

TREN KEPEMIMPINAN Kewirausahaan

dan Manajemen Inovatif di Era Bisnis Modern



Dr. Ir. H. Eddy Soeryanto Soegoto

Diterbitkan Atas Kerjasama:



PENERBIT ANDI



**Tren Kepemimpinan Kewirausahaan dan Manajemen Inovatif di Era Bisnis Modern
Oleh: Dr. Ir. H. Eddy Soeryanto Soegoto**

Hak Cipta ©2017 pada penulis.

Editor : Putri Christian
Setting : Rendrasta Duta A
Desain Cover : Dany Nofianto
Korektor : Aditya Ari C

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penulis.

Penerbit CV. ANDI OFFSET (Penerbit ANDI, Anggota IKAPI) Jl. Beo 38-40 telp (0274) 561881, Fax (0274) 588282 Yogyakarta 55281

Percetakan CV. ANDI OFFSET (Penerbit ANDI, Anggota IKAPI) Jl. Beo 38-40, telp (0274) 561881, Fax (0274) 588282 Yogyakarta 55281

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan

Soegoto, Eddy Soeryanto

Tren Kepemimpinan Kewirausahaan dan Manajemen Inovatif di Era Bisnis Modern/ Eddy Soeryanto Soegoto

- Ed. I. - Yogyakarta: ANDI;

26 - 25 - 24 - 23 - 22 - 21 - 20 - 19 - 18 - 17

hlm xviii + 450; 19 x 23 Cm.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

ISBN: 978 - 979 - 29 - 6266 - 6

I. Judul

1. Leadership

DDC'23 : 303.34

This book is dedicated to :

My Parents,

My Wife,

My Child,

My Brothers and Sisters,

And UNIKOM

With All My Dedication, Love and Thanks.

Penerbit Andi

Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

PENDAHULUAN

Sejumlah organisasi tengah menghadapi kebutuhan mendesak untuk mengembangkan kepemimpinan di semua tingkatan dan mencoba mengajak para pemimpin muda agar lebih cepat berkembang. Aset organisasi yang paling penting tidak lagi terletak pada bahan baku, sistem transportasi, atau pengaruh politik. Dewasa ini ide kreatif dapat mengubah barang dan/atau jasa menjadi suatu produk yang lebih berharga. Melalui kepeloporan para pekerja kreatiflah telah lahir sejumlah teknologi baru, kelahiran industri baru, dan pertumbuhan ekonomi yang mengesankan. Dengan demikian, hal terpenting dewasa ini adalah bagaimana mengelola kreativitas secara maksimal. Bagaimana kita meningkatkan kualitas dan produktivitas, dengan mengakomodir proses kreatif dalam menghadapi kompleksitas dari suatu persaingan. Banyak kalangan akademisi dan bisnis telah membuat terobosan di dalam bidang ini. Guru besar manajemen Peter Drucker telah mengidentifikasi peran potensi para pekerja berpengetahuan, sekaligus menguatkan pendapat bahwa orang-orang kreatif lebih termotivasi oleh faktor dari dalam dirinya dan lebih terdorong oleh imbalan intrinsik ketimbang imbalan ekstrinsik. *Mihaly Csikszentmihalyi* dari *Claremont Graduate University California* telah mendokumentasikan faktor-faktor yang menghasilkan kreativitas dan dampak positifnya terhadap organisasi bisnis, yang didukung oleh iklim organisasi yang menyenangkan dan bermanfaat. Mereka telah memusatkan sebagian besar perhatiannya pada proses kreatif pada para mahasiswa dan

berfokus pada sejumlah faktor yang membuat mereka menjadi kreatif. Semakin banyak pemikir seperti Andrew Hargadon dari *University of California*, begitu pula Davis dan John Seely Brown, mantan kepala litbang dari *Xerox*, yang membuka ruang yang lebih luas kepada para pekerja agar kreativitas dapat dipelihara secara efektif, dimanfaatkan, dan dimobilisasi. Sejarah bisnis penuh dengan contoh organisasi seperti General Electric dan Toyota dengan desain-intensif Electronic Arts-nya, Pixar, dan IDEO yang telah begitu banyak menyadap kreativitas para pekerja dari latar belakang berbagai disiplin ilmu, serta kreativitas para pelanggan, agar produk menjadi lebih inovatif dan lebih efisien. Dengan demikian, sebagian besar organisasi telah mampu memanfaatkan kreativitas bersama kedalam kerangka manajemen secara koheren. Tidak terkecuali *SAS Institute*, sebagai organisasi bisnis swasta *software* terbesar di dunia, telah belajar bagaimana memanfaatkan sejumlah energi kreatif dari seluruh *stakeholders*, termasuk pelanggan, pengembang perangkat lunak, manajer, dan staf pendukung lainnya. Selama tiga dekade terakhir-melalui *trial and error* dalam suatu evolusi organik, SAS telah mengembangkan kerangka kerja yang unik untuk mengelola kreativitas, yang bertumpu pada tiga prinsip, yakni membantu para pekerja untuk melakukan pekerjaan terbaik dan membiarkan mereka terlibat secara intelektual terhadap pekerjaannya. Para manajer mereka adalah orang yang bertanggung jawab untuk memicu kreativitas dan menghilangkan praktik kesewenang-wenangan. Para pelanggan dapat terlibat sebagai mitra kreatif sehingga pada gilirannya dapat memberikan produk unggulan. Prinsip-prinsip ini didorong oleh suatu premis bahwa modal kreatif bukan hanya kumpulan dari ide individu semata, akan tetapi merupakan hasil dari suatu interaksi berbagai pihak. Apa yang dilakukan oleh SAS dengan memelihara hubungan antara para pengembang, tenaga pemasaran, dan para pelanggan, dan hal tersebut adalah investasi sebagai modal kreatif masa depan. Mengelola organisasi dengan menggunakan kerangka seperti SAS akan menghasilkan suatu ekosistem organisasi di mana kreativitas dan produktivitas dapat berkembang, serta profitabilitas dan fleksibilitas dapat berjalan beriringan, sekaligus antara kerja keras dan keseimbangan kerja dapat tercipta. Tentu saja orang-orang kreatif bekerja

karena mereka mencintai tantangan. Mereka mendambakan hasrat berprestasi yang berasal dari adanya suatu teka-teki, baik itu tentang teknologi, seni-budaya, sosial, atau logistik. Mereka ingin melakukan pekerjaan yang baik. Meskipun masih banyak orang berlindung di balik birokrasi, namun orang-orang kreatif cenderung tidak menyukainya, bukan hanya melihat birokrasi sebagai hambatan akan tetapi sudah dianggap sebagai “*musuh kerja*”.

Tantangan berikutnya adalah bagaimana agar kreativitas tersebut dapat diintegrasikan kedalam suatu proses manajemen bisnis (PMB), dan bagaimana PMB yang ada tidak mengekang hasrat kreativitas. Dewasa ini, selain kriteria klasik seperti faktor biaya dan efisiensi, suatu organisasi semakin dituntut untuk mampu menjadi lebih kreatif dan berinovasi dalam menghadapi pasar. Proses manajemen bisnis (PMB) sebagai suatu pendekatan yang menggunakan model dan analisis untuk meningkatkan PMB telah berhasil diterapkan tidak hanya untuk meningkatkan kinerja dan mengurangi biaya semata, akan tetapi juga telah berhasil memfasilitasi imperatif bisnis lainnya seperti manajemen risiko dan manajemen pengetahuan. Apakah proses manajemen bisnis (PMB) juga dapat memfasilitasi pengelolaan kreativitas? Memang banyak contoh di mana organisasi secara tidak sengaja telah menghambat atau bahkan membunuh kreativitas dan inovasi, demi asas pengendalian, kinerja, dan pengurangan biaya, sebagaimana terjadi pada organisasi birokratik. Namun berdasarkan studi kasus dan pengalaman di banyak organisasi dari industri kreatif (a.l. industri film atau efek visual lainnya) ternyata PMB juga dapat menjadi fasilitator perekat antara manajemen kreativitas dan prinsip-prinsip bisnis yang mapan. Dengan demikian penting dijelaskan bagaimana menampung proses kreativitas dalam konsep PMB. Dengan kata lain, perlu ditetapkan *baseline* sebagai bahan diskusi lebih lanjut tentang apa yang kita sebut sebagai PMB yang berorientasi kreativitas. Tentu saja, seseorang tidak perlu menjadi seorang ahli dengan pengalaman bertahun-tahun untuk menjadi kreatif, namun ia dapat bekerja pada suatu tugas yang sangat kompleks dan kreatif. Orang-orang kreatif biasanya melakukan proses berfikir rumit yang ditandai oleh berpikir divergen. Dalam hal ini

bisa saja terdapat suatu kontinum antara berfikir konvergen dan berpikir divergen, dan dalam banyak situasi dan kesempatan lain memerlukan cara berfikir keduanya. Karena gabungan dari motivasi, keahlian, dan keterampilan berpikir kreatif merupakan faktor utama yang memungkinkan seseorang menjadi kreator. Meskipun keahlian merupakan aspek penting, namun bukan satu-satunya atau bukan sumber yang paling penting dari kreativitas. Individu yang kreatif harus mencari solusi dalam proses yang kompleks yang ditunjang sejumlah informasi, komunikasi yang intensif, dan kebebasan kreatif. Di samping itu, kreativitas dalam proses bisnis membutuhkan sistem insentif tertentu, untuk mengimbali pengetahuan tentang tugas-tugas kreatif, dan sekaligus mengalokasikan sumber daya tanpa mengorbankan kreativitas. Orang-orang kreatif dan proses yang mereka mainkan berperan penting dalam proses bisnis untuk menyebarkan manfaat dari PMB lebih dari sekadar mengatur proses transaksional. Pengembangan produk dan pemasaran merupakan dua contoh proses yang membuka ruang kreativitas intensif yang dapat dimasukkan kedalam agenda manajemen. Dengan demikian, di sejumlah industri kreatif yang berkembang dengan cepat produk dirancang dalam proses kreatif, sebagaimana pada industri hiburan sebagai contoh yang paling menonjol pada industri kreatif. Terlepas apakah kreativitas diletakkan sebagai proses kunci dalam industri kreatif, atau hanya sebagai pelengkap dalam proses industri nonkreatif, maka proses kreativitas yang intensif memiliki satu unsur yang sama, yakni tersedianya gudang atau lumbung kreativitas. Dengan adanya lumbung kreativitas suatu organisasi dapat dibedakan dari organisasi pesaing, khususnya dalam menciptakan inovasi dan keunggulan kompetitifnya. Penting juga untuk dicatat bahwa proses kreatif tidak selalu berupa proses yang hanya terjadi sekali, sebagaimana terjadi pada tahap awal desain produk baru. Proses kreatif dapat dijalankan secara berulang, sebagaimana bisnis efek visual menghasilkan ribuan *frame* dan urutan animasi per tahun. Setiap urutan mungkin melibatkan tindakan yang sangat kreatif yang melibatkan berpikir divergen. Meskipun tugas merancang kerangka dan gerakan mungkin tampak mudah bagi para penonton, namun hal tersebut benar-benar tugas yang sangat kreatif dan besar pengaruhnya pada keseluruhan proses bisnis

tersebut. Gagasan lumbung kreativitas dapat membantu dalam menentukan bagian-bagian proses yang memiliki persyaratan tinggi dalam mengelola kreativitas, sedangkan proses selebihnya dapat didekati oleh kebijakan PMB *“konvensional”*. Oleh karena itu, perlu dilakukan identifikasi, klasifikasi, dan peningkatan bagian-bagian dari proses bisnis yang tidak hanya mengandalkan pengetahuan-intensif belaka, akan tetapi juga menggunakan proses kreatif yang alami. Tentu saja *“kotak hitam”* kreativitas sebagai proses yang mendasarinya merupakan hal yang kompleks dan sulit diprediksi. Namun disadari sepenuhnya bahwa lumbung kreativitas memiliki dampak yang signifikan pada proses bisnis dan juga diperlukan untuk menciptakan transparansi. Tugas-tugas kreatif perlu diidentifikasi dan ditandai dan sekaligus juga didukung serta diintegrasikan kedalam proses bisnis secara keseluruhan. Di samping itu, perlu dikembangkan matrik baru yang memungkinkan keberhasilan dalam mengelola kreativitas. Mengelola kreativitas dalam proses bisnis merupakan tantangan besar bagi pelaku dalam proses manajemen bisnis (PMB). Sejumlah pertanyaan mungkin akan muncul, seperti *“seberapa banyak kreativitas diizinkan dalam pelaksanaan tugas?”*, *“sebaliknya, konsekuensi apa yang akan muncul jika kreativitas dibiarkan terlalu banyak ?”* *“Begitu juga, risiko apa yang timbul jika kreativitas dibatasi? ”*

Proses kreativitas intensif melibatkan lumbung kreativitas sebagai elemen penting dari proses bisnis yang secara langsung berkaitan dengan keberhasilan dan inovasi organisasi, dan sebaliknya dapat juga menyebabkan masalah, khususnya bagi para pengelola proses bisnis. Pada saat mengelola proses kreativitas yang intensif, maka perlu dibedakan dua perspektif utama, yakni analisis jenjang tugas dan analisis jenjang proses. Perspektif jenjang tugas berkaitan dengan pertanyaan tentang bagaimana lumbung kreativitas dapat ditandai dan didukung. Sebaliknya, perspektif jenjang proses perlu melihat proses bisnis secara keseluruhan. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, bahwa keberadaan tugas kreatif dalam proses bisnis secara signifikan akan mempengaruhi proses bisnis secara keseluruhan. Oleh karena itu, strategi apa yang dapat diterapkan untuk menghadapi tantangan yang muncul dari adanya tugas kreatif dalam proses

bisnis tersebut. Hal lain yang sangat penting adalah tentang bagaimana mengalokasikan sumber daya –baik pada jenjang tugas maupun jenjang proses– pada proses industri film yang memiliki baik tugas kreatif maupun tugas non-kreatif. Katakanlah dalam pengembangan urutan animasi, para pengelola proses bisnis akan memutuskan sumber daya apa yang diperlukan, baik anggaran, peralatan, maupun kreativitas individu, yang perlu dialokasikan untuk tugas apa. Mereka akan berurusan dengan situasi yang cukup kompleks, yakni *pertama*, mengidentifikasi di mana tugas-tugas kreatif yang sebenarnya berada dalam suatu proses bisnis, dan bagaimana mereka mengintegrasikannya ke dalam suatu proses bisnis. *Kedua*, meningkatkan kreativitas (jenjang tugas), yakni setelah tugas dapat diidentifikasi, para pengelola proses bisnis dapat meningkatkan kualitas produk kreatif sebagai *output* inti dari tugas itu. Pertanyaannya kemudian adalah *perluakah para pekerja kreatif tersebut saling bertatap muka? Perluakah diselenggarakan sesi brainstorming? Perluakah disediakan akses ke basis pengetahuan?* Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut tergantung pada karakteristik tugas kreatif, di antaranya siapa yang terlibat dan jenis tugas kreatif apa yang diperlukan. Kreativitas dapat berhubungan dengan ide baru, karenanya diperlukan evaluasi dan seleksi proposal alternatif. Perbedaan utama dengan tugas “konvensional” adalah bahwa peningkatan tugas kreativitas berarti juga mendorong berpikir divergen, yang dapat menghasilkan produk yang benar-benar kreatif dengan menghindari risiko yang tidak diinginkan. Tugas Kreatif secara inheren terhubung pada varian hasil setinggi mungkin, sebagai akibat dari munculnya ide-ide dan solusi baru. Hal ini bisa menyebabkan konsekuensi yang tidak diinginkan, seperti lepasnya proses kendali baik terhadap waktu maupun anggaran, menurunnya kualitas produk yang menyebabkan ketidakpuasan pelanggan, dan menurunnya reputasi atau bahkan menghadapi tuntutan hukum. Para pengelola proses bisnis perlu ditunjang oleh keputusan dan strategi yang tepat. Keputusan dan strategi yang berbeda dapat diterapkan pada dua situasi yang berbeda, baik dalam jenjang tugas maupun jenjang proses. Dalam praktiknya perbedaan ini memang tidak selalu jelas, namun terdapat hubungan yang erat dari keduanya. Sebagaimana telah disinggung

sebelumnya, bahwa keahlian, motivasi dan berfikir kreatif merupakan faktor utama yang mempengaruhi kreativitas para pekerja. Keputusan dan strategi pada jenjang tugas bertujuan untuk meningkatkan kreativitas dengan mengidentifikasi dan menandai sifat dari orang kreatif. Sejalan dengan hal itu perlu disediakan sarana dan/atau prasarana untuk mengelola proses keseluruhan bisnis dengan mempertimbangkan aspek kinerja, biaya dan risiko. Berikut ini adalah langkah-langkah keputusan dan strategi pada jenjang tugas, yakni:

- **Teknik Kreativitas.** Teknik kreativitas dapat diterapkan untuk meningkatkan potensi tugas kreatif. Teknik kreativitas dapat diterapkan tergantung pada jenis dan karakteristik lumbung kreativitas. Proses manajemen bisnis (PMB) berpotensi memberikan pola proses teknik kreativitas alternatif, misalnya dalam sesi *brainstorming*.
- **Manajemen Pengetahuan.** Terdapat suatu hubungan antara pengetahuan seseorang dengan kemampuan orang tersebut untuk menjadi kreatif (Weisberg, 1999). Artinya, dalam setiap lumbung kreatif, para pengelola proses bisnis dapat mempertimbangkan tentang jenis pengetahuan apa yang dapat disediakan, misalnya pedoman teknik tentang cara menggunakan alat, pengalaman sebelumnya yang berguna untuk setiap jenis tugas, dan proses-proses sebelumnya yang dapat digunakan sebagai bahan referensi. Di samping itu terdapat tantangan khusus tentang bagaimana membina baik berfikir konvergen maupun berfikir divergen oleh manajer pengetahuan dalam rangka memupuk para pekerja yang benar-benar kreatif.
- **Alokasi Sumber Daya.** Lumbung kreativitas sangat penting bagi kesuksesan organisasi bisnis. Oleh karena itu, alokasi dan/atau relokasi sumber daya harus didasarkan pada analisis dampak dari lumbung kreativitas yang berbeda terhadap kinerja proses bisnis secara keseluruhan dan pada kualitas dari *output* kreatif. Mengidentifikasi karakteristik tugas adalah prasyarat untuk alokasi dan/ relokasi sumber daya termasuk waktu, anggaran dan peralatan yang sesuai untuk

tugas kreatif. Dimilikinya gambaran yang lebih lengkap oleh pengelola proses bisnis tentang keseluruhan proses bisnis dapat meningkatkan tugas pekerjaan yang lebih baik. Suatu tim yang homogen mungkin dapat menghasilkan produk yang cepat dengan cara yang sangat efisien, sementara tim yang heterogen dapat menyita waktu lebih lama namun dengan hasil yang benar-benar kreatif. Dengan demikian, tim yang heterogen dapat didorong untuk berpikir divergen, sementara tim yang homogen dapat didorong untuk berpikir konvergen dengan tugas yang tidak begitu banyak menuntut kreativitas. Demikian pula halnya dengan ukuran kelompok atau tim kerja, di mana kelompok atau tim kerja dengan skala yang lebih besar cenderung menghambat kreativitas ketimbang kelompok atau tim kerja yang lebih kecil. Alokasi waktu merupakan faktor yang juga penting dipertimbangkan, dalam hal mana eksplorasi dan pengembangan konsep baru misalnya, akan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk inkubasi, namun dalam beberapa kasus, tekanan waktu dapat pula meningkatkan motivasi dan kreativitas seseorang. Ketersediaan sumber daya juga diperlukan dan dapat memengaruhi *output* kreatif. Jika sumber daya yang dialokasikan dan/atau direlokasikan kurang cukup, maka para pekerja akan menghabiskan kreativitas mereka untuk mencari sumber daya tambahan dan bukan untuk menghasilkan produk kreatif. Sebaliknya, memberi sumber daya tambahan di atas “ambang kecukupan” tidak sertamerta akan meningkatkan kreativitas, malah dapat meningkatkan biaya proses. Sekali lagi, identifikasi dan karakterisasi lumbung kreativitas pada seluruh lanskap proses bisnis merupakan dasar bagi alokasi dan/atau relokasi sumber daya. Jika tugas kreatif yang berdampak besar terhadap keberhasilan seluruh proses bisnis kurang ditunjang oleh sumber daya, maka hal tersebut dapat menghambat landasan kreativitas dan sukses organisasi.

- **Memberikan Kebebasan.** Memberi kebebasan dapat membuka potensi kreatif yang lebih besar tetapi juga lebih besar risikonya. Pengelola proses bisnis perlu hati-hati dalam memutuskan pemberian kebebasan dalam rangka mencapai

keaktivitas dan inovasi tinggi ketika para pekerja masih bekerja dalam satu tujuan. Pemberian otonomi disepular proses bisnis dapat menumbuhkan kreativitas karena memberikan keleluasaan kepada para pekerja dalam cara melakukan pekerjaan, dan hal tersebut dapat mempertinggi motivasi intrinsik dan rasa kepemilikan mereka terhadap organisasi. Kebebasan tentang proses juga memungkinkan para pekerja untuk mendekati masalah sesuai dengan keahlian dan keterampilan berpikir kreatif mereka.

- **Insentif.** Motivasi adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi kreativitas seorang pekerja. Artinya, ada hubungan yang erat antara kebebasan kreatif dan motivasi. Penting untuk dicatat bahwa insentif moneter dalam banyak kasus bukan satu-satunya sumber motivasi untuk meningkatkan daya kreatif para pekerja. Faktor penting lain yang perlu digaris bawahi untuk meningkatkan motivasi intrinsik adalah tersedianya sarana dan/atau prasarana untuk berbagi informasi dan kolaborasi. Dalam konteks ini, proses manajemen bisnis (PMB) dapat berfungsi sebagai fasilitator dalam mengidentifikasi lumbung kreativitas guna membantu para pekerja memahami tentang di mana pengetahuan diciptakan, di mana disimpan dan terletak, dan bagaimana hal tersebut dapat ditransfer dan diterapkan.
- **Proses Persetujuan.** Proses persetujuan merupakan sarana dan/atau prasarana untuk memastikan bahwa produk kreatif telah memenuhi persyaratan. Hal ini dapat dibedakan antara jaminan kualitas (aspek teknik) dan aspek kreatif, yang menyangkut apakah suatu produk telah memenuhi harapan proses kreatif? Proses persetujuan memiliki arti yang cukup strategik dan kompleks, para pengelola proses bisnis akan dituntut untuk membuat keputusan yang berbeda, *seperti “Kapan suatu persetujuan terjadi?” “Siapa yang perlu diundang dan terlibat?” “Apakah perlu bertemu secara tatap muka?”* Hal-hal tersebut merupakan strategi pada tingkat proses bisnis yang memerlukan identifikasi terhadap lumbung kreativitas dan sejumlah risiko yang mungkin terjadi.

- **Proses Otomasi yang Fleksibel.** Hal ini bergantung pada bagaimana lumbung kreativitas diintegrasikan ke dalam proses bisnis secara keseluruhan, di mana dukungan alur kerja yang fleksibel dapat diimplementasikan. Biasanya, tugas kreatif berhubungan dengan sejumlah besar pengecualian potensial yang mungkin terjadi. Pemodelan setiap pengecualian mungkin dapat menyebabkan rekayasa berlebihan dan sulit dikelola. Teknologi seperti *widget* dan *blog* dapat diintegrasikan untuk membangun infrastruktur yang fleksibel guna mendukung persyaratan tertentu dari tim kreatif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat.
- **Sistem grup komunikasi.** Komunikasi adalah penting dalam kreativitas. Sebuah pemahaman menyeluruh tentang lumbung kreativitas dalam proses bisnis dan saling keterkaitan dalam arus informasi, akan mendorong para pengelola proses bisnis untuk merancang strategi komunikasi yang tepat. Dengan jalinan komunikasi yang terus menerus dapat dipastikan bahwa tim kerja dapat bekerja menuju satu tujuan.

Mengelola kreativitas perlu menjadi bagian yang integral dari proses manajemen bisnis (PMB). Terdapat beberapa langkah yang perlu diintegrasikan kedalam proses bisnis, yakni:

(1) Identifikasi tugas-tugas kreatif dan tugas-tugas nonkreatif utama. Dalam hal ini perlu ditandai keterampilan apa yang dibutuhkan, siapa yang terlibat, apa komunikasi yang dibutuhkan, dan apa dampak kreatif pada proses keseluruhan bisnis.

(2) Analisis jenjang tugas. Analisis jenjang tugas berfokus pada analisis kinerja manusia dengan konsentrasi khusus pada bagaimana kinerja kreatif dapat didukung. Berbeda dengan tugas yang berbasis pengetahuan konvensional, dalam lumbung kreativitas berpikir divergen memainkan peranan penting. Para pengelola proses bisnis seyogyanya pandai memutuskan dalam menyesuaikan antara kreativitas dengan jenjang tugas. Dalam hal ini, kebebasan kreatif dari para pekerja dapat mengubah produk dan/atau proses. Produk kreatif biasanya ditandai dengan melakukan penyesuaian atau menciptakan hal

yang sama sekali baru, dan hal ini penting dalam kaitannya dengan kualitas *output*;

(3) Proses analisis berjenjang. Proses ini dilakukan untuk memberikan dukungan yang tepat berkaitan dengan aspek komunikasi, proses redesain dan perbaikan, dan sekaligus melakukan *review* dan proses persetujuan dan sebagainya;

(4) *Monitoring*. Sebagaimana model proses daur hidup konvensional, proses kreativitas yang intensif memerlukan *monitoring* dan prosedur pengendalian.

Dengan demikian, kreativitas bukanlah hanya prasyarat untuk suatu inovasi melainkan juga adalah faktor keunggulan kompetitif inti dalam organisasi kontemporer. Kreativitas memengaruhi proses bisnis dan mempengaruhi bagaimana cara kita melakukan proses manajemen bisnis (PMB). Di atas telah dijelaskan skenario khas tentang bagaimana memanfaatkan dampak kreativitas terhadap proses manajemen bisnis (PMB). Selain itu, telah disajikan tentang keputusan dan strategi yang berlaku dalam organisasi, khususnya ketika harus memadukan fenomena kreativitas dalam meningkatkan proses kinerja dan kualitas produk kreatif. Sudah saatnya kita melihat secara lebih dekat peran yang dimainkan para pekerja kreatif dalam proses bisnis dan bagaimana hal tersebut dapat dikelola. Teknik pemodelan dari perangkat lunak dan praktek manajemen dapat mendukung beberapa aspek penting dalam konteks ini. Namun, sampai saat ini belum ada pendekatan yang lebih komprehensif tentang bagaimana mengelola kreativitas dari perspektif proses bisnis. Semoga melalui buku ini harapan tersebut sebagian mulai terjawab. Paling tidak terdapat suatu pijakan yang jelas bagi mengembangkan pendekatan yang lebih komprehensif tersebut, khususnya tentang dampak proses kreativitas yang intensif terhadap proses manajemen bisnis (PMB). Tindak lanjut dan pengembangan dari tema yang diketengahkan dalam buku ini, akan sangat bergantung pada sejauh mana para pelaku bisnis di negara kita memiliki kemauan dan komitmen yang kuat untuk menyerap fenomena kewirausahaan atau kreativitas ke dalam berbagai terobosan inovatif pada organisasi bisnisnya, baik dalam menghadapi tantangan pasar di tingkat lokal, internasional, regional dan bahkan global.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

DAFTAR ISI

PERSEMBAHAN -- iii

PENDAHULUAN --v

DAFTAR ISI -- xvii

1. BUDAYA, PENDIDIKAN, DAN BISNIS --1
2. KOMPETENSI DAN PROFESIONALISME DALAM MANAJEMEN GLOBAL --13
3. KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI --27
4. KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN KONFLIK --37
5. IMPLEMENTASI STRATEGI SAMUDRA BIRU --49
6. KONFLIK DALAM ORGANISASI --59
7. DIMENSI PENGAMBILAN KEPUTUSAN --67
8. KUALITAS ORGANISASI --79
9. LEADERSHIP VERSUS FOLLOWERSHIP --89
10. MAKNA KOMUNIKASI --99
11. MANAJEMEN EXCELLENCE --107
12. MANAJEMEN PERUBAHAN YANG EFEKTIF --115
13. MANAJEMEN BERBASIS KOMPETENSI --127
14. MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN KOLABORATIF --135
15. MANAJEMEN INOVATIF UNTUK MASA DEPAN --145
16. POLITICAL SKILL DALAM ORGANISASI --153

17. MANAJEMEN KEANEKARAGAMAN --165
18. MANAJEMEN SITUASIONAL --177
19. MANAJEMEN TALENTA --185
20. MENATA DEMOKRASI KE DEPAN --195
21. KEBIJAKAN BISNIS --207
22. ERA SELF MANAGEMENT --221
23. MEMBANGUN KARAKTER PEMIMPIN --231
24. MENGENDALIKAN PERUBAHAN --243
25. MENGUBAH BUDAYA ORGANISASI --253
26. DILEMA MANAJEMEN STRATEGIS --267
27. POLA PIKIR KEPEMIMPINAN GLOBAL --275
28. MENGUBAH POLA PIKIR KEPEMIMPINAN --287
29. MODEL KEPEMIMPINAN KORPORASI --299
30. MODEL KEPEMIMPINAN TIM KERJA ORGANISASIONAL --305
31. MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN --315
32. NEOKAPITALISME DAN PERILAKU ORGANISASI GLOBAL --333
33. MENGEFEKTIFKAN SUATU TIM KERJA --351
34. ORGANISASI INOVATIF --365
35. PEMIKIRAN FILOSOFI BAGI KEPEMIMPINAN BISNIS MASA DEPAN --373
36. MENGOKOHKAN BUDAYA DAN ETIKA BISNIS --383
37. KEPEMIMPINAN INOVATIF STRATEGIKAL --397
38. INISIATIF STRATEGIS DALAM KEPEMIMPINAN --411
39. KEPEMIMPINAN STRATEGIS BERBASIS KEWIRAUSAHAAN --425
40. DAFTAR PUSTAKA --439
41. PROFIL PENULIS --443

BUDAYA, PENDIDIKAN, DAN BISNIS

Sebagian besar pilihan dan keputusan bisnis saat ini semakin dipengaruhi oleh beragam latar belakang budaya dan perspektif dari para *stakeholders* (para pemangku kepentingan) organisasi, sehingga sangat penting bagi para manajer bisnis memiliki pemahaman multikultural. Adanya pemahaman terhadap aspek multikultural, dapat memotivasi para manajer untuk mengubah pendekatan dan perspektif bisnis pada arena bisnis global, dan sekaligus memahami filosofi pendidikan dalam bidang manajemen bisnis. Atas landasan pemikiran ini, para manajer perlu memiliki kemampuan komparatif dan kohesif tentang budaya “Barat” dan “Timur” yang berimplikasi terhadap dunia bisnis pada umumnya. Secara implisit mungkin terdapat kontras antara budaya “Barat” dan “Timur” – meskipun terdapat keunikan di antara masing-masing budaya– sehingga diperlukan pedoman praktis kegiatan bisnis beserta filosofi pendidikan yang bersifat multikulturalisme.

Terjadinya percepatan ekspansi bisnis besar-besaran dalam dunia bisnis global belakangan ini, menyebabkan keragaman budaya antarnegara terus-menerus mengalami asimilasi dan homogenisasi. Sebaliknya pada saat yang sama, terjadi pula pengayaan dan keanekaan keunikan budaya yang semakin beragam pula. Dalam gerak dan kegiatan organisasi bisnis global sehari-hari, baik di dalam maupun di luar organisasi, berbagai budaya, norma, dan standar perilaku saling bertemu dan berinteraksi. Bahkan

peningkatan yang berkelanjutan dari merger global dan aliansi strategis besar-besaran telah memicu keragaman multikultural akibat terjadinya komunikasi dan interaksi pada intra dan antarorganisasi bisnis yang bersifat multikulturalisme (Zonis, *et al.*, 2005; Collins, 2008). Pendapat ini menyiratkan bahwa berbagai kegiatan bisnis global telah dilakukan oleh berbagai pihak dengan budaya yang berbeda-beda, sehingga mereka semakin menemukan perspektif bisnis dengan menerapkan pendekatan budaya pada praktik manajemen bisnis mereka. Misalnya, gagasan tentang konsumerisme yang kuat dalam budaya Barat tidak lagi bekerja dengan sempurna di pasar yang sudah mengglobal seperti saat ini. Sebaliknya, gagasan membangun kerajaan bisnis berdasarkan *family* atau *kroni* yang kuat dari budaya Timur juga tidak luput dari hambatan dan bahkan kegagalan, sebagaimana konglomerasi oligarkis yang terjadi di Indonesia pada era rezim Soeharto. Dengan demikian, perkembangbiakan keragaman budaya telah memengaruhi paradigma sistem-sosial-politik-ekonomi dewasa ini. Hal tersebut juga telah berdampak pada kebijakan dan sistem ekonomi, mekanisme pasar, lembaga keuangan, tata kelola sistem organisasi yang secara inheren terikat dengan keragaman budaya tersebut. Oleh karena itu, pemahaman terhadap perbedaan antarbudaya sangat penting dalam memahami sistem kemasyarakatan yang ada. Mau tidak mau, para manajer, para pemegang saham, para pekerja, mitra bisnis, dan para pemangku kepentingan lainnya harus membuat pilihan dan keputusan yang memanfaatkan perspektif perbedaan latar belakang budaya ini (Gitman & McDaniel, 2008). Tanpa pemahaman akan keanekaragaman budaya, maka solusi dari para manajer untuk mengatasi permasalahan bisnis global tidaklah lengkap. Meskipun solusi yang baik pada akhirnya mengandalkan pada keseimbangan harmoni budaya, kerja sama, dan sinergi, namun masalah umum yang sering kita temui adalah kesalahpahaman, konflik, dan benturan budaya. Tentu saja, hal ini dapat memotivasi para pemimpin bisnis untuk memperbaiki pendekatan dan perspektif bisnis di arena bisnis global sekaligus memahami landasan filsafat pendidikan pada manajemen bisnis global.

Sebagaimana diketahui, ide dan gagasan filsafat pendidikan, baik tradisional maupun modern, telah berkembang saling berdampingan bahkan bergabung antara satu dengan lainnya untuk menghasilkan pendidikan budaya tertinggi bagi peradaban manusia. Terdapat pendekatan dan nilai-nilai dari dua kutub filsafat pendidikan raksasa –yang oleh globalisasi menjadi saling berinteraksi– yaitu sistem pendidikan Barat dan Timur. Budaya dan tradisi masyarakat dari kedua kutub falsafah tersebut telah membentuk landasan filsafat pendidikan, yakni pendidikan bercorak Barat dan/atau Timur. Tentu saja sumber filsafat pendidikan Barat berakar di Athena, Roma, agama Yahudi, dan kristianiti. Adapun filsafat Timur berasal dari Islam, Konfusianisme, Taoisme, dan Budhisme yang telah lama memengaruhi sistem sosio-budaya kehidupan masyarakat, dan tentunya berdampak pada penciptaan sistem pendidikan mereka. Dengan melihat pada filosofi atau pandangan hidup negara-negara Barat dan Timur, nampak bahwa kedua kutub tersebut memiliki perbedaan yang jelas dalam cara mereka mengembangkan dan membentuk individu dalam masyarakat, baik dalam hal keterampilan maupun sikap hidup. Dengan demikian, budaya yang berbeda akan memiliki latar belakang filsafat yang berbeda pula, dan menghasilkan cara yang berbeda dalam melakukan sesuatu, terutama dalam hal mendidik generasi penerus. Pendidikan ala Barat lebih menekankan pada belajar aktif pada peserta didik mereka, sedangkan pendidikan ala Timur lebih memilih belajar pasif. Dunia Barat, sejak Yunani kuno, telah didorong oleh pemikiran rasional dari para filsuf seperti Aristoteles, Plato, dan Socrates. Agak berbeda dengan pendidikan di dunia Timur, pengetahuan biasanya diperoleh langsung dari ajaran agama mereka, seperti Islam, Budha, Konfusianisme, Taoisme, dan Hindu (Chia Mun Onn, 2009). Dengan demikian, dalam melaksanakan pendidikan di dunia Timur, telah terjadi satu arah transmisi pengetahuan, di mana sistem kepercayaan telah mempersiapkan mereka untuk mengindahkan aturan dan/atau kaidah-kaidah kehidupan yang dianut oleh masyarakat secara luas. Mahasiswa atau siswa dengan latar belakang filosofi pendidikan Barat telah muncul sebagai peserta didik aktif di ruang kelas, di mana proses belajar mengajar tidak berpusat pada tenaga pendidik atau guru, akan tetapi lebih berpusat

pada siswa atau peserta didik aktif di kelas. Para mahasiswa atau siswa didorong untuk aktif menyampaikan berbagai macam ide, yang memaksimalkan peran mereka sebagai mahasiswa atau siswa guna menciptakan proses kegiatan pembelajaran yang efektif (Joyce Lin, 2008). Mereka sangat didorong untuk berpikir dan menyuarakan pandangan mereka setiap kali terlibat dalam diskusi kelompok atau melaksanakan tugas yang mereka terima. Para mahasiswa atau siswa kemudian diminta untuk mempresentasikan gagasan mereka kepada seluruh peserta di dalam kelas. Cara demikian memungkinkan mereka untuk berpartisipasi - tidak hanya selama waktu di kelas - tetapi juga membantu mereka untuk secara aktif terlibat dalam proses pembelajaran bahkan ketika berlangsung di luar kelas. Selain itu, para mahasiswa atau siswa juga telah diberikan kesempatan untuk mengekspresikan kemampuan dan bakat mereka dengan menganalisis dan memecahkan masalah sendiri. Melalui upaya tenaga pendidik, mereka diberi tugas terlebih dahulu, untuk melakukan penelitian sendiri, tentang topik-topik tertentu yang akan dibahas dalam pelajaran berikutnya. Dengan melakukan hal ini, setiap mahasiswa atau siswa diberi kesempatan untuk belajar dan mencari informasi yang relevan. Proses pemecahan masalah menjadi salah satu dasar untuk pengembangan mental kritis para mahasiswa atau siswa. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengembangan pendidikan di dunia Barat, termasuk keterampilan berpikir, memecahkan masalah dan komunikasi, telah terintegrasi dengan baik dengan akar filsafat Barat itu sendiri. Di lain pihak, proses belajar mengajar melalui filosofi pendidikan Timur lebih menekankan pada sumber utama dari pentingnya kehadiran seorang guru. Artinya, bahwa gurulah yang bertanggung jawab penuh terhadap efektivitas belajar di kelas, dengan mempersiapkan, merencanakan, dan melaksanakan semua kegiatan bagi para mahasiswa atau para siswanya.

Dalam pandangan filsafat pendidikan Barat, peran mahasiswa dan siswa diakui, dengan memberi hak dan penghormatan atas status mereka dalam proses belajar mengajar itu sendiri. Mereka memiliki kebebasan dan hak untuk mengambil alih proses belajar oleh mereka sendiri, yaitu kesempatan dan kebebasan untuk mengelola proses

belajar mereka sendiri. Oleh karena itu, guru akan berperan sebagai fasilitator ketimbang sebagai produsen dan/atau perantara jasa ilmu pengetahuan bagi anak didik selaku mahasiswa atau siswa. Para guru bertanggung jawab untuk membantu dan membimbing siswa dalam proses pembelajaran mereka, dan bukannya mengajari mereka apa yang harus dilakukan. Dengan cara ini, para mahasiswa atau siswa diberi kesempatan untuk mengendalikan proses belajar mengajar mereka sendiri. Selain itu, perguruan tinggi atau sekolah-sekolah pada pendidikan Barat juga mendukung dan mendorong para mahasiswa atau siswa mereka untuk melakukan manajemen diri dan mengontrol proses belajar mengajar mereka sendiri. Dalam hal inilah para guru datang untuk memimpin dan membimbing para mahasiswa atau siswa mereka dengan memberikan pedoman dalam mengelola proses belajar mengajar mereka. Dalam hal ini tenaga pendidik atau guru pada pendidikan ala Barat telah berperan dalam membimbing para mahasiswa atau siswa mereka untuk menemukan dan mengembangkan kemampuan dan potensi diri mereka sendiri.

Dibandingkan dengan pendidikan Barat, maka filosofi pendidikan di Timur lebih condong memegang konsep pengajaran. Para mahasiswa atau siswa menerima sepenuhnya ilmu pengetahuan dari guru mereka dalam ruang kelas, bahkan mereka menerima pengetahuan secara kaku karena mereka mempelajari ilmu pengetahuan secara lugas hanya dari guru. Oleh karena itu, tidak diragukan lagi bahwa seorang guru yang piawai akan sangat bekerja keras dalam memberikan ide-ide, mengajar, dan memelihara hubungan baik dengan anak didik mereka (Gurney, 2007).

Budi daya perspektif global terhadap keragaman dan multikulturalisme seyogyanya dimulai dengan pemahaman tentang nilai-nilai budaya, persepsi, perilaku, demografi, struktur sosial, dan praktik pengambilan keputusan di berbagai wilayah. Sejalan dengan hal ini, sejumlah pakar telah berteori tentang perbedaan budaya dalam bisnis global yang telah menghasilkan sejumlah pedoman nyata tentang pemahaman lintas budaya (Hofstede, 1980; Licht, 2004). Adanya perbedaan filosofi pendidikan Barat dan Timur, telah membentuk keragaman dalam cara orang berpikir, berbicara, bertindak, makan,

bermain, hidup, dan bahkan mati sekalipun. Dengan demikian, Jika perbedaan budaya ini diabaikan, maka dapat timbul sejumlah konsekuensi serius, misalnya rasa malu yang harus dipikul seseorang atas keputusan dan kebijakan bisnis yang keliru.

Dalam budaya Amerika Serikat misalnya, mereka percaya bahwa kebebasan individu adalah yang paling penting. Sementara bagi budaya masyarakat Timur, seperti di Korea Selatan misalnya, bahwa kebebasan individu akan tunduk pada pranata keluarga, kelompok, organisasi, dan masyarakat. Di dunia Timur seorang individu sering tidak hanya mewakili diri mereka sendiri, melainkan mewakili kelompoknya juga. Begitu pula, ambisi mengejar agenda dan kekuasaan individual semata akan dianggap bertentangan dengan budaya berbasis Konfusianisme atau etika Korea pada budaya Timur. Itulah sebabnya mengapa di Korea Selatan tidak banyak ditemui nama orang tertera di mana-mana, sementara di Amerika Serikat hampir segala kegiatan dan tempat dikaitkan dengan nama orang (Alford, 1988). Individualisme yang kuat telah tumbuh lama di Amerika Serikat sejalan dengan tumbuhnya ekonomi pasar bebas, di mana peran investor dan konsumen individual menempati posisi sentral. Individualisme ini telah mengembangkan paradigma peran pemegang saham dalam organisasi bisnis yang berbasis di Amerika Serikat.

Sebaliknya, pada masyarakat di Korea Selatan, kata posesif 'saya' (individualisme) sering diucapkan dengan kata 'kami' sebagai representasi hubungan komunal, kolektif, dan saling tergantung. Seorang individu akan rela tunduk pada loyalitas kelompok, solidaritas, kesesuaian, konsensus pengambilan keputusan, dan tanggung jawab bersama. Hal-hal tersebut menjadi sangat menonjol dan alami. Kolektivisme yang telah lama tumbuh secara tradisional telah menempatkan kesejahteraan dan pertumbuhan korporasi secara keseluruhan menjadi lebih penting ketimbang peran sentral dari para pemegang saham individual pada organisasi bisnis di Korea Selatan. Kolektivisme yang kuat ini telah menghasilkan 'chaebol,' suatu konglomerasi bisnis di Korea Selatan seperti Samsung, Hyundai, dan LG, yang terlibat dalam banyak jenis bisnis yang berbeda, mulai dari produk mi instan sampai peluru rudal (Kee, 2008).

Agaknya falsafah pendidikan –baik Barat maupun Timur– telah memengaruhi sikap dan cara mereka berbisnis. Dalam pendidikan yang berlandaskan filsafat Barat, para mahasiswa atau siswa belajar dengan pemahaman. Mereka tidak terlalu fokus pada mengingat apa yang mereka pelajari, melainkan mencoba memahami apa yang mereka pelajari. Hal tersebut telah memberikan kesempatan pada para mahasiswa atau siswa untuk memahami topik yang mereka pelajari dengan cara yang lebih mendalam. Di samping itu, mereka juga memiliki lebih banyak waktu untuk melakukan diskusi kelompok bersama sesama teman sekelas mereka dan juga untuk melakukan sejumlah penelitian tentang topik yang ditugaskan.

Sebaliknya dalam filosofi pendidikan Timur, para mahasiswa atau siswa akan mempraktikkan konsep menghafal, karena filosofi Timur berfokus pada pembelajaran buku dan menghafal materi dan proses pembelajaran (Joyce Lin, 2008). Demikian pula halnya sistem pendidikan mereka lebih berorientasi pada ujian, dan guru harus segera membuka buku untuk membuat soal ujian bagi para mahasiswa atau siswa mereka. Akibatnya, para mahasiswa atau siswa cenderung menghafal fakta-fakta dalam buku pelajaran ketimbang memahaminya, di samping karena adanya kendala waktu. Selain itu, masyarakat dengan budaya Timur telah memiliki suatu anggapan bahwa skor atau nilai ujian, rapor, dan sertifikat, benar-benar mewakili kemampuan mereka (Joyce Lin, 2008). Hal tersebut telah menciptakan persaingan yang sehat di antara para mahasiswa atau siswa dan mereka akan berusaha berjuang untuk memahami dan mendapatkan ilmu pengetahuan dalam rangka memperoleh skor yang baik dalam ujian mereka. Di lain pihak, filsafat pendidikan Barat percaya bahwa memberikan pujian kepada para mahasiswa atau siswa sangatlah penting dalam mendorong mereka untuk unggul dalam pendidikan. Misalnya, pujian yang diberikan ketika para mahasiswa atau siswa berhasil mengerjakan suatu ujian dengan prestasi yang baik. Bahkan jika para mahasiswa atau siswa tidak melakukan tugasnya dengan baik dalam studi mereka, pujian akan tetap diberikan kepada mereka sebagai dorongan untuk bekerja lebih keras di masa depan. Pendidikan Barat percaya bahwa dengan memberikan dorongan tersebut kepada para

mahasiswa atau siswa, mental mereka tidak akan mudah menyerah dan akan terus menempatkan upaya ekstra dalam pendidikan mereka. Pada sisi yang lain, dalam filsafat pendidikan Timur yang relatif ketat, para mahasiswa atau siswa akan dikritik setiap kali mereka gagal untuk mencapai hasil yang diharapkan dalam suatu ujian. Suatu kritik diberikan kepada para mahasiswa atau siswa, karena pendidikan Timur percaya bahwa kritik berfungsi sebagai motivator bagi para mahasiswa atau siswa agar bekerja lebih keras, dan sekaligus menghindarkan mereka dari sifat sombong dan malas. Memang suatu kritik yang tidak pada tempatnya dapat menurunkan motivasi para mahasiswa atau siswa, kecuali jika kritik tersebut diubah menjadi informasi untuk pengembangan kemajuan potensi diri mereka sendiri, sehingga mereka akan lebih berani dalam menghadapi berbagai jenis rintangan negatif.

Amerika Serikat sering dianggap sebagai negara yang universal dan egaliter, di mana semua hal diyakini diciptakan sama dan setiap orang diharapkan menjadi orang yang baik untuk orang lain. Berbeda dengan negara Timur, seperti Korea Selatan misalnya, di mana budaya partikularistik menjadikan masyarakat sering bersikap diskriminatif, tergantung pada sejauh mana kita memiliki hubungan dengan mereka, atau seberapa dekat hubungan mereka tersebut.

Di dunia Timur, suatu hubungan nepotisme cukup subur, yaitu ciri-ciri perkawanan atau bahkan persekongkolan bisnis berdasarkan hubungan darah, kampung halaman, teman sekolah atau kuliah yang lazim ditolerir di dunia Timur. Dengan kata lain, membangun jaringan koneksi nepotisme tidak hanya diizinkan tetapi juga didorong di negara-negara Timur tertentu. Dengan demikian, organisasi bisnis di dunia Timur – seperti di Korea Selatan - lebih suka mencari kerja sama yang ramah ketimbang persaingan merger atau pengambilalihan kepemilikan bisnis yang berbau permusuhan. Melalui subsidi silang, perdagangan timbal balik, dan lain sebagainya, telah menciptakan hubungan saling bergantung dan saling membantu antara pelaku bisnis yang satu dengan lainnya untuk menghindari suatu kebangkrutan.

Sementara ekonomi dan pasar di Amerika Serikat, diyakini memiliki banyak fleksibilitas, mobilitas, dan kemampuan beradaptasi, berbeda dengan mitra dari Korea Selatan yang sering digambarkan bersifat kaku. Namun demikian, bentuk ekspresi dan gaya bahasa Korea Selatan sangat ditentukan oleh konteks di mana kata-kata diucapkan. Dengan kata lain, bahasa Korea Selatan lebih bersifat bahasa kontekstual tinggi, berbeda dengan bahasa Inggris yang dikenal sebagai salah satu bahasa dengan kontekstual yang rendah. Akan tetapi, bahasa bukanlah satu-satunya hal yang sangat kontekstual di Korea Selatan. Terlalu banyak hal di Korea Selatan yang benar-benar perlu dipahami, dikomunikasikan, dan bahkan dieksekusi dengan cara yang sangat kontekstual. Selain itu, setiap orang diasumsikan sadar dan akrab dengan konteks sekitarnya. Itulah sebabnya mengapa orang Korea Selatan sering pergi tanpa mengatakan frasa umum seperti hai, hallo, terima kasih, permisi, atau mohon maaf. Dalam masyarakat di mana hampir semua hal diutarakan tidak langsung atau implisit, maka apa yang baik bagi organisasi bisnis mereka adalah baik pula untuk mereka sendiri. Di Amerika Serikat seorang individu harus membuktikan diri mereka memiliki suatu kompetensi dan keterampilan secara substantif, sementara di Korea Selatan ijazah sekolah akan otomatis membuktikan senioritas dan sekaligus juga berarti memiliki ilmu pengetahuan atau keterampilan yang lebih baik atau unggul.

Dalam sepanjang sejarahnya, bangsa Korea Selatan tidak pernah mengalami tradisi intelektual serius atau liberalisme apa pun. Otoritas feodalistik adalah hampir satu-satunya sumber kekuasaan sosial di Korea Selatan. Sebaliknya, Amerika Serikat mungkin adalah satu-satunya negara besar di dunia yang belum pernah mengalami rezim feodal dalam sejarah resmi. Liberalisme telah lama terbang bebas di Amerika Serikat, sehingga telah mendorong semangat inovatif pada hampir seluruh masyarakat mereka (Friedman, 2004).

Kedua budaya tersebut juga berbeda dalam memandang mode kemajuan dan pembangunan. Organisasi bisnis di Amerika Serikat berkembang dengan inovasi dan terobosan, sedangkan organisasi bisnis di Korea Selatan mengalami kemajuan melalui

perbaikan secara bertahap dan berkesinambungan, yang di Jepang dikenal dengan istilah 'kaizen'. Itulah sebabnya mengapa organisasi bisnis di Amerika Serikat terus melakukan inovasi, misalnya seperti Microsoft, Amazon.com, eBay, Google, YouTube, dan sejenisnya. Sedangkan organisasi bisnis di Korea Selatan rajin menjalin organisasi bisnis keluarga seperti Samsung, Hyundai, dan LG. Sebaliknya, budaya kewirausahaan di Amerika Serikat juga terus menciptakan dan menggulirkan inovasi pasar keuangan seperti reksadana dan keahlian rekayasa keuangan lainnya.

Sebagian organisasi bisnis di Korea Selatan cenderung mengejar perbaikan dalam fungsi produk, efisiensi proses produksi, desain, kemasan, dan pengiriman. Korea Selatan adalah negara nomor satu di dunia dalam hal jumlah pelanggan internet dengan kecepatan tinggi, juga nomor satu dalam hal produksi chip DRAM, perangkat LCD, produk CDMA, dan ponsel. Namun, tidak satu pun dari produk mereka adalah hasil temuan mereka sendiri. Sebaliknya, tanah budaya Amerika Serikat lebih subur untuk menghasilkan produk kreativitas dan inovasi. Begitu pula, ekonomi atom dan partikel pasar keuangan seperti saat ini, juga merupakan produk dari budaya individualistik ala Amerika Serikat.

Dalam dunia yang batas negara sudah tak terlihat lagi, di mana masyarakat dari berbagai latar belakang budaya seluruh dunia terhubung oleh teknologi *cyber* seperti saat ini, kompetensi pemahaman budaya sangat penting bagi kemakmuran organisasi bisnis. Maksud kompetensi budaya adalah memahami dinamika budaya dan interaksi lintas batas, dan sekaligus mengadaptasikan praktik bisnis dan gaya manajemen yang berbeda di arena bisnis yang berbeda pula. Terkecuali jika dunia ini telah sampai pada kesatuan budaya universal. Dengan demikian, pendidikan bisnis saat ini perlu mempersiapkan kompetensi pemahaman budaya organisasi untuk masa depan. Salah satu isu fokus dalam diskusi multikultural adalah kompatibilitas antara paradigma kepemilikan pribadi yang bersifat individualisme, sebagaimana yang kuat berakar pada budaya di Amerika Serikat, bersama paradigma regulasi ekonomi di sekitar komunitarianisme seperti yang terjadi di Korea Selatan dan negara-negara Timur lainnya

termasuk Indonesia. Perkembangan teori tentang moral Timur dan Barat mungkin telah mengambil jalan kesejarahan masing-masing yang berbeda, namun pada dasarnya keduanya telah berbagi elemen yang sama. Slogan kebangsaan Korea Selatan secara simbiosis adalah sama dan sebangun dengan semangat Amerika Serikat, sebagaimana terkandung dalam pidato terkenal John F. Kennedy, pada saat pelantikannya menjadi Presiden Amerika Serikat, dengan gelora: *“Jangan tanya apa yang Amerika bisa lakukan untuk Anda, akan tetapi tanyakan apa yang dapat Anda lakukan untuk Amerika.”* Adanya interaksi global yang dinamik dari kedua kutub falsafah tersebut, yaitu Barat dan Timur, telah membuahkan pandangan baru yang mencerahkan, terutama adanya kesamaan pandangan untuk mengakui kedua ide tersebut, dengan mencari hal terbaik dari dua dunia untuk mempertautkan “Aristotelian Barat” dan harmoni “Yin-Yang” dari dunia Timur, serta memahami kelebihan atau kekurangan masing-masing dari kedua nilai filosofi tersebut. Bisnis global telah terpanggil untuk mengadopsi fitur yang diinginkan dari kedua paham tersebut, baik paradigma Timur maupun paradigma Barat. Sebagai contoh, kita dapat menyarankan manajemen keamanan dan stabilitas, berbagi risiko, peningkatan produktivitas, hubungan *stakeholders*, dan klasifikasi pekerjaan dari sistem Korea Selatan, serta mengadopsi pengurangan biaya transaksi, ketersediaan modal, sistem upah, hubungan industrial, kegiatan kelompok kecil, dan inovasi insentif dari sistem Amerika Serikat (Takahashi, 2005).

Last but not least, keberhasilan dan/atau kegagalan ekonomi tidak dapat dikaitkan langsung semata-mata dengan aspek budaya. Sebaliknya adalah tugas para pemimpin untuk mendorong kemampuan masyarakat agar mampu membangun kekuatan yang ditemukan dan bersumber dari budaya. Faktor yang menentukan bukanlah kekuatan budaya itu sendiri, akan tetapi kebutuhan dan keinginan manusianya untuk mengatasi kelemahan dan kekurangan dari budaya mereka itu sendiri. Hal ini sebagian besar adalah tugas para pemimpin dan pendidik yang tercerahkan untuk mempromosikan pemahaman lintas budaya dalam bisnis.

Dengan demikian, falsafah pendidikan terbaik adalah falsafah pendidikan yang mampu memanfaatkan kedua pandangan filsafat, baik dari sisi Timur maupun sisi Barat. Filosofi pendidikan Timur menekankan pada kehidupan yang bermakna dan menghasilkan kehidupan yang ideal bagi mereka yang sesuai dengan nilai-nilai yang memengaruhi gaya hidup mereka. Sedangkan filsafat pendidikan ala Barat terlihat pada proses pembelajaran di lembaga pendidikan dalam menghasilkan mahasiswa atau siswa yang berpengetahuan dan memiliki kompetensi. Kombinasi dari kedua disiplin pada proses belajar mengajar harus berada dalam batasan moderasi, dan sekaligus berdasarkan pada kemampuan para mahasiswa atau siswa dalam memahami kedua filosofi tersebut di dalam kelas. Moderasi adalah kunci keberhasilan, dan untuk menghasilkan generasi muda yang memiliki ilmu pengetahuan dan kompetensi, perlu ditopang oleh standar moral atau etika yang tinggi dan bertanggung jawab serta mampu mencapai kesejahteraan pribadi pada tingkat yang tinggi pula, dan sekaligus mampu memberikan kontribusi pada harmoni dan perbaikan harkat, derajat, dan martabat keluarga, masyarakat dan bangsa.

KOMPETENSI DAN PROFESIONALISME DALAM MANAJEMEN GLOBAL

Sudah saatnya disiplin manajemen global sejatinya mulai dipertimbangkan oleh para ilmuwan, eksekutif, praktisi, pendidik, regulator, dan masyarakat pada umumnya sebagai suatu disiplin profesional tersendiri. Manajemen global perlu untuk lebih mengembangkan batang tubuh pengetahuan yang bersifat teoritik-instrumental yang membumi secara empirik, dan meningkatkan kualifikasi profesional melalui badan akreditasi yang ada, serta mengadopsi seperangkat nilai-nilai inti masyarakat dan sekaligus memperhatikan prinsip-prinsip perilaku manusia dalam rangka melayani kepentingan masyarakat dalam cakupan yang lebih luas. Dewasa ini istilah manajemen, global, profesional, perilaku organisasional, akreditasi, dan sertifikasi telah menjadi kata kunci. Pertanyaannya, bagaimana manajer global dapat dikembangkan untuk menjawab dan memenuhi kompleksitas bisnis global? *Master of Business Administration (MBA)* merupakan salah satu jawaban yang ditawarkan oleh ratusan sekolah bisnis terakreditasi di seluruh dunia saat ini, dan agaknya telah menjadi kebutuhan *de facto* untuk mempersiapkan sejumlah posisi manajerial di banyak perusahaan, baik di sektor riil maupun jasa. Di Indonesia, sekolah MBA ini pernah juga merambah, namun menteri pendidikan kala itu melarang penggunaan istilah asing untuk lembaga pendidikan, sehingga IEU –salah satu perintis sekolah bisnis– yang menerbitkan ijazah MBA, kemudian mengubah nama

menjadi Universitas Esa Unggul (UEU) sampai sekarang ini. Memang di negara asalnya pun, pendekatan yang dipraktikkan pada sekolah bisnis untuk program MBA, baik dari sisi kompetensi maupun profesionalisme para lulusannya telah banyak menuai kritik tajam dalam beberapa tahun terakhir ini. Di antaranya karena adanya kegagalan praktik para lulusan program MBA yang sering mengakibatkan insiden yang mengkhawatirkan, dan yang disalahkan –sering kali secara apriori– adalah predikat diploma MBA-nya. Katakanlah jika pendidikan program MBA yang bermutu telah memadai untuk mencetak manajer yang profesional atau kompeten dalam suatu kurun waktu, maka harapan apa lagi yang bisa mereka tawarkan untuk mempersiapkan manajer menghadapi tantangan bisnis global? Adanya kritik dan tantangan seperti demikian telah mengundang banyak perdebatan untuk dilakukannya reformasi kurikulum dan berbagai persyaratan lainnya, di samping perdebatan tentang sisi profesionalismenya, apakah mau mengikuti jejak profesionalisme di bidang hukum atau kedokteran, guna memperbaiki kualitas pendidikan manajemen bisnis yang lebih baik ke depan? Dengan kata lain, apakah perlu dipertimbangkan kembali bahwa keahlian manajemen berhak dianggap sebagai suatu profesi? Agaknya kita akan lebih mendukung bila profesionalisasi keahlian manajemen dapat disempurnakan dengan memiliki visi pengajaran yang diinginkan dan memenuhi tuntutan kebutuhan praktik manajemen di masa depan. Perlu dipertimbangkan pula implikasi dari profesionalisasi manajemen global sebagai suatu sub disiplin guna meningkatkan relevansinya dengan tuntutan abad ke-21.

Keberadaan manajemen sebagai suatu profesi boleh dikata relatif masih cukup muda dibandingkan dengan profesi lainnya, seperti bidang kedokteran, akuntansi, dan hukum. Manajemen bukan hanya memainkan peran teknik semata, tetapi juga peran sosial. Baru-baru ini, KHURANA beserta rekan berpendapat bahwa manajemen sebagai profesi bisa meningkatkan kepercayaan dan legitimasi publik, sehingga penting untuk mencantumkan label profesi. Untuk memenuhi label profesi ini, paling tidak perlu memenuhi empat syarat kriteria profesional, yakni: *pertama*, secara umum bertumpu dan tumbuh pada basis ilmu pengetahuan; *kedua*, secara teoretis berkembang dengan

baik dan diterima secara luas; *ketiga*, adanya suatu sistem untuk melegitimasi profesi manajemen, berupa lisensi atau izin praktik; dan *keempat*, adalah kode etik, berupa komitmen untuk menggunakan pengetahuan khusus yang dimiliki untuk kemaslahatan publik, serta memantau kepatuhan anggota profesi terhadap kode etik berikut sistem sanksi sebagai upaya menegakkan kode etik itu. Menurut bENNIS DAN o'tOOLE, sekolah manajemen bisnis harus meniru sekolah profesional lainnya, seperti di bidang kedokteran, kedokteran gigi, dan hukum. Namun, Khurana dan rekan berpendapat bahwa manajemen tidak sepenuhnya memiliki kualifikasi sebagai profesi, selain lebih karena adanya latar belakang krisis legitimasi yang dihadapi bisnis di Amerika Serikat di mana manajemen berada di balik semua persoalan krisis yang ada. Jika disiplin manajemen serius ingin menjadi suatu profesi, maka perlu dibangun suatu komitmen untuk mendapat kepercayaan publik. Begitu pula, profesi manajemen akan menjadi prospek yang suram jika hanya mengandalkan pada sekolah manajemen bisnis sebagai pemasok utamanya. Para pengamat banyak yang berkata sinis, bahwa sekolah manajemen bisnis “telah rela terlibat dalam penyederhanaan pengetahuan manajemen bisnis hanya sekedar untuk mendapatkan keuntungan.” Agar manajemen memenuhi syarat sebagai suatu profesi, berikut ini adalah rangkuman berbagai pendapat para pakar, yang menetapkan tiga kriteria sebagai berikut, yakni:

- a. Adanya sebuah badan atau lembaga pendidikan yang secara teoritik instrumentalis membekali keterampilan manajemen melalui pendidikan dan/atau pelatihan kepada para calon profesional.
- b. Adanya seperangkat aturan keanggotaan profesi untuk melakukan praktik.
- c. Adanya sebuah ideologi atau moralitas bersama tentang bagaimana suatu profesi harus melayani masyarakat dengan maslahat yang lebih besar, yang dirumuskan menjadi kode etik.

Pengetahuan profesional bersifat abstrak-teoritik spesialis dan/atau generalis, lalu bagaimana para manajer dapat mengadaptasi pengetahuan atau keterampilan tersebut sepanjang waktu, situasi, dan perubahan dalam basis penelitian yang mendasarinya?

Apakah pengetahuan yang ada perlu divalidasi melalui penelitian ilmiah atau melalui akumulasi dari berbagai pengalaman praktik yang bersifat heuristik? Kualifikasi apa yang perlu dimiliki oleh tenaga pendidik yang melatih calon manajer profesi? bENNIS DAN o'tOOLE berpendapat bahwa para dosen dan staf eksekutif fakultas harus berlatih dalam profesi manajer, atau paling tidak telah memiliki pengalaman dalam bisnis nyata, karena dari hasil penelitian menunjukkan banyak dari staf eksekutif fakultas yang terasing dari sentuhan masalah nyata di tempat kerja. mINTZBERG pun berpendapat bahwa, suatu praktik manajemen terlalu kompleks jika diajarkan hanya di ruang kelas yang jauh dari sentuhan dunia nyata. Namun sebaliknya, sistem pendidikan yang hanya mengandalkan pada pengalaman para praktisi saja akan terjebak pada manajemen "mitos", yang hanya dibangun dari cerita sukses, atau buku-buku kisah sukses pengusaha yang beredar di toko buku. Bagaimana mungkin suatu keputusan yang sama akan efektif dalam segala situasi dan kondisi. Oleh karenanya, penggunaan ilmu pengetahuan sebagai dasar untuk pengetahuan manajemen tetap diperlukan. Maksudnya, jangan sampai mengecilkan arti dan kontribusi ilmu pengetahuan dalam membantu membentuk pemikiran ribuan manajer terlatih di seluruh dunia dan telah tervalidasi oleh berbagai praktik manajemen yang dominan. Suatu uji validasi akan membantu menjelaskan hubungan antara variabel penting dalam praktik manajerial dalam segala situasi. Suatu penelitian lapangan, studi kasus, dan pendekatan kontingensi-konfigurasi merupakan upaya efektivitas pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam strategi dan karakteristik situasional yang teruji.

Memang jika dibandingkan dengan profesi bidang kedokteran dan hukum, manajemen sebagai profesi masih berusia relatif muda, yakni antara 60 sampai 100 tahun, sedangkan profesi lainnya sudah berjalan berabad-abad. Oleh karena itu, basis penelitian ilmiah untuk manajemen harus terus dikembangkan lebih lanjut guna memantapkan kedewasaannya. Dengan kata lain, masa depan praktik manajemen sebagai suatu profesi akan dibangun oleh penerapan pengetahuan ilmiah, teknik diagnosis, dan solusi

terhadap berbagai masalah yang kompleks yang secara potensial memiliki dampak sosial yang besar.

Bagaimanapun juga, *Master of Business Administration* (MBA) telah menjadi kebutuhan mutlak bagi praktik manajemen di banyak perusahaan termasuk perusahaan jasa profesional. Terbukti disiplin manajemen telah menjadi salah satu pilihan profesional yang paling populer di kalangan lulusan perguruan tinggi. Di Amerika Serikat, lulusan MBA lebih dari dua kali lipat jumlah lulusan Fakultas Hukum dan Kedokteran. Dalam hal ini, seorang manajer berada dalam situasi yang lebih rumit ketimbang profesi lainnya, mengingat peran mereka dalam organisasi berbeda jauh dari profesi dokter atau pengacara. Seorang manajer profesional biasanya bekerja pada hierarki formal dalam suatu organisasi bisnis yang merupakan bagian dari desain organisasi secara utuh. Sebaliknya, profesi dokter dan pengacara, tidak bekerja terikat oleh hierarki formal organisasi, bahkan kadangkala mereka memiliki kewenangan terpisah (mandiri) dari keseluruhan organisasi itu sendiri.

Setidaknya sebagai titik awal, manajer sebagai profesi harus menghormati kode etik profesi agar perilakunya terbingkai dalam koridor yang tidak berdampak membahayakan. Tanggung jawab profesi pertama dari seseorang yang telah lama terukir jelas dalam sejarah adalah Sumpah Hipokrates, seorang dokter Yunani, dengan ucapan *primum non nocere*, yakni: di atas segalanya, tak ada yang tersakiti. Menurut PETER DRUCKER, makna dari perkataan tersebut merupakan dasar dari etika profesi, yang setiap saat akan mengingatkan para manajer untuk tidak membuat keputusan yang melanggar etika yang berdampak pada bisnis, bahkan ketika mereka mengambil kompensasi berlebihan yang dapat merugikan orang lain secara ekonomi, sosial, dan psikologis. Ada kemungkinan bahwa pendidikan manajemen bisnis tidak hanya gagal untuk menyampaikan pesan prinsip dasar “tidak merugikan”, lebih dari itu malah memunculkan ancaman bagi nilai-nilai yang lebih tinggi. Sebuah survei yang pernah dilakukan sebuah Institut Aspen menunjukkan, bahwa tatanan nilai yang dianut para mahasiswa MBA berubah selama program studi mereka. Keberpihakan pada nilai pemegang saham menjadi lebih menonjol, sementara

terhadap nilai-nilai sosial lainnya menjadi lebih berkurang. gHOSHAL berargumen bahwa kerangka akademik yang ditanamkan oleh sekolah manajemen bisnis ikut bertanggung jawab atas krisis perusahaan pada pergantian abad ini. Singkatnya, profesi manajer dan sekolah bisnis harus melakukan reorientasi nilai transendental sebagaimana yang telah dilakukan oleh profesi lain seperti kedokteran dan hukum. Mengingat kompleksitas dari bisnis global, muncul pertanyaan tentang bagaimana menyediakan landasan kerangka teoritik yang tahan uji bagi praktik manajemen global yang efektif. Apakah teori yang dibangun hanya suatu perpanjangan tangan saja dari pengetahuan manajemen yang sudah ada, atau perlu dilakukan beberapa terobosan penelitian yang diperlukan agar mampu menghadapi tantangan global? Begitu juga nilai-nilai bersama atau kode etik akan berada di persimpangan norma profesional antarorganisasi, dan jauh akan lebih rumit lagi dengan adanya varian nilai lintas budaya antarbangsa atau antarnegara.

Menurut Organisasi Perdagangan Dunia (2004), perdagangan global meningkat dari sekitar 20% dari GDP dunia pada 1990, menjadi lebih dari 30% pada 2003. Dengan pengecualian pada 2001, perdagangan internasional secara sistematis melampaui pertumbuhan ekonomi selama periode itu. Di Asia dan kawasan ekonomi transisional lainnya, perdagangan luar negeri menunjukkan tingkat pertumbuhan dua digit pada 2003. Sektor manufaktur telah menyumbang sekitar 20% GDP dunia, atau penyumbang terbesar (75%) pada keseluruhan perdagangan internasional untuk barang dan jasa. Dengan demikian, seorang manajer yang terlibat dalam perdagangan internasional, perlu menguasai teknik perdagangan luar negeri dan keuangan, mampu melampaui zona aman mereka, serta memahami kebutuhan dan preferensi pasar pada budaya yang berbeda, di samping mampu mendapatkan kepercayaan dari mitra bisnis asing dan bernegosiasi dalam perjanjian “win-win” dengan mitra bisnis mereka. Adanya investasi asing memerlukan pemahaman mendalam tentang bisnis dalam konteks yang berbeda, kemampuan untuk mengembangkan dan memelihara modal masyarakat, berinteraksi dengan pemasok, berinteraksi dengan pemerintah pusat dan daerah dan organisasi serikat pekerja, serta terlibat dalam lingkungan baru sebagai warga negara yang memiliki

komitmen. Penelitian tentang manajemen sumber daya manusia internasional telah mencatat bahwa perusahaan multinasional telah mengurangi ketergantungan mereka pada manajer ekspatriat dalam rangka usaha mereka memperluas pasar baru. Namun, hal ini tidak berarti bahwa perusahaan tidak membutuhkan lagi manajer global. Dalam konteks ini, perusahaan lebih suka mempekerjakan manajer lokal karena dianggap lebih memiliki pemahaman tentang lingkungan setempat mereka. Akan tetapi, mereka harus tetap menjadi pemain tim yang efektif dalam mengelola perbedaan budaya. Mereka juga harus tetap mampu beradaptasi dengan struktur global dalam merencanakan bisnis lokalnya, dengan memengaruhi keseluruhan tim kerja untuk lebih melayani kebutuhan operasi lokal dalam perspektif global. Artinya, terdapat bukti yang menunjukkan bahwa permintaan akan manajer global akan terus tumbuh dalam beberapa dekade ke depan. Dengan demikian, manajemen global adalah seni mengelola organisasi global, yaitu mengelola perluasan skala ekonomi, mengelola jaringan kerja dan pengetahuan, serta merancang model bisnis yang mengeksploitasi inefisiensi ekonomi lintas nasional. Di samping itu, manajer global harus mengerti bagaimana memanfaatkan perbedaan atau mengambil keuntungan dari kesamaan di pasar, modal manusia, konteks kelembagaan dan budaya, dan tentang menjembatani penawaran dan permintaan di luar pasar nasional. Melalui perdagangan internasional, manajer global membawa produk dan jasa baru ke pasar, dan meningkatkan pengembalian investasi mereka dengan peningkatan pangsa pasar yang lebih besar, serta produk dan jasa yang lebih baik dan murah. Dengan adanya investasi langsung secara global (FDI), maka seorang manajer global akan membantu mendistribusikan kembali sumber daya modal terhadap lokasi yang paling dapat menggunakannya secara menguntungkan. Dalam hal ini seorang manajer global melalui manajemen bisnis menciptakan suprasekayaan ekonomi nasional.

Sampai sekarang, tak satu pun dari dua badan akreditasi internasional, baik AACSB maupun EFMD mampu menentukan standar baku tentang praktik manajemen bisnis global. Salah satu referensi AACSB bagi manajemen global adalah persyaratan untuk menyertakan beberapa paparan lingkungan ekonomi global dalam kurikulum manajemen

bisnis. Sementara EFMD dari Uni Eropa tidak menentukan persyaratan apa pun tentang konten disiplin untuk manajemen, baik yang bersifat umum maupun internasional atau global. Mungkin standar EQUIS yang paling mendekati definisi profesionalisasi manajemen bisnis global, meskipun fokus standarnya masih berputar di seputar “bagaimana” ketimbang “apa”. Sementara penjelasan tentang persyaratan manajemen global sebagai subdisiplin manajemen masih belum memuaskan. *Thunderbird* menawarkan studi kasus yang menarik dalam mengeksplorasi tuntutan profesional manajer global dan mengidentifikasi bidang utama untuk mengembangkannya di masa mendatang. *Thunderbird* adalah sekolah manajemen Internasional, yang didirikan pada 1946 yang pada awalnya sebagai sekolah swasta, independen, dan nirlaba, yang kemudian dikenal sebagai *American Institute of Foreign Trade* untuk melatih para ahli dalam perdagangan internasional. Sekolah ini menghasilkan lulusan program pascasarjana dalam manajemen, serta bisnis dan perdagangan internasional dalam program *Magister Manajemen Internasional (MIM)*. Pada 2001 sekolah ini mengadopsi tren dari program MBA di bidang Manajemen Internasional dengan tetap menjaga semangat MIM yang asli, yang masih ditawarkan sebagai spesialisasi pasca-MBA. *Thunderbird* diakreditasi oleh badan-badan regional maupun oleh AACSB dan EFMD. Model *Thunderbird* adalah hasil dari evolusi lima dekade, yang dibentuk oleh perubahan kebutuhan karier dari hampir 40 ribu manajer global beserta harapan dari ratusan pengusaha di seluruh dunia. Akan lebih menarik lagi, jika diskusi difokuskan pada landasan batang tubuh ilmu pengetahuan, metode, dan konteks untuk mengembangkan pengetahuan dan sikap mahasiswa dalam berlatih secara efektif, dan bagaimana komitmen sosial mereka terhadap nilai-nilai yang lebih tinggi.

“Saya bukan warga Athena atau Yunani, tetapi warga dunia,” begitu kata Socrates. Kata-kata ini adalah inspirasi bagi pembentukan *mindset* global. Tidak ada konsensus tentang cara kerja dan bagaimana hal itu diterapkan secara bervariasi pada lintas budaya. Suatu *mindset* dalam perspektif psikologi kognitif adalah skema kognitif. Skema kognitif adalah se bentuk “struktur pengetahuan” yang terdiri dari komponen serta hubungan

antarkomponen pengetahuan. Dengan demikian, pola pikir global dapat didefinisikan sebagai penggabungan dari keterbukaan dan kesadaran akan keanekaragaman budaya dan pasar serta kemampuan untuk mensintesis seluruh keragaman ini, yaitu suatu pola pikir yang secara bersamaan mampu membedakan dan mengintegrasikan budaya dan pasar. Tantangan dari manajer global tidak dapat hanya dipenuhi melalui struktur organisasi dan prosedur, tetapi sebaliknya, justru membutuhkan perubahan pola pikir manajer itu sendiri yang terjadi dalam proses kognitifnya dalam bingkai persoalan bisnis yang dihadapinya. Di antaranya adalah pola pikir tentang bagaimana menerima dan memahami keragaman dan heterogenitas sosiobudaya dan ekonomi sebagai sumber peluang atau kesempatan. Sebuah pola pikir global bukan saja mampu memahami keragaman budaya lintas negara atau bangsa, tetapi juga mampu hidup dengan nyaman dalam nuansa keragaman budaya tersebut. Dalam perspektif strategis, seorang manajer perlu memiliki seperangkat kemampuan untuk menyeimbangkan persaingan bisnis dalam suatu negara, dalam kaidah pepatah “berpikir global, bertindak lokal” dalam perspektif fungsionalnya.

Manajemen global model *Thunderbird* melihat pola pikir global sebagai kompetensi menyeluruh yang muncul dari perpaduan tiga bidang ilmu pengetahuan, yakni bisnis global, studi internasional, dan kemahiran pergaulan lintas budaya. Seorang manajer global pertama-tama perlu memahami sistem, model, dan teknik yang berbeda dari operasi bisnis modern dalam perspektif internasional. Dalam sisi keuangan global misalnya, para manajer global perlu memperluas wawasan tentang teknik analisis keuangan, yang memasukkan unsur kompleksitas negara dalam kaitannya dengan faktor risiko, pertukaran mata uang, atau perbedaan pasar modal. Begitu pula dalam hal pemasaran global, misalnya tentang bagaimana mengembangkan merek global dalam perbedaan pasar lintas nasional. Tak kalah pentingnya adalah hal yang berkaitan dengan perilaku organisasi, seperti bagaimana seluk-beluk menciptakan budaya organisasi yang koheren di tingkat organisasi nasional. Tentu saja dengan paparan ini tidak berarti bahwa seorang manajer global harus memiliki semua keahlian secara paripurna, namun

paling tidak memiliki perspektif pemahaman tentang bagaimana dimensi global yang spesifik dapat memengaruhi kinerja aspek fungsional dari masing-masing organisasi. Tradisi akademik lain dari *Thunderbird* adalah membiasakan para mahasiswa untuk mengenal lebih jauh tentang fundamental ekonomi, politik internasional, dimensi sosial, variabilitas kelembagaan, politik, dan ekonomi setempat (lokal). Para mahasiswa juga mengeksplorasi sistem kerja sama pemerintahan dalam konstelasi internasional, termasuk resolusi terhadap suatu konflik antarnegara. Bagaimanapun, tidak seperti operasi bisnis lokal atau nasional, perusahaan global harus berurusan dengan masalah lingkungan bisnis yang ambigu dan tidak teratur. Sekali lagi, tujuan dari pemikiran ini bukan untuk menuntut para mahasiswa agar mengembangkan pengetahuannya secara mendalam tentang suatu negara atau wilayah tertentu, melainkan bertujuan membekali para mahasiswa suatu alat analisis dalam rangka memahami parameter kunci dari setiap lingkungan yang baru.

Sebagaimana diakui oleh AACSB, EFMD, EQUIS, dan oleh semua sekolah manajemen bisnis global utama di dunia, bahwa para manajer yang efektif adalah mereka yang mampu untuk memimpin, memasarkan, berkomunikasi, bernegosiasi, memotivasi, dan menyelesaikan konflik. Suatu peran yang kompleks ketika manajer harus terlibat dalam tata hubungan tersebut dalam suatu bingkai budaya. Manajer global perlu memahami tentang bagaimana perbedaan budaya nasional menetapkan asumsi dan set pola perilaku, serta bagaimana menginterpretasikan faktor tersebut. Termasuk memahami bagaimana faktor budaya memengaruhi preferensi pelanggan, hubungan psikologik dari kontrak antara atasan dan para pekerja, serta hubungan dengan para *supplier* atau pemasok dalam rangka menjaga efektivitas manajemen. Di sekolah *Thunderbird*, kompetensi ini dikembangkan dengan menciptakan lingkungan budaya yang beragam, yakni keterlibatan para mahasiswa dengan latar belakang perbedaan lintas budaya, di antaranya dengan mewajibkan menguasai bahasa negara lain sebagai bahasa kedua. Bahasa dipandang bukan hanya sebagai keterampilan pergaulan *an sich*, tetapi sebagai

cara yang ampuh untuk mengembangkan kesadaran lintas budaya dan membuka sekat-sekat psikologis yang masih ada dari perbedaan latar belakang budaya.

