambu China. Ada spesies tertentu bambu China, yang bila Anda tanam, sepertinya Anda tidak melihat perkembangan apa pun selama kurang lebih empat tahun. Yang Anda lihat mungkin hanya satu tunas muda, mencuat di atas tanah. Anda

menggemburkan tanahnya, menyiangi, menyiram, memupuk, dan melakukan segala hal yang harus dilakukan untuk memelihara tunas bambu itu, tetapi Anda tak melihat perubahan apa pun. Tapi, pada tahun kelima, bambu China itu segera tumbuh tinggi, mencapai dua puluh lima meter. Pada tahap awal, perkembangannya terjadi di dalam tanah, yaitu pada akar-akarnya. Begitu akar-akarnya sudah kuat dan menyebar, tiba-tiba batang-batang dan daunnya pun tumbuh, mengherankan orang yang mengira bahwa tak terjadi apa-apa pada tunas kecil tadi. Itulah alasan, kenapa perkembangan watak pada tataran pribadi selalu mendahului proses penciptaan kepercayaan yang terjadi pada hubungan antarpribadi, dan kepercayaan pada tataran hubungan antarpribadi ini pada *gi*lirannya juga mendahului penciptaan budaya organisasi yang positif dan sehat, yang mampu mencapai prioritas-prioritas tertingginya. Tak ada kata terlambat di sini. Hidup adalah sebuah misi, bukan sebuah karier.

T20: Bagaimana Anda tahu bahwa hal-hal yang Anda ajarkan itu memang jalan?

J: Anda akan mengetahuinya, bila Anda benar-benar melakukannya. Mengetahui tetapi tidak melakukan itu sama saja dengan tidak mengetahui. Bukti-bukti lain yang menguatkan bisa ditemukan secara amat praktis dari hasil-hasil yang dinikmati oleh orang-orang yang Anda layani—para klien, pemilik, karyawan, warga masyarakat sekitar, dan pelanggan—juga dari informasi yang bagus mengenai seluruh tim pemasok dan budaya organisasi Anda sendiri. Pada akhirnya, saya lebih percaya pada *pertimbangan dan perenungan* yang melibatkan nurani, dikombinasikan dengan *pengamatan* dan *pengukuran,* daripada cuma melalui pengamatan dan pengukuran, tetapi tidak melibatkan nurani. Saya menemukan bahwa kebanyakan

orang tahu banyak hal yang harus dilakukan, dan hal-hal yang seharusnya tidak mereka lakukan. Kalau saja mereka bertindak berdasarkan hal-hal yang mereka ketahui itu, segala pertanyaan lain cuma tinggal sebagai pertanyaan yang sifatnya akademis, penting untuk latihan berpikir, tetapi sesungguhnya tidak penting untuk hidup. Pada akhirnya, pertanyaan-pertanyaan itu juga akan terjawab, bukan hanya dari upaya untuk mempelajari jawabannya, tetapi juga dari upaya untuk *mendapatkan* jawaban dari pengalaman pribadi.

LAMPIRAN

Lampiran 1

MENGEMBANGKAN 4 KECERDASAN/ KEMAMPUAN: PETUNJUK PRAKTIS

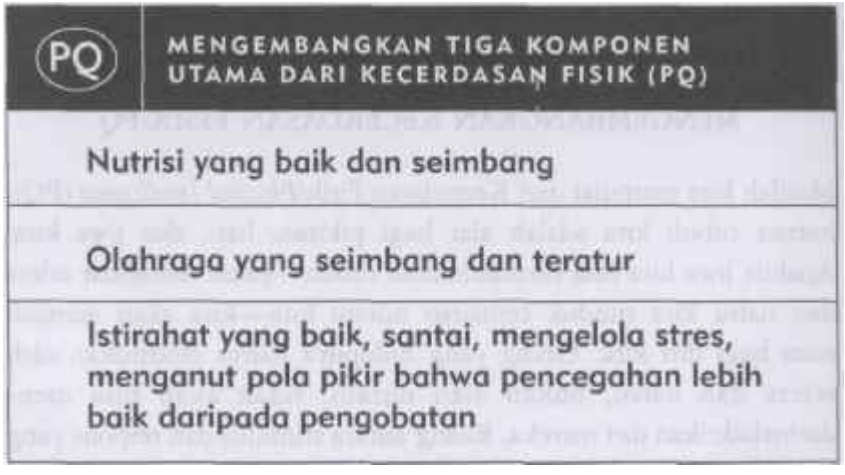
MENGEMBANGKAN KECERDASAN FISIK-PQ

Marilah kita memulai dari Kecerdasan Fisik/*Physical Intelligence* (PQ), karena tubuh kita adalah alat bagi pikiran, hati, dan jiwa kita. Apabila jiwa kita bisa menundukkan tubuh—yakni membuat selera dan nafsu kita tunduk terhadap nurani kita—kita akan menjadi tuan bagi diri kita. Orang yang hidupnya hanya ditentukan oleh selera dan nafsu, bukan oleh nurani, tidak akan bisa mendarmabaktikan diri mereka. Ruang antara stimulus dan respons yang mereka miliki menjadi sempit. Mereka sebenarnya kehilangan kebebasan pribadi, walau mengira bahwa mereka masih tetap bebas. Tubuh adalah pelayan yang baik, tetapi merupakan tuan yang buruk.

Kini riset telah membuktikan dengan jelas bahwa ketidakmampuan seseorang untuk mengatur dirinya sendiri secara efisien akan menimbulkan penuaan dini, penurunan kecerdasan mental, dan bahkan menutup akses terbadap kecerdasan yang telab ada pada diri kita. Yang sebaliknya juga berlaku: bila secara internal semakin padu, sistem fisiologis seseorang akan semakin efisien dan dia akan semakin kreatif, adaptif, dan luwes.[1]

DOC CHILDRE DAN BRUCE CRYER

Cara orang Yunani merumuskan penguasaan diri sendiri dalam hidup—"kenali dirimu, kendalikan dirimu, berikan dirimu"—merupakan urutan yang luar biasa. Saya berpendapat ada tiga cara fundamental untuk mengembangkan kecerdasan fisik kita. Pertama, *nutrisi/gizi yang bijaksana;* kedua, *olahraga yang seimbang dan teratur;* ketiga, *istirahat yang cukup, relaksasi, manajemen stres,* dan *pola pikir pencegaban.*



GAMBAR A 1.1

Tiga cara ini telah dimengerti secara luas dan diterima oleh sebagian besar orang di dunia yang beradab. Cara-cara ini sebenarnya telah diketahui secara umum. Tetapi sesuatu yang banyak diketahui secara umum belum tentu banyak dipraktikkan. Hanya sedikit orang yang mempraktikkan ketiganya sekaligus.

Jim Loehr dan Tony Schwartz menekankan dalam buku mereka, *The Power of Full Engagement,* bahwa kunci mencapai kinerja tinggi dan pembaruan diri adalah mengelola energi, bukan mengelola waktu. Walau amat menghargai manajemen waktu, mereka berpendapat bahwa kriteria tertinggi yang perlu dipakai dalam mengelola waktu Anda adalah bagaimana Anda mengelola energi Anda. Dengan mempelajari alam dan hukum alam yang mengatur kehidupan kemanusiaan, mereka menekankan pentingnya menghargai siklus antara aktivitas/kerja dan istirahat/pembaruan. Mereka menggunakan pendekatan pribadi utuh: tubuh, pikiran, hati, dan jiwa. Mereka berfokus pada pentingnya kebiasaan, yang mereka sebut sebagai ritual, untuk meningkatkan energi dan kemampuan kita untuk memberikan hasil yang diinginkan.

Nutrisi yang Bijaksana

Sebagian besar dari kita tahu apa yang seharusnya kita makan dan yang seharusnya tidak kita makan. Kuncinya adalah keseimbangan. Saya bukan pakar gizi, tetapi seperti banyak orang lain pula, saya telah mendapat pendidikan untuk mengetahui bahwa tubuh dan sistem-sistem di dalamnya, termasuk sistem kekebalan tubuh, akan mendapatkan kekuatannya yang terbaik jika kita makan lebih banyak gandum-ganduman/padi-padian bulir utuh *(whole grain,* salah satu contohnya adalah beras merah), sayur-sayuran, buah-buahan, dan protein rendah lemak. Jika kita makan daging (lebih baik secara tidak berlebihan), haruslah yang rendah lemak. Penelitian juga menunjukkan manfaat makan ikan secara teratur. Berbagai jenis makanan, antara lain makanan-makanan cepat *saji/fast food,* makanan hasil produksi pabrik, dan kembang gula, harusnya kita hindari atau amat jarang kita makan, karena banyak mengandung lemak jenuh dan gula. Tetapi sekali lagi ingatlah, kuncinya adalah keseimbangan dan melakukan secara tidak berlebihan. Belajarlah untuk tidak terlalu mudah menuruti nafsu dan makan berlebihan. Dengan kata lain, belajarlah untuk berhenti makan pada saat yang tepat—saat Anda merasa cukup kenyang dan sebelum perut Anda terasa terlalu penuh. Minumlah banyak air—enam hingga sepuluh gelas per hari. Minum air akan mengoptimalkan fungsi-fungsi tubuh, dan memberikan kontribusi *signifikan* terhadap upaya kita untuk mempertahankan kebugaran fisik dan berat badan yang sehat melalui pengaturan pola makan (diet) serta olahraga secara teratur.

Kini saya juga memahami kebijaksanaan dan pengaruh positif yang timbul dari praktik berpuasa secara teratur. Tidak makan selama jangka waktu tertentu bisa memberikan saat istirahat bagi seluruh proses pencernaan dan memperlancar proses pembersihan. Dari pengalaman saya sendiri, manfaat utamanya ternyata tidak saya rasakan dari sisi fisik, tetapi lebih pada manfaat mental dan spiritual. Prinsip puasa diajarkan pada hampir semua agama besar di dunia sebagai cara untuk mengembangkan tingkat penguasaan dan pengendalian diri yang lebih tinggi, maupun untuk mendapatkan kesadaran yang lebih mendalam mengenai betapa amat tergantungnya diri kita sebenarnya.

Saya amat yakin bahwa jika Anda mengendalikan selera makan dengan tepat, kemampuan Anda untuk mengendalikan nafsu dan memurnikan hasrat-hasrat Anda akan meningkat. Pengendalian diri akan memberikan suatu perasaan rendah hati yang sejati dan memungkinkan Anda mendapatkan perspektif lebih besar mengenai apa yang benar-benar penting dalam kehidupan.

Saya juga telah mengalami akibat-akibat negatif dari makan berlebihan, diet secara berlebihan, dan makan makanan "sampah" tanpa berpikir akibatnya.

Godaan yang terbesar terhadap diri saya datang saat merasa letih dalam perjalanan yang saya lakukan, dan sesampainya di hotel saya memesan layanan kamar. Saya menemukan bahwa apabila saya tidak bijaksana dan menuruti keinginan saya, hal itu akan memengaruhi pikiran dan jiwa saya, bahkan juga kualitas tidur saya. Pelatih *American Football* legendaris, Vince Lombardi, biasa mengatakan, Keletihan membuat kita semua jadi pengecut." Hal ini benar-benar terbukti dalam kejadian yang saya alami, karena pada saat saya merasa amat letih, saya cenderung menuruti keinginan yang tidak semestinya, dan hal itu benar-benar memengaruhi pikiran dan jiwa saya selama satu atau dua hari. Jika Anda membuat tubuh Anda tunduk terhadap pikiran dan jiwa Anda, kedamaian dan keyakinan diri yang mengalir dan disiplin dan penguasaan diri semacam itu akan luar biasa hebatnya. Dan bagi diri saya sendiri, saat saya merasakan rasa perih karena lapar yang sesungguhnya bukan disebabkan oleh lapar yang sebenarnya, tetapi rasa lapar yang timbul sebagai hasil dari proses penyembuhan dari kecanduan gula, saya mengatakan pada diri saya sendiri: "Tidak ada yang lebih menyenangkan daripada bertubuh ramping." Saya juga melakukan visualisasi positif bahwa rasa perih karena lapar tersebut sedang melahap cadangan-cadangan lemak dalam tubuh saya. Jika kita menundukkan selera dan mengunggulkan gizi, secara perlahan-lahan kita akan mendidik ulang syaraf-syaraf perasa di lidah untuk memenuhi keinginan triliunan sel yang menjerit-jerit agar mendapatkan gizi yang baik dan tepat.

Tetapi ini semua adalah urusan pribadi masing-masing, dan setiap orang harus memutuskan seperti apa gizi yang bijaksana bagi dirinya. Saya yakin bahwa hampir semua orang bisa mendapat manfaat yang amat besar dengan mencapai kemenangan pribadi atas tubuh. Kemenangan semacam itu juga akan memengaruhi kita untuk menghasilkan kemenangan publik dalam hubungan-hubungan kita dengan orang lain dan mengarahkan kembali diri kita ke arah hidup yang penuh pelayanan dan kontribusi.

Olahraga yang Konsisten dan Seimbang

Olahraga teratur untuk menjaga jantung, kekuatan, dan kelenturan, akan secara signifikan meningkatkan kualitas hidup dan jangka waktu harapan hidup. Sekali lagi, kuncinya adalah keseimbangan. Dewasa ini gaya hidup kita semakin lama semakin banyak duduk dan tidak aktif. Sebenarnya ada amat banyak cara untuk melakukan olah raga secara teratur. Mulailah dengan hal-hal kecil, dengan cara-cara yang bisa Anda lakukan secara teratur. Lakukan sesuatu setiap hari, atau paling tidak tiga hingga lima kali seminggu. Pilihlah sesuatu yang bisa Anda nikmati dan pas dengan kebutuhan dan kondisi Anda. Konsultasikan dengan dokter Anda. Variasikan jenis-jenis olahraga yang Anda lakukan sehingga Anda bisa memperkuat berbagai bagian tubuh dan menghindari terjadinya kebosanan atau latihan berlebihan pada satu bagian tubuh saja. Bila Anda suka berjalan, jika mungkin

berjalanlah dengan cepat. Bisa juga Anda berlari, berenang, berkebun, atau bersepeda. Banyak orang yang memanfaatkan alat-alat di pusat kebugaran yang dirancang untuk latihan aerobik/kardiovaskular, seperti mesin latihan ban berjalan *(treadmill),* sepeda stasioner, mesin latihan naik tangga (*stair climber),* mesin latihan eliptikal *(elliptical machines),* mesin latihan mendayung, dll.

Angkat berat dan latihan kekuatan otot lain juga terbukti menunjukkan manfaat yang amat besar bagi orang-orang di semua usia, termasuk meningkatkan kekuatan, postur, energi, memperlambat dan menghentikan proses pengeroposan tulang, dan meningkatkan kemampuan tubuh untuk membakar kalori.

Saya tidak bisa mengatakan dengan cukup baik mengenai betapa banyak manfaat yang telah saya alami dari olah raga yang konsisten dan seimbang. Bagi saya, manfaat yang terbesar adalah pada sisi mental dan spiritual, dan bukan hanya fisik, sekalipun saya amat kagum oleh banyaknya manfaat fisik yang diperoleh dari olahraga secara teratur. Latihan aerobik, yakni berolahraga dengan menggunakan otot-otot besar pada kaki untuk memperkuat jantung dan sistem peredaran darah yang akan memungkinkan kita untuk bisa memproses oksigen dengan cara yang paling efisien, selalu merupakan fondasi dasar bagi program latihan saya.

Latihan aerobik yang lebih saya sukai adalah berlari. Tetapi karena lutut saya mengalami cedera dalam berbagai aktivitas olahraga, sekarang saya hanya bisa menggunakan sepeda stasioner. Namun saya menemukan bahwa pada saat saya sedang berlatih di atas sepeda tersebut saya bisa melakukan hal-hal lain. Saya bisa berbicara dengan orang lain melalui telepon dan menjalankan bisnis sekalipun nafas saya tersengal-sengal. Saya bisa menonton televisi, baik acara pendidikan maupun acara hiburan. Saya bisa melakukan percakapan yang berarti dengan istri atau anak-anak atau teman-teman yang berlatih bersama saya. Kami saling memberi semangat satu sama lain atau berbagi gagasan mengenai latihan yang memberi hasil yang baik dan yang tidak memberi hasil.

Saya juga mendapatkan keyakinan yang kuat mengenai pentingnya latihan otot dan latihan kelenturan. Pernah suatu ketika seorang pelatih melihat saya sedang berlatih angkat berat pada perangkat *bench press.* Dia mengatakan pada saya untuk terus mengulang melakukan angkatan sampai batas kemampuan saya, lalu menambah satu angkatan lagi. Saya bertanya alasannya, dan dia berkata bahwa manfaat terbesar dari latihan tersebut akan datang pada ujung-ujung akhir dari latihan, yakni saat serabut-serabut otot merasa letih dan seperti tercerai-berai (rasa nyeri), dan dalam waktu sekitar empat puluh delapan jam serabut-serabut itu akan diperbarui kembali dan diperkuat. Pengalaman ini merupakan sebuah pembelajaran yang amat menarik bagi saya, karena sebenarnya saya sudah ingin berhenti saat saya merasa lelah dan sakit. Tetapi dia berdiri di dekat saya dan mengatakan, "saya akan memegang batangnya begitu Anda sudah tidak sanggup mengangkatnya lebih jauh." Pengalaman ini juga memberi perumpamaan yang hebat untuk tiga dimensi kehidupan yang lain. Saat kita melangkah maju hingga ujung batas-batas kemampuan, kemampuan kita untuk melakukan sesuatu akan meningkat. Emerson mengatakannya begini: "Hal-hal yang terus-menerus kita lakukan akan menjadi semakin mudah, bukan karena sifat hal itu yang berubah, tetapi karena kemampuan kita untuk melakukannya telah meningkat."

Saya punya komitmen untuk latihan aerobik lima hingga enam kali dalam seminggu, latihan otot tiga kali seminggu, dan peregangan dan/atau yoga untuk kelenturan enam kali seminggu. Saya juga merasakan manfaat dari pilates (suatu metode latihan olahraga yang dikembangkan oleh Joseph Pilates, yang dia sebut sebagai *The Art of Contrology,* yang menganjurkan pemanfaatan pikiran untuk mengontrol otot) untuk memperkuat tubuh dengan kekuatan pikiran. Setiap orang harus memelajari kondisinya masing-masing dan menentukan tindakan apa yang paling bijaksana bagi dirinya. Tetapi sekali lagi, saya yakin bahwa olahraga akan meningkatkan kontrol diri dan penguasaan diri, yang selanjutnya akan memperbaiki

totalitas kehidupan kita dan benar-benar memperluas ruang antara stimulus dan respon.

Saat mengajar di universitas, saya mendorong para mahasiswa untuk menetapkan sasaran pribadi yang ingin mereka capai untuk semester tersebut. Sebagian besar dari para mahasiswa memilih berolahraga secara teratur dan makan secara benar sebagai salah satu sasaran mereka. Saya menyebut penetapan sasaran ini sebagai pembuatan "kesepakatan menang-menang" dengan para mahasiswa, dan setelah tujuan tersebut disepakati, mereka bertanggung jawab terhadap hasilnya. Mereka juga diharapkan untuk berbagi wawasan dan pembelajaran yang mereka peroleh dari pengalaman yang mereka dapatkan saat berusaha mencapai tujuan dan mengevaluasi diri mereka sendiri berdasarkan sasaran yang telah mereka pilih. Karena evaluasi ini menjadi penentu yang signifikan untuk nilai mata kuliah tersebut, mereka mendapatkan motivasi eksternal sekaligus internal. Sebagian siswa tidak ingin menetapkan tujuan yang bersifat fisik, dan hal itu memang boleh-boleh saja. Mereka akan menetapkan dan bertanggung jawab atas sasaran-sasaran lain yang mereka rasa perlu mereka capai.

Manfaat yang dirasakan oleh mereka yang berusaha mengatasi kecanduan gula atau makanan "sampah" cepat saji dan yang berlatih olah raga minimum tiga puluh menit paling tidak tiga kali sehari benar-benar di luar bayangan Anda. Menumbuhkan kebiasaan-kebiasaan baru dan mematahkan kebiasaan-kebiasaan lama memberikan pengaruh luar biasa besarnya sehingga memengaruhi hubungan mereka dengan semua orang. Kebiasaan-kebiasaan baru itu memengaruhi energi, ketajaman mental, pembelajaran, dan perasaan penguasaan diri mereka. Pada akhir semester, mereka yang tidak memilih sasaran-sasaran fisik menyesal karena merasa seharusnya mereka memilih sasaran semacam itu saat mendengar kisah-kisah keberhasilan dari mereka yang memilih dan mencapai sasaran-sasaran pengendalian fisik mereka.

Coba renungkan sejenak. Ada 168 jam dalam setiap minggu bagi kita semua. Jika Anda mengasah gergaji secara fisik melalui

latihan olahraga yang teratur dan seimbang sekalipun hanya dua atau tiga jam per minggu, Anda akan merasakan dampak yang positif dari latihan dua atau tiga jam tersebut pada 166 jam lainnya, termasuk pada kualitas tidur Anda. Anda akan mulai bisa melihat timbulnya efek berlipat ganda dan daya yang luar biasa besarnya dengan mengendalikan hidup Anda semacam ini.

Istirahat yang Tepat, Relaksasi, Manajemen Stres, dan Pola Pikir Pencegahan

Dr. Hans Selye, seorang pelopor besar dan pemimpin dalam bidang stres, menunjukkan bahwa ada dua jenis stres: *distress* dan *eustress. Distress* muncul karena kita membenci pekerjaan kita, mengeluhkan berbagai tekanan kehidupan, dan merasa bahwa kita adalah korban tak berdaya. *Eustress* datang dari dorongan/tekanan positif yang timbul karena adanya jarak antara kondisi kita saat ini dan tujuan yang ingin kita capai—sasaran, proyek atau penyebab lain yang bermakna, yang benar-benar menggerakkan kita dan mendulang bakat-bakat dan gairah kita; atau dengan kata lain, suara kita. Melalui penelitian empiris yang saksama, Dr. Selye memperlihatkan bahwa *eustress* menopang sistem kekebalan tubuh, meningkatkan jangka harapan hidup dan kenikmatan dalam hidup. Singkat kata, kita seharusnya tidak menghindari stres jika hal itu merupakan jenis stres yang tepat, yakni *eustress,* karena hal itu akan memperkuat kita dan meningkatkan kapasitas kita. Tentu saja, itu semua tetap harus diseimbangkan dan diselaraskan dengan istirahat dan relaksasi yang tepat, yakni apa yang disebut sebagai "manajemen stres," atau lebih tepat lagi, "manajemen *eustress."* Selye menjelaskan bahwa kaum wanita rata-rata hidup tujuh tahun lebih lama daripada laki-laki karena sebab-sebab psikologis/spiritual, bukan karena alasan fisiologis. "Pekerjaan seorang perempuan tidak pernah selesai."

Berbagai lingkup profesional kesehatan telah luas menerima bahwa minimal dua pertiga dari semua penyakit yang diderita orang,

sebenarnya disebabkan oleh pilihan gaya hidup yang diambil oleh orang-orang itu sendiri. Pilihan-pilihan ini berkaitan dengan nutrisi, merokok, kurangnya istirahat dan relaksasi, mencoba memaksa tubuh melakukan yang berlebihan, dan perlakuan-perlakuan tidak wajar lainnya terhadap tubuh. Banyak orang yang mengaitkan berbagai penyakit dengan faktor-faktor genetik, tetapi seperti yang telah kami jelaskan sebelumnya, selalu ada ruang antara stimulus dan respons, dan jika kita menyadari ruang ini dan menyadari kemampuan kita untuk membuat pilihan berdasarkan prinsip, belum tentu kita akan menderita penyakit sekalipun sudah terpola secara genetik pada diri kita. Bahkan sebagian besar kanker bisa disembuhkan jika terdeteksi pada tahap stadium satu atau dua sebelum menjadi agresif.

Pengobatan Barat modern terutama berfokus pada perawatan dan bukan pada pencegahan. Perawatan itu sendiri umumnya dalam dua bentuk yakni dengan obat-obatan kimia atau dengan pembedahan. Saya ingin melihat paradigma medis yang lebih luas dan lebih mendalam dengan dilengkapi oleh terapi-terapi alternatif yang telah terbukti keberhasilannya.

Amat penting bagi kita untuk melakukan pemeriksaan kesehatan secara teratur, paling tidak satu tahun sekali, sehingga berbagai kecenderungan atau gejala-gejala penyakit bisa diatasi dengan berbagai pilihan yang bijaksana. Saya sendiri memiliki seorang dokter untuk perawatan dan dokter untuk pencegahan dan saya amat menghargai keduanya. Saya belajar bahwa prinsip yang paling mendasar adalah bahwa kita harus mengambil tanggung jawab atas kesehatan kita sendiri. Kita harus mengajukan pertanyaan-pertanyaan, turut terlibat secara mendalam untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang harus dilakukan, memelajari, meminta pendapat kedua, dan melihat bentuk-bentuk terapi alternatif, daripada sekadar menyerahkan tanggung jawab kesehatan dan kesejahteraan kita pada orang atau profesi tertentu.

Mengabaikan Perkembangan dan Kesehatan Tubuh

Apa yang akan terjadi terhadap ketiga dimensi yang lain jika tubuh diabaikan? Kita akan kehilangan banyak hal, bukan hanya kesehatan kita tetapi secara *mental* kita juga akan kehilangan fokus, kreativitas, daya tahan, kegigihan, keberanian, kemampuan untuk belajar, serta ingatan kita. Dan sebaliknya, jika kita berlatih, beristirahat dan makan secara benar, kita bisa mempertahankan fokus mental dan kegigihan kita, maupun rasa haus kita untuk terus belajar.

Apa yang terjadi pada kecerdasan *emosional* kita, terhadap hati kita, apabila kita mengabaikan tubuh kita, saat kita hanya menjadi budak dari selera dan nafsu kita? Kesabaran, cinta, pengertian, empati, kemampuan untuk mendengarkan dan welas asih akan ikut tertundukkan pula. Semua hal itu hanya akan menjadi omongan hampa tanpa daging dan darah yang membentuknya.

Saya telah mengalami sendiri bahwa jika saya membuat komitmen atau berjanji pada diri saya sendiri untuk melakukan diet atau olahraga (atau apa pun juga), tetapi tidak memenuhinya, saya menjadi kurang peka terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain. Saya akan merasa tersinggung dan marah terhadap diri saya sendiri, dan saya merasa integritas saya terkikis. Baru setelah saya kembali, membuat komitmen ulang, menetapkan pikiran saya, dan kemudian memenuhi janji saya, saya bisa mengendalikan diri saya sendiri dan secara tulus berempati pada orang lain.

Seseorang yang menyerah terhadap godaan setelah lima menit tidak akan tahu apa sebenarnya yang akan terjadi jika dia menahan godaan itu selama satu jam. Inilah sebabnya orang-orang yang perilakunya buruk hanya mengetahui sedikit sekali mengenai keburukan. Mereka telah menjalani kehidupan yang terkungkung karena selalu menyerah terhadap godaan.[2]

C.S. LEWIS

Apa yang akan terjadi *dengan jiwa* kita, dengan kedamaian pikiran kita? Keinginan kita untuk melayani, berkontribusi, kemauan kita untuk berkorban, untuk menundukkan diri kita sendiri terhadap tujuan yang lebih baik akan terpengaruh; nurani kita menjadi tumpul, menyerah terhadap hampir segala godaan. Hilangnya integritas pribadi, sekecil apa pun, membuat kita menjadi lebih berorientasi pada diri sendiri, lebih egois. Dan, saya menemukan bahwa saat saya menetapkan pikiran saya untuk hidup berdasarkan prinsip dan dengan nurani, tekad saya untuk melayani dan berkontribusi dengan cara-cara yang bermakna akan tumbuh kembali.

Penguasaan diri secara fisik dan pengembangan fisik adalah sesuatu yang amat mendasar, juga amat konkret yakni kita bisa mengambil tindakan secara langsung terhadapnya. Kita memiliki akses yang lebih dekat dengannya; kita bisa mengendalikannya secara langsung. Saat kita menguasai selera-selera tubuh kita dan memperkuat kecerdasan selera-selera kita itu, kita akan mulai bisa melihat semakin besarnya ruang yang kita miliki antara stimulus dan respons, dan sekaligus mengalami peningkatan mental, emosional, maupun spiritual.

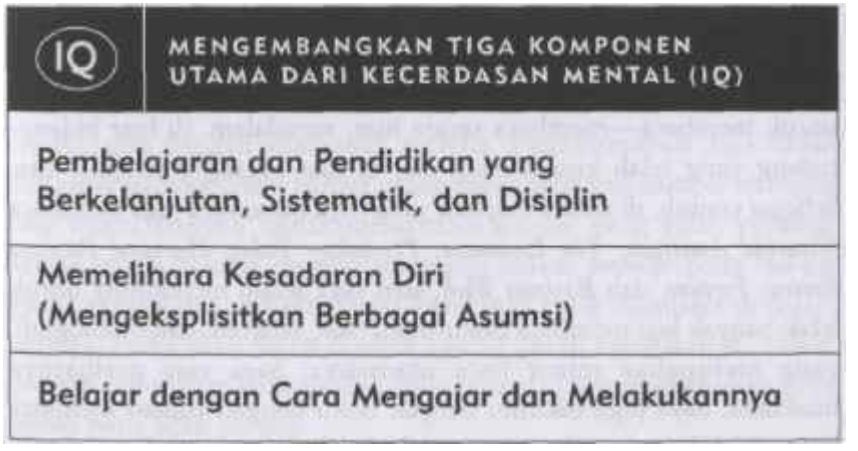
Saya menemukan bahwa sebagian besar orang mengakui bahwa mereka melenceng dari jalur pada saat-saat tertentu. Tetapi jika mereka secara tulus bersedia mendengarkan umpan balik dari tubuh, pikiran, hati, dan jiwa dan membuat perubahan-perubahan yang diperlukan, mereka bisa kembali ke jalur mereka. Persis seperti perjalanan sebuah pesawat terbang. Sebenarnya penerbangan yang dilakukan oleh pesawat udara hampir sepanjang waktunya melenceng dari jalur yang telah ditetapkan, tetapi karena pilot secara terus-menerus menerima umpan balik dari berbagai instrumen pengukuran untuk membantunya kembali ke jalur penerbangan yang tepat, hampir semua pesawat tiba pada tujuan yang telah ditetapkan oleh rencana penerbangan yang telah disusun.

Jika seseorang bersedia mendengarkan nuraninya, nurani itu akan mengarahkannya dalam ketiga bidang ini. Dan semakin jauh dia mendengarkannya, semakin kuat nurani tersebut, jadi dia akan bisa

bergerak lebih leluasa dan lebih jauh lagi dalam mendarmabaktikan hidupnya. Dengan makan secara tepat, berlatih olahraga, beristirahat dan relaksasi, kita akan meningkatkan kapasitas kita dan memperkuat sistem kekebalan tubuh kita maupun kemampuannya untuk memperbaiki diri; dan lebih penting lagi, kita bisa membebaskan ketiga kecerdasan yang lain yang terkandung di dalam pikiran, hati dan jiwa.

MENGEMBANGKAN KECERDASAN MENTAL—IQ

Saya rasa ada tiga jalan untuk mengembangkan IQ atau kapasitas mental: Pertama, *pembelajaran* dan *pendidikan* yang *sistematis* dan *berdisiplin,* termasuk belajar hal-hal baru di luar bidang yang telah kita ketahui; kedua, *menumbuhkan kesadaran diri* sehingga kita bisa sadar terhadap asumsi-asumsi kita sendiri dan berpikir "di luar kotak" dan di luar zona kenyamanan; ketiga, *belajar dengan cara mengajar dan melakukannya.*



GAMBAR A 1.2

Pembelajaran dan Pendidikan Terus-Menerus, Sistematis dan Disiplin

Orang yang melakukan komitmen untuk melakukan pembelajaran, pertumbuhan, dan perbaikan diri secara terus-menerus akan menjadi orang yang memiliki kemampuan untuk berubah, beradaptasi, menyesuaikan diri dengan perubahan kenyataan kehidupan, dan secara fundamental akan memiliki kemampuan untuk memberikan hasil di segala bidang kehidupan. Satu-satunya sumber keamanan ekonomi kita terletak pada kemampuan kita untuk memenuhi kebutuhan manusia. Jadi sebenarnya, semakin buruk kondisi yang timbul, semakin jelas adanya kebutuhan manusia yang perlu dipenuhi. Sumber rasa aman ekonomi kita bukan terletak pada perusahaan/organisasi/instansi tempat kita bekerja atau pada profesi kita, karena bisa saja ada lompatan teknologi yang membuat itu semua menjadi tidak berfungsi lagi. Tetapi jika kita memiliki pikiran yang kuat, aktif, waspada, tumbuh, dan selalu belajar, kita akan mampu "melompat dengan mantap." Anggapan bahwa IQ tidak bisa berubah sudah lama terbukti tidak benar. Apabila pikiran semakin banyak digunakan, semakin kuatlah ia; apabila pikiran semakin responsif terhadap nurani, semakin bijaksanalah ia.

Saya berkeyakinan kuat bahwa seharusnya kita mengurangi sebanyak mungkin waktu untuk nonton TV dan memanfaatkannya untuk membaca—membaca secara luas, mendalam, di luar bidang-bidang yang telah kita ketahui dan di luar bidang pekerjaan kita. Sebagai contoh, di antara majalah yang saya baca, saya juga membaca *Scientific American, The Economist, Psychology Today, Harvard Business Review, Fortune,* dan *Business Week.* Istri saya selalu mendorong untuk lebih banyak lagi membaca buku-buku fiksi, biografi, dan otobiografi, yang merupakan minat baca utamanya. Saya rasa nasihatnya bijaksana. Saya juga dikirimi banyak buku dengan tujuan meminta kutipan dukungan, dan saya telah belajar cara membaca secara konseptual dengan memelajari daftar isi dan gaya si penulis untuk menemukan di mana gagasan-gagasan utama diungkapkan. Dengan

cara ini saya bisa menangkap esensi banyak buku dalam waktu satu hari saja.

Gaya belajar lain yang menarik dan membantu adalah dengan membagi presentasi yang Anda dengarkan atau buku yang Anda baca ke dalam empat bidang: pertama, *tujuan;* kedua, *pendapat utama;* ketiga, *validasi* atau bukti-bukti; dan keempat, *aplikasi* atau contoh-contoh penggunaan dan kisah. Saya menemukan bahwa dengan melatih pikiran Anda agar berpikir dengan cara ini saat Anda mendengarkan atau membaca, daya tangkap Anda untuk memahami bahan tersebut akan menjadi amat baik dan akurat, hampir setingkat dengan pemahaman yang Anda miliki apabila Anda telah menghabiskan waktu yang jauh lebih banyak untuk memelajari bidang/bahan tersebut.

Pada dasarnya, setiap orang harus memutuskan sendiri cara bagi dirinya agar bisa terus-menerus mempertahankan pendidikan dan pembelajarannya. Dalam Era Pekerja Pengetahuan dewasa ini, hal itu amat vital. Kita harus menilai secara seksama untuk apa saja pemakaian waktu kita dan seberapa banyak waktu yang kita sia-siakan, dan kemudian membentuk disiplin mental yang amat kuat untuk tidak menyia-nyiakan waktu. Anda akan mendapat imbalan yang amat besar dari buku-buku yang Anda baca. Banyak orang yang mengatakan bahwa mereka amat sibuk, mereka tidak punya banyak waktu untuk membaca dan bahkan waktu untuk bercengkerama dengan anak-anak mereka. Bagaimanapun juga sudah ada amat banyak bukti bahwa orang menghabiskan hampir setengah dari waktu mereka untuk melakukan hal-hal yang tidak penting. Tetapi semakin kuat disiplin seseorang dalam *berfokus* pada hal-hal yang penting dan semakin besar keyakinan yang membara di dalam hatinya, maka akan menjadi amat mudah untuk mengatakan "Tidak" dengan tersenyum bahagia dan ceria terhadap segala gangguan yang sudah pasti akan datang.

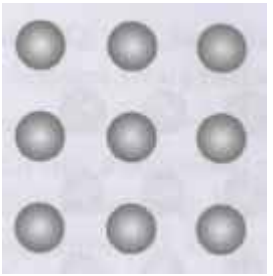
Menumbuhkan Kesadaran Diri (Menyadari Asumsi-Asumsi Kita Sendiri Secara Ekplisit)

Kesadaran diri membutuhkan keempat jenis kecerdasan secara menyeluruh dan merupakan anugerah yang hanya ada pada manusia. Kesadaran ini pada dasarnya merupakan istilah lain bagi ruang antara stimulus dan respons—ruang di mana Anda bisa berhenti dulu sejenak lalu membuat sebuah pilihan atau keputusan.

Menumbuhkan kesadaran diri dengan mencoba untuk memahami dan menyadari asumsi, teori, dan paradigma kita yang mendasar secara eksplisit, sudah pasti merupakan salah satu aktivitas yang memberikan efek pelipatgandaan terbesar yang bisa kita lakukan. Kita secara otomatis selalu membuat asumsi, dan asumsi-asumsi itu bersifat amat *implisit* (kita tidak menyadari bahwa kita membuat asumsi-asumsi tersebut). Dengan menyadari secara *eksplisit* asumsi-asumsi yang kita buat secara bawah sadar, kita bisa membuat lompatan kuantum yang luar biasa besarnya. Kita bisa belajar untuk berpikir di luar kotak.

Mari saya bed sebuah contoh untuk menggambarkannya. Contoh ini disebut Percobaan 9 Titik. Kalaupun Anda pernah melakukan percobaan ini sebelumnya, saya mendorong Anda untuk melakukannya lagi sekarang untuk memperkuat pengetahuan mengenai pentingnya menyadari secara eksplisit asumsi-asumsi kita dan berpikir di luar kotak.