Hal ini sejalan dengan saran Drucker bahwa pendidikan manajemen sebaiknya memasukkan “humaniora” dalam kurikulumnya. Lebih jauh dijelaskan oleh DRUCKER, bahwa manajemen sering disebut dengan *liberal-art*. Dikatakan liberal karena berkaitan dengan dasar-dasar pengetahuan, pengenalan diri, dan kebijakan kepemimpinan, sementara dikatakan sebagai *art* karena terkait dengan aspek praktik dan aplikasi. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu menyerap pengetahuan dan wawasan tentang humaniora dan ilmu sosial lainnya, di samping ilmu psikologi dan filsafat, termasuk sejarah, etika, dan ilmu fisika. Namun demikian, mereka harus tetap fokus pada efektivitas dan hasil atau kinerja. Dengan demikian, agar konsisten dengan persyaratan pendidikan profesional sejati, sebagaimana diuraikan di atas, yakni adanya keseimbangan antara kekuatan ilmiah dan relevansi praktik, perlu adanya suatu inovasi kurikulum yang nyata dalam pendidikan manajemen. Pendidikan untuk mempersiapkan para profesional perlu mengembangkan beragam metode keterampilan yang dibutuhkan dalam praktik manajemen global, di mana konteks belajar sama pentingnya dengan isi pembelajaran. MINTZBERG berargumen tentang pentingnya mengintegrasikan pembelajaran dengan praktik dalam pendidikan manajemen global. Manajemen global memiliki kompleksitas yang mensyaratkan proses pembelajaran, baik dalam hal isi (*content*) maupun konteks pembelajaran, di samping paparan pengalaman tentang manajemen global itu sendiri. Sektor pendidikan manajemen global perlu merespons persyaratan ini, terutama ketika ingin menampilkan konteks global dalam pendidikannya, serta membangun pengalaman nyata tentang manajemen global. Beberapa sekolah dengan sangat efektif telah berhasil membawa seluruh keragaman dunia ke dalam lokasi pendidikan, sehingga mampu mereproduksi konteks budaya yang kaya dalam pengalaman di kampus. Pada sekolah lain dengan populasi yang relatif homogen, mereka melakukan program pertukaran mahasiswa yang memungkinkan mereka mampu menyerap faktor perbedaan budaya sebagai bagian dari program pendidikan. Beberapa pertukaran berlanjut pada program

kemitraan serta aliansi, di mana adanya saling pengakuan dari masing-masing mahasiswa dan antarlembaga. Konsep jaringan pendidikan seperti INSEAD misalnya, telah mampu mengembangkan jaringan pendidikan ke Uni Eropa dan Asia. Di *Thunderbird* sendiri gagasan jaringan pembelajaran telah didistribusikan dan dibangun sampai tersebar ke seluruh dunia. Pusat-pusat pembelajaran yang bervariasi dalam ukuran tidak selalu merupakan replika dari kampus pusat. Masing-masing dibangun untuk menawarkan *platform* dan memfasilitasi pengalaman belajar para mahasiswa di pusat keahlian regional secara spesifik, suatu *platform* global yang didistribusikan untuk menyerap konteks dan pengalaman global.

Singkatnya, banyak program manajemen global yang dirancang untuk berlatih keterampilan manajemen. Banyak juga program yang awalnya dirancang untuk melayani permintaan khusus dari para mahasiswa paruh waktu, saat ini justru menawarkan lahan yang lebih baik bagi pembenihan perkawinan silang antara pembelajaran dan praktik. Beberapa sekolah malah melibatkan organisasi tempat para mahasiswa bekerja dalam perbaikan kurikulum. Program magang dan proyek konsultasi menawarkan metode menarik untuk menjembatani antara teori dan latihan, meskipun konsep manajemen global tersebut masih kurang jelas. Yang paling penting, jasa pendidikan manajemen global mengharuskan fakultas bersinggungan langsung dengan konteks bisnis yang bersifat internasional. Studi kasus, kegiatan konsultasi, dan pemantauan tugas para mahasiswa merupakan jalan bagi keterlibatan fakultas dalam situasi manajemen yang nyata. Apa pun mekanismenya, sekolah profesional yang efektif perlu menawarkan lingkungan yang baik bagi praktik klinik guna memastikan uji relevansi ide-ide dan kerangka kerja yang disampaikan dalam perkuliahan. Dengan demikian, penyampaian pendidikan manajemen global melalui program MBA atau proram serupa lainnya, harus mengatasi tantangan yang unik dari konteks organisasi dan pentingnya *soft skill* dalam efektivitas konteks aktivitas praktikal para mahasiswa. Pada saat yang sama, setiap pembelajaran manajemen global harus memiliki keterbukaan ilmiah untuk membangun suatu "*body of knowledge*" sebagai praktik terbaik untuk disampaikan pada para mahasiswa. Manajer

global menghadapi dilema regulasi, sosial, politik, dan etika tradisional, maka pendidikan manajemen harus memberikan kontribusi dalam membangun seperangkat nilai-nilai inti dan tujuan yang lebih tinggi dalam rangka membimbing para praktisi menangani berbagai dilemanya. Oleh karena itu, praktik manajemen internasional atau global harus dipandang sebagai instrumen dalam mewujudkan kemajuan ekonomi, membangun “jembatan” di seluruh negara dan lintas-budaya untuk membantu perdamaian, keamanan, dan kemakmuran di seluruh dunia. Untuk pertama kalinya, para mahasiswa yang dipimpin oleh *Honors Council* memulai sebuah proyek untuk menguraikan kode etik profesi yang berlaku bagi praktik manajemen global. Sebuah draft pertama dirumuskan sebagai upaya kolaboratif dari para mahasiswa, dosen, dan alumni, dalam upaya untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip dasar dari perilaku profesional yang berlaku secara independen. Deklarasi universal, seperti dari *United Nations Global Compact* berfokus pada peran, wewenang, dan tanggung jawab manajer sebagai seorang profesional dalam organisasi bisnis. Tujuannya untuk menggabungkan kode etik ke dalam kurikulum manajemen, serta pentingnya sertifikasi profesional terkait dengan nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip kode etik.

Baik para pelaku di lembaga akademik maupun para eksekutif perlu memiliki komitmen untuk membangun basis pengetahuan manajemen global melalui kerja sama kolaboratif dalam bidang penelitian, partisipasi dialog industrial, dan lain sebagainya. Hal ini tidak hanya bagi peningkatan kualitas praktik manajemen semata, melainkan juga untuk mendapatkan status profesi dari praktik manajemennya. Sekolah manajemen bisnis harus terus mengejar inovasi, khususnya dalam menggabungkan pembelajaran integratif, multidisiplin, dan penggabungan pengalaman dengan kurikulum dalam rangka memfasilitasi para mahasiswa dalam lingkungan belajar global. Akhirnya, para manajer harus mengklaim secara eksplisit tentang tugasnya dalam membangun tatanan nilai serta kontribusinya terhadap kemajuan sosial dan kesejahteraan masyarakat. Manajemen sebagai profesi, dan sekolah bisnis sebagai pemasok utama tenaga manajer, perlu mendapatkan kepercayaan dan penghargaan dari masyarakat atas kontribusi mereka

selama ini. Secara kolektif kita harus bercita-cita untuk mengartikulasikan seperangkat nilai inti dan norma-norma perilaku profesional yang akan memandu praktik profesional di seluruh dunia. PBB telah mengambil prakarsa dan menerbitkan seperangkat prinsip universal tentang perilaku perusahaan dalam kaitannya dengan hak asasi manusia (HAM) dan tenaga kerja, serta perlindungan lingkungan dan masalah korupsi. Suatu hal yang menggembirakan adalah kemitraan yang dijalin baru-baru ini antara EFMD dengan PBB yang bertujuan membentuk pendidikan manajer masa depan dengan memikul tanggung jawab global mereka.

Profesionalisasi pendidikan manajemen baik secara umum maupun global adalah agenda berharga yang akan menyita energi, pemikiran, dan perdebatan di dunia industri. Namun, semua pihak perlu berpartisipasi bahwa profesionalisme manajemen global merupakan agenda bersama, dan tanggung jawab kita sebagai tenaga pendidik maupun para praktisi untuk membangun profesi yang paling penting di abad ke-21 ini. Kembali kepada perbincangan hangat akhir-akhir ini tentang kurikulum berbasis kompetensi (KBK) –sebagai kebijakan Depdiknas– dalam rangka peningkatan kualitas perguruan tinggi di tanah air, maka tulisan ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi semua aspek yang terlibat, yakni tenaga didik, materi didik, dan para mahasiswa didik berikut sarana dan prasarana penunjang pendidikannya.

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Semua gagasan besar manajemen hanya akan terhenti di belakang meja saja apabila para pemimpin tidak memiliki kemampuan penyampaian pesan melalui komunikasi yang baik. Rencana seorang pemimpin boleh jadi yang terbaik di dunia, tetapi apabila tidak dapat dikomunikasikan, semua hal itu menjadi tidak berharga. Suatu komunikasi yang efektif dapat mendorong timbulnya prestasi yang lebih baik dan memicu kepuasan kerja. Komunikasi adalah jembatan “arti” di antara para pekerja sehingga mereka dapat berbagi hal yang dirasakan dan perlu untuk diketahui. Dengan menggunakan jembatan ini, seorang pekerja dapat menyeberangi sungai kesalahpahaman dengan selamat dari ancaman yang dapat menceraikan mereka. Hal terpenting dalam komunikasi adalah paling sedikit harus melibatkan dua orang, yakni adanya pengirim (*sender*) dan adanya penerima (*receiver*). Dalam konteks bekerja, seorang eksekutif berkata bahwa produktivitas akan muncul apabila para pekerja mengetahui apa yang mereka lakukan, dan hal tersebut akan menguntungkan apabila mereka mengomunikasikannya kembali. Dalam penyampaian pesan komunikasi setidaknya ada enam langkah yang perlu diperhatikan. *Pertama*, mengembangkan gagasan, dalam hal ini gagasan yang ingin disampaikan diwakili oleh tanda (*sign*), misalnya di dinding kantor dipampang slogan dalam kalimat “Pikir dahulu sebelum berbicara”. *Kedua*, penyandian (*encoding*), yaitu menyandikan gagasan menjadi kata-kata, bagan, atau simbol lain yang pantas untuk disampaikan. Dalam hal ini pengirim menentukan cara penyampaian agar kata-kata dan

simbol dapat ditata dengan baik melalui media penyampaian. Suatu percakapan tatap muka tentunya akan ditata secara berbeda dengan penyampaian melalui memorandum tertulis. *Ketiga*, media penyampaian, yaitu menentukan sarana atau media yang dipilih dalam menyampaikan pesan, seperti melalui memo, telepon, atau hubungan pribadi. Dalam upaya ini pengirim berusaha menjaga agar saluran komunikasi mereka bebas hambatan, sehingga pesan tersebut berpeluang dipahami dengan baik dan menarik perhatian penerima pesan. *Keempat*, penerimaan, yaitu suatu bentuk penerimaan pesan yang menuntut peran dan inisiatif dari sisi penerima pesan. Apabila pesan itu adalah pesan lisan, maka para penerima perlu menyimak isi pesan sehingga pesan tersebut tidak kabur atau bahkan lenyap. *Kelima*, pengolahan sandi (*decoding*), yaitu proses pengolahan sandi agar pesan yang disampaikan dapat dipahami. Secara ideal seorang pengirim pesan ingin agar pesan yang disampaikannya dapat diterima persis seperti yang dimaksudkan. Apabila pengirim menyampaikan segi empat sama sisi, namun dalam pengolahan pesan menghasilkan sebuah lingkaran, maka pesan tersebut telah sampai namun tidak dipahami dengan baik. *Keenam*, penggunaan, yaitu suatu proses pemanfaatan pesan yang sampai ke penerima, yang digunakan dalam rangka pelaksanaan tugas yang ditetapkan, yang pada gilirannya apakah pesan tersebut perlu disimpan sebagai informasi atau cukup diabaikan saja. Para pengirim pesan senantiasa berkomunikasi dengan saksama, karena komunikasi merupakan bentuk penyingkapan diri yang ampuh kepada orang lain. Melalui komunikasi akan terungkap pula tentang jenis orang yang berkomunikasi, cara berpikir, dan pandangan hidup seseorang. Dalam konteks organisasi, para pengirim pesan –dalam hal ini katakanlah seorang pemimpin– ingin agar penerima pesan menyambut baik pesan komunikasi mereka sehingga kerja sama dan motivasi dapat ditingkatkan. Demikian juga halnya, para pengirim pesan menginginkan suatu umpan balik untuk mengetahui seberapa baik pemahaman pesan dan bagaimana pemanfaatannya. Meskipun pihak penerima pesan dan umpan balik tidak terlalu esensial dalam suatu komunikasi, namun hal tersebut penting bagi hubungan kerja yang efektif secara jangka panjang. Dari sisi penerima pesan, suatu pesan harus dapat dipahami

dan ditanggapi dengan baik, dimanfaatkan, serta ada umpan balik kepada pengirim pesan sehingga komunikasi menjadi efektif. Apabila komunikator menyampaikan pesan dan penerima pesan memberikan umpan balik kepada pihak pengirim, maka hal ini boleh dikatakan telah terjadi komunikasi dua arah yang efektif. Ketika suatu putaran komunikasi berjalan tuntas, maka pesan mengalir dari pengirim pesan kepada penerima pesan dan kembali kepada pengirim pesan dalam proses komunikasi. Komunikasi dua arah memiliki pola bolak-balik yang serupa dengan permainan bulu tangkis, di mana pembicara mengirim suatu pesan dan tanggapan penerima kembali kepada pembicara. Hasilnya adalah berkembangnya tahap demi tahap, di mana seorang pembicara dapat menyesuaikan dengan pesan selanjutnya agar cocok dengan tanggapan sebelumnya dari pihak penerima. Adanya kesempatan untuk menyesuaikan dengan pihak penerima merupakan manfaat besar suatu komunikasi dua arah dibandingkan dengan komunikasi satu arah. Komunikasi dua arah menimbulkan pemahaman yang lebih baik dari kedua belah pihak. Namun demikian, komunikasi dua arah bukan berarti komunikasi tanpa ada masalah. Tanpa disadari, seseorang yang terlibat dalam perdebatan karena berbeda pendapat tentang suatu hal, sebenarnya mereka sedang berkomunikasi dua arah, tetapi lupa mengambil manfaat dari konteks komunikasi dua arah ini. Sampai pada akhirnya, mereka menyadari bahwa komunikasi dua arah akan membantu memberi pengertian hakikat perbedaan di antara mereka.

Dalam proses komunikasi ini terdapat pula apa yang disebut dengan disonansi kognitif, yaitu sejenis konflik dan kecemasan internal yang timbul pada saat seseorang menerima informasi yang tidak sesuai dengan sistem nilai mereka atau dengan keputusan sebelumnya, atau dengan informasi lain yang mungkin mereka miliki. Untuk menghindari disonansi tersebut, orang biasanya berusaha memperoleh masukan komunikasi baru, mengubah penafsiran, memutar balikan keputusan, atau mengubah prinsip mereka. Lebih jauh lagi mereka bisa saja menolak untuk memercayai masukan yang tidak sesuai tersebut atau bahkan merasionalisasikannya dengan cara yang keliru.

Perlu juga disadari, bahwa hampir semua komunikasi berbentuk simbolik yang menunjukkan arti atau makna tertentu. Suatu simbol dapat dikatakan sebagai peta yang menguraikan suatu wilayah, namun simbol itu sendiri bukanlah wilayah sesungguhnya yang menuntut tafsiran lebih lanjut. Katakanlah kata “harimau” tentu tidak kelihatan harimau, auman harimau, dan bau harimau yang sebenarnya, namun arti kata “harimau” sebagai simbol telah mewakili sosok harimau. Arti dan tafsir yang ditangkap oleh penerima pesan akan bergantung pada pengalaman dan sikap mereka, bukan pada pengalaman dan sikap komunikator. Apabila dalam pengalaman pihak penerima suatu simbol memiliki makna X maka upaya komunikator yang bersikeras ingin menggunakan simbol yang bermakna Y akan mengalami kesulitan untuk dapat dipahami oleh penerima pesan. Oleh karena itu, dalam berkomunikasi, latar belakang dan sikap penerima pesan perlu diperhatikan dengan baik. Bahkan apabila pihak penerima pesan berusaha keras untuk memahami pesan, terdapat sejumlah gangguan yang dapat membatasi pemahaman pihak penerima yang disebut sebagai hambatan dalam berkomunikasi. Hambatan tersebut bisa bersifat pribadi, fisik, maupun semantik.

Hambatan pribadi adalah gangguan komunikasi yang timbul dari emosi, nilai, dan kebiasaan menyimak yang tidak baik. Dalam situasi kerja, perasaan pribadi dapat membatasi komunikasi dengan orang lain. Dalam hal ini sering terdapat jarak psikologis di antara para pekerja yang seolah serupa dengan jarak fisik. Keangkuhan si A yang berbicara dengan si B, di mana si B tidak senang dengan nada bicara si A, dapat memisahkan mereka dalam jarak psikologis walaupun mereka berdekatan secara fisik. Disadari atau tidak, emosi seseorang sering berfungsi sebagai filter dalam hampir seluruh jalinan komunikasi. Ada kalanya seseorang hanya ingin melihat dan mendengar hal yang secara emosional ingin dilihat dan didengar, begitu juga sebaliknya, sehingga komunikasi tidak dapat dipisahkan dari kepribadian kita. Kita sering mengomunikasikan penafsiran tentang realitas ketimbang realitas itu sendiri, artinya komunikasi di antara dua orang akan berjalan efektif, apabila persepsi seorang pengirim pesan dan persepsi penerima pesan berlangsung cukup sejalan.

Adapun hambatan fisik adalah suatu gangguan komunikasi yang terjadi di lingkungan tempat berlangsungnya proses komunikasi, misalnya saja suara bising yang mendadak dan mengaburkan keutuhan pesan lisan. Sementara hambatan fisik lainnya adalah jarak di antara para pekerja, dinding penyekat, atau gangguan udara yang mengaburkan pesan radio. Para pekerja yang mengetahui kapan terjadinya gangguan fisik ini akan berusaha mengatasinya. Adapun hambatan semantik dapat timbul sebagai adanya keterbatasan simbol yang kita komunikasikan. Sebagaimana diketahui, suatu simbol memiliki keanekaragaman arti di mana kita harus memilih satu arti dari yang banyak itu. Ketika kita memilih arti yang salah maka kesalahpahaman dapat timbul. Seringkali kita menafsirkan suatu simbol atas dasar asumsi kita, bukan atas dasar fakta sebagai dasar kita membuat kesimpulan. Kita sering mengambil suatu kesimpulan tanpa menunggu sampai seluruh komunikasi mengandung fakta yang sesungguhnya. Dalam kaitan ini, sebelum melakukan kesimpulan, kita perlu berhati-hati dan perlu menimbang kembali apabila timbul keraguan tentang kesimpulan yang kita ambil dengan mencari umpan balik yang lebih utuh terlebih dahulu. Sebagai contoh dalam pemberitaan media akhir-akhir ini, kita sering disajikan berita sebagai suatu kesimpulan dan bukan fakta, misalnya dalam kasus suap petugas KPK atau pihak lain yang tertangkap basah dalam kasus serupa yang melibatkan orang yang secara faktual tidak bersalah.

Metode komunikasi lain yang sering dipergunakan dalam situasi pekerjaan yaitu penggunaan kata-kata. Banyak di antara para pekerja yang menggunakan lebih dari 50% waktu mereka dalam bentuk komunikasi dengan menggunakan kata-kata. Kesulitan sering muncul dikarenakan hampir setiap kata mengandung sejumlah arti. Arti ganda sering muncul ketika kita mencoba berbicara tentang dunia yang sangat rumit, sedangkan jumlah kata-kata yang digunakan terbatas. Arti sebuah kata mungkin dapat dianggap menghina apabila digunakan dengan suatu cara yang kurang tepat, namun jika digunakan dengan cara yang lain kata tersebut mungkin memiliki arti yang lebih dapat diterima. Demikianlah dalam pribahasa sering dikatakan, bahwa “kata mengandung sejuta makna”. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah “konteks” komunikasi. Suatu

kata-kata akan memiliki arti yang lebih pasti apabila kita memahami konteks komunikasi, sehingga arti kata dapat dipersempit dalam batas-batas tertentu. Sebuah kata bisa memiliki begitu banyak arti yang dapat membingungkan sampai pada akhirnya kata tersebut diletakkan dalam konteksnya. Oleh karena itu, seorang komunikator yang efektif akan berpusat pada suatu gagasan dan bukan pada kata-katanya, dengan menyadari bahwa kata-kata tidak memiliki arti, dan oranglah yang mengartikannya. Suatu konteks menyediakan arti bagi kata-kata melalui isyarat sosial (*social cues*) yang dapat diterima orang lain. Isyarat sosial adalah kepingan informasi positif dan negatif dalam lingkungan bekerja yang memengaruhi cara kita bereaksi terhadap komunikasi. Contoh isyarat sosial adalah nada suara, aksen, serta riwayat menggunakan kata-kata dalam budaya tertentu. Tingkat pemahaman atas semua isyarat itu akan berbeda-beda, bergantung pada kredibilitas sumber, pengalaman yang berkaitan dengan masa lampau, ambiguitas dari isyarat tersebut, serta perbedaan antarindividu. Seorang komunikator yang ulung perlu mengetahui konteks dan isyarat sosial dengan baik, karena bahasa atau kata tanpa dibarengi pemahaman akan konteks adalah kabut semantik, sebagaimana kabut yang sesungguhnya, ia akan mengganggu indra dan persepsi kita. Jenis simbol lain adalah gambar, yaitu untuk memperkuat penjelasan komunikasi melalui kata-kata. Suatu organisasi sangat banyak menggunakan gambar khususnya dalam presentasi, seperti cetak biru (*blue prints*), bagan, peta, film, model tiga dimensi, serta sarana serupa lainnya. Gambar biasanya paling efektif apabila dipadukan dengan kata-kata dan gaya tindakan yang dipilih dengan baik untuk menceritakan suatu kisah yang lengkap, maka atas alasan ini suatu gambar sering disebut juga sebagai alat bantu visual.

Jenis komunikasi lain adalah komunikasi nonverbal dalam bentuk tindakan atau perbuatan. Sebagai contoh adalah bentuk jabat tangan atau senyuman yang mengandung makna. Seorang pemimpin yang tidak memuji para pekerja atas prestasi kerjanya, atau tidak melakukan tindakan yang telah dijanjikan, pada dasarnya mereka juga sedang mengomunikasikan sesuatu kepada mereka. Ada kalanya suatu tindakan atau perbuatan lebih mengungkapkan sesuatu yang lebih jelas ketimbang kata-kata, atau

dengan kata lain orang akan lebih memercayai tindakan daripada kata-kata. Para pekerja yang mengatakan sesuatu, namun yang diperbuat adalah hal lain, bisa saja yang disimak bukanlah kata-katanya melainkan perbuatannya. Pemimpin yang menganjurkan disiplin dengan kata-kata, namun dalam perbuatan sehari-harinya tidak menggambarkan disiplin yang diucapkannya, maka dalam komunikasi tidak memiliki kredibilitas komunikasi yang baik. Maka kadar perbedaan antara yang dikatakan seseorang dengan apa yang dilakukannya sering disebut dengan kesenjangan kredibilitas komunikasi. Apabila kesenjangan kredibilitas seorang pekerja cukup lebar maka pekerja tersebut akan kehilangan kepercayaan dalam berkomunikasi.

Bagian yang penting dari komunikasi nonverbal adalah bahasa tubuh (*body language*), yaitu mengomunikasikan arti kepada orang lain dengan bahasa tubuh mereka dalam interaksi antarpribadi. Bahasa tubuh merupakan pelengkap yang penting bagi komunikasi verbal di belahan dunia manapun. Wajah dan tangan merupakan sumber bahasa tubuh yang sangat penting bagi situasi kerja. Sebagai contoh adalah pandangan mata, gerakan mata, senyuman, muka masam, sentuhan, atau kernyit alis. Suatu contoh misalnya, seorang pemimpin yang menampakkan wajah masam ketika seorang pekerja mengajukan saran dapat ditafsirkan oleh pekerja sebagai penolakan, padahal pada saat itu sang pemimpin sedang sakit kepala. Dalam konteks yang tidak tepat senyuman pun sering ditafsirkan sebagai seringai mengejek, ketika seorang pekerja tengah mengalami kegagalan.

Terdapat jenis komunikasi verbal lain yang dikenal dengan istilah pengendalian ekologis (*ecological control*), yaitu mengubah lingkungan antarpribadi untuk memengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini seorang tamu misalnya, akan merasa disambut dengan baik apabila masuk ke ruang kantor yang didisain dan tertata dengan rapi, dengan harmoni, pengaturan tata letak, label, dan interior yang indah. Pengaturan interior tata letak tersebut sebagai simbol pengakuan akan adanya status yang memengaruhi persepsi tamu para pekerja atau pemimpin, hanya dengan melihat jenis tumbuh-tumbuhan atau dekorasi dinding saja.

Suatu komunikasi di antara para pekerja melalui pembicaraan tatap muka dan dengan tindakan atau perbuatan, secara simbolik bukanlah hal yang baru. Namun demikian, para pekerja senantiasa harus belajar banyak tentang cara pemanfaatannya untuk memperbaiki komunikasi. Komunikasi melalui telepon genggam atau internet merupakan penemuan luar biasa, namun perlu disadari bahwa alat tersebut bukan pengganti komunikasi tatap muka di tempat kerja. Bentuk komunikasi tatap muka lebih menyediakan banyak kesempatan untuk terjadinya saling memahami secara lebih baik, yaitu dimungkinkannya adanya umpan balik segera sehingga kedua belah pihak dapat saling menyesuaikan diri sehingga komunikasi tatap muka memiliki informasi lebih kaya ketimbang bentuk komunikasi lainnya.

Suatu komunikasi dapat lebih mudah dipahami jika adanya penyederhanaan terhadap simbol sehingga penerima pesan akan memahaminya dengan mudah, suatu simbol yang disukai oleh penerima pesan akan diterima dengan lebih reseptif. Apabila komunikasi yang ditujukan kepada para pekerja ditulis dalam rumusan yang rumit, maka para pekerja sulit memahami tulisan tersebut sehingga tidak termotivasi membaca dengan teliti. Mengingat tujuan komunikasi adalah untuk dipahami dengan mudah, maka perlu mempertimbangkan agar suatu informasi dapat dibaca dan disesuaikan dengan daya tangkap para pekerja. Melalui pengalaman dan latihan, suatu penyederhanaan dapat dilakukan dengan gaya yang menarik, mudah dibaca, dan mudah diingat. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah kemampuan menyimak dari penerima pesan. Sering dikatakan mendengar adalah dengan menggunakan telinga, tetapi menyimak dengan menggunakan pikiran. Menyimak yang efektif membantu penerima pesan mengambil gagasan yang persis sama seperti yang dimaksudkan oleh pengirim pesan. Para pekerja biasanya rata-rata menggunakan lebih dari 30% waktu mereka untuk menyimak, dengan demikian menyimak merupakan bagian yang penting dari pekerjaan mereka. Akan tetapi, suatu proses menyimak ternyata lebih efektif untuk memahami gagasan umum tentang berbagai masalah operasional jangka pendek, dan kurang efektif untuk menerima dan menyimpan banyak rincian data dan kata. Begitu juga kebanyakan dari para pekerja lebih

suka mengungkapkan gagasan ketimbang menyimak hal yang dikemukakan orang lain. Bagaimanapun proses menyimak mempunyai arti penting bagi terjadinya pemahaman di antara para pekerja.

Suatu organisasi tidak akan terwujud tanpa adanya komunikasi karena komunikasi adalah penyampaian informasi atau pemahaman dari seorang pekerja kepada pekerja yang lain, atau dari seorang atasan kepada bawahan dan sebaliknya. Komunikasi di antara pemimpin perlu dikembangkan mengingat pemimpin berada agak jauh dari titik pelaksanaan pekerjaan, namun demikian mereka adalah pengambil keputusan yang kompeten. Demikian pula halnya, hampir semua informasi penting dan berbobot kebanyakan terdapat di kelompok para pemimpin. Di samping itu, pengaruh manajerial dari seorang pemimpin lebih besar daripada pengaruh para pekerja secara umum. Komunikasi di antara para pemimpin diperlukan demi kepentingan komunikasi para pemimpin itu sendiri, di mana mereka membutuhkan komunikasi dan pemahaman yang akurat terhadap pesan komunikasi, khususnya dalam posisi mereka sebagai penghubung batas (*boundary spanners*) yang kuat, yaitu penghubung mata rantai komunikasi dalam cakupan yang lebih luas dalam posisinya sebagai sumber status dan kekuasaan yang potensial dan kredibel pada mata rantai komunikasi organisasi. Banyak persoalan organisasi, baik di sektor bisnis maupun di sektor publik, dan bahkan juga di sektor pendidikan, pada dasarnya berakar pada kesenjangan komunikasi. Kesenjangan komunikasi ini sering termanifestasikan dalam bentuk lemahnya koordinasi, disintegrasi, ketidaksinkronan, dan terlebih lagi tingkat kompleksitas malah meningkat, yang kesemuanya menjadi lingkaran setan yang berdampak pada merosotnya kinerja organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karenanya, upaya proaktif merupakan hal yang tidak dapat dielakkan lagi, khususnya bagi masyarakat, bangsa, dan negara kita tercinta dalam memasuki era komunikasi global sebagai keniscayaan *conditio-sini-quanon*. Marilah hal ini kita sadari bersama dengan disemangati cita-cita luhur dengan penuh kerendahan hati.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN KONFLIK

Aspek komunikasi sangat penting untuk menjalankan bisnis dengan cara yang efektif dan efisien. Setiap bisnis melibatkan dua jenis komunikasi, yakni komunikasi eksternal yang diarahkan terhadap aktor dalam lingkungan bisnis, dan komunikasi internal atau komunikasi organisasi yang diarahkan terhadap para pekerja. Namun demikian, tidak mungkin membayangkan suatu komunikasi organisasi tanpa adanya konflik. Dewasa ini, konflik sering dianggap normal dalam setiap organisasi, dikarenakan setiap orang memiliki pendapat yang berbeda, maka tidak setiap orang dapat menerima perbedaan pendapat tersebut. Meskipun demikian, organisasi yang memiliki terlalu banyak konflik tetap berbahaya, begitu juga bagi organisasi yang tidak memiliki konflik sama sekali. Oleh karena itu dalam konteks ini, kita akan fokus pada pembahasan manajemen konflik dan tentang bagaimana para manajer dan peran mereka dalam pengelolaan konflik dalam organisasi.

Sulit membayangkan hubungan manusia yang baik tanpa adanya jalinan komunikasi. Suatu komunikasi yang efektif sangat diperlukan, tidak hanya dalam rangka menjaga hubungan baik antarmanusia semata, tetapi juga untuk mencapai kinerja bisnis yang baik. Di samping itu, pengalaman praktis menunjukkan bahwa tidak ada komunikasi tanpa konflik. Ada kalanya konflik dapat berguna, karena dapat membantu dalam membuat keputusan yang tepat, meskipun sebagian besar orang menganggap konflik

sebagai hambatan besar bagi organisasi bisnis. Komunikasi adalah transfer informasi dari pihak pengirim ke pihak penerima, yang di dalamnya tersirat bahwa pihak penerima mengerti akan pesan tersebut, termasuk juga mengirim dan menerima pesan melalui berbagai simbol.

Komunikasi organisasi merupakan elemen kunci dari iklim organisasi. Komunikasi organisasi adalah proses di mana individu merangsang makna dalam pikiran orang lain melalui pesan verbal atau nonverbal. Dalam komunikasi yang efektif dan efisien penerima pesan diharapkan mengerti makna pesan dan menunjukkan kepada pengirim pesan sejumlah reaksi yang diharapkan. Setiap organisasi harus mengaktifkan komunikasi ke berbagai arah, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal. Komunikasi ke bawah mengalir dari manajemen puncak ke arah para bawahan atau para pekerja. Jenis komunikasi ini adalah karakteristik dari organisasi dengan gaya manajemen otoritatif. Komunikasi ke atas mengalir dari para pekerja ke arah manajemen menengah atau puncak. Fungsi utama dari komunikasi jenis ini adalah untuk menginformasikan tentang situasi yang terjadi pada tingkat hierarki organisasi yang lebih rendah kepada manajemen menengah atau puncak. Komunikasi ini merupakan cara terbaik bagi manajemen puncak untuk menganalisis efisiensi komunikasi ke bawah dan komunikasi organisasi pada umumnya. Komunikasi horizontal mengalir di antara para pekerja dan departemen pada tingkat hierarki organisasi yang sama. Hal ini memungkinkan terselenggaranya koordinasi dan integrasi kegiatan departemen yang terlibat dalam tugas-tugas yang relatif mandiri. Sedangkan komunikasi diagonal mengalir di antara para pekerja, yang tidak berada pada tingkat organisasi yang sama dan tidak berada dalam hubungan langsung dalam hierarki organisasi. Jenis komunikasi ini jarang digunakan dan biasanya hanya suplemen atau pelengkap dari jenis komunikasi lainnya. Komunikasi diagonal bisa digunakan, misalnya ketika serikat buruh mengorganisasi pertemuan langsung antara para pekerja dan manajemen puncak, untuk menembus hambatan hierarkis, baik pada tingkat bawah maupun menengah.

Banyak faktor yang mencegah para pekerja untuk berkomunikasi langsung dan terbuka. Akibatnya, mereka terjebak oleh situasi konflik dengan risiko tinggi. Jika para manajer mampu menerapkan komunikasi langsung dengan *timing* yang tepat, maka suatu konflik dapat dihindari, dan dampaknya dapat diminimalkan. Konflik bisa terjadi hampir setiap hari. Mengelola konflik dengan baik adalah elemen kunci keberhasilan organisasi. Konflik adalah fakta kehidupan dan jika para manajer mampu memahami sejauh mana dampaknya terhadap efektivitas kerja, maka mereka dapat membuat konflik menjadi bermanfaat dan mampu menggunakannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Sejauh ini konflik dipandang sebagai suatu proses di mana seorang pekerja sengaja membuat upaya untuk mencegah upaya pekerja lain dengan tindakan yang berlawanan, agar pekerja tersebut menjadi frustrasi sehingga ia dapat mencapai tujuannya atau memenuhi kepentingannya. Konflik organisasi dapat terjadi, jika seorang aktor melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan para pekerja atau rekan kerja lain, baik dalam jaringan mereka sendiri, maupun dengan anggota organisasi lainnya. Konflik juga dapat dikonseptualisasikan sebagai suatu proses interaktif yang diwujudkan dalam bentuk ketidakcocokan, perselisihan, atau disonansi di dalam atau di antara entitas sosial, baik individu, kelompok, organisasi, dan lain sebagainya. Terdapat beberapa jenis konflik organisasi, yakni:

1. Konflik vertikal. Hal ini terjadi karena atasan selalu memberi perintah dan pengawasan searah pada para pekerja mengenai apa yang harus dilakukan, sementara inisiatif dan partisipasi para pekerja kurang dihargai. Jenis konflik vertikal juga dapat terjadi dikarenakan struktur organisasi terlalu memiliki jenjang formalitas yang tinggi.
2. Konflik horizontal. Hal ini terjadi di antara sesama para pekerja pada departemen yang sama dan pada tingkat hierarki yang sama. Konflik ini bisa muncul karena berbagai alasan, seperti adanya ide dan kepentingan yang berbeda yang berhubungan dengan alokasi dan/atau relokasi sumber daya.
3. konflik jalur staf. Hal ini terjadi antara staf pendukung dan para pekerja dalam suatu departemen atau organisasi.

4. Konflik peran. Hal ini muncul berawal dari pemahaman tidak lengkap atau keliru dari tugas yang diberikan kepada para pekerja pada saat tertentu.

Dalam kaitan di atas, ada dua jenis kasus konflik, yakni konflik pribadi dan konflik organisasi. Konflik pribadi berasal dari karakter pribadi ketika para pekerja berinteraksi. Penyebab konflik pribadi dapat diringkas dalam empat kategori berikut ini, yakni:

1. Sikap apriori terhadap orang lain. Konflik jenis ini sering terjadi karena adanya persepsi yang buruk terhadap pihak lain. Pada gilirannya sikap mereka menjadi tidak objektif dalam memahami perilaku pihak lain, apalagi jika mereka sendiri telah memendam motif ingin menyakiti dan adanya kepentingan tersembunyi lainnya.
2. Kesalahan dalam komunikasi. Kesalahan ini berasal dari ketidakmampuan para pekerja untuk saling mendengarkan satu dengan lainnya. Di samping itu, kesalahan berasal dari informasi yang tidak utuh atau bahkan hilang dalam komunikasi ke atas dan ke bawah. Di samping karena adanya pemahaman yang tidak memadai, juga karena adanya kondisi emosional dari para pekerja pada saat mereka berkomunikasi.
3. Ketidakpercayaan di antara para pekerja dalam organisasi. Kepercayaan adalah dasar dari suatu hubungan interpersonal yang baik, terutama untuk mengembangkan dan mengonsolidasikan sistem nilai dan keyakinan antara satu pihak dengan yang lainnya. Lima dimensi yang penting untuk membangun kepercayaan dalam sebuah organisasi adalah integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan. Sebaliknya ketidakpercayaan dan kecurigaan menciptakan dasar yang baik untuk potensi konflik.
4. Karakteristik pribadi. Beberapa pekerja memulai konflik, karena adanya saling tidak menyukai terhadap masing-masing pribadi di antara mereka. Ketika para pekerja dengan kepribadian yang berbeda harus bekerja sama, terjadinya konflik tidak dapat dihindari.

Konflik organisasi juga merupakan konsekuensi dari karakteristik desain organisasi, sumber daya yang terbatas, dan karakteristik sistem organisasi, seperti kompensasi, pengambilan keputusan, perencanaan, dan penganggaran. Aspek-aspek penyebab konflik organisasi adalah:

1. Ketergantungan dalam aktivitas kerja. Ketika anggota organisasi tidak dapat memulai pekerjaannya, karena bergantung pada anggota tim kerja lain yang belum menyelesaikan pekerjaannya, atau karena juga terdapat saling pengaruh antara satu pekerjaan dengan lainnya, hal ini dapat menyebabkan konflik.
2. Diferensiasi unit organisasi yang tidak cocok dengan tujuan operasional. Spesialisasi unit organisasi —manufaktur, pembelian, keuangan, pemasaran, dan lain sebagainya—termanifestasi dalam pekerjaan sehari-hari sebagai adanya perbedaan dalam perilaku, tujuan, dan budaya kerja. Perbedaan-perbedaan ini, serta perbedaan dalam tujuan operasional, dapat menciptakan potensi munculnya konflik horizontal.
3. Alokasi dan/atau relokasi sumber daya yang relatif terbatas. Sumber daya dalam suatu organisasi berhubungan dengan kekuasaan dan pengaruh, sehingga masing-masing departemen berusaha untuk mendapatkan bagian yang lebih besar. Sumber daya ini tidak hanya keuangan, tetapi juga terkait dengan teknologi informasi, sumber daya manusia, promosi dan rotasi para pekerja, dan lain sebagainya, sehingga kekurangan sumber daya ini juga dapat menjadi dasar bagi potensi konflik.
4. Sistem kompensasi. Sistem kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku, kepuasan, serta rasa keadilan dan kesetaraan pada para pekerja. Dalam situasi ini, konflik dapat muncul karena kurangnya konsistensi, misalnya karena para pekerja di departemen lain mungkin dihargai dengan menggunakan kriteria yang berbeda. Upah pekerja akan selalu menjadi penyebab klasik ketidakpuasan individual para pekerja, akibat sulitnya untuk bersikap objektif dan mengukur semua prestasi dan kontribusi para pekerja di tempat kerja mereka. Namun

demikian, hal itu tetap diperlukan untuk membakukan kriteria pemberian kompensasi, untuk membuat perbedaan yang rasional yang dapat diterima oleh semua pihak.

5. Buruknya iklim organisasi dan adanya penelantaran. Organisasi yang melakukan pendelegasian wewenang yang tidak jelas dapat menyebabkan konflik. Jika wewenang, tanggung jawab, dan kewajiban para pekerja tidak ditentukan dengan jelas, maka terjadinya suatu konflik tidak dapat dihindari lagi. Rendahnya tingkat formalisasi dapat merangsang konflik, terutama dalam organisasi berskala kecil dan menengah, di mana tidak ada spesialisasi kerja, atau pendelegasian wewenang di antara para manajer.

Di samping itu, konflik juga dapat memiliki dampak positif dan negatif terhadap organisasi, yaitu:

1. Dampak positifnya adalah dapat dimulainya perubahan sosial yang diperlukan, mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif, mempresentasikan persoalan penting dan krusial, membuat keputusan dan memecahkan urutan prioritas, dapat dimulainya *reengineering*, mengembangkan solidaritas dan kohesi tim kerja.
2. Dampak negatifnya adalah sama halnya dengan kerja sama yang buruk, di mana para pekerja banyak membuang waktu, yang sebenarnya dapat dimanfaatkan untuk bekerja dengan lebih produktif.

Konflik adalah suatu proses dinamis yang tidak muncul dengan tiba-tiba, dan pembentukan konflik memerlukan beberapa waktu untuk berkembang dan melewati beberapa tahap. Ada beberapa pendekatan untuk menjelaskan tahapan konflik, namun dalam kaitan ini kita akan menjelaskan lima tahapan penting, yakni:

1. Tahap konflik laten. Dalam tahap ini, konflik masih tersembunyi, dan tentu saja terdapat beberapa kondisi yang menumbuhkan tahapan konflik laten ini, di antaranya adalah persaingan terhadap sumber daya yang memadai, dan adanya perbedaan akan tujuan dan orientasi menuju kemandirian organisasi.

2. Tahap persepsi konflik. Pada tahap ini, semua pihak sebetulnya menyadari adanya konflik laten. Kadang-kadang konflik dapat dirasakan namun manifestasinya tidak terlihat, misalnya hubungan antara satu pekerja dengan pekerja lainnya tiba-tiba menjadi canggung dan kurang akrab, tanpa diketahui penyebabnya dan para *aktor* yang terlibat. Begitu banyak konflik sehingga biasanya para manajer lebih berfokus pada konflik yang dapat diselesaikan dalam waktu singkat dan dengan metode yang relatif mudah, dan kurang sensitif dengan adanya “api dalam sekam”.
3. Tahap konflik pribadi. Dalam tahap ini suatu ‘personalisasi’ atau internalisasi konflik mulai terjadi. Para pekerja dalam konflik mulai merasakan adanya ketegangan, kecemasan, dan perasaan tidak nyaman lainnya secara lebih eksplisit.
4. Tahap manifestasi konflik. Dalam tahap ini, konflik di antara aktor-aktor yang bertikai termanifestasi. Perilaku konflik direpresentasikan dalam beberapa cara, mulai dari sikap apatis, protes, dan agresi terbuka, yang sering dimanifestasikan dengan melanggar aturan main organisasi.
5. Tahap konsekuensi. Dalam tahap ini, kita memiliki profil konflik yang jelas. Proses konflik terjadi melalui tahap frustrasi, tahap konseptualisasi, tahap perilaku, tahap reaksi dari pihak lawan, dan tahap konsekuensi. Namun, semua tahapan yang disebutkan tidak selalu harus terjadi dan tergantung pada lingkungan di mana situasi tersebut terjadi.

Untuk menggambarkan suatu situasi sebagai konflik, terdapat empat unsur yang harus hadir, yakni:

1. Terdapat prakondisi sebelum terjadinya konflik, misalnya kurangnya sumber daya, adanya kebijakan organisasi yang keliru, adanya sistem yang keliru, adanya persepsi yang keliru dari tim kerja.
2. Adanya keadaan yang bersifat afektif dari individu dan kelompok, misalnya kondisi stres, ketegangan, permusuhan, dan kecemasan.

3. Adanya keadaan yang bersifat kognitif dari individu dan kelompok, misalnya keyakinan, kesadaran, pengetahuan bahwa konflik itu ada dan membahayakan, bahkan telah membahayakan kepentingan pihak-pihak yang tengah bertikai.
4. Adanya perilaku konflik yang lebih manifes, yaitu dimulai dari bentuk perlawanan pasif menuju pada perlawanan agresi terhadap pihak lain.

Fungsi manajemen konflik ditujukan untuk pemecahan konflik, bukan untuk mengurangi, menghilangkan atau membatasi durasinya semata. Artinya bahwa setiap organisasi harus memiliki strategi makro, untuk mengurangi konsekuensi negatif dari konflik. Dalam bisnis modern, manajemen konflik memerlukan beberapa perubahan dalam pendekatannya. Organisasi modern memerlukan strategi makro organisasional yang benar-benar dapat mengurangi dampak dari konflik negatif, sekaligus memanfaatkan dimensi konstruktifnya guna memberikan kontribusi bagi pembelajaran dan keberhasilan organisasi. Dengan demikian, proses manajemen konflik kompatibel sepenuhnya dengan diagnosis makro. Unsur yang paling penting dalam pengelolaan konflik adalah pengakuan akan kasus permasalahannya. Hanya pengakuan atas kasus permasalahan dengan tepat, yang memungkinkan intervensi efektif dapat dilakukan. Dalam tahap ini, perlu diketahui sejumlah konflik dalam organisasi, sekaligus mengeksplorasi hubungan antara konflik afektif dan substansinya serta mengeksplorasi strategi yang digunakan oleh para manajer dan para pekerja dalam memecahkan berbagai konflik demikian. Masalah yang paling penting adalah mengetahui penyebab konflik. Setelah dilakukan diagnosis yang tepat, maka mudah untuk mencari tahu penyebab konflik, dan apakah suatu intervensi diperlukan. Suatu intervensi diperlukan jika terlalu banyak kasus konflik afektif sedangkan kasus konflik substantifnya sangat kurang. Terdapat dua jenis intervensi, yakni pendekatan proses dan pendekatan struktural, yakni:

1. Pendekatan proses. Pendekatan ini mengasumsikan mengubah intensitas konflik dan gaya penanganan konflik. Melalui pendekatan ini, para manajer mencoba untuk mencocokkan gaya penanganan konfliknya terhadap situasi yang berbeda.

2. Pendekatan struktural. Pendekatan ini mengasumsikan peningkatan efektivitas organisasi dan perubahan desain organisasi. Dalam hal ini, pengelolaan konflik dilakukan dengan mengubah persepsi intensitas konflik di berbagai tingkatan organisasi.

Konflik memiliki dua dimensi, yaitu dimensi adanya perbedaan pendapat yang berkaitan dengan tugas dan isu-isu dan/atau fenomena lainnya, serta dimensi dari masalah emosional dan interpersonal yang mengarah pada konflik. Dalam beberapa tahun terakhir ini, beberapa studi telah menyelidiki secara empirik dimensi konflik dan menyimpulkan bahwa masing-masing jenis konflik memiliki dampak yang berbeda di tempat kerja. Salah satu tujuan utama dari manajemen konflik dalam organisasi kontemporer adalah untuk meningkatkan pembelajaran organisasi yang melibatkan akuisisi dan distribusi pengetahuan, interpretasi informasi, dan melestarikan memori organisasi. Belajar secara individual sangatlah penting, namun diperlukan suatu kondisi yang memadai untuk pembelajaran organisasi. Diperlukan adanya proses dan struktur guna mentransfer apa yang telah dipelajari, baik secara individual maupun kolektif.

Setelah penyebab konflik dapat didefinisikan, maka para manajer harus memiliki strategi pemecahan konflik yang jelas. Di samping itu, strategi harus diikuti oleh gaya manajemen konflik yang memadai. Oleh karena itu, para manajer dapat mengikuti strategi utama untuk menyelesaikan konflik, yakni strategi negosiasi. Strategi ini merupakan strategi yang paling umum untuk memecahkan konflik dan dapat berhasil jika berbagai kepentingan yang berbeda mencapai titik temu. Negosiasi adalah suatu proses, di mana taktik yang berbeda dapat diterapkan. Di antaranya adalah:

1. Taktik *face to face*. Taktik ini mengasumsikan masih adanya saling percaya sebagai dasar bagi berlangsungnya suatu negosiasi, sehingga taktik ini dapat digunakan.
2. Taktik persuasi. Taktik ini mengasumsikan penggunaan metode yang santun untuk meredakan pihak lain untuk mencapai posisi tawar yang lebih baik.

3. Taktik tipu daya. Taktik ini mengasumsikan penyajian argumen, data, atau informasi palsu. Keberhasilan taktik tipu daya tergantung pada seberapa baik para negosiator mengenal pihak lainnya serta memahami tingkat keberhasilan dari taktik tipu daya tersebut.
4. Taktik ancaman. Taktik ini mengasumsikan pencegahan dengan memaparkan konsekuensi yang akan dipikul pihak lain, dalam hal ini pihak yang memiliki posisi dan kekuatan yang lebih besar mengajukan berbagai alternatif solusi.
5. Taktik janji. Taktik ini juga mengasumsikan bahwa pihak yang memiliki posisi dan kekuatan yang lebih besar membujuk pihak yang lebih lemah bahwa mereka akan menepati janjinya.
6. Taktik konsesi. Taktik ini merupakan taktik yang paling penting dalam strategi negosiasi. Intinya adalah dengan membuat konsesi dengan cara yang wajar, dengan tidak terlalu banyak menawarkan konsesi. Dengan taktik ini, dimungkinkan terciptanya suatu suasana niat baik dan kesiapan untuk memecahkan masalah. Masing-masing aktor dalam konflik ini mengandalkan kedua belah pihak untuk membuat suatu konsesi.

Di samping itu, salah satu cara terbaik untuk memecahkan situasi konflik adalah dengan menentukan suatu tujuan yang paling unggul. Titik tolak dari strategi ini adalah menentukan suatu tujuan yang unggul di atas tujuan individual. Apabila suatu strategi negosiasi tidak menunjukkan hasil, dianjurkan untuk menerapkan strategi intervensi dari pihak ketiga. Dalam situasi ini, pihak manajemen dapat mempekerjakan konsultan eksternal untuk memecahkan masalah konflik ini. Konsultan dapat menjadi mediator, yang bertugas memberikan instruksi kepada para pihak dalam konflik tentang bagaimana cara memecahkan masalah, atau sebagai arbitrator yang bertugas memaksakan suatu solusi dan/atau resolusi. Namun dalam pengalaman, praktis strategi ini jarang digunakan. Hal ini tidak lain karena tugas tersebut merupakan beban para manajer, dan mungkin penerapan suatu strategi berada di bawah tanggung jawab manajer lini, berupa tugas untuk menyelesaikan konflik. Jika mereka tidak bisa atau tidak bersedia menyelesaikan

konflik, hal ini bisa diambil alih oleh para manajer di tingkat lebih atas. Dalam hal ini para manajer dapat menggunakan pendekatan lima gaya manajemen konflik, yakni:

1. Mengintegrasikan. Gaya ini mengasumsikan adanya sikap konfrontasi, yaitu dengan melakukan identifikasi bersama terhadap masalah konflik dan mengusulkan solusi potensial. Gaya ini lebih cocok untuk mengatasi masalah yang kompleks, yang tidak selalu dapat dipahami dengan jelas. Gaya ini sangat efektif dalam jangka panjang, namun kurang sesuai untuk konflik yang muncul dari adanya perbedaan nilai-nilai moral dan budaya. Meskipun banyak sisi positif dari gaya ini, namun para manajer perlu menyadari bahwa lebih banyak waktu yang dibutuhkan ketika menggunakan gaya ini.
2. Mewajibkan. Gaya ini mengasumsikan adanya pengurangan perbedaan dan lebih fokus terhadap kepentingan bersama. Keuntungan dari gaya ini adalah memberikan dorongan akan kerja sama, tetapi kurang dapat memecahkan penyebab masalah, terutama jika terjadi peningkatan intensitas dan eskalasi konflik.
3. Mendominasi. Gaya ini mengasumsikan adanya fokus pada kepentingan pribadi, ketimbang pada kepentingan bersama. Dengan menggunakan gaya ini, para manajer memaksa para pekerja untuk taat. Gaya ini cocok bila solusi kerja yang tidak populer mau tidak mau harus diterapkan dengan tenggang waktu yang ketat di mana kasus masalah yang muncul relatif kecil. Dengan gaya ini tidak diperlukan banyak waktu untuk melaksanakannya, tetapi jika para manajer terlalu memaksakan kehendak, maka penolakan dan resistensi dari para pekerja akan terjadi pula.
4. Menghindar. Gaya ini mengasumsikan adanya gaya pasif dari para manajer, yakni dengan menjauhkan diri dari atau menyembunyikan masalah yang timbul. Gaya ini hanya cocok untuk masalah yang sepele, dan tidak mungkin untuk mengatasi masalah yang rumit dan terus meningkat intensitasnya, karena tidak dapat memecahkan suatu inti permasalahan.

5. Kompromi. Gaya ini mengasumsikan tercapainya keseimbangan antara kepentingan pribadi dan umum. Semua pihak bersedia mengubah beberapa sikap melalui intervensi, negosiasi, dan *voting*. Gaya ini cocok ketika keseimbangan kekuatan yang ada tercapai, tetapi dapat menjadi negatif jika mengganggu pada keterlambatan proses operasi dan lain sebagainya.

Pada akhirnya, kriteria yang paling penting untuk memilih gaya manajemen konflik adalah dilihat dari sisi sifat dan tujuan, yaitu bagaimana mendamaikan berbagai sisi yang berlawanan, atau menemukan solusi dan/atau resolusi yang paling berguna bagi semua pihak. Semua pilihan tergantung pada tujuan, apakah lebih berkepentingan untuk menunjukkan otoritas, menciptakan kompromi, atau mengembangkan citra yang baik. Semuanya dapat dianggap realistis. Namun untuk mengatasi konflik dalam skala jangka panjang pada suatu organisasi, sebelumnya perlu mendefinisikan semua konflik yang ada, menemukan penyebabnya, dan menentukan cara menangani semua masalah tersebut. Dengan demikian, para manajer perlu melakukan perubahan struktural, memodifikasi tujuan, mendefinisikan kembali hubungan antara wewenang dan tanggung jawab, bahkan jika perlu mengubah seluruh struktur organisasi. Sangatlah perlu menganalisis pentingnya manajemen konflik dalam komunikasi organisasi dengan melihat kembali dasar-dasar komunikasi organisasi. Dalam hal ini para manajer memiliki tanggung jawab untuk melakukan komunikasi dan menjalankan manajemen konflik dengan baik. Para manajer tidak dapat dibiarkan begitu saja keluar dari arena konflik, sebaliknya mereka perlu mengambil bagian aktif di dalamnya. Dengan sendirinya, semua tingkatan administratif-manajerial memiliki tanggung jawab untuk mampu berkomunikasi dan melakukan manajemen konflik organisasional dengan baik. Mereka perlu ikut berpartisipasi aktif di dalamnya dan fokus kepada strategi dan gaya manajemen konflik untuk menghasilkan solusi dan/atau resolusi konflik secara substansial yang berdampak pada peningkatan kinerja jangka panjang organisasi. Dalam situasi yang dinamik dan penuh dengan turbulensi, sudah saatnya para manajer atau pimpinan organisasi dibekali secara sungguh-sungguh tentang berbagai strategi dan gaya dalam mengelola suatu konflik, sehingga konflik negatif–destruktif yang terjadi dapat direkonstruksi dan bahkan ditransformasikan menjadi konflik yang positif-konstruktif.

IMPLEMENTASI STRATEGI SAMUDRA BIRU

Bagi para pelaku bisnis atau para wirausahawan yang kerap memiliki minat dalam strategi dan model bisnis, mungkin akan selalu bertanya dalam benak mereka mengapa suatu strategi dapat bekerja dengan baik dan mengapa strategi lainnya tidak. Dengan demikian, perhatian kita akan lebih tertuju pada organisasi bisnis yang telah berhasil melakukan sesuatu inovasi, dengan mencari tahu dan menyelidiki rahasia di balik keberhasilan mereka. Salah satu yang cukup menyita perhatian para pelaku bisnis atau para wirausahawan belakangan ini adalah tentang konsep yang dikembangkan beberapa tahun yang lalu oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne yang dikenal dengan nama *Blue Ocean Strategy*, suatu kosakata metafora bagi suatu organisasi bisnis dalam menciptakan ruang pasar yang belum dijamah.

Jika kita membayangkan suatu organisasi bisnis sebagai pukat penangkap ikan di laut, tentu di pelabuhan atau dermaga banyak kapal pukat yang telah siap bersaing satu dengan lainnya untuk berebut ikan di laut. Mereka akan pergi berlayar ke Samudra Merah (*Red Ocean*), untuk mendapatkan bagian yang lebih besar dari wilayah laut yang tersedia. Dengan kata lain, mereka semua akan berjuang untuk ikan yang sama. Semakin mereka memasuki *Red Ocean*, semakin sulit mendapatkan keuntungan komersial, karena

laut tidak memberi ruang yang lebih besar lagi bagi tangkapan ikan. Artinya, permintaan konsumen akan tetap sama tetapi jumlah pemasok terus meningkat, sehingga persaingan berjalan sengit untuk memastikan dapat membawa banyak ikan dari laut ketika mereka kembali ke pelabuhan. Tak pelak lagi, bahwa akan terjadi perang harga, dan darah dapat tercecer di mana-mana sebagai akibat pertempuran dari strategi *Red Ocean*.

Untuk itu para pihak yang bersaing perlu memikirkan dua skenario, yakni:

1. Menyiapkan pukat baru yang belum pernah berlayar di laut dengan ketetapan hati akan menjelajah sendiri wilayah baru tak bertuan, tanpa harus memasuki wilayah *Red Ocean*.
2. Dengan pukat yang selama ini digunakan bertarung pada *Red Ocean* memutuskan untuk berlayar keluar dari arena *Red Ocean* menuju wilayah baru yang belum terjamah, yang kemudian dinamakan sebagai *Blue Ocean*, karena ternyata banyak peluang ruang baru dalam hamparan laut biru yang luas.

Dengan menilik masing-masing skenario tersebut di atas, sangat mungkin hasil akhirnya akan sama. Jika pukat telah memasuki *Blue Ocean* maka untuk apa membuat *trawl* baru lainnya, toh medan persaingan telah kita tinggalkan, yakni dengan menciptakan pasar baru sendiri untuk berkembang di Samudra Biru. Jika kita dapat melakukan skenario ini dengan benar, maka mengembangkan pasar sendiri akan jauh lebih menguntungkan ketimbang menjegal orang lain untuk sampai ke puncak. Perlu disadari, bersaing memperebutkan ruang pasar yang ada, dengan pelanggan yang sudah ada, hanya akan membuat air semakin memerah, suatu akibat yang mengerikan dari eskalasi peperangan *red ocean* yang penuh sesak oleh nelayan, namun tangkapan masing-masing semakin hari akan semakin berkurang. Dengan menciptakan *blue ocean*, tidak hanya lebih banyak peluang tangkapan ikan, namun kitalah satu-satunya pukat di wilayah yang kita ciptakan, di mana kita sendirilah yang merekonstruksi batasan-batasan pasar.

Suatu contoh yang lebih nyata lagi tentang aplikasi *blue ocean strategy* adalah terobosan iTunes sebagai produk dari Apple. Tahun 2003 Apple beralih ke ruang musik digital sebagai penyedia dan distributor konten, dan mengakhiri inovasi sebelumnya di

bidang CD. Apple menciptakan iTunes sebagai pelayanan *online* di mana setiap orang dapat men-*download* musik atau lagu berkualitas tinggi secara legal, dengan harga yang sangat wajar. Sebelumnya Apple telah mengamati banjir program file musik ilegal seperti Napster dan LimeWire yang telah menciptakan sebuah jaringan pecinta musik melalui internet secara bebas dan cerdas guna berbagi lagu dan musik namun ilegal. Tahun 2003, lebih dari dua miliar file musik ilegal diperdagangkan setiap bulannya, sementara industri rekaman terus berjuang untuk menghentikan kanibalisasi CD fisik. Apple tegas memanfaatkan tren ini melalui lintasan konsep yang jelas, dengan meluncurkan iTunes toko musik *online*. Sampai saat ini, tidak ada pelaku bisnis yang mampu membangun sistem yang bersifat *user-friendly* secara *online* bagi konten musik dan distribusi. Strategi *blue ocean* Apple sangat unik dengan mengintegrasikan iTunes ke dalam produk Apple lainnya, yakni iPod. Dengan demikian, para peminat musik dan lagu akan mengunduh lagu atau musik dari iTunes bagi iPod mereka. Apple telah menyediakan konten, sarana akuisisi, dan distribusi, sekaligus perangkatnya. Inilah yang dinamakan sebagai *a great blue ocean!*

Keberhasilan lainnya dari Apple adalah bahwa terobosan yang telah dilakukannya lebih dipicu oleh suatu organisasi bisnis berbasis desain ketimbang berbasis teknologi, yang telah menempatkan selera pelanggan pada pusat inovasi produknya. Sebelum meluncurkan produknya, Apple telah menciptakan kebutuhan dan keinginan akan produk serta sekaligus mengeksplorasi pangsa pasar baru yang dibuat dengan cepat, sehingga sangat sulit bagi para pesaing untuk mengekor dan mengambil sekerat kue sekalipun. Dalam hal ini, iTunes menawarkan kesemuanya secara legal dan mudah digunakan serta fleksibel sebagai *à la carte* dalam mengunduh lagu. Di samping itu, iTunes telah memberi ruang bagi para pelanggan untuk bebas menelusuri dan mendengarkan sampel selama tiga puluh detik, dan boleh mengunduh lagu dari artis yang disukai secara individual atau seluruh album. iTunes memperkenankan para pelanggan membeli lagu per artis secara eceran sehingga harga akan jauh terjangkau dan masuk akal. iTunes telah memecahkan persoalan kebimbangan utama para pelanggan, yakni memilih satu atau dua lagu dan

musik yang disukai tanpa harus membeli seluruh lagu dalam CD. iTunes sebagai produk Apple telah membuka sebuah *Blue Ocean* dalam musik digital. Dilakukan secara pribadi, mudah diakses, dan terjangkau, merupakan terobosan dalam inovasi nilai.

iTunes seolah telah menciptakan ekosistem jasa perangkat lunak dan saluran konten dengan harga yang tiada duanya. Sebagai salah satu perintis *Blue Ocean*, Apple tidak menggunakan kompetisi sebagai patokan mereka. Ketimbang fokus untuk memenangkan kompetisi, mereka membuat kompetisi tersebut menjadi tidak relevan dan menciptakan proposisi lompatan nilai bagi para pelanggan dengan sejumlah dimensi keunggulan sebagaimana diungkap di atas sehingga membuka ruang pasar baru yang tidak terbantahkan. Apple juga telah melakukan terobosan dengan iPad, yang tidak melanjutkan segmentasi pasar industri PC atau *smartphone*. Pada saat ini iPad kembali merekonstruksi dan mendefinisikan pasar, yang tidak begitu banyak pesaing di dalamnya, bahkan berlayar sendiri dalam bahtera murni *Blue Ocean*.

iPad dan iPad 2 telah membuktikan bahwa Apple sedang berusaha menggantikan cara kita menggunakan perangkat komputasi, dan memperluas penggunaan tablet dalam skala pasar yang lebih besar dan khalayak yang lebih luas. Mereka telah menjual 204 juta unit hingga tahun 2013. Ketimbang bersaing secara langsung dengan para pemimpin *laptop* atau PC tablet di pasar, iPad malah berhasil mendefinisikan pasar baru dan bahkan menembus batas-batas ruang untuk menunjukkan aplikasi dan kegunaannya. Ketika Windows membuat *operation system* (OS) dalam *mainstream* PC-nya, Apple tidak mengikutinya. Apple malah mencoba menjauh dari langkah Windows tersebut. Apple ingin orang lebih banyak beralih menggunakan iTunes, lebih banyak orang membeli aplikasi dari App Store, lebih banyak orang menggunakan iPads untuk membaca buku, serta lebih banyak orang menggunakan iPod dalam mendengarkan musik dan iPhone untuk membuat panggilan. Dengan memindahkan penakaran konsumen ke pasar *Blue Ocean* yang telah didefinisikan sendiri oleh Apple, mereka tidak perlu bertarung dengan kepemimpinan *Microsoft*.

Dengan demikian Apple telah fokus pada pasar dan pengguna. Mereka telah mengamati dengan baik bagaimana pengguna berinteraksi dengan produk atau pelayanan mereka. Mereka terus mencari tahu apa yang belum terpenuhi dan bagaimana hal-hal yang sudah ada dapat ditingkatkan. Sudah pasti akan banyak cara untuk memperbaiki sesuatu, karena tidak ada hal yang sempurna. Jangan melawan pasar atau memindahkan batasan-batasan pasar. Lebih baik buat fondasi yang diperlukan untuk menentukan batas-batas pasar baru. Apple melakukan hal ini dengan menciptakan iTunes dan Apps Store, sehingga para pelanggan dapat membeli lagu atau musik dengan harga terjangkau dan mudah diakses dari semua iDevices. Untuk ini Apple telah menciptakan sebuah ekosistem baru di mana para pelanggan baru dapat berkembang dan dipertahankan.

Apple telah berhasil menunjukkan kekuatannya dan menyembunyikan kelemahannya. Lebih baik membuat perbedaan ketimbang memamerkan spesifikasi teknis. Pada iPad 2, orang tidak penting diberitahu berapa banyak RAM yang disediakan, namun yang lebih penting untuk disampaikan kepada para pelanggan adalah bahwa produk ini lebih ringan dan lebih tipis; suatu hal yang lebih penting untuk portabilitas dalam tablet. Tentu saja *blue ocean* pun tidak berarti bebas sama sekali dari pencemaran dan tetesan darah hasil dari pertempuran antara perusahaan laptop, Android, dan pembuat tablet berbasis Windows. Namun demikian, iPad telah berhasil menavigasi keluar dari jebakan pertempuran tersebut. iPad perlahan tetapi pasti menggantikan mode tradisional komputasi dan bergerak menuju ruang yang lebih jelas dengan *Blue Ocean* ala Apple. Samudra kompetitif semakin ramai untuk iPhone. Meskipun demikian, Apple tetap memiliki keunggulan. Sebanyak 250 juta orang sekarang menggunakan Apple iCloud, yang menyebabkan para pelanggan akan berpikir dua sampai tiga kali sebelum membeli *smartphone*, tablet, atau komputer dari produk atau merek lain.

Apple telah membuat iPod dengan layar lebar sentuh sensitif untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan para pelanggan yang bosan menekan tombol dengan cepat, sementara iPhone adalah ponsel layar sentuh pertama. Strategi Apple benar-benar bercerita tentang implementasi samudra biru, di mana pasar yang tadinya tidak ada

menjadi ada dan didefinisikan oleh mereka. Apple telah berulang kali menghadiahi pelanggan sesuatu yang dirasa baru sama sekali, dan telah memecahkan masalah mereka dengan cara yang tidak ada pada produk yang lain, sehingga mereka rela mengantri berjam-jam untuk memperoleh setiap produk baru yang diluncurkan oleh Apple. Tentu saja ada sebagian orang yang skeptis, bahwa posisi pasar Apple saat ini sedang dalam ancaman bahkan para pengamat mengatakan telah kehilangan momentum kreatif-inovatifnya. Akan tetapi, kita tidak boleh gegabah menyatakan secara tergesa-gesa bahwa Apple telah kehilangan arah. Kita boleh bertaruh bahwa keberhasilan Apple di masa depan akan dibangun dengan melanjutkan pemikiran strategis *Blue Ocean*-nya. Lebih baik kita membacanya dengan menggunakan kacamata strategi, ketimbang terlibat dengan rumor yang simpang siur.

Strategi *blue ocean* umumnya mengacu pada penciptaan ruang pasar baru di mana persaingan menjadi tidak relevan dengan menciptakan nilai baru untuk konsumen dan sekaligus untuk mengurangi biaya. Strategi *Blue Ocean* dapat membantu kita dalam membuat suatu perencanaan strategis. Hal tersebut dapat memungkinkan kita untuk berkonsentrasi pada penciptaan pasar baru melalui penawaran baru, sehingga membuat kompetisi menjadi tidak relevan lagi dengan tujuan agar organisasi bisnis dapat tumbuh. Samudra biru dapat dianggap sebagai pasar yang belum ada. Oven *microwave* misalnya, pernah menjadi samudra biru tahun 1970-an. Sebaliknya, *Red Oceans* dapat dianggap sebagai semua pasar yang ada pada saat ini untuk diperebutkan. Dengan kata lain, *Red Oceans* adalah pasar yang sudah dihuni sejumlah pesaing. Suatu strategi *Red Ocean* adalah strategi yang bertujuan untuk melawan dan mengalahkan lawan dalam suatu kompetisi. Oleh karena itu, strategi *Red Ocean* lebih memiliki karakteristik umum sebagai berikut, yakni:

1. *Red Ocean* lebih fokus untuk bersaing pada pasar yang sudah ada (*existing market*).
2. *Red Ocean* lebih fokus untuk memenangkan kompetisi.
3. *Red Ocean* lebih fokus pada nilai pertukaran (*trade-off*) biaya.

Pertukaran biaya adalah pandangan bahwa suatu organisasi bisnis dihadapkan pada pilihan antara menciptakan nilai lebih bagi para pelanggan dengan menggunakan biaya yang lebih tinggi, atau menciptakan nilai wajar bagi para pelanggan dengan biaya yang lebih rendah. Sebaliknya, bagi mereka yang menggunakan strategi Samudra Biru bertujuan untuk mencapai suatu diferensiasi, dan sekaligus pada saat yang sama menggunakan biaya yang rendah. Strategi *Red Ocean* pada akhirnya akan mengarahkan suatu organisasi bisnis untuk memilih salah satu dari dua strategi, yaitu diferensiasi atau biaya rendah. Opsi apa pun yang dipilih oleh organisasi bisnis akan menuntut penyesuaian semua kegiatan organisasi dengan salah satu arah strategis yang dipilih. Artinya, organisasi perlu mengevaluasi kembali faktor-faktor apa yang bisa ditambah atau diperkuat dan faktor-faktor apa yang harus dihilangkan, yaitu suatu faktor dapat dikurangi hingga di bawah standar industri, sementara faktor baru lain bisa dibuat, dan dinaikkan di atas standar industri.

Strategi Samudra Biru berfokus pada bagaimana menghubungkan inovasi dengan nilai komersial. Sedangkan strategi tradisional, atau strategi Samudra Merah, lebih memanfaatkan aspek permintaan, yang berbeda dengan strategi samudra biru yang lebih menciptakan dan menangkap permintaan atau pasar baru. Sebagai pemimpin yang bijak, kita perlu berinvestasi lebih banyak di Samudra Biru. Meskipun semua orang tahu, bahwa inovasi adalah penting, namun kita belum belajar bagaimana untuk mengendalikan risiko yang akan dihadapi dan bagaimana melakukannya dengan cara yang sistematis. Kita tahu pada 1960-an aspek kualitas belum dapat terukur, tetapi di akhir tahun 70-an dan 80-an, Jepang muncul dengan memperkenalkan konsep manajemen mutu terpadu (TQC) dan *just-in-time* untuk sektor manufaktur. Setelah itu konsep *six sigma* lahir, disusul oleh kemunculan samudra biru yang berbicara tidak hanya melulu pada aspek inovasi teknologi. Meskipun iPod sukses menggunakan teknologi canggih, tetapi kebanyakan orang membelinya karena sangat *stylish* dan sederhana. Ada banyak contoh strategi Samudra Biru pada industri lainnya. Pada akhir tahun 1990-an, industri jasa keuangan ritel sangat kompetitif. Bank-bank tradisional telah menawarkan pelayanan

personal yang terus diperbaiki dan dilengkapi dengan pelayanan *online*. Banyak produk di pasar telah menciptakan lebih banyak kebingungan dari sejumlah pilihan produk yang ditawarkan kepada para pelanggan. Bank-bank tradisional telah lama beroperasi di Samudra Merah dengan persaingan berdarah. Hampir semua bank berusaha untuk menawarkan pelayanan yang lebih dan bahkan lebih personal lagi untuk menarik dan mempertahankan nasabah prioritas, dengan puluhan jasa keuangan dan ratusan varian dalam setiap kategori. Asumsi yang mendasari hal tersebut adalah memblokir pesaing merupakan kunci kesuksesan, dengan target menangkap pangsa pasar 100 persen dari total kebutuhan finansial para nasabah, maka hasilnya adalah struktur biaya tinggi. ING Direct dengan *Blue Ocean*-nya, menghilangkan ambisi untuk menangkap 100 persen kebutuhan nasabah perbankan. ING Direct secara drastis mengurangi jumlah jasa berikut pelayanan serta fokus pada tabungan dan rekening hipotek saja. Dengan penyederhanaan kompleksitas bisnis dan menurunkan struktur biaya sendiri, ING Direct mampu menawarkan nilai tabungan hingga empat kali lebih tinggi dari rata-rata industri jasa keuangan lainnya. Hal ini juga membuat situs ING Direct menjadi sederhana dan mudah digunakan dan orang menjadi lebih mudah membuat keputusan tentang kebutuhan keuangan. Pada saat yang sama, ING Direct dapat menikmati salah satu struktur biaya terendah pada bisnis perbankannya.

Harus diakui, sampai saat ini strategi bisnis telah didominasi oleh sejumlah teori, seperti lima kekuatan dari Michael Porter, analisis SWOT dan matrik BCG yang berfokus untuk memenangkan persaingan. Pendekatan dalam konteks teori tersebut mengasumsikan bahwa peluang pasar sudah tersedia, karenanya tugas organisasi bisnis adalah menciptakan cara-cara untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar dengan biaya yang relatif lebih kecil (efisien). Pendekatan ini sering disebut sebagai strukturalis strategis, dalam arti bahwa struktur industri membentuk strategi. Namun, kurang lebih 15 tahun terakhir ini Kim dan Mauborgne telah menantang asumsi ini. Mereka telah menunjukkan bahwa dalam beberapa pengalaman kasuistik, strategi berbentuk struktur. Mereka telah mempelajari lebih dari 150 kasus bisnis yang telah berlangsung selama 120

tahun untuk memahami pola langkah strategis yang sukses sampai saat ini. Oleh karena itu, mereka terpikir untuk mengembangkan pendekatan ilmiah yang bertujuan untuk menciptakan peluang pasar baru, yang membuat kompetisi menjadi kurang relevan lagi. Metafora Samudra Biru—dengan melahirkan pasar baru—kontras dengan strategi samudra merah yang melihat suatu kompetisi sebagai suatu hal yang menakutkan.

Pada strategi berbasis kompetisi, peluang pasar diasumsikan sudah tersedia. Dalam hal ini organisasi bisnis dengan sumber daya yang relatif besar akan memiliki peluang keuntungan yang lebih terbuka dan sangat dimungkinkan memiliki pangsa pasar yang lebih besar. Organisasi bisnis akan menentukan pilihan pada diferensiasi biaya rendah, di mana keputusan sering didasarkan pada kompetensi inti mereka. Organisasi yang menggunakan strategi Samudra Merah akan fokus pada mengalahkan lawan dalam suatu kompetisi dengan menawarkan baik fitur yang lebih baik atau harga yang lebih rendah. Sebaliknya, organisasi bisnis yang menggunakan strategi Samudra Biru tidak fokus pada kompetisi semata, akan tetapi pada menciptakan strategi yang sama sekali berbeda, dengan membuat persaingan menjadi kurang relevan. Strategi Samudra Merah lebih fokus pada permintaan yang ada, dengan mencoba menawarkan produk yang lebih baik terhadap pelanggan, suatu produk atau jasa yang lebih murah atau lebih cepat dan sebagainya, sehingga pada gilirannya akan membawa implikasi biaya dan profitabilitas. Seiring dengan perjalanan waktu, akan banyak pemain masuk ke dalam pasar, sehingga harga akan berangsur-angsur lebih rendah yang mengakibatkan komodifikasi produk atau jasa. Di sisi lain, strategi Samudra Biru tidak fokus lagi pada permintaan yang ada, tetapi mencoba untuk menciptakan permintaan baru yang bersifat nonpelanggan (konsumen). Organisasi bisnis yang menggunakan strategi Samudra Merah memilih opsi strategis, baik untuk membedakan produk dan pelayanan mereka atau untuk mengejar biaya atau harga yang lebih murah, atau meningkatkan keuntungan mereka melalui tawaran berskala besar. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan membagi pasar ke dalam dua pendekatan strategis, di mana masing-masing pilihan memiliki risiko yang berdiri sendiri. Sebaliknya, organisasi bisnis penganut strategi samudra biru dapat memperoleh

dua hal sekaligus, baik diferensiasi maupun biaya rendah melalui terobosan inovasi nilai. Strategi samudra biru didasarkan pada menciptakan permintaan yang saat ini tidak ada, ketimbang berebut pangsa pasar milik organisasi bisnis lain. Pendek kata, terdapat potensi tak terhingga dalam pasar yang belum dieksplorasi. Kebanyakan strategi Samudra Biru diciptakan dari dalam Samudra Merah dengan cara memperluas batasan-batasan sektor industri yang sudah ada. Dengan demikian, kunci sukses strategi Samudra Biru adalah menemukan peluang pasar yang tepat dan membuat kompetisi menjadi kurang relevan.

KONFLIK DALAM ORGANISASI

Salah satu yang sering muncul dalam upaya melakukan inovasi organisasi adalah terjadinya konflik dalam organisasi. Sebagaimana lazim diketahui bahwa suatu organisasi secara keseluruhan terdiri atas individu dan/atau tim kerja. Sebelum membahas persoalan konflik ini lebih jauh, ada baiknya kita menyinggung kembali sepiintas tentang inovasi organisasi dari sisi yang lain. Dalam melakukan upaya perubahan organisasi dapat diidentifikasi tiga tahap proses perubahan, yakni proses pemanasan atau pencairan (*unfreezing*), proses perubahan (*changing*), dan proses pembekuan kembali (*refreezing*). Tujuan proses pemanasan adalah memotivasi dan mengondisikan individu dan/atau tim kerja agar siap melakukan perubahan. Tahap ini merupakan proses pencairan, dengan melakukan pengaturan kembali faktor-faktor yang memengaruhi individu dan/atau tim kerja sehingga mereka dapat melihat adanya kebutuhan untuk berubah. Langkah pertama untuk melakukan proses pencairan ini yaitu memindahkan pekerja yang hendak diubah dari kebiasaan rutinitasnya. Langkah kedua adalah mengubah sumber informasi dan hubungan sosial antarindividu dan/atau tim kerja. Sedangkan langkah ketiga adalah mengecilkan arti pengalaman masa lalu dengan mengubah pandangan para pekerja bahwa sikap dan perilaku lama mereka sebagai hal yang tidak bermanfaat dan karenanya perlu untuk diubah. Langkah keempat adalah secara konsisten mengaitkan ganjaran (*insentif*) dengan keinginan untuk berubah dan

menerapkan hukuman bagi penolakan untuk berubah. Ringkasnya, tahap pemanasan adalah upaya pencairan kebiasaan dan tradisi lama para pekerja untuk dapat menerima alternatif baru. Proses pemanasan dapat dilakukan apabila faktor-faktor pendukung diperkuat dan faktor-faktor penghambat diperkecil.

Selanjutnya dalam proses perubahan dapat dilakukan dengan menempuh salah satu dari dua mekanisme berikut, yaitu proses identifikasi dan internalisasi. Identifikasi terjadi apabila disediakan situasi atau model di dalam lingkungan kerja, di mana para pekerja dapat mempelajari pola perilaku baru melalui model-model yang ditampilkan dengan mengidentifikasi dan bahkan menyukai model-model tersebut. Adapun melalui proses internalisasi, para pekerja ditempatkan dalam situasi di mana mereka dituntut untuk menunjukkan perilaku baru jika mereka ingin berhasil dalam situasi baru tersebut. Mereka mempelajari pola perilaku baru bukan hanya sekadar untuk bertahan, tetapi juga terdorong oleh kebutuhan yang kuat mengikuti perilaku baru itu. Proses identifikasi dan internalisasi bukanlah proses yang berdiri sendiri, di mana perubahan yang efektif dapat terjadi sebagai hasil dari pengombinasian kedua proses tersebut dalam melakukan strategi perubahan. Sedangkan proses pemaksaan melalui mekanisme ganjaran dan hukuman lebih tepat digunakan dalam proses pemanasan bukan sebagai alat perubahan.