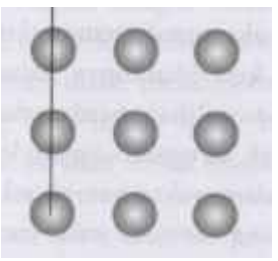
Dengan menggunakan sembilan titik di bawah ini dan tanpa mengangkat pena atau pensil Anda dari kertas, gambarlah empat garis lurus yang terus tersambung tanpa putus dan melewati kesembilan titik tersebut (lihat Gambar A1.3).



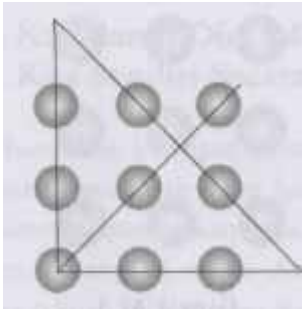
GAMBAR A1.3

Mengalami kesulitan? Jika ya, coba lagi, tetapi kali ini, berpikirlah di luar kotak. Anda mungkin telah mengasumsikan bahwa garis-garis yang Anda buat harus tetap berada di dalam kotak. (Dari sinilah muncul ungkapan "berpikir di luar kotak.") Perhatikan apa yang Anda lakukan sekarang. Anda berpikir mengenai pemikiran Anda. Tidak ada binatang yang bisa melakukan hal itu. Itulah sebabnya tidak ada binatang yang bisa mencipta ulang dirinya sendiri. Anda dan saya bisa. Mengapa? Kita bisa menguji asumsi-asumsi kita sendiri. Sekarang cobalah lagi.

MARI KITA LIHAT apa yang terjadi pada saat Anda berpikir di luar kotak. Lihat. Tariklah garis pertama sampai keluar kotak (lihat Gambar A1.4). Kemudian garis kedua, ketiga, dan keempat (lihat Gambar A1.5).



GAMBAR A 1.4



GAMBAR A1.5

Sekarang saya beri Anda tantangan lain. Gambarlah satu garis lurus melewati seluruh titik tersebut. Sekarang coba periksa pikiran Anda. Apa asumsi Anda? Satu garis lurus melalui kesembilan titik tersebut seluruhnya. Anda tidak bisa mengatur ulang susunan titik-titik tersebut. Garis tersebut harus melewati sembilan titik yang sama. Apa asumsi Anda?

Lebar dari garisnya (lihat Gambar A1.6 pada halaman 515).

Kesadaran diri melibatkan keempat jenis kecerdasan dan merupakan sebuah anugerah unik yang hanya ada pada manusia. Kesadaran ini pada dasarnya merupakan istilah lain bagi ruang antara stimulus dan respons—ruang di mana Anda bisa berhenti dulu sejenak dan kemudian membuat sebuah pilihan atau keputusan.

Saya ingin memberi saran mengenai beberapa cara lain untuk memupuk kesadaran diri. Putri saya, Colleen, memiliki jurnal/catatan harian yang amat banyak, mungkin sampai tujuh puluh macam. Semua diisi dengan pikiran-pikirannya yang ditulis hanya untuk dibacanya sendiri. Menulis jurnal memungkinkannya untuk menjadi pengamat dari segala keterlibatannya dalam kehidupan, maupun untuk membuat pilihan-pilihan berdasarkan pengamatan-pengamatan tersebut. Dia telah mengembangkan kapasitas untuk mencipta ulang dirinya sendiri dalam waktu hampir seketika, karena kesadaran dirinya telah berkembang menjadi amat mendalam dan kuat. Saya telah melihat dia membuat keputusan-keputusan yang penting didasarkan pada petunjuk dari nurani, atau kecerdasan spiritual, menundukkan IQ maupun EQ, dan kemudian menemukan bahwa ketiganya bisa berjalan bersama secara harmonis.

Berdisiplin untuk menuliskan pikiran-pikiran kita sendiri adalah hal yang amat menuntut dan melelahkan, tetapi berdaya pengaruh yang besar dan menimbulkan kejelasan bagi kita. Sebuah kegagalan yang dipelajari aspek-aspeknya bisa diubah menjadi keberhasilan. Jadi pada dasarnya, sebenarnya tidak perlu ada kegagalan, yang ada hanya pembelajaran dari pengalaman yang dimanfaatkan dengan baik dalam kehidupan.

Cara lain untuk membangun kesadaran diri dan orang lain dan untuk menyadari asumsi-asumsi kita secara eksplisit adalah dengan meminta umpan balik dari orang lain. Kita semua memiliki titik-titik buta *(blind spots).* Sebagian dari titik-titik buta itu benar-benar bisa melumpuhkan efektivitas kita. Tetapi jika kita mengembangkan kebiasaan, baik secara informal maupun formal, untuk meminta umpan balik dari orang lain—orang yang kita kasihi dan yang bekerja atau hidup bersama kita—kita akan mempercepat laju pertumbuhan dan perkembangan diri kita. Kebiasaan ini akan mirip dengan melakukan riset pasar dan membandingkan diri *(benchmarking)* dengan mereka yang unggul *di* tingkat dunia, dan bukan sekadar dengan pesaing-pesaing lokal atau regional. Proses semacam ini sering memberikan informasi mengenai titik-titik buta yang juga tidak dapat dilihat oleh orang lain.

Banyak orang, termasuk diri saya, melihat doa, meditasi, dan kontemplasi sebagai jalan untuk memahami pengarahan dari nurani dan untuk melihat kehidupan sebagai sebuah misi, sebuah tanggung jawab dan peluang untuk berkontribusi. Doa juga bisa memberikan kekuatan dan keberanian untuk melangkah mundur, mengakui kesalahan kepada orang lain, minta maaf, memperbarui komitmen, dan kemudian kembali ke jalur untuk maju.

Belajar dengan Mengajarkan dan Melakukan

Lihat kembali bab 3. Pada dasarnya, hampir setiap orang mengakui bahwa kita akan mengalami pembelajaran yang terbaik pada saat: pertama, kita mengajari orang lain, dan kedua, jika pembelajaran yang kita lakukan menyatu dengan diri kita dengan cara menjalankannya dalam kehidupan kita. Mengetahui tapi tidak melakukannya sebenarnya sama saja dengan tidak mengetahui. Belajar tapi tidak menjalankannya sama saja dengan tidak belajar. Dengan kata lain, memahami sesuatu tetapi tidak menerapkannya sebenarnya sama dengan tidak memahaminya. Hanya dengan melakukan atau menerapkannya, pengetahuan dan pemahaman tersebut bisa menyatu dan terinternalisasi pada diri kita.

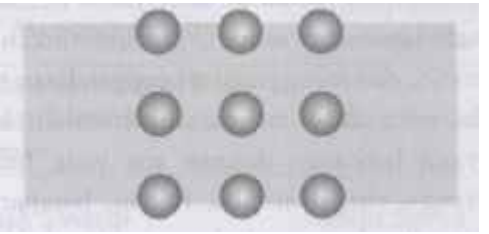
Mengabaikan Perkembangan Pikiran

Kita hidup di dalam sebuah dunia yang semakin hari menjadi semakin luar biasa rumit dengan perkembangannya yang begitu cepat. Pasar dan teknologi mengalami globalisasi. Ada jenis terorisme baru yang bisa menimbulkan konsekuensi amat berbahaya di seluruh penjuru dunia, yang menciptakan rasa takut di hati sebagian besar umat manusia. Seluruh masyarakat mengalami kebingungan berkenaan dengan nilai-nilai dan kehilangan pegangan. Keluarga-keluarga merasakan tekanan yang belum pernah dirasakan sebelumnya. Alat kita untuk mengatasi tantangan-tantangan ini adalah pikiran kita. Jika pikiran diabaikan, *tubuh* akan menderita. Ada yang mengatakan, Jika Anda berpikir bahwa pendidikan itu mahal, cobalah hidup dengan kebodohan." Dalam kehidupan ada suatu kepastian yaitu tumbuh atau mati. Masa hidup dari berbagai profesi saat ini hanya beberapa tahun. Jika kita melemparkan tanggung jawab pengembangan mental diri kita kepada organisasi tempat kita bekerja, semakin lama kita akan menjadi semakin tergantung dan mungkin akan menjadi profesional yang usang. Kejadian ini akan mengurangi kemampuan kita untuk berusaha dan memberikan hasil; kita bisa

kehilangan pekerjaan kita. Tubuh akan mengalami kerusakan lebih cepat; kita akan mati lebih dini.

Bagaimana dampak pada *hati,* pada hubungan kita dengan orang lain, jika kita mengabaikan pikiran dan tidak mengembangkannya secara terus-menerus? Semakin lama kita akan semakin dikendalikan oleh kebodohan dan sikap masa bodoh kita, prasangka kita, kebiasaan kita untuk membuat stereotip dan labelisasi. Ini akan bisa membawa pada pemikiran yang amat sempit, bahkan mengarah pada narsisme dan paranoia; pandangan kita mengenai kehidupan menjadi rabun, sempit, dan hanya berfokus pada diri sendiri.

Bagaimana dampak terhadap *jiwa* jika kita berhenti belajar? Pertama-tama nurani menjadi kehilangan kepekaannya, kemudian menjadi tumpul, dan akhirnya membisu, karena tugas nurani adalah terus-menerus mengingatkan kita agar belajar dan tumbuh. Kita kehilangan visi kehidupan dan perjuangan untuk menemukan suara kita, yang keduanya merupakan sumber utama bagi semangat hidup kita. Kita akan merasa bahwa literatur kebijaksanaan adalah hal yang membosankan dan tidak memberikan ilham, bahkan tidak relevan.



GAMBAR A 1.6

MENGEMBANGKAN KECERDASAN EMOSIONAL—EQ

Ada dua hal yang menarik saat Anda mempelajari literatur mengenai kecerdasan emosional dengan saksama. Pertama, betapa luasnya pengaruh EQ terhadap efektivitas jangka panjang Anda. Kedua,

EQ *bisa* dikembangkan. Namun, hal lain yang menarik adalah relatif sedikit yang telah ditulis mengenai *bagaimana* cara mengembangkannya.

EQ	MENGEMBANGKAN TIGA KOMPONEN UTAMA DARI KECERDASAN EMOSIONAL (EQ)
	Kesadaran-Diri
	Motivasi Pribadi
	Pengaturan Diri Sendiri
	Empati
	Keahlian Sosial

GAMBAR A 1.7

Lima komponen utama kecerdasan emosional yang telah umum diterima adalah: pertama, *kesadaran-diri,* yakni kemampuan untuk merefleksikan kehidupan diri sendiri, menumbuhkan pengetahuan mengenai diri sendiri, dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk memperbaiki diri, serta untuk mengatasi kelemahan; kedua, *motivasi pribadi,* yakni yang berkaitan dengan apa yang menjadi pemicu semangat seseorang—visi, nilai-nilai, tujuan, harapan, hasrat, dan gairah yang menjadi prioritas-prioritas mereka; ketiga, *pengaturan diri,* atau kemampuan untuk mengelola diri sendiri agar mampu mencapai visi dan nilai-nilai pribadi; keempat, *empati,* kemampuan untuk memahami cara orang lain melihat dan merasakan berbagai hal; dan kelima, *kemampuan sosial dan komunikasi,* yakni yang berkaitan dengan bagaimana cara mengatasi perbedaan, memecahkan masalah, menghasilkan solusi-solusi kreatif, dan berinteraksi secara optimal untuk mengejar tujuan-tujuan bersama.

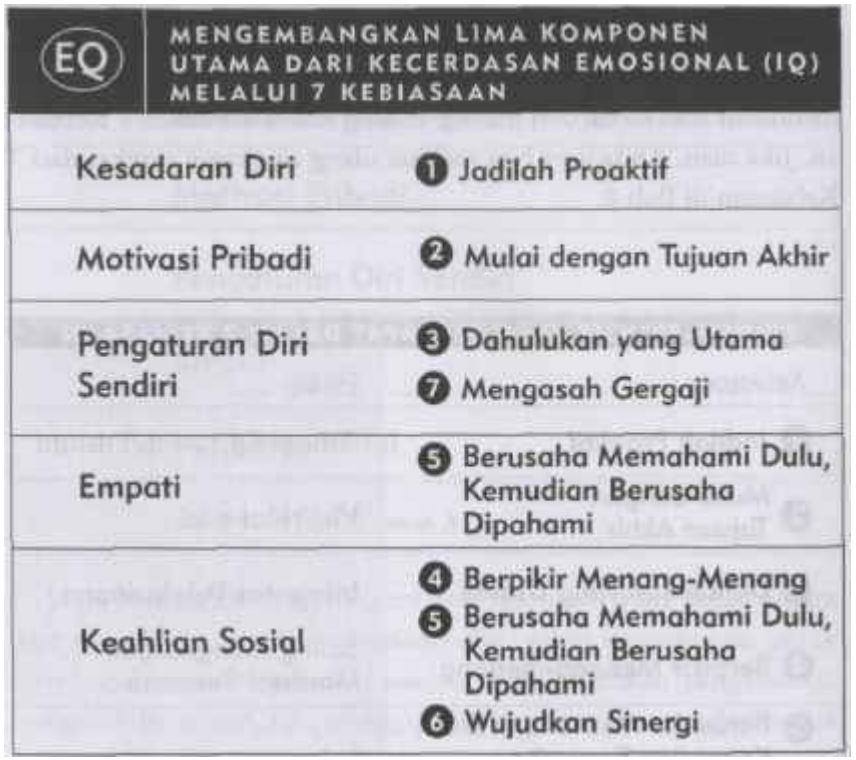
Saya memiliki keyakinan yang mendalam bahwa cara terbaik dan sistematis untuk mengembangkan lima dimensi EQ ini adalah melalui 7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif. Seperti yang telah saya jelaskan di Bab 8, ruang yang tersedia di dalam buku ini tidak cukup untuk mengulas kebiasaan-kebiasaan ini sedemikian rupa sehingga benar-benar dirasakan dampaknya. Kendati demikian, pada Gambar A 1.8 Anda akan bisa melihat prinsip-prinsip yang mendasari atau esensi dari masing-masing kebiasaan dalam 7 Kebiasaan. Jika mau, Anda juga bisa melihat ulang ringkasan singkat dari 7 Kebiasaan di Bab 8.

PRINSIP-PRINSIP YANG TERDAPAT DALAM 7 KEBIASAAN	
Kebiasaan	*Prinsip*
❶ Jadilah Proaktif	Tanggung Jawab/Inisiatif
❷ Mulai dengan Tujuan Akhir	Visi/Nilai-nilai
❸ Dahulukan yang Utama	Integritas/Pelaksanaan
❹ Berpikir Menang-menang	Saling Menghargai/ Manfaat Bersama
❺ Berusaha Memahami Dulu, Kemudian Berusaha Dipahami	Saling memahami
❻ Wujudkan Sinergi	Kerja Sama Kreatif
❼ Mengasah Gergaji	Pembaruan

GAMBAR A 1.8

Mengembangkan 4 Dimensi EQ melalui 7 Kebiasaan

Mari kita lihat lima elemen kecerdasan emosional yang dikaitkan dengan 7 Kebiasaan ini:



GAMBAR A 1.9

Kesadaran-Diri

Sebuah *kesadaran mengenai diri sendiri,* mengenai kebebasan dan kekuatan kita untuk memilih, adalah inti dari Kebiasaan 1: Menjadi Proaktif. Dengan kata lain, Anda menyadari bahwa Anda memiliki ruang atau jarak antara stimulus dan respons. Anda sadar mengenai warisan genetis dan biologis Anda, pendidikan yang Anda terima

saat dibesarkan, dan tekanan-tekanan lingkungan di sekitar Anda, tetapi tidak seperti binatang, Anda bisa membuat pilihan-pilihan bijaksana menyangkut hal-hal itu. Anda merasakan bahwa Anda bisa menjadi pengatur kreatif di dalam kehidupan Anda sendiri. Pilihan ini adalah *keputusan* Anda yang paling mendasar.

Motivasi Diri

Motivasi diri adalah dasar dari pilihan-pilihan tersebut. Di sini Anda menetapkan apa prioritas, tujuan, dan nilai tertinggi Anda. Pada dasarnya inilah inti dari Kebiasaan 2: Memulai Dengan Tujuan Akhir. Keputusan untuk menentukan arah kehidupan Anda sendiri adalah keputusan *utama/primer* Anda.

Mengatur Diri Sendiri

Mengatur diri adalah cara lain untuk mengekspresikan Kebiasaan 3: Mendahulukan Yang Utama dan Kebiasaan7: Mengasah Gergaji. Dengan kata lain, setelah Anda menetapkan apa saja yang menjadi prioritas Anda, kemudian Anda menjalani hidup berdasarkan prioritas-prioritas Anda tersebut. Inilah kebiasaan untuk menumbuhkan integritas diri, penguasaan diri, dan melakukan apa yang telah diniatkan. Dengan kata lain, inilah kebiasaan untuk *hidup* atas dasar nilai-nilai Anda, dan secara terus-menerus memperbarui diri Anda sendiri. Strategi pelaksanaan dan keputusan taktis ini merupakan keputusan *sekunder* Anda.

Empati

Empati adalah bagian yang pertama dari Kebiasaan 5: Berusaha Memahami Dahulu, Kemudian Berusaha Dipahami. Di sini kita belajar untuk melewati batas-batas yang dibentuk oleh masa lalu kita dan memasuki pikiran maupun perasaan orang lain. Di sini

kita berusaha untuk menjadi amat peka secara sosial dan sadar mengenai situasi yang terjadi sebelum mencoba untuk berusaha dipahami, memengaruhi orang lain, dan membuat keputusan atau penilaian.

Kemampuan Komunikasi Sosial

Kombinasi dari Kebiasaan 4, 5, dan 6 mewakili *kemampuan-kemampuan komunikasi sosial.* Anda berpikir dengan dasar manfaat/keuntungan bersama dan saling menghormati (Kebiasaan 4: Berpikir Menang-Menang), Anda berusaha untuk mencapai pemahaman bersama (Kebiasaan 5: Berusaha Memahami Dahulu, Kemudian Berusaha Dipahami) dengan tujuan untuk mencapai kerja sama kreatif (Kebiasaan 6: Bersinergi).

Saya mengakui sekali lagi bahwa keterkaitan antara 7 Kebiasaan dan pengembangan lima dimensi kecerdasan emosional ini saya susun hanya secara ringkas. Jika Anda memiliki minat yang serius dalam mengembangkan kecerdasan emosional (EQ) yang lebih besar, saya amat menganjurkan agar Anda melakukan pembelajaran yang mendalam dan menjalani upaya untuk menjalankan prinsip-prinsip yang terdapat dalam 7 *Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif.* Saya melakukan hal ini bukan dengan keinginan untuk mempromosikan karya saya, tetapi lebih pada keyakinan pada daya kekuatan dari prinsip-prinsip universal, abadi, dan sudah pasti terbukti yang terdapat di dalam kebiasaan-kebiasaan tersebut. Prinsip-prinsip itu bukan milik saya, karena hal itu merupakan milik dari semua umat manusia, dan selalu ada di setiap bangsa, masyarakat, agama, atau komunitas yang berkembang, dan memiliki tradisi yang panjang.

Mengabaikan Kecerdasan Emosional

Dalam bukunya, Doc Childre dan Bruce Cryer menggambarkan dampak yang dialami *tubuh* karena mengabaikan kecerdasan

emosional. "Kapasitas intelijensi menjadi menipis saat terjadi frustrasi, kecemasan, atau kegalauan di dalam diri. Kondisi emosional semacam itu menimbulkan ketidakselarasan dalam sistem kelistrikan dalam tubuh kita maupun kekacauan irama detak jantung, serta menipiskan efisiensi neurologis. Inilah dasar mengapa orang-orang yang cerdas sekalipun masih melakukan berbagai kebodohan. Jika setiap hari Anda memprioritaskan upaya untuk mencapai keutuhan dan harmoni di dalam diri, Anda akan menghemat waktu dan energi." Mereka juga menjelaskan, "Sistem kekebalan tubuh kita akan menjadi lemah jika tindakan kita berlawanan dengan nilai-nilai dan nurani kita yang lebih dalam, dan akan tumbuh menjadi semakin kuat, jika kita merasakan dan mengungkapkan kasih sayang atau perhatian yang sepenuh hati. Organisasi HeartMath secara ilmiah bahkan bisa menunjukkan keterkaitan ini, baik pada tingkat daya tahan tubuh pribadi—misalnya Anda jatuh sakit setelah mengalami perdebatan berat dan penting atau setelah mendengar bahwa sebuah prakarsa besar yang telah Anda kerjakan selama berbulan-bulan tiba-tiba dibatalkan—dan bahkan juga pada tingkat organisasi, dengan apa yang mereka sebut sebagai "virus emosional yang menghisap semangat, vitalitas, dan moral organisasi."[3]

Jika kita mengabaikan pengembangan kecerdasan emosional kita dengan tidak menjalankan disiplin diri untuk berusaha mencapai kemenangan pribadi yang selanjutnya akan membawa kemenangan publik, kita akan mengalami trauma-trauma emosional, stres, dan emosi-emosi yang negatif dan merusak seperti marah, iri hati, ketamakan, kecemburuan, dan rasa bersalah yang irasional. Jika suatu hubungan Anda dengan orang-orang terdekat (hubungan inti) mengalami tekanan, putus, atau dikhianati, akibatnya akan berdampak terhadap tubuh dan memperlemah sistem imunitas/kekebalan tubuh. Selanjutnya bisa terjadi sakit kepala dan berbagai jenis penyakit psikosomatis. *Pikiran* mereka sering tertekan, tidak fokus dan galau, dan mereka kehilangan kemampuan untuk berpikir secara abstrak, saksama, analitis, dan kreatif. *Jiwa* juga menjadi tertekan dan lemah. Orang sering merasa tidak berdaya, tidak punya harapan, menjadi

korban, dan kadang-kadang amat putus asa sehingga mereka menunjukkan tanda-tanda kecenderungan untuk bunuh diri. Inilah sebabnya amat penting untuk terus-menerus memupuk hubungan dengan orang lain dan diri kita sendiri.

MENGEMBANGKAN KECERDASAN SPIRITUAL-SQ

Tujuan tertinggi pendidikan adalah untuk menyaksikan manusia menjadi utuh, baik dalam segi kompetensi maupun nurani. Pendidikan yang menciptakan kekuatan kompetensi tanpa menciptakan arahan yang selaras untuk memandu penggunaan kekuatan tersebut adalah pendidikan yang buruk. Lebih jauh lagi, kompetensi pada akhirnya akan hancur tanpa adanya hati nurani,

JOHN SLOAN DICKEY

Saya berpendapat bahwa tiga cara untuk mengembangkan kecerdasan spiritual adalah: pertama, *integritas*—menyatu dengan nilai-nilai, keyakinan, dan nurani tertinggi seseorang, dan membentuk hubungan dengan Yang Maha Tak Terbatas; kedua, *makna*—memiliki keinginan untuk memberikan kontribusi terhadap orang lain dan pada tujuan-tujuan yang bermakna; dan ketiga, *suara*—menyelaraskan pekerjaan kita dengan bakat atau anugerah unik kita, dan panggilan diri kita.

Integritas—Membuat dan Memenuhi Janji

Cara terbaik untuk mengembangkan integritas adalah mulai dari hal-hal kecil, dengan membuat dan memenuhi janji. Buatlah janji yang tampaknya begitu kecil dan tidak penting bagi orang lain, tetapi bagi Anda merupakan sebuah upaya yang tulus—berlatih olahraga selama sepuluh menit, tidak makan hidangan pencuci

mulut, mengurangi waktu nonton televisi selama satu jam setiap hari dan menggantinya dengan membaca satu bab dari sebuah buku bermutu, mengungkapkan rasa terima kasih melalui sebuah surat kepada seseorang, mengungkapkan rasa terima kasih secara langsung, berdoa setiap hari, meminta maaf, atau membaca literatur suci selama sepuluh menit setiap hari.

Intinya adalah jika Anda membuat janji dan memenuhinya, kemampuan Anda untuk membuat dan memenuhi janji yang lebih besar akan semakin meningkat. Lakukanlah terus hal ini, dan dalam waktu singkat kehormatan diri Anda akan menjadi lebih kuat daripada suasana hati Anda. Integritas pribadi Anda akan berkembang dan ini berarti Anda memiliki keutuhan diri yang akan menjadi sumber kekuatan dahsyat bagi Anda. Proses ini sejatinya adalah *menyalakan* api kecil sampai akhirnya menjadi api yang besar di dalam diri.

Integritas—Mendidik dan Mematuhi Nurani Anda

Mungkin cara yang paling menggugah untuk mengembangkan kecerdasan spiritual adalah dengan mendidik dan mematuhi nurani Anda. Madame de Stael menyatakannya demikian: "Suara dari Nurani amatlah lembut sehingga amat mudah terabaikan, tetapi juga amat jelas sehingga tidak mungkin untuk disalahartikan." Saat Anda mulai memelajari literatur kebijaksanaan yang telah mengakar dalam budaya Anda sendiri, atau saat Anda memelajari kehidupan orang-orang yang telah menimbulkan inspirasi dan menjadi teladan untuk mengangkat kehidupan Anda, Anda akan merasakan suara nurani memandu dan mengarahkan Anda; namun suara itu tetaplah suara yang amat lembut. Dan apa yang dikatakan oleh C.S. Lewis akan terjadi: "Semakin banyak Anda mematuhi nurani Anda, semakin besar tuntutan nurani kepada Anda." Namun sebenarnya nurani bukan saja membuat tuntutan kepada Anda, tetapi juga memperbesar kemampuan, kecerdasan, dan kontribusi Anda. Bakat-bakat Anda

akan berlipat ganda jika Anda dengan bijaksana menggunakan apa yang telah diberikan kepada Anda.

Menemukan Makna dan Suara Anda

Subyek ini merupakan gagasan utama dalam buku ini dan berhubungan dengan segala hal yang lain. Tetapi ada satu cara sederhana untuk menemukan suara seseorang, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, yakni cukup dengan menanyakan pertanyaan "Apa yang dituntut oleh situasi hidup saya saat ini; apa yang seharusnya saya lakukan dalam tanggung jawab saya, tugas-tugas saya saat ini; langkah bijaksana apa yang perlu diambil?" Jika kita hidup dengan menjalani jawaban-jawaban yang diberikan oleh nurani, ruang yang kita miliki antara stimulus dan respons menjadi semakin besar dan nurani akan bersuara semakin jelas.

Tujuan hidupku adalah menyatukan
Kesenanganku dengan kewajibanku
Seperti dua mata membuat satu pandangan
Hanya jika cinta dan kebutuhan adalah satu
Dan pekerjaan menjadi permainan
Maka keinginan akan benar-benar terlaksana
Bagi Surga dan masa depan.[4]

ROBERT FROST

Tujuan hidupku adalah menyatukan
Kesenanganku dengan kewajibanku
Seperti dua mata membuat satu pandangan
Hanya jika cinta dan kebutuhan adalah satu
Dan pekerjaan menjadi permainan
Maka keinginan akan benar-benar terlaksana
Bagi Surga dan masa depan.[4]
ROBERT FROST

Saat lain yang amat signifikan untuk menemukan suara atau panggilan Anda adalah pada saat Anda memilih karier, pekerjaan atau sebuah tujuan mulia yang akan Anda kejar. Ingatlah untuk menanyakan pertanyaan-pertanyaan fundamental yang mewakili

dengan melakukan hal itu? Bisakah saya belajar untuk menjadi semakin baik dalam melakukan hal itu? Apakah saya bersedia untuk membayar harga yang diperlukan untuk belajar? Jim Collins, dalam bukunya yang menggugah, *Good to Great*, mendorong orang-orang maupun berbagai organisasi untuk menanyakan pertanyaan "Dalam hal apa saya bisa menjadi yang terbaik di dunia?" Saya tahu paling tidak satu jawaban yang tepat untuk pertanyaan ini berlaku bagi semua di antara kita yang merupakan orangtua. Jika kita telah menetapkan pikiran kita, kita akan bisa menjadi yang terbaik di dunia untuk membesarkan anak-anak kita sendiri. Tak ada orang lain yang peduli sebesar kasih sayang kita.

Seratus tahun dari sekarang, tidak akan ada artinya jenis mobil apa yang saya kendarai, jenis rumah yang saya tinggali, berapa banyak uang yang saya punya di rekening bank saya atau pun seperti apa baju yang saya pakai. Tetapi dunia mungkin akan bisa menjadi sedikit lebih baik karena saya berperan penting dalam kehidupan seorang anak.

ANONIM

Mengabaikan, Menafikan, atau Mengkhianati Kecerdasan Spiritual Kita

Apa yang terjadi terhadap *tubuh* jika kita melanggar nurani dan integritas kita? Anda sering bisa melihatnya pada raut muka seseorang, atau di mata mereka. Biasanya mereka mengabaikan tubuh mereka; mereka akan mengalami keletihan atau mungkin bahkan sudah mengalaminya. *Pikiran* mereka umumnya akan penuh dengan dalih-dalih rasionalisasi yang sebenarnya hanya mengatakan berbagai kebohongan untuk membuat agar sesuatu tampak masuk akal. Mereka merasa bersalah. Rasa salah ini sebenarnya merupakan suatu

emosi yang amat sehat jika memang terjadi pelanggaran pada integritas dan nurani, dan berdasarkan itu kita diingatkan untuk mengubah sesuatu, tetapi dalih-dalih kita akan berusaha menutupi rasa salah itu, dan energi kita tergerogoti karenanya. Mereka tidak punya rasa damai dalam diri. Kemampuan mereka untuk menilai jadi cacat. University of California di Berkeley meringkaskan salah satu hasil penelitian mereka dalam sebuah terbitan berkala dengan ungkapan berikut: "Mencapai kebaikan dengan melakukan kebaikan."

Apa yang terjadi terhadap *hati?* Orang-orang tersebut akan kehilangan kontrol terhadap emosi mereka, kemampuan mereka untuk memahami orang lain, untuk berempati dengan orang lain. Kemampuan mereka untuk memiliki welas asih (*compassion)* dan cinta kasih kepada orang lain akan mengalami penurunan yang amat tajam.

Pada saat seseorang menjadi lebih baik, dia akan memahami dengan semakin jelas kejahatan yang masih terdapat di dalam dirinya.Jika seseorang menjadi lebih buruk, dia semakin tidak memahami keburukan yang ada di dalam dirinya. Seseorang yang agak buruk tahu bahwa dia tidak terlalu baik; seseorang yang amat buruk berpikir bahwa dia baik-baik saja. Ini hanya pemikiran logis saja. Anda memahami tidur saat Anda bangun, bukan pada saat Anda tidur. Anda bisa melihat kesalahan saat mengerjakan soal aritmatika jika pikiran Anda bekerja dengan tepat; sementara pada saat melakukannya Anda tidak bisa melihatnya. Qrang-orang yang baik tahu mengenai kebaikan maupun keburukan; orang-orang yang buruk tidak mengetahui keduanya.[5]

C.S. LEWIS

Lampiran 2

TINJAUAN LITERATUR TENTANG TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN

Secara umum ada lima pendekatan tentang teori kepemimpinan yang muncul pada abad kedua puluh. Pendekatan ini meliputi: sifat, perilaku, kekuasaan/pengaruh, situasional dan integratif. Teori-teori kepemimpinan 'manusia agung', yang mendominasi pembahasan kepemimpinan sebelum tahun 1900, menjadi pendahulu munculnya teori-teori kepemimpinan yang menekankan sifat-sifat pemimpin. Untuk melengkapi pandangan tersebut, para ahli teori mulai memberikan perhatian yang lebih besar pada faktor-faktor situasional dan lingkungan. Selanjutnya, dikembangkan pula teori-teori integrasi antara manusia dan situasi, psikoanalisis, pencapaian peran, perubahan, tujuan dan berbagai kebetulan yang menyebabkan orang bisa menjadi pemimpin. Teori-teori kepemimpinan yang berkembang sejak 1970 didasarkan pada salah satu teori fundamental ini.

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN: TINJAUAN LITERATUR

Teori	Penulis Terkemuka/ Tahun	Ringkasan
Teori Manusia Agung	Dowd (1936)	Sejarah dan struktur sosial dibentuk oleh kepemimpinan *manusia-manusia* agung (contohnya Musa, Muhammad, Jeanne d'Arc, Washington, Gandhi, Churchill, dll.). Dowd (1936) menyatakan bahwa "kepemimpinan oleh rakyat banyak sama sekali tidak pernah ada. Individu-individu dalam masyarakat memiliki derajat kecerdasan, energi dan kekuatan moral yang berbeda-beda, dan ke mana pun arah pengaruh yang membawa gerak masyarakat, masyarakat luas selalu dipimpin oleh beberapa orang yang lebih unggul."
Teori-teori Sifat	L. L. Barnard (1926); Bingham (1927); Kilbourne (1935); Kirkpatrick & Locke (1991); Kohs & Irle (1920); Page (1935); Tead (1929)	Pemimpin dianugerahi sifat-sifat dan karakteristik yang lebih unggul. Inilah yang membedakan dia dari pengikut-pengikutnya. Teori-teori mengenai sifat pemimpin menjawab dua pertanyaan berikut ini: Sifat-sifat apa yang membedakan pemimpin dari orang lain? Sejauh mana perbedaan-perbedaan tersebut?
Teori-teori Situasional	Bogardus (1918); Hersey & Blanchard (1972); Hocking (1924); Person (1928); H. Spencer	Kepemimpinan adalah hasil dari tuntutan-tuntutan situasional: Faktor-faktor situasional lebih menentukan siapa yang akan muncul sebagai seorang pemimpin daripada warisan genetik atau sifat yang dimiliki seseorang. Munculnya seorang pemimpin besar adalah karena waktu, tempat dan situasi yang tepat.
Teori-teori Personal-Situasional	Barnard (1938); Bass (1960); J. F. Brown (1936); Case (1933); C. A. Gibb (1947, 1954); Jenkins (1947); Lapiere (1938); Murphy (1941); Westburgh (1931)	Teori-teori Personal-Situasional merupakan gabungan dari teori kepemimpinan manusia agung, teori sifat, dan teori situasional. Penelitian yang dilakukan berdasarkan teori ini menunjukkan bahwa pembahasan mengenai kepemimpinan harus memasukkan sifat-sifat afektif, intelektual dan tindakan, maupun kondisi-kondisi spesifik yang memengaruhi seseorang. Kondisi-kondisi yang dimasukkan adalah: (1) sifat-sifat kepribadian, (2) sifat-sifat kelompok dan para anggotanya, dan (3) kejadian-kejadian yang harus dihadapi oleh kelompok tersebut.

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN: TINJAUAN LITERATUR

Teori	Penulis Terkemuka/ Tahun	Ringkasan
Teori-teori Psikoanalisis	Erikson (1964); Frank (1939); Freud (1913, 1922); Fromm (1941); H. Levison (1970); Wolman (1971)	Pemimpin bertindak sebagai figur ayah: sebagai sumber dari kasih sayang atau rasa takut, sebagai perwujudan dari superego, saluran keluar emosi untuk frustrasi-frustrasi maupun agresi destruktif para pengikut.
Teori-teori Humanistik	Argyris (1957, 1962, 1964); Blake & Mouton (1964, 1965); Hersey & Blanchard (1969, 1972); Likert (1961, 1967); Maslow (1965); McGregor (1960, 1966)	Teori-Teori Humanistik membahas perkembangan individu di dalam organisasi-organisasi yang efektif dan kohesif. Mereka yang mengambil perspektif teoretis ini menganggap bahwa manusia pada dasarnya adalah makhluk yang memiliki motivasi, dan bahwa organisasi pada dasarnya terstruktur dan terkendali. Menurut mereka, kepemimpinan berfungsi untuk mengubah batasan-batasan organisasional agar tersedia kebebasan bagi para individu sehingga mereka bisa mewujudkan potensi mereka sepenuhnya dan memberikan kontribusi terhadap organisasi tersebut.
Teori-teori Pemimpin-Peran	Homans (1950); Kahn & Quinn (1970); Kerr & Jermier (1978); Mintzberg (1973); Osborn & Hunt (1975)	Karakteristik-karakteristik individu dan tuntutan-tuntutan situasi berinteraksi dengan cara yang memungkinkan salah satu atau beberapa individu untuk mencuat sebagai para pemimpin. Anggota kelompok terstruktur berdasarkan interaksi antaranggota, dan kelompok juga akan terorganisir berdasarkan berbagai peran dan posisi yang berbeda. Kepemimpinan adalah salah satu peran khusus, dan orang yang berada dalam posisi tersebut diharapkan untuk menunjukkan perilaku yang berbeda dari orang-orang lain yang berada di dalam kelompok. Para pemimpin akan berperilaku sesuai dengan pandangan mereka sendiri mengenai peran mereka dan harapan orang lain terhadap mereka. Mintzberg mengajukan peran-peran kepemimpinan berikut ini: sosok populer, pemimpin, penghubung, pemantau, penyebar, juru bicara, wirausaha, orang yang menangani masalah, pengatur alokasi sumber daya, dan negosiator.