Apabila perilaku baru telah diinternalisasi melalui proses yang dipelajari maka secara otomatis hal tersebut mengarah kepada proses pembekuan kembali, yang secara alamiah telah disesuaikan dengan kepribadian seseorang. Maka proses pembekuan kembali adalah suatu pembentukan perilaku baru sebagai perilaku terpola ke dalam kepribadian seseorang yang secara emosional berlangsung terus secara signifikan. Namun demikian, perilaku baru melalui proses identifikasi tidak dapat bertahan lama apabila tidak diperkuat oleh dukungan dan penguatan sosial oleh lingkungan di mana ia bekerja untuk mengungkapkan sikap baru tersebut. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya bagi para pekerja yang terlibat dalam proses perubahan untuk berada dalam lingkungan yang secara terus-menerus memperkuat perubahan yang diinginkan. Kebanyakan program

pelatihan tidak berdampak lama apabila para pekerja kembali ke “habitat” yang tidak memperkuat pola baru, apalagi jika habitat itu tidak bersahabat dengan pola baru yang akan diterapkan.

Hal yang perlu ditekankan dalam proses pembekuan kembali adalah bagaimana agar perilaku baru yang telah termodifikasi tidak sirna. Untuk itu perlu dilakukan dua pendekatan. *Pertama*, melalui penguatan berkelanjutan agar para pekerja dapat mempelajari hal baru dan memodifikasi perilakunya dengan cepat. *Kedua*, melalui penguatan berselang-seling, di mana para pekerja dikondisikan untuk bertahan lebih lama dalam pola perilaku barunya tanpa harus sering diperkuat, yaitu dengan proses belajar dengan penerapan jadwal berkala penguatan berkelanjutan dan konsisten. Jika para pekerja telah mempelajari pola baru, maka peralihan ke penguatan berselang-seling dapat menjamin perubahan dalam jangka panjang. Strategi perubahan direktif yang bersifat paksaan tidak akan efektif untuk diterapkan, jika tidak dilakukan terlebih dahulu proses pemanasan yang signifikan, yaitu dengan memperlemah faktor-faktor penghambat untuk ditransformasikan menjadi faktor pendukung. Sementara strategi perubahan partisipatif akan lebih tepat digunakan dengan memperlunak faktor-faktor penghambat melalui penyampaian informasi baru yang tidak bermuatan ancaman – melalui komunikasi dua arah–yang mengarah pada upaya mengubah sikap dan pada akhirnya mengubah perilaku para pekerja.

Dengan demikian, pemanasan atau pencairan mengandung tujuan agar gagasan atau praktik lama dalam suatu organisasi disisihkan supaya gagasan atau praktik baru dapat segera dipelajari. Namun demikian, perlu disadari bahwa meniadakan praktik dan kebiasaan lama sama sulitnya dengan mempelajari dan mempraktikkan gagasan baru. Sementara perubahan adalah langkah mempelajari gagasan dan praktik baru agar para pekerja dapat berpikir dan berprestasi dengan cara baru. Pembekuan kembali adalah memadukan hal-hal yang telah dipelajari ke dalam praktik yang sesungguhnya. Dengan kata lain, hal yang telah dipelajari seyogyanya tidak sekadar diketahui, tetapi akan

lebih bermakna jika dilakukan oleh para pekerja, sehingga suatu praktik yang berhasil merupakan tujuan akhir dari langkah pembekuan kembali.

Ketika individu dan/atau tim kerja mulai lebih kompak dan padu (*cohesive*), sementara perbedaan internal dapat dikesampingkan maka loyalitas para pekerja kepada tim kerja dan pemimpin semakin kuat. Dalam konteks ini suasana tim kerja lebih berorientasi pada tugas dan keberhasilan kelompok menjadi prioritas yang paling penting. Pada saat tim kerja lebih toleran terhadap pemimpin, pemimpin dapat mulai mengubah gaya kepemimpinannya ke arah yang lebih otokratis, sehingga tim kerja lebih terorganisasi dan lebih terstruktur, di mana setiap anggota tim kerja dituntut untuk lebih loyal dan bersatu guna menciptakan benteng yang tangguh. Namun eksekusi dari munculnya ego kelompok dapat menimbulkan persaingan antartim kerja, di mana tim kerja yang satu mulai memandang tim kerja yang lain sebagai “musuh”, yaitu hanya mengakui kekuatan tim kerjanya sendiri dan mengecilkan kekuatan tim kerja yang lain. Adanya pertikaian antara tim kerja yang meningkat, sementara frekuensi komunikasi menurun dapat menyebabkan tumbuhnya perasaan negatif dan persepsi yang keliru. Apabila antartim kerja dipaksa untuk berinteraksi, biasanya masing-masing enggan menyimak pendapat pihak tim kerja lain dan biasanya hanya bersedia menyimak hal yang mendukung argumentasi masing-masing. Meskipun persaingan dan reaksi yang timbul mungkin akan bermanfaat bagi internal tim kerja untuk motivasi prestasi dan efektivitas pekerja, tetapi konsekuensi negatif dapat muncul pada interaksi dan kerja sama antartim kerja. Situasi akan lebih sulit lagi apabila antartim kerja terjadi konfrontasi menang kalah yang meskipun akhirnya akan muncul pemenang, pihak yang kalah biasanya tidak merasa dikalahkan. Ketegangan antarkelompok dan/atau tim kerja akan semakin tinggi dari sebelum dimulainya persaingan. Lebih jauh lagi, pihak pemenang sering kali lupa daratan dan merasa puas, sehingga acap kali mengabaikan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Sementara pihak yang kalah cenderung mengembangkan konflik internal dan pada saat yang sama berusaha mencari sebab-sebab kekalahan dengan mengambinghitamkan seseorang. Apabila konsekuensi negatif dari terjadinya konflik antartim kerja melebihi

manfaatnya, maka tugas para pemimpin seyogyanya berupaya mencari jalan mengurangi tensi persaingan antarkelompok. Mengingat lebih sukar mengurangi konflik antartim kerja apabila konflik sudah terjadi, maka perlu diupayakan langkah preventif untuk mencegahnya. *Pertama*, pemimpin perlu menekankan pada kontribusi prestasi seluruh tim kerja terhadap pencapaian tujuan organisasi, tidak pada pencapaian tujuan parsial salah satu unit tim kerja saja. *Kedua*, dilakukan upaya peningkatan frekuensi komunikasi dan interaksi antartim kerja dan mengadakan sistem insentif bagi tim kerja yang saling membantu satu dengan lainnya. *Ketiga*, jika dimungkinkan setiap individu dari tim kerja secara periodik dapat dirotasi untuk mengenyam pengalaman kerja dalam tim kerja lain guna memperluas dasar empati dan saling pengertian atas masalah-masalah organisasi secara keseluruhan. Pada sisi lain, persaingan yang dicirikan dalam situasi konfrontasi menang kalah, di mana konflik kurang terbuka, kurangnya interaksi total antartim kerja, dan tidak adanya kesediaan memberikan sumber daya dan informasi kepada tim kerja lain, akan memperlemah potensi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Secara umum, strategi dasar untuk mengurangi konflik antartim kerja adalah dengan menetapkan tujuan yang mengacu pada visi dan misi yang disepakati bersama oleh semua tim kerja dalam organisasi, menciptakan strategi perundingan yang memicu interaksi antartim kerja, dan kapan perlu menetapkan musuh bersama.

Ada tiga situasi dan posisi konflik dalam kaitannya dengan konflik antartim kerja, yakni suatu konflik tidak dapat dihindarkan dan “rujuk” tidak dimungkinkan, konflik dapat dihindarkan dan rujuk tidak dimungkinkan, dan meskipun ada konflik tetapi rujuk dapat diupayakan. Untuk konteks pertama, apabila tidak terjadi pertarungan yang mengancam terhadap keberadaan status para pekerja, maka reaksi mereka cenderung pasif dan membiarkan nasib yang menyelesaikan konflik tersebut. Apabila tingkat taruhannya sedang-sedang saja, maka mereka akan memperkenankan campur tangan pihak ketiga untuk memutuskan penyelesaian konflik tersebut. Namun, apabila tingkat pertaruhannya sangat tinggi, para pekerja akan melibatkan diri secara aktif dalam konfrontasi menang kalah dan bahkan berjuang untuk memperebutkan kekuasaan. Untuk konteks yang kedua,

para pekerja akan bersikap pasif dan masa bodoh jika keberadaan konflik itu tingkat pertaruhan rendah. Apabila tingkat pertaruhan sedang, mereka akan menghindari dari situasi konflik seperti itu. Namun, jika tingkat pertaruhan tinggi, mereka akan terlibat secara aktif dan jika kalah akhirnya akan mengundurkan diri. Konteks ketiga, jika konflik tetap ada dan rujuk masih dimungkinkan maka para pekerja akan bersikap pasif dan berupaya memperlunak situasi apabila tingkat pertaruhan rendah. Begitu pula para pekerja akan bernegosiasi dan menempuh bentuk perundingan apabila tingkat pertaruhan sedang saja. Namun, apabila tingkat pertaruhan tinggi, mereka akan melakukan upaya pemecahan konflik secara aktif.

Dalam mengelola konflik, dengan mengetahui potensi konflik dan tingkat pertaruhan konflik itu bagi para pekerja, maka kita dapat memprediksi kemungkinan perilaku yang akan muncul dan sebaliknya. Kita juga dapat memprediksi persepsi para pekerja tentang konflik dalam situasi konflik tersebut. Apabila kita melihat tim kerja terlibat dalam pertarungan kekuasaan secara aktif, maka kita dapat memprediksi bahwa tingkat pertaruhan konflik tersebut sangat tinggi dan kecil kemungkinan rujuk dapat dicapai dalam waktu dekat. Pada saat yang sama ketika konflik tersebut tidak dapat dihindarkan, sementara rujuk pun sulit dicapai dengan taruhan yang sangat tinggi, maka dapat diprediksi bahwa konflik akan mengarah pada situasi perebutan kekuasaan yang bersifat "hidup atau mati" atau terciptanya situasi *chaos*. Jika konflik sudah mencapai tingkat kritis seperti ini, intervensi pihak ketiga perlu segera dilakukan untuk memperendah tingkat pertaruhan sehingga pihak yang bertikai bersedia untuk lebih jauh menerima intervensi pihak ketiga. Dengan diterimanya campur tangan pihak ketiga, maka upaya dapat diarahkan untuk mengubah persepsi dan asumsi setiap pelaku yang terlibat dalam konflik untuk ikut menanggulangi masalah yang dihadapi secara aktif sehingga rujuk dapat dimungkinkan.

Pada hakikatnya, konflik dalam suatu organisasi tidak harus selalu dipandang sebagai faktor yang merugikan, sebaliknya ada manfaat dapat dipetik, khususnya guna menstimulasi para pekerja untuk aktif mencari pendekatan baru dalam pekerjaan.

Manfaat lain yang dapat dipetik adalah masalah yang tadinya tersembunyi secara laten dapat diangkat ke permukaan untuk segera dapat ditanggulangi. Sejalan dengan itu dapat berfungsi mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap pihak-pihak yang terlibat berkenaan dengan konflik tersebut. Sementara kerugiannya sering kita rasakan bersama, di mana kekompakan kerja sama antartim kerja yang sudah terjalin menjadi terganggu bahkan rusak sama sekali, akibat saling mengalahkan, tidak adanya saling percaya, serta kelelahan yang berkepanjangan yang dapat menurunkan motivasi kerja. Situasi konflik dapat menimbulkan empat akibat. *Pertama* adalah situasi 'kalah-kalah', di mana para pekerja dalam situasi ini ingin agar konflik dapat merusak kedua belah pihak yang berakibat destruktif. Akibat *kedua* adalah situasi 'menang-kalah', di mana para pekerja berpikiran akan memperoleh keuntungan jika mereka dapat mengalahkan rivalnya dan beranggapan kemenangan hanya akan dicapai dengan mengalahkan pihak yang lainnya. Terakhir atau *ketiga* adalah situasi 'menang-menang', di mana dalam situasi ini dapat dicarikan pemecahan kreatif yang menguntungkan kedua belah pihak, dengan tujuan mencari titik temu terpadunya kebutuhan kedua belah pihak, melalui dialog, kolaborasi, solusi, dan kompromi yang konstruktif.

Dengan demikian, dalam melaksanakan tahapan perubahan melalui proses pemanasan, pengubahan, dan pembekuan kembali, seorang pemimpin perlu melakukannya secara hati-hati dan sistematis sehingga dapat mengantisipasi dan menghindari munculnya konflik yang tidak perlu. Maka tujuan umum seorang pemimpin dalam memandang aspek manusia dalam organisasi adalah memperbaiki dan menjaga keseimbangan antartim kerja di dalam organisasi, dengan membantu penyesuaian diri pribadi-pribadi yang berada dalam tim kerja pada saat mereka merasa terganggu oleh adanya suatu perubahan yang memicu timbulnya konflik. *Last but not least*, dengan memahami paparan topik ini diharapkan kita lebih memiliki kemampuan mengatasi berbagai konflik, baik yang masih bersifat laten maupun konflik terbuka, serta dilengkapi kesadaran bahwa fenomena konflik memiliki nuansa beragam dan spesifik, yang perlu didekati dengan cara yang spesifik pula, dan hindarilah simplifikasi dan generalisasi.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

DIMENSI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Secara teoretis, agar seseorang terhindar dari membuat keputusan yang buruk biasanya ia akan mempertimbangkan bagaimana menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang ideal. Dengan demikian, banyak teori tentang pengambilan keputusan didasarkan pada asas “rasionalitas” di balik pembuat keputusan yang ditunjang oleh informasi yang sempurna, termasuk pengetahuan yang lengkap untuk memperkecil adanya faktor ketidakpastian. Namun, dalam dunia nyata kita ketahui bahwa informasi yang kita miliki jarang sempurna atau kurang lengkap untuk memprediksi konsekuensi pilihan kita sehingga dapat membuat keputusan yang tepat. Terlebih lagi, bahwa pada kenyataannya sebagian besar perilaku manusia banyak yang irasional. Bahkan sebagian besar pengambilan keputusan kita sering dipicu oleh pengaruh bawah sadar yang sering mengelabui pikiran seseorang, sehingga sering disadari sesudahnya bahwa ia telah membuat pilihan yang keliru.

Adanya faktor irasional ini juga terjadi ketika kita mengemas suatu informasi, atau gagal memahami bagaimana sumber-sumber informasi ini memengaruhi pendapat kita. Ilmu manajemen sebetulnya mampu membantu mengurangi aspek irasional dalam membuat keputusan dengan memberikan bantuan proses pengambilan keputusan. Bahkan, salah satu tujuan ilmu manajemen adalah menghilangkan *decidophobia* (phobia yang dapat menurunkan tingkat keberanian seseorang untuk mengambil

sebuah keputusan). Ilmu manajemen melalui proses bertahap dapat membedah komponen keputusan menjadi elemen-elemen yang dapat dikerjakan yang berlanjut sampai ke tahap pengambilan keputusan dengan landasan pengetahuan yang menjadi dasar pilihan seseorang. Namun, pada kenyataannya banyak orang yang memilih untuk tidak menggunakan ilmu manajemen, dan lebih menyukai menempuh cara lain dalam membuat keputusan. Di masa lalu –atau bahkan mungkin masih berlangsung sampai sekarang ini– banyak orang masih menyandarkan keputusannya pada berbagai faktor irasional. Misalnya saja ramalan astrologi, yang perlu dibedakan dengan astronomi sebagai ilmu, telepati, telekinesis, membaca aura, bola kristal, mimpi, karakter warna, feng shui, numerologi, dan fisiognomi berupa penilaian tentang karakter seseorang berdasarkan penampilan eksternal. Termasuk kategori fisiognomi adalah reflexologi (membaca karakter dari telapak tangan atau kaki) dan iridologi (membaca gerak bola mata). Begitu juga sebaliknya, masyarakat modern mulai menerima suatu kenyataan bahwa kesuksesan bukanlah karena faktor kebetulan atau ramalan semata, melainkan dibutuhkan kerja keras, determinasi, perencanaan yang baik, dan ketekunan. Dalam menempuh masa depan, terdapat tiga jenis manusia, yakni mereka yang membiarkan segala sesuatu terjadi, mereka yang membuat segala sesuatu terjadi, dan mereka yang bertanya-tanya mengapa segalanya terjadi. Ada kalanya juga seseorang berharap sesuatu terjadi, tetapi tidak memiliki kendali atas hasilnya, dan hal ini sering dikatakan sebagai harapan palsu. Misalnya saja, seseorang yang berharap bahwa perjalanan penerbangannya akan aman sementara ia hanyalah penumpang dan bukan pilot pesawat. Adanya harapan palsu dan ketakutan merupakan dua sisi dari mata uang yang sama. Kita bisa menjanjikan sesuatu sesuai dengan harapan yang berada di bawah kendali dan memiliki beberapa derajat kepastian tentang hasilnya, di sisi lain seseorang akan membuat keputusan dengan landasan rasa ketakutan tentang hasil yang mungkin tidak tercapai. Adanya rasa cemas berbanding lurus dengan proses pemodelan mental tentang realitas, artinya suatu ketakutan pada diri sendiri dapat membawa pada suatu keinginan yang tidak realistis. Pengambilan keputusan melibatkan serangkaian langkah.

Proses pemodelan mental dimulai dengan penetapan tujuan, identifikasi dan rumusan masalah, serta alternatif tindakan. Pengambilan keputusan, bagaimanapun, adalah salah satu fungsi manajemen yang penting pada semua tingkatan dalam proses manajemen. Oleh karena itu, jangan sampai kita membuat keputusan yang serius ketika suasana hati sedang marah, sakit hati, depresi, putus asa, atau kesal. Begitu juga jangan membuat keputusan hanya untuk membalas dendam atau untuk menyakiti orang lain, atau ketika tidak mampu untuk berpikir rasional. Buatlah keputusan dengan alasan tepat dan perasaan tenang serta pertimbangan yang bijak. Luangkan pemikiran yang mendalam sebelum bertindak, sehingga keputusan kita tidak berakhir pada membuat masalah yang tidak perlu.

Keputusan merupakan bagian tak terelakkan dari aktivitas manusia. Oleh karena itu, hal ini membutuhkan sikap yang benar. Setiap masalah jika disikapi dengan benar dapat menjadi suatu peluang. Dalam kebanyakan situasi, pembuat keputusan harus melihat masalah sebagai peluang ketimbang hanya sebagai objek pemecahan masalah itu sendiri. Sebagai contoh, kita tengah menerima suatu keluhan serius dari pelanggan yang tidak puas. Namun, kita dapat mengubah masalah tersebut menjadi peluang, yakni dengan mencari tahu lebih banyak tentang apa yang salah dengan produk dan pelayanan yang kita berikan, misalnya. Dalam hal ini, kita belajar dari pengalaman pelanggan dalam rangka meningkatkan kualitas produk dan/atau jasa kita, dan kesemuanya akan tergantung pada sikap sang pembuat keputusan. Seorang pesimis akan melihat banyak kesulitan dalam setiap peluang atau kesempatan, sementara seorang optimistik akan melihat peluang atau kesempatan dalam setiap kesulitan. Kisah-kisah sukses terbesar sering diciptakan oleh orang-orang yang berhasil mengubah masalah menjadi peluang. Dengan membuka diri untuk menerima berbagai pengalaman yang berbeda akan menyebabkan seseorang dapat melihat sesuatu hal lain melalui kacamata yang berbeda. Dengan demikian, kita tengah menyediakan pikiran kita—dengan lensa ekstra untuk melihat masalah dan isu—terhadap situasi yang tampaknya tidak berhubungan tetapi mengandung peluang baru. Sebagian besar keputusan kita dibuat dengan menggunakan pengalaman masa lalu dan

beberapa pemikiran strategis. Kita mungkin pernah mengalami masalah di mana satu keputusan yang keliru dapat memiliki implikasi jangka panjang yang merugikan, dan menyebabkan kesalahan yang parah serta kegagalan yang relatif besar. Dalam banyak situasi, keputusan yang keliru sekecil apa pun ternyata dapat membawa konsekuensi penting, misalnya dalam berbagai kasus kecelakaan pesawat terbang. Ketika seseorang merasa sesuatu yang salah, maka ia akan mencoba untuk menemukan penyebabnya. Dengan demikian, seorang yang berpengalaman dalam mengambil keputusan dapat menerapkan proses pencarian yang lebih cepat untuk menemukan faktor-faktor utama penyebab masalah. Hal demikian akan lebih memungkinkan bagi orang tersebut untuk membuat keputusan yang tepat dan mengambil langkah yang diperlukan untuk memperbaiki situasi yang dihadapi.

Keputusan seseorang mungkin dapat dikategorikan ke dalam dua kategori, yakni keputusan subjektif dan keputusan objektif. Keputusan pribadi yang bersifat subjektif adalah suatu keputusan yang didasarkan pada *feeling* atau perasaan. Boleh jadi dalam keputusan subjektif seseorang juga bisa mempertimbangkan aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*SWOT*). Sementara keputusan yang objektif adalah keputusan murni tanpa emosi, yang memerlukan tanggung jawab, rasionalitas, dan *accountable*. Dengan demikian, pada kategori pertama keputusan bersifat pribadi dengan melibatkan emosi, dan kategori kedua hampir seluruhnya berlandaskan pada aspek rasional dari suatu pengambilan keputusan. Namun demikian, keputusan yang benar-benar rumit sering melibatkan kombinasi dari keduanya. Kesulitan yang sering muncul adalah kenyataan bahwa emosi dan pemikiran rasional strategis berada pada dua sisi pada otak manusia yang sama, di mana suatu keputusan yang rumit harus dilakukan dengan menggunakan kedua sisi otak secara bersamaan. Seorang pembuat keputusan terlebih dahulu perlu menetapkan nilai-nilai dan tujuan untuk memastikan sebuah proses pengambilan keputusan. Sebelum mengambil tindakan, seseorang perlu membuat serangkaian alternatif program tindakan dan sekaligus mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan alternatif tindakan masing-masing. Setelah informasi terkumpul

seseorang dapat melakukan prediksi untuk setiap kemungkinan alternatif dan membuat rencana keputusan sekaligus implementasinya. Dari setiap keputusan yang baik, pada gilirannya akan mengundang masalah baru yang akan membutuhkan upaya lain. Dengan demikian, setiap kesuksesan dalam pengambilan keputusan hanyalah pembelian tiket untuk masuk ke masalah keputusan yang lebih sulit lagi.

Dalam proses pemodelan pengambilan keputusan, kita perlu menguji dampak dari setiap keputusan alternatif secara retrospeksi, yaitu dengan menyimulasikan penerapan suatu strategi. Kunci dari suatu keputusan yang baik adalah melakukan refleksi sebelum membuat tindakan. Oleh karena itu, kita perlu membuat urutan langkah-langkah dalam proses pemodelan pengambilan keputusan. Dalam proses membuat keputusan, tersirat adanya alternatif atau pilihan untuk dipertimbangkan, dan dalam kasus demikian kita sering dihadapkan untuk memilih salah satu yang paling sesuai dengan tujuan, nilai-nilai, gaya hidup, dan keinginan kita. Dalam hal ini seseorang perlu berhati-hati dalam menimbang apa pun yang ia ketahui tentang biaya dan risiko serta konsekuensi positif dan negatif yang muncul dari setiap alternatif. Di samping itu, secara intensif seseorang perlu mencari informasi baru yang relevan dan mengevaluasi lebih lanjut terhadap berbagai alternatif.

Informasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua bentuk, yakni informasi eksplisit dan informasi implisit. Informasi eksplisit dapat dijelaskan dalam bentuk terstruktur, sedangkan informasi implisit bersifat inkonsisten dan kabur untuk bisa dijelaskan. Proses pengambilan keputusan harus mencakup pengurangan ketidakpastian dan keraguan tentang input yang tak terkendali. Hal demikian hanya dapat dicapai dengan mengumpulkan informasi yang dapat dipercaya. Meskipun ketidakpastian tidak dapat dihilangkan dalam banyak kasus, tetapi informasi yang berguna dan akurat dapat mengurangi sejumlah risiko. Sekali lagi, kita perlu memeriksa kembali konsekuensi positif dan negatif dari berbagai alternatif yang telah kita miliki, dalam hal ini termasuk alternatif yang awalnya dianggap memadai dan dapat diterima sebelum keputusan akhir dibuat. Seseorang juga perlu membuat ketentuan rinci untuk menerapkan dan melaksanakan

program tindakan yang akan dipilih, termasuk membuat rencana kontinjensi untuk melakukan penyesuaian dalam rangka mengurangi risiko yang telah terdeteksi. Dengan demikian seni manajemen adalah melakukan penyesuaian yang konstan terhadap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, setiap pembuat keputusan harus memiliki satu set keputusan kontinjensi, dan hal ini bisa saja merupakan suatu keputusan yang telah dibuat tetapi ditunda sampai beberapa kondisi dapat terpenuhi. Berikut ini adalah sejumlah karakteristik pengambil keputusan yang baik yang dapat dijadikan pegangan oleh para pengambil keputusan, yakni:

1. Memiliki toleransi yang tinggi untuk permasalahan yang bersifat ambiguitas.
2. Memiliki skala prioritas (*ambeg paramarta*).
3. Menjadi pendengar yang baik.
4. Mampu membangun konsensus di seputar keputusan.
5. Menghindari *stereotype*.
6. Melakukan umpan balik.
7. Tetap tenang dalam menerima masukan, baik masukan konstruktif maupun destruktif.
8. Tetap realistis tentang biaya dan kesulitan yang dihadapi.

Pemilihan instrumen keputusan yang tepat sebagian besar tergantung pada jenis informasi yang tersedia dan pengetahuan tentang teknik analisis keputusan. Teknik yang paling populer adalah analisis perbandingan terpadu, analisis grid, dan analisis biaya-manfaat, termasuk pohon keputusan dan diagram pengaruh, yang memiliki representasi grafis pengambilan keputusan sebagai alat yang efektif. Setiap instrumen keputusan demikian mungkin bisa membantu dalam memberikan beberapa wawasan, tetapi bagaimanapun tanggung jawab utama tetap terletak pada pundak para pengambil keputusan berkenaan dengan teknik apa yang akan digunakan dan keputusan apa yang akan diambil.

Teknik analisis perbandingan terpadu dapat membantu kita dalam menganalisis sejumlah pilihan relatif antara yang satu dengan lainnya. Teknik ini sangat berguna ketika kita tidak memiliki data yang objektif untuk mendasari pilihan. Teknik ini akan memudahkan dalam memilih masalah yang paling penting untuk dipecahkan, atau memilih solusi yang akan memberikan dampak manfaat terbesar. Analisis perbandingan terpadu akan membantu dalam menetapkan prioritas mana yang akan diambil dalam menghadapi tuntutan yang saling bertentangan berkenaan dengan keterbatasan sumber daya yang kita miliki. Dengan demikian, kita dapat membuat daftar skala prioritas pilihan, yang masing-masing pilihan dituangkan ke dalam baris kolom (kotak). Masing-masing kotak dipergunakan untuk membandingkan setiap opsi atau pilihan secara satu per satu. Dengan adanya perbandingan, diputuskan mana dua opsi yang paling penting, dengan menetapkan skor untuk menunjukkan tingkat yang paling penting. Dengan demikian, kita dapat mengonsolidasikan perbandingan ini sehingga setiap opsi diberi bobot persentase tingkat kepentingannya.

Analisis grid adalah teknik yang juga berguna untuk membuat keputusan. Teknik ini paling efektif manakala kita memiliki sejumlah alternatif yang baik dan banyak faktor untuk dipertimbangkan. Langkah pertama yang dilakukan adalah membuat daftar pilihan dan faktor-faktor penting untuk dipertimbangkan dalam membuat keputusan. Kita akan menuangkan faktor-faktor penting tersebut ke dalam representasi angka-angka. Angka-angka tersebut merupakan gambaran dari pentingnya faktor-faktor yang ada sebagai pertimbangan dalam menentukan pilihan. Untuk menginterpretasikan data-data tersebut secara lebih jelas, kita dapat menggunakan teknik analisis perbandingan terpadu untuk memperkirakan, dengan memberikan skor bagi setiap opsi dari rentang bobot 0 (buruk) sampai ke bobot 3 (sangat baik). Dalam hal ini kita tidak selalu harus menentukan skor yang berbeda bagi masing-masing pilihan, jika tidak satu pun dari faktor tersebut dianggap baik untuk menentukan keputusan. Akan tetapi, opsi dengan skor tertinggi adalah yang terbaik. Penjelasan di atas hanyalah penjelasan sepintas dari

sejumlah teknik yang tersedia sebagai instrumen bantu dalam membuat keputusan, dan setiap orang dapat mengambil teknik apa pun yang sesuai dengan tuntutan kontijensial.

Lee Iacocca, pengusaha yang pernah menjabat sebagai Presiden Direktur Ford dan Chrysler dalam suatu kesempatan pernah berbagi cerita. Katanya, “Banyak eksekutif telah mengatakan kepada saya dengan bangga, ‘Aku telah bekerja dengan sangat keras tahun lalu dengan tidak mengambil liburan apa pun.’” Iacocca menanggapi, “Saya kira Anda adalah robot. Bagaimana mungkin Anda mengambil suatu tanggung jawab untuk sebuah proyek senilai delapan juta dolar, sedangkan Anda tidak pernah merencanakan dua minggu saja dalam setahun untuk bersenang-senang.” Sering kali suksesi pengambilan keputusan bisnis disederhanakan ke dalam suatu pilihan yang hanya dinyatakan dalam bentuk raihan rupiah atau dolar semata, dan penyederhanaan demikian adalah alasan untuk membahas proses pengambilan keputusan dalam konteks bisnis, meskipun dapat diterapkan untuk konteks lain selain bisnis. Nilai-nilai, etika, sarana, dan kompleksitas sosial adalah faktor yang perlu dimasukkan ke dalam proses pengambilan keputusan, di samping evaluasi moneter sebagaimana analisis biaya-manfaat. Kita semua mengetahui perbedaan antara “benar” dan “salah” serta “baik” dan “buruk”, tetapi kita juga tahu bahwa keputusan tersulit adalah ketika kita harus memilih antara yang “baik” dengan yang “terbaik”. Sebaliknya, keputusan tersulit lainnya adalah menentukan antara yang “buruk” dengan yang “terburuk”.

Banyak orang percaya bahwa suatu nasib telah ditentukan dan bukan keputusan yang harus dilakukan sendiri untuk mengatur urusan kehidupan orang lain. Memilih merupakan tindakan berani yang memerlukan pengalaman dan kekuatan mental terutama dalam menentukan nasib orang lain. Nasib bukanlah masalah kesempatan, tetapi lebih merupakan masalah pilihan. Berjuang untuk suatu tujuan, dengan mengambil sesuatu yang tidak mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh kita dapat berakibat pada hidup yang kurang menyenangkan, artinya hal ini akan masuk pada wilayah filosofi tentang “bagaimana kita membuat diri kita bahagia”. Lebih ironis lagi jika kita tidak tahu apa yang kita inginkan, dan bagaimana cara kita untuk mencapainya. Adalah penting

untuk memiliki gambaran yang sangat jelas tentang apa yang kita inginkan dari hidup ini dan apa yang diperlukan untuk mendapatkannya. Atau didendangkan dalam senandung lagu populer ke dalam bait, “Gunakan apa yang dikau punya... untuk mendapatkan idaman hati...” Dengan demikian, jadilah seorang yang realistis tentang kemampuan kita. Sebagaimana kata pepatah “Ketika ada kemauan, pasti ada jalan”. Memikirkan strategi perjuangan yang berada di luar kemampuan sendiri dapat merusak kehidupan kita sendiri. Jika suatu tujuan tidak berhasil dicapai dan kita lari dari suatu kegagalan, maka sebagai konsekuensinya kita dapat menderita atau sakit yang akan mengurangi energi kita sendiri sebagai sumber daya organisasi. Tentu saja kita perlu mempersempit kinerja terbaik dalam profesi dan kehidupan pribadi kita sepanjang sesuai dengan kapasitas dan nilai-nilai yang dimiliki. Oleh karenanya, penting untuk bertanya apa yang mungkin bagi kita. Ketika kita akan melakukan suatu keputusan, maka kita akan menjalaninya dengan kekuatan dan sumber daya sendiri. Kita harus menerima tanggung jawab atas sebuah keputusan sebelum seseorang dapat membuat keputusan apa pun.

Semua agama, seni, filsafat, moral, dan ilmu adalah cabang dari pohon yang sama. Semua aspirasi dari seluruh cabang tersebut tengah merenungkan dan mencari kehidupan yang lebih baik. Namun, baru dalam dekade terakhir studi tentang kesejahteraan masyarakat menjadi usaha ilmiah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak tujuan dan nilai-nilai kehidupan pribadi yang sangat subjektif dan sebagian besar bersumber dari budaya. Kebanyakan orang menghabiskan seumur hidup mereka untuk mencari kebahagiaan. Sebagian dari mereka tengah mengejar mimpi melalui candu, kebebasan, agama, dan persahabatan dengan mengisi kekosongan dan menghindari kemungkinan malapetaka yang dapat menghampiri mereka. Sebagian lagi dari mereka mencari makna hidup tersebut melalui doktrin yang irasional, yang telah berakar kuat sebagai dogma dalam kultur masyarakat, sehingga jutaan orang mau tidak mau harus memercayai doktrin tersebut ketimbang dikucilkan dan terisolasi.

Para pemimpin dan para pengikut menghadapi masalah yang berbeda. Para pemimpin akan bertanya-tanya tentang apakah para pengikut masih mengikuti mereka

dengan setia, dan sebaliknya para pengikut akan bertanya-tanya tentang apakah para pemimpin akan membawa mereka ke arah “tanah yang dijanjikan”. Pada intinya, para pemimpin dan pengikut adalah “budak” dengan keinginan dan kepentingannya masing-masing. Terdapat banyak faktor yang berkontribusi pada pengambilan keputusan yang baik, di antaranya adalah:

1. *Self-esteem* (rasa harga diri). Rasa harga diri adalah faktor penting dalam membuat keputusan yang baik. Beberapa orang dengan mudah dipaksa melakukan sesuatu karena kurang memiliki harga diri. Moto “jangan pernah mengasihani diri sendiri” justru sering berdampak mematikan pemikiran seseorang. Pikiran yang jernihlah yang akan membuka ruang kreativitas dalam membuat suatu keputusan. Kenali diri sendiri dan semua masalah, tak peduli betapapun sulitnya, adalah peluang untuk peningkatan kualitas dan/atau afirmasi eksistensial bagi harga diri kehidupan seseorang, untuk membuka selebar-lebarnya suatu peluang dan/atau kesempatan.
2. *Courage* (keberanian). Keberanian adalah tetap melakukan apa yang diyakini meskipun seseorang sempat dilanda keraguan atau ketakutan untuk melakukannya. Tidak ada keberanian tanpa rasa takut. Seseorang yang memiliki harga diri yang rendah biasanya lebih bergantung pada orang lain dan terlalu banyak meminta nasihat pada orang lain. Hal ini disebabkan karena seseorang kurang memiliki kekuatan dan keberanian untuk mendengarkan pikirannya sendiri. Dengan kata lain, jika kita tidak mampu membuat keputusan untuk diri sendiri, maka orang lain yang akan melakukannya untuk kita. Dibutuhkan pendidikan dan keberanian untuk mendapatkan rasa percaya diri dalam pengambilan keputusan. Keberanian berarti tindakan cerdas dalam mengambil risiko sambil melihat ke masa depan. Tidak ada sesuatu yang lebih indah yang pernah dicapai kecuali oleh mereka yang berani dan oleh mereka yang unggul dalam membuat suatu keputusan.
3. *Honesty* (kejujuran). Kejujuran adalah sikap objektif tentang diri sendiri dan orang lain. Dalam hal ini adalah penting untuk mengidentifikasi kelemahan sendiri dan

orang lain dengan objektif. Menjadi jujur terhadap diri sendiri adalah hal yang paling penting dan bisa dilakukan dengan membiasakan diri bersikap jujur.

4. *Love* (cinta). Cinta mengandung arti peduli tentang diri dan orang lain. Hal ini berarti bahwa kita mengetahui bahwa kita memiliki bakat dan kemampuan bawaan yang bisa digunakan dalam pengambilan keputusan untuk melayani dan mencintai orang lain. Pilihan kita akan menentukan arah perubahan. Kompetisi yang sebenarnya adalah persaingan dalam diri sendiri sebagai kemauan untuk berubah, dan hal ini merupakan dasar bagi pengambilan keputusan yang baik.
5. *Clear* (tegas). Hanya kita sendiri yang dapat mengubah hidup kita. Tidak ada orang lain yang bisa membuat keputusan untuk kita, ketika dihadapkan pada pertanyaan serius, seperti: apa yang harus saya lakukan?, apa yang harus saya percayai?, apa yang bisa saya ketahui?, bagaimana seharusnya saya hidup? Menurut Ralph Waldo Emerson, "Satu-satunya jawaban yang baik untuk pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah pribadi kita sendiri". Apa gunanya pendidikan jika kita tidak dapat menghadapi pertanyaan-pertanyaan tersebut bagi kepuasan diri sendiri? Dengan demikian, kesemuanya dimulai dari diri kita sendiri. Semakin banyak tenggang rasa atau rasa *esprit de corps* dalam pembuatan suatu kebijakan dalam suatu kelompok atau organisasi, semakin besar bahaya bahwa independensi berpikir kritis akan tergantikan oleh suatu *groupthink*, yang kemungkinan akan menghasilkan tindakan yang irasional dan manusiawi yang diarahkan terhadap kelompok atau organisasi yang berada di luar diri kita. Oleh karena itu, suatu keputusan besar membutuhkan keberanian. Kita perlu memiliki ketegasan untuk mempertaruhkan keputusan kita, dan mengambil risiko yang telah diperhitungkan untuk mengambil suatu tindakan tegas.

Pada akhirnya, mungkin seorang pemimpin perlu waspada terhadap *groupthink*, suatu situasi di mana konsensus atau kesepakatan dihargai, sementara suatu pembangkangan dapat dikucilkan dan kontribusi potensi mereka diminimalkan. Demikian pula seorang pemimpin perlu mewaspada dilema dari pengambilan keputusan yang pelik. Ada kalanya

seorang pemimpin harus mendorong perdebatan dan perbedaan pendapat, harus mencari penasihat yang jujur dan terus terang, dan perlu mencurigai konsensus prematur. Presiden Amerika Serikat ke-36, Lyndon Johnson, tidak senang dengan penasihat yang tidak setuju dengan dia tentang perang Vietnam. Dia mengisolir Wakil Presiden Hubert Humphrey dari *inner-circle*-nya dan menggantinya dengan Menteri Pertahanan Robert MacNamara ketika ia menjadi skeptis tentang perang. Peran staf presiden, ketika mereka melakukan pekerjaan mereka dengan benar adalah untuk mengeksplorasi semua pilihan dan membiarkan sang presiden mengetahui berbagai macam pilihan, tetapi tidak ada penasihat yang dapat memaksa presiden untuk mendengarkan kebenaran yang tidak menyenangkan itu. Presiden yang sukses sama seperti presiden yang gagal; pernah membuat kesalahan. Tindakan Richard Nixon dalam menutupi skandal Watergate menurutnya adalah demi kepentingan nasional. Namun, argumen tersebut mengabaikan prinsip-prinsip dasar konstitusi. Terdapat lembaga terpisah dalam pembagian kekuasaan untuk melakukan keputusan dalam membuat kebijakan publik. Jika presiden bertindak secara sepihak dan mengklaim dia telah melakukannya untuk kepentingan umum, maka peran apa yang akan dimainkan oleh kongres atau pengadilan? Dalam hal apa pun, kongres tidak menerima gagasan bahwa keputusan presiden adalah kata akhir untuk kepentingan publik. Dalam hal ini, Nixon telah melakukan kesalahan dan dianggap telah mengambil keputusan yang gagal.

Dengan demikian, perbedaan besar antara presiden yang gagal dan yang sukses adalah bahwa presiden yang sukses tahu kapan harus melepaskan diri dari kebijakan yang gagal, sebagaimana Franklin Roosevelt lakukan dengan program domestik *new deal*-nya. Setiap tentara konon perlu belajar untuk maju; tentara terbaik juga tahu kapan dan bagaimana seharusnya untuk mundur. Pepatah yang sama berlaku juga untuk para petinggi, yakni bahwa *keputusan dengan membatalkan keputusan yang buruk kadang-kadang mungkin merupakan keputusan terbaik dari semua keputusan.*

KUALITAS ORGANISASI

“Quality is never an accident, it is always the result of high intention, sincere effort, intelligent direction, and skillfull execution.”

William A. Foster

Organisasi adalah strategi besar yang diciptakan manusia dalam upaya mengatur para pekerja untuk bekerja sama dalam suatu tim. Dengan organisasi timbul hubungan yang dapat diperkirakan dan disusun keterkaitannya antara manusia, teknologi, pekerjaan, dan sumber daya lainnya. Untuk itu jika sejumlah manusia bergabung dalam melakukan upaya bersama, diperlukan organisasi sebagai wadah untuk memperoleh hasil yang produktif. Sebagian besar organisasi masih terpengaruh oleh teori organisasi klasik dalam membangun struktur organisasi, khususnya yang berkaitan dengan unsur-unsur lembaga, kuasa, wewenang dan tanggung jawab, pembagian kerja, spesialisasi, dan saling ketergantungan antarsemua bagian. Namun demikian, desain pekerjaan tradisional seperti itu cenderung mengarah pada spesialisasi yang membawa manfaat bagi para pekerja di satu sisi, sedang di sisi yang lain terdapat kerugian manusiawi yang tak terelakkan. Kesadaran akan adanya kerugian manusiawi tersebut telah mendorong perhatian para pakar dan praktisi organisasi untuk mengembangkan desain kerja yang

dapat membuahkan hasil yang efektif bagi para pekerja sejalan dengan hasil kerja teknisnya. Beberapa upaya pendekatan telah dilakukan untuk menciptakan pekerjaan yang lebih manusiawi yang bertujuan untuk mengembangkan kualitas dan harkat kehidupan yang lebih baik.

Kualitas kerja bertujuan mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif, baik bagi para pekerja itu sendiri maupun dalam keberlangsungan proses produksi. Adanya konsep kualitas kerja merupakan langkah terobosan guna menghasilkan kualitas kerja yang lebih manusiawi dengan memenuhi kebutuhan hidup tingkat tinggi para pekerja berdampingan dengan kebutuhan pokok mereka. Melalui pendekatan ini organisasi berusaha untuk mendayagunakan keterampilan dan keahlian para pekerja sebagai sumber daya manusia, yang bukan hanya sekadar digunakan atau dimanfaatkan tetapi perlu dikembangkan, dengan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas mereka. Dalam desain tradisional dan manajemen keilmuan yang dianut pada periode waktu sebelumnya, fokus pengorganisasian lebih diarahkan pada spesialisasi dan efisiensi di mana setiap pekerja melaksanakan tugas yang sempit dengan bekal keahlian yang sederhana dan terbatas. Gagasan dasar manajemen keilmuan untuk melakukan lingkup kerja kecil saja dari unsur-unsur pekerjaan, dengan hierarki organisasi yang kaku dan standarisasi pekerjaan guna mencapai tujuan efisiensi. Desain klasik atau manajemen keilmuan ini dianggap kurang memerhatikan kualitas kerja, dan hanya terfokus pada memperkecil pengeluaran atau biaya, yakni dengan memanfaatkan tenaga kerja kurang terampil dengan keahlian repetitif, sehingga dapat dilatih dengan mudah dan berdampak pada kerugian manusiawi. Hal itu dilakukan dengan pembagian kerja secara berlebihan, di mana para pekerja sangat bergantung dan terikat pada peraturan, prosedur, dan hierarki. Dengan kata lain, secara sosial para pekerja yang terspesialisasi menjadi terisolasi dari rekan kerja mereka, yang pada akhirnya dapat memperlemah vitalitas, akselerasi, sinergitas, dan bahkan kepentingan produktivitas secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan pelaksanaan kerja dikendalikan oleh hierarki yang besar dan sangat mengutamakan hanya pada satu cara kerja terbaik saja untuk

mencapai prestasi kerja secara teknis. Sebaliknya, banyak para pekerja yang merosot keterampilannya akibat kehilangan makna dan perasaan bangga terhadap pekerjaan mereka, yang ditandai oleh tingginya tingkat *turn-over* dan kemangkiran para pekerja. Situasi yang lebih buruk lagi, sementara kualitas kerja menurun, di lain pihak para pekerja semakin merasa terkucil, dan hal ini rawan bagi tumbuhnya konflik pada saat dilakukan upaya perbaikan dan perubahan terhadap kondisi kerja mereka. Sayangnya, reaksi para pemimpin menghadapi situasi para pekerja tersebut justru dengan memperkuat pengendalian, mengetatkan penyeliaan, dan mengorganisasikan dengan lebih kaku. Meski tujuannya adalah memperbaiki situasi, tetapi yang terjadi dapat membuat kondisi menjadi lebih parah, karena di saat yang sama secara tidak disadari justru memperburuk aspek manusia dalam pekerjaan, dengan menempuh jalan pintas, yakni hanya mengatasi fenomena dan isu semata (*remedial*) tanpa menulik ke sumber masalah. Padahal sebab sesungguhnya adalah bahwa dalam banyak hal para pekerja sendiri sudah merasa tidak puas dan bosan, semakin lama mereka bekerja semakin berkurang kepuasan kerjanya sehingga motivasi bekerja mereka menurun.

Hal yang kurang disadari oleh para pemimpin –khususnya dalam menghadapi para pekerja terdidik– bahwa tuntutan mereka sedang berubah, yaitu ingin mencapai pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi daripada hanya sekadar memperoleh sesuap nasi. Mungkin organisasi klasik lebih cocok untuk tenaga kerja yang miskin dan tidak atau kurang terampil. Namun, desain kerja tersebut agaknya tidak sesuai bagi angkatan kerja baru yang terampil dan terdidik serta tengah berubah aspirasinya. Oleh karena itu, desain kerja organisasi secara terus-menerus harus dapat mengimbangi perubahan aspirasi dan sikap para pekerja. Terdapat empat pilihan bagi para pemimpin dalam menanggulangi situasi tersebut. *Pertama*, mempertahankan situasi sebagaimana adanya, dengan hanya mempekerjakan para pekerja yang senang dengan lingkungan kerja yang demikian, yang dalam hal ini tidak semua para pekerja menolak bentuk pekerjaan yang kaku dan terspesialisasi serta repetitif, bahkan sebagian dari mereka mungkin masih menyukai standar kerja seperti itu untuk pemenuhan rasa aman dan dukungan tugas yang

tersedia. *Kedua*, mempertahankan situasi sebagaimana adanya namun dengan memberi para pekerja tambahan gaji agar mereka mau menerima situasi demikian. Mengingat desain organisasi klasik biasanya memberikan manfaat ekonomis, maka para pemimpin bersedia mengupayakan berbagai manfaat dengan para pekerja mereka. *Ketiga*, dengan adanya mekanisasi dan otomatisasi pekerjaan yang bersifat rutin, maka para pekerja tidak lagi menyukai pekerjaan tersebut dan bahkan mereka merasa tersingkir atau tidak diperlukan lagi dan terlebih lagi tugas mereka tergantikan oleh robot industri. *Keempat*, mendesain ulang pekerjaan dan organisasi yang diinginkan dan disukai para pekerja, dalam upaya meningkatkan kualitas kerja mereka.

Pada dasarnya organisasi klasik berupaya mendesain pekerjaan agar sesuai dengan tuntutan persyaratan teknologis, yaitu mendesain pekerjaan yang menekankan pada tuntutan fungsi teknologi dan kurang memperhatikan kriteria nonteknologis lainnya. Di sisi lain, pendekatan organisasi modern berupaya menciptakan keseimbangan antara kebutuhan manusia dan tuntutan teknologi. Dalam hal ini lingkungan kerja organisasi dan semua aspek kerja yang tercakup di dalamnya, harus sesuai dengan kebutuhan dan harapan para pekerja serta teknologi pendukungnya. Kesempatan berprestasi tentunya akan diberikan kepada para pekerja dengan tantangan yang lebih besar, tugas yang menyeluruh, keterampilan yang lebih tinggi, dan yang mampu menyumbangkan gagasan baru. Dalam aspek yang lebih luas lagi, seyogyanya pekerjaan tidak menjadi penghalang bagi para pekerja untuk memainkan peran kehidupan lainnya di luar pekerjaan, apakah perannya sebagai abdi negara, suami istri, atau orangtua, sehingga organisasi turut menyumbang terhadap kemajuan sosial secara umum. Asumsi dasar dari pemanusiaan pekerjaan bahwa pekerjaan dianggap bermanfaat apabila dapat menyediakan “titik kesesuaian terbaik” di antara para pekerja, pekerjaannya itu sendiri, teknologi, dan lingkungannya. Dengan demikian, desain terbaik akan berbeda-beda sebagai upaya penyesuaian dengan tatanan yang berbeda dari semua unsur yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga penyesuaian tidak hanya dilakukan satu kali saja seolah ke depan tidak akan berubah untuk selamanya.

Para pemimpin biasanya mampu segera memberikan jawaban apabila ditanya tentang apa yang akan mereka lakukan jika tiba-tiba mereka kehilangan sebagian dari aset organisasi, misalnya bangunan pabrik, peralatan, atau bahkan harta nonfisiknya. Asuransi atau pinjaman sering kali menjadi jawaban pertama untuk mengganti atau menambah bangunan pabrik, peralatan, dan aset lainnya. Namun, jika mereka ditanya tentang apa yang akan dilakukan jika tiba-tiba organisasi kehilangan separuh dari sumber daya manusia yang tersedia, tentunya akan sulit didapat jawaban yang mantap dan akurat, dikarenakan tidak ada satu pun asuransi yang menanggung kerugian sumber daya manusia. Upaya perekrutan, pelatihan, dan pengembangan para pekerja baru dalam jumlah yang besar dan menjadikannya suatu kelompok kerja yang solid memerlukan waktu bertahun-tahun. Organisasi mulai menyadari bahwa harta mereka yang paling penting adalah sumber daya manusia dan karenanya pengelolaan dan pengembangan sumber daya tersebut merupakan salah satu tugas pemimpin yang paling krusial. Sejalan dengan hal itu, organisasi perlu digerakkan dari asumsi teori X (pekerja malas) ke asumsi teori Y (pekerja dipercaya) sebagaimana terungkap dalam teori McGregor, yaitu membina perilaku yang tidak dewasa ke arah pengembangan perilaku yang lebih dewasa, dan tidak hanya menekankan pada peran iklim kerja organisasi semata, tetapi juga mengakui adanya faktor motivasional pada mereka.

Oleh karena itu, dalam gaya manajemen pun perlu dilakukan pendekatan yang berbeda untuk mencari kesesuaian antara organisasi dan para pekerja. Dalam hal ini dapat dikembangkan empat sistem kontinum dalam mempraktikkan gaya manajemen. *Sistem pertama*, pemimpin dianggap tidak meyakini dan memercayai para pekerja dan karenanya jarang melibatkan mereka ke dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dan penyusunan tujuan organisasi hanya dilakukan pada elite tingkat atas manajemen dan para pekerja hanya menerima pengumuman dari atas melalui garis komando. Para pekerja terpaksa bekerja dalam suasana rasa takut, ancaman, serta ganjaran temporer sebagai pemenuhan akan kebutuhan pada tingkat fisiologis dan rasa aman semata. Interaksi antara atasan dan bawahan biasanya diwarnai oleh suasana rasa

tertekan dan saling tidak percaya. Dalam situasi ini dapat berkembang pula munculnya organisasi informal yang sering bertentangan dengan tujuan organisasi formal. *Sistem kedua*, peran para pekerja hampir mirip dengan sistem pertama, di mana peran para pemimpin masih dominan, namun demikian beberapa pengambilan keputusan sudah melibatkan manajemen tingkat yang lebih bawah. Dalam hal ini ganjaran dan hukuman sudah mulai dilakukan untuk memotivasi para pekerja. Interaksi atasan dan bawahan masih bersifat tidak setara di mana atasan lebih bersikap memandang rendah terhadap para pekerja di bawahnya, dan sebaliknya para pekerja di bawahnya lebih menunjukkan sikap rasa takut dan berhati-hati kepada atasannya. Namun demikian, proses pengendalian masih dipusatkan pada pemimpin teras atas, meski sebagian telah dilimpahkan ke tingkat menengah dan tingkat bawah para pekerja. Organisasi informal juga muncul, tetapi tidak selalu menentang tujuan organisasi formal. *Sistem ketiga*, pemimpin telah menaruh keyakinan dan kepercayaan terhadap para pekerja meski belum sepenuhnya. Kebijakan dan keputusan umum tetap diambil pada tingkat teras atas organisasi tetapi para pekerja di bawahnya diperkenankan untuk mengambil keputusan khusus bagi tingkat kesulitan pekerjaannya. Arus komunikasi berlangsung melalui alur ke atas dan ke bawah secara hierarkis. Ganjaran, hukuman, dan keterlibatan tertentu dipergunakan untuk memotivasi para pekerja. Dengan adanya jumlah jalinan interaksi yang moderat antara atasan dan bawahan telah cukup memupuk rasa yakin dan saling kepercayaan di antara mereka. Aspek-aspek pengendalian yang signifikan dilimpahkan ke bawah disertai dengan rasa wewenang dan tanggung jawab, baik di tingkat atas maupun di tingkat bawah. Organisasi informal tetap berkembang, tetapi lebih banyak mendukung ketimbang menentang terhadap tujuan organisasi formal. *Sistem keempat*, pemimpin dianggap telah memiliki rasa keyakinan dan kepercayaan penuh terhadap bawahan. Pengambilan keputusan disebarluaskan ke seluruh tingkatan organisasi dan dipadukan dengan baik, sementara arus komunikasi tidak hanya hierarkis dari atas ke bawah dan sebaliknya, tetapi juga berlangsung horizontal dan diagonal. Para pekerja termotivasi dengan adanya keterlibatan partisipatif untuk menetapkan ganjaran

ekonomis, penyusunan tujuan, perbaikan metode, dan penilaian kemajuan kinerja ke arah pencapaian tujuan. Pada sisi yang lain, terjalin interaksi yang ekstensif dan bersahabat antara atasan dan bawahan yang dilandasi oleh saling percaya yang tinggi. Wewenang dan tanggung jawab proses pengendalian tersebar di antara para pekerja organisasi dengan adanya keterlibatan penuh tim dan unit-unit kerja yang ada pada tingkat di bawahnya. Adanya organisasi formal dan informal sering kali menjadi padu dan dinamis serta tak terpisahkan, atau dengan perkataan lain, semua kekuatan sosial mendukung upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Secara ringkas dapat disimpulkan bahwa pada sistem pertama lebih berorientasi pada tugas dengan gaya manajemen otoriter yang sangat terstruktur, berseberangan dengan sistem keempat yang menerapkan gaya manajemen lebih berorientasi pada relasi dan tim serta unit-unit kerja dengan tingkat saling kepercayaan yang tinggi. Adapun sistem kedua dan ketiga dapat ditempatkan pada tahap menengah di antara kutub sistem satu dan empat, dengan lebih berorientasi lebih dekat pada teori X dan teori Y dari teori McGregor.

Cara lain untuk meningkatkan kualitas kerja adalah dengan pengayaan pekerjaan, yaitu dicangkokannya motivator tambahan yang diintegrasikan ke dalam pekerjaan untuk membuat para pekerja lebih merasa berarti dalam upaya memanusiaikan pekerjaan mereka. Pengayaan pekerjaan adalah perluasan dari konsep pemekaran pekerjaan, yang berusaha menciptakan keragaman tugas yang luas bagi para pekerja untuk mengurangi kemonotonan kerja rutin. Perbedaan antara pemekaran dan pengayaan pekerjaan adalah bahwa pengayaan pekerjaan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi, sedangkan pemekaran pekerjaan berfokus memberikan tugas tambahan ke dalam tugas pokok para pekerja untuk memperbesar keragaman. Tentunya kedua pendekatan ini dapat dikombinasikan, yaitu dengan memperbanyak jumlah tugas dan menambahkan faktor motivator untuk peningkatan kepuasan kerja. Maslahat dari pengayaan pekerjaan dapat mendorong pertumbuhan dan perwujudan diri sehingga pekerjaan dapat dirancang sedemikian rupa yang memungkinkan timbulnya motivasi intrinsik. Dengan adanya motivasi yang meningkat, diharapkan prestasi juga meningkat, sedangkan hal-

hal negatif seperti keluhan-kesah, tidak memenuhi jam kerja seharusnya, mangkir, dan *turn over* pekerja dapat dikurangi. Jika pekerjaan lebih menantang kesempatan untuk tumbuh terbuka, adanya wewenang dan tanggung jawab yang membesar, serta kemungkinan untuk maju lebih luas, pada gilirannya dapat mendorong prestasi kerja seseorang. Salah satu upaya untuk memelihara prestasi yang dihasilkan dapat dilakukan dengan praktik bagi hasil, yaitu para pekerja menerima bagian dari upaya penghematan pengeluaran atau biaya yang berhasil dilakukan, sejalan dengan meningkatnya pekerjaan mereka dengan memberikan berbagai sistem insentif yang menarik.

Faktor lain yang perlu diidentifikasi dari pengayaan pekerjaan adalah adanya dimensi inti pekerjaan yang dapat mempertinggi motivasi, kepuasan, dan kualitas kerja. *Pertama* adalah keragaman tugas, yaitu adanya kemungkinan para pekerja untuk melaksanakan tugas berbeda yang juga mengharuskan dimilikinya keterampilan yang berbeda pula. Pekerjaan yang sangat beragam dipandang para pekerja lebih menantang karena menuntut beberapa jenis keterampilan. Pekerjaan seperti ini juga dianggap dapat meniadakan kemonotonan dari setiap aktivitas yang selalu berulang. Apabila pekerjaan itu bersifat fisik, maka bidang-bidang otot yang berbeda akan digunakan secara proporsional dalam kesempatan waktu yang lain, tidak hanya memforsir bagian otot tertentu saja pada setiap waktu. Keragaman dapat menimbulkan perasaan kompeten yang lebih besar bagi para pekerja, karena mereka dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda.

Kedua adalah identitas tugas, yaitu dimungkinkannya para pekerja untuk melaksanakan sebuah pekerjaan seutuhnya. Mereka akan lebih termotivasi karena memiliki rasa kewenangan dan tanggung jawab serta penyelesaian pengerjaan sebuah produk secara keseluruhan. Apabila tugas diperluas untuk menghasilkan sebuah produk secara keseluruhan dan komponen-komponennya dapat diidentifikasi, maka telah terbentuk identitas tugas. Misalnya, seorang pekerja yang merakit perangkat keras komputer yang dilakukannya dari awal sampai akhir yang menghasilkan produk secara utuh.

Ketiga adalah signifikansi tugas, yaitu tumbuhnya perasaan dalam diri para pekerja bahwa mereka tengah mengerjakan sesuatu yang penting dalam organisasi yang bermanfaat bagi masyarakat luas. Misalnya saja seorang pekerja merasa tengah melakukan tugas pokok dalam proses kerja yang berdampak luas kepada masyarakat dengan mengerjakan suatu alat kedokteran yang vital dalam menyelamatkan jiwa manusia.

Keempat adalah otonomi, di mana organisasi memberikan kebijakan dan kendali tertentu bagi para pekerja atas keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, yang mana otonomi tersebut merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa wewenang dan tanggung jawab dalam diri para pekerja. Praktik manajemen berdasarkan sasaran (MBO) merupakan salah satu cara untuk menimbulkan otonomi yang lebih luas, dengan memberi tugas yang lebih besar bagi para pekerja dalam menetapkan tujuan dan merumuskan rencana dalam pencapaian tujuannya. Dengan kata lain, otonomi adalah langkah tambahan yang penting dalam pemenuhan skala kebutuhan bagi para pekerja.

Kelima adalah umpan balik, yaitu adanya suatu mekanisme yang mengacu pada informasi yang memberi tahu tentang seberapa baik prestasi para pekerja, yang muncul dari pekerjaan itu sendiri, dari pemimpin, dan dari para pekerja lainnya. Dalam hal ini para pekerja tidak hanya mau menerima umpan balik formal secara bulanan saja. Mereka juga menuntut umpan balik kapan saja mereka memerlukan untuk mengetahui seberapa baik prestasi kerja mereka karena mereka merasa telah menginvestasikan bagian yang substansial, yaitu bagian hidup mereka ke dalam lingkup pekerjaan.

Dari uraian di atas perlu disadari bahwa pengayaan pekerjaan tidak selalu berlaku bagi semua jenis situasi pekerjaan. Pendekatan ini mungkin lebih mudah diterapkan bagi para pekerja pada tingkat pendidikan yang lebih tinggi ketimbang bagi para pekerja tingkat rendahan, terutama apabila tingkat pekerjaannya dipengaruhi oleh faktor proses teknologi. Bagi organisasi yang sudah menginvestasikan dana dalam peralatan teknologi, ada kalanya mereka merasa tidak perlu melakukan pengayaan pekerjaan kecuali apabila ada penggantian peralatan. Jika teknologi stabil dan sangat otomatis, biaya pengayaan

pekerjaan mungkin dianggap terlalu besar dibanding dengan manfaat yang akan diperoleh. Dengan kata lain, pengayaan pekerjaan lebih sesuai dalam situasi tertentu ketimbang situasi lainnya, bahkan dalam situasi lain lagi, pendekatan ini mungkin tidak sesuai sama sekali. Ada sebagian pekerja yang tidak menginginkan peningkatan wewenang dan tanggung jawab, sementara para pekerja lain juga tidak terbiasa dengan interaksi antartim kerja secara intensif sehingga pengayaan pekerjaan tergantung pada sikap dan kemampuan para pekerja untuk melaksanakan tugas yang akan diperkaya. Oleh karena itu, para pekerja tidak hanya menerima pengayaan pekerjaan hanya karena pendekatan itu secara apriori dianggap baik semata, tetapi yang lebih penting adalah adanya kesadaran dan pemahaman dari para pekerja bahwa nilai-nilai manusiawi diakui dan dihormati secara individual. Pada prinsipnya kualitas kerja mengacu pada terciptanya keadaan yang menyenangkan di lingkungan para pekerja. Diperlukan banyak waktu dan pengalaman sebelum mempraktikkan kualitas kerja secara efektif di mana manfaatnya dapat diidentifikasi serta diterapkan dengan tingkat kemungkinan keberhasilan yang lebih tinggi.

Untuk mengetahui apakah manfaat ini juga dapat dipetik untuk kepentingan kemajuan kualitas organisasi kita, perlu dilakukan langkah-langkah pemetaan terlebih dahulu, sejalan dengan langkah inventarisasi potensi, analisis, dan diagnosis kerja terhadap seluruh SDM yang tersedia, sehingga peningkatan kualitas kerja organisasi kita secara mendesak perlu dilakukan.

LEADERSHIP VERSUS FOLLOWERSHIP

Hubungan antara kepemimpinan, manajemen, dan kinerja organisasi secara luas telah dipahami dan diterima. Artinya, meningkatkan kepemimpinan pada satu sisi, pada gilirannya akan meningkatkan probabilitas kinerja manajemen yang lebih baik. Sisi lain dari kepemimpinan adalah *followership*. Jika kepemimpinan dianggap penting untuk kinerja manajemen, maka *followership* perlu ditempatkan secara setara dengan *leadership*. Namun ironinya, *followership* justru yang sering terabaikan dalam membahas tema *leadership*. Tidak terkecuali dalam program pendidikan magister manajemen (MM) dan banyak program magister lainnya yang sudah terlanjur membanggakan diri untuk mencetak kepemimpinan, sehingga keterampilan kepemimpinan berada pada peringkat paling atas sebagai favorit bagi banyak para mahasiswa MM (S2). Bagi mereka, semakin baik kemampuan seseorang dalam hal kepemimpinan, semakin besar kemungkinan mereka untuk duduk di kursi tertinggi organisasi (eksekutif). Tentu mereka tidak dapat disalahkan karena banyak peluang kerja yang mensyaratkan faktor kualifikasi kepemimpinan ini.

Followership adalah konsep sederhana yang tidak lebih berupa kesediaan menjadi bagian dari tim kerja suatu organisasi. Seberapa baik para pengikut mampu berpartisipasi, sama pentingnya sebagaimana seberapa baik para pemimpin mampu memimpin, sehingga predikat pengikut yang *excellent* bisa menjadi hal yang lazim. Untuk

menjadi seorang pengikut yang baik diperlukan juga seperangkat kualitas. *Pertama*, memiliki penilaian yang baik. Dalam hal ini para pengikut harus pandai mengambil arah, tetapi tetap berpatokan pada kewajiban dan bertindak pada kerangka etik yang tepat. Maksudnya adalah sejauh mana para pengikut dapat menilai arah yang ditempuh para pemimpin mereka sehingga mereka dapat mengoreksi langkah para pemimpin yang keliru. Tidak ada yang membantah bahwa melakukan penilaian yang baik sangat penting untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, dan hal ini berlaku pula bagi seorang pengikut. Memberikan penilaian yang objektif dalam posisinya sebagai pengikut malah dapat menghantarkan dirinya untuk menjadi pemimpin, dari hierarki mana pun mereka tadinya berada. *Kedua*, etos kerja. Pengikut yang baik adalah pekerja yang baik pula. Mereka dikenal dengan sifatnya yang rajin, termotivasi, berkomitmen, dan memerhatikan secara detail dalam bekerja. Para pemimpin memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang berkualitas dan kondusif, dan di balik itu wewenang dan tanggung jawab dari para pengikut adalah menjadi pekerja yang baik. *Ketiga*, kompetensi. Para pengikut tidak dapat dikatakan sebagai para pengikut yang baik, kecuali mereka memiliki kompetensi sehingga dapat melaksanakan tugas yang diarahkan oleh para pemimpin. Tentunya tugas para pemimpin adalah untuk memastikan bahwa para pengikutnya memiliki kompetensi. Ada kalanya para pemimpin memberikan tugas pada para pengikut yang tidak kompeten, dan jika hal ini terjadi maka para pemimpinlah yang harus menyalahkan diri mereka sendiri dan tidak menyalahkan para pengikutnya. Salah satu ciri kepemimpinan yang buruk adalah menyalahkan para pengikut karena menuntut keterampilan yang tidak mereka miliki. *Keempat*, kejujuran. Dalam hal ini para pengikut perlu memiliki penilaian yang jujur dan terus terang tentang apa dan bagaimana yang tengah dilakukan dan hendak dicapai oleh seorang pemimpin. Hal ini terutama terjadi ketika para pengikut merasa bahwa agenda para pemimpin cacat secara serius. Rasa hormat dan kesopanan tetap penting, tetapi mereka tidak bisa duduk berpangku tangan sementara para pemimpin yang tidak kompeten sedang mengemudikan organisasi ke tepi jurang. Dalam hal ini, para pemimpin yang baik akan sangat berterima kasih atas

umpan balik yang konstruktif dari tim kerja mereka. Sedangkan dalam menghadapi para pemimpin yang tidak mau menerima umpan balik, maka para pengikut harus lebih bersikap hati-hati. Jika situasi sangat serius, maka para pengikut bisa saja melakukan suatu tindakan koreksi yang benar sehingga menginspirasi para pemimpin. *Kelima*, keberanian. Dalam hal ini para pengikut perlu memiliki keberanian dalam menyampaikan kebenaran terhadap pemimpin mereka. Dibutuhkan keberanian yang nyata untuk menyampaikan tentang keprihatinan terhadap agenda kerja para pemimpin yang buruk. *Keenam*, bijaksana. Dalam hal ini seseorang tidak hanya disarankan untuk menjadi pengikut yang baik semata, tetapi juga harus bijaksana (*wisdom*). Artinya, semua orang yang bekerja di suatu organisasi memiliki tugas memelihara iklim organisasi yang baik. *Ketujuh*, loyalitas. Dalam hal ini para pengikut yang baik akan menghormati kewajibannya untuk setia kepada organisasi mereka. Loyalitas terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi sangat penting ketika mereka dihadapkan pada suatu masalah, baik masalah yang berkenaan dengan hubungan interpersonal atau masalah yang berhubungan dengan seorang pemimpin tertentu. Para pengikut yang tidak setia dapat menjadi sumber kesulitan, dan mereka dapat menciptakan masalah di antara anggota tim kerja dan dapat pula membahayakan pencapaian tujuan dan membuang waktu sesama mereka. Tentu saja loyalitas tidak sama dengan kepatuhan hewan piaraan, yang esensinya adalah kesetiaan dan komitmen kuat terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi dan hal lainnya yang akan dicapainya. Para pengikut perlu mengingat bahwa kewajiban mereka adalah terhadap organisasi, dan bukan terhadap para pemimpin yang hanya menjabat pada suatu periode waktu tertentu. *Kedelapan*, mampu mengelola ego. Dalam hal ini para pengikut yang baik akan memiliki kendali terhadap ego mereka. Mereka adalah bagian dan sekaligus pemain tim kerja dalam arti yang sesungguhnya. Mereka dituntut memiliki kemampuan interpersonal yang baik. Suksesnya para pengikut berkaitan dengan kinerja dan pencapaian tujuan tim kerja dan organisasi. Bukan pada pengakuan dan promosi pribadi mereka semata. Memang hal ini kedengarannya terlalu romantik untuk diwujudkan menjadi suatu kenyataan, tetapi organisasi terbaik tentunya ingin

mendorong terjadinya suatu kemajuan dan memberikan penghargaan terhadap kinerja dan pencapaian tujuan organisasi sekuat apa pun yang dapat mereka lakukan. Pada kenyataannya, *followership* akan selalu berada di bawah bayang-bayang kepemimpinan. Akan tetapi, tidak ada pemimpin tanpa pengikut atau sukses di atas dukungan pengikut yang lemah. Sering dikatakan bahwa sebuah organisasi yang baik akan ditentukan oleh sejauh mana langkah para pemimpinnya. Artinya, kepemimpinan yang kuat sangat penting untuk memastikan stabilitas dan keberhasilan organisasi. Ambil contoh seorang dokter yang dilihat oleh masyarakat sebagai seorang pemimpin dan sering mengambil peran kepemimpinan, baik di tempat kerja dan di masyarakat. Namun demikian, di balik itu seorang dokter menghabiskan sebagian besar karier mereka terlatih sebagai pengikut, yakni di antaranya bertanggung jawab kepada dokter yang lebih senior. Bahkan ketika sepenuhnya berpraktik sebagai konsultan atau dokter umum, para dokter tidak selalu dalam posisi menjadi pemimpin. Ketika mereka harus bekerja dalam suatu komite atau tim kerja, mereka akan sering mengambil peran sebagai pengikut. Dengan demikian, konsep *followership* memiliki bagian yang sangat penting dalam keberhasilan setiap misi kerja tim dan hal ini sering terlupakan. Hal ini juga mencerminkan bahwa adanya penekanan budaya modern yang hanya tertuju pada aspek kepemimpinan semata, dan kecenderungan untuk mengabaikan peran vital dari *followership*. Berbagai kisah di media tentang kepemimpinan dengan semua aspek positif dan segala keberhasilannya ada kalanya mengerdilkan para pengikut hanya sebagai makhluk jinak dan impoten. Semua kisah sukses selalu ditampilkan tentang seorang pemimpin. Tidak pernah menampilkan tentang seorang pengikut. Bill Gates mungkin telah mendirikan dan memimpin *Microsoft*, tetapi tidak bisa mencapai sukses tanpa pengikut yang bekerja untuknya. Pelayanan jasa kesehatan di seluruh dunia tidak akan berfungsi tanpa dukungan dari mayoritas pekerja yang tidak berada dalam posisi kepemimpinan.

Followership adalah respons dari sejumlah orang yang berada dalam posisi bawahan. Mereka berada dalam jalinan hubungan sosial di antara para pemimpin, sesama para pengikut, dan tim kerja. *Followership* bukan sikap tunduk atau ketaatan pasif pada

perintah belaka. Sebaliknya, justru *followership* adalah proses di mana para pengikut terlibat dalam hal pemikiran kritis dan konstruktif, dan mereka aktif berinteraksi serta mendukung para pemimpin dalam menunaikan tugas mereka. Para pengikut yang baik akan bertanggung jawab atas tindakan mereka. Di samping itu, mereka juga dapat memengaruhi dan membentuk pandangan para pemimpin. Jika diperlukan, mereka bahkan dapat menggantikan pemimpin. Para anggota tim kerja pun perlu menyadari keberadaan mereka sendiri dengan gaya *followership*-nya masing-masing.

Para pengikut yang tidak mau terlibat dengan tugas dan kegiatan organisasi mereka, dan tidak pernah menyumbangkan pemikiran kritis, adalah pengikut tipe pasif. Pengikut jenis ini memerlukan motivasi dan arahan yang konstan sehingga pada gilirannya dapat mengurus tenaga dan pikiran para pemimpin dan tim kerjanya. Sedangkan mereka yang mendukung tugas dan termotivasi, tetapi tidak bersikap kritis adalah pengikut tipe konformis. Mereka akan selalu mendukung para pemimpin tim kerja mereka dan dapat bekerja keras, tetapi mereka sulit mempertimbangkan pilihan lain serta sulit membuat keputusan tanpa bimbingan dari pemimpin mereka. Ada pun tipe pengikut oposan adalah mereka yang memiliki tingkat pemikiran kritis, tetapi lepas tangan dari tugas dan kegiatan organisasi mereka. Pengikut tipe ini biasanya tampil sebagai pribadi yang skeptis dan sinis. Ketika pemimpin dan tim kerja hendak bergerak maju, mereka akan menyuarakan pendapat yang berbeda, dengan membangun alasan yang mematahkan semangat kerja. Mereka mungkin memiliki ide-ide bagus yang sengaja tidak diajukan dengan maksud untuk melemahkan tim kerja. Di samping itu, terdapat tipe pengikut teladan, yakni mereka yang mampu menerapkan sikap berpikir kritis-konstruktif dan mampu berinteraksi dengan tim kerja dan para pemimpinnya. Jika mereka tidak setuju terhadap suatu hal tertentu, mereka akan beradu argumentasi dengan para pemimpinnya, serta mampu menawarkan alternatif konstruktif untuk membantu para pemimpin dan organisasinya untuk mencapai tujuan mereka.

Gaya *followership* merupakan bagian penting untuk terciptanya kelompok berpikir dalam suatu tim kerja. Dalam suatu tim kerja, seorang pengikut dengan tipe pasif

akan selalu setuju dengan arus pemikiran dan pandangan tim kerjanya. Begitu pula pengikut tipe konformis akan secara aktif mendukung setiap keputusan tim kerja dan akan bertindak berdasarkan keputusan tersebut karena mereka tidak memiliki tingkat pemikiran independen yang diperlukan untuk mempertimbangkan suatu pilihan. Kedua gaya *followership* ini dapat memengaruhi suasana tim kerja dalam berpikir secara kolektif. Para pengikut dengan tipe oposan akan menunjukkan pemikiran kritis dan mungkin saja konstruktif, tetapi karena kurangnya partisipasi mereka dalam tim kerja, pendapat mereka menjadi tidak didengar oleh anggota lainnya, dan tim kerja tersebut akan menempuh alternatif berpikir yang muncul dari anggota tim kerja yang lain. Sebaliknya, seorang pengikut tipe teladan akan mempertanyakan suatu situasi *status quo*, dan akan mengkritisi dan mengevaluasi fakta-fakta dan pilihan sebelum membuat suatu keputusan. Dengan sendirinya para pengikut tipe teladan akan memberikan tingkat pemikiran independen yang sangat penting untuk tim kerja dan sekaligus mereka juga akan menghasilkan tingkat energi yang tinggi bagi tim kerja sehingga mereka termotivasi untuk membantu dalam membuat suatu keputusan dan unjuk kerja terbaik yang perlu dilakukan.

Dengan demikian, para pengikut yang baik harus memiliki keberanian moral untuk mengungkapkan keprihatinan. Mereka perlu mempertanyakan dan memahami alasan di balik suatu keputusan. Namun sejalan dengan hal itu, mereka tidak mencoba merongrong otoritas para pemimpinnya. Pengikut yang efektif harus mampu beradaptasi dan mengambil tanggung jawab atas tindakan mereka sendiri. Setelah para pengikut memahami keputusan dan segala pertanyaan mereka telah terjawab secara memuaskan, mereka harus kembali pada keputusan para pemimpin dan tim kerja dengan sepenuh hati. Berbicara perihal *followership* tidak hanya sekadar bicara tentang orang-orang dengan peran pengikut dalam suatu tim kerja, tetapi yang lebih penting lagi adalah tentang bagaimana hubungan antara masing-masing individu pengikut dengan para pemimpin mereka. Dalam hal ini, seorang pemimpin yang baik akan bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk tumbuhnya gaya *followership* tipe

teladan. Rasa saling menghormati antara para pemimpin dan para pengikut merupakan prasyarat kunci suatu keberhasilan. Dalam kasus dokter di atas, ada banyak sekali kesempatan dalam praktik klinik bagi dokter untuk menunjukkan *followership* yang baik dan sekaligus kepemimpinan yang baik pula. Seorang dokter junior dengan bijaksana dapat mempertanyakan pendapat para seniornya mengapa suatu keputusan diambil, dan kemudian berusaha memahaminya dan menyampaikan hal tersebut kepada staf perawat dengan semangat mencapai tujuan yang dikehendaki.

Sekali lagi, ketika kita berpikir tentang kepemimpinan (*leadership*), kita cenderung berfokus hampir sepenuhnya pada tema peran kepemimpinan semata. Padahal tanpa pengikut, tidak ada pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan partisipatif adalah bentuk kepemimpinan di mana antara pemimpin dan pengikut terjalin hubungan yang saling menguntungkan dan masing-masing di antara mereka akan mendorong efektivitas kerja satu dengan lainnya. Kunci proses ini adalah mendengarkan, karena tema kepemimpinan sebaiknya adalah tentang bagaimana menjadi pendengar yang baik. Sejak awal, para pemimpin perlu mengetahui nilai-nilai, keyakinan, identitas, dan aspirasi para pengikutnya. Adanya gap atau kesenjangan antara apa yang diinginkan para pemimpin dan apa yang diinginkan para pengikut, sebenarnya dapat ditelusuri kembali. Hal ini sering bermuara pada adanya ketidakselarasan pada unsur-unsur yang ada pada para pemimpin dan para pengikut tentang apa yang mereka pikirkan berikut identitas mereka, terutama menemukan kesamaan untuk berfungsi dan berkembang secara bersama-sama. Dalam hal ini para pemimpin dapat dikatakan efektif jika mereka mampu memindahkan para pengikutnya dari satu peran ke peran yang lainnya, dengan suatu pemahaman bahwa para pengikutnya percaya bahwa mereka merasa diwakili, dan kemudian mampu membuat suatu identitas bersama. Menurut para pakar, kemampuan membuat sebuah identitas bersama adalah dasar dari suatu kepemimpinan yang berpengaruh dan kreatif. Jika para pemimpin sadar akan realitas ini, maka mereka akan mampu mengubah dunia. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu menafsirkan dirinya sendiri dan kebijakannya dalam kaitan dengan identitasnya secara bersama. Untuk dapat mewujudkannya,

diperlukan dua hal utama. *Pertama*, suatu pengetahuan yang mendalam tentang budaya kolektif dan sejarah yang menyertainya. *Kedua*, memiliki seperangkat keterampilan retorik yang memungkinkan para pemimpin dapat berhubungan dengan pihak publik, dengan membawa identitas mereka. Salah satu caranya adalah dengan memperoleh pemahaman budaya internal sebagai fungsi yang tumbuh dalam suatu tim kerja dan dimilikinya pemahaman intuitif tentang “siapa kita?” Tentunya, tidak semua anggota tim kerja akan memiliki keyakinan yang sama bahwa para pemimpin mereka akan mewakili kepentingannya. Ketika seorang pemimpin menggunakan cara kekerasan, maka yang dipahami oleh para pengikut adalah bahwa pemimpin mereka telah menyalahgunakan kekuasaan dalam memimpin. Dari sini terdapat perbedaan antara “kekuasaan dari atas” (*top down*) dan “kekuasaan melalui para pengikut” (*bottom up*), sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya berkenaan dengan tema kepemimpinan.