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN: TINJAUAN LITERATUR

Teori	Penulis Terkemuka/ Tahun	Ringkasan
Teori-teori Jalur-Tujuan	M. G. Evans (1970); Georgepoulos, Mahoney, & Jones (1957); House (1971); House & Dessler (1974)	Para pemimpin memperkuat proses perubahan pada para pengikut dengan menunjukkan pada mereka perilaku-perilaku (jalur) yang bisa dilakukan untuk mencapai imbalan yang diinginkan. Para pemimpin juga mengklarifikasi tujuan-tujuan para pengikut dan mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang baik. Faktor-faktor situasional akan menentukan cara yang diambil para pemimpin dalam menunjukkan jalur dan mendorong pencapaian tujuan.
Teori-teori Ketergantungan pada Keadaan	Fiedler (1967); Fiedler, Chemers, & Mahar (1976)	Efektivitas dari seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas atau hubungan merupakan hal yang tergantung pada situasi. Program-program pelatihan kepemimpinan yang disusun berdasarkan teori ini membantu para pemimpin untuk mengidentifikasi orientasi mereka dan untuk menyesuaikannya secara lebih baik dengan kondisi situasi yang baik maupun buruk.
Kepemimpinan Kognitif: Manusia Agung Abad Kedua Puluh	H. Gardner (1995); J. Collins (2001)	Pemimpin adalah "orang yang memberikan pengaruh yang besar terhadap perilaku, pemikiran, dan/atau perasaan dari sejumlah besar manusia lainnya melalui kata-kata dan/atau contoh pribadi." Memahami sifat-sifat alamiah pikiran manusia, baik pada para pemimpin maupun pengikut, bisa memberikan wawasan mengenai dasar-dasar kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Collins menyimpulkan bahwa perbedaan antara organisasi-organisasi yang memberikan hasil-hasil hebat dan bisa dipertahankan dalam jangka panjang, dan yang tidak, adalah bahwa organisasi-organisasi hebat dipimpin oleh apa yang disebutnya Pemimpin Level 5, yaitu orang-orang yang memiliki kombinasi paradoks antara kerendahan hati dan ketegasan untuk pencapaian.
Teori-teori dan Model-model Proses-Proses Interaktif: Model Keterkaitan-Jamak, Model Saringan Jamak, Keterkaitan Pasangan-Vertikal, Teori-teori	Davis & Luthans (1979); Fiedler & Leister (1977); Fulk & Wendler (1982); Graen (1976); Greene (1975); Yuki (1971)	Kepemimpinan adalah proses interaktif. Contohnya antara lain meliputi teori-teori yang menyangkut struktur inisiasi pemimpin, hubungan antara kecerdasan seorang pemimpin dan kinerja kelompok pimpinannya, hubungan antara pemimpin dan masing-masing

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN: TINJAUAN LITERATUR

Teori	Penulis Terkemuka/ Tahun	Ringkasan
Pertukaran, Teori-teori Perilaku dan Teori-teori Komunikasi		individu, bukan sekadar dengan kelompok secara keseluruhan, dan interaksi sosial sebagai bentuk pertukaran atau persiapan terhadap kemungkinan-kemungkinan perilaku.
Kekuasaan-Pengaruh: Kepemimpinan Partisipasif, Rasional-Deduktif	Coch & French (1948); J. Gardner (1990); Lewin, Lippitt, & White (1939); Vroom & Yetton (1974)	Pandangan kepemimpinan berdasarkan teori kekuasaan-pengaruh meliputi kepemimpinan partisipatif. Penelitian-penelitian di bidang kekuasaan-pengaruh memperhatikan seberapa besar kekuasaan yang dimiliki dan dijalankan oleh seorang pemimpin. Pendekatan ini juga menganggap adanya hubungan sebab akibat satu arah. Kepemimpinan partisipatif berkaitan dengan pembagian kekuasaan dengan para pengikut dan pemberdayaan mereka. Vroom & Yetton mengajukan resep teori kepemimpinan yang menganggap bahwa para pemimpin adalah pihak yang memberikan arah dan para pengikut bersifat pasif mengikuti. Namun jika para pengikut memiliki pengetahuan yang lebih banyak, peran mereka seharusnya bisa lebih partisipatif. Gardner percaya bahwa "kepemimpinan adalah proses persuasi atau pemberian contoh yang dilakukan oleh seseorang (atau sebuah tim kepemimpinan) terhadap satu kelompok orang untuk mengejar tujuan-tujuan yang dimiliki oleh pemimpin atau dimiliki bersama oleh pemimpin dan para pengikutnya." Dia menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah peran yang harus ada dan dengan demikian, para pemimpin memainkan sebuah peran yang integral dalam sistem di mana mereka berada.
Atribusi, Pemrosesan Informasi, dan Sistem-sistem Terbuka	Bryon & Kelley (1978); Katz & Kahn (1966); Lord (1976, 1985); Lord, Binning, Rush, & Thomas (1978); Mitchell, Larsen & Green (1977); Nowell & Simon (1972); H. M. Weiss (1977)	Kepemimpinan adalah realitas yang dibentuk oleh interaksi sosial. Menurut Mitchell, dkk., "Atribusi kepemimpinan oleh para pengamat dan anggota kelompok mengalami bias berdasarkan realitas sosial masing-masing individu." Lebih jauh lagi, variabel-variabel individual, proses, struktural, dan lingkungan adalah fenomena penyebab yang semuanya memegang peranan dalam berbagai pembahasan kepemimpinan. Jadi, sulit sekali

Integratif:

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN: TINJAUAN LITERATUR

Teori	Penulis Terkemuka/ Tahun	Ringkasan
		membuat garis-garis batas yang tegas antara sebab dan akibat di antara variabel-variabel ini.
Transformasional, Berdasarkan Nilai	Bass; Bennis (1984, 1992, 1993); Burns (1978); Downton (1973); Fairholm (1901); O'Toole (1996); DePree (1992); Tichy & Devanna; Renesch	Menurut Burns, kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses di mana "para pemimpin dan para pengikut saling mengangkat satu sama lain ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi." Para pengikut diasumsikan akan menggantikan kepentingan diri sendiri dengan kepentingan bersama, memikirkan sasaran-sasaran jangka panjang, dan mengembangkan kesadaran mengenai apa yang benar-benar penting. Menurut Bennis, para pemimpin yang efektif menjalankan tiga fungsi: menyelaraskan, menciptakan, dan memberdayakan. Para pemimpin melakukan transformasi terhadap organisasi dengan menyelaraskan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain, menciptakan sebuah budaya organisasional yang menyuburkan ekspresi gagasan-gagasan secara bebas, dan memberdayakan orang-orang untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi. Bennis dikenal karena membedakan antara manajemen dan kepemimpinan; pandangannya itu, yang paling baik diringkas dengan kata-katanya sendiri, adalah "Para pemimpin adalah orang-orang yang melakukan hal-hal yang benar; para manajer adalah orang-orang yang melakukan hal-hal secara benar."
Kepemimpinan Karismatis	Conger & Kanungu (1987); House (1977); Kets de Vries (1988); J. Maxwell (1999); Meindl (1990); Shamir, House & Arthur (1993); Weber (1947)	Kepemimpinan karismatis, di sisi lain, menganggap bahwa para pemimpin memiliki kualitas-kualitas yang unggul dalam pandangan para pengikut mereka. Pengaruh dari seorang pemimpin bukan didasarkan pada kekuasaan atau tradisi tetapi pada persepsi yang ada pada para pengikutnya. Penjelasan-penjelasan dari kepemimpinan karismatis meliputi atribusi, pengamatan obyektif, teori konsep diri, psikoanalitis, dan penularan sosial.

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN: TINJAUAN LITERATUR

Teori	Penulis Terkemuka/ Tahun	Ringkasan
Kepemimpinan Berdasarkan Kompetensi	Bennis (1993); Boyatizis; Cameron; Quinn	Seseorang bisa mempelajari dan meningkatkan dirinya dalam penguasaan kompetensi-kompetensi kritis yang cenderung bisa menjadi awal dari perbedaan antara mereka yang berkinerja menonjol (para pemimpin) dan mereka yang berkinerja rata-rata.
Kepemimpinan Aspirasional & Visioner	Burns; Kouzes & Posner (1995); Peters; Waterman (1990); Richards & Engle (1986)	Menurut Kouzes dan Posner, pemimpin "memantikkan" api semangat para pengikutnya dan bertindak sebagai sebuah kompas untuk memandu arah yang diambil para pengikut. Mereka mendefinisikan kepemimpinan sebagai "seni untuk menggerakkan orang lain agar bersedia berjuang untuk tujuan-tujuan bersama." Penekanannya terletak pada keinginan para pengikut untuk berkontribusi dan kemampuan pemimpin untuk memotivasi orang lain agar bertindak. Para pemimpin memberikan respons terhadap para pelanggan, menciptakan visi, memompa energi para karyawan, dan berjuang di tengah lingkungan "kacau" yang berpacu dengan cepat. Kepemimpinan berarti mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai-nilai, dan menciptakan lingkungan yang sesuai untuk mencapai berbagai hal.
Kepemimpinan Manajerial dan Strategis	Drucker (1999); Jacobs & Jaques (1990); Jaques & Clement (1991); Kotter (1998, 1999); Buckingham & Coffman (1999); Buckingham &	Kepemimpinan merupakan integrasi antara kemitraan eksternal dan internal. Drucker menyoroti tiga komponen integrasi tersebut: finansial, kinerja dan pribadi. Dia percaya bahwa para pemimpin bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi mereka dan kepada masyarakat secara keseluruhan. Para pemimpin mengisi peran yang dibutuhkan dan memiliki karakteristik-karakteristik khusus. Menurut Kotter, para pemimpin mengomunikasikan visi dan arah, menyelaraskan, memotivasi, memberikan inspirasi, dan memompa semangat para pengikutnya. Sebagai tambahan, para pemimpin adalah penggerak-penggerak perubahan dan pemberdaya bagi para pengikut mereka. Kepemimpinan adalah proses

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN: TINJAUAN LITERATUR

Teori	Penulis Terkemuka/ Tahun	Ringkasan
		untuk memberikan tujuan (arah yang bermakna) bagi ikhtiar bersama, dan mengusahakan agar ada keinginan untuk memberikan daya upaya untuk mencapai tujuan tersebut. Lebih jauh lagi, kepemimpinan manajerial yang efektif juga mencakup pekerjaan manajerial yang efektif. Para penulis ini lebih condong pada kepemimpinan berdasarkan keperluan, yang tergantung pada waktu dan tempat, dan individu serta situasi.
Kepemimpinan Berdasarkan Hasil	Clifton (2001)	Ulrich dkk., mengajukan sebuah pandangan mengenai kepemimpinan yang "menggambarkan hasil-hasil yang berbeda yang dihasilkan oleh para pemimpin" dan mengaitkan hasil-hasil tersebut dengan karakter. Para pemimpin memiliki karakter moral, integritas dan energi, di samping juga memiliki pengetahuan teknis maupun kemampuan berpikir strategis. Lebih jauh lagi, para pemimpin menunjukkan perilaku efektif yang mendorong keberhasilan organisasi lebih jauh. Dan tahap selanjutnya, karena hasil-hasil kepemimpinan bisa terukur, hal itu juga bisa diajarkan dan dipelajari. Dalam apa yang mereka sebut sebagai Proyek Evergreen, Nohria, dkk., mempelajari lebih dari 200 praktik manajemen yang dipakai dalam rentang waktu 10 tahun untuk menentukan praktik-praktik mana yang benar-benar memberikan hasil yang lebih unggul. Empat praktik yang paling utama adalah strategi, pelaksanaan, budaya dan struktur. Perusahaan-perusahaan yang memperoleh hasil yang lebih unggul paling tidak juga menjalankan dua dari empat praktik sekunder berikut: bakat, inovasi, kepemimpinan, merger dan akuisisi.
Pemimpin sebagai Guru	Ulrich, Zenger, & Smallwood (1999); Nohria, Joyce & Robertson (2003)	Para pemimpin adalah guru. Para pemimpin menetapkan "sudut pandang untuk pembelajaran." Kepemimpinan berusaha memotivasi orang lain dengan menceritakan kisah-kisah. Tichy menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif sama dengan pengajaran yang efektif.

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN: TINJAUAN LITERATUR

Teori	Penulis Terkemuka/ Tahun	Ringkasan
Kepemimpinan sebagai Seni Pertunjukan	DePree (1992); Tichy (1998)	Kepemimpinan itu tersembunyi dalam artian bahwa para pemimpin tidak secara terang-terangan melakukan tindakan-tindakan kepemimpinan (misalnya, memotivasi, menjadi mentor, dll.) tetapi melakukan tindakan-tindakan yang tersamar yang menjangkau semua hal yang dilakukan oleh pemimpin atau manajer. Sebuah metafora yang bisa dilihat untuk Kepemimpinan sebagai Seni Pertunjukan adalah para konduktor orkestra dan ansambel jazz.
Kepemimpinan Kultural dan Holistik	DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)	Kepemimpinan adalah kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya yang ada dan memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk melibatkan para pemegang kepentingan *(stakeholder)* yang penting, menumbuhkan perasaan ingin mengikuti, dan memberdayakan orang lain. Pendekatan holistik Wheatley menganggap bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang kontekstual dan sistemik. Pemimpin menciptakan hubungan-hubungan sinergis antara individu-individu, organisasi-organisasi, dan lingkungan tempat mereka berada. Para pemimpin mendorong terbentuknya organisasi pembelajaran melalui pelaksanaan lima disiplin. Menurut Senge, para pemimpin memainkan tiga peran: perancang, penanggung jawab dan guru.
Kepemimpinan Pelayanan	Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	Kepemimpinan pelayanan menyiratkan bahwa para pemimpin sebenarnya memimpin dengan melayani orang lain para karyawan, pelanggan dan masyarakat. Karakteristik dari seorang pemimpin pelayan meliputi: mendengarkan, empati, menyembuhkan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, memandang ke depan, tanggung jawab, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan membangun masyarakat.
Kepemimpinan Spiritual	Greenleaf (1996); Spears & Frick (1992)	Kepemimpinan lebih berkaitan dengan berusaha memenganuhi jiwa manusia

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN: TINJAUAN LITERATUR

Teori	Penulis Terkemuka/ Tahun	Ringkasan
	DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); J. Maxwell; Vaill (1989)	daripada tindakan-tindakan untuk mengontrol. Fairholm berpendapat bahwa kepemimpinan antara lain juga berkaitan dengan proses untuk berhubungan dengan orang lain. Lebih jauh lagi, "saat pemimpin memberikan komitmen untuk memperhatikan pribadi manusia secara utuh, mereka juga harus memasukkan perhatian spiritual dalam tindakan yang mereka ambil... Para pemimpin di abad yang baru harus mempertimbangkan dan secara aktif terlibat untuk membuat hubungan-hubungan bagi diri mereka sendiri dan bagi para pengikut mereka." Pengaruh seorang pemimpin tumbuh dari pengetahuannya mengenai budaya, kebiasaan, nilai- nilai dan tradisi-tradisi organisasi.

Referensi yang Dibaca

Bass, B.M. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications,* edisi ke-3- London: Collier Macmillan, 1990.

Bennis, W.G. *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change.* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1993.

Buckingham, M., and D.O. Clifton. *Discover Your Strengths.* New York: Free Press, 2001.

Buckingham, M., and C. Coffman. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently.* New York: Simon & Schuster, 1999.

Collins, J.C. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't.* New York: HarperCollins Publishers, 2001.

Fairholm, G. W *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace.* Westport, Conn.: Praeger, 1997.

Fairholm, G.W *Perspectives on Leadership: From the Science of Manage ment to Its Spiritual Heart.* Westport, Conn.: Quorum Books, 1998.

Gardner, H. *Leading Minds: An Anatomy of Leadership.* New York: BasicBooks, 1995.

Gardner, J.W *On Leadership.* New York: Collier Macmillan, 1990.

Jaques, E., and S.D. Clement. *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity.* Arlington, Va.: Cason Hall, 1991.

Kouzes, J.M., and B.Z. Posner. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations.* San Fran cisco: Jossey-Bass, 1995.

Renesch, J., ed. *Leadership in a New Era: Visionary Approaches to the Biggest Crisis of Our Time.* San Francisco: New Leaders Press, 1994.

Senge, P.M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Currency Doubleday, 1990.

Ulrich, D., J. Zenger, and N. Smallwood. *Results-Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line.* Boston Harvard Business School Press, 1999-

Vaill, PB. *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change.* San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Wheatley, M J. *Leadership and the New Science: Learning about Organi zation from an Orderly Universe.* San Francisco: Berrett-Koehler, 1992.

Wren, J.T. *Leader's Companion: Insights on Leadership through the Ages.* New York: The Free Press, 1995.

Yuki, G. *Leadership in Organizations,* 4th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1998.

Lampiran 3
PENDAPAT-PENDAPAT MENGENAI KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN

Penulis dan Referensi	Pernyataan: Manajemen lawan Kepemimpinan
Warren Bennis Bennis, W. G. (1994). "Leading Change: The Leader as the Chief Transformation Officer." Dalam J. Renesch (Ed.), *Leadership in **a** New Era: Visionary Approaches to the Biggest Crisis of Our Time* (hal. 102-110). San Francisco: New Leader Press.	"Manajemen mengusahakan agar orang melakukan apa yang perlu dilakukan. Kepemimpinan mengusahakan agar orang *memiliki keinginan* untuk melakukan apa yang perlu dilakukan. Manajer mendorong. Pemimpin menarik. Manajer memberi perintah. Pemimpin berkomunikasi."
Bennis, W. G. (1993). *An invented Life: Reflections on Leadership and Change.* Reading, MA: Addison-Wesley.	"Pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang benar; manajer adalah orang yang melakukan dengan cara yang benar."
Carter-Scott, C (1994). "The Differences Between Management and Leadership." *Manage,* 10 + .	"Pemimpin menaklukkan konteks—kondisi sekitar yang tak dapat diduga, turbulen, membingungkan dan kadang-kadang tampak berkonspirasi melawan kita dan sudah pasti akan mencekik kita jika kita biarkan begitu saja—sedangkan manajer menyerah terhadap hal itu. Manajer mengelola; pemimpin berinovasi. Manajer adalah salinan; pemimpin adalah benda aslinya. Manajer mempertahankan; pemimpin mengembangkan. Manajer berfokus pada sistem dan struktur; pemimpin berfokus pada manusia. Manajer bergantung pada kontrol; pemimpin mengilhami terbentuknya kepercayaan. Manajer memiliki jangkauan pandang yang pendek; pemimpin memiliki perspektif jarak jauh. Manajer menanyakan bagaimana dan kapan; pemimpin bertanya apa dan mengapa. Manajer memusatkan pandangannya pada hasil masa lalu; pemimpin memusatkan pandangannya pada cakrawala masa depan. Manajer meniru; pemimpin menciptakan. Manajer menerima kondisi yang ada; pemimpin menantang kondisi itu. Manajer adalah serdadu klasik yang baik; pemimpin adalah dirinya sendiri. Manajer melakukan berbagai hal dengan cara yang benar; pemimpin melakukan berbagai hal yang benar."

Penulis dan Referensi	Pernyataan: Manajemen lawan Kepemimpinan
John W. Gardner Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. New York: Collier Macmillan.	"Paling tidak ada enam segi perbedaan antara pemimpin dan pemimpin/manajer dengan para manajer pada umumnya: 1. Mereka berpikir dalam jangka yang lebih panjang ... 2. Dalam berpikir mengenai unit yang mereka pimpin, mereka juga memperhitungkan keterkaitannya dengan realitas-realitas yang lebih besar ... 3. Mereka menjangkau dan memengaruhi konstituen melampaui wilayah kewenangan mereka, melampaui batas-batas ... 4. Mereka meletakkan penekanan yang besar pada hal-hal yang tak tampak seperti visi, nilai-nilai, dan motivasi dan memiliki pemahaman intuitif mengenai elemen-elemen non rasional dan bawah sadar yang terdapat dalam interaksi antara pemimpin-konstituen. 5. Mereka memiliki kemampuan politis untuk menghadapi tuntutan-tuntutan yang saling berlawanan dari berbagai konstituen. 6. Mereka berpikir dengan dasar pembaruan terus menerus ... "Manajer lebih terikat secara ketat pada sebuah organisasi tertentu daripada seorang pemimpin. Bahkan sebenarnya, pemimpin mungkin tidak punya organisasi sama sekali."
James Kouzes dan Barry Posner Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge: How to keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.	"... kata bahasa Inggris, *lead*, dari akarnya, berarti 'pergi, melakukan perjalanan, memandu.' Kepemimpinan dengan demikian memiliki nuansa kinestetik, suatu nuansa pergerakan . . . [Para pemimpin] mulai pencarian susunan keteraturan yang baru. Mereka berpetualang ke wilayah-wilayah yang belum dijelajahi sebelumnya dan memandu kita untuk mencapai tujuan-tujuan yang baru dan belum kita kenal. Sebaliknya, kata bahasa Inggris *manage* berasal dari akar kata yang berarti 'tangan.' Pada intinya, mengelola (*to manage*) adalah 'menangani' berbagai hal, mempertahankan keteraturan, serta melakukan pengaturan dan pengendalian. Perbedaan yang penting antara manajemen dan kepemimpinan sudah tampak dari akar kata yang menjadi asal dari kata-kata tersebut—perbedaan antara kata yang maknanya adalah menangani sesuatu dan yang maknanya adalah untuk mencapai berbagai tujuan."
Carter-Scott, C. (1994). "The Differences Between Management and Leadership." *Manage*, 10+.	Kouzes: "Sebuah perbedaan besar antara manajemen dan kepemimpinan bisa ditemukan dari akar kata yang menjadi asal dari kata-kata tersebut dalam bahasa Inggrisnya, perbedaan antara kata yang maknanya adalah menangani sesuatu dan yang maknanya adalah untuk mencapai berbagai tujuan.."

Penulis dan Referensi	Pernyataan: Manajemen lawan Kepemimpinan
Abraham Zaleznik Zaleznik, A. (1977). "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review*, 55(5), 67-78.	Manajer lebih memikirkan mengenai bagaimana berbagai hal bisa dicapai dan para pemimpin lebih memikirkan mengenai apa makna hal-hal tersebut bagi orang-orang. "Pemimpin dan manajer memiliki perbedaan dalam pandangan. Manajer cenderung untuk memandang pekerjaan sebagai proses untuk memungkinkan tercapainya hasil dengan memanfaatkan kombinasi antara orang dan gagasan, yang saling berinteraksi untuk membentuk strategi dan membuat keputusan-keputusan. "... apabila para manajer bekerja untuk membatasi jumlah pilihan, para pemimpin bekerja dengan *arah* yang berlawanan, untuk mengembangkan pendekatan-pendekatan yang segar terhadap masalah-masalah yang sudah lama bercokol dan untuk membuka kesempatan untuk memasukkan pilihan-pilihan baru ... Pemimpin menciptakan kegairahan dalam bekerja."
John Kotter Kotter, J. (1990). "What Leaders Really Do." *Harvard Business Review*, 68, 103+.	"Manajemen adalah cara untuk mengatasi kompleksitas. Praktik-praktik dan prosedur-prosedur di dalamnya pada umumnya merupakan respons terhadap salah satu dari perkembangan yang paling signifikan dalam abad kedua puluh: munculnya organisasi-organisasi raksasa. Tanpa manajemen yang baik, perusahaan-perusahaan dengan struktur yang kompleks cenderung akan mengalami kekacauan dan hal itu mengancam keberlangsungan hidup mereka. Manajemen yang baik sampai derajat tertentu akan membawa keteraturan dan konsistensi dari dimensi-dimensi penting seperti kualitas dan profitabilitas dari produk-produk yang dihasilkan. "Kepemimpinan, di sisi yang lain, berkaitan dengan mengatasi perubahan. Mengapa hal ini menjadi sangat penting pada tahun-tahun belakangan ini alasannya sebagian adalah karena dunia bisnis telah menjadi semakin kompetitif dan semakin sulit diduga pergerakannya. Perubahan teknologi yang lebih cepat, kompetisi internasional yang semakin sengit, deregulasi pasar, kelebihan kapasitas pada industri-industri padat modal, kartel minyak yang tidak stabil, para pengambil alih perusahaan bermodal *junk bond*, dan berubahnya demografi angkatan kerja merupakan beberapa dari banyak faktor yang telah memberikan kontribusi terhadap pergeseran ini. Akibatnya adalah: sekadar melakukan apa yang sebelumnya telah berhasil, atau melakukan hal itu dengan cara yang memberikan hasil 5% lebih baik, tidak lagi menjamin tercapainya keberhasilan. Untuk bisa bertahan hidup dan berkompetisi secara efektif dalam lingkungan yang baru ini semakin lama akan semakin membutuhkan perubahan besar-besaran. Semakin banyaknya perubahan selalu menuntut semakin banyaknya kepemimpinan."

Penulis dan Referensi	Pernyataan: Manajemen lawan Kepemimpinan
James M. Burns Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper and Row.	Transaksional (manajemen) lawan Transformasional (kepemimpinan) Kepemimpinan transaksional: kepemimpinan semacam ini terjadi jika seseorang membuat inisiatif untuk melakukan hubungan dengan orang lain, dengan tujuan untuk melakukan pertukaran nilai antara berbagai benda. Kepemimpinan transformasional: kepemimpinan semacam ini terjadi jika satu orang atau lebih berhubungan dengan orang-orang lain dengan cara tertentu sehingga pemimpin dan pengikut saling mengangkat masing-masing ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Tujuan mereka, yang pada awalnya mungkin terpisah sekalipun berkaitan, seperti dalam kepemimpinan transaksional, pada akhirnya akan menyatu.
Peter Drucker Dalam Galagan, P. A. (1998). *Peter Drucker: Training & Development,* 52, 22-27.	"Ujian sebenarnya bagi seorang pemimpin bukanlah apa yang dicapainya. Melainkan apa yang terjadi saat mereka sudah tidak lagi memimpin. Proses suksesi itulah yang menjadi ujian. Jika perusahaan mengalami kolaps pada saat para pemimpin yang hebat dan karismatik meninggalkannya, apa yang mereka lakukan sebenarnya bukanlah kepemimpinan. Dengan amat terus terang harus dikatakan bahwa mereka hanya melakukan penipuan. "... Saya selalu menekankan bahwa kepemimpinan adalah tanggung jawab. Kepemimpinan adalah akuntabilitas. Kepemimpinan adalah mengambil tindakan ... "...Gagasan yang memisahkan antara manajemen dan kepemimpinan adalah omong kosong—sama omong kosongnya dengan memisahkan manajemen dari kewirausahaan, Keduanya adalah bagian dan potongan dari pekerjaan yang sama. Keduanya memang berbeda, tetapi perbedaannya hanya seperti tangan kanan dan tangan kiri atau hidung dan mulut. Keduanya merupakan bagian dari tubuh yang sama."
Richard Pascale Dalam Johnson, M. (1996). "Taking the Lid Off Leadership." *Management Review,* 59-61.	"Manajemen adalah pelaksanaan kewenangan dan pengaruh untuk mencapai tingkat kinerja yang setara dengan tingkat yang sebelumnya pernah dicapai... Kepemimpinan adalah mewujudkan apa yang tidak akan terwujud dengan cara lain ... [dan akan] selalu diikuti dengan melakukan pekerjaan-pekerjaan pada ujung-ujung terjauh dari apa yang dianggap bisa diterima."
George Weathersby Weathersby, G. B. (1999). "Leadership versus Management." *Management Review,* 88, 5 + .	"Manajemen adalah pengalokasian sumber daya yang terbatas untuk mencapai sasaran organisasi, menetapkan prioritas, merancang pekerjaan dan strategi pencapaian hasil-hasil. Yang paling penting, manajemen berkaitan dengan pengendalian. Kepemimpinan, di sisi lain, berfokus pada penciptaan visi bersama. Ini berarti memotivasi orang untuk berkontribusi terhadap visi tersebut dan mendorong mereka untuk menyelaraskan kepentingan pribadi mereka dengan kepentingan organisasi. Ini berarti melakukan persuasi, bukan memberi perintah."

Penulis dan Referensi	Pernyataan: Manajemen lawan Kepemimpinan
John Mariotti Mariotti, J. (1998). "Leadership Matters." *industry Week,* 247, 70 + .	"Orang-orang yang 'dikelola' dengan baik mungkin akan kehilangan kecenderungan untuk memberikan daya upaya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan—kecuali jika mereka memiliki pemimpin-pemimpin yang baik. Para pemimpin yang hebat bisa menghasilkan hasil-hasil yang luar biasa dari orang-orang biasa. Manajer-manajer yang hebat hanya akan mendapatkan hasil yang direncanakan dengan baik dan kadang-kadang terlaksana dengan baik, tetapi jarang mendapatkan keberhasilan besar yang muncul dari semangat dan komitmen antusias yang diinspirasikan oleh kepemimpinan sejati. Pemimpin adalah arsitek. Manajer adalah pembangun. Keduanya diperlukan, tetapi tanpa adanya arsitek, tidak ada hal yang spesial untuk dibangun."
Rosabeth Moss Kanter Kanter, R. M. (1989). "The New Managerial Work." *Harvard Business Review,* 85 +.	"Dasar-dasar usang dari kewenangan manajerial telah keropos, dan perangkat-perangkat kepemimpinan baru mulai mengambil tempat mereka. Para manajer yang kekuasaannya didapatkan dari hierarki dan sudah terbiasa dengan kontrol pribadi yang terbatas, sedang belajar untuk mengubah perspektif mereka dan memperlebar cakrawala mereka. Pekerjaan manajerial yang baru dilakukan dengan memandang ke luar wilayah tanggung jawab yang telah didefinisikan. Tujuannya adalah untuk meraba peluang-peluang dan membentuk tim-tim proyek yang disusun dari setiap kelompok yang relevan untuk menangani proyek tersebut. Hal ini memerlukan komunikasi dan kolaborasi antarfungsi, antardivisi, dan antarperusahaan yang aktivitas dan sumber dayanya saling bertemu. Dengan demikian, pangkat, jabatan atau kedudukan resmi akan menjadi faktor yang semakin kurang penting dalam keberhasilan pekerjaan manajerial yang baru, sedangkan pengetahuan, keahlian, dan kepekaan untuk menggerakkan orang-orang dan memotivasi mereka agar melakukan yang terbaik akan memainkan peranan yang semakin penting."
Tom Peters Peters, T. (1994). *Thriving on Chaos.* New York: Alfred A. Knopf.	Peters menarik kesimpulan dari konsepsi Bennis serta Kouzes dan Posner mengenai kepemimpinan seperti yang diringkas sebelum ini. Peters yakin bahwa "Mengembangkan sebuah visi, dan lebih penting lagi, berusaha mencapainya secara gigih, adalah elemen yang esensial dari kepemimpinan... Visi memiliki tempat yang sama pentingnya dengan kehormatan dalam dunia penyelia atau manajer madya."

Dengan mengerjakan proyek ini, saya diingatkan kembali bahwa kita akan bisa memahami dengan lebih baik jika kita bisa melihat hal yang kontras. Coba lihat sebuah ringkasan mengenai perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen (Gambar A3.1):



Kepemimpinan	Manajemen
Orang	Barang
Spontanitas, pencarian peluang	Struktur
Membebaskan, pemberdayaan	Kontrol
Efektivitas	Efisiensi
Membuat Program	Menjalankan Program
Investasi	Pengeluaran
Prinsip	Teknik
Transformasi	Transaksi
Kekuatan berdasarkan prinsip	Kekuatan dari fungsi
Pengamatan dengan teliti	Pengukuran
Melakukan yang benar	Melakukan dengan benar
Arah	Kecepatan
Mendefinisikan tujuan	Menghitung hasil-hasil
Tujuan	Metode
Prinsip	Cara
Mengubah sistem	Mengikuti sistem
"Apakah tangganya bersandar pada tembok yang tepat?"	Menaiki tangga dengan cepat

GAMBAR A3.1

Lampiran 4
BIAYA TINGGI AKIBAT RENDAHNYA TINGKAT KEPERCAYAAN

Mahan Khalsa, penulis, konsultan sekaligus rekan kerja saya, telah menyusun salah satu cara yang paling membuka hati agar tim eksekutif korporasi mau berubah. Jika Anda ingin agar organisasi Anda cukup rendah hati sehingga perubahan bisa dimulai dan terus dijalankan, orang-orang Anda harus merasakan beban dari kondisi yang ada. Anda bisa mempergunakan serangkaian pertanyaan untuk menciptakan beban kondisi itu untuk menyiapkan pikiran orang agar mau melakukan perubahan.

Proses ini dilakukan dengan menanyakan dua jenis pertanyaan yang membawa ke inti permasalahan: 1) *pertanyaan-pertanyaan bukti* (bagaimana, apa, di mana, yang mana, siapa, dan kapan ... secara spesifik) yang menyediakan fakta-fakta mengenai sebuah situasi, bahkan jika fakta itu bukanlah fakta yang utama, dan 2) *pertanyaan-pertanyaan dampak* yang membawa ke inti permasalahan—salah satu pertanyaan yang paling kuat dari pertanyaan semacam itu adalah "Lalu apa yang terjadi?"

Berikut ini adalah percakapan hipotesis antara Anda dan seorang rekan kerja, manajer atau eksekutif, sebagai contoh mengenai cara mempergunakan alat diagnostik ini untuk mengetahui biaya tinggi akibat rendahnya tingkat kepercayaan. Proses ini bisa dipergunakan oleh orang dari level apa pun yang memiliki akses terhadap informasi yang dibutuhkan:

Rekan kerja: "Orang-orang kita tidak saling mempercayai."

Pada tahap ini, Anda bisa menanyakan pertanyaan-pertanyaan bukti seperti, "Secara spesifik, orang-orang yang mana yang tidak saling mempercayai? Kapan kejadian tidak saling mempercayai itu benar-benar tampak? Dari mana Anda tahu bahwa tingkat kepercayaan rendah?" Selanjutnya, jika Anda ingin menemukan dampak dari rendahnya tingkat kepercayaan di dalam organisasi, Anda harus menanyakan pertanyaan dampak.

Anda: "Dan jika orang tidak saling mempercayai, lalu apa yang terjadi?"

Rekan kerja: "Orang-orang tidak akan saling berbagi informasi."

Sekali lagi, Anda bisa menanyakan pertanyaan bukti lebih banyak seperti, "Secara spesifik, orang-orang yang mana yang tidak mau berbagi informasi? Informasi apa yang tidak mereka bagi? Bagaimana Anda tahu mereka tidak berbagi informasi?" Sampai titik tertentu, mungkin Anda akan siap untuk turun satu tingkat lagi mendekati dampak, dan Anda bertanya:

Anda: "Dan jika orang tidak saling berbagi informasi, lalu apa yang terjadi?"

Rekan kerja: "Proyek-proyek dan aktivitas-aktivitas mereka tidak selaras dengan tujuan-tujuan bisnis perusahaan."

Sekali lagi, Anda bisa menanyakan pertanyaan-pertanyaan bukti seperti, "Secara spesifik, dalam sasaran-sasaran apa mereka tidak selaras? Proyek-proyek dan aktivitas-aktivitas apa saja? Apa yang membuat Anda tahu bahwa hal itu tidak selaras?" Lalu Anda menanyakan pertanyaan dampak selanjutnya.

Anda: "Dan jika orang tidak selaras dengan sasaran-sasaran bisnis perusahaan, lalu apa yang terjadi?"

Rekan kerja: **"Hal** itu menyebabkan meningkatnya biaya pengembangan produk baru."

Sekarang, rekan kerja Anda telah memberi Anda sesuatu yang benar-benar bisa diukur berkaitan dengan rendahnya tingkat kepercayaan: meningkatnya biaya pengembangan produk baru. Jika Anda melihat atau mendengar sebuah pendapat yang bisa diukur, Anda lalu menanyakan lima pertanyaan emas:

1. Bagaimana Anda mengukurnya?
2. Bagaimana kondisinya saat ini?
3. Bagaimana kondisi yang Anda inginkan?
4. Berapa besar nilai perbedaannya?
5. Perhitungan jangka panjangnya bagaimana (jangka waktu manajemen yang sesuai)?

Jadi saat rekan kerja Anda mengatakan, "Hal itu meningkatkan biaya pengembangan produk baru" Anda bisa mengajukan lima pertanyaan emas tersebut.

Anda: "Bagaimana kamu mengukur biaya pengembangan produk baru?"

Rekan kerja: "Biaya proyek yang dikeluarkan untuk setiap produk baru yang diluncurkan."

Anda: "Berapa jumlahnya saat ini?"

Rekan kerja: "$500,000"

Anda: "Menurutmu, pantasnya berapa besarnya?'

Rekan kerja: "Mestinya cuma sekitar $350.000."

Anda: "Jadi selisihnya $150.000. Berapa banyak produk baru per tahun yang kamu hasilkan?"

Rekan kerja: "Dua puluh."

Sekarang Anda tinggal menghitung bersama rekan kerja atau tim Anda.

Anda: "Berarti $150.000 per produk baru dikalikan dengan 20 produk baru ... secara kasar berarti sekitar 3 juta dolar per tahun. Jadi pemborosannya akan sebesar itu?"

Rekan kerja: "Sebenarnya mungkin jumlah itu malah terlalu kecil.'

Anda: "Jadi dengan menganggap bahwa biaya-biaya tidak berubah, selama tiga tahun ke depan kita harus menghadapi masalah senilai sembilan juta dolar?"

Rekan kerja: "Saya rasa begitu.

Dengan menanyakan pertanyaan-pertanyaan dampak, Anda akan menemukan bahwa dari satu dimensi saja, "kepercayaan rendah", akan timbul beban biaya terhadap perusahaan sebesar sembilan juta dolar selama tiga tahun mendatang. Anda mungkin perlu melakukan pekerjaan tambahan untuk memastikan angka tersebut, tetapi paling tidak Anda sudah memiliki titik awal yang bisa diukur untuk dicari, dan pencarian Anda akan terfokus pada sesuatu yang spesifik. Jika rekan kerja Anda bisa melihat masalah ini dalam bentuk biaya

yang memiliki jumlah uang tertentu, mereka akan menyadari bahwa perubahan memang merupakan hal yang amat diperlukan.

Perhatikan bahwa Anda harus menanyakan campuran antara pertanyaan-pertanyaan bukti dan pertanyaan-pertanyaan dampak sampai proses tanya jawab tersebut sampai ke inti dari permasalahan, dan baru kemudian mengajukan pertanyaan-pertanyaan emas. Sepanjang proses tersebut, orang lain atau tim bertindak sebagai pihak yang sanggup berpikir sendiri. Anda hanya bertindak sebagai pemandu, mentor. Dalam kenyataannya, Anda memberikan pembelajaran dengan menjadi mentor tanpa menimbulkan ancaman terhadap rekan-rekan kerja Anda, karena mereka tetap menjadi inti kekuatan. Pertanyaan-pertanyaan ini adalah himpunan pertanyaan yang memiliki pengaruh kuat dan mampu menembus sangat dalam, dan memungkinkan orang untuk secara obyektif sampai pada biaya-biaya pribadi dan organisasi, berkaitan dengan tantangan organisasi yang merupakan keprihatinan mendalam bagi Anda.