Dengan demikian, keterampilan seorang pemimpin harus praktis dan verbal di samping memiliki identitas serta impresi. Sebelum mereka dapat mengubah dunia secara keseluruhan, mereka perlu menciptakan struktur baru dalam tatanan sosial itu sendiri yang memungkinkan mampu “menghidupkan” para pengikut mereka dengan ide-ide maju yang lebih nyata dan meyakinkan. Dalam skala yang lebih luas, munculnya identitas sosial akan membantu menjelaskan transformasi yang dilakukan oleh para pemimpin terkait dengan lahirnya suatu masyarakat, bangsa, dan negara modern. Munculnya identitas sosial yang sejalan dengan kemunculan identitas nasional akan membantu menjelaskan mengapa kita kadang-kadang menemukan diri kita berada dalam jalan buntu dalam menjawab isu-isu relevan di seputar identitas nasional. Kita dapat merumuskan identitas kita sendiri, tetapi kita tidak selalu melakukannya dalam kondisi yang dipilih oleh kita sendiri. Identitas memiliki inersia tertentu. Semua hal ini dibuat oleh para pelaku sejarah di satu titik waktu sebagai cerminan identitas, tetapi untuk generasi berikutnya mereka menjadi bagian dari realitas sosial, yang pada gilirannya membentuk identitas baru. Jika kita ingin mengoreksi identitas lama, kita perlu argumen baru dan retorika baru, tetapi kita juga perlu menciptakan realitas sosial yang

baru, yakni buku pelajaran baru, monumen baru, ritual baru, dan sebagainya. Di sinilah letak pentingnya para pemimpin untuk memahami identitas, aspirasi, dan harapan para pengikutnya sehingga pemahaman tentang *followership* menjadi teramat penting, dan sudah waktunya menjadi telaah akademik yang serius dalam dunia pendidikan manajemen dewasa ini.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

MAKNA KOMUNIKASI

*“The most important thing in communication
is hearing what is not said.”*

Peter Drucker

Setiap organisasi, baik itu organisasi laba (bisnis) maupun organisasi nirlaba (publik), pada dasarnya perlu melakukan suatu komunikasi yang efektif dan teratur dengan masyarakat atau para *stakeholder*-nya, baik melalui komunikasi *verbal* maupun *nonverbal*. Apa pun jenis komunikasi yang dipilih dan dimanfaatkan organisasi tersebut, pada umumnya dapat dikatakan berhasil selama mampu menyampaikan pesan-pesan dan/atau menciptakan suatu respons tertentu dari para *audience* sasarannya.

Secara umum, pengertian komunikasi *verbal* adalah komunikasi yang dilakukan melalui lisan dan tulisan (*spoken and written*). Sedangkan komunikasi *nonverbal* adalah komunikasi yang dilakukan tanpa melalui lisan dan tulisan (*not written and not spoken*). Komunikasi nonverbal umumnya dilakukan melalui tiga elemen berikut (a) *appearance*, (b) *body language*, dan (c) *melalui cara diam (silent)* atau suasana (*atmosphere*). Dalam praktiknya, komunikasi *nonverbal* dapat dilakukan melalui sesuatu yang dapat terlihat (*visible*), seperti di antaranya perilaku anggota organisasi, lokasi organisasi, atribut fisik lainnya yang berkaitan dengan organisasi, atau bahkan melalui empati.

Istilah komunikasi pada dasarnya memiliki suatu sifat yang menarik, yaitu bersifat *multiformity* dan sekaligus *universality*. Dalam hal ini komunikasi memiliki berbagai macam ungkapan dan/atau definisi tetapi sekaligus memiliki pula makna yang relatif sama antara yang satu dengan yang lainnya. *Multiformity* ini ditunjukkan oleh banyaknya atau beragamnya ungkapan tentang definisi komunikasi tersebut. Sedangkan *universality* ditunjukkan oleh kesamaan makna dari komunikasi itu sendiri, yaitu sebagai proses memengaruhi perilaku pihak lain dengan cara menanamkan ide atau berbagi perasaan (*sharing the feeling*) dengan pihak lain.

Beberapa definisi istilah komunikasi yang ungkapannya relatif berbeda namun memiliki kesamaan makna, dapat dilihat dari definisi para pakar berikut. Smith (1995) mendefinisikan istilah komunikasi, yaitu "*Communication is giving or exchange of information, etc. by talking or writing*". Dalam hal ini komunikasi dianggap sebagai arus informasi dua arah dan informasi yang sifat atau arusnya hanya satu arah tidak dapat disebut komunikasi. Berbicara kepada seseorang tidak selalu merupakan atau menghasilkan komunikasi yang efektif karena efektivitas komunikasi akan tergantung pada sampai sejauh mana si penerima benar-benar menerima pesan sesuai dengan yang dimaksudkan si pengirim. Dengan demikian, pengertian komunikasi di sini adalah penyampaian pesan yang menghasilkan tanggapan (*response*), seperti yang diharapkan oleh pengirimnya.

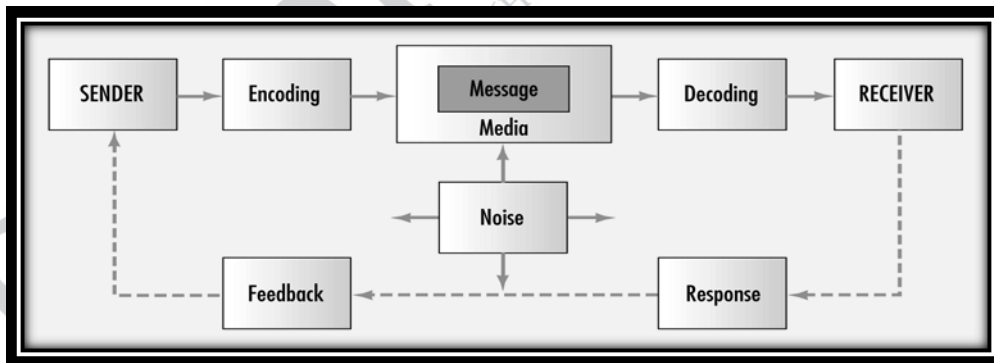
Shimp (1997) mengemukakan definisi komunikasi dengan cara yang agak berbeda. Caranya adalah dengan menyertakan penelusuran dari mana kata komunikasi tersebut berasal, yaitu "*The communication is derived from the Latin words 'communis', which means 'common'. Communication than can be thought of as the process of establishing a commonness, or oneness, of thought between a sender and a receiver.*" Dalam definisi ini tersirat adanya suatu tuntutan bahwa untuk terciptanya suatu komunikasi yang efektif harus terdapat adanya kesamaan tafsiran di antara pengirim dan penerima atas suatu pesan yang disampaikan.

Verderber (1984) mengungkapkan makna dari istilah komunikasi seperti berikut: *“Communication is a dynamic, ongoing, transactional process. It is dynamic because it is constantly in motion; it is going because it has no fixed beginning or end; it is transaction because the elements occur simultaneously and the people communicating are interdependent.”*

Selanjutnya, Schoel and Ivy (1982) dengan ungkapan yang agak berbeda mengemukakan istilah komunikasi tersebut sebagai berikut: *“Communication is the process of influencing other’s behavior by sharing ideas, information, or feelings with them.”*

Definisi-definisi komunikasi di atas menunjukkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses yang bersifat dinamis dan berlangsung secara terus-menerus selama pergaulan manusia ada. Komunikasi pada umumnya terjadi ketika seseorang bergabung dengan yang lainnya, dan baru berhenti manakala orang tersebut meninggalkan kelompoknya.

Harold Laswell dalam Kotler (2010) menyatakan bahwa untuk memahami komunikasi dapat dilakukan dengan menelaah cara kerja komunikasi tersebut. Dalam hubungan itu, sebuah model komunikasi menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut (1) *who*; (2) *says what*; (3) *in what channel*; (4) *to whom*; and (5) *with what effect*. Model komunikasi tersebut ditunjukkan oleh sembilan elemen, seperti terlihat dalam gambar berikut.



Gambar 1. Elemen-Elemen dalam Proses Komunikasi

Sehubungan dengan model komunikasi yang dikembangkan oleh Harold Laswell, selanjutnya secara rinci Weaver (1984) memberikan uraian tentang makna dari elemen-elemen dalam model proses komunikasi tersebut, seperti berikut:

- *Sender/pengirim* adalah sumber pesan (juga disebut komunikator).
- *Encoding/penyandian* adalah proses memilih, menentukan pilihan, mempersiapkan, dan menyatakan dengan tepat konsep-konsep dan ide-ide yang tercakup dalam pesan.
- *Message/pesan* yang terdiri dari simbol-simbol yang menunjukkan objek-objek atau pengalaman. Kebanyakan simbol, seperti kata, dapat memiliki lebih dari satu arti. Dengan demikian, simbol-simbol yang dipilih untuk digunakan sebagai pesan sebaiknya yang dikenali dengan baik oleh penerima yang dituju dan disusun sesederhana mungkin.
- *Media*, disebut juga sebagai saluran komunikasi, adalah sesuatu yang membawa atau memuat pesan.
- *Decoding/memecah sandi atau menafsirkan sandi* adalah proses bagaimana penerima pesan menginterpretasikan atau memberi sifat pada pesan yang diterimanya.
- *Feedback/umpan balik* adalah cara seorang penerima pesan memberikan reaksi pada arti pesan yang ditetapkannya.
- *Noise/gangguan* yaitu sesuatu yang mengganggu proses komunikasi.

Model yang terungkap dalam Gambar 1 pada dasarnya menekankan elemen-elemen penting dalam komunikasi yang efektif. Seorang komunikator perlu mengetahui *audience* mana yang ingin ia capai dan tanggapan apa yang ingin ia peroleh. Ia perlu menyandikan pesan-pesannya sehingga *audience* sasaran dapat menafsirkannya. Ia perlu menyampaikan pesan melalui media yang dapat mencapai *audience* sasaran dan mengembangkan saluran umpan balik untuk memantau tanggapan-tanggapan

yang terjadi. Semakin banyak kesamaan bidang pengalaman komunikator dengan penerimanya, akan semakin efektif pesan tersebut.

Selama proses komunikasi berlangsung, tidak menutup kemungkinan terjadinya suatu gangguan (*noise*), baik yang merupakan adanya perhatian yang selektif (*selective attention*), distorsi yang selektif (*selective distortion*), ataupun adanya ingatan yang selektif (*selective retention*) dari para *audience*-nya. Perhatian selektif biasanya terjadi manakala para *audience* tidak memperhatikan semua stimuli yang disampaikan komunikator. Sedangkan distorsi selektif terjadi ketika para *audience* menyimpangkan pesan untuk mendengar apa yang mereka ingin dengar saja. Adapun ingatan selektif terjadi manakala sebagian kecil dari pesan komunikator yang menjangkau para *audience* yang bertahan dalam ingatan mereka yang permanen.

Berdasarkan pengamatan yang cukup saksama, *noise* atau gangguan ini nampaknya jarang terjadi dalam proses komunikasi *nonverbal*. Hal ini diduga erat kaitannya dengan proses komunikasinya yang relatif lebih sederhana dibandingkan dengan proses komunikasi *verbal*. Meskipun lebih sederhana, tetapi para pakar menyebutkan bahwa porsi komunikasi masyarakat sebagian besar adalah berupa komunikasi *nonverbal*. Setiap hari seseorang bisa merespons ribuan isyarat dan perilaku yang mencakup sikap badan pengawakan (*posture*), ekspresi wajah, tatapan mata, gerak isyarat (*gesture*) dan nada suara (*tone*). Mulai dari cara berjabat tangan sampai gaya atau potongan rambut merupakan bentuk komunikasi nonverbal yang dapat mengungkapkan “*siapa*” seseorang, dampak “*bagaimana*”, atau tanggapan seperti “*apa*” yang ia harapkan dari orang lain, merupakan fenomena yang sering dapat kita temukan dalam kehidupan sehari-hari.

Riset secara ilmiah tentang komunikasi nonverbal dimulai tahun 1872, bersamaan dengan publikasi Charles Darwin mengenai *The Expression of the Emotions in Man and Animal*. Sejak waktu itu, terdapat penelitian yang melimpah ruah tentang riset serupa, yaitu yang berkenaan dengan dampak dan ekspresi dari komunikasi dan perilaku yang tak terucapkan (*unspoken*). Sementara isyarat-isyarat atau *signal* tersebut begitu tidak kentara dan kurang disadari masyarakat, dan di lain pihak penelitian telah mampu

mengidentifikasi beberapa jenis komunikasi *nonverbal* secara lebih ekstensif, seperti di antaranya ekspresi wajah, gestur, paralinguistik, bahasa tubuh, *proxemics*, tatapan mata, *haptics*, penampilan, dan empati.

Empati pada hakikatnya merupakan suatu hal yang sangat penting dalam berkomunikasi yang baik dan/atau komunikasi nonverbal yang efektif. Namun demikian, masih banyak orang keliru dalam mengartikan konsep empati tersebut, dan kadang-kadang dipertukarkan dengan konsep mengenai simpati. Dalam hal ini pengertian dari empati jauh lebih luas dari pengertian simpati.

Dalam beberapa kepustakaan, ditemukan istilah empati tersebut sebagai (1) Suatu kualitas atau proses memasuki perasaan atau motif orang lain sedalam-dalamnya melalui imajinasi. Dalam pengertian yang paling luas, secara tidak langsung empati menempatkan diri kita sendiri ke dalam sepatu orang lain, atau memasukkan diri kita ke dalam kulitnya sehingga kita memahami benar dan merasa sakit, takut, atau khawatir, atau secara lebih positif kita merasakan bagaimana kegembiraannya; dan (2) Keadaan mental yang membuat seseorang merasa atau mengidentifikasi dirinya dalam keadaan perasaan atau pikiran yang sama dengan orang lain atau kelompok lain.

Empati adalah kemampuan untuk saling mengalami pemikiran, emosi, dan pengalaman langsung dengan orang lain. Empati ini ada di atas simpati, yang merupakan suatu perasaan kepedulian dan pemahaman terhadap orang lain. Keduanya memiliki penggunaan yang mirip tetapi beda dalam arti emosionalnya.

Empati dalam komunikasi merupakan suatu keterampilan penting bagi para pengelola organisasi, apa pun jenisnya maupun ukurannya. Dalam hal ini empati dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk berjalan dengan menggunakan sepatu orang lain dan merasakan apa yang mereka rasakan tanpa memberikan suatu penilaian.

Perbedaan nyata di antara konsep empati dan simpati, secara eksplisit dapat dikemukakan melalui tabel berikut.

Tabel Perbedaan Empati dan Simpati

VARIABEL	EMPATI	SIMPATI
Definisi	Memahami apa yang dirasakan orang lain karena kita telah mengalaminya sendiri atau kita menempatkan diri dalam <i>sepatu</i> orang lain.	Mengakui kesulitan emosional orang lain dan berusaha menghiburnya.
Contoh	Saya tahu menurunkan berat badan tidaklah mudah, dan saya sendiri telah mengalami masalah tersebut.	Jika orang lain berusaha untuk membuat suatu perubahan (misal menurunkan berat badan) katakan bahwa untuk pertama kali lah mudah.
Hubungan	Pribadi.	Teman, keluarga, dan masyarakat.

Setiap pengelola organisasi yang berada dalam suatu lingkungan tertentu umumnya akan mengharapkan tanggapan yang segera dan efektif dari para *audience* yang menjadi sasarannya. Namun demikian, dalam kenyataannya tidak selamanya tanggapan dari para *audience* sama atau sesuai dengan yang diharapkan para pengelola organisasi, baik waktunya maupun arahnya. Sehubungan dengan hal itu minat, antusiasme, kreativitas, dan inovasi dalam mengembangkan komunikasi yang efektif perlu terus diupayakan oleh para pengelola organisasi. *Last but not least, there is no life without communication: verbal as well as nonverbal.*

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

MANAJEMEN *EXCELLENCE*

Dewasa ini para pemimpin pasar semakin dituntut untuk menciptakan keuntungan strategis melalui kemampuan mereka dalam *manage* kinerja jaringan, dan tidak hanya menciptakan proses transaksi semata. Imperatif baru ini dinamai sebagai *Management Excellence*. Untuk mengembangkan hal tersebut, organisasi bisnis akan dituntut untuk lebih cerdas, tangkas, dan lebih selaras. Dengan demikian, kerangka strategi untuk mencapai sukses (*the strategy to success*) dilakukan dengan memperluas lingkup manajemen kinerja tradisional yang berlangsung selama ini. Dengan *Enterprise Performance Management Systems* (EPMS) memungkinkan organisasi dapat mewujudkan tujuan manajemen proses mereka, dengan cara menghubungkan berbagai pengelolaan kegiatan yang berbeda ke dalam penyatuan perumusan strategi, eksekusi, dan umpan balik. Dengan demikian, *management excellence* merupakan keharusan bisnis baru, yang ditopang oleh pengembangan EPMS guna mencapai tujuan manajemen proses.

Pada satu atau dua dekade yang lalu, komitmen terhadap efisiensi dapat mendorong organisasi dalam posisi kepemimpinan di pasar. Namun dewasa ini, keunggulan dalam operasi merupakan keharusan bisnis, di mana sebagian besar organisasi telah mendorong kegiatan operasi, mempercepat proses bisnis, dan mengoptimalkan kualitas produk dan pelayanan mereka. *Management excellence* adalah seni mendamaikan semua kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholders*), baik dari eksternal ke internal maupun dari internal ke eksternal. Untuk memudahkan hal tersebut, organisasi memerlukan

kerangka proses yang menopang semua komponennya, sekaligus solusi jitu manajemen kinerja yang meliputi seluruh organisasi. Dalam konteks ini, kerangka proses strategi untuk sukses (*the strategy to success*) merupakan model alternatif untuk mencapai *management excellence*, sementara pada kesempatan yang lain perlu juga dibahas bagaimana EPMS dapat membantu organisasi mewujudkan tujuan manajemen proses mereka. Oleh karena itu, terdapat tiga pilar *management excellence* yang dibangun di atas ketiga pilar operasional organisasi, yakni biaya, kualitas, dan kecepatan. Demikian pula untuk mengadopsi kaidah *management excellence* ini diperlukan tiga kualitas manajemen tambahan, yakni cerdas (*smart*), tangkas (*agile*), dan selaras (*aligned*). *Pertama*, cerdas (*smart*), sebagaimana diketahui bahwa data internal dan eksternal cukup berlimpah dalam setiap organisasi. Pertanyaannya kemudian adalah bagaimana cara memperoleh manfaat maksimal dari terseraknya data tersebut. Dengan perkataan lain, organisasi yang sukses saat ini dapat memanfaatkan data yang berasal dari kedua sumber, baik internal maupun eksternal. Dengan wawasan dan pengetahuan yang lebih baik, suatu organisasi dapat bergerak dengan lebih cepat melampaui kompetitornya dengan mendapatkan keunggulan kompetitif. Organisasi yang cerdas (*smart*) adalah organisasi yang pandai memilih teknologi yang tepat, sekaligus memiliki metodologi terbaik dan mampu mengubah proses peningkatan jumlah data menjadi informasi penting guna mendukung proses pengambilan keputusan di seluruh jenjang organisasi. Berdasarkan pengalaman empirik hal tersebut telah terbukti berhasil, di mana sejumlah organisasi telah memperkuat proses pengambilan keputusan mereka dengan membawa informasi yang relevan, yaitu dengan melakukan cara-cara cerdas untuk menangani data yang sangat penting untuk operasi bisnis. Salah satu cara utama adalah mengajak semua pekerja untuk bernaung di bawah payung data yang sama. Dengan demikian, data menjadi lebih mudah diakses oleh semua pengguna yang membutuhkannya secara *real time*. *Kedua*, tangkas (*agile*), dan dalam hal ini suatu kecerdasan akan menjadi berharga jika hal tersebut mengarah pada suatu tindakan. Organisasi yang sering berhasil adalah mereka yang dapat beradaptasi dengan suatu pusaran perubahan. Persaingan pada

pasar global sering mengundang pendatang baru dikarenakan perkembangan teknologi baru dapat menciptakan model bisnis baru sehingga memaksa sejumlah organisasi mengubah arah. Organisasi yang tangkas tidak perlu berlama-lama untuk memahami bagaimana pola perubahan yang terjadi di pasar memengaruhi operasi bisnis mereka, sehingga mereka tetap dapat melangsungkan bisnis secara berkesinambungan. Apakah mereka akan merintis, mengikuti, atau melakukan terobosan pasar baru, akan bergantung pada kepiawaian dalam mengidentifikasi tindakan alternatif yang lebih mudah, atau bahkan mengambil peran aktif untuk memengaruhi dan mendorong perubahan pasar. Guna melakukan inovasi demikian, organisasi di seluruh rantai nilai perlu melakukan kolaborasi dengan erat. *Ketiga, selaras (aligned)* yaitu menggabungkan kontribusi dari semua kepentingan *stakeholders* dan informasi saham melalui sistem dan proses yang terintegrasi. Apabila kita pergi ke pasar dengan informasi yang akurat dan seragam, maka setiap orang yakin bahwa informasi tersebut telah didiskusikan dan dibagi dengan semua pihak yang terlibat. Para eksekutif dan direksi dapat menggunakan informasi tingkat atas untuk membuat keputusan dan meyakini bahwa penyebaran informasi akan memiliki kandungan makna yang sama di setiap divisi organisasi. Keuntungan kinerja sering dimulai dengan memanfaatkan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi serta berpacu dengan perubahan tersebut melalui keterampilan dan kecepatan. Hal yang diperlukan adalah memahami kontribusi dan tuntutan pemangku kepentingan (keselarasan), merespons pergerakan di pasar (ketangkasan), dan menginterpretasi tren kejadian terkini (cerdas). Dengan perkataan lain, bagaimana organisasi harus merencanakan, melaksanakan, memeriksa, dan menyesuaikan proses mereka. Pendekatan *management excellence* tentu berbeda dengan kerangka manajemen tradisional yang sering lebih berorientasi ke dalam dan kurang menanggapi pengaruh eksternal sehingga organisasi saat ini membutuhkan model baru untuk mencapai suatu *management excellence*.

Untuk bersaing dalam era keunggulan operasional, maka suatu proses bisnis perlu didefinisikan dengan baik. Ketika diminta untuk mendefinisikan proses manajemen mereka, para manajer biasanya lebih memilih diam ketimbang memberi penjelasan atau

menyibukkan diri dengan kegiatan parsial, seperti proses anggaran, pelaporan keuangan, manajemen sumber daya, dan analisis varians. Ada kalanya mereka lebih menyukai model tradisional seperti PDCA –berupa siklus *Plan, Do, Check, and Adjust*– yang sering juga disebut sebagai perencanaan dan pengendalian siklus atau siklus manajemen. Namun, model ini masih lebih menitikberatkan pendekatan ke dalam (internal) ketimbang ke luar organisasi (eksternal). Berbeda dengan kerangka strategi untuk sukses atau *strategy-to-success*, yang lebih menawarkan suatu proses di mana organisasi dapat mencapai kualitas *management excellence*. Strategi ini merupakan perpanjangan dari konsep Porter yang mendefinisikan rantai nilai organisasi di seluruh proses bisnis, dan kerangka tersebut memperluas lingkup manajemen kinerja yang meliputi lingkungan *stakeholders*, model pasar, dan model bisnis. *Management excellence* ini memiliki siklus enam langkah, di mana *output* dari langkah yang satu dapat menjadi *input* untuk langkah selanjutnya. *Pertama*, memahami lingkungan *stakeholders*. *Kedua*, memindai pasar. *Ketiga*, memformulasikan strategi tentang model bisnis. *Keempat*, mengelola rencana bisnis. *Kelima*, menjalankan operasi bisnis. *Keenam*, memberikan umpan balik terhadap semua tingkatan dengan mengukur hasil bisnis.

Harus diakui, terdapat keuntungan dengan mempertahankan manajemen kinerja tradisional, misalnya dengan memanfaatkan garis komando *top-down* suatu tim manajemen dituntut untuk menerjemahkan tujuan strategis menjadi faktor pendorong untuk sukses, dan dalam hal ini indikator kinerja utamanya adalah melakukan inisiatif perbaikan. Namun, organisasi saat ini beroperasi dalam jaringan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang berbeda, di mana masing-masing memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh. Para pekerja menyumbangkan tenaga dan pemegang saham memberikan modal. Para pemasok dan mitra menyediakan barang dan/atau jasa untuk merancang, menciptakan, dan menjual produk, para pelanggan menyediakan permintaan, sedangkan masyarakat menyediakan prasarana dan regulator untuk menjamin kompetisi yang sehat. Pihak manajemen hanya bisa memanfaatkan kontribusi tersebut jika ia juga bersedia mengakui kebutuhan

stakeholders. Mengidentifikasi kontribusi dan tuntutan *stakeholders* ini merupakan hal penting sebagai dasar untuk menjalankan strategi manajemen kinerja. Untuk alasan ini, beberapa organisasi telah meluncurkan sistem manajemen kinerja yang dirancang untuk meningkatkan transparansi dan pelayanan pelanggan. Organisasi perlu untuk mengumpulkan, menganalisis, dan berbagi informasi tentang dampak bisnis mereka terhadap faktor ekonomi, tanggung jawab sosial, dan dampak lingkungan. Jika suatu organisasi mengabaikan tren eksternal ini karena satu dan lain hal, maka dampaknya terhadap bisnis akan menjadi serius. Jika para pemangku kepentingan (*stakeholders*) kehilangan kepercayaan pada kemampuan tim manajemen, maka harga saham mungkin akan terpengaruh, dan karir manajerial seseorang akan terpengaruh pula, seiring dengan meningkatnya biaya atau modal usaha. Memahami dinamika pasar adalah langkah pertama yang penting dalam mengevaluasi alternatif strategis dan menentukan tujuan yang tepat. Dalam hal ini, berbagai produk baru akan datang bermunculan, pesaing baru berlomba memasuki pasar, terjadi perubahan perilaku konsumen dan percepatan laju bisnis, sehingga sebagian besar organisasi dituntut untuk mengumpulkan data eksternal yang cukup untuk memprediksi tren bisnis masa depan. Organisasi saat ini memiliki banyak pilihan strategis yang berbeda untuk membentuk sebuah organisasi yang andal. Misalnya, apakah mereka harus berinovasi dengan menciptakan produk baru atau memilih strategi kemitraan? Apakah lebih baik mereka melakukan *outsource* sebagai langkah terbaik, atau melakukan penghematan dengan divestasi unit bisnis atau mengurangi kapasitas pada seluruh bisnis? Pertanyaan-pertanyaan tersebut tidak dapat dijawab hanya dengan menghitung laba atas investasi, karena mereka juga harus selaras dengan kebutuhan pasar. Desain dalam menggambarkan proses manajemen adalah kunci untuk perumusan strategi. Hal ini akan membantu organisasi dalam mengambil keputusan tentang bagaimana mewujudkan pengembalian tertinggi bagi semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) dengan pemosisian pasar yang paling tepat. Untuk membuat strategi yang sukses, organisasi bisnis perlu menerapkan analisis skenario, suatu pendekatan yang sempat populer di tahun 1970-an dan tahun 1980-

an, dan kemudian muncul kembali sebagai inisiatif manajemen kinerja strategis pada saat ini. Analisis skenario dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi strategi yang paling sukses. Dalam tampilan manajemen kinerja tradisional, misalnya dengan menggunakan siklus manajemen PDCA (*Plan, Do, Check and Adjust*), manajemen akan menetapkan tujuan dan menciptakan rencana untuk menjangkau tujuan tersebut. Hal ini biasanya dilakukan dengan memonitor setiap kemajuan dan menganalisis suatu penyimpangan terhadap rencana. Suatu tim kerja kemudian akan melaporkan hasil *monitoring* tersebut dan kesesuaian dengan tujuan dengan memberikan umpan balik. Sedangkan pada model *strategy to success*, suatu perencanaan menjadi lebih operasional, sehingga organisasi dapat terus menyeimbangkan antara kebutuhan pasar dan *stakeholders* sesuai dengan kapasitas sumber daya dan kegiatan internal. Setiap perubahan pada pasar akan diimbangi oleh kapasitas internal yang mengarah pada perkiraan operasional baru dan prognosis keuangan. Dengan sendirinya, suatu analisis varian tidak lagi berbasis pada anggaran, tetapi lebih merupakan perbandingan relatif antara kapasitas organisasi dan kondisi seluruh pasar. Dengan demikian, hidup dan matinya suatu organisasi akan terkait pada seberapa baik sebuah organisasi dalam menganalisis dan mengeksekusi proses bisnis mereka. Suatu rencana dan strategi akan tetap menjadi kerangka teoritik semata, sebelum seseorang menempatkan hal tersebut ke dalam suatu tindakan, artinya manajemen kinerja perlu melakukan sesuatu lebih dari sekadar *monitoring* semata. Misalnya pemasar pada perusahaan furnitur tertentu tidak mampu memberikan pelayanan seperti yang telah dijanjikan, baik mutu pesanan atau ketepatan waktu pengiriman, sehingga kepuasan pelanggan akan cenderung terpengaruh, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada arus kas aktual juga. Dampak lainnya, pelanggan mungkin tidak mau lagi membeli dari produsen ini dan bahkan akan memilih membeli dari pesaingnya pada kesempatan yang lain. Pemasar furnitur mungkin harus menawarkan diskon kepada pelanggan tersebut untuk mengimbangi kekecewaan pengiriman yang tertunda, dan ini artinya menurunkan margin keuntungan. Situasi jenis hubungan kausal seperti contoh demikian sering kali berlangsung setiap hari dan

umumnya menyebabkan solusi dan/atau resolusi pada posisi yang kalah. Oleh karena itu, pendekatan terpadu lintas fungsi dan lini bisnis yang berbeda dapat membantu mengelola situasi dengan langkah proaktif, sehingga dapat meminimalkan potensi dari dampak negatif. Suatu studi terbaru menemukan bahwa adanya informasi yang berbeda-beda merupakan salah satu rintangan utama untuk keberhasilan manajemen kinerja. Untuk mengatasi masalah ini, manajer atau pemimpin dalam manajemen kinerja perlu menerapkan strategi pengelolaan master data, sehingga semua menggunakan produk yang sama.

Setiap kali organisasi hendak memanfaatkan siklus manajemen *strategy to success*, maka organisasi tersebut perlu belajar dari pengalaman, sehingga suatu umpan balik dapat melengkapi proses tersebut. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu menetapkan indikator kinerja pada setiap langkah dan *framework*-nya. Manajemen operasional membutuhkan informasi secara *real-time*, yaitu suatu perencanaan bisnis perlu menggunakan analisis varian kinerja, dan suatu strategi bisnis membutuhkan umpan balik tentang kemajuan dan tentang pasar secara keseluruhan. *Management excellence* adalah tujuan dan *strategy to success* adalah proses suatu organisasi dalam mencapai tujuan tersebut. Sebagian besar kegiatan manajemen yang terkait dengan hal tersebut sudah ada dalam organisasi, masalahnya adalah bahwa mereka sering terkotak-kotak. *Enterprise Performance Management* (EPM) mampu menghubungkan kegiatan pengelolaan dengan memperluas komponen kunci dari manajemen kinerja tradisional secara strategis, dengan menyatukan strategi modulasi dan eksekusi strategi. EPM perlu diterapkan di seluruh organisasi sebagai landasan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, sehingga daya jangkauannya tidak sekadar memberikan informasi terhadap manajemen internal semata. Lebih dari itu informasi yang tersedia harus mendukung pemangku kepentingan, dan hal ini mencakup juga informasi bidang operasi serta keuangan. Di samping itu, setiap langkah dalam rangka *strategy to success* harus dijalankan oleh manajer yang memiliki pengetahuan mendalam tentang semua langkah pada waktu yang sama. Suatu strategi akan terimplementasikan dengan baik bergantung

pada kualitas umpan balik yang dihasilkannya. Suatu organisasi hanya mencapai hasil yang baik manakala mereka mampu melaksanakan enam langkah di atas secara berurutan. Dengan demikian, suatu bisnis yang ditunjang oleh orang yang tepat, dengan informasi yang tepat, dan pada waktu yang tepat pula, dapat menentukan keuntungan kinerja yang dramatik. Hal tersebut dapat terjadi hanya dengan komitmen terhadap *management excellence* yang mampu mendorong perubahan besar itu. *Management excellence* dapat menyentuh setiap jenjang dari organisasi, mulai dari dewan eksekutif sampai kepada pekerja paling junior dari angkatan kerja yang dimiliki. Setiap orang memiliki bagian untuk bermain dalam membantu organisasi berhasil memenuhi tujuannya. Dengan kerangka manajemen *strategy to success* dibarengi oleh solusi dan/atau resolusi melalui EPM di seluruh jenjang organisasi, maka manajemen di setiap jenjang organisasi tersebut masing-masing dapat mengatur diri mereka sendiri untuk mencapai suatu kemenangan telak dan paripurna.

MANAJEMEN PERUBAHAN YANG EFEKTIF

Dewasa ini para manajer perlu untuk menyelaraskan tentang perilaku organisasi dan perubahan organisasi dengan menjelaskan tentang apa, siapa, di mana, mengapa dan bagaimana perubahan organisasi berlangsung. Dengan kata lain, para manajer perlu menjelaskan siklus manajemen perubahan dengan memahami situasi saat ini dan mengembangkan rencana perubahan. Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus untuk memperbaharui arah, struktur, dan kemampuan organisasi beradaptasi untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah, baik karena tuntutan internal maupun eksternal organisasi. Menguasai strategi dalam *me-manage* perubahan pada saat ini sangatlah penting, mengingat sepanjang sejarah laju perubahan dirasakan semakin lebih cepat ketimbang masa-masa sebelumnya. Aliansi dan struktur organisasi dapat berubah dengan cepat, bahkan pasar pun dapat berubah hanya dalam semalam saja. Segala bentuk kontrol dan kritik pada organisasi harus lebih terbuka, segala bentuk tradisi akan mengalami tantangan, asumsi-asumsi dasar tentang operasi organisasi bisnis akan dipertanyakan kembali. Pendeknya, risiko kegagalan akan lebih besar daripada sebelumnya dan tingkat ketegangan pada para pekerja akan membutuhkan perhatian yang konstan.

Berbicara tentang *me-manage* perubahan pada esensinya adalah bicara tentang mengelola orang, yang akan bertumpu pada pengetahuan dan kemampuan kita untuk memotivasi manusia, tim kerja, dan kepemimpinan.

Terdapat tiga hal penting yang perlu dipertimbangkan ketika kita hendak mengelola orang dalam menghadapi perubahan, yakni:

- Pemahaman tentang tujuan.
- Identitas.
- Penguasaan.

Tujuan

Hampir semua orang yang berpikiran maju akan berorientasi pada suatu tujuan. Begitupun suatu perubahan akan ditolak jika hal tersebut bertentangan dengan tujuan seseorang, dan sebaliknya jika perubahan tersebut masuk akal dan sejalan dengan tujuannya, orang tersebut akan bersedia terlibat dalam suatu perubahan secara positif. Ketika manajer hendak mempertimbangkan untuk melakukan suatu perubahan dalam organisasi, maka sebelumnya akan memikirkan terlebih dahulu “Mengapa orang datang ke kantor untuk bekerja setiap hari? Apakah suatu perubahan akan bertentangan atau sejalan dengan tujuan orang tersebut?”

Dengan demikian, para manajer perlu memahami peta tujuan para pekerjanya, terutama untuk memotivasi dan menilai para pekerja agar bersedia unjuk kinerja terbaik mereka. Di samping itu, para manajer perlu membuka dialog tentang sejauh mana dampak dari perubahan yang akan terjadi dan bagaimana menyelaraskan perubahan pada sistem yang telah direncanakan dengan tujuan individual para pekerja. Dewasa ini hampir setiap orang menginginkan penyelesaian persoalan melalui dialog, dan mereka ingin memiliki kesempatan untuk mengekspresikan ketakutan dan harapan mereka dan terlibat dalam perubahan dengan baik. Pada sisi yang lain, masih banyak manajer yang menghindari dialog karena mereka khawatir menghadapi reaksi permusuhan dari para pekerja. Di samping itu, suatu dialog cenderung dihindari karena manajemen pun cenderung ingin unjuk prestasi bahwa mereka adalah pelopor dalam suatu perubahan, sehingga mereka cenderung akan memimpin perubahan tersebut secara pribadi. Meskipun pada sisi yang

lain, mereka pun sebetulnya khawatir jika perubahan yang dilakukan ternyata gagal, dan siapa nantinya yang akan disalahkan.

Identitas

Pada dasarnya, setiap orang membutuhkan rasa integritas dan konsistensi pribadi dari waktu ke waktu. Setiap orang ingin menunjukkan tentang siapa diri mereka yang sebenarnya, dan jika suatu perubahan ternyata mengancam rasa identitas pribadinya, maka yang bersangkutan akan lebih aman untuk mengembalikan keadaan ke kondisi *status quo*. Tuntutan akan rasa konsistensi pribadi merupakan alasan untuk mempertahankan situasi stabilitas dan menghindari ketidakpastian dari suatu perubahan organisasi. Dengan demikian, manajemen perlu mengembangkan alasan yang sangat menarik agar perubahan dapat dipahami dan dapat diterima di seluruh organisasi.

Penguasaan

Kelangsungan hidup seseorang akan bergantung pada kemampuannya untuk mengelola diri sendiri dan lingkungan secara efektif. Jika suatu perubahan juga menuntut perubahan penguasaan seseorang pada suatu bidang tertentu, hal tersebut dapat dianggap sebagai ancaman bagi kelangsungan hidup seseorang. Maksud penguasaan di sini adalah berkenaan dengan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan lain sebagainya sehingga peningkatan penguasaan kerja seseorang perlu dibarengi oleh pelatihan dan pendidikan profesional untuk mampu bertahan dalam suatu perubahan. Paling tidak perlu dilakukan suatu dialog tentang dampak perubahan terhadap penguasaan profesional. Suatu analisis kesenjangan keterampilan perlu segera dilakukan agar suatu perubahan tidak menimbulkan gap keterampilan yang terlalu tajam. Oleh karenanya, suatu kesempatan belajar perlu diberikan untuk mencegah rasa tidak berdaya dari para pekerja sebagai akibat terjadinya perubahan dalam organisasi. Sejak dini organisasi perlu merencanakan suatu strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk memastikan bahwa mereka yang terkena dampak perubahan memiliki jaring pengaman melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan yang tersedia bagi mereka.

Berdasarkan pada pengamatan dan pengalaman pada berbagai organisasi yang terkena perubahan, terdapat beberapa pemahaman yang perlu dimiliki agar suatu perubahan dapat berjalan dengan berhasil, yakni:

(1) Bahwa suatu perubahan tidak berjalan linier. Dengan perkataan lain, bahwa suatu perubahan sering kali tidak ada awal dan akhir yang jelas. Dalam hal ini, perubahan seringkali menjadi target ambisius agar organisasi dapat lebih cepat mencapai tujuannya. Terhadap alasan ini perubahan bisa tampak membingungkan dan tak ada habisnya, sehingga mereka yang terlibat dalam proses perubahan sering kali merasa seolah-olah tidak ada cahaya di ujung terowongan.

(2) Suatu perubahan yang efektif dapat dimulai dengan perbaikan dalam beberapa bidang tertentu. Perbaikan tersebut dapat mencakup peningkatan fokus pada pelanggan, memperbaiki pengelolaan proses kerja, dan memperkuat keterlibatan para pekerja, sehingga keberhasilan dalam suatu jenis perbaikan seringkali akan memicu kebutuhan untuk melakukan perbaikan di bidang lainnya. Tentu saja, tidak ada satu jawaban atau resep yang benar dan tunggal bagi organisasi untuk melakukan perubahan agar semakin kompetitif di masa depan.

(3) Suatu perubahan harus berjalan sekaligus, baik secara *top-down* maupun *bottom-up*. Perubahan harus berjalan *top-down* untuk merumuskan visi dan menciptakan struktur, dan harus berjalan *bottom-up* untuk mendorong partisipasi dan menggali dukungan dari para pekerja. Pada akhirnya, *me-manage* perubahan mengandung arti pula berbagi wewenang dan tanggung jawab pada setiap orang dalam organisasi dari atas ke bawah. Jika suatu perubahan tidak didukung oleh semua lapisan dalam organisasi, maka perubahan tersebut akan terancam kegagalan. Seluruh organisasi harus bergerak dan berinisiatif ke arah yang sama untuk mencapai tujuan perubahan yang telah ditetapkan.

(4) Suatu perubahan organisasi memiliki dimensi pribadi yang penting. Semakin mendalam perubahan organisasi, harus semakin diterima secara pribadi oleh para pekerja, serta memberi kesempatan yang lebih luas kepada mereka untuk menguji kembali dan menyesuaikan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya.

(5) Dilakukannya suatu pengukuran adalah kunci bagi suatu perubahan yang berhasil dan berkelanjutan. Semakin banyak kemajuan kinerja dan tujuan organisasi dapat diukur, maka suatu perubahan cenderung akan bertahan lama dan berhasil.

Dewasa ini para manajer tengah berjuang untuk menyelaraskan organisasi mereka dengan lingkungan saat ini, guna memastikan terselenggaranya suatu stabilitas, menciptakan rasa aman bagi para pekerja, dan pada saat yang sama dapat mempromosikan perubahan untuk mempersiapkan lingkungan yang lebih baik di masa depan. Para manajer seringkali mengalami paradoks, di satu sisi mereka tengah mengemban tugas perubahan yang sulit, dan pada sisi yang lain para pekerja lebih mengutamakan rasa aman dan stabilitas. Para pekerja ada kalanya ingin memiliki periode waktu jeda tertentu untuk melakukan penilaian terhadap perubahan. Sayangnya, lingkungan eksternal tidak pernah berhenti untuk istirahat sejenak pun. Tugas seorang manajer perubahan adalah menantang para pekerja untuk menyelaraskan tujuan, identitas, dan penguasaan mereka dengan perubahan organisasi yang diperlukan. Para manajer perubahan harus mendorong para pekerja untuk berkolaborasi, mengambil risiko, dan bertanggung jawab atas proses perubahan organisasi serta harus terus mempertahankan posisi kepemimpinan dalam organisasi.

Berdasarkan hasil temuan terdapat beberapa karakteristik para manajer yang efektif dalam *manage* suatu perubahan, yakni:

- Mampu membingkai perubahan dalam seluruh organisasi yang berdampak pada perubahan individu. Mampu memberikan tantangan agar para pekerja bersedia menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan.
- Mampu mendorong dan menciptakan suasana yang memungkinkan para pekerja menguji perubahan baru, menghasilkan rekomendasi, bereksperimen dengan cara-cara operasi baru, dan mampu mengidentifikasi perilaku disfungsional yang berakar dalam budaya.

- Mampu memimpin upaya perubahan dengan setiap kata dan perbuatan. Pendeknya, mereka adalah panutan bagi organisasi. Para manajer perubahan memiliki argumen bisnis yang menarik dan sah untuk dilakukannya suatu perubahan, dan pada saat yang sama mampu mengidentifikasi dan mengatasi potensi resistensi. Sebagaimana yang pernah diucapkan Niccolo Machiavelli “Barang siapa yang menginginkan kesuksesan maka harus mengubah perilakunya secara konstan seiring dengan berjalannya waktu.” Atau dengan perkataan lain, mereka sanggup menunjukkan dedikasi secara konstan untuk mengubah kenyataan. Dengan demikian, mereka akan senantiasa berfokus pada hasil, keberhasilan, dan mampu menganalisis kegagalan untuk mencari alasan mengapa hal itu terjadi, dan bagaimana mendorong orang lain agar termotivasi untuk mencoba lagi.
- Mampu berinteraksi dan berkomunikasi dengan individu dan tim kerja dalam organisasi untuk menjelaskan apa, oleh siapa, kapan, di mana, mengapa, dan bagaimana perubahan tersebut perlu dilakukan. Para manajer perubahan memanfaatkan setiap kesempatan untuk berinteraksi dengan para pekerja, menemukan legitimasi perubahan yang diperlukan, mampu menjawab pertanyaan, dan mengajukan tantangan.

Dengan demikian, para manajer perlu menyadari bahwa terdapat kesenjangan pemahaman tentang perubahan di seluruh organisasi, sehingga pada setiap kesempatan mereka mampu memanfaatkan sarana komunikasi yang tersedia untuk membantu memperkecil kesenjangan tersebut.

Siklus Perubahan

Setiap inisiatif perubahan dalam suatu organisasi akan mengikuti suatu siklus perubahan, yaitu dengan mengenali kebutuhan untuk perubahan, mencapai persetujuan mengenai jenis perubahan yang dibutuhkan, dan pada akhirnya mengembangkan strategi implementasi. Pada awalnya, para manajer biasanya sering enggan mengakui

bahwa suatu perubahan diperlukan, karena menganggap biaya yang diperlukan untuk suatu perubahan relatif mahal. Namun demikian, kita perlu khawatir jika kita hanya puas dengan keadaan saat ini saja, maka pada gilirannya kita akan terkena badai. Suatu kesadaran bisa saja datangnya agak terlambat, setelah badai tiba dan cuaca ternyata semakin memburuk, apalagi kondisi “atap” organisasi kita mulai banyak yang bocor, maka kita mulai mengakui bahwa perubahan mendesak diperlukan. Setelah kita tersentak bahwa suatu perubahan ternyata diperlukan, maka tahap berikutnya adalah mendapatkan dukungan dari orang lain untuk mengakui juga bahwa suatu perubahan diperlukan. Dengan demikian kita akan menggalang dukungan bagi arah baru organisasi, untuk kemudian merumuskan suatu strategi serta solusi dan/atau resolusi. Tentu saja pada awalnya kita akan mengalami sedikit keraguan tentang pilihan perubahan, atau dihindangi suatu kebimbangan antara menyangkal, mengakui, menyetujui, atau bahkan mematahkan suatu siklus. Oleh karenanya, kita dituntut agar lebih bersabar, untuk kemudian mencoba mempercepat proses.

Para manajer perubahan harus menciptakan suatu lingkungan di mana para pekerja yang terlibat dalam proses perubahan dapat membuka diri terhadap ide-ide dan konsep-konsep baru, terutama dalam hal menantang asumsi-asumsi lama, mengadopsi asumsi baru, dan mengatasi penolakan terhadap perubahan. Para manajer perubahan harus menyediakan alat, teknik, dan “laboratorium” yang memungkinkan orang untuk menyintesis konsep-konsep baru dan menyelaraskan diri dengan cara-cara baru. Para manajer perubahan harus pandai menyeimbangkan antara stabilitas dengan perubahan. Keseimbangan tersebut diperlukan, mengingat pada satu sisi para pekerja menginginkan ketertiban dan stabilitas, sementara pada sisi lain organisasi harus siap untuk beradaptasi dengan kondisi perubahan yang berlangsung secara cepat. Oleh karena itu, seorang manajer perlu memiliki mentalitas untuk menjaga keseimbangan di antara dua hal yang bersifat paradoks, yakni antara ketertiban dan *chaos*. Manajemen perubahan merupakan proses siklus. Agar manajer mampu menerapkan perubahan secara efektif, maka ia harus pandai melakukan sesuatu pada saat yang bersamaan, terutama dalam menjaga

keseimbangan dua sisi dari mata uang, yakni ketertiban dan *chaos*. Siklus perubahan manajemen lazimnya mengikuti daur proses melalui tahap-tahap sebagai berikut, yakni:

- Memahami situasi saat ini.
- Menentukan keadaan yang diinginkan dan mengembangkan rencana perubahan.
- Melibatkan orang lain dan melewati masa kritis.
- Menilai serta menstabilkan hasil dari perubahan.

1. Memahami Situasi Saat Ini

Para manajer perubahan harus mampu memastikan bahwa upaya perubahan yang dilakukan selaras dengan tujuan bisnis strategis organisasi. Mereka harus mengamati perubahan dalam konteks lingkungan, misalnya tentang kehadiran pesaing baru, kebutuhan pelanggan, dikaitkan dengan kesenjangan yang terjadi dalam organisasi. Para pemimpin perlu memahami secara detail tentang bagaimana kondisi eksternal organisasi akan berdampak pada internal organisasi, sekaligus melakukan penilaian terhadap lingkungan untuk mencari alasan yang paling kuat bagi dilangsungkannya suatu perubahan organisasi. Para manajer perubahan perlu melihat situasi saat ini tidak hanya dari perspektif global semata, tetapi juga dari tingkat lokal. Berinteraksi dan berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) sangat penting untuk mengembangkan pemahaman yang menyeluruh, baik tentang orang-orang maupun tentang proses yang terlibat dalam perubahan. Para manajer perlu mendengarkan aspirasi dari para *stakeholders* sehingga mengetahui apa yang perlu diubah. Di samping itu, perlu memberikan apresiasi terhadap berbagai sudut pandang sehingga memahami perbedaan persepsi yang berkembang. Para manajer perlu memiliki komitmen terhadap perubahan, terutama jika ide dan inisiatif perubahan bukan berasal dari dirinya. Untuk selanjutnya, dapatkan informasi yang jelas, baik di dalam maupun di luar organisasi, tentang siapa yang mendukung dan siapa yang menolak perubahan. Sebelum kita menempatkan diri di tengah-tengah pertentangan yang sulit, para manajer perlu segera mengambil prioritas keputusan yang akan diambil.

2. Tentukan Keadaan yang Diinginkan dan Kembangkan Rencana Perubahan

Melukiskan tentang apa yang telah kita pelajari serta mendiskusikan dengan orang lain agar terlihat gambaran besarnya. Dengan demikian, dapat dikembangkan sebuah rencana yang koheren. Biasanya terdapat beberapa perbedaan pendapat tentang esensi perubahan dan bagaimana perubahan tersebut harus dilihat dan disikapi, maka seorang manajer perubahan harus menganalisis dan menyintesis berbagai perspektif yang berbeda sehingga suatu tujuan perubahan memiliki daya tarik tertentu. Hadirkan visi dengan jelas dan konkret sehingga setiap orang dapat mengerti dan memahami bagaimana hal tersebut dapat memengaruhi mereka. Para manajer perlu menunjukkan apa yang akan dicapai dengan setiap langkahnya dan bagaimana suatu hasil dapat diukur. Para manajer perlu mengubah persepsi para pekerja bahwa perubahan yang diusulkan merupakan kemungkinan yang paling nyata, sehingga ia memperoleh pembenaran menggunakan sumber daya yang langka untuk memengaruhi perubahan.

3. Melibatkan Orang Lain dalam Melewati Masa Kritis

Menerapkan perubahan organisasi memerlukan jangkauan yang luas dan butuh mengembangkan berbagai keterampilan komunikasi dan kedalaman pengetahuan yang tidak selalu dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi. Karenanya setiap orang memerlukan bantuan aktif dan dukungan orang lain. Begitu juga, menerapkan perubahan selalu memerlukan masa percobaan. Biasanya kita perlu mencoba mengembangkan pendekatan dan strategi yang berbeda sebelum mulai mendapatkan hasil. Selama fase ini kita akan membutuhkan orang yang bersedia bereksperimen dengan ide-ide dan teknik baru, dan tidak putus asa oleh adanya kegagalan awal. Bahkan jika kita bisa menerapkan perubahan tersebut oleh tangan kita sendiri saja, kita akan tetap memerlukan bantuan orang lain untuk mempertahankan perubahan tersebut. Sebagai manajer perubahan, kita harus terus-menerus melibatkan lebih banyak orang lagi di sepanjang jalan perubahan. Dengan cara ini kita akan membangun momentum untuk melewati masa kritis. Kita perlu memantau terus-menerus tingkat keselarasan dari perubahan yang diusulkan dan membantu individu agar tetap fokus pada daerah yang membutuhkan diskusi dan

penyesuaian, bukan hanya terpaku pada mengintensifkan upaya mengatasi perlawanan terhadap perubahan.

4. Menilai dan Menstabilkan Hasil dari Perubahan

Untuk menilai dan menstabilkan hasil perubahan, para manajer harus membuat target kinerja tertentu agar memperoleh hasil yang diinginkan dengan membidik beberapa tujuan spesifik, yakni:

- a. Membuat perubahan yang lebih nyata, baik dari sisi kinerja individu maupun kinerja organisasi, karena suatu pencapaian tujuan yang lebih nyata akan mampu meningkatkan motivasi.
- b. Hasil penilaian akan memberikan rasa kemajuan pada setiap orang dan memberi kesempatan pada mereka untuk merayakan kemenangan di setiap tonggak pencapaian.
- c. Dengan menegaskan persyaratan kinerja yang jelas, hal ini akan mendorong setiap orang yang tadinya menolak suatu perubahan untuk segera beradaptasi dengan cepat.
- d. Dengan adanya hasil pengukuran yang jelas, maka suatu perubahan cenderung dapat dipertahankan, dan dengan demikian perhatian dapat dialihkan dan difokuskan pada sisi lain dalam organisasi.

Agar sukses dalam melaksanakan manajemen perubahan, maka kita perlu melakukan metamorfosis terhadap konsep kepemimpinan, manajemen, partisipasi pekerja, tim kerja, dan pemanfaatan sumber daya. Alangkah baiknya jika manajemen perubahan bisa mendapatkan orang yang terlibat secara positif dalam proses perubahan, walaupun tadinya mereka menolak perubahan, untuk kemudian menyalurkan energinya, sehingga mereka akan bergerak lebih cepat dalam mengadopsi perilaku baru dan mampu bekerja sama.

Dalam situasi perubahan, seorang manajer bisa saja dihindangi keraguan bahwa kerugian yang diderita akan menjadi lebih besar ketimbang keuntungan

yang akan diperoleh. Suatu rasa “takut kehilangan” bisa menutup pikiran kita untuk mengembangkan pemikiran positif tentang perubahan, dan bahkan bisa melakukan tindakan yang bakal menghalangi atau menggagalkan inisiatif perubahan. Ketika suatu inisiatif perubahan diumumkan dalam sebuah organisasi, harus diakui bahwa perubahan itu akan memengaruhi setiap orang dengan cara yang berbeda. Setiap orang dalam organisasi membutuhkan suatu lingkungan yang aman sehingga ia bebas untuk bereaksi. Demikian pula, setiap orang membutuhkan kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan sebelum mereka dapat menguasai perilaku yang diharapkan oleh suatu perubahan. Semakin mendalam perubahan organisasi, semakin menuntut terciptanya kesempatan yang aman bagi setiap orang untuk menyesuaikan diri.

Setiap orang memiliki daya adaptabilitas dalam merespons suatu perubahan, dan perbedaan respons tersebut dipengaruhi oleh empat hal utama, yakni:

- Faktor keyakinan (apa yang saya pikir benar).
- Faktor nilai (apa yang saya anggap baik).
- Faktor perilaku (bagaimana saya melakukan hal tersebut).
- Keterampilan (kemampuan dan talenta).

Perubahan bukanlah suatu proses yang dapat dipaksa atau digerakkan secara massal, namun perubahan harus dipupuk pada kadar yang sesuai bagi setiap individu yang terlibat pada organisasi secara keseluruhan. Bagi manajer perubahan, adalah kewajiban untuk menjelaskan kepada semua orang tentang realitas situasi dan kecepatan yang dibutuhkan untuk melanjutkan perubahan, di samping menyeimbangkan kebutuhan individu dan organisasi pada realitas bisnis dan pasar.

Pada akhirnya, setiap orang harus percaya bahwa perubahan yang telah mereka buat adalah benar dan berharga bagi diri mereka sendiri dan organisasi. Idealnya, struktur pembinaan bagi perubahan dilakukan secara resmi dan kontinu, yaitu disediakan waktu dan sumber daya yang memadai yang dikhususkan untuk membina perubahan secara efektif. Sinisme mungkin akan terjadi ketika program pembinaan terlalu dicangkokkan

sehingga melebihi beban kerja. Mungkin perlu menciptakan infrastruktur permanen, misalnya pembinaan dalam bentuk hubungan *mentoring*, pengawasan, dan kelompok strategis yang membantu dalam menguji dan mengalibrasi ulang perubahan, baik pada saat sebelum, selama dan sesudah terjadinya siklus perubahan. Mengembangkan struktur permanen akan memungkinkan setiap orang untuk bekerja secara individual dan kolektif dalam mengatasi perubahan, sehingga akan memunculkan ketegangan kreatif dan upaya eksperimental untuk mencairkan pola pikir yang masih tertutup.

Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus memperbarui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan, dan para pekerja itu sendiri. Kegiatan manajemen perubahan harus berlangsung pada tingkat tinggi mengingat laju perubahan yang dihadapi akan lebih besar dari masa sebelumnya.

Last but not least, agar terjadi perubahan yang signifikan dan dapat diimplementasikan dengan baik ke dalam suatu organisasi, maka hal berikut ini harus segera terjadi, yakni:

- Orang harus memahami dengan jelas tentang apa yang dimaksud dengan organisasi bisnis dan pelanggan. Dengan demikian, definisi yang jelas tentang tujuan bersama diperlukan.
- Persyaratan kinerja baru harus dinyatakan dengan jelas dan dipahami oleh para pekerja, sehingga mereka mampu melakukan perubahan perilaku sekaligus mengubah cara mereka melakukan bisnis, tentunya perubahan ini secara luas harus selaras dengan tujuan organisasi.

Dengan demikian, para manajer perlu melakukan pembinaan untuk suatu perubahan yang konstruktif pada seluruh organisasi. Ketika ide perubahan disampaikan kepada seluruh lapisan organisasi sebagai sebuah *mainstream*, maka dengan sendirinya perlu dibarengi oleh perubahan infrastruktur pembinaan yang sudah ada, yang dapat mengatasi segala bentuk resistensi, sehingga mereka terdorong untuk mencoba dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang telah direncanakan.

MANAJEMEN BERBASIS KOMPETENSI

Belakangan ini kata manajemen menjadi kata yang sedemikian populer diperbincangkan di mana-mana, mulai di ruang perkuliahan, forum seminar, media massa, forum bisnis, dan bahkan di sidang kabinet hingga percakapan di teras-teras kafe. Demam mengenai topik manajemen, baik sebagai bahan diskusi formal atau sekadar snobisme pribadi tengah melanda kehidupan kita. Dari hari ke hari, semua kalangan di Indonesia mulai terbiasa membicarakan manajemen dengan masing-masing pemaknaannya, walaupun disadari ataupun tidak, mis-manajemen masih tetap merebak di mana-mana. Sebagai ilustrasi, mendiang Peter Drucker pernah melontarkan keluhan dirinya mengenai keganjilan dan kegagalan manajemen yang ditemuinya di berbagai negara dikarenakan para manajer tidak bertindak, berpikir, dan memahami manajemen sebagaimana mestinya.

Berbeda halnya bagi kalangan yang lebih terdidik, manajemen lazimnya akan cenderung dipersepsikan dan diasosiasikan dengan kepemimpinan. Respons seperti ini tentu saja wajar karena pada dasarnya kepemimpinan merupakan materi bahasan yang acap kali menyita porsi terbesar dari setiap ulasan yang menyangkut aspek manajemen.

Di samping itu, akan terungkap pula nuansa lain, yang juga cukup menarik untuk direnungkan ketika kita tengah memperbincangkan manajemen, yakni pada sisi kontroversialnya. Sampai saat ini masih diperdebatkan, apakah manajemen itu sudah patut disebut sebagai sebuah ilmu, atau lebih praktis jika diberi predikat sebagai sebuah

seni, atau merupakan kombinasi dari keduanya. Diskusi dan perdebatan pemikiran yang demikian, sesungguhnya telah berlangsung di belahan dunia barat sejak berpuluh-puluh tahun lampau, dan hingga detik ini masih belum menunjukkan tanda-tanda akan berakhir, walaupun sudah begitu banyak buku dan jurnal manajemen diterbitkan.

Awal dari diskusi dan perdebatan tadi sesungguhnya bersumber dari pertanyaan filosofis yang berakar pada dimensi kepemimpinan sebagai salah satu bagian terpenting dari manajemen. Apakah deskripsi akademis maupun praktis tentang kepemimpinan itu sudah layak dikategorikan sebagai ilmu pengetahuan ataukah untuk sementara waktu ini lebih proporsional jika diberi predikat sebagai seni keterampilan? Dalam hal ini masih tersirat adanya keraguan para pakar dan praktisi manajemen untuk memutuskan silang pendapat tersebut agar terumuskan aksiomatik baku mengenai aspek kepemimpinan.

Terdapat anggapan dari sebagian kalangan pakar dan praktisi manajemen, bahwa faktor determinan seseorang agar dapat diprediksikan memiliki kapasitas pribadi untuk memimpin adalah jika telah melekat setumpuk bakat bawaan pada dirinya sejak lahir. Pada sisi lain, terbuka suatu anggapan bahwa munculnya kemampuan untuk memimpin terutama lebih ditentukan oleh faktor keuletan individu dalam meraih berbagai pendidikan, pelatihan, serta pengalaman memimpin secara bertahap dan berkesinambungan. Hal-hal tersebut akan menempa karakter dirinya sendiri untuk menjadi seorang pemimpin.

Berbagai upaya merenungkan dan mencari jawaban dari pertanyaan filosofis-kontroversial tersebut mau tidak mau akan menggiring kita untuk menepong dimensi manajemen dan kepemimpinan yang lebih kompleks, yakni sumber daya manusia.

Secara historis, pemahaman terhadap sumber daya manusia itu sendiri, yang secara spesifik berkaitan dengan kajian perilaku organisasi dan yang secara keseluruhan berada pada ruang lingkup perilaku manusia, kesemuanya merupakan faktor penentu yang memegang peranan kunci bagi keberhasilan pengejawantahan manajemen dan kepemimpinan dalam suatu sistem keorganisasian terpadu untuk meraih tujuan tertentu.

Oleh karenanya, wajarlah jika dari waktu ke waktu terdengar keluhan dan kesulitan dari banyak kalangan terdidik dalam bidang manajemen untuk mencoba menerapkan pengetahuan teoritikalnya, sesuai dengan apa yang telah mereka pelajari di bangku kuliah yang bersumber dari berbagai kepustakaan Barat. Bahkan tidak jarang dijumpai dampak yang kontraproduktif ketika mereka mencoba menerapkan kaidah-kaidah manajemen yang bersifat altruistik dan profesional di berbagai tingkatan organisasi.

Berdasarkan berbagai pengalaman maupun kontemplasi pribadi di kancah dunia manajemen, baik yang berkaitan dengan aspek strategikal maupun aspek taktikal operasional, maka untuk sementara dapat disimpulkan bahwa keberhasilan manajerial tidak semata-mata ditentukan oleh penguasaan teori manajemen melulu yang bersifat rasional, tetapi perlu juga dibarengi seni keterampilan memimpin yang mengandalkan pada ketajaman intuitif-emosional dan politis-situasional.

Hal ini berarti kegigihan kita semua untuk mendalami ilmu pengetahuan manajemen secara akademik yang mumpuni tentunya bukanlah sesuatu yang sia-sia dan tanpa arti. Namun demikian, patut pula diingat kembali bahwa hal itu tidak mungkin menjamin adanya pemahaman yang utuh mengenai dinamika manajemen pada sebuah organisasi yang kita pimpin di Indonesia, dengan sumber daya manusianya yang sejak awal sudah terbiasa dengan kaidah moral ketimuran dan latar belakang identitas budaya etnikal pada masing-masing daerah yang khas dan unik.

Perlu kita sadari bersama bahwa berbicara mengenai sumber daya manusia selaku manajer di berbagai organisasi, khususnya di belahan timur seperti di Indonesia, baik pada posisi dirinya selaku pekerja, rekan kerja, pemimpin kerja, maupun anggota keluarga, seringkali perilaku dan motivasi kerja mereka tidak selalu bergerak mengikuti pola pikir linier-mekanistik, dan juga tidak semata-mata ditentukan oleh kompensasi yang bersifat material-finansial sejalan dengan kaidah-kaidah manajemen nalar-rasional pada umumnya. Namun, sangat dipengaruhi pula oleh pola hubungan-humanis dan sistem kompensasi yang memerhatikan sisi lain kemanusiaan yang bersifat imaterial-afeksional, seperti penghargaan, jenjang karier, pujian, dan suasana kerja yang hierarkis-struktural.

Dengan adanya aspek kultural-empirik demikian, kita semua menyadari bahwa di dalam menerapkan kaidah-kaidah manajemen yang bersifat nalar-rasional, di samping perlu dibekali kompetensi, perlu juga diimbangi dengan keberanian berimprovisasi, sebagaimana batasan dasar manajemen yang seringkali diungkapkan sebagai berikut, *“Management is getting things done through and with other people”*; yang menegaskan bahwa menjalin keterampilan hubungan antarmanusia menduduki peran yang teramat penting, di samping keterampilan konseptual maupun teknikal.

Sekali lagi, sebagaimana diketahui bersama, bahwa baik secara teoritikal keilmuan maupun seni praktikal, manajemen tidak pernah menawarkan sebuah langkah solutif universal untuk memecahkan berbagai permasalahan organisasi dalam upaya mencapai tujuannya. Sejalan dengan hal ini perlu disadari, dinamika lingkungan organisasi akan sangat berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan manajerial, lebih-lebih di dalam keputusan yang memiliki muatan strategikal.

Oleh karenanya, kondisi demikian memberikan implikasi bagi kita, bahwa penerapan manajemen yang efektif senantiasa bersifat situasional-kondisional, termasuk pula di dalamnya seting lingkungan keorganisasian di mana sumber daya manusia berkiprah. Dengan demikian, pembahasan mengenai kompleksitas organisasi yang terkait di dalamnya, yaitu aspek keberagaman sumber daya manusia, meliputi antara lain tingkat pendapatan, latar belakang budaya, agama, etnis, dan gender, belakangan ini telah menjadi perbincangan yang hangat di kalangan manajer menengah atas.

Di samping itu, arus globalisasi yang merebak ke seluruh penjuru dunia sejak dekade 1980-an, dibarengi dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang sedemikian pesatnya, telah pula mengubah kompleksitas dan dinamika lingkungan, yang mendorong semakin meningkatnya besaran intensitas persaingan antarorganisasi, sejalan dengan tumbuhnya kesadaran baru di kalangan manajemen perihal pentingnya aspek kompetensi manajerial. Bahkan keunggulan bersaing tradisional yang dimiliki suatu negara, seperti biaya tenaga kerja, di mana modal dan bahan baku tidak akan efektif lagi untuk terus-menerus dipertahankan, mengingat manfaat ataupun nilai tambah

yang diciptakan oleh keunggulan tersebut belakangan ini sudah dapat disubstitusikan melalui strategi *outsourcing global*. Oleh karenanya, muncullah keyakinan dan kebulatan tekad, bahwa di tengah-tengah situasi pasar yang sangat kompetitif pada abad ke-21 ini, penerapan manajemen yang berbasis kompetensi merupakan hal yang bersifat *conditio sine qua non* bagi suatu organisasi yang berambisi menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan, baik yang ingin diraihinya melalui strategi kepeloporan biaya, diferensiasi, maupun fokus.

Berbicara mengenai aspek kompetensi, sesungguhnya hal ini bukanlah merupakan konsep baru, bahkan hal ini sudah ada sejak tahun 1970-an di Amerika Serikat. Namun demikian, untuk lebih memahami kompetensi ini, ada baiknya jika kita terlebih dahulu memilah pengertian sumber daya dan kapabilitas selaku determinan penting kompetensi pada suatu organisasi.

Sumber daya itu sendiri sesungguhnya merupakan *input* produktif dalam proses manajemen di mana ketersediaan, kualitas, kebaruan, dan nilai sinergitasnya akan memengaruhi keberlangsungan hidup suatu organisasi. Sebagaimana yang telah kita ketahui, hal ini dapat dibedakan ke dalam aktiva nyata, yakni yang merupakan keseluruhan alat-alat fisik yang digunakan suatu organisasi dalam menyuguhkan nilai tambah bagi pelanggannya; dan aktiva tidak nyata, yakni yang merupakan sekumpulan aktiva yang pada dasarnya tidak dapat diraba atau dilihat oleh indera mata, seperti halnya merek produk yang dikenal dan terpercaya. Juga halnya reputasi organisasi yang baik, pekerja yang kreatif dan berpengalaman, serta kesatuan budaya organisasi yang telah dihayati secara utuh.

Berbicara mengenai kompetensi, maka sumber daya manusia memainkan peranan yang substansial dan esensial, dikarenakan di satu sisi merupakan *human capital* dan *active agent* bagi pengembangan suatu organisasi, dan di sisi lain merupakan faktor determinan kapabilitas yang merupakan sekumpulan keahlian dan keterampilan dalam mengoordinasikan dan mengintegrasikan serangkaian sumber daya yang ada dalam suatu sistem keorganisasian, sehingga melahirkan serangkaian kompetensi yang kemudian

secara sinergis akan membentuk kompetensi inti atau sering diistilahkan pula sebagai kompetensi distingtif, yakni serangkaian kekuatan unik yang memungkinkan suatu organisasi meraih tingkat efisiensi, kualitas, inovasi, ataupun tanggapan pelanggan; yang kesemuanya mampu menciptakan nilai superior dan keunggulan bersaing.

Dalam konteks manajemen pada umumnya, belakangan ini kompetensi merupakan suatu kajian yang sangat menarik dan diminati para ilmuwan dan praktisi untuk mendiskusikan secara intens di berbagai seminar dan forum-forum ilmiah. Meskipun mereka telah bersepakat mendeskripsikan kompetensi sebagai sekumpulan kompleksitas unsur-unsur produktif serta keahlian dan keterampilan, yang mana suatu organisasi—baik yang bermotifkan laba atau nirlaba—dapat memosisikan dirinya berbeda dari pesaingnya; tetapi dalam bahasa sederhana kata kompetensi sering disimbolkan dengan *the ability to perform*.

Ketersediaan dukungan, disiplin, komitmen, serta kepercayaan terhadap kemampuan diri sendiri, kesemuanya akan mampu melahirkan kinerja organisasi dalam upayanya menciptakan kompetensi-kompetensi baru secara berkelanjutan. Dengan demikian, kemampuan organisasi untuk terus-menerus belajar dan berubah pada gilirannya akan mampu mengasah kompetensi inti yang dimilikinya. Dalam konteks ini, secara ilustratif dan konseptual kompetensi dapat dikonfigurasi ke dalam unsur-unsurnya yang bersifat dinamis, sistematis, kognitif, dan holistik. Pemahaman dan penghayatan yang mendalam terhadap keempat unsur tersebut akan memicu dan memacu manajemen untuk senantiasa menciptakan dan sekaligus secara sistematis menumbuhkembangkan kapabilitas dan fleksibilitas serta meningkatkan koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplifikasi (KISS) berbagai sumber daya yang dimiliki suatu organisasi hingga merupakan suatu kesatuan dinamis dan mengalir di mana komponen-komponen dan unsur-unsurnya tidak dapat terpisahkan satu dengan yang lainnya.

Tentunya, keempat unsur tersebut di atas akan membingkai organisasi pada terbentuknya logika strategis sebagai arahan manajemen berbasis kompetensi dalam mengidentifikasi, mengendalikan, dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya.

Khususnya yang berkenaan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia, hal ini secara langsung akan terkait dengan karakteristik kompetensi, baik yang kasat mata, seperti halnya keterampilan teknis; dan yang bersifat lebih tersembunyi, seperti konsep diri, sifat, dan juga motif.

Tentunya, kesadaran terhadap komitmen untuk terus melanggengkan kompetensi-kompetensi baru secara konsisten, akan mengarah pada terbentuknya keunggulan bersaing organisasi yang berkelanjutan. Namun, hal itu dapat terjadi jika perpaduan antara sumber daya dan kapabilitas mampu memenuhi keempat kriteria, yakni bernilai tinggi, langka, membutuhkan biaya yang relatif besar untuk menirunya, dan terorganisir dengan baik. Organisasi yang telah maju terus mengembangkan berbagai program kompensasi yang lebih komprehensif untuk mendorong komitmen para pekerja meningkatkan kompetensinya, dengan memperlakukan mereka sebagai mitra dalam bisnis, di antaranya dengan menyusun suatu rencana imbalan dengan menawarkan berbagai besaran upah di atas rata-rata yang dikombinasikan dengan insentif dan tunjangan ekstensif. Dalam hal ini, termasuk juga memberikan bagian laba di saat organisasi bisnis mengalami lonjakan pendapatan dan “berbagi rasa” pada saat mereka mengalami tahun-tahun penurunan pendapatan. Di samping itu, memberikan suatu paket tunjangan guna memperjelas bahwa para pekerja dipandang sebagai investasi jangka panjang. Bentuk pembayaran upah yang langsung, yakni gaji, insentif, komisi, dan bonus. Bentuk pembayaran upah tidak langsung adalah bentuk tunjangan, seperti asuransi, perawatan, dan masa cuti. Upah berbasis kompetensi akan diberikan dengan berpegang pada kisaran, kedalaman, dan jenis keterampilan serta pengetahuan yang mampu ditunjukkan melampaui jabatan yang diembannya. Tentu dalam hal ini, perlu dibedakan antara upah berdasarkan kompetensi dan upah berdasarkan jabatan. Khusus untuk upah berdasarkan kompetensi, para pekerja diberi sertifikat kompeten dalam bidang pekerjaan yang dituntut oleh jabatannya.

Berpijak pada kriteria di atas, maka posisi tawar suatu organisasi yang didukung oleh kompetensi yang bernilai *superior* tentunya akan mampu menerobos peluang

dan sekaligus mengelak dari ancaman yang dihadapi, apalagi dengan didukung oleh penguasaan kompetensi yang langka, akan diperlukan pengorbanan yang relatif besar supaya dapat terhindar dari suasana intimidatif, serta terorganisir secara prima, yang mana kesemuanya ini akan mewujudkan keunggulan bersaing dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan.

Terakhir, dalam memasuki era Indonesia baru, yang dicirikan tidak hanya oleh kepentingan dan tuntutan nasional atau lokal semata, namun juga tuntutan internasional atau global; agar diperoleh kemampuan bersaing yang berkesinambungan, maka organisasi bisnis perlu dibekali manajemen berbasis kompetensi, tanpa mengabaikan terpenuhinya ketiga karakteristik dasar, yakni mampu melahirkan nilai superior bagi si pelanggan, terbedakan secara jelas dan unik dari para pesaingnya, serta dimilikinya potensi untuk terus ditumbuhkembangkan.

MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN KOLABORATIF

Manajemen kolaboratif merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan berbagai teknik manajemen yang mempromosikan rasa persatuan dan kerja sama tim di antara para manajer dan supervisor dalam organisasi bisnis. Ide di balik gaya manajemen kolaboratif ini adalah untuk memungkinkan para manajer menggabungkan kekuatan mereka dengan anggota tim lainnya, sehingga secara kolektif mereka mampu mengimbangi kelemahan yang ada di antara anggota tim. Pada sisi yang lain, pendekatan ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi di semua lini operasi organisasi, meningkatkan semangat kerja, meningkatkan hubungan baik dengan pemasok, dan bahkan membangun persepsi positif konsumen terhadap bisnis yang sedang dijalankan. Gaya manajemen kolaboratif lebih bervariasi ketimbang teknik manajemen tradisional, dan salah satu yang menonjol adalah ditekankannya pendekatan tim kerja untuk mengelola bisnis. Para manajer tidak lagi hanya mempertahankan tanggung jawab dan akuntabilitas di wilayah kewenangannya masing-masing semata, tetapi mereka mengembangkan sikap yang lebih fleksibel dengan berunding antara satu dengan lainnya berkenaan dengan isu-isu yang berkembang dari hari ke hari secara lintas departemental serta mendorong suatu kerja sama tim. Para manajer akan lebih

sering duduk bersama-sama untuk melakukan *brainstorming* tentang bagaimana cara menangani masalah krusial yang tengah berkembang di salah satu departemen atau unit organisasi, dengan tujuan mencegah kemungkinan permasalahan yang akan timbul sebelum masalah tersebut meluas dan berdampak negatif terhadap operasi organisasi secara keseluruhan. Ruang lingkup metode manajemen kolaboratif yang digunakan di lingkungan organisasi akan ditentukan oleh sifat bisnis, ukuran dari tim manajemen, dan jenis masalah operasional yang sering ditemui secara umum pada model bisnis tertentu. Para manajer dapat duduk bersama-sama dalam suatu pertemuan informal, atau bisa saja memilih *platform* yang lebih terstruktur untuk melakukan suatu interaksi teratur dalam satu atau dua kali dalam seminggu. Dengan pendekatan yang lebih terstruktur, suatu tim kerja dapat memanfaatkan berbagai metode pelaporan untuk mengidentifikasi apa yang tengah terjadi di berbagai bidang operasi, mengevaluasi berbagai peristiwa penting, dan secara kolektif merespons berbagai persoalan dengan cara yang dianggap baik oleh tim kerja. Hal ini tentunya berbeda dengan cara yang biasa ditempuh oleh para manajer dalam manajemen tradisional, di mana masing-masing departemen hanya menyerahkan laporan kepada pihak pemilik dan mereka kurang memiliki kemandirian dalam menangani berbagai macam persoalan. Dalam manajemen kolaboratif kekuatan masing-masing para manajer dapat teraktualisasi dan bermanfaat dalam mengatasi hambatan potensial yang ada dalam operasi bisnis. Salah satu kelemahan yang masih dirasakan dalam pendekatan manajemen kolaboratif adalah bahwa para manajer yang bekerja dalam lingkungan kolaboratif belum sepenuhnya merasa diberdayakan, khususnya dalam membuat keputusan segera dan langsung di tempat saat diperlukan, sehingga waktu yang berharga hilang, padahal secara kolektif mereka cukup representatif untuk melakukan keputusan. Masalah kewenangan untuk mengambil keputusan ini menjadi penting ketika mereka harus mencegah suatu masalah sebelum masalah tersebut menyebar ke area lain, yang jika keputusannya tertunda dapat memicu persoalan baru yang lebih sulit. Tidak dapat dielakkan, suatu kolaborasi berkelanjutan di antara para pekerja atau tim kerja sangat diperlukan untuk

kemajuan organisasi, bahkan teknik-teknik yang berkembang selama ini bermanfaat dalam menjaga kekompakan dan keutuhan tim kerja, khususnya untuk menghindari konflik yang berdampak negatif terhadap organisasi secara keseluruhan. Motif utama di balik penggunaan teknik tersebut adalah untuk membawa pertumbuhan yang positif dalam bisnis. Tentu saja efektivitas dari manajemen kolaboratif akan bergantung pada kemampuan pemimpin tim kerja, yaitu bagaimana kemampuan mereka dalam menangani isu-isu, mulai dari tingkat yang paling sederhana sampai ke tingkat yang paling rumit. Dengan demikian, manajemen kolaboratif bertujuan untuk mengintegrasikan solusi serta membangun hubungan yang sehat di antara para wirausahawan, pemilik atau investor, para pekerja, para pelanggan, mitra kerja, dan vendor. Pendekatan kolaboratif mendorong diskusi terbuka bagi terciptanya suatu pencerahan. Berbagai perbedaan dan jenis-jenis sengketa yang berlangsung dalam organisasi –sebagai alasan di balik konflik– dianalisis secara menyeluruh sebelum dilakukan suatu penyelesaian atau keputusan apa pun. Suatu hasil penting dari gaya manajemen kolaboratif ini adalah terselenggaranya pemerataan kerja dan meningkatnya kemampuan kerja. Gaya manajemen tersebut secara efektif membantu koordinasi di antara anggota tim kerja dan sinkronisasi berbagai unit atau sektor organisasi lainnya. Suatu organisasi selalu memiliki tim kerja terpisah bagi manajemen kolaboratif, di mana setiap anggota tim kerja terampil dalam menyelesaikan konflik dan mereka memiliki pengalaman yang cukup dalam menangani situasi rumit serta mampu memilah masalah yang timbul karena keadaan yang tak terduga. Para eksekutif atau manajer juga harus memiliki keterampilan mendengarkan dan kemampuan komunikasi yang efektif, dikarenakan mereka bakal menghadapi hal-hal yang rumit, khususnya yang berkaitan dengan memahami pandangan orang lain. Terdapat beberapa kondisi yang kondusif untuk menopang berlangsungnya manajemen kolaboratif, yakni: *pertama*, terselenggaranya organisasi pembelajaran yang didukung oleh jajaran pimpinan. *Kedua*, tersedia seperangkat nilai guna memandu organisasi dalam membangun visi, strategi pengembangan, dan merancang taktik, serta tersedia sebuah model untuk mendistribusikan kekuasaan. Tim manajemen kolaboratif juga

perlu melakukan pemantauan, guna memastikan bahwa rencana dan keputusan yang diambil oleh mereka diimplementasikan sesuai dengan norma-norma yang dibangun. Dalam hal ini, termasuk juga mengevaluasi para pekerja sekaligus potensi mereka agar mampu bekerja sesuai dengan kebijakan organisasi serta menghindari konflik dalam jangka panjang. *Ketiga*, manajemen kolaboratif juga harus berjalan efisien guna menanamkan kepercayaan terhadap organisasi dan mampu memberikan umpan balik kepada para pemilik, sehingga tumbuh prinsip manajemen yang didasarkan pada saling percaya, pengertian, dan kerja sama. Tentunya perangkat yang diimplementasikan dan gaya yang diadopsi oleh tim manajemen tergantung pada sifat bisnis, jenis konflik yang biasa dihadapi, dan jenis orang-orang yang terlibat di dalamnya. Model bisnis kolaboratif dirancang setelah mempertimbangkan ukuran bisnis dan masalah operasional yang acap kali muncul, dengan melakukan pertemuan berkala tim manajemen yang berusaha untuk mengatasi hambatan yang terjadi, yakni dengan cara langkah demi langkah. Gaya dan teknik manajemen kolaboratif tentunya berbeda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, dan hal tersebut dibentuk sesuai dengan sifat dan modus krisis yang dihadapi. Namun, kritik pun muncul bahwa terlalu banyak implementasi teknik kolaboratif dapat menyebabkan pemborosan waktu untuk hal-hal yang sepele sehingga dapat memunculkan masalah dalam hal komitmen. Orang akan cenderung menghindari tanggung jawab dan mencari jalan pintas sehingga tenggang waktu harus ditetapkan untuk memecahkan konflik, dan begitu pula halnya bahwa tanggung jawab harus dibagi rata di antara anggota tim kerja agar masing-masing berfungsi secara efektif sebagai bagian dari tim kerja manajemen kolaboratif.

Baru-baru ini sempat diselenggarakan konferensi kepemimpinan kolaboratif dengan tema “Visi 2020”. Gagasan di balik konferensi ini adalah prediksi dan bayangan dunia pada tahun 2020 sekaligus pembelajaran apa yang kita butuhkan untuk menyongsong visi tersebut. Bahkan sebelum konferensi dimulai, telah digagas kerangka kerja baru dan menarik tentang manajemen dan kepemimpinan yang dibutuhkan ke depan. Termasuk apa peran kepemimpinan dalam lingkungan dinamis seperti saat ini, dan apakah

manajemen saat ini benar-benar lebih membutuhkan kelincahan dan kemampuan beradaptasi. Oleh karenanya, dalam konteks ini perlu kita usulkan kerangka kerja manajemen dan kepemimpinan yang cocok dengan kebutuhan saat ini, khususnya desakan untuk melakukan inovasi dan pendistribusian pengambilan keputusan.

Sebagai titik awal, mari kita simak ilustrasi tentang permasalahan yang dihadapi seorang pekerja bernama Bobby berikut ini: "Kalau bisa saya senantiasa akan menghindari ruang pimpinan, karena saya merasa apakah pada saat ini saya masih membutuhkan seorang pemimpin. Namun, setelah saya berdiskusi dengan seorang rekan yang lebih berpengalaman dalam berorganisasi, dia mengatakan bahwa masalah saya adalah terkait dengan hubungan saya dengan para pemimpin, dan bukan dengan kepemimpinan. Memang, selama ini saya merasa tidak nyaman dengan mereka karena saya merasa bahwa mereka tidak memiliki cukup pengetahuan atau informasi terbaik untuk membuat suatu keputusan. Saya merasa bahwa setiap orang dalam organisasi harus terlibat secara nyata dalam memengaruhi suatu keputusan," demikian pendapat Bobby. Dari ilustrasi tersebut, agaknya kita perlu mengusulkan sebuah kerangka di mana setiap orang bertanggung jawab berkenaan dengan kepemimpinan. Tanggung jawab tersebut tentunya berbeda-beda tergantung pada peran dan level mereka dalam organisasi. Namun demikian, mereka tetap harus diberi tanggung jawab untuk memimpin dan *manage* sesuai dengan lingkup pengaruh mereka. Dengan demikian bagaimana manajemen dan kepemimpinan dibedakan? Pada tingkat yang lebih tinggi dalam jenjang organisasi, kepemimpinan adalah penunjuk jalan, menyajikan pilihan untuk arah, dan mendefinisikan batas-batas pengambilan keputusan. Pemimpin yang efektif membuat suatu pengambilan keputusan dengan basis informasi yang relevan dan *real time*. Para pemimpin memusatkan perhatian mereka untuk mendefinisikan tentang "apa", sedangkan tim kerja lebih menentukan tentang "bagaimana". Sementara manajemen adalah representasi dari proses, dalam arti semua organisasi setuju bahwa mereka memerlukan proses untuk membantu agar mampu berfungsi secara efisien dan efektif. Manajemen memfasilitasi penciptaan proses dan kemudian bertindak sebagai

wakil untuk memastikan bahwa berlangsungnya proses tidak rusak oleh adanya suatu perubahan. Dalam perannya ini, manajemen tidak membuat keputusan tentang proses, tetapi memfasilitasi penciptaan proses dan kemudian mengidentifikasinya ketika proses perlu ditingkatkan. Salah satu peran utama manajemen adalah untuk menghindari kegagalan sistem. Dalam konteks inilah kemudian kita mengenal istilah manajemen risiko (*risk management*). Pertanyaannya kemudian adalah bagaimana manajemen dan kepemimpinan bergabung untuk menciptakan budaya yang menunjang bakat dan inovasi? Model yang sederhana adalah kepemimpinan mendefinisikan visi sedangkan manajemen memastikan kemampuan untuk menyampaikan dan mengimplementasikan visi tersebut. Salah satu contoh adalah para pemimpin yang memfasilitasi penciptaan visi dalam pasar global melalui kolaborasi. Para pemimpin berupaya menggerakkan minat dan semangat tentang suatu isu atau inisiatif, dan menciptakan suatu lingkungan untuk mendorong aliran ide, memberi inspirasi, serta memberi kesempatan pada tim kerja untuk membuat keputusan, mengatur agenda dan kecepatan, sehingga semangat tim kerja (*esprit de corps*) bangkit. Seorang pemimpin kemudian akan memeriksa secara teratur untuk melihat apakah masih terdapat hambatan pada tim kerja untuk mengimplementasikan visi dan evolusi. Seorang pemimpin akan menyimak dan menjamin bahwa suatu nilai masih berjalan dalam organisasi. Seorang anggota tim manajemen akan mempelajari sistem saat ini dengan penuh perhatian, dan menempatkan diri sebagai bagian dari sistem tersebut, sehingga mereka memiliki objektivitas untuk mengidentifikasi dan menilai masalah. Para manajer harus memerhatikan proses dan mengidentifikasi risiko dan isu-isu yang terjadi di dalam sistem. Para manajer perlu mengidentifikasi beberapa peringatan dini sebelum suatu risiko muncul, dan menentukan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengurangi risiko. Dalam rangka mengidentifikasi sinyal peringatan dini, para manajer akan mendapatkan suatu keuntungan. Jika sebuah sistem gagal bekerja, maka para manajer harus memfasilitasi penciptaan proses baru untuk disepakati agar sistem kembali berfungsi. Ketimbang memikirkan apakah suatu risiko bersifat signifikan atau tidak, para manajer harus membuat suatu sistem di mana sistem itu sendiri yang

akan memberikan peringatan dini. Para manajer juga perlu memastikan bahwa sistem memiliki keterampilan proses solusi atau resolusi konflik yang efektif. Para manajer yang berfokus keluar akan berusaha untuk mengidentifikasi konflik yang belum terselesaikan dan tidak selalu harus menggunakan jasa pihak eksternal, baik konflik dengan pelanggan, pemasok, maupun mitra kerja. Terjadinya konflik yang sehat dengan pihak pelanggan, pemasok, dan mitra kerja akan dapat menimbulkan hubungan yang lebih sehat. Selain itu, terbuka ruang untuk berbagi informasi antara satu dengan lainnya. Pada gilirannya hal tersebut dapat mengarah pada kolaborasi yang lebih kuat.

Pada akhirnya manajemen harus memastikan bahwa banyak para pekerja telah memiliki pengetahuan yang memadai, dan mereka terus berusaha untuk menyebarkan pengetahuan tersebut melalui kolaborasi, dan inilah yang dimaksud dengan organisasi pembelajaran. Adapun faktor kunci keberhasilan bagi organisasi pembelajaran adalah perilaku manajemen. Manajemen harus memfasilitasi proses dan budaya pembelajaran, serta memberi imbalan (*reward*) kepada orang yang bersedia berbagi pengetahuan, dan sebaliknya juga mendorong agar para pekerja yang menyembunyikan pengetahuannya agar berbagi pengetahuan. Sehubungan dengan terjadinya faktor perubahan dan ketidakpastian, maka para pemimpin akan mendorong inovasi dalam sistem, dan memberi kebebasan dalam memilih solusi atau resolusi. Manajemen juga perlu menunda suatu komitmen dengan mensyaratkan kondisi yang memungkinkan komitmen dapat dibuat. Para pekerja akan berinovasi di tepi keraguan dan ketidakpastian. Suatu inovasi dapat tumbuh dalam situasi kegelisahan dan bukan didorong oleh lingkungan berulang yang mudah diprediksi. Dengan demikian, kecerdasan organisasi tidak lagi berada hanya di level bagian atas, tetapi berada dalam angkatan kerja yang semakin memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk menciptakan produk dan jasa yang kompleks saat ini. Para manajer saat ini harus mampu berhubungan dengan sangat berbeda dan mampu menyerap dan mengintegrasikan kompleksitas. Mereka harus merasa nyaman menjadi bagian dari sebuah tim organisasi ketimbang menjadi seorang kontroler dan sumber dari segala pengetahuan. Menjalankan tugas manajerial saat ini

membutuhkan perubahan, baik tentang bagaimana manajemen dikonseptualisasikan maupun mengembangkan suatu set keterampilan baru. Para manajer tidak lagi bisa mengharapkan kepatuhan buta. Agar kepemimpinan berjalan efektif, mereka harus mampu memenangkan hati, pikiran, dan menaruh kepercayaan kepada para pekerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan. Para manajer kolaboratif akan memiliki cara pandang berbeda tentang arti “sukses”. Sementara para manajer tradisional mengukur sukses sebagai sesuatu yang mereka lakukan sendiri, maka para manajer kolaboratif memandang kesuksesan sebagai sesuatu yang diciptakan bersama oleh semua personil dalam organisasi. Para manajer kolaboratif masih menjalankan kekuasaan dan kendali, tetapi kendali yang mereka lakukan berasal dari loyalitas para staf dan bukan dari rasa ketakutan para staf. Mereka akan memberikan penghargaan kepada siapa pun yang datang dengan ide besar untuk meningkatkan kualitas dan nilai. Mereka telah mengubah tradisi “aku” menjadi “kita”. Para anggota tim kerja tidak akan membiarkan reputasi teman mereka turun. Begitu juga para staf atau anggota tim kerja akan menghormati dan mengapresiasi para manajer mereka dengan tidak membiarkan reputasi manajer mereka turun. Para manajer kolaboratif harus bekerja melawan gelombang ketakutan dan menciptakan keamanan bagi para pekerja untuk menyarankan suatu cara yang lebih baik. Mereka akan menyambut pemikiran segar, karena keberhasilan organisasi adalah kesuksesan bagi semua orang. Sekali lagi, manajemen kolaboratif bukan tentang pelucutan kendali, tetapi tentang merevisi sikap tradisional bahwa manajer harus selalu “benar”. Mungkin kata yang lebih tepat adalah tentang pelucutan “ego” dengan memberi tepuk tangan terhadap semua kontributor keberhasilan organisasi, yaitu dengan menciptakan rasa kebanggaan yang kuat bagi semua anggota tim atau organisasi. Contoh ini dapat terlihat secara menarik dalam sebuah penayangan iklan komersial produk teknologi tertentu di televisi yang memberi pesan kuat dan pendek tentang kualitas dan keandalan. Di latar belakang produk tersebut tergambar formasi personil yang dengan kesan meyakinkan menunjukkan rasa kebanggaan, yang menyiratkan pesan kuat bahwa

teamwork yang kuat adalah rahasia kesuksesan teknologi tersebut. Hanya dengan praktik manajemen kolaboratiflah budaya semacam ini dapat tercapai.

Manajemen kolaboratif merupakan praktik yang berkembang yang menyediakan perkakas dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh para manajer agar unggul dalam pasar global saat ini. Dalam dunia bisnis yang semakin mengglobal, manajer dihadapkan dengan kompleksitas tim kerja yang memiliki keberagaman budaya yang mengemuka. Lingkungan yang kompleks ini menuntut para pemimpin untuk terus berinovasi dan melakukan pendekatan kerja sama dan komunikasi dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif. Manajemen kolaboratif menggambarkan tentang praktik yang memfokuskan diri pada hasil yang optimal dan melintasi batas-batas organisasional, terutama dalam menanggapi pertumbuhan aliansi strategis antara organisasi dan penciptaan kemitraan, baik di sektor bisnis maupun publik. Suatu gaya manajemen strategis yang berfokus pada tim kerja, baik ke dalam maupun keluar organisasi, untuk berkontribusi secara optimal kepada tujuan bersama yang sesuai dengan kekuatan masing-masing mereka. Para pemimpin Kolaboratif kemudian menggunakan teknik manajemen yang berfokus pada penciptaan suatu hubungan di antara tujuan para kolaborator tersebut, sehingga komunikasi dan kerja sama semakin meningkat di sepanjang rantai organisasi. Keberhasilan kerja sama ini merupakan penguatan terhadap premis teoritikal bahwa penggabungan kekuatan antara seorang manajer dengan kekuatan orang lain akan mendukung proyek mencapai hasil yang optimal. Melalui manajemen kolaboratif - bahkan kolaborasi lintas budaya - bertujuan untuk menerapkan strategi bisnis dengan memanfaatkan kapasitas jaringan sebagai komponen utama untuk mencapai keberhasilan proyek. Dengan demikian, para pemimpin akan lebih fokus pada pengelolaan proses dan meminimalkan kesulitan yang mungkin timbul ketika salah satu bagian beroperasi secara berbeda dari yang lain. Dengan penguasaan metodologi manajemen kolaboratif akan membantu para manajer dalam menargetkan kekuatan masing-masing individu yang terlibat dalam proses untuk meningkatkan efisiensi secara keseluruhan. Secara strategis, memanfaatkan keterampilan setiap anggota tim dapat meningkatkan kekuatan seluruh

jaringan, yang memungkinkan para manajer menghindari titik simpul yang lemah dalam rantai proses. Praktik manajemen kolaboratif dalam industri dilakukan dengan memperluas manajemen horizontal.

Dengan demikian, para pemimpin kolaboratif dapat mengecilkan hambatan potensial dalam berkomunikasi dengan masing-masing manajer atau supervisor untuk menggabungkan pengetahuan tentang industri mereka. Dengan demikian, para manajer akan mampu mengimplementasikan strategi bisnis mereka berdasarkan informasi yang terbaik. Melibatkan setiap manajer dalam proses ini akan membantu mereka menghindari konflik, di mana strategi bisnis kolaboratif akan memenuhi harapan setiap orang yang terlibat. Manajemen kolaboratif dapat meningkatkan rasa kerja sama tim, rasa tanggung jawab, meningkatkan efisiensi dan koordinasi, sekaligus menyatukan tim kerja. Sebagaimana dikatakan oleh Frans Johansson dalam bukunya *The Medici Effect* (2007), bahwa “menjadi pemimpin di dunia saat ini membutuhkan kemampuan untuk bereaksi terhadap tren global, membangun kemitraan global, dan yang terpenting, melibatkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk memberikan kinerja tertinggi mereka. Sekalipun kepemimpinan adalah suatu seni yang dirasakan masih perlu untuk terus dikembangkan”.

MANAJEMEN INOVATIF UNTUK MASA DEPAN

Dewasa ini suatu inovasi akan berlangsung dengan lebih terbuka dan suatu manajemen inovatif akan menjadi lebih kolaboratif, begitu pula halnya bahwa inovasi pada suatu model bisnis akan menjadi sama pentingnya dengan inovasi di bidang teknologi. Pendeknya, tengah berlangsung pendekatan inovatif yang semakin terbuka, sehingga mereka yang mempelajari inovasi sering kewalahan oleh banyaknya variasi dan kecepatan di mana produk dan pelayanan pintar baru muncul di pasar. Oleh karena itu, jika kita hendak merefleksikan evolusi inovasi, seyogyanya tidak hanya dari sisi teknologi semata, tetapi juga perlu melihat proses yang digunakan untuk membuat, mengembangkan, dan mengelola inovasi itu sendiri. Artinya, suatu teknologi terbaru telah dipikirkan di masa lalu, baik *Facebook*, *Twitter*, *Android*, *iPod*, *iTunes*, *iPhone*, *iPad*, dan seterusnya, yang telah banyak menyita perhatian kita, khususnya tentang bagaimana penciptaan teknologi tersebut yang berlangsung secara berkesinambungan. Pada 1960-an, telah terjadi inovasi manajemen penting yang mendorong sejumlah pengembangan teknologi, di antaranya adalah konsep analisis sistem dari Robert McNamara dan rekannya yang digunakan bagi sektor pertahanan dan keamanan pemerintahan Amerika Serikat. Mereka memperkenalkan cara komprehensif untuk menetapkan prioritas dan mengalokasikan

sumber daya bagi proyek-proyek yang memiliki daya saing tinggi, sekaligus total biaya dan manfaatnya. Pada 1970-an, keberhasilan misi Apollo ke bulan telah memicu inovasi dalam manajemen proyek. Teknik Evaluasi Program Penelitian (PERT) dikembangkan untuk memetakan urutan dan saling kebergantungan di antara proyek-proyek yang kompleks, sehingga suatu titik kritis dapat diidentifikasi dan ditentukan agar proyek dapat diselesaikan sesuai jadwal. Grafik PERT juga dapat membantu *trade-off* aktivitas organisasi. Begitu pula di tahun 1980-an terjadi kebangkitan dari Manajemen *Total Quality* di Amerika Serikat, yang menerapkan prinsip-prinsip Deming dan Juran, dan begitu berpengaruh di Jepang pada era 1970-an, yang telah meningkatkan pendapatan negara asal mereka. Proses terkait seperti *six sigma* telah berkembang luas, di mana Amerika Serikat telah berjuang untuk bersaing dengan produk-produk berkualitas tinggi dari Jepang di sejumlah industri berbasis teknologi. Tahun 1990-an dunia menyaksikan era penyebaran manajemen rantai pasokan, di mana sejumlah perusahaan berinvestasi dalam perangkat lunak yang canggih dan alat-alat lainnya agar mereka terhubung semakin erat dengan pemasok utama mereka. Kehadiran internet telah memungkinkan perusahaan untuk menghubungkan rantai pasokan mereka terkait erat dengan permintaan pelanggan. Perusahaan seperti Dell dan Amazon mengambil keuntungan dengan memenuhi pesanan pelanggan melalui jaringan pasokan mereka, yang difasilitasi oleh suatu rantai pasokan global. Dengan demikian, boleh dikatakan bahwa dekade terakhir ini adalah era dekade inovasi terbuka. Dalam kaitan ini, sejumlah perusahaan telah membuka proses penelitian dan pengembangan R&D mereka, yang melibatkan pelanggan, pemasok, perguruan tinggi, dan pihak ketiga lainnya dalam proses inovasi. Dalam hal ini, sejumlah perusahaan telah membuka diri terhadap ide-ide eksternal, baik tentang manajemen maupun teknologi untuk digunakan dalam bisnis mereka. Dengan inovasi terbuka, suatu perusahaan dapat berinovasi lebih banyak, dan lebih sedikit sumber daya internal terbuang, menghemat waktu, mengurangi risiko dalam mengidentifikasi pasar baru.

Terdapat serangkaian fakta yang mendukung merebaknya konsep inovasi dalam dekade terakhir ini sebagaimana yang telah dipelopori oleh Google. Pada saat itu, Google telah menebar link lebih dari 200 halaman, di mana sebagian besar dari berbagai “perusahaan X membuka pusat inovasi di lokasi Y”, misalnya. Pada musim panas tahun 2010, bahkan Google telah menghasilkan 13 juta link, yang sebagian besar mencerminkan model baru inovasi industri. Dengan berbekal perspektif ini, terdapat tiga prediksi singkat tentang arah manajemen inovasi, yakni:

Pertama, bahwa manajemen inovasi akan menjadi lebih kolaboratif. Proses inovasi terbuka tidak hanya akan berhenti pada mengakses ide-ide eksternal dan berbagi ide ke dalam internal organisasi semata. Sebaliknya, suatu proses interaktif akan melintasi batas-batas organisasi, karena masyarakat luas akan tertarik untuk bekerja sama menciptakan inovasi terbaru. Organisasi seperti Syndicom, misalnya, telah membentuk sebuah komunitas ahli bedah tulang belakang yang melakukan pertemuan secara reguler dan intensif untuk berbagi informasi tentang protokol yang paling efektif berkenaan dengan terapi baru bagi para pasien, sekaligus mengembangkan metode dan teknik baru untuk mencapai hasil yang lebih baik dari terapi baru tersebut bagi para pasien mereka. Sejumlah perusahaan akan semakin bersaing dalam hal keluasan dan kedalaman untuk meningkatkan kualitas masyarakat yang mengelilingi kegiatan mereka. Adanya teknologi baru, seperti piranti lunak cerdas, akan membantu perusahaan dalam berinteraksi secara lebih intensif dan lebih produktif dengan para pelanggan saat ini serta lebih mengetahui potensi mereka untuk dilibatkan secara penuh sebagai mitra dalam proses inovasi.

Kedua, inovasi model bisnis akan menjadi sama pentingnya dengan inovasi dalam bidang teknologi. Model bisnis adalah cara utama bisnis untuk menciptakan nilai bagi para pelanggan dan mengambil beberapa bagian dari nilai tersebut bagi kepentingan dirinya sendiri. Terdapat banyak fakta, bahwa model bisnis yang lebih baik sering dapat mengalahkan teknologi yang selama ini telah dianggap baik. Sayangnya, banyak perusahaan yang telah menghabiskan jutaan dolar bagi kegiatan R&D, jarang menginvestasikan uang dan waktunya untuk mengeksplorasi model bisnis alternatif, dan

ini merupakan sebuah ironi. Tentu saja, tidak semua model bisnis diciptakan sama, dan kita perlu belajar bagaimana merancang dan meningkatkan model bisnis dalam dekade mendatang. Perusahaan yang berambisi memperluas bisnis mereka ke negara-negara berkembang sering menemukan bahwa model bisnis yang berhasil di negara yang sudah maju, belum tentu akan berhasil di sejumlah pasar baru di negara berkembang.

Ketiga, diperlukan penguasaan akan seni dan ilmu berinovasi yang selama ini kita ketahui dari pengalaman mengelola inovasi, khususnya yang berkaitan dengan studi tentang produk dan teknologi. Terdapat 40 negara maju di dunia saat ini yang peningkatan GDP-nya berasal dari sektor jasa atau pelayanan ketimbang dari sektor riil, seperti pertanian. Dalam rangka melestarikan kesejahteraan dan lapangan kerja berupah tinggi seperti di negara maju, kita harus belajar tentang bagaimana mengelola inovasi jasa atau pelayanan, yang kemungkinan berbeda dari cara kerja mengelola produk riil. Dengan demikian, seseorang dapat memprediksi bahwa formula kemenangan untuk mengelola inovasi pada dekade berikutnya dapat terjadi dengan pendekatan inovasi pelayanan terbuka. Langkah pertama menuju inovasi pelayanan yang sukses adalah dengan mengakui bahwa pelanggan adalah jantung dari inovasi pelayanan. Jasa atau pelayanan merupakan substansi yang tidak berwujud, tetapi sesuatu yang memiliki nilai, sementara nilai adalah pengalaman yang pernah diterima atau dirasakan oleh para pelanggan. Pengalaman bersifat subjektif sehingga dua orang pelanggan dapat merasakan pelayanan yang sama dengan penerimaan yang berbeda. Oleh karena itu, inovasi dalam bidang pelayanan akan membutuhkan upaya taktikal yang berbeda dibandingkan dengan inovasi di bidang produk riil. Salah satu cara, misalnya mengundang pelanggan untuk berpartisipasi sebagai ko-inovator, merupakan metode penting yang perlu ditempuh oleh para pelaku bisnis untuk memanfaatkan adanya faktor subjektivitas tersebut. Hal ini akan membedakan perusahaan mereka dari para pesaing, sambil menciptakan suatu nilai lebih bagi para pelanggannya. Sebagaimana terobosan yang telah dilakukan perusahaan Lego dalam menembus pasar yang sama sekali baru, dengan memberi kemungkinan pada para pelanggan untuk memodifikasi perangkat lunak

Mindstorms dalam memanipulasi permainan robotika bagi anak-anak, dengan demikian para guru menyadari bahwa mereka bisa menggunakan pelayanan ini guna menyusun kurikulum untuk mengajarkan robotika bagi para siswa sekolah menengah. Para pelaku bisnis juga perlu menyadari bahwa mereka membutuhkan fokus pada kekuatan bisnis inti mereka di satu sisi, sekaligus memberikan berbagai pilihan kepada para pelanggan pada sisi yang lain. Salah satu cara untuk melakukan keduanya agar menguntungkan adalah dengan melakukan bisnis secara terbuka, yaitu menyusun suatu *platform* di mana pihak lain dapat bekerja sama sebagaimana dijelaskan di atas. Membuka ruang bisnis bagi pihak lain akan memungkinkan perusahaan menyediakan *one-stop shopping* bagi para pelanggan. Sejalan dengan hal itu juga untuk meningkatkan kegiatan bisnis inti mereka. Amazon telah membangun halaman web mereka guna menawarkan barang dagangan kepada para pelanggan Amazon, di mana para pelanggan tidak perlu banyak bertanya lagi apakah barang yang mereka beli adalah produk Amazon. Dalam hal ini Amazon cukup berfokus pada kekuatan inti di ritel internet, dan menyediakan struktur bagi banyak pihak ketiga untuk menjual berbagai barang dagangan bagi para pelanggan Amazon, tanpa harus mengambil risiko untuk terlibat dalam kompleksitas pengelolaan *logistic* dan *merchandising*. Dengan berfokus pada inovasi pelayanan, maka dengan sendirinya akan menempatkan para pelanggan pada pusat proses, dibarengi dengan membuka diri dan merangkul perusahaan lain untuk terjadinya suatu perubahan internal. Ini berarti bahwa inovasi pelayanan terbuka akan mengubah model bisnis yang sudah ada sebelumnya. Inovasi pelayanan terbuka akan mewajibkan perusahaan untuk menawarkan cara baru terhadap para pelanggan, yaitu menggunakan mekanisme yang berbeda dalam hal pengiriman dan pembayaran, dan bahkan menemukan arus pendapatan tambahan untuk mendukung suatu bisnis. Tentu saja membuka diri terhadap pihak luar akan membutuhkan berbagai risiko dan manfaat keuangan. Pesaing tradisional dapat menjadi pelanggan atau mitra dalam model bisnis baru, meskipun mungkin ada beberapa hal yang dapat bertentangan mengenai saluran distribusi untuk mencapai pasar. Perusahaan yang melakukan inovasi pelayanan akan belajar untuk mengatasi berbagai tantangan

yang dihadapi. Jasa atau pelayanan bisnis global IBM dapat mendukung produk pesaing di lokasi area para pelanggannya, dengan berbagi informasi teknis dengan para pesaing yang akan mendukung produk-produknya juga. Kini pelayanan bisnis telah menyumbang lebih dari 50 persen pendapatan, dan telah menambah keuntungan IBM. Begitu pula dengan Xerox yang menawarkan pelayanan untuk mengelola semua mesin fotokopi dan *printer* milik para pelanggan, terlepas dari pembuat produk mesin tersebut.

Hukum dasar perilaku manusia mungkin tidak akan berubah, tetapi praktik manajemen akan sangat tergantung pada konteks, dan bagaimana sifat dari suatu organisasi bisnis berkembang, demikian juga halnya dengan manajemen. Para pakar manajemen telah melontarkan pemikiran bahwa kita tengah berada pada titik puncak penciptaan model yang sama sekali baru tentang manajemen, terutama karena terjadinya revolusi teknologi informasi. Sejumlah argumen dan perdebatan telah dilontarkan untuk menopang konsep desentralisasi dan pemberdayaan dalam rentang waktu yang sangat lama. Setiap generasi penulis manajemen, termasuk tokoh-tokoh seperti Peter Drucker, Gary Hamel, Rosabeth Moss Kanter, dan Sumantra Ghoshal, telah mengembangkan versi sendiri tentang perubahan revolusioner di tahun-tahun mendatang. Pendapat mereka semua belum tentu benar.

Kita tidak perlu mengangkat bahu dan mengatakan bahwa era manajemen telah berlalu. Hal terpenting yang perlu kita kembangkan adalah pemahaman yang lebih komprehensif tentang apa yang dimaksud dengan manajemen sebagai pilihan yang lebih baik. Dengan kembali ke definisi dasar manajemen—suatu tindakan yang mendorong para pekerja agar bersama-sama mencapai suatu tujuan yang diinginkan—dapat dibingkai ke dalam diskusi tentang kegiatan dan prinsip-prinsip manajemen secara lebih eksplisit. Dengan berbekal pemahaman baru ini, kita dapat membantu para manajer membuat pilihan yang lebih baik dalam suatu kemungkinan alam semesta yang telah dikenal, ketimbang menyarankan sesuatu yang belum pernah terpikirkan sebelumnya.

Model manajemen yang tepat akan bergantung pada sejumlah pilihan kontinjensial, termasuk di dalamnya sifat keputusan yang dibuat, skala perusahaan dan latar

belakangnya, kepentingan dan kemampuan para pekerja, dan lain sebagainya. Sering kali model manajemen yang kita pilih lebih mencerminkan tentang bagaimana kita bekerja, yaitu bagaimana cara kita menetapkan tujuan, memotivasi para pekerja kita, mengoordinasikan kegiatan, dan membuat suatu keputusan.

Sebagian besar perusahaan memiliki pendekatan yang secara implisit mendefinisikan model manajemen mereka, dan mereka bekerja dengan apa yang telah mereka warisi, atau apa yang telah mereka lihat di perusahaan lain. Namun, yang terpenting adalah bahwa kita harus melihat dengan lebih kritis terhadap pilihan-pilihan kita, yang paling tidak akan melibatkan empat langkah berikut ini:

1. Memahami: Secara eksplisit kita perlu memahami tentang prinsip-prinsip manajemen yang kita gunakan untuk menjalankan perusahaan kita. Prinsip-prinsip ini sering kali tidak terlihat, dan sering dipahami pada tingkat bawah sadar, padahal hal tersebut sering mendorong proses dan praktik sehari-hari di mana prinsip manajemen dipraktikkan.
2. Mengevaluasi: Secara eksplisit kita perlu menilai apakah prinsip-prinsip manajemen bisnis kita cocok dengan lingkungan bisnis di mana kita bekerja. Terkandung adanya risiko yang terkait dengan apa pun prinsip-prinsip yang kita gunakan, dan kita perlu memahami pro dan kontra terhadap prinsip masing-masing sehingga kita dapat mengambil suatu pilihan yang bijak dan tepat.
3. Membayangkan: Secara eksplisit kita perlu mencari cara-cara kerja baru, dengan melihat contoh-contoh dari industri yang berbeda dan dari konteks baru.
4. Bereksperimen: Secara eksplisit kita harus siap mencoba praktik-praktik baru dengan tingkat risiko rendah tentang bagaimana cara kerja, baru dilaksanakan.

Sayangnya, tidak ada buku resep untuk menciptakan kembali prinsip-prinsip manajemen. Adapun keempat langkah tersebut di atas hanya untuk menunjukkan suatu proses bagaimana mengevaluasi dan memikirkan kembali prinsip-prinsip manajemen yang kita anut, setelah kita banyak belajar dari kesalahan yang dibuat oleh banyak perusahaan bermasalah. Pilihan yang tepat sepenuhnya tergantung pada keadaan dan

peluang yang dihadapi perusahaan kita, dan kesediaan kita untuk melakukan eksperimen, dan suatu organisasi bisnis yang mencari keuntungan dari inovasi terbuka harus berani mengambil tantangan perubahan dengan cara-cara seperti demikian.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

POLITICAL SKILL DALAM ORGANISASI

Keterampilan politik dalam organisasi telah diperkenalkan dan dikembangkan lebih dari dua dekade yang lalu sebagai kompetensi yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Sayangnya, meskipun para pakar organisasi telah mengembangkan konstruksi tersebut, namun pembahasan terhadap konsep ini sempat “tertidur” dan baru mulai belakangan ini “terbangun” kembali. Padahal, dimensi politik akan selalu hadir di semua organisasi, dan upaya menghindari atau mengabaikannya justru dapat menghambat efektivitas ruang gerak organisasi. Memang kita sudah terbiasa mengasosiasikan perilaku politik dengan kegiatan kampanye pemilu, padahal hal tersebut hadir di semua organisasi dan bahkan berguna sebagai kemampuan untuk memengaruhi orang lain secara efektif. Bahkan mereka yang paling sukses dalam organisasi biasanya mampu memanfaatkan perilaku politik untuk membangun reputasi terbaik mereka dalam organisasi. Dengan kata lain, ciri umum dari pemimpin yang sukses dapat dilihat dari kecakapan politik mereka. *“Mereka memiliki kemampuan untuk memahami orang lain dan menggunakan pengetahuan itu untuk memengaruhi pikiran dan tindakan orang lain.”*

Untuk menjadi pemimpin yang efektif, kita perlu mengakui adanya realitas politik dalam organisasi dan perlunya mengembangkan keterampilan politik tersebut. Tentu saja, politik pada intinya adalah netral. Namun, diakui terdapat keterampilan politik

yang baik, yang dihargai dan dihormati oleh kebanyakan orang, dan sebaliknya ada keterampilan politik yang buruk, yang banyak menyebabkan perselisihan dan dicibir orang. Mereka yang berpikir buruk tentang politik sering mengasosiasikannya dengan pengalaman pribadi yang negatif. Sudah sering kita mendengar dalam organisasi tertentu, seseorang yang karirnya dapat meroket ke jenjang yang lebih tinggi dalam tempo sekejap —padahal prestasinya mungkin kurang istimewa—atau bahkan dapat melampaui orang yang benar-benar memiliki prestasi nyata. Politik dapat dimainkan untuk keuntungan orang atau sekelompok tertentu, melalui pembenaran tanpa keterampilan dan kerja keras. Mungkin inilah sisi negatif dari praktik politik dalam organisasi.

Keterampilan politik dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk memahami dan memengaruhi pihak lain secara efektif, untuk kepentingan pribadi maupun organisasinya. Politik tidak selalu menjadi ajang permainan menang kalah, bahkan keterampilan politik yang baik dapat membawa hasil yang positif bagi semua pihak. Dengan keterampilan politik seseorang dimungkinkan untuk menyesuaikan perilaku mereka dengan pihak lain dalam konteks tertentu, yang pada gilirannya membuka ruang organisasi untuk membuka potensi mereka. Para pemimpin perlu terus menyesuaikan diri dengan pihak lain dalam situasi yang berbeda, terutama dalam situasi gejolak ekonomi yang tak menentu. Bagi mereka yang memiliki keterampilan politik akan memahami bagaimana mendiagnosis situasi dan menyesuaikan perilaku mereka. Mereka juga dapat menggalang suatu dukungan terhadap visi mereka, dengan asumsi bahwa para rekan kerja menganggap mereka sebagai figur yang lebih kompeten dibanding para pemimpin lain yang tidak memiliki keterampilan politik.

Sebaliknya, kurangnya kemampuan dalam memainkan keterampilan politik, dapat memiliki konsekuensi serius, baik bagi para pemimpin itu sendiri maupun bagi seluruh organisasi. Dari sejumlah penelitian menunjukkan bahwa para manajer yang kurang cerdas dalam politik, dapat menghadapi risiko dijegal, diturunkan, dipecat, atau tergelincir pada trek karier yang tidak diinginkan, sehingga grafik kinerja personel dan organisasionalnya menjadi terganggu. Bagi para manajer yang kurang memiliki keterampilan politik,

maka kemungkinan besar mereka akan memiliki masalah hubungan interpersonal dalam rangka memimpin dan membangun suatu tim kerja. Hal ini berarti pula terbuka kemungkinan adanya hambatan pada karier mereka, sebagaimana hasil penelitian telah menunjukkan bahwa keterampilan interpersonal yang buruk merupakan alasan terbesar bagi hilangnya peluang karier seorang pemimpin.

Namun demikian, dalam perilaku politik terdapat paradoks penting, yaitu bahwa seseorang yang memiliki kepiawaian berpolitik, justru akan tampak seolah tidak memiliki kepiawaian tersebut. Alasannya karena para politikus yang terampil biasanya tampil dalam sosok yang asli, otentik, sederhana, dan efektif. Sebagaimana juga banyak orang yang mungkin meragukan kepiawaian politik dan kepemimpinan sosok Jokowi misalnya, bahkan keraguan itu masih menghinggapi para akademisi sampai saat ini. Sekalipun fakta telah membuktikan bahwa ia telah berhasil mencuri hati jutaan rakyat untuk memenangkannya dalam pilpres. Sebaliknya, para pemimpin yang kurang terampil dalam berpolitik biasanya cenderung mengembangkan gaya manipulatif atau mementingkan diri sendiri. Para pemimpin yang terampil dalam politik, akan memiliki empat bidang keunggulan penting, yakni kecerdasan sosial, pengaruh relasional, kemampuan menata jaringan dan memiliki ketulusan yang sungguh-sungguh.

Sejumlah peneliti lain telah mengidentifikasi dua dimensi tambahan keterampilan politik, yakni *berpikir sebelum berbicara dan bertindak* serta *mengelola hubungan yang baik dengan atasan dan bawahan*. Berikut dijabarkan penjelasan berkenaan dengan enam aspek keterampilan di atas.

Berpikir sebelum berbicara dan bertindak. Secara politis para manajer yang terampil memiliki kendali terhadap impuls dengan baik. Mereka cenderung mampu memilih langkah yang bijak dalam menghadapi persaingan organisasi dan akan menaksir situasi sebelum memutuskan untuk menjajakan ide-ide terhadap pihak lain. Para manajer yang memiliki keterampilan politik akan berhati-hati dalam mengekspresikan perasaan. Mereka akan berpikir tentang *timing* dan momentum berkenaan dengan kapan suatu keputusan penting perlu diambil dan dilakukan.

Mengelola hubungan baik dengan atasan maupun bawahan. Para manajer seyogyanya terampil berkomunikasi dengan atasan dan para petinggi mereka. Keterampilan politik juga melibatkan kemampuan untuk menjaga hubungan baik dengan para pekerja di semua tingkatan dalam organisasi. Sering kali aspek keterampilan politik jenis ini menjadi pedang bermata dua, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa mereka yang paling terampil dalam mengelola hubungan ke atas, cenderung kurang menginvestasikan energi yang cukup untuk membangun dan memimpin tim kerja mereka. Keterampilan politikus sejati dapat menjalin hubungan ke dua arah, baik dengan rekan tim kerjanya maupun dengan para petinggi mereka.

Memiliki pengaruh yang efektif. Para manajer yang memiliki pengaruh secara efektif dapat menjalin hubungan yang baik dengan pihak lain dan mampu membangun hubungan interpersonal yang kuat. Mereka adalah orang yang memiliki pemahaman yang lebih baik tentang situasi tertentu dan memiliki penilaian yang cermat tentang kapan harus menegaskan determinasi mereka. Sebagai seorang *influencer* yang lihai, biasanya ia pandai menyembunyikan motif dan ambisi politiknya. Mereka lebih dipandang sebagai pemimpin yang kompeten dan pemain peran yang cakap. Seni dan gaya berpolitik mereka tampak anggun dan dipandang positif oleh banyak orang, dan bahkan kepemimpinan mereka sering dianggap sebagai kekuatan dan inspirasi dalam organisasi.

Ketajaman membaca isyarat. Mereka adalah para manajer sosial yang matang dan berpengalaman dalam melakukan interaksi sosial. Dalam tatanan dan dinamika sosial, secara akurat mereka dapat menilai perilaku mereka sendiri serta pihak lain, baik kawan maupun lawan. Dimilikinya ketajaman dan kesadaran diri yang tinggi tentunya sangat berkontribusi terhadap efektivitas langkah politik mereka. Mereka adalah manajer sosial yang matang dan pengamat perseptif tentang pihak lain dan situasi sosial yang baik. Mereka memahami interaksi sosial dengan cermat, dan mampu menginterpretasikan perilaku sendiri serta orang lain secara akurat.

Menjalin jaringan kerja dengan erat. Mereka adalah *networkers* yang terampil membangun persahabatan dan hubungan kerja untuk menggalang dukungan, negosiasi,

dan mengelola konflik. Mereka tahu kapan mengajak pihak lain untuk berunding, bekerja, dan berpartisipasi sehingga ajakannya dapat direspons dengan antusiasme.

Bersikap tulus. Para pemimpin yang memiliki keterampilan politik akan menampilkan integritas, ketulusan, dan keaslian pada tingkat yang tinggi. Mereka juga dipandang sebagai orang yang benar-benar jujur, terbuka, dan terus terang, serta inspirator bagi tumbuhnya kepercayaan dan keyakinan.

Dengan demikian, suka atau tidak, politik adalah bagian yang alami dalam kehidupan organisasi. Sebagai pemimpin, kita boleh menutup mata atau berpura-pura bahwa politik itu tidak ada, atau sebaliknya kita akan memainkannya sekarang juga dengan cara yang positif. Namun jika kurang sensitif dan terampil dalam mengungkap aspek politik dengan cara yang baik, maka bisa saja kita malah mendapat reaksi yang negatif. Di antaranya mungkin kita akan berhadapan dengan sejumlah orang yang bermuka dua, berjumpa dengan para penjiilat, pencari kesempatan dalam kesempitan, yang pada akhirnya tergantung kita apakah kita akan mengeksploitasi atau membantu mereka.

Politik dalam organisasi akan tercermin pada orang-orang yang saling berinteraksi dan membangun hubungan untuk menyelesaikan suatu tujuan. Politik dalam organisasi juga akan terekspresikan dalam perdebatan, siapa yang memenangkan perdebatan tersebut, dan siapa yang mendapatkan apa yang mereka inginkan.

Boleh saja seseorang berkilah “Saya tidak terlibat dalam permainan politik dalam bekerja”. Namun sadar atau tidak, ia terlibat dalam hubungan dengan pihak lain, mencermati dinamika yang ada, bahkan membatasi dan menjaga interaksinya dengan pihak lain di luar zona kenyamanannya. Mungkin ia juga berhati-hati untuk tidak membuat riak gelombang persoalan yang tidak perlu, dan membatasi diri dengan siapa ia harus berurusan dan berbicara serta apa yang hendak ia capai sebenarnya. Seandainya hal demikian yang ia lakukan, maka percayalah bahwa sebenarnya ia pun tengah terlibat praktik politik dalam pekerjaan atau organisasinya. Hanya saja apa yang ia lakukan adalah politik tingkat rendah, sehubungan dengan cara yang dilakukan kurang mendukung kepentingannya sendiri.

Bagi beberapa orang, keterampilan politik mungkin alami atau bersifat intuitif. Bagi pihak lainnya lagi, praktik politik mungkin menimbulkan rasa tidak nyaman dan rasa enggan, sehingga membutuhkan usaha yang besar untuk ikut memainkannya. Dalam sejumlah kasus, keterampilan politik perlu dipraktikkan dan diasah agar dirasakan manfaatnya. Paling tidak terdapat tujuh keterampilan yang perlu diasah oleh para pemimpin atau manajer dalam organisasi, yakni:

Mencari umpan balik. Kesadaran diri adalah langkah pertama untuk menjadi politikus yang cerdas. Dengan memahami kepribadian sendiri kita bisa mendapatkan gambar yang baik tentang perilaku kita, dan hal ini penting untuk merespons berbagai keadaan dengan modal kepribadian dan jati diri sendiri. Umpan balik dan evaluasi rutin perlu dilakukan pada saat sesi pembicaraan dengan atasan, rekan kerja, bawahan, para pelanggan, dan pihak lainnya yang dapat mengukur seberapa baik kita mengembangkan keterampilan politik.

Mempelajari lingkungan sendiri. Setiap organisasi memiliki iklim politik sendiri. Keterampilan politik perlu dimainkan dalam konteks yang spesifik khas yang terjadi di lingkungan organisasi kita. Untuk itu seorang politikus yang piawai perlu mengenali sistem formal dan informal dan batas-batas organisasi. Langkah berikutnya adalah mulai mencari tahu kapan dan bagaimana beroperasi dalam lingkungan tersebut.

Belajar untuk mendengarkan. Para pendengar yang baik perlu membaca dan memahami situasi, dan sebagai seorang pemimpin yang terpenting adalah mengetahui dengan tepat bagaimana cara merespons situasi yang berkembang. Teknik mendengar aktif—seperti memperhatikan, menilai, menjelaskan, meringkas, dan berbagi—dapat dipelajari dan dipraktikkan. Tak kalah pentingnya adalah mampu memperhatikan isyarat nonverbal.

Mampu mengaktivasi orang di sekitar kita. Para pemimpin yang memiliki keterampilan politik akan mampu mendeteksi kebutuhan dan keinginan pihak lain melampaui kebutuhan dan keinginan mendesak mereka sendiri. Mereka mampu mempertimbangkan harapan dan situasi orang lain, dan segera dapat menentukan apa

yang bisa diberikan kepada mereka. Mereka memahami betul bahwa mengedepankan kepentingan diri sendiri dapat berpengaruh negatif terhadap pihak lainnya. Karenanya diperlukan cara untuk mencari jalan kebaikan bersama.

Mengaktifkan jaringan. Tidak ada salahnya para pemimpin menjadi pialang ide dan informasi. Mereka sanggup bekerja melintasi batas-batas organisasi dengan membawa pihak lain dari luar tim kerja mereka pada suatu pertemuan untuk dimintai ide-idenya.

Mempelajari taktik memengaruhi. Dalam hal ini pengaruh dapat ditanamkan melalui pembentukan citra yang diinginkan yang dapat diterima oleh logika, emosi, dan menumbuhkan rasa kerja sama. Para *influencers* yang efektif mengetahui dengan tepat bagaimana memanfaatkan semua pendekatan yang dimilikinya.

Mengikuti pelatihan yang relevan. Sejumlah pelatihan kepemimpinan dan *team building* dapat meningkatkan kemampuan para manajer untuk membangun dan memelihara hubungan, mengelola konflik, dan cara bekerja sama.

Dengan demikian, keterampilan politik adalah tentang membangun kepercayaan, dan para pekerja atau para pengikut akan cenderung mengikuti para pemimpin yang memiliki kepercayaan diri dan disukai oleh mereka. Para pemimpin adalah mereka yang mampu menginspirasi tim kerja untuk bekerja menuju tujuan bersama. Seorang pemimpin dengan keterampilan politik yang baik bisa mendapatkan para pekerja yang bersedia untuk bekerja ekstra karena mereka telah yakin bahwa semua yang mereka lakukan adalah untuk kepentingan organisasi.

Mungkin lebih mudah bagi mereka yang memiliki kepribadian *extrovert* untuk mengembangkan keterampilan politik, namun bagaimanapun seseorang dapat menimba keterampilan politik dan dimatangkan melalui pengalaman mereka.

Sekali lagi, kita perlu menggarisbawahi empat atribut utama untuk menggambarkan seorang politikus yang mahir. *Pertama* adalah kecerdasan sosial, yaitu kemampuan untuk memahami apa yang terjadi di sekitarnya dan mampu mengamati pihak lain secara akurat. *Kedua* adalah pengaruh interpersonal, yaitu dimilikinya kepribadian yang meyakinkan dan mampu mengembangkan gaya yang menyenangkan pihak lain. *Ketiga*

adalah kemampuan membina jaringan. Pemimpin yang memiliki kemampuan politik yang kuat adalah mereka yang ahli dalam mengembangkan kontak yang dapat menunjang kepentingan mereka. *Keempat* adalah kemampuan untuk menyampaikan kesan ketulusan. Harus diakui sebagian orang memang mampu untuk menyampaikan kesan yang benar-benar tulus, namun kebanyakan dari mereka hanya mampu menyampaikan ketulusan yang dibuat-buat.

Keterampilan politik bisa menjadi pedang bermata dua, yaitu di satu pihak bisa menguntungkan dan di lain pihak bisa merugikan organisasi, tergantung pada bagaimana seseorang menggunakannya. Namun, karena perilaku politik telah menjadi kenyataan hidup di kebanyakan organisasi, maka para pekerja bisa menghargai setiap inisiatif yang diambil oleh orang yang dianggap memiliki keunggulan politik yang lebih, sepanjang inisiatif dan taktik yang mereka kembangkan menguntungkan bagi kepentingan bersama dalam suatu organisasi. Sebenarnya, keterampilan politik berguna untuk siapa pun dalam sebuah organisasi, bukan hanya bagi pemimpin. Seseorang jarang akan dipromosikan tanpa mengembangkan keterampilan politik yang kuat.

Sebagai contoh, banyak pekerja mendapatkan promosi dan peningkatan karier karena mulai pandai bergaul dengan atasan mereka. Alasannya sederhana, jika atasan tidak tahu tentang kita, maka kita tidak pernah terlintas dalam ingatan dan pikiran atasan, sehingga kita terlupakan untuk dipromosikan. Banyak pekerja yang sulit keluar dari zona kenyamanannya di tempat kerja untuk berani mengembangkan suatu hubungan baru karena mereka khawatir atau enggan untuk melakukannya. Untuk mereka yang berkepribadian terlalu *introvert*, mungkin pikiran mereka sering dihantui oleh berbagai praduga, misalnya takut dianggap sebagai tukang mengadu, atau khawatir hubungan yang akan dijalin ditolak. Jika para pekerja kurang aktif terlibat dalam membangun dan memelihara hubungan di tempat kerja mereka karena khawatir mengganggu zona kenyamanan, lambat laun mereka bisa terpinggirkan.

Dengan demikian, apa yang dapat kita lakukan untuk memasuki permainan politik—termasuk mengembangkan jaringan—sehingga hubungan baru dapat terbina?

1. Mengembangkan jaringan, baik ke atas, ke samping, dan ke bawah. Dewasa ini terdapat berbagai peluang jejaring sosial yang tersedia secara *online*. Hal ini adalah kesempatan untuk berbicara dan mengenal lebih jauh tentang orang-orang yang terkait dengan pekerjaan kita. Mereka dapat diundang untuk minum kopi, atau melibatkan mereka ke dalam penajakan atau pengembangan proyek-proyek.
2. Mencari mentor, yaitu orang yang tepat dan kita hormati. Dengan mengajukan permintaan dengan cara yang baik, maka seseorang akan senang dan bersemangat untuk membantunya.
3. Melakukan sesuatu yang menyenangkan di tempat kerja. Hal ini merupakan cara lain untuk menunjukkan kepemimpinan.
4. Belajar bicara terus terang. Jika kita mengetahui bahwa ada hal-hal yang sensitif yang sulit diutarakan kepada pihak lain, maka kita perlu belajar membiasakan diri kita untuk mengatakan yang sebenarnya. Kita bisa meminta bantuan mentor untuk membantu agar dapat menghilangkan berbagai ganjalan psikologik seperti demikian. Bisa juga kita mengikuti pelatihan *public speaking*, atau menemukan teman dekat di tempat kerja yang dapat dijadikan *benchmarking* dalam berkomunikasi secara terus terang dan terbuka.

Semakin banyak hubungan kita terpelihara di tempat kerja, semakin banyak kita dapat mengembangkan perilaku yang menyenangkan. Jangan apriori membenci permainan politik, karena kita bisa memainkan hal tersebut secara otentik dan terhormat. Jika kita kurang percaya diri untuk memainkannya, maka belajarliah. Semuanya nyata dan hadir di tempat kita berinteraksi bersama para pemain lainnya. Oleh karena itu, keluarlah dari persembunyian kita dan ikutlah bermain.

Berbagai studi independen telah dikembangkan untuk menyusun konsep hubungan antara aspek politik dan *political skill* pada sejumlah organisasi yang berbeda. Studi lainnya telah dilakukan untuk melihat dampak *political skill* para pemimpin dan pemahaman

mereka tentang politik organisasi pada perubahan organisasi. Suatu konsep atau model dapat dikembangkan untuk melihat bagaimana para pemimpin mengelola perubahan dalam organisasi dengan mengacu pada *political skill* dan politik organisasi mereka secara mumpuni. Yaitu bagaimana mereka memulai, mempromosikan, dan memimpin perubahan positif dalam organisasi mereka. Diharapkan mereka dapat mengelola gesekan dan perlawanan terhadap perubahan dan akhirnya memungkinkan mereka untuk mengatasi suatu konflik disfungsi. Setelah mendefinisikan kepemimpinan, *political skill* pemimpin, politik dan perubahan dalam organisasi, maka pada gilirannya perlu dikembangkan suatu proposisi mengenai *political skill* para pemimpin dan pengaruhnya terhadap perubahan organisasi melalui pemahaman yang lebih dalam dan komprehensif berkenaan dengan politik dalam organisasi.

Kepemimpinan yang sukses adalah proses penyesuaian yang terus-menerus untuk mengubah lingkungan. Dalam hal ini, para pemimpin perlu membangun dan mengembangkan keterampilan khas dan kompeten berupa *political skill* dan politik organisasi dengan cerdas melalui daya analisis pribadi mereka, dan memanfaatkan keterampilan tersebut untuk mencapai peluang terbaik bagi dilakukannya suatu perubahan dalam organisasi. Dengan sendirinya mereka juga perlu peka terhadap politisasi dan adanya resistensi dari orang-orang yang berada di sekitar mereka. Sebagai pengelola perubahan para pemimpin dapat diuntungkan dengan dimilikinya *political skill* ini, terutama peran mereka dalam membangun budaya organisasi yang menguntungkan bagi percepatan perubahan. Kepemimpinan yang berorientasi pada *political skill* merupakan variabel yang sangat penting dalam memengaruhi suatu pengambilan keputusan dalam organisasi. Keterampilan tersebut memungkinkan mereka untuk memindai lingkungan, membangun kendali, dan memfasilitasi komunikasi internal sebelum dan setelah adanya perubahan. Mereka akan lebih terampil membahas masalah organisasi dengan para manajer tingkat menengah dan bawah dan para pekerja nonstruktural lainnya. Dengan dimilikinya pemahaman politik organisasi, para pemimpin dapat menuntun tim kerja pada waktu dan situasi yang tepat untuk dilakukannya

desentralisasi dan delegasi wewenang, sekaligus memiliki kepekaan pada konsentrasi kekuasaan yang berlebihan. Tentu saja, tradisi yang sudah terbentuk dalam organisasi dapat menghambat segala upaya perubahan radikal, tetapi para pemimpin yang memiliki bakat *political skill* ini akan mampu mengubah tujuan organisasi ke arah yang diinginkan.

Political skill dapat memperkuat keyakinan diri pemimpin, terutama keberanian mereka untuk mengambil keputusan dan bertindak sekaligus menghasilkan perubahan sesuai arah yang dituju. Dengan dimilikinya pengetahuan tentang *political skill* ini, maka para pemimpin akan lebih mudah memprediksi dan melakukan interaksi, mengurangi tekanan yang disebabkan oleh ketidakpastian, dan pada gilirannya menjaga tingkat ketenangan dalam menghadapi suatu gejolak. Oleh karena itu, sangat masuk akal bagi para pekerja untuk berharap, bahwa tantangan perubahan yang menakutkan dapat diatasi secara langsung oleh para pemimpin mereka. Para pemimpin ini tidak hanya berhasil mengatur hubungan antarpribadi dan interaksi, namun mereka juga dapat mengerahkan pengaruh tersebut untuk memfasilitasi hubungan interpersonal yang ditandai dengan tumbuhnya keyakinan, kepercayaan, dan ketulusan. Para politikus terampil ini dapat melihat interaksi interpersonal sebagai peluang dengan memupuk persahabatan, koneksi, dan aliansi, yang pada gilirannya menjamin identitas sosial yang menguntungkan jaringan mereka. Pada akhirnya, mereka dapat memanipulasi lingkungan menjadi suatu yang menguntungkan bagi suatu perubahan yang diinginkan.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

MANAJEMEN KEANEKARAGAMAN

Diversity management adalah praktik manajemen yang ditujukan untuk menangani dan mendukung beberapa gaya hidup dan karakteristik pribadi dalam suatu kelompok atau tim kerja tertentu. Dalam konteks ini, kegiatan manajemen meliputi mendidik dan memberikan dukungan terhadap tim kerja agar bersedia menerima dan menghormati berbagai perbedaan latar belakang etnik, sosial budaya, geografi, ekonomi, dan politik yang membawa konsekuensi terhadap perspektif dan pengalaman yang berbeda bagi masing-masing pekerja dalam suatu organisasi. Dalam perspektif yang lebih diperlebar, keanekaragaman akan jauh lebih luas, yakni mencakup seluruh perbedaan kualitas manusia, baik yang berkenaan dengan internal tim maupun di luar tim kerjanya, yang senantiasa hadir baik secara individual maupun tim kerja. Berbagai hal tersebut sangat penting dipahami sebagai dimensi yang memengaruhi kinerja, motivasi, sukses, dan pola interaksi antara sesama pekerja dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, struktur kelembagaan dan praktik yang dianggap dapat menghambat dimensi keranekaragaman perlu dievaluasi kembali, ditentang, dan bahkan dihapus sama sekali. Masalah diskriminatif mendasar seperti ras, warna kulit, kebangsaan, agama, jenis kelamin, identitas gender, kehamilan, cacat fisik atau mental, kondisi medik, keturunan, status perkawinan, usia, orientasi seksual, dan kewarganegaraan perlu ditinjau ulang. Kebijakan ini berlaku untuk semua praktik ketenagakerjaan, termasuk perekrutan,

seleksi, promosi, mutasi, kenaikan tunjangan, gaji, pelatihan dan pengembangan, sanksi, penurunan jabatan, dan pemutusan hubungan kerja (PHK). Keanekaragaman ini juga bisa merambah pada berbagai perbedaan lainnya, termasuk pengalaman kerja, status orangtua, latar belakang pendidikan, lokasi geografis, dan banyak hal lainnya lagi. Dengan demikian, *me-manage* atau mengelola keanekaragaman lebih dari sekadar untuk memenuhi persyaratan hukum dan kebijakan, namun secara aktif berarti juga mempromosikan model komunitas dan kenyamanan dengan berbagai fitrah perbedaan. Oleh karenanya, keanekaragaman di tempat kerja dapat memberikan manfaat luar biasa dalam hal peningkatan moral, kompleksitas pemikiran, kerja sama tim yang lebih fleksibel, serta suasana saling memahami dan menghormati. Dengan kata lain, *me-manage* keanekaragaman dapat diartikan juga sebagai perencanaan dan pelaksanaan sistem dan praktik organisasi melalui pengelolaan sejumlah keanekaragaman manusia sebagai potensi keuntungan yang dapat dimaksimalkan, dan sebaliknya potensi kerugiannya dapat diminimalkan. *Me-manage* keanekaragaman dapat memberikan keuntungan tersendiri pada era di mana fleksibilitas dan kreativitas adalah kunci daya saing. Artinya, suatu organisasi dituntut lebih fleksibel dan mudah beradaptasi dalam rangka memenuhi kebutuhan para pelanggan. Suatu heterogenitas dapat memicu kreativitas dan tim kerja yang heterogen telah terbukti menghasilkan solusi dan/atau resolusi yang lebih baik bagi suatu masalah yang kritical. Melalui manajemen keanekaragaman yang efektif, organisasi dapat mengembangkan reputasi sebagai institusi pilihan. Bukan hanya karena memiliki kemampuan lebih dalam menemukan bakat terbaik, tetapi juga dapat menghemat waktu dan biaya dalam proses perekrutan.

Tentu saja, kita memiliki peran penting dalam mengubah budaya organisasi sehingga tenaga kerja kita dapat lebih mendekati pemahaman nilai-nilai keanekaragaman. Sejumlah keterampilan dibutuhkan agar kita dapat mengubah budaya organisasi, yakni:

1. Memiliki pemahaman dan penerimaan untuk mengelola konsep keanekaragaman.
2. Memiliki pengakuan bahwa keanekaragaman tengah berjalan dalam setiap aspek manajemen.

3. Menyadari dan memahami budaya sendiri, di mana dengan memahami budaya, kita dapat memengaruhi identitas, sikap, persepsi, bias, prasangka, dan stereotip.
4. Kesiediaan untuk menentang dan mengubah praktik kelembagaan yang menghambat adanya perbedaan, baik individual maupun tim kerja.
5. Tidak ada resep yang sama dalam menghadapi isu keanekaragaman, sehingga tidak setiap orang mengetahui persis apa yang harus dilakukan. Suatu saran atau strategi yang diberikan untuk suatu situasi yang sama mungkin tidak bekerja secara sama dalam konteks yang lain.

Dengan demikian, mengelola keanekaragaman berarti mengakui adanya perbedaan pada masyarakat dan organisasi serta mengakui perbedaan tersebut sebagai suatu hal yang berharga untuk meningkatkan praktik manajemen yang lebih baik dengan mencegah diskriminasi dan menganjurkan keterbukaan. Namun, hanya dengan mengelola keanekaragaman semata belum tentu menjamin efektivitas kerja. Lebih jauh kita perlu melihat tentang bagaimana keanekaragaman berperan di area spesifik manajemen, dan bagaimana keanekaragaman menjadi bagian yang integral dari manajemen.

Oleh karena itu, mengelola keanekaragaman perlu berfokus pada memaksimalkan kemampuan semua pekerja untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Tindakan afirmatif perlu difokuskan pada kelompok-kelompok tertentu yang terkena diskriminasi sejarah, seperti orang kulit berwarna dan kaum perempuan. Dengan demikian, keanekaragaman harus bekerja untuk semua orang. Mengabaikan isu-isu keanekaragaman dapat menyita waktu dan uang, serta merupakan bentuk inefisiensi. Berbagai konsekuensi yang muncul dapat berupa ketegangan yang memuncak, iklim organisasi yang tidak sehat, hilangnya produktivitas karena meningkatnya konflik, ketidakmampuan untuk menarik atau mempertahankan orang-orang berbakat dari segala jenis dan kelompok, munculnya keluhan dan tindakan melawan hukum, dan ketidakmampuan mempertahankan para pekerja yang berkualitas, sehingga terjadi investasi yang hilang dalam perekrutan dan pelatihan.

Telah banyak diakui bahwa manajemen keanekaragaman merupakan salah satu kunci untuk pertumbuhan pasar global yang sangat kompetitif saat ini. Organisasi harus mulai memperhitungkan kecerdasan budaya. Dengan kata lain, organisasi yang berusaha bertahan di pasar global saat ini perlu merangkul keanekaragaman dan menjadikannya sebagai pertimbangan utama dalam cara mereka berpikir, bertindak, dan berinovasi. Organisasi perlu menyerap otentisitas budaya para pekerjanya ke dalam model bisnis. Namun, masih banyak pimpinan organisasi yang mengangkat masalah keanekaragaman hanya sebagai pemanis bibir saja, dan tidak benar-benar berjuang untuk hal itu. Tentu saja tidak ada yang bisa membeli keanekaragaman, karenanya organisasi perlu terus menggunakan pendekatan ini dengan otentik. Jika Kita tidak otentik maka para pelanggan dan para pekerja akan mempertanyakan kredibilitas dan kepemimpinan organisasi kita.

Pada organisasi bisnis Sodexo di Amerika Serikat, misalnya, keanekaragaman telah tercermin dalam merek (*brand*) produk, sehingga merek Sodexo identik dengan keanekaragaman. Meskipun merek Sodexo bukanlah merek yang sangat terkenal, tetapi mereka telah memelopori memasukkan ide keanekaragaman ke dalam merek, sebagaimana sejumlah merek lain yang telah memasukkan unsur ramah lingkungan. Oleh karena itu, suatu organisasi perlu memiliki konsep mengelola keanekaragaman untuk menanggapi kebutuhan para pelanggan dengan cara yang holistik. Sebagaimana diungkapkan oleh Kathy Hannan, *“Organisasi bisnis perlu mengambil pendekatan strategis jangka panjang untuk melibatkan keanekaragaman dan berbagai bakat. Mereka harus mendefinisikan peran mereka di pasar global. Kereta telah bergerak meninggalkan stasiun. Mungkin kita tidak tahu harus mulai dari mana dalam menggunakan strategi keanekaragaman kita, namun hal terpenting bahwa kita perlu untuk memulainya.”*

Menurut Rohini Anand, *“Mengelola keanekaragaman bukan hanya tentang bagaimana mengakses pasar multikultural. Organisasi bisnis perlu melihat secara lebih luas untuk menemukan kembali cara kita berpikir tentang bagaimana bisnis dilakukan. Konsep keanekaragaman perlu dipisah dari mentalitas komoditisasi, dan kepemimpinan dalam keanekaragaman perlu mendorong perspektif yang inovatif. Organisasi bisnis*

perlu menemukan cara untuk membuka potensi dalam pasar dan proses yang harus diaktifkan secara global. “

Dengan demikian, keanekaragaman jauh lebih dari sekadar masalah multikultural. Keanekaragaman adalah tentang merangkul berbagai jenis orang yang mewakili budaya, generasi, ide, dan pemikiran yang berbeda. Dikatakan oleh Ron Glover, *“Inovasi adalah tentang melihat masalah yang kompleks dan membawa pandangan baru tersebut di atas meja kerja. Konsep keanekaragaman telah memungkinkan IBM menjadi organisasi bisnis yang inovatif dan sukses selama 100 tahun dan bekerja dengan lintas perbedaan dari 172 negara dan 427.000 tenaga kerja”*. Kita juga bisa melihat tren ini dalam pertumbuhan jaringan Internet, yaitu bagaimana komunitas *online* terus tumbuh yang mewakili suara dan sudut pandang yang berbeda. Tumbuhnya keanekaragaman di dunia maya ini, telah mendorong inovasi yang terus berkembang di dunia *online*. Kita semua membutuhkan inovasi untuk mengubah diri kita agar tetap relevan di pasar global. Sebagaimana ditambahkan oleh Kathy Hannan, *“Konsep keanekaragaman perlu dimiliki oleh berbagai organisasi sebagai strategi bisnis yang penting. KPMG memiliki basis klien multinasional. Kita perlu memahami protokol mereka dan cara mereka melakukan bisnis. Keanekaragaman telah bergerak dari suatu nilai tertentu menjadi suatu hal yang operasional. Keanekaragaman harus mendorong pembentukan model bisnis baru. Para pemimpin perlu berpikir tentang lanskap yang berubah. Ekonomi tengah berubah, demikian pula halnya bisnis yang sedang dilakukan juga tengah berubah, maka pertanyaannya adalah bagaimana keanekaragaman dimanfaatkan sebagai faktor strategis dalam perubahan lanskap saat ini”*. Menurut Dan Glover, *“Keanekaragaman telah menjadi keyakinan inti dari IBM tentang bagaimana meraih keberhasilan dalam bisnis. Agar IBM berhasil meluaskan sayapnya secara global, dibutuhkan tenaga kerja yang memahami pasar lokal. Klien kami beranekaragam sebagaimana halnya tenaga kerja kami. Sekarang terdapat lima generasi yang tersebar di IBM, sehingga kita perlu fokus pada pembangunan komunitas dalam IBM dan merangkul perbedaan yang ada untuk mendorong inovasi global”*.

Keanekaragaman jelas membutuhkan penyegaran kembali sehingga betul-betul memiliki dampak nyata dan pengaruh pada keberhasilan organisasi. Bahkan, para eksekutif senantiasa mencari tahu seberapa besar para pekerja peduli pada bisnis mereka, baik tentang produk maupun pelayanannya. Salah seorang eksekutif dari mereka mengatakan, *“Bisnis kami menuntut keanekaragaman dan kita akan mendapat kesulitan jika tidak memperbaikinya”*. Oleh karena itu, para eksekutif telah mulai mengembangkan model bisnis baru yang sepenuhnya terintegrasi dengan keanekaragaman sebagai penentu pertumbuhan bisnis. Sebagaimana ditambahkan oleh Kathy Hannan, *“Tidak ada bakat homogen yang mampu melakukan terobosan inovatif. Karenanya keanekaragaman menjadi penting dan membawa implikasi yang lebih luas ke seluruh rantai pasokan secara keseluruhan. Keanekaragaman adalah tentang bagaimana kita melakukan bisnis di seluruh tingkatan”*.

Harus diakui bahwa dewasa ini kita kurang melibatkan faktor kecerdasan budaya ke dalam bisnis, bahkan sebaliknya kita telah merusak budaya oleh bisnis dan perekonomian kita. Namun tiba-tiba masyarakat tersadarkan dan telah mendorong para pemimpin mereka untuk merangkul keanekaragaman sebagai faktor strategis dan kecerdasan budaya yang dapat membantu organisasi bisnis tumbuh. Ternyata sambutan dari dunia bisnis pun tulus, banyak dari kalangan dunia bisnis mempersiapkan organisasi mereka masuk ke dalam tahap awal pengintegrasian persyaratan fungsional dan kepemimpinan dasar keanekaragaman.

Sebagaimana tadi dikatakan oleh Kathy Hannan, *“KPMG telah mengambil keanekaragaman dan terintegrasi dengan tanggung jawab korporasi. Kami sengaja menanggalkan kata “sosial”, agar memandang diri kita sendiri sebagai sebuah organisasi tingkat tertinggi yang berintegritas. Hari ini, KPMG memandang strategi berkelanjutan di empat bidang, yakni etika, kewarganegaraan, lingkungan hidup, dan keanekaragaman bagi keberlanjutan tumbuh kembangnya talenta. Sungguh serius, hal ini adalah tentang investasi jangka panjang, dan kita harus memulainya dengan pertanyaan siapakah kita, sehingga upaya kita memiliki dampak jangka panjang yang berkelanjutan”*.

Agar lebih memahami masa depan manajemen keanekaragaman dan perannya dalam pertumbuhan bisnis, maka kita perlu merenungkan kembali di awal perkembangan teknologi informasi (IT) yang dipandang hanya sebagai *cost center* belaka. Mungkin sekitar 25 tahun yang lalu IT belum dipandang sebagai hal yang terkait langsung dengan pertumbuhan bisnis, dan baru dipandang sebagai biaya yang perlu dikeluarkan untuk melakukan bisnis. Sama halnya seperti konsep keanekaragaman pada hari ini. Pada kenyataannya, saat ini IT dianggap sebagai *profit center* oleh sekelompok orang dan menempati prioritas tertinggi organisasi sebagai penentu pertumbuhan bisnis. Bahkan, banyak CIO (*Chief Information Officer*) menempati posisi yang setara dengan peran CEO. Begitu pula dengan CDO (*Chief Diversity Officer*) akan mengalami banyak pergeseran peran dan tanggung jawab fungsional yang sama dengan CIO. Mereka tidak hanya akan diminta untuk memikul tanggung jawab sebagai praktisi semata, tetapi mereka juga harus belajar untuk memainkan peran strategis yang lebih integral ke dalam desain model bisnis baru. Glover mencatat, *“Keanekaragaman merupakan faktor keberhasilan kepemimpinan tahap kritis di IBM. Secara global keanekaragaman pemimpin telah memaksimalkan efektivitas tim kerja kami. IBM telah mengakui pentingnya membangun tim kerja beraneka ragam di seluruh cabang berbagai negara. Dan hal ini bukan hanya tentang kepemimpinan semata, akan tetapi juga tentang kemampuan. Keanekaragaman pada dasarnya fokus pada kekayaan perbedaan bakat. Perbedaan tersebut telah menciptakan peluang nyata bagi mereka yang bersedia belajar, dan telah menjadi bencana bagi mereka yang tidak mau belajar”*.

Manajemen keanekaragaman akan berkembang dengan cepat, yang dimulai dari pemanfaatan sumber daya manusia secara tradisional dan oleh adanya peran akuisisi bakat, dan kemudian bersentuhan dengan strategi organisasi, tanggung jawab organisasi, desain, efektivitas, serta pemasaran organisasi. Oleh karena itu, persyaratan untuk menjadi CDO yang efektif akan mencakup kemampuan operasional yang lebih holistik tentang manajemen. Dengan kata lain, keanekaragaman dapat menjadi pola pikir yang tertanam sebagai benang merah yang menyentuh semua area fungsional

(internal) dan rantai pasokan (eksternal) dari organisasi. Menurut Hannan, *“Niat baik bukanlah pengganti untuk akuntabilitas, dan setiap orang perlu bertanggung jawab untuk memajukan keanekaragaman”*.

Dengan demikian, mengelola keanekaragaman di tempat kerja harus menjadi perhatian bagi setiap manajer dan para pekerja. Keanekaragaman di tempat kerja berarti menyatukan orang dari latar belakang etnik, agama, dan kelompok usia yang berbeda ke dalam suatu unit kohesif dan produktif. Kemajuan di bidang teknologi komunikasi seperti internet, intranet, dan telepon selular, telah membuat konsep pasar yang lebih global. Untuk bertahan hidup, suatu organisasi bisnis harus mampu mengelola dan memanfaatkan keanekaragaman kerja secara efektif, sehingga mengelola keanekaragaman di tempat kerja harus menjadi bagian dari budaya seluruh organisasi.

Untuk mengetahui sejauh mana organisasi kita telah menerima, menggunakan, dan memiliki komitmen terhadap keanekaragaman sebagai faktor produktif, maka langkah-langkah berikut ini dapat ditempuh, yakni:

Langkah 1

Pastikan bahwa semua kebijakan personalia kita telah mempekerjakan, melakukan promosi dan kenaikan gaji, serta faktor penentu jenjang karir lainnya didasarkan pada kinerja para pekerja. Hindari tindakan diskriminatif yang masih melihat kategori latar belakang etnik dan sejenis lainnya ke dalam kebijakan sumber daya manusia organisasi kita. Mengelola keanekaragaman kerja perlu dimulai oleh adanya suatu kebijakan yang kuat dari organisasi tentang kesetaraan. Setelah kebijakan tersebut berlaku, organisasi dapat mulai menerapkan langkah-langkah keanekaragaman di seluruh tingkatan organisasi.

Langkah 2

Gunakan kualifikasi calon para pekerja berdasarkan kualitas pengalaman dan kompetensinya dan tidak berdasarkan usia atau kategori lain ketika mereka direkrut. Oleh karena itu, ketika kita merekrut tenaga kerja dengan aneka ragam kualitas, kita tengah berada di jalur yang benar dan menuju pada kemampuan dalam mengelola keanekaragaman dalam organisasi kita.

Langkah 3

Berusaha mendorong keanekaragaman ketika membentuk tim kerja khusus pada organisasi kita. Sebaliknya, jika seorang manajer membentuk tim kerja yang tidak memanfaatkan keterampilan tenaga kerja yang paling memenuhi syarat, kita perlu bersikeras untuk merombak tim kerja tersebut dan berupaya memasukkan semua anggota yang berkualitas.

Langkah 4

Menangani segala keluhan akibat pilih kasih dan diskriminasi secara serius. Mendorong para pekerja untuk melaporkan semua kasus perlakuan diskriminatif, dan memiliki jalur prosedur dan proses yang pasti untuk menyelidiki dan menangani isu-isu tersebut.

Langkah 5

Membuat program pelatihan triwulanan bagi seluruh pimpinan dan para pekerja tentang manfaat keanekaragaman di tempat kerja, dan sekaligus mendorong diskusi pada sesi pertemuan tentang bagaimana organisasi dapat mengelola keanekaragaman dengan lebih baik di tempat kerja.

Dari uraian di atas, sedikit banyak kita telah mengetahui bahwa jenis kelamin, ras, dan keanekaragaman budaya dapat menciptakan organisasi yang lebih baik. Berdasarkan sebuah penelitian terbaru oleh konsultan jasa profesional Deloitte, menyatakan bahwa, *“Budi daya keanekaragaman pikiran pada organisasi bisnis kita dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam pemecahan suatu masalah”*. Para pekerja akan membawa latar belakang kepribadian dan budaya yang berbeda ke atas meja kerja, yang pada gilirannya perbedaan tersebut akan membentuk cara mereka berpikir. Sejumlah orang mungkin akan berpikir analitis, sementara yang lainnya mungkin akan berkembang di zona kreatif. Sejumlah orang lainnya mungkin menyukai perencanaan yang teliti, dan sebagian lainnya lebih menyukai spontanitas. Dengan bercampurnya berbagai jenis pemikiran di tempat kerja, konsultan Deloitte percaya bahwa organisasi dapat merangsang kreativitas, menambah wawasan, dan meningkatkan efisiensi. Adanya berbagai variasi jenis pemikir

dalam suatu organisasi akan membantu dalam penciptaan *groupthink*, dan menghindari kecenderungan berbahaya dari tim kerja untuk menerima suatu konformitas kelompok, yang sering mengorbankan pengambilan keputusan yang baik. Banyak organisasi yang gemar menuju konsensus, namun hal tersebut bukan cara terbaik untuk membuat suatu keputusan.

Keanekaragaman pemikiran perlu didorong untuk terus tumbuh karena teknologi neurologis baru telah membuktikan bagaimana suatu terobosan pemikiran telah menembus dan memukul pasar. Keanekaragaman pemikiran adalah tentang bagaimana suatu tim kerja berpikir, dan hal itu adalah gambaran tentang siapa mereka. Jika para pekerja tidak merasa nyaman untuk menjadi diri sendiri, maka cara berpikir mereka tidak akan maju. Sangat penting bagi para manajer untuk tidak memendam percakapan dan memberikan saran, dan bahkan menerima ide-ide untuk diri mereka sendiri. Marcus Buckingham percaya ada banyak manajer yang melakukan hal yang benar pada awalnya, tetapi menempuh jalan yang salah pada akhirnya. Organisasi bisnis yang mengajarkan para manajer untuk berjalan berbaris satu sama lainnya sudah ketinggalan zaman, dan cara demikian dapat merusak keberhasilan organisasi.

Secara umum para manajer terbaik adalah mereka yang bersikap transparan dan otentik. Mereka tidak mengklaim untuk menjadi sempurna, karena mereka tahu semua tambahan pengetahuan dapat diperoleh melalui *online* dan memenuhi apa yang mereka inginkan. Kesalahan yang sering terjadi adalah para pemimpin acap membiarkan para pekerja terganggu oleh isu-isu yang tidak bisa mereka kendalikan sehingga kehilangan fokus pada hal-hal yang paling penting, terutama adalah kepentingan sisi pelanggan. Buckingham telah melakukan penelitian global yang luas untuk menunjukkan bahwa organisasi bisa mendapatkan hal terbaik dari para pekerja yang fokus pada kekuatan mereka, dan memperbaiki kekurangan yang masih dirasakan serta memaksa mereka untuk tidak melakukan tugas atau pekerjaan yang tidak bergantung pada kemampuan terbaik mereka. Buckingham mengatakan, "*Ambil sesuatu yang unik dari para pekerja dan hormati itu sebagai sesuatu yang berguna*". Sesungguhnya mereka tidak sabar

untuk menunjukkan apa yang mereka ketahui, sehingga biarkan mereka menggunakan kekuatan dan menunjukkannya pada kita bagaimana mereka berbeda. Mereka tidak akan meremehkan orang lain, tetapi mengambil pendekatan yang lebih pragmatik tentang bagaimana mereka bisa menggunakan potensi terbaik mereka untuk bekerja sama.