Yang paling signifikan, proses ini tidak hanya akan membentuk sebuah budaya keterbukaan di dalam tim dan organisasi Anda, tetapi juga akan memperkuat ikatan kepercayaan di antara Anda.

Untuk informasi lebih lanjut, kunjungi www.franklincovey.com/letsgetreal.

Lampiran 5

MENERAPKAN 4 DISIPLIN PELAKSANAAN

4 Disiplin Pelaksanaan adalah sesi kerja satu hingga tiga hari bagi semua orang di dalam sebuah organisasi. Sesi-sesi kerja ini bisa dijalankan dengan peserta dari tim kepemimpinan senior, tim operasional, manajer, atau kontributor individual. Sesi-sesi ini difasilitasi oleh konsultan FranklinCovey. Klien juga bisa mendapatkan lisensi dan sertifikat untuk memimpin diskusi-diskusi ini sendiri. Dalam sesi-sesi kerja ini, para peserta dipandu melalui sebuah proses untuk melakukan klarifikasi tujuan-tujuan mereka yang paling penting, menentukan pengukuran-pengukuran dan Papan Skor untuk tujuan-tujuan tersebut, memecahkan tujuan-tujuan ke dalam berbagai aktivitas dan perilaku baru, dan mempelajari sebuah proses akuntabilitas untuk mempertahankan komitmen terhadap pencapaian tujuan. Kami membantu organisasi untuk menjalankan strategi dan dengan cepat menyebarkan tujuan-tujuan berjenjang ke seluruh organisasi, menciptakan pemahaman yang lebih besar terhadap tujuan-tujuan penting dan strategi sekaligus membentuk komitmen yang lebih kuat terhadapnya. Kami telah membantu organisasi dari segala bentuk dan ukuran untuk mengimplementasikan metodologi ini, termasuk organisasi-organisasi dalam kelompok Fortune 100. Untuk informasi lebih lanjut mengenai 4 Disiplin Pelaksanaan, silakan menghubungi 021-572-0761, fax. 021-572-0762 atau menghubungi situs web kami pada www.dunamis.co.id.

Lampiran 6

HASIL-HASIL XQ

SURVEI xQ mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan terpenting. Evaluasi xQ mengukur "kesenjangan pelaksanaan", yaitu jurang antara tujuan yang ditetapkan dan tindakan untuk mencapainya. Istilah "xQ" adalah singkatan dari "execution quotient" atau "ukuran kemampuan pelaksanaan."

Setelah melakukan survei terhadap sekitar 2,5 juta orang mengenai efektivitas para manajer mereka, dan bekerja sama dengan Harris Interactive (penyusun Harris Poll), FranklinCovey telah mengembangkan sebuah metode untuk mengukur kemampuan pelaksanaan sebuah organisasi.

Hasil-hasil dari penelitian xQ amat mencengangkan dan memusingkan; ternyata memang ada jurang yang menganga lebar dalam pelaksanaan tujuan, seperti yang diungkapkan oleh angka-angka persentase berikut:

Masalah Pelaksanaan	Person yang Setuju
FOKUS ORGANISASI: Apakah semua karyawan berfokus pada tujuan-tujuan organisasi?	**22%**
KUALITAS SASARAN TIM: Apakah tim-tim kerja memiliki sasaran-sasaran yang jelas dan terukur?	**9%**
PERENCANAAN TIM: Apakah tim-tim kerja melakukan perencanaan bersama untuk mencapai sasaran mereka?	**16%**
KOMUNIKASI TIM: Apakah tim-tim kerja memiliki pemahaman bersama dan dialog yang kreatif?	**17%**
KEPERCAYAAN TIM: Apakah tim-tim kerja berfungsi dalam sebuah lingkungan kerja yang aman, "menang-menang"?	**15%**
PEMBERDAYAAN TIM: Apakah tim-tim kerja memiliki sumber daya yang memadai dan kebebasan untuk melakukan pekerjaan mereka?	**15%**
AKUNTABILITAS TIM: Apakah para anggota tim saling meminta akuntabilitas untuk komitmen mereka?	**10%**
PENGUKURAN TIM-KUALITAS: Apakah pengukuran-pengukuran keberhasilan dipantau secara akurat dan terbuka?	**10%**
SASARAN-SASARAN KERJA INDIVIDU: Apakah para anggota tim memiliki sasaran pekerjaan yang jelas, terukur dan didasarkan pada tenggat waktu yang jelas?	**22%**
KETERLIBATAN INDIVIDUAL: Apakah para anggota tim memiliki motivasi yang tinggi? Apakah mereka merasa dihargai?	**22%**
PERENCANAAN INDIVIDUAL: Apakah para anggota tim secara sistematis melakukan penjadwalan terhadap prioritas-prioritas mereka?	**8%**
INISIATIF INDIVIDUAL: Apakah para anggota tim mengambil inisiatif individual dan tanggung jawab terhadap hasil-hasilnya?	**13%**
ARAH ORGANISASI: Apakah strategi dan tujuan-tujuan organisasional dipahami secara tepat oleh setiap orang?	**23%**
KERJA SAMA ORGANISASI: Apakah antartim bekerja lintas fungsi dengan mulus?	**13%**
KELAYAKAN DIPERCAYA ORGANISASI: Apakah organisasi menghormati berbagai nilai dan komitmennya?	**20%**

Masalah Pelaksanaan	Person yang Setuju
PERBAIKAN KINERJA ORGANISASI: Apakah ada pendekatan yang konsisten, sistematis?	13%
KOMITMEN INDIVIDUAL: Apakah orang-orang di dalam organisasi memiliki komitmen untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi?	39% merasa amat setuju atau setuju
DUKUNGAN ORGANISASI: Apakah manajemen puncak secara aktif mendukung sasaran-sasaran tim kerja?	45% menyatakan setuju atau sangat setuju
FOKUS TIM: Apakah kelompok kerja Anda sepenuhnya dan secara tekun berfokus pada tujuan-tujuannya yang terpenting?	14%
ALOKASI WAKTU INDIVIDUAL: Berapa banyak waktu yang benar-benar dipergunakan oleh orang-orang di dalam organisasi untuk mengerjakan tujuan-tujuan terpenting?	60%

TABEL 14

Temuan-temuan Penting dari Penelitian xQ FranklinCovey

Temuan Penting	Cara Pengukuran
Hanya sekitar sepertiga menyatakan bahwa mereka memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan.	37% memilih pilihan "Saya dengan jelas memahami dasar-dasar dari arah strategis organisasi saya."
Hanya sekitar 1 dari 6 yang secara tekun berfokus pada tujuan-tujuan yang paling penting.	14% memilih pilihan "Kami secara tekun terus berfokus pada tujuan-tujuan kami yang terpenting."
Apakah para pemimpin mengomunikasikan tujuan-tujuan terpenting mereka?	44% menyatakan bahwa organisasi mereka telah mengomunikasikan dengan jelas tujuan-tujuan mereka yang terpenting.
Apakah para pekerja melihat arah dan hubungan yang jelas antara tugas-tugas mereka dan tujuan-tujuan perusahaan? Sekitar 1 dari 5 berpikir demikian.	22% rnelaporkan bahwa mereka melihat arah dan hubungan yang jelas antara sasaran-sasaran mereka dan tujuan-tujuan organisasi.
Apakah orang-orang sepenuhnya memiliki semangat dan berkomitmen untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan mereka? Sekitar 1 dari 10 berpikir demikian.	9% memilih pilihan "Amat bersemangat dan berkomitmen."
Hanya 1 dari 3 yang memiliki sasaran-sasaran kerja yang didefinisikan dengan jelas.	33% rnelaporkan memiliki sasaran-sasaran kerja dalam bentuk "tertulis."
Para pekerja menghabiskan 1 jam dari setiap 4 jam untuk pekerjaan-pekerjaan yang mendesak tetapi tidak relevan.	Para responden memperkirakan bahwa 23% waktu mereka dihabiskan untuk aktivitas-aktivitas yang memiliki sedikit relevansi dengan tujuan-tujuan penting tetapi menuntut diberikannya perhatian pada saat itu juga.
Para pekerja menghabiskan 1 jam dari setiap 5 jam untuk berurusan dengan politik dan birokrasi.	Para responden memperkirakan bahwa sekitar 17% dari waktu mereka dihabiskan pada aktivitas-aktivitas yang kontraproduktif seperti berurusan dengan birokrasi internal, saling bertengkar sendiri, menutup-nutupi permasalahan, dll.
Hanya sekitar setengah dari jumlah pekerja yang disurvei merasa bahwa pekerjaan mereka memungkinkan mereka untuk memberikan semua yang bisa mereka berikan.	48% setuju dengan pernyataan ini: *Mayoritas orang di dalam organisasi saya memiliki jauh lebih banyak bakat, kemampuan, kecerdasan, dan kreativitas daripada yang dibutuhkan atau bahkan diizinkan dalam pekerjaan mereka sekarang ini.*
Hanya 3 dari 5 orang yang merasa bahwa mereka bisa mengekspresikan diri mereka secara terbuka dalam pekerjaan.	58% setuju dengan pernyataan ini: *Saya merasa aman untuk mengungkapkan pendapat saya secara terbuka tanpa takut adanya pembalasan/hukuman.*

Temuan Penting	Cara Pengukuran
Sekitar 2 dari 5 orang menyatakan bahwa mereka bekerja di dalam atmosfer yang "menang-menang."	43% setuju bahwa "kami memegang prinsip yang menyatakan 'keberhasilan saya adalah keberhasilan Anda juga.'"
Kurang dari setengah yang bertemu dengan manajer mereka paling tidak satu bulan sekali untuk meninjau kemajuan terhadap sasaran-sasaran kerja mereka.	48% menyatakan demikian.
Hanya setengah jumlah orang yang disurvei yang diminta akuntabilitasnya terhadap anggaran mereka.	50% setuju atau amat setuju dengan pernyataan ini: *Kami diminta untuk bertanggung jawab agar selalu dalam batas-batas anggaran.*
Beban kerja yang berlebihan, kurangnya sumber daya pendukung, dan prioritas kerja yang tidak jelas adalah tiga hambatan terbesar untuk pelaksanaan.	Saat ditanya mengenai 3 hambatan terbesar untuk pelaksanaan, 31% memilih "beban kerja yang berlebihan," 30% memilih "kurangnya sumber daya pendukung," dan 27% memilih "prioritas kerja yang tidak jelas atau berubah-ubah."
Sekitar 3 dari 5 orang tidak mempercayai bahwa perusahaan mereka akan memegang komitmen terhadap para karyawannya.	43% menyatakan bahwa perusahaan tempat mereka bekerja "secara konsisten menghormati komitmen terhadap orang-orangnya."
Tim-tim bekerja secara tidak berhubungan satu sama lain; hanya terjadi amat sedikit kerja sama aktif lintas fungsi.	Saat ditanya mengenai tim-tim lain dalam organisasi, 28% setuju dengan pernyataan: *Kami secara aktif saling membantu untuk mencapai tujuan kami masing-masing.*
Hanya sekitar sepertiga yang menyatakan bahwa mereka memiliki pengukuran yang jelas mengenai keberhasilan mereka mencapai tujuan.	35% setuju dengan pernyataan: *Pengukuran sudah jelas.*

TABEL 15

Jika Anda tertarik untuk menjalani sendiri Survei xQ untuk melakukan penilaian terhadap *kemampuan diri, tim dan organisasi Anda untuk berfokus dan melaksanakan prioritas-prioritas utamanya* secara pribadi, kunjungi www.The8thHabit.com/offers. Ikuti saja petunjuk-petunjuk yang diberikan. Anda akan bisa melakukan survei tersebut tanpa dikenakan biaya. Setelah menyelesaikan survei tersebut, Anda akan menerima sebuah Laporan xQ yang meringkas nilai Anda dan membandingkannya dengan sebuah skor rata-rata gabungan dari ribuan organisasi yang telah diukur. Informasi lebih lanjut akan diberikan mengenai bagaimana Anda bisa mengukur tim atau organisasi secara keseluruhan.

Lampiran 7
KISAH MAX

SEKARANG MARI KITA LIHAT bagaimana kerangka kerja kepemimpinan praktis dalam buku ini bisa diaplikasikan terhadap kasus Max dengan cara berpikir seperti pemimpin yang akan memerankan diri sebagai bilah kemudi kecil.

APA SEBENARNYA yang bisa dilakukan oleh Max? Bosnya, Pak Harold, adalah orang yang gila kontrol. Dia memiliki mentalitas berkekurangan, takut kepada atasannya, dan tidak mengetahui cara untuk mengubah sesuatu kecuali dengan mempergunakan model "bos yang berkuasa" dari Era Industri. Dia melakukan itu dengan mengontrol, mengatur dan memberikan motivasi dengan gaya "wortel-dan-cambuk."

Semangat Max patah. Dia frustrasi dan tak berdaya. Dia bisa terus saja menjadi kodependen. Itu adalah alternatif pertama. Dia bisa melawan atau bahkan mengumpulkan orang-orang lain untuk melawan, atau dia bisa keluar dari pekerjaannya. Ini adalah alternatif kedua. Atau dia bisa dengan bijaksana menjalankan inisiatif di dalam lingkaran pengaruhnya sendiri. Ini adalah Alternatif Ketiga.

Salah satu pendekatan Alternatif Ketiga adalah dengan mempergunakan pendekatan bilah kemudi kecil dengan menerapkan *ethos-pathos-logos* dengan Pak Harold (memberikan rekomendasi—tingkat inisiatif yang keempat). Tadinya, Max hanya mempergunakan *logos* (pikiran/logika) dalam memberikan rekomendasinya dan melakukannya pada saat yang paling tidak tepat, yaitu pada saat Pak Harold baru saja ditegur keras oleh atasannya karena pelanggaran pedoman perusahaan, sekalipun pedoman itu di mata Max merupakan hal yang amat keliru. Secara singkat, Max melakukan sesuatu yang berada jauh di luar Lingkaran Pengaruhnya, sehingga pesan yang disampaikannya sama sekali tidak bisa ditangkap oleh Pak Harold, walaupun dia memang melakukan tindakan proaktif untuk "menyelamatkan" seorang pelanggan. Hal ini benar-benar mematahkan semangat Max, dan siklus kodependensi reaktif melaju dengan lebih kencang.

Lingkaran pengaruhnya menjadi semakin kecil (Lihat Gambar A7.1).



GAMBAR A7.1

Lalu bagaimana Max bisa menjalankan *ethos-pathos-logos?* Menjalankan *ethos* berarti bahwa ia secara proaktif dan sepenuh hati menjalankan pekerjaannya dengan amat baik dan membantu orang

lain dengan cara apa pun yang mungkin dilakukan. Harus diakui bahwa dia terpasung oleh pedoman layanan pelanggan yang justru tak bersahabat dengan pelanggan, tetapi dia bisa berusaha untuk menghasilkan bisnis secara positif dan kreatif. Dia tidak berbicara buruk mengenai Pak Harold. Dia akan melakukan yang terbaik yang bisa dilakukan di dalam kondisi yang ada dan berperan menjadi sumber daya untuk membantu orang-orang lain—*di dalam* Lingkaran Pengaruhnya dan *di luar* pekerjaannya. Dia tidak mengkritik, dia melengkapi.

Lalu dia bisa meminta pertemuan lagi dengan Pak Harold, dan kali ini dia mendengarkan, benar-benar mendengarkan, dan mau dipengaruhi oleh apa yang dia pahami. Contohnya, mungkin Pak Harold sudah pernah mengalami masalah dengan orang-orang muda yang kreatif dan tidak berpengalaman yang "memberikan janji berlebihan namun tidak mampu memenuhinya", sehingga menimbulkan masalah bagi perusahaan—sebuah kesulitan yang akhirnya dibebankan kepada Pak Harold. Untuk mencegah adanya orang-orang lain yang melakukan hal-hal bodoh seperti itu, dia menetapkan aturan-aturan yang tidak fleksibel, yang mengatur setiap orang sampai hal yang sekecil-kecilnya, dan akibatnya, seluruh budaya di unit tersebut menjadi tidak berdaya.

Setelah Pak Harold merasa dipahami, banyak dari energi negatif dan defensif akan menguap. Anda tidak bisa bertengkar dengan seseorang yang dengan tulus berusaha untuk memahami Anda. Ini adalah buah *dari pathos,* atau penyelarasan emosional. Setelah dengan akurat mengungkapkan kembali keprihatinan-keprihatinan dan keberatan-keberatan Pak Harold, Max kemudian bisa mempergunakan *logos*—mungkin dengan menyarankan sebuah program percontohan percobaan dengan cukup satu orang pelaksana (Max) yang dijalankan selama tiga bulan, dengan kesempatan untuk melakukan hal-hal baru yang kreatif untuk mendapatkan pelanggan-pelanggan baru dan menjual lebih banyak kepada pelanggan-pelanggan yang telah ada. Karena telah merasa dipahami dan telah meningkat kepercayaannya kepada Max karena sikapnya yang kooperatif serta

ketekunannya *(ethos)* dan empati *(pathos),* Pak Harold bersedia untuk menjalankan gagasan proyek percontohan *(logos),* yang hanya menimbulkan sedikit dampak buruk namun memberikan potensi dampak baik yang amat besar.

Misalnya, Max berhasil menaikkan penjualannya sebesar 25 persen dalam waktu tiga bulan. Dia kembali ke Pak Harold dan menyarankan agar program percontohan tersebut dilanjutkan dan menambah tiga orang tenaga penjual lain yang diyakini Max sanggup menjalani program baru tersebut. Pak Harold setuju. Mereka kemudian juga berhasil meningkatkan pemasukan sebesar 25 persen. Kemudian, keempat tenaga penjual tersebut datang ke Pak Harold, dengan memberikan saran mengenai sebuah program pelatihan bagi semua tenaga penjual dengan kriteria sertifikasi yang ketat sehingga akan bisa menyaring bibit-bibit terbaik dan mencegah adanya orang yang melanggar aturan dan menimbulkan dampak buruk bagi perusahaan. Pak Harold setuju, karena bersemangat melihat hasil penjualan baru yang cukup besar.

Secara singkat, melalui proses ethos-pathos-logos (membuat rekomendasi—tingkat inisiatif keempat), Max menjadi pemimpin bagi bosnya dan menjadi sumber pengaruh yang kuat bagi keseluruhan perusahaan.

Harus diakui, skenario ini adalah fiktif, dan masalah Pak Harold mungkin sepenuhnya bukan seperti yang dikisahkan. Sekalipun demikian, Max bisa memberikan respon lain sesuai dengan masalah apa yang dihadapi Pak Harold dan meningkatkan hasil yang diperoleh serta pengaruhnya dengan cara yang berbeda.

Intinya, Max menemukan suara untuk pekerjaannya melalui visi, disiplin dan gairah yang dipandu oleh nurani.