Sebagian besar para pekerja memiliki *smartphone* atau tablet untuk mengakses informasi sepanjang waktu, dan kita dapat memompa konten mereka agar diwujudkan pada dunia nyata secara *real time*. Dalam kaitan ini, teknologi dapat memberikan informasi dan jawaban terhadap mereka tentang persoalan pekerjaan ketika mereka membutuhkannya. Teknologilah yang mempersatukan keanekaragam menjadi terhubung dan terpadu, melintasi batas ruang dan waktu.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

MANAJEMEN SITUASIONAL

Walaupun suatu organisasi bisnis telah memiliki seperangkat instrumen untuk mengendalikan perilaku sumber daya manusia di dalamnya baik melalui deskripsi tugas (wewenang dan tanggung jawab), analisis dan spesifikasi tugas, SOP, sistem imbalan, maupun tunjangan lainnya. Namun, tidak serta merta perilaku tersebut akan mengarah pada tujuan yang diharapkan, baik dalam pencapaian produktivitas maupun kinerja. Sudah sejak lama para pakar maupun praktisi manajemen tertarik pada teori hierarki kebutuhan yang diajukan oleh Abraham Maslow, yang dalam klasifikasi lebih sederhana dapat dibagi ke dalam dua bagian, yaitu kebutuhan tingkat rendah dan kebutuhan tingkat tinggi. Kebutuhan pertama lazim disebut sebagai kebutuhan untuk kelangsungan hidup (pangan, sandang, papan, dan seks), rasa aman, dan keterjaminan. Sementara kebutuhan kedua lazim dibagi lagi menjadi tiga aspek, yaitu kebutuhan rasa memiliki dan sosial, penghargaan dan status, serta aktualisasi diri. Dalam memenuhi kebutuhan tingkat tinggi pada aspek pertama, maka sebagian dari kebutuhan tersebut dapat diperoleh dalam lingkup pekerjaan dan sebagian lagi dapat dipenuhi di luar lingkup pekerjaan. Adapun yang berkenaan dengan aspek kedua, yaitu kebutuhan akan penghargaan dan status, hal ini merupakan harapan manusia untuk mendapat pengakuan akan harkatnya sebagai insan manusia sekaligus penghargaan akan status sosialnya. Adapun yang berkenaan dengan aspek ketiga, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri yang merupakan kebutuhan

manusia untuk mewujudkan segala kemampuan dan potensi dirinya menjadi suatu kenyataan guna mencapai kepuasan.

Dewasa ini organisasi bisnis terus menyesuaikan model dan cara beroperasi mereka untuk menerima kenyataan bahwa aspek-aspek kebutuhan tersebut perlu diakomodir ke dalam struktur organisasi. Organisasi tidak lagi hanya diperuntukkan untuk memenuhi kebutuhan tingkat rendah saja tetapi sekaligus juga perlu memerhatikan kebutuhan tingkat tinggi manusia. Meskipun demikian, teori Abraham Maslow tidak kebal dari sejumlah kritikan, di antaranya adalah bahwa kebutuhan yang sudah terpenuhi belum tentu lebih memotivasi dibandingkan dengan kebutuhan yang belum terpenuhi. Sebagian para kritikus mengatakan, para pekerja jauh lebih termotivasi oleh hal-hal yang ingin mereka miliki ketimbang oleh hal-hal yang telah mereka peroleh. Mungkin saja para pekerja mempertahankan hal-hal yang telah mereka peroleh, tetapi mereka akan lebih antusias untuk mendapatkan sesuatu yang belum mereka miliki. Walaupun demikian, harus diakui Abraham Maslow telah menyadarkan pentingnya pengetahuan perihal berbagai aspek kebutuhan manusia yang dapat memengaruhi prestasi dan kepuasan kerja. Meski informasi lain menunjukkan bahwa kebutuhan manusia tidak selalu mengikuti alur hierarki yang ada, bisa saja seseorang dengan rasa aman yang belum terpenuhi tidak selalu berusaha mencapai tingkat kebutuhan yang lebih tinggi. Dalam rangka penyesuaian struktur organisasi dengan aspek-aspek kebutuhan manusia dalam lingkup kerja, maka model perilaku organisasi dapat terus dikembangkan dalam rangka pengembangan pengetahuan di bidang manajemen. Model yang dianut biasanya mengikuti asumsi tertentu tentang manusia dalam kaitannya dengan situasi di mana mereka hidup dan bekerja. Keempat model berikut ini paling tidak mewakili evolusi sejarah praktik manajemen selama seratus tahun terakhir, yang dialektikanya secara alami mengikuti pola pikir alur hierarki kebutuhan yang diasumsikan Abraham Maslow. Evolusi tersebut tergambarkan dalam model perilaku organisasi yang secara umum dikenal sebagai model otokratis, model kustodial, model suportif, dan model kolegial. Model otokratis merupakan model yang sangat berakar dalam sejarah praktik

keorganisasian. Dalam model otokratis ini orientasi pekerja tentunya lebih patuh kepada sang bos, bukan kepada manajer sebagai pemangku jabatan hierarkis-fungsional. Dampak psikologisnya para pekerja lebih bergantung kepada atasan, karena kekuasaan yang dimilikinya untuk mengangkat, memberhentikan, memindahkan, dan memerintah merupakan hal yang mutlak dari kekuasaan yang dimiliki sang bos. Meski model ini kurang manusiawi, tetapi melalui adanya kepatuhan para pekerja terhadap atasannya, fakta menunjukkan bahwa telah berhasil dibangun fasilitas jaringan jalan kereta api yang luas, pengoperasian pabrik-pabrik baja raksasa, dan tak kalah penting terbangunnya peradaban industri yang berkembang dan dinamis di Amerika Serikat. Meski model ini telah membuahkan hasil yang fenomenal, namun kelemahannya adalah telah terjadi biaya sosial yang tidak sedikit. Antara lain para pekerja sering dibebani rasa tidak aman, perilaku frustrasi dan agresi, dengan melontarkan kekesalan mereka kepada keluarga dan tetangga, akibat tidak dapat melampiaskan perasaan itu secara langsung kepada atasan mereka. Pendekatan kedua adalah model kustodial yang bertumpu pada pendekatan sumber daya ekonomi. Orientasi manajemen dalam pendekatan ini terletak pada faktor uang sebagai alat untuk membayar upah dan tunjangan. Oleh karena kebutuhan fisik para pekerja telah terpenuhi, para atasan merasa perlu beralih ke pemenuhan kebutuhan rasa aman sebagai kekuatan memotivasi. Melalui pendekatan kustodial ini kebergantungan para pekerja beralih dari otoritas kekuasaan atasan ke sistem keorganisasian sehingga tidak lagi berharap kepada atasan mereka untuk memperoleh imbalan. Organisasi yang menyediakan jaminan dan kesejahteraan. Para pekerja dalam lingkungan kustodial secara psikologis tentunya semakin asik dengan imbalan dan maslahat ekonomi yang mereka peroleh. Hasil dari pendekatan ini para pekerja memang terbina dengan baik, merasa gembira dan puas, tetapi pekerja tidak bekerja dengan motivasi tinggi. Mereka bekerja hanya dengan kerja sama secara pasif saja. Maslahat utamanya, model kustodial menimbulkan rasa aman dan kepuasan bagi para pekerja, namun mereka umumnya kurang termotivasi, atau tidak berusaha keras untuk berkembang mencapai kemampuan yang lebih baik yang dapat mereka lakukan.

Pendekatan yang ketiga adalah model suportif, di mana model ini lebih bergantung pada aspek kepemimpinan ketimbang kepada kekuasaan atau uang. Melalui kepemimpinan, para manajer berusaha menciptakan iklim untuk membantu para pekerja agar dapat tumbuh dan mencapai hal-hal yang dapat mereka lakukan bagi kepentingan organisasi. Pemimpin berasumsi bahwa pekerja pada hakikatnya tidak pasif atau sengaja mengabaikan kebutuhan organisasi. Adapun jika mereka bersikap agak negatif terhadap kebutuhan organisasi, lebih dikarenakan iklim kerja yang tidak cukup mendukung dan kondusif. Pada dasarnya mereka mau melaksanakan tugas, memberi kontribusi, dan meningkatkan kemampuan diri sendiri apabila kesempatan disediakan oleh atasan kerja mereka. Melalui model suportif ini manajer dapat mendukung prestasi kerja bawahan, tidak hanya melalui upah dan tunjangan semata sebagaimana terdapat dalam pendekatan kustodial. Oleh karena itu, dampak psikologis yang timbul adalah munculnya perasaan keikutsertaan dan keterlibatan tugas dalam organisasi. Para pekerja jauh lebih termotivasi diakibatkan oleh terpenuhinya kebutuhan akan status dan pengakuan dari organisasi yang memunculkan kesadaran untuk bekerja secara produktif. Pendekatan ini bergantung pada gaya kepemimpinan di tempat kerja, yaitu bagaimana cara atasan berhubungan dengan bawahan atau mitra kerja. Dalam hal ini sejauh mana para manajer dapat membantu para pekerja dalam menanggulangi masalah dan penyelesaian pekerjaan. Sebuah survei di Amerika Serikat terhadap para manajer menengah melaporkan bahwa 90% dari mereka setuju terhadap gagasan pokok pendekatan suportif dalam mengelola perilaku organisasi. Model suportif cenderung lebih efektif diterapkan di negara-negara berkembang yang telah mulai menerapkan teknologi canggih ketimbang di negara-negara yang kurang berkembang. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan kebutuhan dan kondisi sosial yang berbeda di masing-masing negara tersebut. Adapun model keempat, yaitu pendekatan model kolegal lebih mendasarkan pada sebuah “konsep tim kerja” yang lebih terasa manfaatnya dalam situasi kerja tertentu, seperti pada kegiatan litbang dan dunia perkuliahan di perguruan tinggi. Peran atasan dipandang lebih setara sebagai pekerja, rekan kerja, dan pemimpin kerja ketimbang sebagai seorang pemberi perintah

kerja atau selaku bos. Dengan demikian, fungsi atasan di sini adalah pendamping yang membentuk tim kerja solid serta melakukan pembagian kerja sehingga mereka bekerja atas dasar dorongan kewajiban dari dalam diri sendiri untuk mempersempikan kualitas pekerjaan yang terbaik bagi orang lain, apakah hal itu diawasi atau tidak. Para pekerja terdorong oleh kewajiban untuk memenuhi standar kualitas kerja yang akan menimbulkan penghargaan bagi pekerjaan dan organisasi mereka. Dampak psikologis yang dihasilkan melalui pendekatan kolegial adalah terbentuknya “disiplin diri” dari para pekerja. Para pekerja menertibkan diri mereka sendiri untuk berprestasi dalam suatu tim kerja, seperti yang dilakukan oleh para pemain sepak bola yang berusaha mematuhi standar pelatihan dan aturan permainan. Maka dalam lingkungan situasi kerja ini, para pekerja biasanya merasakan adanya pemenuhan kebutuhan, kontribusi, penghargaan, dan perwujudan diri (*self actualization*). Agaknya evolusi sejarah praktik-praktik manajemen tersebut secara substansial ternyata berlangsung mengikuti pola tahapan alur hierarki kebutuhan teori Maslow. Tentu saja kita tidak boleh apriori bahwa model tertentu merupakan yang terbaik dalam jangka panjang. Dengan perkataan lain tidak ada model yang secara permanen merupakan model terbaik. Sedangkan yang terbaik adalah pengetahuan dan pemahaman seorang pemimpin secara aktual terhadap perilaku manusia dalam lingkungan yang bersangkutan di mana mereka bekerja. Maka yang terpenting adalah bagaimana mengidentifikasi model yang diterapkan dengan kesungguhan, yang kemudian dilakukan penilaian dan mengukur keefektifannya. Dalam hal ini para manajer tentunya memiliki dua tugas pokok; pertama mengidentifikasi seperangkat nilai baru pada saat model dikembangkan, dan yang kedua adalah mempelajari dan menerapkan keterampilan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut. Dalam era kemajuan pesat di bidang ICT dan sistem informasi manajemen, khususnya bagi para manajer tingkat atasan dalam suatu organisasi raksasa yang rumit, tidak mungkin lagi mereka dapat bertindak secara otokratis dalam artian tradisional untuk mencapai kinerja prima. Masalahnya para manajer tidak mungkin lagi mengetahui seluruh hal dan proses yang terjadi dalam organisasinya. Keempat model ini mungkin masih dapat dimanfaatkan

sesuai dengan tuntutan situasi kontijensial, namun di saat kemajuan pengetahuan ilmu manajemen terus meningkat dan berkembang maka penerapan model yang lebih mutakhir akan lebih banyak dipergunakan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Fiedler, “Tampaknya akan lebih memenuhi harapan apabila kita senantiasa belajar mengetahui situasi di mana kita dapat menunjukkan prestasi terbaik, yaitu dengan memodifikasi situasi untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan kita”. Oleh karena itu, Fiedler tertarik untuk mengembangkan falsafah perekrutasaan organisasi (*organizational engineering*) dalam manajemen, dengan prinsip “lebih mudah mengubah lingkungan kerja seseorang ketimbang mengubah kepribadian atau gaya seseorang dalam berhubungan dengan orang lain”. Menurut penulis, perubahan kedua arah perlu dilakukan, baik terhadap individu maupun terhadap lingkungan dengan mengupayakan perubahan-perubahan tertentu atas gaya kepemimpinan di mana aspek-aspek situasional secara interaktif juga berubah. Namun, kita setuju dengan pendapat Fiedler bahwa aspek-aspek situasional yang dihadapi para manajer tersebut dapat dimodifikasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinan yang dikehendaki. Menurut pendapat Fiedler, keberhasilan dalam hal ini akan bergantung pada pelatihan kepemimpinan, yaitu sejauh mana mereka dapat mendiagnosis gaya kepemimpinan mereka sendiri berikut aspek-aspek situasional lainnya. Jika para manajer telah mampu mengidentifikasi dan menafsirkan aspek-aspek tersebut secara akurat maka mereka dapat menentukan apakah perubahan dapat dilakukan atau tidak. Selanjutnya dalam mendiagnosis situasi, hubungan antara atasan dengan bawahan merupakan faktor kunci yang perlu diperhatikan. Masalahnya apabila bawahan telah memutuskan tidak bersedia mengikuti keinginan seorang atasan, apa pun yang dipikirkannya, keputusan-keputusan atasan tersebut akan menjadi tidak efektif jika faktor kunci tadi kurang diperhatikan. Sebagaimana dikatakan oleh Edgar H. Schein, “Manajer yang berhasil haruslah seorang pendiagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat pengkajian”. Dengan kata lain, seorang pemimpin haruslah memiliki keluwesan pribadi dan kualifikasi kemampuan yang diperlukan untuk mengimprovisasi dirinya sendiri, terutama apabila kebutuhan dan motif

bawahannya berbeda-beda, maka hendaknya mereka diperlakukan secara berbeda-beda pula. Bagaimanapun, para bawahan adalah aset vital dalam situasi apa pun, tidak hanya karena secara individual mereka menerima atau menolak gaya kepemimpinannya, tetapi juga sebagai kelompok secara aktual mereka ikut menentukan pembentukan “kuasa pribadi” (*personal power*) yang dapat dimiliki atasan. Dengan demikian, meskipun semua aspek situasional penting dalam kepemimpinan, penekanan tetap perlu diletakkan pada peran perilaku atasan dalam hubungannya dengan bawahan dalam konteks interaksi yang saling timbal balik. Oleh karena itu, kunci penerapan kepemimpinan situasional adalah adanya pemahaman yang akurat terhadap tingkat kematangan yang berkenaan dengan kompetensi dan kedewasaan pribadi bawahan. Sebaliknya, jika bawahan cenderung tidak matang, maka gaya memimpin dengan adanya arahan berikut ketegasan instruksi atau tugas lebih tepat untuk mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan. Bagi para pekerja yang belum mencapai tingkat kematangan yang baik, seyogyanya diimbali oleh penguatan positif (*reinforcement*) dan dukungan sosioemosional atau empati untuk meningkatkan motivasi para pekerja. Tentu berbeda halnya dengan para pekerja yang telah mencapai tingkat kematangan yang tinggi, para manajer dapat menurunkan kadar pengendalian terhadap aktivitas para pekerja dan begitu juga menurunkan kadar pengendalian dukungan sosioemosional atau empati. Dengan demikian terhadap para pekerja yang sudah sangat matang dapat diberi keleluasaan untuk dapat bekerja secara mandiri. Oleh karenanya, dalam kepemimpinan situasional partisipasi pemimpin sebagai suatu pendekatan teknik manajerial memiliki peluang keberhasilan yang lebih besar, khususnya ketika orang bergerak dari tingkat kematangan yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mencapai tahap efektif dan stabil pada saat bawahan mencapai puncak kematangan dalam pelaksanaan tugas mereka. Apabila para pekerja mulai menyimpang dan berperilaku kurang matang dibandingkan dengan yang pernah mereka tunjukkan sebelumnya, maka para pemimpin dapat melakukan intervensi sebagai upaya meningkatkan kembali kematangan tugas para pekerja, baik secara individual maupun secara tim kerja, sebagai akibat adanya fluktuasi kematangan tugas ketika

mereka berada dalam situasi tertekan atau kejenuhan di lingkungan tempat mereka bekerja. Maka gaya kepemimpinan situasional dan tingkat kematangan para pekerja merupakan suatu hal yang bergerak secara dinamis, di mana berbagai penyesuaian dan intervensi perlu dilakukan sebagai suatu seni dalam memotivasi, dalam upaya menjaga kinerja bisnis dan stamina pekerja secara keseluruhan.

Sebagai pamungkas dari paparan di atas, sejauh mana kita telah memerhatikan kaidah-kaidah tersebut pada organisasi di mana kita bekerja dan mengabdikan.

MANAJEMEN TALENTA

Dewasa ini manajemen talenta (*talent management*) telah menjadi salah satu isu yang paling penting dalam pelatihan dan manajemen SDM (HRM) suatu organisasi. Dalam kesempatan ini, perlu dijelaskan mengenai sejarah, prinsip, dan proses manajemen talenta, sehingga kita akan menyadari bahwa penelitian di bidang ini sangatlah penting. Untuk memahami mengapa manajemen talenta telah menjadi bidang yang begitu penting, maka pertama-tama kita harus melihat evolusi manajemen SDM dalam organisasi, yakni:

Tahap 1: Departemen Personalia

Pada era tahun 1970-an dan 1980-an fungsi bisnis yang bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi sering disebut dengan istilah departemen atau divisi personalia. Peran departemen ini adalah untuk merekrut dan mempekerjakan orang, menggaji mereka, dan memastikan bahwa mereka memiliki manfaat yang diperlukan. Kegiatan utama dari fungsi departemen ini adalah mengelola sistem penggajian, sehingga fungsi bisnis dari departemen ini lebih mudah dipahami dengan baik.

Tahap 2: HR Strategis

Pada periode selanjutnya, yakni di antara periode 1980-an dan 1990-an organisasi semakin menyadari bahwa fungsi SDM semakin penting, sehingga muncullah konsep

“HR Strategis”. Dalam periode ini organisasi menyadari bahwa posisi *Vice President Human Resource* (VP HR) memiliki peran yang jauh lebih besar, terutama dalam hal merekrut orang yang tepat, melatih mereka, menyusun desain dan struktur organisasi, mengembangkan paket kompensasi menyeluruh dan terpadu, termasuk menghitung pembagian saham dan bonus, serta melaksanakan fungsi komunikasi dan pelayanan untuk kesehatan dan kesejahteraan bagi para pekerja.

Fungsi kepala personalia kemudian bergeser menjadi VP HR yang memiliki peran lebih luas dan penting dalam menjalankan strategi bisnis dan eksekusi. Sistem yang dibangun untuk mendukung peran baru ini mencakup rekrutmen dan menetapkan persyaratan kerja, mengembangkan sistem kompensasi menyeluruh dan terpadu, serta mengembangkan sistem manajemen pelatihan dan pengembangan karier para pekerja. Dalam menjalankan fungsi dan peran manajemen ini, departemen SDM kini lebih berfungsi menjadi mitra bisnis organisasi.

Tahap 3: Era Manajemen Talenta

Dewasa ini manajemen SDM tengah memasuki babak baru, dengan munculnya istilah manajemen talenta (*talent management*), yang dilatarbelakangi oleh isu dan fenomena yang berkembang, yakni:

1. Bagaimana merekrut SDM secara lebih efektif dan efisien yang berbasis kompetensi?
2. Bagaimana cara mengembangkan pemimpin untuk memperkuat budaya, menanamkan nilai-nilai, dan menciptakan suksesi kepemimpinan berkelanjutan?
3. Bagaimana kesenjangan kompetensi dapat diidentifikasi dengan cepat sehingga organisasi dapat memberikan pelatihan, *e-learning*, atau mengembangkan program untuk mengisi kesenjangan tersebut?
4. Bagaimana kita dapat mempekerjakan orang-orang yang tepat?
5. Bagaimana cara mengelola para pekerja dengan konsisten dan terukur sehingga setiap pekerja diperlakukan adil, bertanggung jawab, digaji, dan dihargai secara sepadan?

6. Bagaimana cara mengidentifikasi pekerja berkinerja tinggi sebagai kader penerus untuk menduduki posisi kunci di seluruh organisasi, dan untuk memastikan bahwa organisasi bersikap fleksibel dan responsif dalam menanggapi kebutuhan para pekerja?
7. Bagaimana organisasi dapat memberikan pembelajaran yang lebih relevan, fleksibel, nyaman, dan tepat waktu?

Masalah yang menantang tersebut tentunya memerlukan proses dan sistem yang baru, yaitu dengan mengintegrasikan secara langsung manajemen SDM ke jantung proses manajemen utama bisnis. Organisasi saat ini memerlukan kerja sama dalam mengembangkan sistem manajemen kinerja, sistem perencanaan karir dan suksesi, dan sistem manajemen kompetensi, sehingga fungsi SDM menjadi terintegrasi dengan kegiatan bisnis secara *real time*.

Organisasi terdiri dari manusia yang tengah menciptakan nilai melalui proses bisnis dengan melakukan inovasi, pelayanan terhadap pelanggan, penjualan atau pemasaran, dan sejumlah kegiatan penting lainnya. Ketika organisasi berusaha untuk memenuhi tujuan bisnis, maka perlu dipastikan bahwa ia memiliki suatu alur proses yang sinambung dan terintegrasi dalam hal perekrutan, pelatihan, pengelolaan sistem kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia, melalui langkah berikut ini:

1. Perencanaan tenaga kerja: perencanaan tenaga kerja harus terintegrasi dengan rencana bisnis, khususnya dalam merencanakan anggaran kompensasi dan target perekrutan per tahun.
2. Perekrutan: perekrutan harus terintegrasi dengan sistem kompensasi, evaluasi, dan penilaian kinerja, sehingga SDM dapat termotivasi mengembangkan diri dalam organisasi.
3. Sosialisasi: dalam hal ini, suatu organisasi harus menghantar dan memicu para pekerja untuk bekerja lebih produktif, mampu beradaptasi dan terintegrasi ke dalam organisasi secara lebih cepat.

4. Manajemen kinerja: dengan adanya rencana bisnis, organisasi harus menetapkan proses untuk mengukur dan mengelola kinerja SDM, dan hal ini tentunya merupakan proses internal organisasi yang kompleks.
5. Pelatihan dan pengembangan kinerja: kegiatan ini merupakan fungsi yang sangat penting. Dalam hal ini organisasi perlu menyediakan program pembelajaran dan pengembangan untuk semua lapisan organisasi, sehingga terselenggara dukungan yang terus-menerus.
6. Perencanaan suksesi: dengan adanya perubahan dan pengembangan organisasi, maka timbul kebutuhan untuk memindahkan para pekerja (rotasi dan promosi) ke posisi baru. Oleh karena itu, suatu perencanaan suksesi merupakan fungsi yang sangat penting, yang memungkinkan para manajer mampu mengidentifikasi calon yang tepat untuk suatu posisi jabatan ke depan. Fungsi ini juga harus sejalan dengan rencana bisnis, khususnya untuk memenuhi persyaratan SDM untuk menduduki posisi kunci pada jangka waktu 3-5 tahun ke depan.
7. Kompensasi: merupakan bagian yang terintegrasi dengan manajemen kinerja, di mana rencana kompensasi (pemberian insentif dan tunjangan) juga harus selaras dengan tujuan bisnis.
8. Analisis kesenjangan: proses penting ini sering diabaikan oleh banyak organisasi, padahal mengidentifikasi kesenjangan peran dan kompetensi sangat penting dalam mengembangkan SDM ke depan. Dengan demikian, dibutuhkan manajemen talenta kritical agar cepat dapat mengetahui kesenjangan kompetensi yang terjadi dalam organisasi. Dalam hal ini adalah penting tersedianya data dan/atau informasi tentang fungsi dan peran pekerja, deskripsi pekerjaan, model kompetensi, dan muatan pembelajaran.

Manajemen talenta adalah evolusi alami dari manajemen *human resources* yang berkembang sebelumnya, sebagai konsekuensi dari meningkatnya fleksibilitas dan kinerja organisasi serta menyediakan alat dan informasi bagi rencana program pengembangan, perubahan, akuisisi, dan pengembangan produk baru. Dalam manajemen talenta, suatu

program pelatihan tidak dapat terpisah seperti sebuah pulau, dan program pelatihan harus dikembangkan serta diperbarui secara terus-menerus untuk mengatasi masalah yang muncul dalam proses manajemen kinerja. Para pekerja baru perlu memiliki kompetensi tertentu dan mengikuti serangkaian pelatihan untuk melengkapi dan memperkuat kompetensi yang telah dimiliki, sekaligus dibarengi dengan program kompensasi yang terikat dengan proses manajemen kinerja. Manajemen talenta merupakan kecenderungan kuat yang terpenting saat ini, yang mengubah cara kita mengorganisir, menggunakan teknologi, dan mengalokasikan sumber daya, serta bagaimana kita mengukur apa yang kita kerjakan. Di samping itu, kita dituntut untuk mengintegrasikan program pembelajaran dengan manajemen kinerja organisasi. Dengan demikian, peran baru dari manajemen SDM meliputi *learning & development*, manajemen kompetensi dan kinerja, dan melaksanakan fungsi perencanaan suksesi. Hal ini merupakan evolusi penting tentang bagaimana organisasi HR dijalankan.

Talenta dapat didefinisikan sebagai “suatu pola berulang dari pikiran, perasaan, atau perilaku yang dapat diterapkan secara produktif. Talenta adalah perilaku, dan sebagian besar dari kita percaya bahwa talenta bersifat bawaan alami sejak lahir, namun sebagian besar orang lagi percaya bahwa talenta dapat diarahkan dan dikembangkan melalui pengalaman. Dalam konteks pengelolaan organisasi, talenta dapat digambarkan sebagai kombinasi dari empat kapasitas intrinsik dalam diri individu, yaitu kemampuan untuk berpikir (kecerdasan konseptual), kapasitas untuk belajar (*learning quotient*), kapasitas untuk berhubungan (*relationship quotient*), dan kapasitas untuk bertindak (*action quotient*). Selain itu, talenta merupakan bagian untuk dilakukannya manajemen perubahan dan berkontribusi terhadap budaya organisasi. Setiap organisasi menyediakan kesempatan bagi setiap individu ruang untuk mewujudkan talenta mereka sebagai kinerja untuk mencapai visi individu dan organisasi. Dengan demikian, manajemen talenta dapat didefinisikan sebagai penerapan strategi terpadu atau sistem yang dirancang untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan sejumlah orang dengan keterampilan yang diperlukan dengan sejumlah talentanya untuk memenuhi

kebutuhan organisasi pada saat ini dan masa depan. Tujuan dari sistem manajemen talenta adalah untuk menemukan talenta yang tepat, mengonversi talenta tersebut dengan menyediakan peluang perkembangan yang tepat, sehingga mereka terbantu untuk mengambil posisi kunci dalam organisasi. Dengan kata lain, manajemen talenta dapat membantu mempertahankan talenta yang tepat. Manajemen talenta dipandang sebagai pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di seluruh siklus karir; mulai dari merekrut, mempertahankan, mengembangkan, dan menempatkan hal tersebut sebagai aset yang paling penting.

Dalam skenario ekonomi saat ini, untuk mencapai tujuan prestasi keuangan biasanya dilakukan suatu penghematan jangka pendek, pertumbuhan pasar baru, aliran produk dan pelayanan yang inovatif secara terus-menerus, serta meningkatkan keunggulan kompetitif. Talenta adalah pendorong penting bagi efektivitas suatu operasi, di mana biaya tenaga kerja merupakan komponen terbesar dari biaya operasional di banyak organisasi. Dengan demikian, manajemen talenta yang efektif merupakan prasyarat mendasar guna mencapai tujuan tersebut. Dalam rangka memenuhi tuntutan kebutuhan akan perubahan, maka sistem manajemen SDM telah mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Secara tradisional, pengembangan sumber daya manusia (SDM) sering didekati dari perspektif pengembangan kompetensi dalam organisasi. Dewasa ini, manajemen talenta telah berfokus pada peningkatan potensi para pekerja dengan mengembangkan kapasitas kerja mereka. Bahkan, manajemen talenta mulai dipandang sebagai tugas strategis oleh para pemimpin puncak di banyak organisasi, di mana strategi manajemen talenta terpadu tengah dirumuskan untuk mencapai maksud tersebut. Langkah yang paling umum sering diambil oleh para manajer HR sebagaimana dipaparkan di bawah ini, yakni:

1. Meningkatkan prosedur perekrutan untuk memastikan bahwa orang yang tepat telah dipekerjakan.
2. Membuat agar pekerjaan memiliki makna bagi setiap pekerja.
3. Mempertahankan lingkungan kerja yang baik.

4. Merit sistem diberlakukan secara teratur.
5. Semua pekerja diberi kesempatan untuk belajar mengembangkan kemampuan mereka dan memberi kontribusi pada organisasi dengan lebih baik.
6. Para pekerja terlindung dari tekanan kerja yang tinggi.

Diberlakukannya manajemen talenta akan menguntungkan, baik bagi para pekerja itu sendiri maupun bagi organisasi. Organisasi dapat memetik manfaat dengan adanya peningkatan produktivitas dan kemampuan, dan adanya keselarasan yang lebih baik antara upaya individu dengan tujuan bisnis. Di sisi lain, para pekerja lebih memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi, adanya kepastian pengembangan karir, memiliki kontribusi dan peningkatan pengetahuan terhadap tujuan organisasi, sekaligus terselenggaranya kesinambungan motivasi dan kepuasan kerja. Perencanaan suksesi adalah komponen penting dari setiap strategi manajemen talenta, tetapi keduanya tidak sama. Organisasi yang serius ingin menerapkan manajemen talenta, akan mengimplementasikan hal tersebut di setiap fungsi dan tingkatan organisasi, tidak semata-mata hanya merencanakan suatu manajemen suksesi.

Pendekatan yang mereka lakukan biasanya berlangsung pada tiga hal utama, yakni:

1. Merumuskan strategi untuk mendukung transisi kepemimpinan di setiap tingkatan organisasi.
2. Memfokuskan energi untuk membangun “pipa” pasokan pemimpin, yang sesuai dengan peran yang akan dimainkannya di masa mendatang. Organisasi yang berhasil melakukan hal ini dengan baik memiliki “kolam talenta” untuk mendukung pertumbuhan organisasi dengan cepat.
3. Berhati-hati untuk tidak memperlakukan semua peran dengan cara yang sama. Peran-peran yang ada diidentifikasi dan dianggap sebagai nilai tambah yang unik, untuk mempertahankan variabilitas kinerja.

Dengan demikian, tidak ada yang menyangkal tentang pentingnya manajemen suksesi, dalam arti suatu organisasi yang sukses membutuhkan pemimpin yang efektif di semua bidang dan lapisan fungsional organisasi. Mengembangkan pipa talenta yang kuat

merupakan cara yang paling efektif untuk mengurangi risiko di masa depan, khususnya untuk memastikan bahwa organisasi telah memiliki pemimpin yang dibutuhkan untuk mengatasi tantangan masa depan. Salah satu kesalahan terbesar yang sering ditemui pada para CEO organisasi adalah memberikan pengertian yang membingungkan tentang arti kinerja, potensi, dan kesiapan. Padahal sangat penting untuk dipahami bahwa masing-masing memiliki pengertian yang berbeda, yakni:

- Kinerja adalah pencapaian yang dihasilkan oleh seseorang dalam perannya saat ini dalam organisasi.
- Potensi adalah kemungkinan yang dimiliki seseorang untuk mencapai suatu prestasi.
- Kesiapan adalah kesesuaian antara peran spesifik dengan pekerjaan atau sejumlah pekerjaan.

Adanya pengertian yang membingungkan dari ketiga konsep tersebut dapat menyebabkan bencana bagi pengelolaan talenta. Mereka yang bekerja efektif dalam satu pekerjaan tidak selalu akan berhasil dalam pekerjaan di tingkat berikutnya. Artinya, mereka yang memiliki potensi perlu dikembangkan, dan setiap pekerja potensial harus memperoleh manfaat dari proses pengembangan, meskipun mungkin mereka belum siap untuk mengambil peran atau pekerjaan yang menantang. Sebagai contoh, ketika kita mencoba bertanya kepada seorang pelatih senam olimpiade, yaitu bagaimana sudut pandanginya dalam melihat potensi pesenam muda perempuan. Tentunya kita akan disuguhi kriteria sifat-sifat, sikap, dan ketangguhan mental tentang anak perempuan yang akan bersaing di tingkat kompetisi. Demikian pula halnya dalam bisnis, kita harus mengidentifikasi potensi talenta kepemimpinan, untuk dikembangkan dan siap menghadapi kompetisi di masa depan.

Terdapat langkah kunci agar strategi talenta secara efektif dapat dilaksanakan, yakni:

1. Merumuskan visi, yaitu mendefinisikan model talenta yang dibutuhkan untuk sekarang dan masa depan guna mendukung prioritas strategis dan budaya organisasi.

2. Berdasarkan desakan atau dorongan pada organisasi, maka mengartikulasikan persyaratan kepemimpinan adalah hal yang penting, yaitu dengan menentukan kebutuhan organisasi agar berhasil dalam jangka waktu 3-5 tahun ke depan. Apa saja yang menjadi dorongan utama, di mana pemimpin harus berhasil mengeksekusi setiap keputusan organisasi sesuai dengan prioritasnya.
3. Mengidentifikasi pemimpin berpotensi tinggi, yaitu mengenali para pemimpin dalam organisasi dengan memberikan janji promosi untuk menjadi pemimpin yang berhasil di masa depan.
4. Menilai kesiapan dan talenta yang dimiliki. Dalam hal ini kita perlu mengetahui siapa saja yang memiliki kesiapan dan pantas diberikan peran kunci, dan siapa saja yang tidak memiliki kesiapan, terutama kesiapan untuk mengambil peran kepemimpinan dalam organisasi. Dalam hal ini, kita juga dapat memanfaatkan data dan/atau informasi berkenaan dengan hasil seleksi dan penilaian yang kita kumpulkan dari perekrutan yang sukses untuk keputusan promosi karier.

Pada akhirnya, tidak ada satu ukuran yang cocok untuk semua solusi atau resolusi bagi optimasi talenta, dan karenanya para pemimpin harus mendefinisikan peran dan tujuan serta bagaimana menangani isu-isu relevan yang berkaitan dengan masalah insentif dan kompensasi. Bagaimana sukses didefinisikan dalam kaitan ini? Bagaimana kinerja diukur? Setiap pekerja harus memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana mereka dapat menyesuaikan diri terhadap tuntutan organisasi. Suatu strategi pengembangan talenta haruslah selaras dengan perencanaan strategis secara keseluruhan, bagaimanapun suatu rencana strategis tetap harus dijalankan oleh manusia. Dengan demikian, menggabungkan perspektif HR, memasukkan faktor pengembangan talenta ke dalam perencanaan strategis, merupakan cara penting dan relatif mudah untuk mengoptimalkan kinerja secara keseluruhan.

Salah satu cara untuk mengembangkan potensi talenta dengan cepat adalah dengan membangun sebuah program *mentoring*. Dalam hal ini organisasi dapat menetapkan seorang eksekutif puncak dan berpengalaman untuk mengembangkan hubungan

dengan satu atau lebih para pekerja yang memiliki potensi tinggi dalam organisasi. Organisasi juga dapat mendorong para pekerja yang lebih berpengalaman untuk mengembangkan pelatihan melalui media video. Di samping itu, organisasi perlu juga melakukan upaya bersama untuk secara proaktif bekerja mengidentifikasi tentang kebutuhan talenta apa yang paling penting untuk dipenuhi. Jika para pemimpin dapat menyelaraskan kepentingan individu dengan tim kerja dalam organisasi yang lebih luas, maka keterlibatan dan kinerja dari para pekerja dapat ditingkatkan.

Talenta yang canggih dan komprehensif tentunya tidak akan muncul dalam semalam. Hal terpenting adalah bagaimana memadukan perencanaan strategis dan operasional dengan pengembangan talenta agar lebih terjalin, sehingga peluang yang paling mendesak menjadi lebih nampak. Upaya ini dapat dimulai dari sisi-sisi yang paling kritis, untuk kemudian membangun kemampuan talenta secara keseluruhan dari waktu ke waktu. Sekali lagi, kesalahan terbesar yang sering dilakukan oleh para pemimpin adalah mengabaikan talenta sama sekali. Dengan tumbuhnya kesadaran untuk mengembangkan talenta sebagai aspek strategis untuk mencapai suatu keberhasilan, maka talenta akan bergerak sendiri mengoptimalkan dirinya sendiri.

MENATA DEMOKRASI KE DEPAN

Secara konstitusional bangsa Indonesia telah berhasil memilih presiden baru ketujuh, setelah melewati proses demokrasi yang cukup alot, akhirnya KPU menetapkan pemenangnya. Sebagai bangsa yang tengah terus belajar untuk menyempurnakan demokrasi, tentu masih banyak kekurangan dari pelaksanaan pemilu tersebut yang perlu dibenahi. Namun, bangsa ini patut bersyukur karena sekali lagi pelaksanaan pemilu telah berjalan dengan aman, meski masih menyisakan persoalan, kita optimis hal tersebut dapat diselesaikan melalui mekanisme dan prosedur hukum yang sudah tersedia. Namun, suatu hal terpenting adalah bagaimana secara bersama-sama kita dapat membangun dan memperkuat pilar-pilar demokrasi yang perlu kita perjuangkan ke dalam suatu landasan yang kokoh.

Demokrasi berasal dari kata Yunani, *demo*, yang berarti orang. Pada kenyataannya, dalam demokrasi terdapat orang-orang yang memegang kekuasaan baik di tingkat legislatif, yudikatif, maupun eksekutif (*trias-politika*). Demokrasi adalah seperangkat prinsip dan praktik yang melindungi kebebasan manusia yang dalam hal ini adalah warga negara dengan melembagakan kebebasan. Demokrasi didasarkan atas prinsip-prinsip kekuasaan mayoritas, yang dibarengi dengan penghormatan atas hak-hak individu dan kelompok minoritas. Semua negara demokrasi, dengan tetap menghormati kehendak mayoritas, juga bertanggung jawab melindungi hak-hak dasar individu dan kelompok

minoritas. Para pejuang demokrasi memahami bahwa salah satu fungsi utama mereka adalah melindungi hak asasi manusia, seperti kebebasan berbicara dan memeluk agama, hak atas perlindungan yang sama di bawah hukum, dan memiliki kesempatan yang sama untuk mengatur dan berpartisipasi secara penuh dalam kehidupan politik, ekonomi, dan budaya masyarakat. Dalam negara demokrasi pemerintah berkewajiban melaksanakan penegakan hukum dan memastikan bahwa semua warga negara mendapatkan perlindungan yang sama di mata hukum dan hak-hak mereka dilindungi oleh sistem hukum. Warga negara dalam demokrasi tidak hanya memiliki hak, namun mereka juga memiliki tanggung jawab untuk berpartisipasi dalam sistem politik, yang pada gilirannya, melindungi hak dan kewajiban serta kebebasan mereka. Masyarakat demokratis juga berkomitmen terhadap nilai-nilai toleransi, kerja sama, dan kompromi. Demokrasi juga mengakui tentang adanya konsensus yang memerlukan suatu kompromi serta menyadari bahwa hal tersebut tidak selalu dapat dicapai. Sebagaimana kata Mahatma Gandhi, *“Sikap intoleransi merupakan bentuk kekerasan dan hambatan bagi tumbuhnya semangat demokrasi sejati.”* Memang ada kalanya prinsip-prinsip kekuasaan mayoritas dan perlindungan akan hak-hak individu dan minoritas sering bertentangan. Namun, bagaimanapun prinsip-prinsip ini adalah pilar kembar yang sangat mendasar dalam membangun pemerintahan yang demokratis. Kekuasaan mayoritas merupakan sarana untuk mengatur pemerintah dan pengambilan keputusan publik tanpa melalui penindasan. Tidak ada kelompok mayoritas yang memiliki hak untuk menindas orang lain, sehingga kosakata mayoritas sebaiknya dihindari, karena demokrasi harus memberikan hak-hak dasar dan kebebasan individu dan kelompok minoritas. Sebaliknya, kelompok minoritas harus percaya bahwa pemerintah akan melindungi hak-hak dan identitas mereka. Setelah hal ini dapat dicapai, maka semua kelompok dapat berpartisipasi dan berkontribusi terhadap lembaga-lembaga demokrasi negara. Pemerintahan demokratis perlu menjamin kebebasan berbicara dan berekspresi, serta menjamin kebebasan beragama dan berkeyakinan, termasuk menjalani proses dan perlindungan yang sama di bawah hukum, dan sekaligus menjamin kebebasan untuk mengatur, berbicara,

berbeda pendapat, dan berpartisipasi penuh dalam kehidupan publik. Pemerintahan yang demokratis mengakui bahwa keragaman dapat menjadi aset yang sangat besar. Pemerintahan yang demokratis akan menerima adanya perbedaan-perbedaan dalam identitas, budaya, dan nilai-nilai sebagai tantangan yang dapat memperkuat dan memperkaya kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara serta perbedaan tidak ditempatkan sebagai sebuah ancaman. Dalam negara demokrasi, pernyataan damai dan perang atau ancaman lain terhadap keamanan nasional adalah isu yang paling kritical yang dihadapi masyarakat, dan dengan demikian harus diputuskan oleh rakyat melalui wakil-wakil mereka yang terpilih. Para pemimpin militer akan memberi saran pada para pemimpin terpilih dan melaksanakan keputusan mereka. Hanya mereka yang dipilih oleh rakyat yang memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk menentukan nasib suatu bangsa. Warga sipil dapat mengarahkan militer untuk memutuskan masalah pertahanan nasional, tidak karena mereka selalu bijaksana atau profesional dalam militer, namun karena status mereka adalah wakil rakyat dan dengan demikian dibebani tanggung jawab untuk membuat suatu keputusan. Kehadiran militer dalam suatu negara demokrasi adalah untuk melindungi bangsa dan kebebasan rakyatnya, terbebas dari pandangan politik, kelompok etnis, dan sosial. Kontrol sipil menjamin bahwa nilai-nilai suatu negara, lembaga, dan kebijakan merupakan kehendak pilihan bebas rakyat, bukan militer. Setiap pemerintahan yang demokratis akan menghargai keahlian dan nasihat dari kalangan profesional militer untuk mencapai kebijakan dan keputusan tentang pertahanan dan keamanan nasional. Dalam hal ini pejabat sipil mengandalkan militer untuk memberikan saran tentang hal tersebut dan pada gilirannya melaksanakan keputusan-keputusan pemerintah. Kalangan militer aktif dapat berpartisipasi secara penuh dan setara dalam kehidupan politik sama seperti warga negara lainnya, tetapi hanya sebatas pemilih individual. Namun, untuk terlibat penuh dalam kehidupan berpolitik terlebih dahulu mereka harus pensiun dari dinas militer, sehingga angkatan bersenjata tetap harus terpisah dari politik. Militer adalah hamba negara yang netral, dan penjaga ketenteraman keamanan masyarakat. Partai politik adalah organisasi yang

menghubungkan kepentingan rakyat dengan pemerintah. Mereka merekrut kandidat dan melakukan kampanye untuk menduduki jabatan publik, sehingga mereka perlu memobilisasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam memilih pemimpin pemerintahan. Partai mayoritas berusaha untuk memberlakukan sejumlah kebijakan dan program yang berbeda ke dalam hukum. Sementara pihak oposisi bebas untuk mengkritik ide-ide kebijakan partai mayoritas dan boleh menawarkan proposal mereka sendiri. Partai politik yang demokratis diharapkan memiliki iman terhadap prinsip-prinsip demokrasi sehingga mereka mengakui dan menghormati kewenangan pemerintah terpilih bahkan ketika para pemimpin partai mereka tidak berkuasa. Partai politik mencerminkan keragaman budaya, kepentingan ekonomi, atau kesamaan dalam sejarah mereka. Semua partai politik yang demokratis, apakah kecil atau koalisi nasional yang besar, akan berbagi nilai kompromi dan toleransi. Mereka sadar, hanya dengan aliansi dan kerja sama yang luas maka partai-partai politik dapat memberikan kepemimpinan dan visi bersama yang akan memenangkan dukungan rakyat seluas-luasnya. Dengan demikian, dalam negara demokrasi, perjuangan partai politik bukanlah perjuangan untuk bertahan hidup, tetapi kompetisi untuk melayani rakyat.

Berbeda dengan pemerintahan diktator, maka keberadaan pemerintahan yang demokratis adalah untuk melayani rakyat. Sebaliknya, warga negara dalam pemerintahan demokrasi perlu mematuhi peraturan dan kewajiban di mana mereka berada. Demokrasi memberikan banyak kebebasan bagi warga negara, termasuk kebebasan untuk berbeda pendapat dan mengkritik pemerintah. Warga negara dalam negara demokratis mengakui bahwa mereka tidak hanya memiliki hak, tetapi mereka juga memiliki tanggung jawab. Dalam pemerintahan demokratis, partisipasi masyarakat atau warga negara diwajibkan untuk mengemban tugas sebagai juri, atau dalam keadaan tertentu mengikuti wajib militer. Kewajiban lainnya dari warga negara adalah memberi penghormatan terhadap hukum, membayar pajak, dan mengakui otoritas pemerintah terpilih. Warga negara yang demokratis seyogyanya mengetahui bahwa mereka harus menanggung beban tanggung jawab masyarakat, jika mereka ingin mendapatkan keuntungan dan perlindungan atas hak-hak mereka. Agar demokratisasi dapat berhasil, warga negara harus aktif dan

menyadari bahwa keberhasilan atau kegagalan pemerintah adalah tanggung jawab mereka, dan tidak terletak pada pundak orang lain. Begitu juga sebaliknya, para pejabat pemerintah perlu memahami bahwa semua warga negara harus diperlakukan sama, di mana praktik suap atau korupsi tidak akan memiliki tempat dalam pemerintahan yang demokratis. Warga negara dalam sistem demokratis bisa bebas memilih bergabung dengan partai politik dan berkampanye untuk calon pilihan mereka. Mereka juga harus bersedia menerima kenyataan bahwa partai mereka tidak selalu akan berkuasa. Mereka dapat memanfaatkan kebebasan pers untuk mengangkat isu-isu lokal dan nasional. Mereka juga dapat bergabung dengan serikat pekerja, kelompok masyarakat, dan asosiasi bisnis, serta LSM untuk menyampaikan kepentingan mereka, baik di bidang agama, budaya, etnis, studi akademik, olahraga, seni, sastra, perbaikan lingkungan, pertukaran mahasiswa internasional, maupun berbagai kegiatan komunitas yang berbeda lainnya.

Dalam negara demokrasi, pers harus beroperasi dengan bebas dari kendali pemerintah. Demokrasi perlu mendorong adanya pers bebas dan memiliki perlindungan hukum. Dalam demokrasi pemerintah bertanggung jawab atas segala keputusan dan tindakannya. Oleh karena itu, warga negara perlu diberitahu tentang berbagai kebijakan dan keputusan pemerintah. Dalam kaitan ini pers dapat memfasilitasi “hak dan rasa keingintahuan masyarakat”, mengawasi pemerintah, membantu warga negara untuk meminta pertanggungjawaban pemerintah, dan mempertanyakan kebijakannya. Pemerintahan yang demokratis akan memberikan akses terhadap wartawan atau reporter dalam meliput pertemuan umum dan memperoleh dokumen publik. Namun, pers sendiri harus bertindak secara bertanggung jawab. Melalui asosiasi profesi, dewan pers, dan komisi *ombudsman*, masyarakat dapat mengeluhkan akibat pemberitaan pers, sehingga keluhan tersebut dapat ditanggapi. Agar publik memercayai pers, maka para wartawan harus memberikan laporan faktual berdasarkan informasi dari sumber-sumber yang kredibel. Sementara plagiatisme dan reportase palsu merupakan hal yang bersifat kontraproduktif terhadap kebebasan pers. Pers perlu menentukan dewan redaksi mereka sendiri yang bebas dari kendali pemerintah dalam menyajikan berita dan editorial.

Para jurnalis tidak boleh terpengaruh oleh opini publik. Mereka perlu fokus mengejar kebenaran dan melaporkan berita tanpa rasa takut kehilangan dukungan dari pihak pemerintah. Demokrasi mendorong dua perjuangan yang tidak pernah berakhir, yaitu kewajiban pemerintah untuk melindungi keamanan nasional dan melindungi hak rakyat “untuk tahu” melalui kemampuan jurnalis dalam mengakses informasi. Ada kalanya pemerintah perlu membatasi akses para kuli tinta terhadap informasi yang terlalu sensitif untuk diketahui umum. Namun, dunia pers dalam negara demokrasi sepenuhnya dibenarkan untuk mengejar dan mengungkap informasi demikian.

Suatu masyarakat yang bebas —dengan segala perbedaan bahasa, etnik, kepercayaan agama, atau norma-norma sosiobudaya—yang memilih untuk hidup di bawah kerangka konstitusional yang disepakati, maka mereka akan mengharapkan tingkat otonomi lokal (daerah) untuk mendapatkan peluang ekonomi dan sosial yang sama. Otonomi daerah akan memberdayakan para pejabat terpilih untuk merancang dan mengelola kebijakan yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal dan regional masing-masing. Mereka bekerja dalam prinsip kemitraan dengan pemerintah pusat dan satu dengan lainnya bersama-sama memecahkan banyak masalah yang dihadapi masyarakat, bangsa, dan negara. Otonomi daerah akan mendorong akuntabilitas pemerintah kepada rakyat dan mendorong partisipasi dan tanggung jawab warga negara yang memungkinkan pemerintah daerah dapat merancang dan mengelola hukum (Perda) setempat. Suatu otonomi daerah diperkuat oleh konstitusi tertulis berupa pemberian kewenangan yang menguraikan ruang lingkup tanggung jawab bersama yang dapat dilakukan oleh setiap tingkatan pemerintahan. Meskipun banyak yang sependapat bahwa pemerintah daerah harus memenuhi kebutuhan lokalnya sendiri, namun untuk beberapa hal dapat diserahkan kepada pemerintah pusat, seperti bidang pertahanan, perjanjian internasional, anggaran, dan pelayanan publik strategis lainnya. Pemerintah pusat sering memiliki kewenangan untuk menengahi perselisihan antardaerah. Dalam sebuah negara yang secara geografis besar dan beragam tingkatan ekonomi seperti Indonesia, kesenjangan pendapatan dan

kesejahteraan sosial antardaerah dapat diatasi oleh pemerintah pusat melalui kebijakan pendistribusian pendapatan. Otonomi daerah akan memberikan banyak kesempatan bagi partai politik untuk melayani konstituen mereka. Bahkan jika partainya tidak memegang mayoritas di badan legislatif atau eksekutif nasional, mereka tetap diperbolehkan untuk berpartisipasi di tingkat regional dan lokal.

Dalam sebagian besar sejarah manusia di masa lalu, para penguasa dan hukum sering identik, atau hukum adalah kehendak penguasa. Untuk mencegah kekuasaan tirani tersebut dibuat suatu gagasan di mana hukumlah yang memerintah, atau dengan kata lain penguasa berada di bawah hukum dan harus memerintah berdasarkan hukum. Dalam hal ini demokrasi melangkah lebih jauh dengan membentuk aturan hukum. Meskipun tidak ada masyarakat atau sistem pemerintahan yang bebas dari masalah, supremasi hukum akan melindungi hak-hak politik, sosial, dan ekonomi yang mendasar serta menghindari adanya tirani dan pelanggaran hukum. Dengan adanya aturan hukum, tidak ada individu, kepala negara, atau warga negara biasa yang berdiri di atas hukum. Pemerintahan yang demokratis melaksanakan kewenangan atas dasar hukum dan tunduk pada batasan hukum tersebut. Oleh karena itu, hukum harus mengungkapkan kehendak rakyat, bukan keinginan raja, diktator, pejabat militer, tokoh agama, atau kekuatan partai politik. Sehingga warga negara dalam negara demokrasi akan bersedia untuk mematuhi hukum, karena pada hakikatnya mereka sendirilah yang membuat aturan hukum. Keadilan dapat tercapai jika penegakan hukum dilakukan oleh orang-orang yang juga mematuhi hukum. Di bawah aturan hukum, maka sistem peradilan yang kuat dan independen perlu diberi kekuasaan dan wewenang, sumber daya, dan prestise agar dapat menangkap atau menahan para pejabat pemerintah sampai ke tingkat pejabat yang paling puncak, untuk bertanggung jawab kepada hukum dan peraturan negara. Untuk alasan ini, KPK dan para hakim harus dilatih dengan baik, profesional, mandiri, dan tidak memihak. Demikian juga untuk melayani peran penting dalam sistem hukum dan politik, para hakim harus berkomitmen terhadap prinsip-prinsip demokrasi.

Hukum memiliki banyak sumber, seperti konstitusi tertulis, undang-undang dan peraturan, ajaran agama dan etika, serta tradisi budaya. Dengan demikian, hukum harus dapat melindungi hak-hak dan kebebasan warga negara, yakni:

- Bahwa warga negara memiliki kedudukan yang sama di bawah hukum.
- Warga negara harus dilindungi dari penangkapan sewenang-wenang dan tidak masuk akal dari tempat tinggal mereka disertai penyitaan milik pribadinya.
- Warga negara yang didakwa dengan kejahatan, berhak atas persidangan yang cepat dan umum, sekaligus diberi kesempatan untuk menghadapi dan mempertanyakan tuduhan atau dakwaan terhadap mereka. Sekalipun terbukti bersalah, mereka tetap dikenakan hukuman yang adil dan tidak kejam.
- Melindungi warga negara dari pemaksaan, pelecehan, atau penyiksaan dari aparat penegak hukum.

Semua manusia dilahirkan dengan hak-hak asasinya. Hak asasi manusia (HAM) dibentuk untuk memberdayakan masyarakat atau warga negara dalam mengejar kehidupan yang lebih bermartabat. Dengan demikian, suatu kebebasan dibangun atas dasar keadilan, toleransi, harga diri, dan rasa hormat—terlepas dari suku, agama, politik, atau status sosial—yang memungkinkan setiap orang untuk mengejar hak-hak dasar tersebut. Sebaliknya, suatu kediktatoran telah menyangkal hak asasi manusia untuk mencapai masyarakat yang lebih bebas. Hak asasi manusia saling bergantung dan tak terpisahkan, hal tersebut mencakup sejumlah aspek eksistensial manusia secara sosial, politik, dan ekonomi. Dengan demikian, semua orang harus memiliki hak berpendapat dan mengekspresikan diri mereka secara individual atau dalam suatu majelis secara damai. Masyarakat bebas membuat “banyak gagasan” dan bertukar pandangan tentang sejumlah isu. Semua orang harus memiliki hak berpartisipasi dalam pemerintahan. Dengan demikian, pemerintah harus membuat undang-undang yang melindungi hak asasi manusia, sementara sistem peradilan dan penegakkan hukum berjalan secara merata di semua tempat. Warga negara memiliki kebebasan dari penangkapan

sewenang-wenang, penahanan, dan penyiksaan, dalam statusnya sebagai etnis minoritas, atau bahkan sebagai penjahat biasa, merupakan hak dasar manusia. Institusi kepolisian perlu menghormati hukum yang berlaku dan melindungi semua warga negara dari penyalahgunaan kekuasaan. Warga negara bebas untuk menggunakan bahasa dan mempertahankan tradisi mereka tanpa adanya rasa takut akan tuduhan dari mayoritas penduduk. Dalam hal ini, pemerintah harus mengakui hak-hak minoritas dan tetap menghormati kehendak mayoritas. Begitu juga, semua orang harus memiliki kesempatan yang sama untuk bekerja, mencari nafkah, dan menghidupi keluarga mereka. Para anak berhak mendapat perlindungan khusus. Mereka berhak mendapatkan pendidikan, nutrisi yang tepat, dan kesehatan. Untuk menjaga hak asasi manusia, warga negara dapat menyalurkan tanggung jawabnya melalui berbagai kegiatan partisipatif, dan memastikan bahwa pemerintah tetap bertanggung jawab kepada rakyat. Setiap keluarga dalam suatu negara memiliki komitmen pada perlindungan hak asasi manusia. Mereka memformalkan komitmennya melalui sejumlah perjanjian hak asasi manusia yang berlaku dalam skala internasional dan universal.

Para pemimpin pemerintahan yang demokratis menjalankan roda pemerintahan dengan persetujuan dari warga negara mereka. Para pemimpin seperti ini memiliki pemerintahan yang kuat dan bukan karena dukungan militer atau kekayaan ekonomi, tetapi karena mereka menghormati mandat yang diberikan oleh para pemilih dalam suatu pemilihan umum yang bebas dan adil. Melalui pemilihan umum yang bebas, warga negara memberikan kekuasaan kepada para pemimpin mereka yang didefinisikan oleh hukum. Dalam demokrasi konstitusional suatu kekuasaan akan dibagi, sehingga lembaga legislatif akan membuat undang-undang untuk itu. Dalam demokrasi konstitusional, kewenangan eksekutif umumnya dibatasi dengan tiga cara, yakni dengan sistem *checks and balances* dengan memisahkan kekuasaan eksekutif, legislatif, dan kekuasaan yudikatif (kehakiman). Kekuasaan juga dibagi di antara pemerintahan pusat dan daerah, serta jaminan hak-hak dasar konstitusional. Pada tingkat pusat atau nasional, kekuasaan eksekutif dibatasi oleh kewenangan konstitusional yang berada di tangan legislatif dan

lembaga peradilan yang independen. Otoritas eksekutif dalam demokrasi modern umumnya diselenggarakan oleh salah satu dari dua cara berikut, yakni sistem parlemen atau sistem presidensial. Dalam sistem parlementer, partai mayoritas di lembaga legislatif biasanya membentuk anak cabang eksekutif pemerintah yang dipimpin oleh seorang perdana menteri. Dalam sistem parlementer, kekuatan legislatif dan eksekutif tidak sepenuhnya berbeda satu dengan lainnya, karena perdana menteri dan anggota kabinet diambil dari parlemen. Dalam sistem tersebut, partai oposisi berfungsi sebagai sarana utama untuk membatasi, atau memeriksa kewenangan eksekutif. Dalam sistem presidensial, presiden dipilih secara terpisah dari anggota legislatif. Dalam sistem ini, baik presiden maupun legislator memiliki basis kekuatan mereka sendiri dengan basis konstituen mereka, yang berfungsi untuk memeriksa dan menyeimbangkan antara satu dengan lainnya. Dalam hal ini pemerintah mungkin lambat untuk mencapai kesepakatan tentang isu-isu nasional, namun ketika sampai pada suatu putusan para pemimpin dapat bertindak dengan kepercayaan diri dan kewenangan yang besar.

Wakil terpilih dalam sistem demokrasi dapat duduk sebagai anggota parlemen, anggota DPR, atau kongres untuk melayani rakyat. Mereka melakukan sejumlah peran penting dalam fungsi demokrasi yang sehat. Para anggota legislatif terpilih berada dalam suatu forum untuk pembahasan, perdebatan, dan mengesahkan undang-undang dalam demokrasi perwakilan. Tentunya hal ini berbeda dengan parlemen stempel karet yang hanya menyetujui keputusan pemimpin otoriter.

Dalam fungsi pengawasannya, para legislator dapat mempertanyakan secara terbuka terhadap pejabat pemerintah tentang tindakan dan keputusan mereka, menyetujui anggaran nasional, dan melakukan dengar pendapat tentang masalah-masalah mendesak. Di beberapa negara demokratis, komite legislatif menyediakan forum ini dalam rangka pemeriksaan publik tentang isu-isu nasional anggota parlemen. Para anggota legislatif dapat mendukung pemerintah yang berkuasa atau dapat berfungsi sebagai oposisi yang menawarkan kebijakan dan program alternatif. Para anggota legislatif memiliki tanggung jawab untuk mengartikulasikan pandangan mereka seefektif mungkin. Akan tetapi,

mereka harus bekerja dalam etika toleransi berdemokrasi, rasa hormat dan kompromi untuk mencapai kesepakatan yang akan menguntungkan kesejahteraan semua orang secara umum, bukan hanya para pendukung politik mereka semata. Para anggota legislatif harus memutuskan sendiri tentang bagaimana menyeimbangkan kesejahteraan umum dengan kebutuhan konstituen lokal. Para anggota legislatif sering mendatangi konstituen mereka dan secara simpatik menampung keluhan dan masalah masing-masing, dengan mendapatkan bantuan dari birokrasi pemerintahan setempat. Untuk melakukan hal ini, mereka juga sering dibantu asisten yang terlatih. Tulisan ini hanya membahas tujuh pilar demokrasi yang penting untuk diperkuat, dan tentunya terdapat sejumlah pilar lain yang tidak kalah pentingnya untuk dibahas dalam kesempatan lain.

Pilar-pilar demokrasi di Indonesia kini tengah menghadapi ujian, terutama dengan adanya persetujuan politik pascapengumuman KPU 22 Juli 2014, di mana salah satu pihak masih melanjutkan perjuangannya dengan slogan “Jika bukan sekarang kapan lagi?” yang sudah sampai pada batas tipis antara rasionalitas dan irasionalitas. Semoga persetujuan ini dapat segera berakhir tanpa harus mengancam pilar-pilar demokrasi yang secara susah payah telah dibangun dengan penuh pengorbanan.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

KEBIJAKAN BISNIS

Kebijakan bisnis adalah pedoman yang dikembangkan oleh suatu organisasi untuk mengatur tindakan-tindakan bisnis, dengan mendefinisikan batas-batas di mana keputusan bisnis harus dibuat. Kebijakan bisnis juga berkaitan dengan akuisisi sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Begitu pula halnya, kebijakan bisnis mendefinisikan ruang lingkup atau bidang di mana suatu keputusan dapat diambil juga oleh para bawahan dalam suatu organisasi. Atau dengan kata lain, suatu pedoman yang memungkinkan manajemen pada tingkatan yang lebih rendah (bawahan) dapat menangani sejumlah isu dan fenomena relevan tanpa harus selalu berkonsultasi dengan manajemen pada tingkatan yang lebih atas dalam setiap kali pengambilan keputusan. Kebijakan bisnis juga berbicara tentang peran, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab dari jajaran manajemen tingkat atas dalam menanggapi sejumlah isu dan fenomena signifikan yang memengaruhi keputusan dan keberhasilan suatu organisasi dalam jangka panjang.

Suatu kebijakan bisnis yang efektif perlu memiliki sejumlah fitur yang spesifik dan jelas, sehingga tidak menyulitkan dalam implementasinya, yakni:

- Hindari penggunaan jargon dan konotasi kata yang hanya akan mengundang kesalahpahaman interpretasi terhadap kebijakan tersebut. Dengan kata lain, suatu kebijakan perlu dipahami secara sama dan seragam sehingga dapat dikuti secara efisien dan efektif oleh para pekerja.

- Kebijakan perlu dibuat sesederhana mungkin, sehingga mudah dipahami oleh semua orang di dalam organisasi.
- Kebijakan perlu dibuat lengkap dan memiliki cakupan yang luas (inklusif dan komprehensif).
- Suatu kebijakan harus dapat diterjemahkan secara fleksibel ke dalam langkah operasional dan aplikatif. Hal ini tidak berarti bahwa suatu kebijakan bisa gampang diubah, melainkan bahwa suatu kebijakan perlu memiliki ruang lingkup yang luas, sehingga memberikan kepastian pada para manajer lini untuk menggunakannya dalam skenario berulang pada kegiatan rutin organisasi.
- Suatu kebijakan harus bersifat stabil, sehingga tidak menyebabkan keraguan dan ketidakpastian dalam pikiran para pekerja yang akan mengikutinya sebagai pedoman dan panduan.

Tentu saja, *pengertian kebijakan* tidak boleh diartikan secara sinonim dengan *strategi*. Untuk itu, sebelum masuk ke dalam pembahasan yang lebih jauh, perlu dibedakan terlebih dahulu pengertian kebijakan dan strategi, yang dapat kita ringkas sebagai berikut:

- Kebijakan adalah “cetak biru” dari kegiatan organisasional yang relatif berulang dan rutin. Sementara strategi berkaitan dengan keputusan-keputusan organisasional yang belum ditangani atau dihadapi sebelumnya.
- Formulasi kebijakan adalah tanggung jawab manajemen tingkat atas. Sementara perumusan strategi pada dasarnya dilakukan oleh manajemen tingkat menengah ke atas.
- Formulasi kebijakan penting sebagai pedoman kegiatan rutin sehari-hari untuk menjalankan roda organisasi secara efektif dan efisien. Sementara formulasi strategi diperuntukkan bagi keperluan keputusan-keputusan strategis.

- Suatu kebijakan berkaitan dengan dua aspek, baik pikiran maupun tindakan. Sementara strategi sebagian besar lebih berkaitan dengan aspek tindakan.
- Suatu kebijakan adalah apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan. Sementara strategi adalah metodologi yang digunakan untuk mencapai tujuan atau target seperti yang telah ditetapkan oleh suatu kebijakan.

Dengan demikian, kebijakan bisnis mengacu pada peran, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab manajemen tingkat atas, terutama dalam mengatasi isu dan fenomena penting yang dapat memengaruhi keputusan dan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Strategi organisasi adalah strategi yang dikembangkan dan diimplementasikan untuk tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu kebijakan bisnis.

Secara fundamental sangatlah penting bagi organisasi untuk mengembangkan suatu kebijakan. Sebuah organisasi tanpa kebijakan sama dengan organisasi tanpa kendali. Jika tidak ada kebijakan yang terdokumentasikan secara formal, maka personil organisasi di tingkat manapun tidak akan memiliki petunjuk tentang bagaimana membuat suatu keputusan. Bayangkan jika kita membeli suatu barang, ternyata barang tersebut rusak. Tentunya kita ingin mengembalikan barang tersebut ke toko tempat kita membeli barang tersebut. Jika toko tidak memiliki kebijakan pengembalian uang dan barang yang rusak, maka sama saja kita tengah mengalami hari-hari yang buruk. Artinya, tiadanya suatu kebijakan dapat menyebabkan inkonsistensi pengambilan keputusan.

Dari sudut pandang kepentingan bisnis, adanya suatu kebijakan benar-benar berguna dan diperlukan. Para manajer tidak bisa hadir setiap saat untuk memastikan bahwa staf mereka telah melaksanakan tugas-tugas mereka dengan benar dan bertanggung jawab. Sebaliknya para manajer akan mengembangkan dan mengomunikasikan kebijakan, dan meminta staf mereka untuk membaca dan mematuhi. Oleh karena itu, suatu kebijakan dapat membantu mengurangi jumlah pengawasan langsung oleh manajer, dan pada saat yang sama meningkatkan efisiensi proses kerja.

Tentu saja tidak semua orang mengerti mengapa suatu kebijakan dibuat. Sejumlah orang mungkin melihat kebijakan hanyalah sebagai keangkuhan birokrasi. Namun harus diakui, bahwa pada kenyataannya, keberadaan kebijakan dapat memberikan banyak manfaat asalkan ditulis dengan baik dan selalu *up to date*. Adapun sejumlah manfaat dari kebijakan formal meliputi:

- Membantu staf untuk membuat keputusan yang lebih efisien.
- Memberikan instruksi tentang bagaimana sejumlah tugas dilakukan.
- Menciptakan kepercayaan diri dan mengurangi bias dalam pengambilan keputusan.
- Melindungi staf dari tindakan yang dapat membahayakan pekerjaan mereka.
- Melindungi staf dari tindakan yang dapat membahayakan keselamatan diri mereka sendiri dan orang lain.
- Membantu staf untuk melakukan tindakan dan mengambil tanggung jawab tanpa selalu memerlukan referensi dari manajemen.
- Meningkatkan akuntabilitas organisasi bisnis.

Dengan demikian, penciptaan kebijakan sebetulnya merupakan bukti yang baik dari adanya manajemen proaktif yang berpikiran maju. Di samping itu, peran suatu kebijakan dalam suatu organisasi adalah untuk:

- Memberikan bimbingan umum tentang visi dan misi organisasi.
- Memberikan bimbingan khusus tentang bagaimana menerapkan strategi untuk mencapai visi dan *misi* organisasi.
- Menyediakan mekanisme untuk mengendalikan perilaku organisasi.

Adapun contoh dari kebijakan adalah:

- Kebijakan yang membatasi para pelaku industri di mana organisasi akan beroperasi.
- Kebijakan tentang wilayah geografis di mana organisasi bisnis akan beroperasi.

- Kebijakan tentang sifat umum dari organisasi bisnis yang berorientasi pada laba (*profit*) atau nirlaba (*non profit*).
- Kebijakan tentang afiliasi dengan organisasi lain, misalnya dengan lembaga pemerintahan maupun swasta.

Berikut adalah suatu contoh kebijakan yang dapat membimbing penerapan strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi dalam bidang keolahragaan, yakni:

- Kebijakan pengembangan para atlet.
- Kebijakan untuk merekrut, melatih, dan memanfaatkan para calon atlet.
- Kebijakan untuk mempekerjakan staf.
- Kebijakan untuk mempromosikan dan mementaskan acara.
- Kebijakan tentang pengendalian praktik doping.

Di samping itu, terdapat kebijakan lainnya sebagai mekanisme untuk mengendalikan perilaku organisasi, misalnya:

- Kebijakan untuk penyertaan penyandang cacat.
- Kebijakan bagi peradilan atau sidang pelanggaran disiplin.
- Kebijakan yang mengatur pemilihan pengurus suatu organisasi.
- Kebijakan untuk menangani keluhan para *stakeholders*.

Para pembuat kebijakan dalam organisasi bisa terdiri dari dewan direksi, komite manajemen atau para eksekutif, yang merintis proses pembentukan kebijakan secara hati-hati. Dalam hal ini, para pembuat kebijakan harus terlibat dalam proses konsultasi. Disamping itu banyak informasi yang bisa diperoleh dengan mendengarkan pendapat orang lain, atau bisa melalui monitoring, survei dan penelitian. Peran pembuat kebijakan akan bertindak sebagai inisiator pengumpul informasi melalui konsultasi, survei dan penelitian, dan sekaligus mempromosikan apa saja tindakan yang disukai.

Beberapa keterampilan yang diperlukan untuk memastikan pengembangan kebijakan yang efektif adalah:

- Mengumpulkan informasi statistik.
- Mengadakan dan memimpin forum debat dan diskusi.
- Menulis dokumen kebijakan dalam bahasa yang tepat tanpa menimbulkan ambiguitas (interpretasi ganda).
- Mencari informasi dari para ahli dari luar organisasi, mungkin termasuk dari aparat pemerintahan, akademisi, dan lain sebagainya.

Sampai batas tertentu, keberhasilan dalam pengembangan kebijakan akan tergantung pada kemampuan kita untuk melakukan penelitian, misalnya dengan membandingkan berbagai contoh kebijakan, dan membahas isu-isu kebijakan dengan berbagai kalangan. Karenanya, kebijakan yang baik berasal dari hasil konsultasi yang luas dan diskusi yang mendalam.

Kebijakan tidak harus dilihat hanya sebagai seperangkat aturan belaka bagi sejumlah orang untuk diikuti. Baik pihak pemerintahan, organisasi bisnis, dan bahkan individu dapat merumuskan kebijakan untuk kepentingan masa depan mereka. Suatu organisasi rekreatif misalnya, mungkin memiliki kebijakan untuk mendorong kegiatan rekreasi yang bersifat nonkompetitif. Kebijakan seperti itu akan menentukan masa depan organisasi, misalnya dengan melakukan pengaturan tentang keanggotaan suatu klub, jenis peristiwa yang akan diatur, dan potensi pertumbuhan masa depan organisasi.

Berikut ini adalah proses yang disarankan untuk pengembangan suatu kebijakan. Terselenggaranya suatu konsultasi, survei, dan penelitian merupakan langkah kunci dalam proses ini. Artinya, suatu kebijakan yang sehat sebaiknya dibangun di atas hasil konsultasi yang baik dengan semua pihak yang akan terpengaruh oleh kebijakan tersebut. Oleh karena itu, para pembuat kebijakan sebaiknya memperhatikan langkah-langkah di bawah ini dalam mengembangkan suatu kebijakan organisasi, yakni:

1. Mengidentifikasi dan mendefinisikan masalah, isu, dan fenomena yang diperlukan bagi pengembangan kebijakan. Dalam hal ini, suatu organisasi juga perlu mengetahui dan memahami tujuan dari kebijakan dan mengakui bahwa

masalah, isu, dan fenomena secara efektif dapat ditangani oleh kreasi atau modifikasi suatu kebijakan.

2. Menunjuk seseorang atau komite untuk mengoordinasikan proses pengembangan kebijakan. Proses pengembangan kebijakan dapat berlangsung selama beberapa bulan, karenanya diperlukan seseorang atau suatu komite sebagai “pengemudi” proses perumusan kebijakan.
3. Menetapkan proses pengembangan kebijakan. Proses ini memerlukan konsultasi, survei, dan penelitian beserta menuliskan kebijakan tersebut. Dalam hal ini, seorang koordinator harus mengembangkan rencana tentang berbagai tugas yang perlu dilakukan, berkenaan dengan apa, siapa, dan kapan.

Suatu langkah berikutnya juga perlu dilakukan oleh para pembuat kebijakan, yakni:

- Mempelajari dokumen kebijakan yang dibuat oleh organisasi lain tentang topik yang sama.
- Mencermati bahan, debat, atau diskusi melalui internet atau media sosial lainnya.
- Melakukan pertemuan dengan staf dan pihak lain yang berpengalaman.
- Membaca risalah rapat komite manajemen jika diizinkan.
- Membaca dokumen lain seperti laporan tahunan atau laporan peristiwa lainnya.
- Membaca majalah dan jurnal industri.
- Mencari nasihat dari para pakar dan praktisi hukum.

Di samping itu, perlu disiapkan “makalah diskusi” untuk menjelaskan dan membahas sifat dari suatu masalah, isu, dan fenomena, dan sekaligus meringkas informasi yang dihasilkan dari survei dan penelitian serta menyarankan sejumlah pilihan kebijakan. Makalah diskusi akan menjadi alat penting dalam proses konsultasi.

Dengan beredarnya kertas atau makalah diskusi untuk semua pemangku kepentingan merupakan langkah awal yang baik dalam proses konsultasi. Koordinator juga perlu

menelepon para *stakeholders* dan mengirim pemberitahuan untuk mengingatkan mereka agar membaca makalah diskusi. Langkah ini penting untuk mendapatkan sebanyak mungkin masukan dari para *stakeholders* atau para pemangku kepentingan. Pembahasan dapat dilakukan melalui suatu *workshop*, pertemuan terbuka, memanfaatkan situs web, atau pertemuan individual tatap muka. Untuk menghasilkan konsultasi menyeluruh tentunya dibutuhkan waktu sampai beberapa bulan.

Jika kita merasa bahwa waktu untuk proses konsultasi telah cukup, dan konsultasi dianggap sudah selesai, maka langkah berikutnya adalah mempersiapkan rancangan kebijakan. *Draft* kebijakan yang sudah selesai harus diedarkan kepada para pemangku kepentingan kunci, dan bisa diterbitkan dalam suatu buletin dan situs web organisasi, guna dibahas dalam suatu forum atau pertemuan lebih lanjut. Dalam kesempatan ini, pendapat para pemangku kepentingan sangat berharga sebagai kata kunci, sekaligus memperjelas makna dan melakukan penyesuaian terhadap kebijakan sebelum dianggap final. Ketika koordinasi dari proses pengembangan kebijakan cukup memuaskan, di mana semua masalah dan kekhawatiran tentang kebijakan telah ditayangkan dan ditangani, maka tibalah gilirannya untuk menyelesaikan kebijakan tersebut. Suatu dokumen kebijakan akhir harus secara resmi diadopsi oleh manajemen (komite manajemen) organisasi.

Setelah dilakukan adopsi formal, maka seluruh kebijakan tersebut harus dikomunikasikan secara luas ke seluruh tingkatan organisasi dan para *stakeholders*. Demikian pula, seperangkat pelatihan mungkin perlu dilakukan guna memastikan bahwa seluruh orang dalam organisasi sepenuhnya menerima dan memahami informasi tentang kebijakan dan mampu mengimplementasikannya. Suatu kebijakan akan gagal jika tidak dikomunikasikan dengan baik.

Pada akhirnya, implementasi dari suatu kebijakan harus dipantau dan mungkin masih memerlukan beberapa penyesuaian lebih lanjut. Dengan kata lain, perlu ditetapkan waktu atau tanggal kapan suatu kebijakan perlu ditinjau ulang, mungkin bisa ditetapkan

dalam satu tahun sekali atau dalam interval setiap tiga tahun sekali dan hal ini tergantung dari sifat kebijakan itu sendiri.

Kita menetapkan kebijakan sebagai pijakan untuk dilakukannya suatu keputusan strategis bagi organisasi bisnis kita, di samping dipandu oleh visi, misi, tujuan, dan sasaran tentang ruang lingkup bisnis kita, sekaligus memanfaatkan sumber daya, atau *leveraging* dari sumber daya di seluruh organisasi, yang ditunjang oleh struktur, sistem, dan proses organisasi. Tidak ada suatu upaya strategikal tunggal terbaik, namun sejumlah upaya strategikal harus mampu menciptakan nilai tambah yang dapat dikembangkan berdasarkan konfigurasi yang berbeda dari berbagai komponen strategis organisasi. Upaya strategikal beserta sejumlah argumen teoretiknya telah berevolusi dari waktu ke waktu dalam menanggapi tekanan lingkungan eksternal maupun internal organisasi.

Kebijakan adalah mekanisme untuk mengendalikan perilaku organisasi dengan mengatur perilaku sejumlah orang yang bekerja dalam organisasi itu. Suatu kebijakan dibuat guna memastikan bahwa dalam situasi tertentu, para pekerja akan berperilaku sesuai dengan tatanan (anjuran) yang telah dibuat dan mudah diprediksi, bagi kepentingan, keteraturan, dan keseimbangan organisasi terbaik beserta para pekerja yang berada di dalamnya. Tentu saja perlu ada alasan mengapa suatu kebijakan ada, artinya suatu kebijakan tidak dirumuskan kecuali dianggap perlu atau memiliki manfaat. Dengan kata lain, suatu kebijakan dibuat untuk suatu tujuan tertentu dan kebijakan tersebut sering dinyatakan sebagai "*prinsip-prinsip yang mendasari*" kegiatan organisasi. Contohnya, suatu prinsip guna mendukung kebijakan *service quality* yang dibuat untuk melindungi merek suatu produk tertentu.

Suatu tujuan dari kebijakan akan menggambarkan berbagai hasil yang diinginkan atau apa yang ingin dicapai dengan diterapkannya suatu kebijakan tertentu. Contohnya adalah, jika kita telah mengembangkan suatu kebijakan dalam mengemudi kendaraan bagi diri sendiri, maka prinsip utama yang mendukung adalah keselamatan diri kita sendiri dalam mengemudi kendaraan. Namun demikian, bisa saja, suatu kebijakan

memiliki beberapa tujuan yang belum tentu langsung berhubungan dengan prinsip yang mendasarinya. Misalnya prinsip-prinsip keselamatan dalam mengemudi tertuang pada kebijakan mengemudi yang memiliki tujuan sebagai berikut:

Tujuan 1: Meminimalkan risiko cedera dan kerusakan.

Tujuan 2: Memelihara catatan (*track record*) mengemudi yang baik.

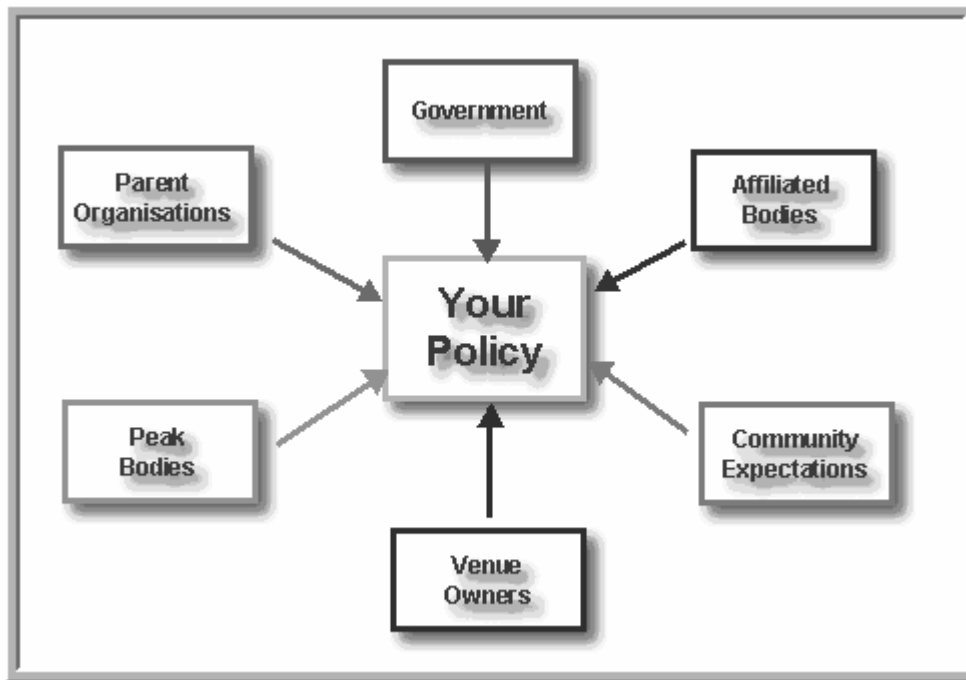
Tujuan 3: Meraih premi asuransi yang rendah.

Tujuan 4: Menjaga biaya perbaikan dan pemeliharaan yang rendah.

Setiap kebijakan yang tertulis sebaiknya memiliki tujuan yang terukur, misalnya kita mengembangkan suatu parameter atau tolok ukur sebagai patokan bahwa keempat tujuan tersebut telah berhasil dicapai. Oleh karena itu, tujuan dari suatu kebijakan dibuat dalam pedoman tertulis yang terkandung dalam kebijakan tersebut guna membantu para pekerja memahami apa yang patut mereka lakukan dan mereka patuhi.

Namun demikian, jika kita dibebani wewenang dan tanggung jawab untuk mengembangkan suatu kebijakan, maka hal penting yang perlu dipertimbangkan adalah bahwa kebijakan yang kita tulis akan dibatasi oleh kebijakan di atasnya, hukum dan peraturan organisasi induk, atau organisasi payung, pihak regulator, harapan *stakeholders*, kebijakan pemerintah, dan undang-undang serta peraturan yang berlaku. Itulah sebabnya mengapa konsultasi yang luas merupakan suatu kunci untuk perumusan suatu kebijakan yang sukses.

Dengan kata lain, organisasi kita tidak beroperasi dalam ruang hampa semata, melainkan berada dalam ruang berbagai kebijakan, yaitu suatu ruang kebijakan yang tumpang tindih dengan banyak ruang kebijakan organisasi lain, yaitu dengan siapa kita harus bertetangga dengan damai, sebagaimana digambarkan oleh Rowland dan Fasano (1991) berikut ini.



Suatu perumusan kebijakan akan mempertimbangkan banyak bidang kebijakan lainnya dan peraturan pemerintah. Suatu organisasi yang tidak merumuskan kebijakan adalah suatu organisasi tanpa kendali. Suatu kebijakan organisasi mungkin dapat bertentangan dengan peraturan pemerintah, atau gagal dalam memenuhi harapan *stakeholders* atau komunitas, sehingga urung memperoleh dana bantuan dari pihak mereka.

Nilai-nilai dan filosofi yang mendasari prinsip kebijakan sebaiknya adalah komitmen untuk menyediakan pelayanan yang berkualitas, sebagai prinsip paling penting untuk membangun keanggotaan dan partisipasi. Para anggota yang merasa puas mungkin akan terus berpartisipasi, memberikan kontribusi kepada organisasi dan bahkan bersedia memperbaharui keanggotaannya setiap tahun.

Sampai saat ini, tidak ada metode pengganti untuk survei, penelitian, dan konsultasi dalam mengembangkan kebijakan yang efektif. Guna mencapai tujuan strategikal dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan organisasi, beberapa langkah perlu dilakukan, yakni:

- Menyelenggarakan berbagai pelatihan untuk para pekerja.
- Melakukan survei.
- Meningkatkan “budaya perbaikan” secara terus-menerus.

Upaya strategikal dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan melalui pendekatan manajerial dan sumber daya yang dimiliki adalah:

- Melaksanakan praktik konsultasi dan proses perencanaan yang adekuat.
- Memberikan peluang bagi pengembangan sumber daya manusia (SDM) agar lebih terampil dan profesional.
- Melembagakan program manajemen risiko.
- Pemeliharaan catatan dan *database* untuk membantu proses manajemen dalam pengambilan keputusan.

Kegagalan dalam merumuskan kebijakan dapat terjadi karena kurangnya konsultasi dengan berbagai pihak yang akan terpengaruh atau yang akan menerapkan kebijakan tersebut. Dalam konteks ini, termasuk kurangnya komunikasi di antara orang-orang yang terlibat atau dilibatkan dalam proses perumusan kebijakan. Kegagalan juga bisa terjadi karena ketidakmampuan dalam menentukan masalah atau isu yang penting, atau sebaliknya karena terlalu menyederhanakan masalah atau isu tersebut. Begitu juga para pembuat kebijakan acapkali tidak dapat mencapai kesepakatan atas fakta-fakta dasar. Seringkali juga para pembuat kebijakan melakukan interpretasi yang bias tentang konsultasi, survei, penelitian yang memengaruhi proses perumusan suatu kebijakan. Begitu juga, para pembuat kebijakan sering mengambil posisi yang berbeda dan saling bertentangan mengenai aspek-aspek kunci dari kebijakan. Ada kalanya juga, terjadi perubahan pemain kunci perumus kebijakan di tengah-tengah proses pengembangan

kebijakan sebelum kebijakan tersebut selesai. Di samping kurangnya pemahaman tentang pentingnya kebijakan dalam pengelolaan suatu organisasi.

Semua organisasi perlu mengembangkan dan mengomunikasikan kebijakan. Bagaimanapun, karena suatu keputusan dalam suatu organisasi dibuat sepanjang waktu dalam setiap situasi yang baru, dan ada kalanya terjadi tidak ada pedoman kebijakan sebelumnya, keputusan tersebut dibuat oleh orang-orang yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam kapasitas mereka sebagai manajer, anggota komite, anggota dewan direksi, para eksekutif, dan lain sebagainya. Ketika keputusan dibuat dan tindakan apa yang harus diambil dalam situasi tertentu ditentukan, maka setiap keputusan dan tindakan tersebut perlu didokumentasikan, dengan:

- Menulis dan merekam untuk referensi di masa mendatang.
- Mengomunikasikan kepada semua orang agar menyadari pentingnya kebijakan baru.

Dengan demikian, menulis dan mendokumentasikan suatu kebijakan baru sangat diperlukan. Jika hal ini tidak dilakukan, maka kemungkinan akan terjadi kebingungan tentang keputusan yang dibuat dan disepakati dan tindakan apa yang perlu diambil.

Setidak-tidaknya setiap keputusan yang berkenaan dengan kebijakan perlu dicatat dalam risalah rapat di mana hal tersebut dibuat. Karena sangat mungkin bahwa anggota organisasi, para pelanggan, dan *stakeholders* membaca notulen rapat.

Oleh karena itu, para pembuat kebijakan baru perlu menemukan cara untuk mengomunikasikan setiap hasil yang dicapai dalam merumuskan suatu kebijakan. Adapun metode untuk mengomunikasikan kebijakan dapat dilakukan dengan berbagai langkah, yakni:

- Memuatnya dalam suatu papan pengumuman.
- Mengirim ke anggota lain melalui email atau surat-menyurat.
- Memasukkan ke situs organisasi untuk diunduh.
- Ditampilkan pada *newsletters*.

- Memasukkan ke dalam “buku pegangan anggota”.
- Dimuat dalam panduan kebijakan yang disimpan di kantor induk organisasi.

Suatu panduan kebijakan merupakan cincin pengikat yang akan mengumpulkan semua kebijakan bersama-sama di satu tempat. Setelah panduan kebijakan tersedia, maka setiap orang dapat memiliki kesempatan untuk mencari suatu kebijakan yang berkenaan dengan masalah atau isu tertentu, dan bahkan kemudian dapat mengikuti serangkaian pelatihan yang terkait dengannya.

Suatu perubahan undang-undang dapat menciptakan suatu kebutuhan untuk membuat kebijakan baru atau mengubah kebijakan yang sudah ada. Perubahan terbaru tentang undang-undang perpajakan misalnya, dapat mengubah kebijakan tentang impor bahan baku dan komponen lainnya. Tersedia banyak informasi di internet tentang perubahan peraturan dan undang-undang, bukan hanya tentang pajak, tetapi peraturan dan undang-undang apapun yang dapat kita unduh secara penuh atau cukup dilihat pada monitor komputer pribadi saja.

Hal terpenting di sini adalah seyogyanya kita tetap mencari bantuan kepada pihak lain untuk menganalisis, mendiagnosis, dan bahkan mendefinisikan masalah atau isu dalam merumuskan suatu kebijakan. Masalah yang tidak berhasil didefinisikan dengan baik, akan sulit dicarikan solusi dan/atau resolusinya. Konsultasi dan diskusi dengan semua pihak dapat digunakan untuk mengumpulkan ide-ide dari para peserta rapat tentang sifat dan hakikat masalah, isu, atau fenomena dan bagaimana hal tersebut semampu mungkin dapat dipecahkan.

ERA SELF MANAGEMENT

Dunia sedang mengalami tantangan ekologi, ekonomi, sosial, dan politik yang belum pernah terjadi sebelumnya. Akibatnya, sejumlah organisasi di dunia saat ini tengah mencari struktur, sistem, cara pengoperasian, dan kepemimpinan alternatif. Sejumlah organisasi bisnis tengah dihindangi dilema tentang apakah mereka akan merebut keuntungan jangka pendek dan sekaligus memaksimalkan keuntungan para pemegang saham, atau mengembangkan strategi jangka panjang, untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan bagi masa depan para pekerja dan masyarakat secara keseluruhan. Sejumlah isu tentang *The End of Management* dan *The Rise of Democracy Organization* mengetengahkan gagasan baru yang radikal tentang organisasi masa depan sekaligus tentang bagaimana proses mengubah model kepemimpinan memasuki abad ke-21. Alih-alih Kenneth Cloke dan Joan Goldsmith menyampaikan gagasan untuk mengakhiri manajemen tradisional dan mengungkapkan unsur-unsur kunci yang diperlukan untuk menciptakan organisasi yang lebih kolaboratif, demokratis, *self managing organization* yang akan berkembang di masa depan. Mereka mencoba menjelaskan bagaimana organisasi bisnis, organisasi pemerintahan, organisasi pendidikan, dan organisasi nirlaba lainnya secara dramatik dapat ditingkatkan kapasitasnya dengan memberdayakan para pekerja agar menyadari kemampuan diri mereka sendiri untuk mengelola dan bertanggung jawab atas terobosan transformasional. Dengan melakukan pendekatan kolaboratif,

self management, dan demokratisasi organisasi secara fundamental dimaksudkan tidak hanya untuk mengubah bagaimana cara mereka bekerja, tetapi juga mengubah sifat pekerjaan itu sendiri. Organisasi akan membuat kebijakan yang fleksibel berbasis nilai, dan mengembangkan prosedur yang langsung adaptif dan responsif terhadap kebutuhan para pelanggan, sekaligus memanfaatkan konflik sebagai kesempatan bagi pembelajaran dan pengembangan. Cloke dan Goldsmith menawarkan gagasan praktis untuk membentuk suatu organisasi berbasis nilai, sekaligus menyampaikan ide-ide untuk menciptakan suatu inovasi, *self management*, membentuk tim kerja berkinerja tinggi, serta bagaimana mengidentifikasi dan mengoreksi sistem yang diperlukan untuk menjaga agar organisasi secara praktik tetap berjalan demokratis. Tidak hanya mengembangkan seperangkat nilai-nilai bersama saja, tetapi mempraktikkannya juga dalam pemilihan CEO secara demokratis, memperpendek jenjang hierarki, serta merancang sistem yang dapat mengoreksi dirinya sendiri, dan lain sebagainya. *Cloke dan Goldsmith menyampaikan gagasan tersebut, setelah tiga puluh tahun berkecimpung dalam pengalaman praktik sebagai konsultan yang menangani ratusan organisasi di Amerika Serikat dan di belahan dunia internasional lainnya.*

*Memang dewasa ini tengah berlangsung pencarian paradigma untuk konteks baru organisasi masa depan, yakni upaya ditemukannya format organisasi yang harus mampu menghasilkan produk dengan kualitas tinggi, kompetitif, mampu memuaskan para pelanggan, tetapi tidak merusak planet bumi ini atau tidak merendahkan harkat atau martabat kehidupan manusia sebagai penghuninya. Kebangkitan organisasi demokratis merupakan inisiatif radikal tentang pengembangan organisasi yang akan memerangi kekuatan destruktif globalisasi, mengakhiri organisasi yang otoriter dan paternalistik menuju demokratisasi organisasi yang dibentuk dalam konteks nilai-nilai, etika, dan integritas. Kombinasi kolaborasi, *self management*, dan demokratisasi organisasi dapat memecah batas-batas lama dan akan memicu perubahan berkelanjutan yang sangat penting untuk sukses di abad ke-21 ini. Jika kita pernah bertanya-tanya tentang mengapa kehidupan organisasi nampak menjadi begitu disfungsi, para pekerja melulu hanya*

mementingkan gaji dan masa depan mereka, dan menolak untuk berpikir dan bertindak sebagai seorang pemilik organisasi, maka hal ini bukan kesalahan mereka dan hal itu juga bukan kesalahan para eksekutif. Kesalahannya terletak pada ekosistem organisasi bisnis yang diciptakan oleh praktik-praktik manajemen tradisional. Sebenarnya para pekerja telah berlaku cerdas dalam membaca ekosistem mereka dan mencari tahu bagaimana untuk mencapai kesejahteraan. Praktik manajemen tradisional telah memicu perilaku para pekerja yang merugikan kinerja organisasi secara menyeluruh. Pertanyaan yang muncul kemudian adalah jenis ekosistem apa yang akan memfasilitasi munculnya perilaku pekerja yang lebih bertanggung jawab, berjiwa wirausahawan, dan *self managing*? Awal yang paling sulit adalah membongkar asumsi yang mendasari manajemen tradisional yang telah begitu tertanam dalam cara berpikir kita tentang kepemimpinan, manajemen, dan desain organisasi.

Dalam suatu organisasi yang beroperasi pada lingkungan yang dinamik dan tak terduga, para pekerja tidak dapat lagi diperlakukan seperti robot dan organisasi tidak dapat dipandang sebagai mesin. Manajemen kinerja tradisional memang mudah menjadi obat untuk berbagai penyakit organisasi, namun dengan efek samping yang sangat serius ketimbang manfaat yang diperolehnya. Boleh jadi dengan hal itu diperoleh kunci kendali, meskipun hal tersebut mungkin hanya sekadar ilusi belaka. Artinya, apakah dengan deskripsi pekerjaan yang rinci benar-benar dapat dipastikan bahwa bakat, kompetensi, dan sumber daya sepenuhnya dapat dimanfaatkan? Apakah prosedur manual dapat mencakup setiap situasi yang mungkin dapat terjadi? Manajemen tradisional tentu memberi aspek pengendalian, tetapi apakah hal tersebut benar-benar memberi kinerja terbaik? Tujuan utama dari para manajer bukanlah “mengelola kinerja”, tujuan utama mereka adalah bagaimana menciptakan kinerja berkelanjutan terbaik sesuai dengan tuntutan keadaan. Lalu apa yang bisa kita lakukan jika kita tidak bisa “mengatur” kinerja? Tentu tidak perlu khawatir, masih ada pekerjaan besar dan penting untuk dilakukan, tetapi hal tersebut adalah sesuatu yang sangat berbeda dan membutuhkan pola pikir yang sangat berbeda pula. Hal tersebut adalah tentang

strategi menciptakan kondisi yang diperlukan bagi kinerja terbaik dengan menyediakan tempat (ekosistem) agar bisnis dapat berkembang, sehingga kita dapat menanam bunga yang tumbuh dengan indah di atasnya. Kita perlu membuat kerangka kerja baru dan berbeda bagi para pekerja atau tim kerja dalam melakukan aktivitas kerja, dengan batas-batas yang berbeda yang lebih luas, tetapi dengan permainan dan aturan baru. Hal ini memerlukan sesuatu yang baru, atau membongkar sesuatu yang lama, di mana seluruh aspek bekerja untuk mendukung kinerja yang hebat. Terdapat implikasi yang signifikan tentang bagaimana kita mendefinisikan kinerja dan menetapkan target, bagaimana kita memperkirakan, bagaimana kita mengalokasikan sumber daya, dan bagaimana kita mengevaluasi dan memberikan imbalan terhadap kinerja. Kita perlu memahami apa artinya menjadi organisasi yang berorientasi pada manusia sebagai pelaku, sehingga dapat mengatasi lingkungan bisnis yang dinamik yang penuh dengan ketidakpastian, penuh dengan turbulensi dan perubahan konstan sebagai asumsi utamanya. Dengan demikian, kita perlu mengurangi intervensi untuk melakukan pengelolaan yang konstan. Kerangka baru tersebut adalah mengurangi intervensi manajemen, dengan menerapkan model *self management* sebaik mungkin. Tentu saja *self regulation* bukanlah tujuan dalam diri pekerja itu sendiri, tetapi cara tersebut adalah cara lain untuk mendapatkan kinerja terbaik.

Ambillah sebuah contoh dalam konteks lalu lintas kendaraan. Kita mendefinisikan kinerja yang baik sebagai arus lalu lintas aman, tertib, dan lancar. Otoritas lalu lintas memiliki cara yang berbeda dalam “mengelola” kelancaran arus lalu lintas ini. Salah satu alternatifnya adalah dengan penggunaan lampu lalu lintas. Namun sebelumnya, mari kita bertanya pada diri sendiri tentang siapa “pengelola” sebenarnya dalam melakukan pengendalian lalu lintas? Sejak dulu, tidak ada seorang pun yang duduk di bawah tiang *traffic-light* dalam pengaturan lalu lintas. Dewasa ini interval pergantian waktu merah-kuning-hijau diputuskan pada beberapa titik waktu yang berbeda berdasarkan kepadatan volume lalu lintas dengan menggunakan suatu pola, sehingga kita tidak perlu menunggu giliran lampu hijau terlalu lama, atau suatu kemacetan tidak dibiarkan

terjadi begitu saja. Dari sini dapat disimpulkan bahwa kinerja dikelola oleh “seseorang” yang ternyata tidak hadir dalam situasi tersebut, dengan memanfaatkan sebuah sistem berbasis aturan sederhana. Hijau berarti jalan, merah berarti berhenti, meskipun kuning sering mengundang interpretasi yang berbeda. Dengan kata lain, terdapat suatu sistem pengaturan terpusat, di mana keputusan dibuat sebelumnya. Sekarang mari kita bayangkan lalu lintas di sebuah bundaran, yakni cara lain untuk mengelola kinerja lalu lintas. Kita ajukan lagi pertanyaan, yakni siapa yang memegang kendali di sini, dan atas landasan informasi apa suatu keputusan dibuat? Suatu informasi *real time* diberikan untuk memandu keputusan. Semua orang dihadapkan untuk membuat keputusan yang tepat saat mereka memasuki bundaran. Setiap orang menangkap peluang untuk jalan, atau bereaksi terhadap ancaman mobil lain setelah mengamati situasi yang sebenarnya, dan bukan berdasarkan instruksi tetap yang telah ditentukan dan direncanakan dari atas. Pengendara perlu menjaga kecepatan dan pengaturan jarak ke mobil lain. Agar lalu lintas di bundaran berjalan dengan baik, maka sesuatu yang lain harus berada di tempat. Hal tersebut adalah sistem kontrol yang sangat tergantung pada *self management* yang kuat berupa nilai-nilai yang dianut oleh para pengemudi. Perlu ada tujuan bersama jika ingin lalu lintas mengalir dengan baik. Para pengemudi perlu jeli dan menaruh perhatian, khususnya ketika mencoba memahami maksud orang lain serta bagaimana agar tujuan kita juga terbaca oleh orang lain dengan jelas. Dengan demikian, pendekatan mengatur diri sendiri ini bisa menjadi cara yang bagus untuk mengelola lalu lintas. Meskipun kita tahu bahwa jauh lebih *sulit* untuk berkendara di bundaran ketimbang berhubungan dengan lampu lalu lintas. Dengan demikian, kompetensi dalam hal ini hanya akan datang dengan pengalaman. Sama seperti dalam organisasi, kompetensi adalah kunci dan membiasakan sesuatu yang baik sering jauh lebih sulit. Ringkasnya, bundaran umumnya lebih efisien ketimbang lampu lalu lintas, karena bundaran menciptakan kondisi untuk berlangsungnya suatu kinerja. Bundaran membentuk suatu kerangka kerja dan aturan yang lebih berbasis nilai. Bundaran memberikan kewenangan bagi mereka yang paling dekat dengan situasi untuk membuat keputusan yang tepat, berdasarkan informasi

real time. Model demikian dipilih bukan karena cara tersebut dianggap yang paling mudah, tetapi karena hal tersebut merupakan cara terbaik. Dalam pengembangan bisnis, para pelaku bisnis perlu terus-menerus memikirkan peluang dan cara-cara baru untuk menciptakan nilai dan *win-win solution*. Semua didorong untuk saling percaya, saling mengingatkan tentang perlunya presisi, dan bahkan juga perlunya kesetiaan kepada keputusan yang diambil. Artinya, bagaimana kreativitas dan kepatuhan dapat hidup berdampingan secara damai dan harmoni. Kita tidak perlu mengorbankan sesuatu untuk yang lain. Kita hanya perlu memiliki dua pikiran di kepala kita pada waktu yang bersamaan. Kita sebaiknya tidak melihat segalanya sebagai suatu dilema, tetapi sebagai aspek yang saling terjalin dalam menjalankan organisasi apa pun. Inovasi tidak cukup terhenti dengan kreativitas, tetapi juga membutuhkan penyebaran. Apa yang ditemukan dan dikembangkan juga harus dioperasikan dengan cara yang aman dan konsisten.

Dalam salah satu edisi editorialsnya, *Wall Street Journal* (WSJ) pernah menyajikan sebuah artikel provokatif yang berjudul "*The End of Management*". Tentu saja artikel ini telah mengundang diskusi dan polemik yang cukup panas dan panjang, dengan mengatakan bahwa "kebanyakan teori manajemen telah dikembangkan dari teori sekitar 100 tahun yang lalu dan didasarkan pada model manufaktur atau pabrik di mana faktor efisiensi telah menjadi kepedulian utama. Model pabrik ini dianggap sudah usang dan sesuatu yang baru mendesak diperlukan. Pakar manajemen terkemuka, Gary Hamel, dalam salah satu artikelnya mengatakan "pekerjaan manajemen tidak akan lagi dilakukan oleh para manajer, sehingga pada gilirannya porsi manajer akan bergeser ke pinggir dan digantikan oleh sebuah sistem". Pada masa lalu, banyak pekerjaan manajer merupakan mata dan telinga dari para eksekutif yang duduk di atas tahta birokrasi piramida. Namun, sejalan dengan pesatnya laju teknologi informasi modern, maka kebutuhan akan manajer terutama manajer menengah, akan terus menurun secara signifikan. WSJ menulis bahwa para manajer harus lebih fleksibel, gesit, mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan lingkungan dan bersedia untuk mengalokasikan sumber daya untuk mengambil keuntungan dari peluang baru. Dengan kata lain, mereka akan lebih dituntut

untuk bersikap sebagai wirausahawan, dan bukan sebagai birokrat. Pendeknya, dalam tulisan Alan Murray yang dimuat pada 21 Agustus 2010 pada WSJ tersebut berpendapat bahwa metode kerja yang selama ini telah melayani perusahaan Amerika Serikat dengan baik selama seratus tahun terakhir dengan cepat telah menjadi usang. Intinya, Murray mencoba mengingatkan pembaca, bahwa tantangan abad ke-21 tidak cukup lagi dapat dipenuhi oleh metode manajemen yang dikembangkan selama era industri dan bahwa situasi ini semakin buruk dari waktu ke waktu. Di samping itu, para manajer juga perlu mengetahui dan memahami tentang kemampuan inti dari organisasi di tempat mereka berada. Dalam hal kemampuan inti ini, suatu argumen dapat dikemukakan tentang adanya faktor *pull economics*, di mana faktor *pull economics* tradisional didasarkan pada produksi massal dengan produk dan pelayanan jasa standar. Sebaliknya, faktor *pull economics* saat ini lebih didasarkan pada produk individual dan pelayanan jasa yang diberikan terhadap permintaan pasar spesifik.

Pada masa lalu, para manajer adalah pimpinan boneka yang dipilih oleh kekuatan “dari atas” sebagai sarana mengerahkan kontrol. Tidak penting apakah mereka memiliki keterampilan kepemimpinan atau tidak, karena para pekerja yang dipimpin tidak punya pilihan lain. Para eksekutif tidak akan pernah memilih seorang manajer yang akan mendukung kepentingan pekerja pada tingkat yang sama dengan kepentingan mereka sendiri. Memang para manajer akan memainkan berbagai peran, tetapi yang paling utama mereka bertugas sebagai penyangga di antara dua kelompok orang—para eksekutif dan para pekerja—yang posisinya sering berseberangan. Para manajer akan melegitimasi perilaku para eksekutif dengan menciptakan kesan bahwa pemisahan diskriminatif di antara mereka adalah konsekuensi dari spektrum kontinum. Dengan sendirinya, agar struktur organisasi efektif, dibangun dengan hierarki feodal. Sama seperti raja-raja abad pertengahan yang tidak pernah peduli bagaimana para bangsawan dan tuan tanah memperlakukan petani mereka, asalkan upeti dibayar, sehingga

para manajer umumnya memiliki kekuasaan sepihak atas para pekerja. Manajer dipercaya untuk melaksanakan kepentingan organisasi, tentu saja hal ini rentan akan terjadinya penyelewengan, di mana para manajer dapat menyalahgunakan kekuasaan untuk memaksa para pekerja memenuhi tujuan karir para manajer ketimbang tujuan organisasi. Dengan kata lain, karir seorang manajer dioptimalkan bukan karena telah memaksimalkan produktivitas tim kerja, tetapi karena mereka berhasil meminimalkan rasa malu. Seorang bawahan yang melanggar aturan, tidak peduli betapa sepelenya pelanggaran itu, jangan sampai dapat mempermalukan manajer, dan bahkan jika para pekerja tersebut memiliki produktivitas tinggi. Begitu pula halnya dengan organisasi korporasi yang menciptakan manajer birokrat. Kecenderungan mendasar dari organisasi korporasi adalah ambisinya untuk mempertahankan suatu *status quo* yang resisten terhadap perubahan. Mereka dirancang dan ditugaskan bukan untuk memperkuat kekuatan pasar, dan bahkan ironinya justru sebaliknya, yakni menggantikan dan menolak pasar. Namun di dunia saat ini, tantangan dari pasar justru akan mempercepat inovasi, di mana kompetisi telah meningkat tanpa henti dan menuntut upaya kreatif. Organisasi bisnis yang telah berusia puluhan tahun seperti Lehman Brothers dan Bear Stearns dapat hilang dalam semalam, sementara pendatang baru seperti Google dan Twitter tiba-tiba muncul entah dari mana. Para *futuris* meramalkan, bahwa ke depan akan muncul organisasi bisnis dengan 'kolaborasi masa' sebagai bentuk baru dari organisasi ekonomi-bisnis. Bentuk organisasi bisnis akan menjadi kurang hierarkis dan akan mengadopsi sebuah struktur matriks, meskipun kita masih akan menunggu apakah "kolaborasi masa" akan menjadi bentuk dominan dari organisasi ekonomi-bisnis masa depan akan benar-benar terwujud. Yang jelas para futuris percaya bahwa hierarki organisasi bisnis akan hilang, dan para pekerja akan diberdayakan untuk bekerja sama dalam menciptakan era baru, sebagai

demokrasi ala Athena. Meski terkesan agak berlebihan, agaknya tren tersebut tak terbantahkan. Sebagai contoh, biaya transaksi dengan cepat berkurang, dan sebagai hasilnya, segala sesuatu yang kita pelajari di abad terakhir tentang pengelolaan organisasi berskala besar perlu revisi ulang. Alokasi dan realokasi sumber daya akan menjadi salah satu tantangan terbesar. Selain alokasi dan realokasi sumber daya adalah adanya tantangan yang lebih besar untuk menciptakan struktur yang memotivasi dan menginspirasi para pekerja. Struktur birokrasi tradisional harus diganti dengan sesuatu yang lebih seperti tim *ad-hoc* kemitraan, yang bekerja sama untuk menangani sejumlah proyek dan kemudian membubarkan diri. Organisasi bisnis SAS Institute Inc. adalah perusahaan perangkat lunak swasta di Carolina utara yang melakukan investasi besar-besaran dalam riset dan pengembangan (R&D). Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bermurah hati kepada para pekerjanya, dengan memberikan perawatan gratis bagi orang tua para pekerja sampai ke pelayanan untuk pijat, sehingga perusahaan sering disebut sebagai perusahaan dengan reputasi baik sebagai sumber produk inovatif dan tempat yang baik untuk bekerja. Dengan demikian, kita perlu merancang sebuah bentuk baru dari organisasi ekonomi-bisnis, dan juga ilmu baru tentang manajemen, yang dapat menangani realitas dengan kompleksitas yang sangat tinggi, yakni suatu perubahan di abad ke-21 yang tidak dapat dielakkan serta sulit diprediksi. *Viva self management*, bukanlah *establishment*.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

MEMBANGUN KARAKTER PEMIMPIN

Dalam menilai para pemimpin di setiap tingkatan suatu organisasi, kita perlu senantiasa mengajukan tiga pertanyaan fundamental. **Pertama**, apakah mereka memiliki kompetensi untuk menjadi pemimpin? **Kedua**, apakah mereka memiliki komitmen untuk menjadi pemimpin? Apakah mereka siap untuk melakukan kerja keras kepemimpinan, sekaligus melibatkan orang lain untuk mencapai misi, visi, dan tujuan organisasi? **Ketiga**, apakah mereka memiliki “karakter” untuk menjadi pemimpin yang baik dan berusaha untuk menjadi salah satu yang terbaik? Apakah mereka memiliki nilai-nilai, sifat dan kebijakan –yang dapat meyakinkan para pemegang saham, para pekerja, para pelanggan, para pemasok, pihak regulator, dan masyarakat luas di tempat mereka beroperasi–sehingga kesemuanya setuju bahwa mereka adalah pemimpin yang baik?

Dalam kesempatan ini, kita hanya akan fokus pada pembahasan karakter kepemimpinan, bukan karena hal tersebut lebih penting ketimbang kompetensi dan komitmen, misalnya, namun karena karakter adalah hal yang paling sulit untuk didefinisikan, diukur, dinilai, dan dikembangkan. Tujuan dari pembahasan ini adalah menentukan sejumlah dimensi karakter kepemimpinan yang paling penting, berubah dan cenderung terkikis pada lingkungan bisnis saat ini, dan menyarankan bagaimana suatu karakter dapat dikembangkan.

Lebih baik kita terus terang, bahwa dengan sejumlah alasan para pimpinan bisnis kita telah kehilangan karakter. Kita boleh menuding karena sistem pendidikan kita yang terlalu fokus pada kompetensi sehingga mengabaikan pembentukan karakter. Lebih parah lagi karena kita tidak tahu tentang apa yang dimaksud dengan karakter, tidak pernah memikirkannya, dan tidak peduli tentang hal tersebut. Karakter menjadi tidak lebih semacam istilah dari para pinisepuh zaman dahulu yang dianggap kurang relevan lagi untuk dikaitkan dengan dunia bisnis modern. Begitu pula, dalam kehidupan dunia pekerjaan sehari-hari, kebanyakan orang enggan membahas tentang karakter dengan rekan-rekan di tempat kerja, sehingga tidak mampu melakukan penilaian karakter secara objektif. Padahal karakter merupakan elemen penting dari kepemimpinan yang seyogyanya tidak diabaikan. Karakter adalah fondasi yang membentuk bagaimana kita terlibat dengan dunia di sekitar kita, apa yang kita perhatikan, apa yang kita perkuat, apa yang kita libatkan dalam percakapan, apa yang kita nilai, apa yang kita pilih sebagai landasan untuk bertindak, bagaimana kita memutuskan, dan lain sebagainya.

Dari sejumlah penelitian yang telah dilakukan berkenaan dengan kegagalan kepemimpinan telah mengarah pada persoalan karakter sebagai tema sentral. Suatu risiko buruk sering muncul karena para pemimpin tidak memiliki keberanian atau kepercayaan diri untuk berbicara jujur dan terus terang. Para pemimpin organisasi mengetahui tentang jenis-jenis praktik kurang terpuji yang berlangsung dalam organisasinya, tetapi mereka tidak mampu menghentikannya. Iklim organisasi yang kurang jujur dan budaya organisasi yang kurang transparan dapat berdampak jauh ke dalam jantung organisasi. Kesemuanya itu pada dasarnya bersumber dari kegagalan karakter. Tidak ada konsensus tentang definisi karakter, tetapi untuk kepentingan pembahasan di sini, kita akan fokus pada nilai-nilai, kebajikan, dan ciri-ciri kepribadian (*traits*).

Ciri-ciri kepribadian (*traits*) didefinisikan sebagai pola kebiasaan berpikir, berperilaku, dan emosi yang dianggap relatif stabil pada diri individu yang berlaku pada setiap situasi dan relatif konstan dari waktu ke waktu. Ciri-ciri tersebut berkembang melalui pengalaman hidup—dimulai pada masa kanak-kanak, interaksi dalam keluarga,

pendidikan, figur panutan, dan pengalaman sosial—juga upaya sengaja melalui pendidikan, pelatihan, dan jenis pembinaan lainnya, sehingga literatur telah menjelaskan ratusan karakter kepribadian dari A (*ambition*) sampai ke Z (*zealousness*), yang membutuhkan pembahasan tersendiri.

Pada sisi lain, “nilai” diartikan sebagai keyakinan yang dimiliki setiap orang tentang apa yang penting atau berharga bagi mereka, sehingga nilai dapat memengaruhi perilaku setiap orang. Contoh yang termasuk nilai-nilai dalam organisasi adalah otonomi, transparansi, kesempatan untuk menjadi kreatif atau inovatif, bertindak dengan cara yang ramah lingkungan, pentingnya keseimbangan kehidupan kerja, dan sebagainya, di samping nilai-nilai individu yang sebagian besar berasal dari tradisi lingkungan sosial di mana ia tinggal. Sebagai contoh, jika seseorang dibesarkan dengan tradisi keagamaan yang kuat, maka ia akan mengembangkan nilai-nilai yang didasarkan pada ajaran agamanya. Demikian pula, kerangka nilai seseorang bisa dipengaruhi oleh kehidupan rumah tangga, persaudaraan, masyarakat, pengalaman selama pendidikan dan pelatihan, organisasi tempat bekerja, teman-teman, dan sejumlah pengaruh sosial lainnya.

Nilai dapat relatif berubah pada setiap tahap kehidupan dan sejauh mana nilai tertentu telah direalisasikan. Nilai dapat berupa rangkaian dari dimensi etika atau sosial, seperti kejujuran, integritas, kasih sayang, keadilan, dan tanggung jawab sosial. Kuat atau lemahnya nilai-nilai yang dimiliki setiap orang dapat memengaruhi perilaku mereka. Suatu nilai dapat didukung meskipun hal tersebut belum tentu bisa diwujudkan. Suatu contoh adalah konflik antara loyalitas dengan kejujuran, atau konflik antara tanggung jawab sosial dengan kewajiban kepada pemegang saham (pemilik). Dalam hal ini, belum tentu seseorang akan memenangkan kejujuran dan tanggung jawab sosialnya.

Sejak dari zaman Yunani Kuno, para filsuf telah menggolongkan sifat-sifat, nilai-nilai, dan perilaku tertentu dalam kategori “baik,” dan menyebut sifat tersebut sebagai kebajikan. Kebajikan sebagai kebiasaan perilaku adalah sesuatu yang dapat ditampilkan secara konsisten. Bahkan jauh hari Aristoteles telah mengidentifikasi sebelas sifat kebajikan, yakni keberanian, kesederhanaan, kedermawanan, keindahan, kemurahan

hati, ambisi, kelembutan, keramahan, kesejatan, kecerdasan, dan keadilan. Keutamaan dari kedua belas sifat tersebut adalah kebajikan praktis, yang diperlukan untuk “kehidupan yang baik” dan dengan demikian dibutuhkan untuk mencapai kebahagiaan atau kesejahteraan.

Dalam kesempatan ini, para pemimpin yang tengah fokus pada kinerja jangka panjang bagi kepentingan organisasi mereka, diharapkan mampu menunjukkan 10 (sepuluh) kebajikan bagi para pemimpin bisnis berikut ini:

1. Kerendahan hati adalah sifat penting untuk belajar dan menjadi pemimpin yang lebih baik.
2. Integritas sangat penting untuk membangun kepercayaan dan daya tarik bagi orang lain untuk bergabung dan berkolaborasi.
3. Sifat kolaboratif dapat membangun kolegialitas dan kerja sama tim yang kohesif.
4. Sifat adil dapat menghasilkan keputusan yang diterima secara sah dan wajar oleh orang lain.
5. Sifat berani atau keteguhan hati dapat membantu para pemimpin untuk membuat keputusan yang sulit dan menantang keputusan atau tindakan orang lain.
6. Ketenangan dapat membawa para pemimpin pada pengambilan risiko yang wajar.
7. Akuntabilitas dapat memberi kepastian bahwa para pemimpin memiliki komitmen terhadap keputusan mereka dan akan mendorong orang lain untuk melakukan hal serupa.
8. Kemanusiaan dapat membangun empati dan pemahaman terhadap orang lain.
9. Melalui transendensi, para pemimpin akan dilengkapi oleh rasa optimisme dan memiliki tujuan.
10. Semangat menyiratkan bahwa para pemimpin bertindak penuh antusiasme dalam mengejar keunggulan.

Melakukan penilaian dengan arif dapat memungkinkan para pemimpin untuk menyeimbangkan dan mengintegrasikan 10 kebajikan tersebut ke dalam cara-cara untuk

melayani kebutuhan berbagai pemangku kepentingan di dalam maupun di luar organisasi mereka. Dengan kata lain, untuk melakukan suatu penilaian (*judgment*) seorang pemimpin perlu sadar diri, memiliki kesadaran akan konteks, memiliki kemampuan kognitif yang kompleks, memiliki daya analisis, berpikir kritis, memiliki intuisi yang tajam, berwawasan luas, kreatif, dan pragmatik.

Para pakar lain telah menggarisbawahi enam sifat kebajikan utama, yakni bijak (*wisdom*), keadilan (*justice*), kemanusiaan, ketenangan, transendensi, dan keberanian yang ditentukan berdasarkan pertimbangan yang luas dan perilaku empirik para pemimpin yang teridentifikasi. Sementara dalam kepemimpinan bisnis terdapat lima sifat kebajikan yang dianggap penting, yakni kolaborasi, semangat, kerendahan hati, integritas, dan akuntabilitas. Dengan demikian, kita dapat membayangkan apa yang bakal terjadi ketika para pemimpin bisnis kurang memiliki kebajikan, dan hal ini dapat berdampak cukup jelas pada orang lain dan organisasi. Tanpa kerendahan hati para pemimpin tidak mungkin berpikiran terbuka, termasuk bersedia meminta dan mempertimbangkan pandangan orang lain. Pendeknya, mereka kurang bersedia untuk belajar dari orang lain. Dengan sendirinya, mereka menjadi tidak mampu merefleksikan secara kritis kegagalan mereka untuk menjadi pemimpin yang lebih baik sebagai hasil dari refleksi tersebut. Begitu pula, tanpa integritas para pemimpin tidak mungkin mampu membangun hubungan yang baik dengan para pengikut, atasan, sekutu, atau mitra mereka. Setiap janji atau komitmen perlu dijamin dan ketidakpercayaan dapat memengaruhi suatu keputusan dan tindakan.

Tanpa kolaborasi para pemimpin dapat terancam gagal untuk mencapai sejumlah tujuan berharga yang tidak mungkin dicapai oleh usaha dan keterampilan individual semata. Mereka akan menemui kesulitan dalam menggunakan keragaman pengetahuan, pengalaman, persepsi, penilaian, dan kemampuan orang lain untuk membuat keputusan dan eksekusi yang lebih baik. Tanpa rasa keadilan, para pemimpin tidak dapat memahami isu-isu ketimpangan sosial dan tantangan yang berkaitan dengan desakan keadilan. Para pemimpin yang bertindak dengan cara tidak adil dapat menuai konsekuensi negatif, seperti memburuknya hubungan dengan para pekerja, atau akan mendapatkan reaksi

negatif dari para pelanggan, pemerintah dan pihak regulator. Bahkan pada kutub yang ekstrem, sejumlah orang akan memberontak dan menemukan cara untuk melemahkan para pemimpin demikian. Tanpa keberanian, para pemimpin tidak mungkin bersikukuh untuk menentang keputusan orang lain yang keliru, dan tidak mungkin mampu bekerja dengan tekun dan ulet yang dibutuhkan untuk mengatasi isu-isu yang sulit dan kritikal. Sebaliknya, mereka akan mundur dalam menghadapi kesulitan dan cenderung memilih rute yang mudah.

Tanpa ketenangan para pemimpin dapat tergelincir pada pengambilan risiko yang kurang diperhitungkan. Mereka menjadi terburu-buru dalam melakukan penilaian, gagal mengumpulkan fakta-fakta yang relevan, tidak proporsional, bahkan membuat suatu perubahan yang destruktif dan tidak cermat dalam membuat suatu keputusan penting. Dalam hal ini, kredibilitas mereka adalah taruhannya. Tanpa akuntabilitas para pemimpin dianggap tidak memiliki komitmen dan akan sulit mendapatkan dukungan dari orang lain. Sebaliknya, mereka acap kali akan menyalahkan orang lain atas hasil yang tidak memuaskan, dan pada gilirannya dapat menciptakan budaya ketakutan dan ketertekanan. Tentu saja, ketika semua orang sudah tidak peduli, maka potensi bencana akan tiba.

Tanpa rasa kemanusiaan para pemimpin tidak mungkin berhubungan baik dengan orang lain, terutama melihat situasi dari perspektif para pengikut, termasuk memperhitungkan dampak dari keputusan mereka terhadap orang lain. Tanpa rasa kemanusiaan para pemimpin tidak mungkin dapat bertindak dengan cara yang bertanggung jawab secara sosial sehingga pada gilirannya mereka menjadi terasing.

Tanpa transendensi, para pemimpin menjadi berpandangan sempit, sehingga mereka gagal meningkatkan kualitas diskusi untuk tujuan yang lebih tinggi. Mereka kurang mampu menangkap gambaran yang lebih besar dan karenanya keputusan mereka hanya mencerminkan oportunisme mereka saja. Dengan kata lain, mereka kurang mampu berpikir di luar kotak, apalagi mendorong orang lain untuk berpikir demikian.

Tanpa semangat, dorongan, gairah, dinamika, dan keunggulan, para pemimpin tidak akan pernah mengerahkan upaya mental dan fisik yang diperlukan untuk meraih sukses dan menciptakan nilai tambah bagi organisasinya.

Tanpa penilaian yang arif, para pemimpin akan membuat keputusan yang cacat, terutama ketika mereka harus bertindak cepat dalam situasi ambigu dan ketika dihadapkan pada sejumlah paradoks yang dihadapi semua pemimpin dari waktu ke waktu. Aristoteles dengan jelas menyatakan bahwa kebajikan dapat menjadi kejahatan jika dilakukan tidak proporsional. Misalnya, keberanian berlebihan dapat mendorong suatu kecerobohan, seperti juga halnya kehati-hatian yang berlebihan sering dikatakan sebagai pengecut. Para pemimpin yang terlalu rendah hati, ketangguhannya sebagai pemimpin akan dipertanyakan, dan memudahkan kepercayaan dari para pengikutnya. Para pemimpin yang terlalu transenden akan menjadi pemimpin visioner yang hampa dan tidak bumi, sekaligus kurang fokus pada permasalahan aktual saat ini, di mana keputusan-keputusan yang lebih duniawi perlu segera dilakukan. Namun, tanpa transendensi para pemimpin menjadi seorang figur yang berpandangan sempit yang terjebak oleh tujuan jangka pendek.

Dengan demikian, tantangan ke depan bagi para pemimpin adalah kemampuan untuk memperdalam atau memperkuat kebajikan dengan melakukan refleksi untuk mengurangi tindakan ceroboh dan disproporsional. Para pakar yang tertarik mempelajari perilaku dalam organisasi telah mengungkap sifat, nilai-nilai, dan kebajikan yang terkait dengan kepemimpinan yang baik. Para pemimpin “yang saleh” tentunya dipengaruhi oleh sifat-sifat dan nilai-nilai mereka, tetapi mereka mampu menyeimbangkan dan mengintegrasikan sifat dan nilai tersebut dengan cara yang sesuai dengan situasi di mana mereka bekerja. Sebagai contoh, di samping berlaku sebagai pemimpin yang transparan, di lain pihak mereka juga mampu menjaga rahasia dan kepercayaan, sehingga mengetahui persis kapan suatu rahasia disimpan dan kapan dibuka ke publik. Begitu pula, di samping berperilaku sebagai pemimpin yang berani, mereka juga memahami saat harus melawan atau menghindari dari suatu “peperangan dan pertempuran”.

Setiap orang, secara individual dapat mengembangkan kekuatan karakter mereka sendiri, sementara para pemimpin dapat membantu para pengikut untuk mengembangkan karakternya. Sejalan dengan itu, organisasi juga harus menyediakan tempat yang kondusif bagi tumbuhkembangnya karakter. Filsuf besar seperti Plato dan Aristoteles sejak jauh hari telah melihat bahwa karakter adalah sebagai sesuatu yang terbentuk, disadari, didisiplinkan melalui perilaku repetitif yang dihargai dan bermanfaat. Pembentukan karakter berlangsung bersama dengan segudang kebiasaan baik lainnya, dan akhirnya banyak kebiasaan yang sudah melekat pada diri kita tanpa disadari.

Namun demikian, suatu kebiasaan tertentu juga dapat mencegah perkembangan karakter. Misalnya, seseorang dengan ego yang kuat yang telah dibangun untuk mempertahankan identitas, akan membuatnya sulit untuk mengembangkan kerendahan hati, dan dengan demikian kurang terbuka untuk menimba pengalaman belajar. Dengan demikian, ketika banyak orang percaya bahwa karakter sebaiknya dikembangkan pada usia dini, maka pendapat mereka berada pada jalur yang benar, karena ada saatnya ketika kebiasaan sulit untuk berubah.

Karakter juga dibentuk oleh berbagai peristiwa kehidupan yang mendalam, dan dapat membebaskan kita dari tempurung pikiran kita, atau bahkan menorehkan kesan yang membekas. Peristiwa-peristiwa yang membekas itu mungkin berupa pengalaman ketika kita dipecat, dikritik, tidak dipromosikan, dituduh melecehkan, atau bentuk lain dari perilaku yang tidak etis yang merupakan contoh peristiwa yang dapat membentuk karakter. Sebaliknya, terdapat sejumlah peristiwa yang dapat memperkuat karakter yang baik. Pengakuan, pujian atau penghargaan merupakan penguat yang sangat penting untuk pengembangan karakter, terutama ketika dikondisikan selama bertahun-tahun dalam pertumbuhan individu. Suatu tugas atau promosi yang dihargai, pada gilirannya dapat memperkuat perilaku positif dan pengembangan karakter. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah kejadian sehari-hari dalam kehidupan normal dapat menawarkan

kesempatan untuk pengembangan karakter, karena hal tersebut bukan sesuatu yang terpisah dari pekerjaan atau kehidupan, melainkan bagian tak terpisahkan dari diri kita sendiri.

Banyak hal yang bisa dilakukan para pemimpin senior dalam organisasi untuk mengembangkan karakter kepemimpinan terhadap para pekerjanya. Cukup dengan memperbincangkan tentang karakter, maka tema tersebut dapat menjadi topik yang sah dan percakapan terhormat sehingga mampu merangsang diskusi dan memfasilitasi refleksi setiap individu. Apa pun kegiatan yang dihadiri manajemen senior akan dianggap penting, dan sebaliknya apa yang diabaikannya menjadi terpinggirkan, inilah pentingnya komitmen dari para pemimpin senior. Sosialisasi nilai-nilai perlu ditangani secara eksplisit melalui pembinaan dan pendampingan organisasi, dan sekaligus diperkuat melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan, dan secara aktif digunakan dalam proses rekrutmen, seleksi, dan suksesi manajemen.

Warren Bennis membahas tentang peran dan tanggung jawab individu untuk menjadi pemimpin yang lebih baik ketika ia mulai berkata: *“Para pemimpin sebaiknya tidak pernah berbohong kepada dirinya sendiri, terutama tentang dirinya sendiri, mengetahui kekurangan dirinya serta asetnya, yang berhubungan dengan mereka secara langsung.”* Dibutuhkan tingkat kesadaran diri, kesiapan untuk memeriksa kebiasaan perilaku sendiri, dan mencari cara yang lebih baik dari apa yang mereka pernah kerjakan di masa lalu. Pengembangan karakter dapat terhambat jika para pemimpin tidak memiliki disiplin dan keberanian untuk menilai dirinya sendiri dengan jujur.

Suka atau tidak suka, karakter merupakan dasar yang penting dalam pengambilan keputusan yang efektif. Memang, banyak kesalahan yang dibuat oleh para pemimpin karena kurangnya kompetensi. Namun, lebih sering kesalahan vital dilakukan dan akar penyebab sebenarnya adalah gagal karakter. Orang sering tidak jujur untuk mengakui kelemahan kompetensi yang diperlukan untuk berhasil dalam peran kepemimpinan

dan juga berakar pada karakter. Begitu pula, menciptakan budaya perbedaan pendapat yang konstruktif, sehingga orang lain berani mengkritisi keputusan kita tanpa takut konsekuensinya juga membutuhkan karakter.

Karakter bukanlah sesuatu yang dimiliki atau tidak dimiliki. Kuncinya terletak pada kedalaman perkembangan setiap aspek dari karakter yang memungkinkan kita untuk memimpin. Setiap situasi menyajikan pengalaman yang berbeda dan kesempatan untuk belajar dan memperdalam karakter. Tidak ada karakter yang sempurna, dan kesemuanya dikembangkan dalam perjalanan seumur hidup kita. Kita perlu menghargai apa yang diperlukan untuk mengembangkan kebiasaan di seputar pembentukan karakter, dan hal tersebut dimungkinkan melalui percakapan dalam diri kita sendiri dan orang lain, sehingga dapat memperkuat atau melemahkan karakter.

Pertanyaannya kemudian adalah jika karakter itu benar-benar penting, mengapa kita kurang memberi perhatian dan mencoba untuk menghormatinya. Dengan demikian, organisasi perlu bergerak melalui jangkang pengembangan kepemimpinan dengan membuat profil yang menentukan seorang pemimpin yang baik, di samping menentukan apa yang sebaiknya dilakukan oleh seorang pemimpin. Kompetensi, karakter, dan komitmen pada peran kepemimpinan sangat penting bagi keberhasilan para pemimpin.

Berdasarkan pengalaman, fokus baru terhadap karakter merupakan bahan bakar yang baik untuk mengasah kemampuan pribadi guna menjadi pemimpin yang lebih baik. Kita melihat proses belajar untuk memimpin merupakan perjalanan untuk mendukung dan memungkinkan orang lain berkembang. Suatu nilai hanya meliputi komponen kognitif dan afektif, namun belum tentu melibatkan komponen konatif dan perilaku yang manifes. Sedangkan karakter mencakup semua atau keempat komponen tersebut. Untuk itu pastikan bahwa organisasi bekerja pada tingkat tertinggi, dan dengan begitu dapat memberikan kontribusi kepada masyarakat di mana mereka beroperasi dengan kekuatan karakter yang mereka miliki.

Last but not least, perlu dicamkan dalam ingatan kita, bahwa beberapa ratus tahun terakhir, pendidikan karakter telah dilihat sebagai fungsi utama dari lembaga pendidikan.

Sebagai contoh, John Locke, filsuf Inggris abad ke-17, telah menganjurkan *“bahwa pendidikan adalah sebagai pendidikan untuk pengembangan karakter”*. Tema senada dilanjutkan pada abad ke-19 oleh filsuf Inggris John Stuart Mill, yang mengumandangkan bahwa *“pengembangan karakter adalah solusi untuk masalah sosial dan pendidikan ideal yang layak,”* (Miller & Kim, 1988). Begitu juga pendapat Herbert Spencer, bahwa *“pendidikan pada hakikatnya adalah pembentukan karakter”* (Purpel & Ryan, 1976).

Begitu juga pada awalnya, pendidikan di Amerika Serikat telah memiliki fokus pada pengembangan karakter. Filsuf Amerika Serikat, John Dewey, merupakan salah seorang filsuf berpengaruh dan seorang pendidik pada awal abad ke-20, yang telah menekankan *“bahwa pendidikan moral merupakan pusat misi lembaga pendidikan”* (Dewey, 1934). Namun, pada tahun 1930-an pendidikan di Amerika Serikat telah semakin berpaling dari pendidikan karakter sebagai fokus utamanya (Power, Higgens & Kohlberg, 1989). Di Indonesia, Ki Hajar Dewantoro dan Prof. Slamet Imam Santoso adalah pionir yang gigih untuk pendidikan karakter bangsa. Bagaimana dengan karakter perilaku pemimpin bangsa Indonesia paska reformasi saat ini? Satu hal yang jelas, pembentukan karakter atau revolusi mental bukanlah pekerjaan satu dua hari semata, dan upaya ini akan menggugat dan membongkar kembali peran lembaga pendidikan, dari tingkat sekolah dasar sampai tingkat perguruan tinggi. *Quo vadis* pendidikan karakter di lembaga formal pendidikan di negara tercinta Indonesia?

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

MENGENDALIKAN PERUBAHAN

“Change is the law of life, and those who look only to the past or present are certain to miss the future.”

John F. Kennedy

Harapan akan adanya angin kencang perubahan di Indonesia—terutama di kalangan generasi muda—kelihatannya semakin hari semakin kuat. Perjuangan generasi muda untuk mengusung figur Jokowi menunjukkan bahwa perubahan merupakan suatu hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Jargon kampanye dengan tema “revolusi mental” telah menjadi idiom yang menarik bagi kalangan anak muda. Tampilnya tokoh-tokoh muda telah menyemarakkan suasana pemilihan presiden waktu itu dengan tensi yang cukup panas. Sebaliknya, bagi mereka yang merasa kecewa dengan jalannya reformasi yang tak tentu arah, mendesak hadirnya seorang pemimpin yang kuat dan tegas untuk mengangkat prestise bangsa ini di kawasan Asia, sehingga muncullah jargon “macan asia”, suatu jargon yang pernah muncul pula di era Soeharto. Namun dengan jatuhnya pemerintahan Soeharto waktu itu, maka keinginan untuk menjadikan Indonesia sebagai salah satu macan Asia ini pupus sudah. Sang calon presiden lainnya, yakni Prabowo Subianto rupanya mafhum ada keinginan bawah sadar masyarakat yang ingin kembali ke masa “keemasan” era Soeharto sehingga merasa iklan “macan asia” ini

bisa laku dipasarkan. Faktanya kedua kekuatan yang mendukung masing-masing capres berjumlah hampir seimbang, meski tarikan generasi muda ke arah Jokowi agaknya lebih kuat. Pada hakikatnya, dari masing-masing kekuatan yang ada menginginkan terjadinya suatu perubahan dari apa yang terjadi pada pemerintahan saat ini. Namun apakah hakikat perubahan itu sendiri? Di balik gegap gempitanya “isu perubahan” dalam skala masyarakat, bangsa dan negara dalam kancah organisasi publik, sebetulnya perubahan justru lebih cepat terjadi pada organisasi-organisasi bisnis. Dunia bisnislah yang kesehariannya menghadapi tantangan dinamika persaingan dan ketidakpastian masa depan mereka. Boleh jadi isu perubahan dalam skala nasional lebih terinspirasi oleh tuntutan perubahan dari kalangan pelaku bisnis. Dalam hal ini kita melihat ketika Jokowi dan JK mendeklarasikan dirinya sebagai calon presiden 2014, maka pasar merespons positif dengan menguatnya rupiah waktu itu. Maka dalam konteks ini kita akan mengkaji perubahan dari sisi organisasi bisnis.

Perubahan adalah benang merah yang berlaku dalam dunia bisnis terlepas dari usia, ukuran, dan skala suatu industri. Para pelaku bisnis menyadari bahwa dunia tengah berubah dengan cepat, dan dengan demikian organisasi bisnis harus berubah dengan cepat pula. Organisasi yang menangani perubahan dengan baik akan berkembang, sementara mereka yang tidak menangani perubahan dengan baik akan sulit bertahan hidup. Konsep “manajemen perubahan” sudah sangat akrab di telinga kebanyakan para pelaku bisnis saat ini. Pertanyaannya, bagaimana bisnis mengelola perubahan—seberapa sukses mereka dalam hal ini—sangat bervariasi tergantung pada sifat bisnis, perubahan itu sendiri, dan pihak-pihak yang terlibat. Bagian penting dari hal ini tergantung pada seberapa jauh orang di dalamnya memahami proses perubahan. Salah satu model landasan untuk memahami perubahan organisasi telah dikembangkan oleh Kurt Lewin yang teorinya masih relevan sampai saat ini. Model Lewin dikenal dengan “pencairan, perubahan dan pembekuan”, yang mengacu pada proses tiga tahap perubahan. Kurt Lewin, sebagai seorang ahli fisika sekaligus ilmuwan sosial, mencoba menjelaskan perubahan organisasi dengan menggunakan analogi perubahan pada es balok.

Dengan adanya tahapan proses dalam perubahan, maka kita perlu mempersiapkan diri membuat “rencana transisi” bagi masa yang akan datang sebelum melompat pada suatu kancah perubahan. Sering kali orang masuk ke kancah perubahan dengan membabi buta yang berdampak pada terjadinya suatu kekacauan. Untuk memulai proses perubahan yang berhasil, kita perlu mulai dengan pemahaman terlebih dahulu tentang mengapa perubahan harus terjadi. Seperti Kurt Lewin katakan, “motivasi perubahan harus jelas terlebih dahulu sebelum perubahan dapat dilakukan. Kita perlu mengkaji kembali banyak asumsi tentang berbagai pola hubungan dan interaksi antarmanusia di dalamnya”. Upaya ini penting untuk memulai suatu perubahan dalam tahap pencairan (*unfreezing*).

Tahap pertama dari suatu perubahan adalah mempersiapkan organisasi untuk menerima perubahan yang diperlukan, untuk memecah kondisi *status quo* pada kondisi saat ini, sebelum membangun pengoperasian cara baru. Misalnya dengan mengemas “pesan menarik” tentang mengapa cara atau keadaan *status quo* pada saat ini tidak dapat lagi dilanjutkan, dan dalam konteks di atas dituangkan dalam pesan “revolusi mental”, “macan asia”, atau “Indonesia bangkit” misalnya. Dalam konteks organisasi bisnis hal ini penting ditunjang oleh argumen adanya penurunan angka penjualan, posisi keuangan yang memburuk, hasil survei kepuasan pelanggan yang mengkhawatirkan, dan seterusnya, yang kesemuanya itu harus berubah dengan cara yang bisa dimengerti oleh semua orang. Untuk mempersiapkan agar organisasi berhasil, kita perlu mulai menohok pada inti persoalannya, yaitu dengan menantang keyakinan, nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang saat ini didefinisikan. Mulailah dengan mengubah fondasi bangunan dan carilah dukungan agar tidak terjadi risiko runtuhnya bangunan. Bagian ini merupakan proses awal perubahan yang paling sulit dan sering menimbulkan stres. Ketika kita menebang “pola pikir” yang sudah dekaden, maka semua orang yang ada di dalamnya akan merasakan kehilangan keseimbangan. Dalam perspektif yang lebih luas, kita perlu membangkitkan reaksi kuat pada masyarakat, dan apa yang perlu dilakukan. Dengan memaksa organisasi untuk memeriksa kembali persoalan intinya, secara efektif

kita tengah melakukan pengendalian terhadap krisis, yang pada gilirannya dapat membangun motivasi yang kuat untuk mencari keseimbangan baru. Tanpa motivasi ini, kita tidak akan mendapatkan partisipasi yang diperlukan untuk melakukan perubahan yang berarti.

Tahap kedua adalah melakukan perubahan yang diperlukan. Setelah ketidakpastian dan ketidakseimbangan dirasakan pada tahap pencairan, maka tahap perubahan adalah tahap untuk menyelesaikan rasa ketidakpastian mereka dan mencari cara-cara baru untuk melakukan sesuatu. Dengan demikian, orang akan mulai percaya dan bertindak dengan cara yang mendukung arah baru yang dituju. Tentu saja transisi dari tahap pencairan ke tahap perubahan tidak terjadi dalam semalam. Kita butuh waktu untuk merangkul orang-orang agar memahami arah baru dan berpartisipasi secara proaktif dalam perubahan. Agar mereka menerima dan berkontribusi untuk membuat perubahan yang sukses, seseorang perlu memahami bagaimana suatu perubahan dapat menguntungkan diri mereka. Tidak semua orang bersedia menerima suatu perubahan jika itu hanya akan menguntungkan organisasi semata, tanpa memberi keuntungan yang berarti pada masing-masing anggota organisasi. Hal ini telah menjadi asumsi umum dan perangkat yang harus dihindari. Oleh karena itu, seorang pembaru tidak hanya bertumpu pada visi yang abstrak semata, namun mampu menyampaikan program-program konkret yang masuk akal dan segera dapat dinikmati oleh para pengikutnya. Bahkan sejumlah orang akan merasa dirugikan oleh perubahan, terutama mereka yang telah mendapatkan keuntungan yang besar dari kondisi *status quo*. Sebagian orang lain lagi mungkin memerlukan waktu lama untuk mengenali manfaat dari suatu perubahan. Tentunya kita perlu memprediksi dan mengelola situasi ini. Waktu dan komunikasi adalah dua kata kunci sukses agar perubahan terjadi. Banyak orang memerlukan waktu untuk memahami perubahan dan mereka juga perlu merasa sangat terhubung dengan organisasi selama periode terjadinya transisi. Ketika kita tengah mengelola perubahan, hal ini akan memerlukan banyak waktu dan usaha serta keterampilan manajemen sebagai suatu pendekatan (*approach*) yang terbaik.

Tahap ketiga adalah tahap pembekuan. Ketika perubahan telah menemukan bentuknya dan orang-orang telah menganut pola pikir dan cara-cara kerja baru, maka organisasi dapat mempersiapkan tahap pembekuan. Suatu ciri yang nampak pada tahap pembekuan (*refreezing*) adalah grafik organisasi yang stabil, deskripsi pekerjaan yang konsisten, dan sebagainya. Dalam tahap pembekuan perlu dilakukan internalisasi dan melembagakan perubahan pada tingkat organisasi. Hal ini untuk memastikan bahwa hasil perubahan dapat digunakan sepanjang waktu dan dapat diadaptasikan ke dalam praktik bisnis sehari-hari. Dengan adanya rasa stabilitas yang baru, maka para pekerja akan lebih merasa percaya diri dan nyaman dengan adanya cara-cara baru untuk bekerja. Meskipun perubahan relatif konstan dalam banyak organisasi, namun tahap pembekuan ini masih dianggap tahap yang penting. Tanpa adanya tahap ini, para pekerja akan merasa terperangkap oleh suatu fase transisi yang berkepanjangan di mana mereka menjadi ragu tentang apa yang harus dilakukan, sehingga apa yang dikerjakan tidak dalam kapasitas penuh. Sebagai contoh, dalam skala nasional, masyarakat pernah merasakan keresahan dari fase transisi reformasi yang kehilangan arah misalnya. Begitu juga, dengan tidak adanya tahap pembekuan, masyarakat akan merasa sangat sulit untuk mengatasi inisiatif perubahan berikutnya secara efektif. Mungkin kita perlu menghindari suatu perubahan demi perubahan semata, karenanya perlu dipastikan bahwa kita akan merayakan keberhasilan dari suatu perubahan. Hal ini penting guna membantu semua orang dalam menemukan *ending* dari suatu perubahan, misalnya dengan mengucapkan terima kasih atas pengorbanan waktu, tenaga, dan dana untuk terjadinya suatu perubahan, dan membantu mereka percaya bahwa perubahan di masa depan akan selalu berhasil. Dengan demikian, perlunya selebrasi atas menangnya suatu perubahan yang diusung secara bersama-sama. Berikut adalah langkah-langkah praktis untuk melakukan perubahan, yakni:

1. Tahap Pencairan

a. Tentukan apa yang perlu diubah:

- Melakukan survei organisasi untuk memahami kondisi saat ini.
- Memahami mengapa perubahan perlu terjadi.

b. Pastikan bahwa ada dukungan kuat dari manajemen puncak:

- Gunakan analisis dan manajemen *stakeholders* untuk mengidentifikasi dan memenangkan dukungan dari orang-orang penting dalam organisasi.
- Bingkai masalah sebagai persoalan organisasi yang penting.

2. Tahap Perubahan

- Buat pesan yang menarik tentang mengapa perubahan harus terjadi.
- Gunakan visi dan strategi sebagai bukti pendukung.
- Komunikasikan visi dalam hal perubahan yang diperlukan.
- Beri tekanan pada “mengapa” harus terjadinya perubahan.

a. Mengelola dan memahami keraguan serta kekhawatiran:

- Tetap terbuka dalam berkomunikasi terhadap kekhawatiran dari para pekerja untuk berubah.
- Melakukan komunikasi intensif pada seluruh perencanaan dan pelaksanaan perubahan.
- Menjelaskan manfaat dari suatu perubahan.
- Jelaskan secara seksama bagaimana perubahan akan memengaruhi semua orang.
- Siapkan mental semua orang untuk menerima perubahan yang akan datang.

b. Menghilangkan rumor:

- Menjawab setiap pertanyaan secara terbuka dan jujur.
- Menangani masalah dengan segera.
- Menghubungkan perlunya perubahan dengan kebutuhan operasional.

c. Memberdayakan partisipasi:

- Memberikan kesempatan luas bagi keterlibatan para pekerja.
- Memiliki manajer lini yang dapat memberikan arahan sehari-hari.
- Menghasilkan kemenangan jangka pendek untuk memperkuat perubahan.
- Melakukan negosiasi dan renegosiasi dengan pemangku kepentingan eksternal seperti serikat pekerja dan lain sebagainya.

3. Tahap Pembekuan

a. Menanamkan jangkar perubahan ke dalam budaya:

- Identitas apa yang mendukung perubahan.
- Mengidentifikasi hambatan untuk mempertahankan perubahan.

b. Mengembangkan cara untuk mempertahankan perubahan:

- Pastikan adanya dukungan kepemimpinan.
- Membuat sistem penghargaan.
- Membangun sistem umpan balik.
- Menyesuaikan struktur organisasi yang diperlukan.

c. Memberikan informasi, dukungan, dan pelatihan.

d. Merayakan sukses.

Model perubahan dari Kurt Lewin berguna untuk memahami kerangka sederhana dan mudah untuk mengelola perubahan. Dengan mengenali tiga tahap yang berbeda dari perubahan, kita dapat merencanakan dan menerapkan perubahan yang diperlukan. Kita juga dapat menciptakan motivasi untuk memulai tahap pencairan. Kita dapat melakukan proses perubahan dengan mempromosikan komunikasi yang efektif dan memberdayakan masyarakat untuk menerima cara berpikir dan cara kerja baru. Sementara, mata rantai proses ini akan berakhir ketika kita merasakan kembali stabilitas dalam organisasi (*refreezing*), yang sangat diperlukan untuk menanamkan kepercayaan untuk memulai kembali perubahan berikutnya yang mungkin tak terelakkan.

Teori manajemen perubahan dari Kurt Lewin, adalah teori yang telah teruji dan mudah diterapkan di semua jenis dan skala organisasi, dan bahkan sering dianggap sebagai lambang model perubahan, yang cocok diterapkan untuk perubahan pribadi, kelompok, dan perubahan organisasi dan bahkan tatanan masyarakat luas. Kurt Lewin adalah seorang psikolog sosial Gestalt, yang telah diakui sebagai “bapak dari teori-teori perubahan sosial” karena beberapa model kontemporer tentang teori perubahan setidaknya merujuk pada karya Lewin. Teori perubahan Lewin merupakan teori ‘perubahan terencana’ yang memandu perubahan ke dalam tiga tahap perubahan yang

berbeda. Tahap pencairan dapat diwujudkan melalui dialog dan kegiatan pelatihan seperti *team building*, pengembangan pribadi, dan *brainstorming*. Semakin transparan dan inklusif proses ini, semakin mudah orang tergerak menuju tahap pencairan (*unfreezing*). Sementara tahap perubahan perlu dimulai dari perubahan pikiran, perasaan, perilaku, atau ketiganya sekaligus, dengan menawarkan cara yang lebih membebaskan atau lebih produktif ketimbang bertahan dengan cara lama. Dengan menganalisis situasi saat ini, struktur dan proses baru disosialisasikan untuk mencapai perbaikan yang diinginkan. Tahap pembekuan dilakukan dengan membangun perubahan sebagai kebiasaan atau proses baru, sehingga terbentuk “prosedur standar operasi baru”. Tanpa adanya proses pembekuan, suatu perubahan mudah tergelincir ke jalan yang sesat atau kembali pada cara-cara lama dalam melakukan sesuatu, seperti yang dikhawatirkan masyarakat Indonesia saat ini dalam transisi pemilihan presiden misalnya. Oleh karena itu, penghargaan dan dukungan akan kepemimpinan terbaik sangat penting dalam tahap ini, bagi berlangsungnya suatu perubahan besar berikutnya yang diperlukan.

Pembekuan diperlukan agar produk perubahan dapat dilaksanakan dan untuk memastikan bahwa hal tersebut merupakan bagian dari prosedur kerja yang normal. Tentunya upaya tersebut perlu ditunjang oleh mekanisme pendukung seperti kebijakan, penghargaan, dukungan yang berkelanjutan, dan orientasi yang kuat untuk memperkenalkan sistem kerja baru terhadap personil yang baru masuk.

Kurt Lewin juga telah mengembangkan teori “analisis medan” dalam rangka mendiagnosis situasi dan mengelola perubahan pada organisasi dan masyarakat. Situasi apa pun, baik kekuatan pendorong maupun penghambat, akan memengaruhi setiap perubahan yang mungkin terjadi. Perilaku manusia dipengaruhi oleh keyakinan, harapan, norma-norma budaya, dan sejenis lainnya, yang membentuk “ruang hidup” (*life space*) dari seorang individu atau masyarakat. Kekuatan pendorong adalah kekuatan yang memengaruhi situasi, mendorong perilaku orang ke arah tertentu untuk memulai perubahan dan menjaganya. Dalam hal peningkatan produktivitas tim kerja, maka tekanan dari atasan, insentif, dan rasa frustrasi merupakan contoh dari kekuatan

pendorong potensial. Sebaliknya, kekuatan penghambat adalah daya yang menahan atau mengurangi kekuatan pendorong yang dapat memperlambat atau bahkan menghentikan perubahan. Sikap apatis, biaya mahal, saling tidak percaya, permusuhan, gagap teknologi, dan kondisi pemeliharaan yang buruk adalah contoh dari kekuatan penahan yang dapat menghambat perubahan dan dapat menekan produktivitas.

Keseimbangan (*equilibrium*) adalah suatu kondisi yang dicapai ketika jumlah dari kekuatan pendorong sama dengan jumlah kekuatan penahan. Lewin juga menyetengahkan suatu keseimbangan sosial kuasi-stasioner, yang perlu bergeser selama proses perubahan, akan tetapi kemudian perlu dibangun kembali pada tingkat perubahan yang baru. Jika kekuatan pendorong lebih kuat dari kekuatan penahan, maka suatu *status quo* atau keseimbangan akan berubah. Perubahan yang berhasil dicapai dengan baik akan memperkuat kekuatan pendorong atau melemahkan kekuatan penahan.

Analisis kekuatan medan dari Kurt Lewin terintegrasi dengan teori tiga tahap perubahan dimulai dengan mencairkan keseimbangan yang ada, dan kemudian bergerak menuju perubahan yang diinginkan, yang diakhiri dengan pembekuan perubahan pada tingkat baru, sehingga keseimbangan baru tercipta.

Dalam perubahan diperlukan agen perubahan untuk mendukung kekuatan pendorong mencairkan keseimbangan dengan kekuatan yang lebih besar ketimbang dampak dari kekuatan penahan. Mereka akan mendorong perubahan melalui tahap pencairan (*unfreezing*), perubahan, dan tahap pembekuan. Menurut penelitian Lewin agen perubahan yang demokratis cenderung memiliki perencanaan jangka panjang yang melampaui kemampuan kelompok otoriter dan *laissez-faire*, terutama dalam hal inisiatif kreatif dan kemampuan sosialitasnya. Dengan kata lain, suatu prosedur yang demokratis dapat meminimalisir hambatan yang ada untuk berubah. Oleh karena itu, faktor yang perlu dipertimbangkan jika seseorang ingin mengubah sebuah kelompok yang tidak demokratis menjadi satu kelompok yang demokratis adalah dengan memperhatikan faktor ideologi, karakter anggotanya, dan lokus kekuatan yang memaksa

(koersif) dalam kelompoknya. Tentu saja ideologi tidak dapat diubah oleh pengajaran dan bujukan moral semata. Hal tersebut hanya dapat diubah oleh distribusi kekuasaan. Sebaliknya perilaku demokratis tidak dapat dipelajari dengan menggunakan metode otokratis. Para anggota perlu terlibat dan menghayati suatu prosedur yang “demokratis”. Dalam kaitan ini, bangsa Indonesia kini tengah diuji untuk menciptakan iklim demokrasi yang bermartabat, dan perubahan perlu didorong oleh agen-agen perubahan yang berpikiran sehat dan positif, sehingga praktik-praktik tidak terpuji, seperti kecurangan, fitnah, dan suasana saling menjatuhkan, tentunya akan berkontribusi negatif (faktor penghambat) dalam perubahan dan dalam membangun demokrasi ke arah yang lebih dewasa, baik dalam skala mikro organisasional maupun makro organisasional.

MENGUBAH BUDAYA ORGANISASI

Organisasi dapat mengubah sikap dan perilaku para pekerja dengan menerapkan terobosan psikologis yang menjelaskan mengapa orang berpikir dan bertindak seperti yang mereka lakukan. Selama beberapa dekade terakhir ini, program peningkatan kinerja organisasi secara umum semakin menjadi kebutuhan para pengambil keputusan. Namun mereka sering menemui kesulitan pada tingkat pelaksanaan. Keberhasilannya menjadi tergantung pada bagaimana membujuk ratusan atau bahkan ribuan individu dan tim kerja untuk mengubah cara kerja mereka, dan bagaimana transformasi dapat diterima oleh semua pihak dengan cara mengubah pola pikir yang berbeda dari biasanya. Dalam hal ini para CEO dituntut untuk mengubah *mindset* para pekerja dalam rangka mengubah cara kerja mereka. Para CEO mungkin bisa melakukan segalanya dengan lebih mudah jika konsep perubahan direnungkan terlebih dahulu, sebelum memulai suatu program perbaikan kinerja yang relatif kompleks, dengan menentukan sejauh mana perubahan yang diperlukan untuk mencapai hasil bisnis yang akan mereka capai. Secara garis besar, mereka dapat memilih antara tiga tingkatan perubahan. Pada tingkat yang paling sederhana, suatu organisasi dapat bertindak langsung untuk mencapai hasil tanpa harus mengubah cara kerja mereka, misalnya dengan melakukan divestasi aset bisnis noninti agar lebih fokus pada bisnis inti. Pada tingkat kompleksitas berikutnya para pekerja mungkin perlu mulai diajak menyesuaikan praktik kerja mereka dengan

mengadopsi cara kerja baru sejalan dengan *mindset* yang sudah melekat pada mereka, katakanlah suatu target *bottom-line* yang baru. Misalnya dengan mendorong staf manajemen untuk mencari cara baru dalam mengurangi limbah, atau membiarkan aliran ide-ide dalam organisasi berkembang, yang pada gilirannya menjadi aliran produk baru ke pasar. Ketiga adalah mendorong perubahan budaya. Tujuannya adalah mendorong kinerja organisasi yang lebih tinggi dengan mengubah cara orang berperilaku dan bekerja di semua tingkatan organisasi. Misalnya agar mereka terbiasa dengan budaya kompetitif maka kebiasaan yang tadinya bersifat reaktif diubah menjadi proaktif dan dari pola relasi hierarki vertikal diubah menjadi kolegial. Begitu juga cara pandang yang terlalu introspektif diubah menjadi fokus terhadap faktor eksternal. Dengan demikian, budaya kolektif organisasi adalah agregat dari kebiasaan umum yang membentuk *mindset*, baik individu maupun tim kerja, sehingga dibutuhkan transformasi total dan radikal untuk mengubah pikiran ratusan atau ribuan orang para pekerja dalam organisasi.

Untuk melaksanakan agenda besar tersebut, para CEO biasanya akan meminta bantuan para konsultan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Mengaitkan temuan para pakar dengan program peningkatan kinerja ternyata telah membawa perubahan yang mengejutkan dalam perilaku para pekerja yang ternyata berakar pada perubahan *mindset* mereka. Program perbaikan kinerja untuk menerapkan kombinasi dari semua ide dapat memengaruhi perubahan jangka waktu panjang dalam praktik bisnis sekaligus mempertahankan kinerja yang lebih baik. Para pekerja akan bersedia mengubah *mindset* mereka, jika mulai melihat suatu titik yang terbuka untuk dilakukannya suatu perubahan. Dalam hal ini, sistem dan struktur *rewards* sebaiknya selaras dengan perilaku baru yang diharapkan. Para pekerja perlu memiliki keterampilan untuk melakukan apa yang diperlukan. Begitu pula mereka membutuhkan model berupa figur yang mereka hormati yang berperan secara aktif. Mereka secara bersama-sama mengubah perilaku kerjanya dalam kegiatan organisasi dengan mengubah sikap yang sesuai dengan tuntutan kerja, yaitu apa yang bisa dan harus terjadi di tempat kerja mereka.

Berdasar teori disonansi kognitif dari Stanford Leon Festinger, bahwa jika para pekerja percaya pada tujuan organisasi secara keseluruhan, maka mereka akan senang dan sukarela untuk mengubah perilaku masing-masing untuk melayani tujuan organisasi tersebut. Bahkan para pekerja akan merasakan disonansi kognitif jika mereka tidak melakukan pekerjaan dengan tujuan yang dipercayainya. Agar para pekerja merasa nyaman dengan adanya perubahan dan melaksanakannya dengan rasa senang hati dan antusias, maka mereka perlu memahami peran, manfaat, dan kontribusi mereka dalam organisasi. Tidaklah cukup hanya memerintahkan suatu perubahan pada para pekerja tanpa adanya waktu luang dari para pemimpin organisasi untuk menceritakan apa yang membuatnya layak melakukan perubahan tersebut. Dengan demikian kontribusi mereka dirasakan sebagai suatu tindakan yang masuk akal dan tidak sia-sia.

Teori BF Skinner tentang pengondisian dan penguatan positif sering menjadi inspirasi untuk memotivasi para pekerja dalam organisasi. Namun manusia bukanlah tikus sebagaimana objek eksperimennya BF Skinner, yang bisa dikendalikan oleh makanan (*rewards*) dan sengatan listrik (*punishment*), seiring dengan berjalannya waktu sang “tikus” BF Skinner akan mulai bosan hanya dengan menu jagung dan mulai mengabaikan sengatan listrik. Fenomena serupa juga sering terjadi pada organisasi dalam mempertahankan kinerja yang lebih tinggi. Artinya, struktur dan proses yang awalnya dianggap dapat memperkuat untuk mengondisikan perilaku baru, tidak menjamin perilaku yang diharapkan bertahan selamanya. Mereka perlu didukung oleh program perubahan yang melengkapi kondisi untuk berubahnya *mindset*. Banyak program perubahan organisasi menemui kegagalan, dan hal ini dikarenakan staf manajemen hanya mendesak para pekerja untuk mengubah perilaku kerja –yang kadang kala hanya melalui petunjuk umum–tanpa mengajari mereka bagaimana beradaptasi dengan situasi masing-masing. Misalnya, organisasi mendorong para pekerja untuk berorientasi pada *customer-centric*, sementara di masa lalu mereka kurang memiliki pengalaman tentang hal itu, sehingga tentu saja mereka tidak tahu bagaimana menafsirkan prinsip tersebut dan sejauh mana suatu keberhasilan didapat.