Saya juga telah belajar bahwa sebagian besar dari "bos yang buruk" biasanya adalah bagian dari budaya kodependen dan hanya meniru perilaku yang mereka lihat ditimpakan pada mereka. Siklus ini bisa diputuskan oleh satu orang yang menjadi kekuatan kreatif bagi kehidupannya sendiri.

Sekarang mari kita pikirkan apa yang terjadi jika Pak Harold mengalami pencerahan, sementara Max sudah telanjur menjadi seseorang yang kodependen. Alternatif pertama adalah dengan "tetap pada jalur semula"—tetap dengan menekan, memotivasi, mengancam, mengajak bersahabat, mengundang ke pesta, memuji—atau singkatnya, memperlakukannya dengan memberi wortel-dan-cambuk (model Era Industri).

Alternatif kedua adalah untuk "menyerah," membiarkan Max untuk melakukan apa saja yang diinginkannya. Akibatnya, akan bisa terjadi konsekuensi-konsekuensi yang tidak diinginkan. Pak Harold bisa mendapatkan peringatan atau dipecat oleh atasannya, karena tidak menjalankan tugasnya mengawasi anak buahnya, dan menunjukkan kepemimpinan yang lemah. Lebih jauh lagi, pendekatan ini bisa menimbulkan adanya "bola-bola liar" yang berusaha untuk memberikan janji-janji sepihak dan tidak realistis hanya untuk memenuhi target penjualan mereka.

Alternatif Ketiga adalah dengan sepenuhnya mengakui kesalahannya dalam menghukum kreativitas Max untuk menyelamatkan hubungan dengan seorang pelanggan, dan dengan tulus meminta maaf akan hal itu. Max, yang masih bersikap kodependen, mungkin tidak percaya terhadap pendekatan "lunak" ini dan terus melakukan "sesuai yang diinginkan perusahaan." Pak Harold perlu berbagi dengan Max secara tulus mengenai apa sebenarnya yang telah dialaminya atau dihadapinya, lalu mengatakan dengan penuh ketulusan dan secara spesifik, "Maaf Max, kamu menjadi korban karena saya melemparkan rasa frustrasi saya terhadap apa yang harus saya hadapi kepadamu. Kamu telah melakukan hal yang hebat dengan melakukan kerja tambahan tanpa diminta dengan melayani pelanggan tersebut. Tetapi di sisi lain, saya mendapat tekanan untuk memberikan hasil lebih banyak, dengan memakai sumber daya lebih sedikit. Saya juga cemas jangan-jangan akan muncul lagi 'bola-bola liar' yang melakukan hal-hal bodoh dan membuat saya mengalami masalah lebih banyak. Akibatnya, saya tidak tahu cara mengatasinya selain dengan membuat peraturan-peraturan yang ketat. Tetapi, Max,

dengan kamu ternyata saya memang salah. Pada saat itu saya tidak tahu cara yang lebih baik. Sekarang saya telah punya waktu untuk berhenti sejenak dan merenungkannya kembali dan ingin benar-benar mempelajari saranmu. Saya berharap bahwa kita bisa melakukan sesuatu yang tidak akan menimbulkan malapetaka yang lain. Bisakah kamu membantu saya untuk memahami lebih jauh mengenai pandanganmu?"

Kedalaman dari ketulusan dan kesungguhan yang diberikan oleh Pak Harold mungkin akan mendorong Max untuk juga lebih tulus. Komunikasi yang sejati—secara horizontal dan bukan vertikal—antara dua manusia yang sama-sama berkutat menghadapi masalah yang sama, mungkin bisa membawa mereka ke Alternatif Ketiga yang sinergis seperti yang dijelaskan sebelumnya saat kita melihat pada pertanyaan—'Apa yang secara realistis bisa dilakukan oleh Max?'

Dalam kedua kejadian tersebut, perhatikan urutan prosesnya, pendekatan dari dalam keluar, dan dasar-dasar pribadi utuh yang ada di situ. Perhatikan perpindahan dari tingkat *pribadi* ke tingkat *hubungan* yang tulus dan saling mempercayai, yang akhirnya membentuk sebuah pengaturan *organisasional* (program percontohan, yang terus berkembang saat kepercayaan dan kelayakan dipercaya sudah tumbuh).

Ini benar-benar merupakan sebuah solusi Alternatif Ketiga yang pada awalnya tak dibayangkan oleh siapa pun. Solusi ini tumbuh dari komunikasi kreatif dan akan menimbulkan ikatan mendalam pada hubungan. Selain itu, hal ini juga akan menciptakan sebuah "sistem kekebalan organisasi" yang bisa menangani masalah-masalah sulit atau yang tiba-tiba muncul secara mendadak, di masa mendatang.

Sekali lagi, saya sepenuhnya sadar bahwa ini hanyalah skenario susunan saya dan bisa saja semua hal justru bergerak ke arah yang sepenuhnya berlawanan. Tetapi saya tidak sedang mencoba untuk mengajari Anda mengenai *praktik-praktik* (cara-cara atau hal-hal yang

perlu dilakukan), tetapi mengenai *prinsip-prinsip*—yakni prinsip-prinsip yang berlaku secara universal yang menjadi dasar dari berbagai macam praktik dalam bentuk apa pun. Saya hanya mempergunakan *Kisah Max* sebagai sebuah gambaran dari praktik yang mungkin bisa dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip fundamental tersebut.

Sekarang marilah mundur sedikit dan berteori. Pertama, lihatlah pada Max dalam skenario pertama. Dalam proses di mana Max menjadi pemimpin dari Pak Harold ini, perhatikan keempat peran yang dijalankannya. Keempat peran ini pasti akan dilakukan dalam skenario apa pun yang berjalan. Pertama-tama, panutan. Max berusaha menjadi panutan dalam hal inisiatif dan membentuk *ethos.* Dia menjadi panutan empati dengan menjalankan *pathos* dan keberanian dalam mencapai *logos.* Saat kedua pihak berinteraksi secara sungguh-sungguh, komunikasi yang sinergis berlangsung dan mendapatkan Alternatif Ketiga, alternatif yang jauh lebih baik daripada pendekatan menang-kalah ala komando dan kontrol yang selama ini dijalankan oleh Pak Harold dan amat jauh lebih baik daripada jika Max hanya melakukan pekerjannya sesuai aturan dan "menjilat."

Sekali lagi, esensi dari menjadi panutan, baik sebagai individu atau tim, bisa ditemukan dalam 7 *Kebiasaan Manusia Yang Sangat Efektif.*

Peran kedua—*perintis*—diwakili oleh program percontohan menang-menang yang membuat Max maupun Pak Harold bisa bersepakat, yakni mendapatkan pemasukan yang lebih besar bagi perusahaan, melalui layanan pelanggan yang memberikan upaya ekstra secara kreatif, dengan panduan dari nilai-nilai yang jujur dan penilaian yang baik. Memberikan panutan kelayakan dipercaya dan komunikasi yang tulus akan bisa memberikan kepercayaan yang diperlukan untuk melakukan perintisan jalan. Dengan demikian, suara Max akan berbaur dengan suara organisasi dalam program percontohan ini.

Peran ketiga—*penyelaras*—terjadi saat Pak Harold secara resmi menyetujui program percontohan perintisan, pertama dengan Max, kemudian dengan tiga orang lain, lalu dengan seluruh renaga penjual.

Penyelarasan berarti menyusun struktur, sistem dan proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam perintisan jalan di dalam pedoman yang telah disepakati. Suara-suara yang saling berbaur ini akan semakin dipupuk dan diperkuat.

Tiga peran ini—panutan, perintis dan penyelaras—memungkinkan *terjadinya. pemberdayaan* sehingga pada awalnya Max, dan selanjutnya orang-orang lain, bisa mempergunakan kemampuan penilaian mereka maupun kreativitas yang telah mereka latih untuk melakukan apa pun yang diperlukan untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan sesuai dengan pedoman-pedoman yang telah disepakati. Dengan cara ini, aturan-aturan tidak lagi menghalangi kemampuan penilaian. Anda tidak bisa meminta seseorang untuk bertanggung jawab pada hasil jika Anda menetapkan cara yang harus mereka pakai dan menetapkan aturan-aturan ketat pada mereka. Pemberdayaan memungkinkan terjadinya *otonomi terarah* sehingga suara masing-masing orang dihargai dan diekspresikan.

Sekarang mari melihat pada skenario kedua di mana Pak Harold tercerahkan dan menjadi seorang pekerja pengetahuan. Dia menjalankan keempat peran kepemimpinan yang sama—dengan memilih Alternatif Ketiga daripada tetap menjalankan apa yang selama ini dijalankan atau menyerah pada tuntutan.

Hal ini dimulai dari dalam dengan peran *panutan.* Pak Harold secara tulus mengakui kesalahannya dan mengawali sebuah komunikasi yang sinergis. Saat kepercayaan terbangun dan menjadi "lebih nyata," solusi *perintis* bisa dibentuk (program percontohan terbatas). Kewenangan formal Pak Harold bergabung dengan kewibawaan moralnya yang telah berkembang, dan dia meresmikan atau melembagakan program percontohan satu orang ini. *Penyelarasan* ini membuat hal tersebut sebagai sesuatu yang sah di dalam budaya ini dan memungkinkan Max untuk memiliki otonomi dan mempergunakan kreativitas maupun fleksibilitasnya untuk mencari peluang-peluang baru. Dengan kata lain, ini adalah peran *pemberdaya.*

Saat segala hal berjalan dengan baik *{menjadi panutan* bagi sebuah tim yang saling melengkapi), orang-orang lain akan terlibat untuk

memasuki jalur yang baru (*perintisan jalan),* ditumbuhkan oleh struktur, sistem dan proses yang *selaras* yang pada akhirnya memungkinkan semua orang yang telah memenuhi kriteria untuk mendapatkan *pemberdayaan.*

Lampiran 8
PENDEKATAN FRANKLINCOVEY

KINERJA UNGGUL SECARA BERKELANJUTAN... merupakan hal yang amat berat untuk dicapai dalam bisnis bagi sebagian besar organisasi. Sudah pasti bahwa hampir semua orang bisa memberikan hasil yang hebat untuk satu atau dua kuartal. Tetapi tantangan yang sebenarnya adalah menciptakan sebuah budaya organisasi yang bisa memberikan hasil yang konsisten dari tahun ke tahun.

Yang luar biasa, ternyata hanya sedikit organisasi yang bisa melakukannya. Coba lihat statistik dari terbitan-terbitan bisnis terkemuka berikut ini:

- *Profit from the Core:* hanya 111 dari 1.854 perusahaan (13 persen) yang sanggup menghasilkan pertumbuhan yang menguntungkan secara terus-menerus dalam masa 10 tahun.
- *Good to Great:* hanya 126 dari 1.435 perusahaan (9 persen) yang selama satu dasawarsa atau lebih sanggup memberikan kinerja yang lebih unggul daripada rata-rata peningkatan indeks bursa saham. Lebih jauh lagi, hanya 11 dari 1.435 perusahaan **itu** (kurang dari 1 persen) yang memenuhi kriteria penelitian itu dalam hal kinerja unggul secara berkelanjutan.
- *Creative Destruction:* hanya 160 dari 1.008 perusahaan (16 persen) yang diteliti selama jangka waktu tiga puluh tahun yang masih tetap berdiri.

- *Stall Points:* Hanya 5 persen dari perusahaan Fortune 50 yang berhasil mempertahankan tingkat pertumbuhan mereka.

Memberikan kinerja yang unggul sambil membangun kemampuan untuk melakukannya lagi dan terus melakukannya adalah definisi yang tepat bagi sebuah organisasi yang hebat. Namun sebagian besar organisasi dan para pemimpinnya gagal untuk mencapai hal ini. Akar dari kegagalan mereka terletak pada pendekatan yang mereka pakai.

KISAH ANGSA BERTELUR EMAS

Suatu hari, seorang petani miskin menemukan sebuah telur emas yang berkilauan di kandang angsa peliharaannya. Pada awalnya, dia berpikir bahwa hal itu mungkin hanya tipuan, tetapi setelah berpikir ulang, dia memutuskan untuk membawa telur itu ke pasar dan mencoba mencari tahu berapa harganya.

Petani itu tak bisa mempercayai keberuntungan yang didapatkannya. Telur tersebut benar-benar terbuat dari emas murni! Dia menjadi semakin bersemangat pada hari berikutnya saat angsa tersebut mengeluarkan sebuah telur emas lagi. Dari hari ke hari, dia bangun tidur dan buru-buru pergi ke kandang angsanya dan menemukan telur emas lagi. Dalam waktu singkat, dia menjadi luar biasa kaya.

Tetapi sayangnya, saat dia kaya, dia menjadi serakah dan tidak sabar. Dia tidak sanggup lagi untuk menunggu dari hari ke hari untuk mendapatkan telur-telur emas tersebut. Akhirnya petani tersebut memutuskan untuk membunuh angsa itu dan mengambil telur-telur emas yang ada di perutnya sekaligus. Tetapi saat dia membelah perut angsanya, dia menemukan bahwa perut itu kosong. Tidak ada telur emas—dan sekarang juga tidak ada cara untuk mendapatkan telur emas itu lagi. Petani itu telah menghancurkan satu-satunya cara yang bisa menghasilkan telur-telur emas tersebut.

Dalam fabel ini ada sebuah prinsip penting untuk kinerja organisasi. Kinerja unggul yang bisa bertahan terus-menerus adalah hasil dari dua hal: apa yang dihasilkan (telur-telur emas) dan kemampuan untuk menghasilkannya (angsa).

Jika organisasi hanya berfokus untuk menghasilkan telur-telur emas (mencapai hasil-hasil yang dituntut hari ini) dan mengabaikan angsa (membangun kapabilitas untuk mencapai hasil-hasil di masa mendatang), dalam waktu singkat mereka akan kehilangan aset yang menghasilkan telur-telur emas tersebut. Di sisi lain, jika organisasi hanya memperhatikan angsa tanpa tujuan untuk menghasilkan telur-telur emas, dalam waktu singkat mereka tidak akan punya apa-apa untuk memberi makan angsa tersebut. Kuncinya terletak pada keseimbangan.

Mungkin organisasi Anda tampak seperti ini:

> Saat dihadapkan dengan tekanan untuk memberikan hasil, kami memberikan segala yang diperlukan. Kami menciptakan sebuah program untuk menggerakkan pasukan dan mendorong setiap orang untuk mencapai sasaran yang mendesak tersebut. Pada saat tertentu sasarannya mungkin adalah target penjualan. Krisis yang lain mungkin adalah target pengurangan biaya. Di waktu yang lain mungkin hal lainnya lagi. Kami terus-menerus bersikap reaktif, bergerak tanpa henti dari satu "sasaran kritis" atau "inisiatif darurat" ke kondisi lainnya yang serupa. Masalahnya adalah kami selalu kurang berinvestasi pada manusia, proses atau peralatan yang kami perlukan untuk benar-benar meningkatkan bisnis kami. Sebagai hasilnya, kami tidak pernah bisa mencapai ritme kinerja yang konsisten.

Atau organisasi Anda tampak seperti ini:

> Kami berinvestasi amat besar pada manusia dan budaya selama bertahun-tahun. Dasar pemikiran yang kami pakai adalah bahwa orang-orang yang hebat dan berbakat, dengan sistem-sistem dan teknologi terbaik, secara otomatis akan menghasilkan kinerja unggul yang berkelanjutan. Perusahaan kami merupakan tempat yang amat menyenangkan untuk bekerja, tetapi kemudian masa-masa sulit harus kami hadapi. Kami menemukan bahwa kami tidak benar-benar memiliki kemampuan untuk menghadapi kompetisi yang sengit dan kondisi ekonomi yang tidak menguntungkan. Kami dipaksa untuk memotong semua investasi yang telah biasa dinikmati oleh orang-orang selama masa-masa keemasan kami. Orang-orang di dalam perusahaan menjadi kehilangan kepercayaan, semangat merosot drastis dan banyak orang terbaik kami meninggalkan perusahaan.

FranklinCovey telah mempelajari sendiri pelajaran ini dengan cara yang menyakitkan, karena kami sendiri juga telah mengabaikan keseimbangan antara produksi dan kemampuan produksi ini di masa lalu. Karena itu pelajaran ini telah menjadi sebuah pembelajaran "yang dialami secara langsung" dan pendekatan kami memiliki dasar keyakinan yang lebih kuat, lebih dari sekadar landasan teori.

Di FranklinCovey, kami melakukan pendekatan terhadap keinginan untuk mencapai kinerja unggul terus menerus dari kedua sisi. Kami membantu berbagai organisasi untuk berfokus dan menghasilkan hasil-hasil yang diharapkan. Kami juga membantu mereka untuk meningkatkan kemampuan para pemimpin dan kontributor individual sehingga bisa memberikan kinerja yang prima.

Di dalam kedua sisi ini (Mencapai Hasil dan Membangun Kapabilitas), FranklinCovey bekerja dengan klien dalam tiga jenis "tugas yang harus diselesaikan." Ketiganya mewakili tiga bidang inti keagungan yang terdapat dalam Kebiasaan ke-8: *keagungan organisasi, keagungan kepemimpinan* dan *keagungan pribadi.*

Mencapai Hasil

Tugas 1. Melaksanakan Prioritas Prioritas Panting. Kami membantu para klien untuk mencapai hastl-hasil yang telah ditetapkan, seperti meningkatkan penjualan, mengimplementasikan inisiatif-inisiatif organisasi atau meningkatkan kualitas, dengan meningkatkan komitmen dan kejelasan terhadap prioritas-prioritas utama, serta membangun proses-proses pelaksanaan untuk mencapai prioritas-prioritas ini. Hal ini akan membangun *keagungan organisasi.*

Membangun Kapabilitas

Tugas 2. Pengembangan Kepemimpinan dan Manajemen. Kami membantu para klien untuk membangun kepemimpinan yang bertahan lama berdasar karakter, membangun tim dan kemampuan untuk mencapai hastl-hasil yang unggul. Hal ini akan membangun *keagungan kepemimpinan.*

Tugas 3. Efektivitas Individu. Kami membantu organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kinerja pribadi dari angkatan kerja mereka, untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar sebagai individu dan tim. Hal ini akan membangun *keagungan pribadi.*



GAMBAR A8.1

Pikirkan sejenak mengenai bagaimana cara Anda membangun sebuah tim olahraga yang harus bertanding di dalam kompetisi yang sengit. Dengan memberikan investasi pada kualitas dan pembentukan atlet, tim Anda akan semakin meningkat permainannya. Pemain-pemain yang lebih berkualitas akan membangun tim yang lebih baik. Pada saat yang sama, sebagus apa pun pemain-pemainnya secara individual, tim tersebut hanya akan menang jika mereka bisa bekerja bersama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan secara terus-menerus "melaksanakan permainan" dengan penuh kesempurnaan.

Apa yang Anda inginkan adalah para pemain yang hebat dan pelaksanaan yang hebat. Sebuah tim yang sanggup memberikan kinerja secara konsisten dari musim ke musim. Ini adalah inti dari pendekatan FranklinCovey: menerjemahkan kapabilitas organisasi menjadi hasil-hasil spesifik secara berkelanjutan, yang akan menghasilkan sebuah organisasi yang unggul.