Selama periode tahun 1980-an, David Kolb—sebagai seorang spesialis dalam pembelajaran orang dewasa—telah mengembangkan siklus pembelajaran orang dewasa yang mengikuti suatu tahapan. Kolb menunjukkan bahwa orang dewasa tidak bisa belajar hanya dengan mendengarkan instruksi. Sejalan dengan hal itu mereka juga perlu menyerap informasi baru dan kemudian menggunakannya dalam suatu uji coba, serta mengintegrasikannya ke dalam pengetahuan yang sudah dimiliki. Dalam praktik hal ini berarti bahwa kita tidak bisa mengajarkan segala sesuatu sekaligus dalam satu sesi. Jauh lebih baik jika kita memecah pengajaran formal tersebut menjadi sejumlah potongan (modul), dengan memberi sela waktu bagi para peserta didik untuk melakukan uji coba dan menerapkan prinsip-prinsip baru. Dengan demikian, perubahan dalam skala besar perlu diatur dan disusun ke dalam sejumlah langkah.

Kebanyakan dari para pakar perilaku menegaskan bahwa model peran yang konsisten dari seorang figur akan menentukan perkembangan perilaku para pengikut. Demikian pula halnya, dalam setiap organisasi, figur model yang signifikan biasanya memegang posisi yang berpengaruh. Dalam sebuah organisasi, para pekerja dalam fungsi dan tingkatan yang berbeda memiliki model-peran masing-masing yang berbeda pula. Dengan demikian, untuk mengubah perilaku secara konsisten di seluruh organisasi, tidak cukup hanya dengan menunjukkan cara-cara kerja baru melalui figur model tingkatan papan atas saja, dan terdapat sejumlah panutan di setiap tingkatan organisasi yang perlu diajak bicara. Perilaku dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh peran model (panutan) semata, tetapi juga oleh kelompok-kelompok lain di mana para pekerja dapat saling mengidentifikasi. Peran panutan dari para figur perlu dikonfirmasi oleh sekelompok orang yang mengelilingi mereka jika peran tersebut ingin memiliki pengaruh permanen atau mendalam. Dalam kebanyakan perilaku kelompok remaja perilaku permodelan ini akan lebih mudah dijelaskan, namun dalam perubahan perilaku organisasi peran tersebut harus bermakna terhadap kelompok kunci pada setiap tingkatan organisasi.

Tentu saja mengubah budaya organisasi adalah tugas terberat yang akan dihadapi oleh para pemimpin karena budaya organisasi telah terbentuk selama bertahun-tahun

melalui interaksi di antara para pelaku dalam organisasi, sehingga upaya mengubah budaya bagaikan menggulirkan batu dalam jalanan yang menanjak. Terbentuknya budaya organisasi bukan tanpa alasan, karena sangat mungkin budaya yang ada saat ini memang dianggap paling cocok dengan gaya dan kenyamanan daripada pendiri organisasi. Memberlakukan perundang-undangan atau peraturan tentang antikorupsi misalnya, tidak serta merta akan menghilangkan perilaku korup yang telah membudaya, karena para koruptor yang berhasil ditangkap masih bisa tertawa di depan televisi. Demikian juga halnya, budaya dapat berpengaruh pada gaya manajemen yang berlaku. Para manajer—sadar atau tidak sadar—sering mempekerjakan orang-orang seperti diri mereka sendiri, sehingga suatu budaya organisasi akan terus diperkuat oleh para pekerja baru. Bahkan pada organisasi-organisasi BUMN dan birokrasi pemerintahan misalnya, sudah lazim untuk mempekerjakan tenaga kerja baru yang memiliki kaitan sanak-saudara dan ikatan keluarga (nepotisme) yang memiliki koneksi langsung dengan para pekerja yang sudah menetap lama, meskipun belakangan ini praktik-praktik semacam itu terus direformasi. Dengan demikian, budaya organisasi tumbuh dari waktu ke waktu dan para pekerja biasanya sudah merasa nyaman dengan budaya saat ini. Bagi mereka yang berniat ingin melakukan perubahan budaya organisasi, maka biasanya suatu peristiwa penting perlu terjadi terlebih dahulu, apakah ancaman kebangkrutan, kerugian, atau menurunnya penjualan bisnis secara sangat signifikan.

Meskipun mengubah budaya organisasi merupakan perjalanan yang sulit, tetap terbuka ide-ide bagi perubahan budaya yang dapat membantu organisasi agar tetap tumbuh dan berubah. Ketika sebagian orang dalam organisasi menyadari dan mengakui bahwa budaya mereka saat ini perlu diubah untuk mendukung keberhasilan dan kemajuan organisasi, maka perubahan dapat terjadi meskipun hal ini tidak mudah. Perubahan organisasi masih mungkin digulirkan sepanjang dimilikinya suatu pemahaman dan komitmen bersama dari para pelaku organisasi serta tersedianya sarana untuk dimulainya suatu perubahan.

Sebelum para pelaku organisasi dapat mengubah budaya organisasinya, maka pertama kali yang perlu dilakukan adalah memahami terlebih dahulu budaya saat ini, atau segala sesuatu yang ada dan berlaku saat ini. Setelah kita memahami budaya organisasi saat ini, maka kita perlu memutuskan budaya mana yang perlu dikikis, sekaligus menentukan arah strategis untuk mencapai budaya organisasi yang diinginkan yang akan mendukung keberhasilan. Sejalan dengan hal itu perlu dirumuskan visi organisasi apa yang perlu dimiliki untuk masa depan dan perubahan budaya seperti apa yang perlu dilakukan guna mendukung pencapaian visi tersebut.

Pada akhirnya, para pekerja dalam organisasi perlu mengubah perilaku mereka untuk menciptakan budaya organisasi yang diinginkan, dan inilah langkah yang paling sulit dalam perubahan budaya. Organisasi perlu merencanakan dari mana ia akan memulai sebelum mencoba untuk membuat perubahan dalam budaya organisasi. Dengan dimilikinya gambaran yang jelas tentang posisi organisasi saat ini, maka organisasi dapat merencanakan akan berada di mana posisi organisasi di masa berikutnya. Adanya misi, visi, tujuan, dan nilai-nilai merupakan kerangka kerja untuk dilakukannya penilaian dan evaluasi budaya organisasi saat ini dan mengembangkan suatu gambaran masa depan yang diinginkan. Apa yang ingin diperbuat organisasi untuk masa depan?

Keberadaan misi, visi, tujuan, dan nilai-nilai yang berlaku perlu dikaji kembali, misalnya dengan mempertanyakan lima nilai yang paling penting yang dapat mewakili nilai budaya organisasi kita. Apakah kelima nilai tersebut kompatibel dengan budaya organisasi yang ada saat ini? Apakah nilai-nilai tersebut memang hadir saat ini? Jika tidak, mengapa nilai-nilai yang begitu penting tidak berusaha dicapai?

Dengan demikian, kita tidak dapat mengubah budaya organisasi tanpa mengetahui di mana organisasi kita berada dan unsur-unsur budaya organisasi apa yang saat ini perlu berubah. Apakah unsur-unsur budaya tersebut terbukti mendukung keberhasilan organisasi atau tidak? Sebagai contoh, kita menghabiskan terlalu banyak waktu untuk membiarkan anggota tim kerja kita bekerja dengan cara yang kita anggap salah, padahal kita dapat menentang alasan dan asumsi anggota tim rekan kerja kita yang keliru, namun

koreksi demikian tidak pernah dilakukan, karena khawatir terjadinya konflik. Atau dalam contoh lain, atasan kita dalam membangun kinerja tim terlalu mempromosikan agenda individual sehingga melupakan pentingnya fungsi kohesif dari keberadaan tim kerja kita. Secara tim agenda tersebut sering menciptakan suasana yang kontradiktif dalam membangun keutuhan kekuatan tim kerja. Atau misalnya, seorang manajer yang tertunda membuat keputusan karena menunggu restu dari pihak pemilik (*owner*), padahal ia harus terus bergerak maju sesuai dengan rencana.

Menghadapi situasi yang demikian, organisasi harus membuat rencana untuk memastikan bahwa budaya organisasi yang diinginkan bisa menjadi kenyataan. Tentu saja adalah lebih sulit untuk mengubah budaya organisasi yang sudah ada ketimbang menciptakan budaya dalam suatu organisasi yang baru. Dalam budaya organisasi yang sudah mapan, para pekerja harus melupakan nilai-nilai, asumsi, dan kebiasaan lama, sebelum mereka dapat belajar dengan nilai atau budaya yang baru. Dua unsur yang paling penting untuk menciptakan perubahan budaya organisasi adalah dukungan dari para eksekutif dan melalui pendidikan informal (pelatihan). *Pertama*, para eksekutif dalam organisasi seyogyanya mendukung perubahan budaya, tidak hanya dengan dukungan verbal semata. Mereka juga harus menunjukkan dukungan perilaku agar terselenggara perubahan budaya. Sebagaimana disinggung di atas, para eksekutif yang memimpin perubahan perlu mengubah perilaku mereka sendiri sebelum mengubah perilaku orang lain. Hal ini sangat penting bagi para eksekutif dalam mendukung perubahan secara konsisten. *Kedua*, sebagaimana telah disinggung bahwa perubahan budaya akan tergantung pada perubahan perilaku, maka para anggota organisasi dengan jelas perlu memahami apa yang diharapkan dari mereka, dan mengetahui ketetapan untuk melakukan perilaku baru. Dengan demikian, suatu pelatihan dapat sangat berguna untuk mengomunikasikan dan mengajarkan perilaku baru.

Cara lain untuk mengubah budaya organisasi adalah dengan membudayakan “moto” atau pesan singkat yang akan ditularkan ke seluruh lapisan dan tingkatan organisasi, baik pada tingkat direktorat, divisi, departemen, dan unit kerja lainnya dengan kemasan

bahasa berbeda yang menempatkan misi, visi, tujuan, dan nilai ke dalam kata-kata pendek yang akan berdampak pada kinerja masing-masing anggota organisasi. Moto demikian diharapkan dapat memberikan pemahaman umum tentang budaya yang diinginkan yang benar-benar tercermin dalam tindakan dan komitmen pada pekerjaan mereka. Di sisi yang lain, perlu dilakukan praktik komunikasi yang efektif agar para pekerja memperoleh informasi yang jelas dan utuh tentang proses perubahan budaya organisasi guna memastikan komitmen dan keberhasilan. Memberikan ilustrasi yang jelas dan menarik terhadap para pekerja tentang apa yang diharapkan dari mereka merupakan hal yang sangat penting untuk terjadinya suatu perubahan budaya organisasi yang efektif. Sejalan dengan hal itu, struktur organisasi mungkin juga perlu ditinjau kembali, dalam arti struktur organisasi perlu diselaraskan dengan budaya organisasi yang diinginkan. Sebagai contoh, dalam suatu organisasi bisnis kecil yang bersaing tentang produk, pelanggan, dan dukungan sumber daya internal, mungkin belum mampu penciptaan budaya organisasi yang efektif. Unit-unit yang dimiliki masih sulit untuk menyelaraskan dan mendukung keberhasilan keseluruhan unit-unit bisnis tersebut. Dalam kaitan ini, kita mungkin dapat pula melakukan redesain pendekatan tentang imbalan dan penghargaan, dengan mengubah sistem *rewards* untuk mendorong perilaku dan budaya organisasi yang diinginkan. Suatu *review* juga dapat dilakukan pada semua sistem kerja, seperti promosi, rotasi, gaji, dan insentif, manajemen kinerja, dan penempatan tenaga kerja untuk memastikan bahwa kompetensi mereka selaras dengan budaya yang diinginkan. Dalam hal ini, kita tidak hanya selalu menghargai kinerja individual jika persyaratan budaya organisasi yang ada meminta terbentuknya suatu tim kerja yang solid. Total bonus seorang eksekutif tidak dapat menggantikan kepuasan yang didapat oleh suatu tim kerja untuk mencapai tujuan organisasinya. Dengan kata lain, kita mengubah budaya organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis organisasi. Oleh karena itu, mengubah budaya organisasi membutuhkan perencanaan, waktu, komitmen, dan momentum pelaksanaan yang tepat agar bisa dilakukan. Tidak hanya dengan melakukan komunikasi tentang visi dengan jelas, tetapi diperlukan juga pendekatan yang lebih

mendasar untuk melakukan perencanaan dan analisis guna mendorong manajemen perubahan yang efektif. Salah satu langkah yang perlu dilakukan adalah menilai kesiapan organisasi untuk berpartisipasi dalam perubahan dan memiliki instrumen yang memadai untuk membantu dalam menilai kesiapan, sekaligus tersedianya informasi kuantitatif dan kualitatif dari pihak internal atau eksternal organisasi. Kita juga perlu mengidentifikasi tingkat kepercayaan organisasi, misalnya apakah umumnya para pekerja merasakan hal yang positif tentang lingkungan kerja mereka? Apakah terdapat budaya komunikasi dan sistem pelaporan (keuangan) yang terbuka? Faktor-faktor tersebut akan memiliki dampak yang luar biasa pada kemauan dan kesediaan para pekerja untuk berubah. Jika kita tidak memulai perubahan dengan membangun lingkungan yang positif untuk mendukung suatu perubahan, maka kita dapat dianggap tidak memiliki pandangan realistis dan bahkan terlalu percaya diri dalam melaksanakan suatu perubahan. Tuangkanlah visi perubahan ke dalam rencana keseluruhan dan skedul waktu, serta sekaligus belajar memaafkan ketika *timeline* ternyata menemukan sejumlah hambatan. Boleh jadi dalam membuat rencana, kita membutuhkan masukan dari orang-orang yang memiliki pengalaman kerja pada proses perubahan budaya organisasi. Semua alasan di balik pentingnya perubahan perlu dikomunikasikan, termasuk perubahan lingkungan ekonomi, kebutuhan dan harapan pelanggan, kemampuan pemasaran, peraturan pemerintah, demografi penduduk, pertimbangan keuangan, ketersediaan sumber daya, dan arah organisasi bisnis. Di samping menilai setiap dampak potensial proses organisasi terhadap sistem, pelanggan dan sumber daya, termasuk menilai risiko dan mitigasi rencana spesifik yang dikembangkan untuk mengurangi setiap risiko.

Dengan demikian setiap orang perlu memahami rencana, alasan, konteks, dan harapan tentang perubahan agar mereka dapat mengubah peran dan tanggung jawab mereka. Suatu gerak perubahan akan menyentuh langsung pada setiap individu dalam organisasi, sehingga perlu dipikirkan bagaimana membuat perubahan tersebut sesuai dengan kebutuhan setiap orang dalam organisasi. Mungkin perlu dikembangkan suatu fondasi teoritik-konseptual tentang perubahan yang efektif untuk membantu individu

memahami perlunya perubahan. Manajemen perubahan yang efektif cenderung berhasil menerapkan perubahan yang diperlukan untuk kesejahteraan para pekerja dan profitabilitas organisasi, sehingga kita perlu memperlakukan subjek perubahan dengan rasa hormat. Para praktisi manajemen perubahan yang berhasil selalu berbicara tentang nilai tradisional yang perlu dijunjung, yakni menghormati kontribusi potensi mereka. Suatu perubahan juga bisa dilakukan relatif lebih mudah jika terdapat kesepakatan luas dalam organisasi tentang perlunya suatu perubahan. Untuk membangun kesepakatan yang luas ini, informasi perlu disajikan sebanyak dan selengkap mungkin. Manajemen perlu berbagi informasi tentang keuangan, umpan balik pelanggan, hasil survei kepuasan kerja, proyeksi dan tantangan industri, serta data informasi lainnya. Setiap asumsi dari suatu keputusan perlu dibuat berdasarkan data informasi yang relevan, sehingga para pekerja memahami dan setuju tentang adanya kebutuhan suatu perubahan. Di samping itu, para agen perubahan perlu meluangkan waktu dan energi ekstra untuk bekerja dengan para staf pengawas dan manajer lini untuk memastikan bahwa mereka memahami, dapat berkomunikasi, dan mendukung perubahan. Tindakan dan komunikasi mereka sangat dibutuhkan untuk membentuk opini bagi para pekerja yang berada di bawahnya. Lebih lanjut kita perlu menyejajarkan semua sistem organisasi untuk mendukung perubahan yang diperlukan, dalam hal ini termasuk sistem manajemen kinerja, penghargaan dan pengakuan, pendekatan disiplin, kompensasi, rotasi, promosi, dan perekrutan. Adanya suatu konsistensi di semua sistem sumber daya manusia (SDM) yang ada akan mendukung perubahan yang lebih cepat. Sebaliknya, kita juga perlu menyejajarkan struktur dan jaringan informal organisasi dengan perubahan budaya organisasi yang diinginkan. Jika kita mampu memanfaatkan komunikasi informal dan jalinan politik yang ada, maka kita dapat terus meningkatkan komitmen perubahan. Kegiatan demikian dapat dilakukan ketika kita makan siang di kantin atau cafetaria, dalam klub olahraga, dan serikat pekerja untuk mendiskusikan perubahan informal. Kita perlu melibatkan semua pihak seolah-olah mereka semua terlibat dalam proses manajemen perubahan yang lebih besar dengan mengambil bagian oleh diri mereka sendiri. Sama seperti seorang

petani yang berkebun, maka ia akan menyiapkan pupuk dan tanah yang subur sebelum dilakukan suatu pembenihan. Artinya, perlu menciptakan suasana dan iklim lingkungan yang saling mempercayai sebelum dilakukannya suatu perubahan. Jika kita melakukan perubahan hanya demi perubahan, maka akan sulit untuk mendapatkan dukungan dari para pemimpin, para pekerja, dan para pelanggan. Artinya, kita perlu memiliki alasan yang baik bagi setiap perubahan dan mampu menjelaskan alasan tersebut terhadap organisasi. Di samping itu, kita perlu memiliki kemampuan untuk menjelajahi semua konsekuensi potensial dari perubahan organisasi sebelum mengumumkannya. Dapatkan umpan balik dari para pemimpin organisasi dan dari luar organisasi. Adanya perspektif yang berbeda akan membantu kita dalam membuat keputusan perubahan dengan baik. Perlu juga dipahami, suatu perubahan organisasi sering menyebabkan penyesuaian peran dan tanggung jawab, dan setiap orang pindah dari satu departemen ke departemen lain atau dari satu lokasi ke lokasi lain, maka lakukanlah yang terbaik untuk menangani perubahan yang sering sensitif. Demikian pula, adanya dukungan dari orang-orang dalam organisasi akan membantu proses transisi organisasi untuk bergerak maju dengan perubahan yang ingin diterapkan. Mengomunikasikan perubahan organisasi bukan sekadar mengumumkan perubahan, yang jelas setiap orang akan mendukung suatu perubahan jika mereka memahami mengapa kita membuat keputusan perubahan tersebut.

Dengan demikian, perubahan organisasi sering merupakan tantangan yang luar biasa bagi para pemimpin bisnis. Perlunya suatu perubahan mungkin didesak oleh pergeseran pasar, lingkungan ekonomi, kemajuan teknologi, atau tuntutan kualifikasi keterampilan dan talenta tenaga kerja yang berbeda. Persoalannya bagi seorang pemimpin adalah ketika semua yang berubah tersebut terjadi dalam waktu yang relatif singkat? Bagaimana para pemimpin dapat mengelola segala kontradiksi yang muncul dari yang dapat menghadapkan mereka pada keberhasilan atau kegagalan perubahan budaya organisasi.

Bill Stamats, Wakil Presiden Direktur dari *Stamats Communications*, telah mengembangkan lima pendekatan terhadap perubahan budaya organisasi dengan lima komponen fundamental, yakni:

- a. Menciptakan dan memelihara lingkungan yang kondusif untuk dialog terbuka dan transparansi serta bertukar informasi antara pekerja dan pelanggan.
- b. Tetap berpikiran terbuka, yakni benar-benar mendengarkan dan memperhatikan keluhan pelanggan.
- c. Perhatikan harapan dari setiap pekerja, sebagaimana pelanggan, keberadaan mereka adalah pertanda bagi dilakukannya suatu perubahan budaya organisasi bisnis atau industri. Para pekerja pada *frontline* adalah mereka yang benar-benar tahu apa yang terjadi di pasar dan perlu dilakukannya penyesuaian sejalan dengan adanya tuntutan yang bergeser.
- d. Memodifikasi dan memperbaharui tujuan strategis dan visi organisasi. Dalam hal ini, rencana dan visi jangka panjang sebaiknya evolusioner dan fleksibel untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal.
- e. Menghilangkan kekakuan organisasi yang kurang kondusif terhadap perubahan. Mengingat skala besar perubahan organisasi dapat muncul mendadak seolah tak terduga, berubah-ubah, dan bahkan irasional sebagaimana dinamika perubahan yang terjadi pada masyarakat luas.

Walter McFarland, telah menulis dalam *Harvard Business Review*, yang menyimpulkan hasil dari praktik manajemen perubahan sebagai berikut, “Setelah enam dekade penelitian, nilai investasi yang tak terhingga, dan berbagai upaya, baik dari para pakar, eksekutif, dan konsultan, menyiratkan bahwa sebagian besar upaya perubahan organisasi masih berada dalam “underperform”, mengalami kegagalan, dan bahkan bisa berakibat buruk. “ Oleh karena itu, agar upaya perubahan organisasi mencapai sukses, para pemimpin organisasi perlu memahami motivasi, konteks, penerimaan, sekuen, dan kecepatan dari suatu perubahan. Mereka perlu menarik tuas dengan tepat pada saat yang dibutuhkan dan dalam situasi yang dinamik, karena bagaimanapun setiap manusia merasa lebih nyaman dengan *status quo*. Salah satu bagian penting dari mengelola perubahan adalah memotivasi para pekerja di semua tingkatan organisasi. Ketika suatu

organisasi dituntut untuk berubah, biasanya para pekerja garis depan adalah mereka yang terbaik memahami kebutuhan pelanggan dan urgensinya, sementara para pemimpin papan atas memiliki akses informasi yang paling akurat dan jelas dalam melihat tujuan. Sedangkan para pekerja pada lapisan tengah kurang memiliki ketajaman untuk melihat urgensi dari dilakukannya suatu perubahan budaya organisasi, sehingga mereka merasa enggan untuk mengikuti tren perubahan tersebut.

Meninjau kembali permasalahan seputar ide perubahan budaya di sekitar masyarakat kita, baik dilingkungan organisasi bisnis, maupun organisasi publik, sudah sejauh mana ide perubahan yang dicanangkan pemerintahan transisi menjangkau kesadaran di semua tingkatan, lapisan, atau masyarakat? Sudah adakah persamaan persepsi dari semua pihak terhadap substansi perubahan yang akan digulirkan? Mengapa masih terjadi silang pendapat, baik di tingkat makro maupun mikro dalam memandang ide perubahan budaya tersebut? Kesenambungan dan keselarasan perubahan tersebut akan berjalan baik jika para pelaku yang terlibat dalam perubahan tersebut bersedia berkomunikasi secara intensif dan mawas diri akan pentingnya angin perubahan tersebut bagi kemajuan masyarakat, bangsa, dan negara tercinta Indonesia.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

DILEMA MANAJEMEN STRATEGIS

Dalam dunia yang penuh dengan perubahan dan keanekaragaman seperti saat ini, praktik manajemen tengah menghadapi sejumlah tantangan krusial dengan meningkatnya *hyperlink*, hiperkompetisi, dan hiperturbulensi global. Tantangan tersebut telah menimbulkan kompleksitas dan dinamika praktik manajemen pada tingkat yang tinggi. Karenanya, manajemen yang sukses akan tergantung pada kemampuannya untuk berfungsi secara maksimal pada satu sisi, dan pada sisi yang lain, mampu mengamankan terus keberadaan sebuah sistem secara bersamaan. Dalam rangka menempuh pilihan rasional dan keberhasilan manajerial, penggunaan praktik manajemen dilema diperlukan saat menghadapi perubahan dan keanekaragaman. *Hyperlinking*, hiperkompetisi, dan hiperturbulensi merupakan tiga fenomena khas situasi perekonomian dunia saat ini yang tengah dilanda keanekaragaman dan perubahan. Kondisi demikian merupakan perkembangan yang tengah populer sebagai akibat meningkatnya tantangan manajemen modern saat ini, suatu kondisi yang sarat dengan kompleksitas dan dinamika persaingan. Organisasi bisnis tidak hanya harus berkonsentrasi pada pengelolaan rantai pasokan mereka semata, tetapi juga harus menghadapi berbagai tuntutan dari para pemegang saham dan *stakeholders*. Terdapat fakta bahwa organisasi bisnis saat ini telah semakin dipengaruhi oleh dinamika internasional dan multinasional, baik dalam bidang manufaktur, transaksi perdagangan, pemasaran internasional dan global, maupun penempatan dewan eksekutif berskala multinasional, bahkan personil multikultural.

Dengan kata lain, sistem ekonomi saat ini sangat diwarnai oleh struktur *hyperlinkings* di antara hubungan semua aktor, baik secara perorangan maupun institusi. Interkoneksi ini menjadi sangat berkembang sejalan dengan pesatnya laju globalisasi, yang ditandai oleh adanya proses peningkatan integrasi internasional dalam kegiatan ekonomi. Bagaimana dampak globalisasi terhadap tingkat persaingan telah digambarkan oleh Porter dalam “*Five Forces*”. Globalisasi telah memicu ketatnya persaingan, di antaranya disebabkan banyaknya pemasar dari luar negeri yang memperluas jaringan distribusi ke pasar global yang tidak lagi hanya fokus pada pasar lokal mereka, sehingga para pelanggan dapat membeli produk dari seluruh dunia dan dihadapkan pada lebih banyak pilihan. Dengan meningkatnya saling ketergantungan dalam hal pengadaan, produksi, dan pemasaran antarpesaing telah memicu tingkat hiper-kompetisi pasar. Tajamnya persaingan tersebut sejalan dengan semakin berkurangnya biaya transportasi, perkembangan sistem komputer yang semakin cerdas, percepatan komunikasi melalui internet, yang didukung oleh biaya informasi yang semakin rendah, dan lain sebagainya. Aksesibilitas ke seluruh penjuru dunia, ketersediaan informasi yang melimpah, dan persaingan dalam pemberian pelayanan telah mengintensifkan tingkat persaingan. Dalam zaman dengan sistem nilai yang terus berubah, maka siklus hidup produk pun semakin lebih pendek. Sejalan dengan berlangsungnya tren reformasi di seluruh dunia, maka lembaga-lembaga publik pun telah mengurangi produk peraturan hukum yang menghambat, sehingga organisasi bisnis akan terus dihadapkan pada tantangan baru. Mengelola sistem sosial saat ini akan banyak menghadapi situasi diskontinuitas pada dua sisi, yaitu sisi lingkungan eksternal maupun dalam sisi sistem itu sendiri. Oleh karena itu, praktik manajemen perlu mengatasi tantangan *hyperlinking*, hiperkompetisi, dan hiper-turbulensi yang muncul dari keanekaragaman dan perubahan global.

Tugas manajemen strategis adalah menetapkan kesesuaian antara sistem dan lingkungannya, baik dalam tingkatan manajemen sistem maupun manajemen subsistem. Terdapat empat unsur yang perlu disesuaikan. *Pertama*, kebijakan berupa pendefinisian tujuan organisasi. *Kedua*, perencanaan, berupa perumusan strategi dan kinerja organisasi.

Ketiga, pengorganisasian, yakni merancang struktur dan proses organisasi, dan *keempat* adalah optimalisasi potensi, berupa penataan sarana dan sumber daya organisasi yang dianggap sebagai subsistem dari sistem manajemen. Strategi didefinisikan sebagai “penentuan tujuan jangka panjang organisasi, dengan penerapan program tindakan, dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan tersebut”. Demikian juga, manajemen strategis dipahami sebagai perencanaan rasional, artinya proses perencanaan dikatakan masuk akal jika pilihan yang dibuat dilakukan secara rasional.

Pada kenyataannya, baik pemahaman strategi maupun pemahaman umum tentang manajemen lebih menekankan pada aspek pilihan rasional, sehingga perlu untuk menjernihkan istilah “rasionalitas” dan bagaimana fungsinya untuk manajemen. Selain memiliki fungsi normatif, rasionalitas sebagai alasan dan logika dari proses pengambilan keputusan seyogyanya dapat dijelaskan kepada orang lain. Hanya dengan rasionalitas seseorang dapat membuka pintu untuk proses *self-reflektive* (refleksi diri). Refleksi diri merupakan salah satu pendekatan rasional dari seseorang sebagai subjek, dan hal tersebut juga dapat membuat orang lain dan sistem menjadi rasional juga. Rasionalitas membutuhkan pengetahuan yang lengkap dan kemampuan antisipasi terhadap konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil. Uniknyanya bahwa suatu konsekuensi hanya akan menjadi lebih jelas di masa depan, sehingga kemampuan berimajinasi dapat menggantikan kurangnya pengalaman dalam menilai tentang aspek konsekuensi ini.

Namun demikian, Mintzberg telah mengidentifikasi perbedaan besar antara strategi yang direncanakan dan strategi yang direalisasikan, sehingga dia telah sampai pada suatu kesimpulan bahwa manajemen strategis sangat terkait dengan pembelajaran organisasi. Dengan kata lain, seseorang perlu memahami manajemen strategis dalam arti prosedural dan bukan dalam arti normatif, sehingga muncul tugas yang lebih abstrak tentang bagaimana merancang “pola dalam aliran tindakan”, bukannya mencari alternatif instrumen yang tepat untuk mengatasi situasi tertentu. Dengan memindahkan pemahaman manajemen ke tingkat yang lebih abstrak, maka seseorang telah membuat pilihan rasional pada situasi dinamis dan kompleks, yang bercirikan *hyperlinking*,

hiperkompetisi, dan hiperturbulensi. Terlepas dari tingkat abstraksi, tujuan manajemen masih berkonsentrasi pada pemilihan alternatif instrumen yang tepat untuk mencapai serangkaian tujuan dari sebuah sistem. Pertanyaannya kemudian adalah apakah strategi rasionalitas masih sesuai dengan situasi keanekaragaman dan perubahan seperti saat ini.

Suatu dilema dapat didefinisikan sebagai bentuk tertentu dari sebuah kesimpulan logis. Dengan demikian dilema berkaitan erat dengan masalah pengambilan keputusan, bahwa tujuan dapat dicapai melalui dua cara yang berbeda, namun pada dasarnya belum ada alasan yang mendalam untuk memilih salah satu dari dua pilihan. Suatu dilema menjadi destruktif ketika hampir mustahil menentukan keputusan di antara dua pilihan yang sama-sama memiliki risiko tinggi. Tentu saja setiap alternatif haruslah pilihan yang rasional. Oleh karena itu, dilema adalah situasi pengambilan keputusan, yang ditandai oleh adanya dua pilihan yang masuk akal, namun secara substansial bisa saling bertentangan. Oleh karena itu, manajemen-dilema bisa berarti ketidakmungkinan melakukan pilihan rasional untuk merancang suatu sistem sosial di mana faktor keanekaragaman dan perubahan telah menyebabkan situasi yang dilematis. Manajemen dilema mungkin dapat dibagi ke dalam dua kategori, yakni dilema keputusan dan dilema keberhasilan. Dilema keputusan didasarkan pada masalah yang dihadapi manajemen yang harus memenuhi tuntutan suatu tujuan secara simultan dengan adanya faktor keterbatasan. Sejumlah kelompok yang berbeda dari para pemegang saham dan *stakeholders* dapat membentuk area konflik, sebagai akibat adanya tuntutan akan keputusan yang berbeda yang dilatarbelakangi oleh adanya kepentingan yang saling kontradiktif. Dalam rangka ambisi mencapai berbagai kepentingan ini mereka dapat menempuh "rasionalitas" yang berbeda. Ide dan realitas dipaksa untuk mengikuti kebutuhan mereka, meskipun dengan itu, mereka akhirnya akan menghasilkan pilihan yang kontradiktif. Oleh karena itu, manajemen selalu harus menjawab suatu pertanyaan penting, apakah mereka akan menyesuaikan sistem dengan tuntutan lingkungannya atau tetap akan menegakkan ide-ide tentang konsep sistem yang ideal meskipun

dihadapkan pada keterbatasan yang menghadang di depan mereka. Tentu saja jawaban yang diberikan oleh manajemen tidak selalu berupa kesimpulan logis-sederhana, karena meskipun suatu alternatif mungkin menawarkan potensi solusi, namun tetap mengandung dilema konstruktif dan destruktif sekaligus, yang bertentangan antara satu dengan lainnya. Dalam situasi manajemen modern batas antara sistem dan lingkungan sekitarnya mulai kabur. Akibatnya, manajemen harus melakukan upaya reintegrasi sistem dengan lingkungannya untuk mencapai suatu keberhasilan. Orientasi manajerial berbasis sistem bergeser ke arah orientasi terhadap konservasi sumber daya material dan immaterial. Akibatnya kinerja manajemen diukur oleh persepsi dualistik, yakni suatu keberhasilan manajemen akan bergantung pada sejauh mana pencapaian fungsi sistem dan bagaimana secara terus-menerus mengamankan keberadaan sistem itu sendiri. Kemampuan sistem dalam memecahkan masalah, baik yang berkenaan dengan tujuan sistem itu sendiri serta kepentingan orang-orang yang berada di sekitar sistem tersebut merupakan indikator dilematis bagi keberhasilan atau kegagalan manajemen. Di sinilah letak pentingnya manajemen dilema terutama pada saat terjadinya *hyperlinking*, hiperkompetisi, dan hiperturbulensi dalam kancah keanekaragaman dan perubahan. Dengan kata lain, apa yang harus dilakukan oleh suatu sistem dalam rangka mengatasi keputusan yang dilematis. Kunci dari keberhasilan perusahaan Jepang misalnya—yang berurat-berakar pada budaya—dan Asia pada umumnya adalah adanya pemahaman mendalam tentang konsep “harmoni” yang didasarkan pada keyakinan adanya keseimbangan simultan dari sesuatu yang nampaknya kontradiktif. Bagaimanapun sistem harus dipandang sebagai entitas—baik sektor bisnis atau otoritas publik—yang mampu mengatur lingkungan mereka. Seluruh sistem, termasuk empat subsistem manajemen kebijakan, perencanaan, pengorganisasian, dan optimalisasi potensi—difokuskan pada pencapaian satu tujuan tertentu dari sistem. Organisasi birokratik dari konsep Max Weber (1921), sebagai “sistem mekanik” dan “model mesin” merupakan contoh khas dari suatu pendekatan sistem yang mencerminkan konsep interaktif sistem lingkungan. Sebuah sistem manajemen tidak bisa lagi hanya berkonsentrasi pada ide semata,

tetapi juga harus memerhatikan aspek realitasnya. Dengan kata lain, suatu sistem harus menentukan batas dalam rangka membentuk dirinya sendiri, dan menangani kompleksitasnya sendiri, sekaligus harus membuka diri terhadap lingkungannya agar dapat bekerja sama dengan sistem lingkungan yang relevan atau *stakeholders*. Karenanya, teori manajemen harus berkonsentrasi pada pembentukan konfigurasi sistem manajemen, yang pada gilirannya akan berurusan dengan ide dan realitas sistem secara bersamaan. Sebagian besar pendekatan manajemen dilema harus berfokus pada pencapaian sistem manajemen yang konsisten dan mampu melampaui keterbatasan lingkungan mereka. Terdapat dua aliran pemikiran utama yang dapat diidentifikasi, yaitu aliran sistem manajemen hibridasi dan sistem manajemen kondisional, yang juga dikenal dengan pendekatan manajemen situasional manajemen. Dalam analogi biologi hibridisasi dari sistem manajemen menyiratkan adanya persilangan antara elemen klasik dan modern antara satu dengan yang lainnya untuk menghasilkan pendekatan moderat yang terus-menerus dari sebuah sistem. Sebuah contoh khas desain konseptual dari manajemen dilema tentang bagaimana mengatasi tantangan keanekaragaman dan perubahan, adalah adaptasi dari strategi pemasaran untuk memenuhi kebutuhan pasar dan menjaga kesinambungan orientasi pasar, dengan menerapkan organisasi yang terdesentralisasi dan/atau organisasi partisipatif yang lebih banyak memberikan kebebasan dan kemerdekaan kepada para pekerja. Sementara pendekatan manajemen situasional adalah upaya untuk menjaga agar sistem manajemen menjadi fleksibel, dan mampu beradaptasi dengan situasi yang berbeda-beda. Berbeda dengan sistem hibrida, maka sistem manajemen situasional (kondisional) menyediakan sejumlah alternatif konfigurasi manajemen untuk mengatasi tuntutan sistem yang berbeda dan berlawanan arah. Dalam karakteristik situasional yang ditandai oleh meningkatnya keragaman dan perubahan agaknya akan membutuhkan sistem manajemen yang tidak perlu terlalu konsisten, yang penting dapat melaju dalam situasi tekanan dan ketegangan. Malah struktur sistem itu sendiri harus adaptif terhadap masalah dan ketegangan, sehingga mereka dapat mengatasi lingkungan bermasalah dan mampu menghadapi

situasi dilematis. Dalam rangka untuk memodernisasi pendekatan manajemen dilema saat ini, teori manajemen yang berkaitan dengan konfigurasi sistem harus berangkat dari gagasan teori manajemen yang konsisten dengan mengikuti hierarki yang ketat. Pendekatan sistem manajemen konfiguratif merupakan alternatif untuk mengatasi dua tuntutan yang kontradiktif. Pada akhirnya, suatu sistem yang tidak berhasil menemukan suatu titik keseimbangan, pada gilirannya dapat mengancam keberadaannya karena kurangnya kesesuaian antara sistem tersebut dengan lingkungannya. Manajemen dilema seyogyanya dapat mengatasi tantangan keanekaragaman dan perubahan, yaitu fokus pada situasi yang ditandai oleh meningkatnya saling ketergantungan dan perubahan yang cepat di sekitar mereka dengan melakukan langkah pengorganisasian kembali. Oleh karena itu, sejauh mana suatu subsistem memerlukan intervensi dari luar yang tidak bertentangan dengan kaidah sistem yang dapat mengatur dirinya sendiri. Pendekatan mengorganisir diri dalam pendekatan sistem agaknya menjadi kerangka teoritis yang ideal untuk menganalisis situasi dilematis dalam mempraktikkan manajemen dilema.

Dalam praktik manajerial sehari-hari, para manajer dan pengusaha sering menghadapi isu-isu manajemen yang serupa. Setiap pilihan yang mereka buat merupakan dasar untuk keberhasilan mereka. Dilema sering dihadapi seorang manajer ketika harus berhadapan dengan suatu masalah strategis. Setiap manajer tentunya akan mengambil keputusan sendiri tentang masalah tersebut, untuk menemukan keseimbangan yang tepat. Misalnya, para manajer membahas tentang pentingnya inovasi, bahwa mereka harus fokus pada aplikasi baru, pasar baru, dan lain sebagainya. Akan tetapi, keuntungan dari suatu inovasi berada di depan. Para manajer juga harus mendapatkan hasil maksimal dari bisnis yang dijalankannya pada saat ini. Dilemanya, jika mereka tidak berinvestasi, akan datang saat di mana bisnis yang dijalani saat ini akan menurun tanpa adanya suatu langkah inovasi baru untuk memperoleh keuntungan di masa depan. Namun jika mereka berinvestasi terlalu besar dapat juga membahayakan kelangsungan bisnis saat ini. Disinilah perlunya pengambilan keputusan strategis yang tepat, dalam melaksanakan praktik manajemen dilema.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

POLA PIKIR KEPEMIMPINAN GLOBAL

Tulisan ini merupakan refleksi tentang kepemimpinan global, terutama guna mengembangkan sudut pandang mengenai faktor-faktor keberhasilan yang paling penting dan dibutuhkan untuk mengembangkan pola pikir (*mindset*) kepemimpinan global. Menurut penulis, strategi bisnis global organisasi perlu ditunjang oleh pengembangan kepemimpinan global pula karena dalam praktik, seseorang yang memiliki “pengalaman global” di tempat kerja belum tentu menjamin dimilikinya kepemimpinan global yang efektif. Dengan demikian, pengembangan pola pikir global sejatinya memungkinkan efektivitas kepemimpinan dalam kapasitas global. Meningkatnya kompleksitas budaya dan bisnis dengan sendirinya akan menuntut permintaan akan pola pikir global. Banyak orang berpendapat, bahwa seseorang telah cukup memenuhi syarat memegang kendali kepemimpinan global jika ia pernah tinggal di lebih satu negara, sering bepergian ke negara-negara lain, fasih berbicara lebih dari satu bahasa, berpengalaman mengelola suatu tim kerja, pernah bertugas dalam hubungan internasional, dan mengenyam pendidikan di luar negeri. Tentu saja persyaratan tersebut belum cukup, meskipun sebagian mungkin telah memadai sebagai persyaratan *go internasional*. Pusat-pusat kegiatan ekonomi akan terus bergeser, bukan hanya secara global, tetapi juga di tingkat regional. Dunia perlu menata kembali kegiatan ekonomi. Sebagai konsekuensi dari liberalisasi ekonomi, kemajuan teknologi, perkembangan pasar modal, dan pergeseran

demografis, dewasa ini Asia (belum termasuk Jepang) menyumbang sekitar 15 persen terhadap PDB dunia, sementara Eropa Barat telah menyumbang kurang lebih 30 persen. Prediksi 20 tahun ke depan kedua kekuatan tersebut akan berhadapan. Pergeseran ini bukan melulu tentang kisah gelombang Asia, pergeseran akan terjadi di seluruh kawasan.

Menurut Thomas Friedman, dalam bukunya *The World is Flat* (2005) bahwa dunia telah menjadi semakin rata atau datar. Menurutnya revolusi teknologi telah menjadikan dunia sebagai “lapangan bermain ekonomi” yang memungkinkan begitu banyak orang di seluruh dunia saling bersaing, saling berhubungan, dan berkolaborasi yang mengantar kita ke sebuah babak baru globalisasi yang akan memiliki dampak dahsyat pada peristiwa-peristiwa ekonomi, politik, militer, dan sosial. Oleh karena itu, melakukan bisnis di dunia baru akan memerlukan jenis kepemimpinan yang berbeda daripada kepemimpinan jenis sebelumnya. Tentu seseorang masih akan membutuhkan keterampilan kepemimpinan tradisional, namun lebih daripada itu dibutuhkan tambahan pengetahuan, keterampilan, dan seperti telah disebutkan tadi dibutuhkan pola pikir baru untuk menavigasi kompleksitas bisnis global yang akan dibawanya bergerak melaju melintasi batas pola pikir tradisional. Beberapa penelitian tentang persyaratan pemimpin global baru bisa dirujuk, yaitu diperlukan beberapa jenis keterampilan, pengalaman, dan perspektif baru yang diperlukan untuk mempersiapkan orang mengarungi tantangan kepemimpinan global.

Paul Laudicina, Chairman Emeritus, A.T. Kearney, menjelaskan kepada Forbes tentang kepemimpinan CEO global, tantangan operasi dalam sistem yang ditandai dengan “kecepatan, kompleksitas, dan paradoks”, dan apa yang diperlukan untuk sukses oleh CEO adalah usaha yang berkelanjutan. Pengalaman Laudicina memimpin baik di sektor publik maupun swasta, menekankan pentingnya kemampuan untuk berpikir sintesis yang akan memberinya perspektif unik, mendalam, dan luas tentang suatu persoalan. Dibutuhkan keluasan untuk memahami kebutuhan mendesak dan berpikir jangka panjang lintas batas agar menjadi sukses di hari ini dan di masa depan. Lompatan kuantum pertama yang perlu direspons dalam *mindset* CEO global adalah

lompatan yang dipicu oleh kemajuan teknologi, khususnya di bidang transportasi. Dalam hal ini berbagai perusahaan telah mampu memindahkan barang dan jasa dengan kecepatan sangat tinggi dan biaya yang relatif rendah. Konsep waktu dan ruang telah berubah sehubungan dengan rantai pasokan global, dan telah mengubah dinamika pengoperasian yang dibutuhkan oleh para CEO, yaitu bagaimana mereka dituntut untuk memahami dan berinteraksi dengan kompleksitas keseluruhan yang lebih bervariasi dengan berbagai jenis pelanggan, pemasok, produsen, dan lain sebagainya. Munculnya teknologi transportasi dan teknologi komunikasi telah memicu liberalisasi perdagangan, yang pada gilirannya berdampak pula pada percepatan lalu lintas barang dan jasa lintas batas dengan biaya lebih rendah yang dihasilkan oleh pengurangan tarif transportasi yang lebih efisien. Lompatan kuantum kedua, adalah munculnya kekuatan dan percepatan di sekitar inovasi teknologi informasi dan komunikasi. Tengah terjadi akselerasi besar dalam penyimpanan dan komunikasi informasi yang tumbuh menjamur di dunia, yang bisa diakses hanya dengan peralatan sederhana berupa *keyboard*. Hal ini ditambah dengan merambahnya media sosial, yang mampu memantau terus aktivitas pemimpin perusahaan maupun politik tentang apa yang tengah mereka perjuangkan karena dunia telah menjadi jauh lebih kecil. Hal ini tidak hanya berdampak pada gerakan fisik orang dan barang, tetapi juga berdampak pada kecepatan pergerakan modal dan ide, sebagai tantangan tambahan yang luar biasa bagi CEO global yang perlu dikelola oleh kecanggihan *mindset* mereka agar sukses dalam mengelola dan memimpin organisasi. Di satu sisi para CEO global harus berpikir secara global jangka panjang, namun pada saat yang sama harus bertindak dan “berpikir lokal” secara jangka pendek, kata-kata “*think global, act local*” agaknya mudah diucapkan, namun mengompromikan paradoks tersebut dalam praktik seringkali membebankan konflik dan tantangan paradoks yang luar biasa. Bagaimanapun kita bekerja dalam suatu domisili di bawah yurisdiksi suatu negara yang sering memaksa CEO untuk fokus pada tuntutan jangka pendek. Sementara untuk mencapai sukses, seorang CEO global harus berpikir dalam jangka menengah sampai jangka panjang dalam perspektif dan visi lintas batas. Pendeknya, kita hidup di

dunia yang ditandai dengan kecepatan, kompleksitas, dan paradoks. Perubahan yang terjadi secara eksponensial menuntut kita untuk memahaminya dengan cara berpikir non-linear. Paradoksnya adalah bahwa kemajuan teknologi dan kebijakan liberalisasi telah menciptakan peluang dalam lingkungan bisnis global, di lain pihak terbukanya peluang telah menciptakan rasa kerentanan yang mendorong kita merasa terpisah. Memang secara fisik-individual setiap orang merasakan peningkatan luar biasa dalam hal keamanan, kesehatan, dan pendapatan pribadi, di sisi yang lain kekuatan globalisasi telah mendorong kita menjadi terasing dengan hempasan gaya sentrifugal yang kuat. Oleh karena itu, tantangan kuantum berikutnya adalah bagaimana supaya kita dapat mempertahankan kemampuan untuk tetap fokus secara global dalam jangka menengah dan panjang di satu sisi, namun di sisi lain secara individual-manusiawi tumbuh rasa kerentanan dalam relung batin kita sebagai imbas dari deraan kekuatan dahsyat globalisasi yang mengimingi janji tentang manfaat globalisasi tersebut. Menurut Paul Laudicina, terdapat teka-teki asimetri dalam ruang dan waktu. Pada satu sisi kita dituntut untuk berpikir jangka menengah dan panjang yang menembus lintas batas. Namun, tuntutan bisnis dan politik jangka pendek meminta kita harus menunjukkan “nilai langsung” yang sering mengorbankan kepentingan jangka panjang yang terbaik.

Teknologi telah mengubah konektivitas dan akan terus mengubah cara orang hidup dan berinteraksi. Medan perang untuk perebutan talenta akan terus berlangsung. Baik perusahaan swasta maupun pemerintahan akan mengembangkan strategi ketenagakerjaan berbasis talenta global, suatu sumber daya yang tidak kalah pentingnya dengan strategi manufaktur. Revolusi teknologi tidak hanya berhenti sampai di situ, namun telah memaksa adaptasi perilaku manusia secara seketika, berbagai komunitas terbentuk yang berhubungan dengan cara baru. Transisi seperti inilah yang sering kali menciptakan rasa keterasingan. Pergeseran berkelanjutan dalam perburuan talenta manusia akan jauh lebih besar ketimbang laju migrasi tenaga kerja yang mengarungi lintas batas. Namun bagaimanapun harus diakui, terjadinya integrasi pasar tenaga kerja global, telah membuka ruang sumber talenta tenaga kerja baru secara lebih luas, yaitu

tersedianya 33 juta profesional muda berpendidikan universitas dari negara berkembang, yang merupakan dua kali lipat jumlah dari negara maju. Model bisnis tradisional dan nontradisional sering hidup berdampingan dalam ruang pasar yang sama. Perbatasan ruang gerak perusahaannya pada kenyataannya kabur karena adanya tumpang tindih dalam satu “ekosistem” berkenaan dengan pemasok, produsen, dan pelanggan. Hal ini telah menuntut penggunaan alat-alat baru untuk menjalankan dan mengelola roda bisnis global. Dengan sendirinya hal ini akan menuntut pendekatan manajemen baru dalam institusi berskala mega yang lebih layak. Mau tidak mau, para pemimpin bisnis saat ini perlu mengadopsi teknik pengambilan keputusan algoritmik dan menggunakan perangkat lunak yang sangat canggih untuk menjalankan organisasi mereka. Dengan demikian, perusahaan pemenang dalam struktur industri global yang baru harus mampu melakukan efisiensi dari munculnya struktur industri yang baru dan mampu memanfaatkan transformasi tersebut.

Gelombang pasang migrasi ke Amerika Serikat pada 1990-an telah memengaruhi hampir setiap sudut wilayah Amerika Serikat, dari kota besar hingga kota kecil. Perlambatan pertumbuhan penduduk dan angkatan kerja di seluruh negara maju akan mengintensifkan kebutuhan untuk memanfaatkan berbagai sumber tenaga kerja internasional dari negara yang kurang maju. Hal ini akan berdampak pada kebijakan fiskal berbarengan dengan efek demografis pada penurunan populasi dan pertumbuhan tenaga kerja lokal, yang pada gilirannya akan meningkatkan kebutuhan tenaga kerja asing di negara-negara maju di seluruh dunia. Ekonomi global telah menciptakan tenaga kerja global. Tanda-tanda tenaga kerja global ini tengah berada di sekitar kita. Lapangan kerja di perusahaan asing atau yang berafiliasi dengan Amerika Serikat saja telah tumbuh sebesar 32 persen hanya antara tahun 1991 sampai tahun 2000 saja, atau hampir mencapai 6,5 juta pekerja. Prediksi di tahun 2050 nanti, penduduk dunia yang berusia 65 tahun ke atas akan mencapai hampir 1,5 miliar orang, atau 16,3 persen dari populasi dunia atau tiga kali lipat dari ukuran saat ini. Pada tahun 2025, Cina akan memiliki jumlah penduduk berusia 65 tahun ke atas lebih dari 200 juta orang, dan

di tahun 2050 akan mencapai lebih dari 300 juta jiwa. Jepang juga akan mengalami penurunan cepat dalam hal populasi tenaga kerja mereka. Usia rata-rata penduduk dunia dalam setengah abad terakhir berada pada usia 24 tahun, namun prediksi di tahun 2050 nanti akan berada pada usia 44 ke bawah. Di negara-negara paling maju, usia rata-rata penduduk akan berada pada usia 51 tahun, rata-rata usia penduduk Jerman dan Jepang akan berada berkisar rata-rata di usia 53–55 tahun. Informasi dan tren ini menyediakan cukup informasi untuk menentukan kebijakan bisnis yang diperlukan untuk mengubah paradigma pola pikir global dan mengelolanya secara efektif. Dengan kata lain, populasi dunia akan mengalami penuaan, sehingga untuk menghasilkan tenaga kerja muda baru yang terampil akan relatif terbatas dan langka di masa depan. Distribusi dan redistribusi penduduk akan cepat berubah, sehingga persoalan tenaga kerja global bertalenta telah menjadi realitas persoalan pada saat ini. Sumber tenaga kerja internasional merupakan upaya untuk menutupi kekurangan tenaga kerja lokal. Dunia memang telah menjadi datar karena peningkatan yang signifikan dalam hal teknologi, transportasi, dan adanya saling ketergantungan dalam ekonomi global. Di samping itu muncul ancaman isolasionisme sebagai lonceng kematian bagi daya survival. Lalu apa sebenarnya pola pikir global dan bagaimana hal tersebut berdampak pada organisasi? Kita perlu memengaruhi semua individu, kelompok, organisasi, dan sistem yang memiliki pengetahuan intelektual, sosial, dan psikologis untuk memiliki sejenis inteligensi baru. Kalau masa sebelumnya kita sering mendengar pepatah, “berpikir global dan bertindak lokal,” maka untuk saat ini kita dituntut untuk “berpikir dan bertindak global maupun lokal” sekaligus pada waktu yang bersamaan. Artinya, kita tidak hanya dituntut untuk mengenali standar manajemen global secara konsisten, tetapi juga dituntut untuk memperdalam pemahaman akan perbedaan budaya lokal, yang melintasi transbudaya dalam suatu konteks perubahan. Hal yang dituntut adalah menggabungkan kedua elemen global dan lokal ini dengan mensintesis seluruh konsep keanekaragaman pasar dan budaya yang terus berubah. Sebuah studi dari Goldsmith *et al.* (2003) telah mewawancarai petugas HRD dari berbagai usia dan kelompok gender yang beragam dari 200 organisasi global. Mereka diwawancarai

tentang keterampilan kepemimpinan yang paling penting (dengan rentang skala 1–10 dari yang terpenting hingga yang tidak penting, dengan 72 item daftar pertanyaan) yang efektivitasnya diperlukan di masa lalu, sekarang, dan masa depan. Kesimpulannya, pertimbangan global yang dianggap tidak begitu penting pada enam tahun yang lalu, diakui menjadi sangat penting di masa depan. Terdapat 5 (lima) aspek penting yang dapat diidentifikasi tentang keterampilan kepemimpinan global, yakni:

- 1) Berpikir secara global.
- 2) Menghargai keragaman budaya.
- 3) Mengembangkan teknologi cerdas.
- 4) Membangun kemitraan dan aliansi.
- 5) Berbagi ilmu tentang kepemimpinan.

Kelima hal tersebut tentunya perlu ditopang oleh keterampilan kepemimpinan secara umum dan keseluruhan, di antaranya seperti kemampuan dalam mengelola perubahan, pemikiran strategis, pengambilan keputusan, mengelola tim kerja, pengelolaan hasil, dan seterusnya. Keterampilan kepemimpinan yang umum mungkin mudah untuk ditransfer ke dalam konteks kepemimpinan global, namun orang yang memiliki keterampilan kepemimpinan yang efektif dalam lingkup domestik belum tentu memiliki kepemimpinan yang efektif pula dalam *setting* lingkungan global. Untuk menjadi efektif dalam kepemimpinan global, maka di antaranya harus mampu menyeimbangkan tiga dikotomi di bawah ini:

1. Formalisasi global versus fleksibilitas lokal

Pendekatan formal diperlukan untuk menyatukan organisasi di mata pelanggan sehingga mereka tahu apa yang diharapkan dari merek global, namun memanifestasikan merek global secara lokal mungkin harus berbeda. Misalnya organisasi perlu membuat kemasan yang berbeda agar produk lebih akrab

dengan kebiasaan dan harapan masyarakat setempat tanpa harus mengubah citra merek global.

2. Standarisasi global versus kustomisasi lokal

Agar protokol dan proses perusahaan dapat berjalan, diperlukan penerapan yang fleksibel tentang cara yang perlu diterapkan pada tingkat lokal berdasarkan tuntutan kebutuhan lokal. Sebagai contoh, karena adanya tuntutan dari regulasi lokal, maka beberapa makanan dan spesifikasi jenis obat tertentu perlu diracik dengan cara berbeda, asalkan tidak pernah membahayakan konsumen.

3. Doktrin global versus pendelegasian lokal

Cara melakukan bisnis global mungkin perlu seragam, tetapi implementasi secara lokal perlu didelegasikan sesuai dengan kebiasaan yang ada. Meskipun adanya tuntutan dari kebiasaan lokal yang bisa ditoleransi sepanjang hal tersebut tidak melanggar hal prinsipil dari nilai-nilai perusahaan. Salah satu contoh yang sangat baik adalah apa yang dilakukan oleh *McDonalds*, yang memperbolehkan cabang di negara-negara lain untuk menciptakan praktik bisnis, misalnya roti dan kemasan mereka sendiri untuk melayani selera lokal. Tanpa pendekatan yang seimbang, organisasi tidak akan mampu memenuhi kebutuhan pasar lokal secara efektif. Singkatnya, pola pikir kepemimpinan global adalah kemampuan untuk mengambil pandangan global dan mampu menerapkan perspektif tersebut ke negara lain, dengan mempertimbangkan aspek budaya.

Dalam dunia yang semakin mengecil seperti saat ini, lalu lintas manusia untuk bepergian antarnegara menjadi hal biasa dan rutin, oleh karena “kecerdasan budaya” akan menjadi bakat dan keterampilan yang sangat penting. Seseorang dengan kecerdasan budaya yang tinggi dapat memilih fitur-fitur unik dari perilaku individu atau kelompok dari budaya dan etnik yang berbeda. Secara intuitif dan cepat mereka mampu mengidentifikasi keunikan dari masing-masing individu dan kelompok dengan spontan. Oleh karena itu, para pemimpin global dituntut untuk “melek budaya” agar

tidak terjebak oleh stigma umum yang sudah meluas terhadap “kapitalisme global” dalam konotasi negatif. Pendekatan multidimensi adalah cara yang paling efektif untuk mengembangkan kepemimpinan global yang efektif. Beberapa hal terlebih dahulu perlu dikembangkan untuk menjadi pemimpin global yang efektif, di antaranya adalah dengan memerhatikan empat hal berikut.

a. Pemeriksaan diri

Pemeriksaan diri merupakan kata lain dari introspeksi dan kesadaran diri. Hal ini adalah langkah pertama untuk mengembangkan para pemimpin global sehingga mereka bisa mendapatkan perspektif akurat tentang diri sendiri, yang pada gilirannya bersedia menambah pengetahuan dan wawasan perihal budaya. Mereka perlu mengetahui di mana mereka berada dan berada pada kontinum pengetahuan dan keyakinan yang baik, sehingga mereka bisa lebih fokus pada pengembangan pengetahuan mereka dan memahami kekurangan relatif mereka.

b. Pendidikan

Pendidikan dalam hal ini mengubah cara berpikir tentang globalisasi, budaya, dan kepemimpinan. Artinya, fokus pendidikan lebih ditujukan pada konten dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjadi efektif dalam pengaturan dan pengelolaan global. Pemimpin perlu memahami fakta tentang budaya, prosedur bisnis, informasi lokal tentang praktik adat istiadat yang berbeda-beda di tiap negara, baik dari sudut pandang sosial maupun bisnis. Mereka perlu dididik tentang hal ini dan informasi ini dapat dengan mudah diboyong melintasi perbatasan.

c. Pengalaman

Pengalaman berkaitan dengan *learning by doing*. Pengalaman sering dikatakan sebagai guru terbaik, dengan syarat pengalaman tersebut diperoleh dari pembelajaran melalui

pengalaman yang bermakna, relevan, dan diterapkan sehingga diperoleh pembelajaran dan manfaat tentang bagaimana organisasi melakukan bisnis di bagian dunia lain.

d. Penerapan

Penerapan dilakukan melalui proses interaksi dengan berfokus pada orang dan peran, sehingga mampu bersosialisasi dengan cepat. Artinya, seseorang tidak hanya mampu mempelajari budaya, melainkan juga mampu mengalami budaya tersebut dengan baik. Para pemimpin yang tinggal di luar negeri, secara langsung harus menunjukkan kompetensi mereka, terutama dalam hal menyambut orang asing, berbahasa asing, kehangatan, menghargai perbedaan, dan kepekaan terhadap konteks lokal.

Tentu saja hal paling penting yang perlu pemimpin lakukan, seperti disebutkan di atas, adalah terus-menerus belajar dari pengalaman, baik ketika dirinya terlibat dalam partisipasi gugus tugas, interaksi dengan atasan, rekan-rekan sekerja ataupun ketika berhubungan dengan para mentor. Mereka juga secara proaktif perlu mempelajari bahasa dan adat istiadat negara setempat, di mana ia harus berpartisipasi dalam berbagai pertemuan yang beragam, berkomunikasi dengan berbagai kelompok pemimpin bisnis, dan membenamkan diri dalam budaya lain yang sering dikunjungi dan ditempati. Tentu saja hal ini bukan sekadar untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan global semata, tetapi juga untuk mengembangkan agenda strategis global agar menjadi perusahaan atau organisasi yang benar-benar global. Di antaranya dengan memberi kejelasan tentang keterampilan strategis jenis apa yang dibutuhkan oleh eksekutif global, sehingga memudahkan dalam mengidentifikasi, merekrut dan menilai calon sedini mungkin, dan memberikan perspektif internasional tentang paparan tugas dan karier. Organisasi juga harus dapat memfasilitasi asimilasi antarbudaya dengan memberikan dukungan dan umpan balik, menciptakan kesempatan untuk refleksi, mengembangkan budaya terbuka yang dibangun di atas landasan hubungan pribadi, mengembangkan loyalitas tim kerja dan tim kepemimpinan yang beragam, serta menyediakan akses pada program pelatihan yang dipimpin oleh para pelatih panutan yang berpengalaman internasional.

Pertanyaannya kemudian adalah apa arti dari paparan di atas bagi kepentingan baik organisasi maupun kepemimpinan global? Pembelajaran pertama adalah bahwa visi organisasi beserta nilai-nilainya harus menunjukkan konsistensi global. Namun, visi tersebut harus bisa diterjemahkan ke dalam praktik dan prosedur sehari-hari yang ditentukan melalui kebijakan lokal. Suatu konsistensi global perlu didukung oleh formalisasi, standardisasi, dan doktrin global, sedangkan kebijakan lokal perlu didukung oleh fleksibilitas, kustomisasi, dan delegasi. Pembelajaran kedua, sebuah pola pikir global dapat menjadi faktor keunggulan baru dalam persaingan pasar, sehingga perusahaan global sangat memerlukan cadangan yang tinggi berkenaan dengan kemampuan sumber daya manusia dengan pola pikir global. Tentu saja kesemuanya itu perlu ditopang oleh strategi bisnis global organisasi. Pencarian untuk menemukan talenta dengan kemampuan pola pikir global mungkin tidak akan pernah berakhir. Dunia di mana kita hidup tengah tumbuh dengan kompleksitas dan dinamika yang memberi kesempatan tiada batasnya untuk menjelajahi banyak hubungan dari keragaman lintas budaya di seluruh dunia. Tanpa memperbaharui pola pikir global sebagaimana dipaparkan di atas, maka semua bekal pengalaman pemimpin global di dunia ini akan menjadi sulit untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka dalam kancah persaingan global yang semakin intens.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

MENGUBAH POLA PIKIR KEPEMIMPINAN

Pikiran kita adalah segalanya. Lingkungan kerja ikut membentuk pola pikir (*mindset*), suasana hati, sikap, dan kebiasaan kita. Itulah sebabnya mengapa ketika kita akan memulai memimpin perubahan, keberhasilannya akan secara langsung tergantung pada perubahan *mindset* masing-masing anggota tim kita. Boleh jadi seorang pemimpin menghabiskan miliaran rupiah dan ribuan jam untuk melakukan reorganisasi dengan teknologi terbaru dan terbesar, namun jika orang-orang di dalamnya tidak mengubah pola pikir dan kebiasaan mereka, hasilnya akan mudah kita tebak. Tentu saja dengan moral kerja yang rendah, pengorbanan uang dan waktu menjadi sia-sia belaka. Dengan demikian, keterampilan yang paling besar dibutuhkan pada saat ini oleh semua pemimpin dan tim kerja adalah kemampuan untuk mengubah dan mengelola *mindset*. Adapun hal pertama kali yang perlu dipahami adalah bagaimana pola pikir kita terbentuk.

Penelitian pada seluruh disiplin ilmu termasuk fisika, neurologi, psikologi dan pendidikan, menunjukkan bahwa *mindset* dibentuk oleh interaksi gabungan dari pikiran, kebiasaan, dan asosiasi yang berhubungan dengan emosi. Adalah Candace Pert, seorang pakar yang selama 13 tahun telah merintis studi yang meneliti hubungan antara tubuh dan pikiran. Pert telah memetakan bagaimana pikiran dan emosi positif seperti cinta dan apresiasi memicu satu set reaksi biokimia dalam tubuh, begitu juga sebaliknya bagaimana pikiran negatif dan emosi seperti kritik dan kemarahan memicu reaksi yang

berbeda. Setelah menempuh puluhan tahun penelitiannya, akhirnya Pert memperjelas bagaimana reaksi biokimia sebagai manifestasi fisik adalah akibat dari suasana pikiran dan emosi.

Setelah pikiran dan emosi menjadi kebiasaan, maka proses tersebut membentuk jaringan saraf yang membuat pola pikir terjelma. Itulah sebabnya ketika suatu aktivitas sudah terbiasa, katakanlah seperti naik sepeda atau mengoperasikan perangkat lunak, kita tidak perlu lagi berpikir tentang banyak hal lagi, karena semuanya telah berjalan secara otomatis. Dengan kata lain, kita sudah menguasai kebiasaan tersebut. Pola pikir dan jaringan saraf akan terus berkembang dan saling memperkuat melalui pengulangan dan praktik. Semakin sering kebiasaan dan praktik diulang, maka akan semakin kuat pula pembentukan jaringan sarafnya. Sebaliknya, semakin kuat jaringan syaraf, maka akan semakin kuat pola pikir terbentuk, terlepas dari apakah pikiran kita itu bersifat positif atau negatif.

Pembentukan jaringan saraf dan pola pikir ini akan terus berlangsung bersama-sama sehingga memiliki karakteristik yang unik. Keduanya akan tumbuh lebih besar dan lebih kuat sejalan dengan semakin berulang-ulangnya aktivitas pikiran dan emosi kita. Misalnya, ketika kita menjadi korban dari jadwal kerja yang padat dan menekan, kita sering merasa kesal dan terjebak, dan merasa tidak berdaya apa yang dapat kita lakukan. Dalam situasi seperti demikian, kita akan mengeluh terhadap mitra kerja kita, dan mencari berbagai macam pembenaran dengan target kerja yang tidak tercapai. Semakin kita terbiasa melakukan hal ini, semakin kuat dan besar tertanam dalam jaringan saraf, dan semakin lemah pola pikir kita untuk mengerjakan target kerja kita dengan baik. Ketika kita bersikap resistensi terhadap perubahan, maka seperti itu pulalah kekuatan jaringan saraf yang kita miliki. Pert juga menemukan karakteristik kedua dari jaringan saraf, yaitu semakin sering diingat maka semakin diperkuat, terutama menyangkut pikiran dan emosi yang sama. Karakteristik ketiga adalah bahwa jaringan saraf terbentuk sebagai sensor mental, yaitu menyaring dan menafsirkan apa yang terjadi pada diri dan di sekitar kita. Kita cenderung melihat apa yang ingin kita lihat. Apa pun yang kita percaya, dibentuk

berdasarkan kejadian berulang berdasarkan filter yang kita miliki. Dengan demikian, ubahlah pola pikir kita, maka hidup kita pun akan berubah.

Keyakinan kita terbentuk pada masa balita di bawah pengaruh orangtua atau guru, namun semakin kita beranjak dewasa semakin kita memiliki kekuatan untuk mengubah keadaan saat ini. Terdapat inti dari kekuatan pribadi, yaitu pilihan dan tanggung jawab. Sebagaimana ditulis oleh Victor Frankl bahwa manusia selalu mencari “makna hidup”, manusia memiliki kebebasan memilih sikap dalam setiap keadaan untuk memilih jalan hidup sendiri. Manusia perlu memiliki keberanian untuk memilih dan berubah. Cara tercepat untuk mengubah pola pikir adalah dengan “memberi makanan” yang cocok dengan perubahan yang diinginkan. Para pakar lainnya menemukan bahwa setiap kali kita mengonsumsi pola pikir positif, maka hal tersebut akan melemahkan pola pikir yang negatif. Oleh karena itu, untuk mengubah pola pikir, beranilah bermimpi. Dalam konteks ini, adalah berani membayangkan kemungkinan baru yang secara langsung menciptakan neuron baru yang membentuk jaringan saraf baru. Dengan terus melakukan hal ini, maka jaringan saraf baru akan menguat dan menggantikan jaringan yang lebih tua, dan asupan yang positif akan melemahkan jaringan lama yang negatif. Mengubah *mindset* ini bukan semata-mata tren zaman baru, tetapi suatu formula yang telah dibuktikan oleh para pakar pada hampir seluruh disiplin ilmu pengetahuan.

Marilyn King adalah seorang atlet olimpiade dan merupakan anggota tim pancalomba dari Amerika Serikat. Tepat sebelum olimpiade dimulai, ia mengalami kecelakaan serius dan mengalami cedera punggung yang mengakibatkan dia harus berbaring selama empat bulan dan absen dari latihan olimpiade. Namun selama berbaring, dia menghabiskan sebagian besar waktu untuk menonton film dari tim pancalomba yang sukses. Melalui visualisasi film ia membayangkan dirinya berada dalam peristiwa lomba yang sama. Secara psikologis ia berlatih mental melalui gambar hidup. Para pakar menyetujui tentang apa yang ditemukan pada diri Marilyn, bahwa bagi neuron tidak ada perbedaan apakah kita benar-benar melakukan sesuatu secara sesungguhnya atau hanya memvisualisasikan semata, yang jelas dengan cara demikian jaringan saraf tumbuh lebih kuat.

Hal penting lainnya adalah jika seseorang ingin membentuk pola pikir baru, maka orang tersebut harus memiliki suatu gairah dalam melakukan perubahan dalam pola pikir tersebut. Gairah tersebut akan merangsang endorfin dalam tubuh yang dapat mempercepat terjadinya perubahan. Dalam penelitiannya, Pert menemukan bahwa endorfin bertanggung jawab dalam mempertahankan memori yang sangat membantu dalam belajar. Cara terbaik untuk membuat endorfin adalah melalui hubungan yang riil dan jujur dengan orang-orang. Para pakar menemukan bahwa keintiman, komunikasi yang tulus, dan inspirasi menghasilkan sejumlah besar endorfin. Hal tersebut dapat memicu debaran jantung, makna, dan antusiasme untuk dilakukannya suatu perubahan.

James Zull, direktur inovasi pengajaran dan pendidikan di Case Western Reserve University di AS, dan Daniel Goleman, penulis *Emotional Intelligence*, menemukan bahwa semakin seseorang terinspirasi dan terlibat secara emosional, serta menikmati kebahagiaan dalam hidupnya, maka akan semakin memperkuat jaringan sarafnya. Proses ini terjadi tanpa memandang usia dan dapat terjadi di seluruh tubuh termasuk otak, dan hal ini akan lebih mempermudah serta mempercepat proses belajar untuk mengubah kebiasaan. Gunakan kekuatan imajinasi untuk membayangkan dengan jelas apa yang kita inginkan. Perkuat keinginan tersebut dengan menambahkan antusiasme, inspirasi, dan suasana yang membahagiakan. Lakukanlah berlatih mental ini hanya 10 menit dalam sehari, dengan mengambil tiga tindakan kecil setiap hari yang mendukung pada pola pikir yang diinginkan. Lakukanlah hal tersebut di tempat kerja dan dalam kehidupan pribadi kita, maka kita dapat mengubah hidup kita.

Sebagai seorang pemimpin, perilaku kita berdampak terhadap orang lain, baik menuju ke arah yang lebih baik maupun ke arah yang lebih buruk. Menurut William George Jordan, seorang esais Amerika Serikat, bahwa kita semua memiliki kemampuan untuk mengangkat atau mematahkan semangat orang lain. Oleh karena itu, dengan mengadopsi pola pikir kepemimpinan, kita bisa memastikan bahwa dengan kemampuan dan niat baik kita, kita dapat memengaruhi orang lain dengan cara yang lebih positif. Dampak positif berasal langsung dari pola pikir kita sebagai seorang pemimpin, karena

pola pikir akan memengaruhi perilaku kita, yang pada gilirannya akan memengaruhi hasil akhirnya.

Istilah “pola pikir” (*mindset*) mengandung arti sikap mental atau keinginan. Sikap (*covert behavioral*) akan menentukan perilaku (*overt behavioral*), dan perilaku akan mendatangkan hasil tertentu. Jika kita mendapatkan hasil yang efektif dari orang-orang yang kita pimpin, maka kita memiliki dampak positif terhadap mereka, dan begitu pula sebaliknya. Dengan demikian, apakah kita memperoleh hasil atau memiliki dampak sesuai dengan yang diinginkan oleh kita, atau justru tidak sesuai dengan yang kita inginkan, hal tersebut dapat dilihat dalam kerangka hubungan antara pola pikir, perilaku, dan dampak, dan kemampuan untuk mengintegrasikan ke tiga komponen tersebut agar diperoleh hasil yang diinginkan. Dengan kata lain, kita akan sulit mengubah perilaku jika tidak mengubah pola pikir terlebih dahulu. Sebagai contoh adalah apa yang terjadi ketika seseorang ingin menurunkan berat badan. Jika mereka hanya mengubah perilaku mereka—seperti mengurangi makan berkalori—untuk sementara mereka mungkin dapat menurunkan berat badan. Akan tetapi, jika mereka tidak mengubah pola pikir tentang esensi makanan, olahraga, dan gaya hidup sehat, maka berat badan mereka akan kembali pada berat semula, karena mereka tidak mengubah masalah mendasar, yakni tidak mengubah pola pikir yang mendorong makan berlebihan. Mengubah perilaku tanpa mengubah pola pikir tidak akan berlangsung secara berkelanjutan. Dengan mengubah pola pikir maka akan tercipta perubahan perilaku yang berkelanjutan.

Menurut Malcolm Gladwell, penulis di *New Yorker*, bahwa perusahaan Amerika Serikat telah menjadi terobsesi dengan talenta. Memang, para pengajar di McKinsey & Company, suatu organisasi konsultan manajemen terkemuka di Amerika Serikat dan dunia, bersikeras bahwa keberhasilan saat ini membutuhkan talenta. Seperti halnya dalam bidang olahraga, mereka mempertahankan argumen, bahwa ada hal yang alami dalam bisnis, yang merupakan kunci untuk memenangkan kompetisi.

Selanjutnya Gladwell menulis pengagungan akan bakat adalah ortodoksi baru dalam manajemen ala Amerika Serikat. Menurutnya, hal ini telah menciptakan cetak

biru bagi budaya Enron yang telah menabur benih-benih kehancurannya, yang telah menempatkan “iman” mereka terhadap talenta, sehingga Enron melakukan hal yang fatal. Dengan menciptakan sebuah budaya yang memuja talenta, mereka memaksa para pekerja untuk bekerja luar biasa dengan bakat yang dimilikinya. Secara tidak sadar sebenarnya Enron tengah memaksa para pekerja untuk bekerja dengan *mindset* yang kaku, atau tidak berubah. Dari kasus Enron di atas, kita mengetahui bahwa orang-orang dengan *mindset* yang kaku, tidak mau mengakui dan memperbaiki kekurangan yang ada pada diri mereka. Begitu pula organisasi yang tidak bersedia mengoreksi diri tidak bisa bertahan hidup. Seringkali atasan dengan *mindset* yang kaku berperangai sebagai “bos” yang kasar dan menempatkan semua para pekerja ke dalam *mindset* yang sama. Seorang atasan yang takut dihakimi akan menciptakan ketakutan yang sama pada semua para pekerjanya, sehingga mereka bertahan pada *mindset*-nya, dan sulit untuk melakukan keberanian dalam melakukan suatu inovasi.

Ketika Warren Bennis mewawancarai para pemimpin besar yang sukses, mereka semua sepakat bahwa pemimpin itu dibuat, bukan dilahirkan, dan semua dibuat oleh dirinya sendiri ketimbang oleh faktor eksternal. Bennis sepakat, “Saya percaya bahwa setiap orang, dalam tingkat usia apa pun akan mampu mentransformasi dirinya. Tidak berarti bahwa semua orang akan menjadi pemimpin. Namun sayangnya, sebagian besar manajer dan bahkan CEO lebih suka menjadi “bos”, bukan menjadi pemimpin. Mereka lebih tergiur oleh kekuasaan ketimbang mengubah diri dan bekerja untuk organisasi mereka. Mengapa hal demikian dapat terjadi? John Zenger dan Joseph Folkman menunjukkan bahwa kebanyakan orang ketika mereka pertama kali menjadi manajer akan memasuki masa belajar yang panjang. Mereka mendapatkan banyak pelatihan dan pembinaan, sehingga pada awalnya mereka terbuka untuk ide-ide, dan mereka berpikir panjang dan keras tentang bagaimana melakukan pekerjaan mereka. Mereka haus untuk pengembangan diri mereka. Namun begitu mereka sampai pada keyakinan bahwa segala kemampuan telah mereka miliki dan berpuas diri, maka mereka berhenti berusaha untuk memperbaiki diri. Menurut Morgan McCall, banyak organisasi percaya pada bakat alami dan tidak mencari orang-orang dengan potensi untuk berkembang.

Penelitian dari Laura Kray dan Michael Haselhuhn telah menunjukkan bahwa orang-orang dalam *mindset* yang berkembang telah menjadi seorang negosiator yang lebih baik. Temuan pada mahasiswa sekolah bisnis yang diajarkan pengembangan *mindset*, terbukti mereka lebih memiliki keterampilan dan mendapat nilai yang lebih baik dalam proses negosiasi mereka. Seorang negosiator yang pernah belajar pengembangan *mindset* ternyata lebih mampu mengatasi hambatan masa lalu dan mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak. Ketika orang-orang diajarkan pengembangan *mindset*, maka mereka mulai peka terhadap perbaikan. Para manajer yang diajarkan pengembangan *mindset*, mereka lebih bersedia untuk mengikuti pelatihan dan peningkatan kualitas dengan antusiasme yang lebih tinggi. Di samping itu, para manajer dengan *mindset* yang berkembang, mereka senang mencari lebih banyak umpan balik negatif dari bawahan mereka. Mereka ingin belajar bagaimana cara meningkatkan teknik manajemen dan merasa tidak terancam dengan mendengarkan ide-ide dan umpan balik negatif tentang diri mereka sendiri.

Sebagian besar organisasi tradisional memiliki birokrasi terpusat dengan dinding manajemen yang kaku, namun kurang menaruh penghargaan pada pengembangan pola pikir kepemimpinan. Namun, pada akhirnya para pelaku bisnis mulai menyadari tentang bagaimana sebuah organisasi dijalankan dan akhirnya berkembang dalam menghadapi perubahan yang terus-menerus. Ketika pemimpin memahami faktor-faktor yang memerlukan peningkatan pemberdayaan, mereka mampu memimpin evolusi organisasi mereka melalui serangkaian perubahan bertahap. Para pemimpin di semua tingkatan organisasi memiliki kemampuan pribadi untuk membentuk budaya, iklim, dan karakter unit mereka melalui visi pribadi mereka, sekaligus membangkitkan keinginan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan dinamika yang mereka ciptakan untuk mengubah dan memotivasi para pekerja mereka. Para pemimpin tersebut menunjukkan contoh pribadi seorang pemimpin dengan pendekatan proaktif bagi para pekerja mereka, sehingga pemimpin baru dapat diciptakan. Dengan kata lain, para pekerja

diberdayakan dalam organisasi, sehingga karakteristik kepemimpinan mereka muncul dan siap untuk dikembangkan. Para pemimpin menumbuhkan individu-individu yang potensi kepemimpinan mereka dapat direalisasikan untuk memenuhi kebutuhan, dalam organisasi yang tumbuh dan berkembang untuk menghadapi perubahan terus-menerus. Para pemimpin di semua tingkatan organisasi memikul tanggung jawab untuk memengaruhi sikap, kegiatan, dan keputusan para pekerja mereka. Hal ini bertentangan dengan peran manajer atau supervisor yang melihat peran mereka yang hanya mengarahkan para pekerja bawahan mereka. Dalam kapasitasnya sebagai *influencer*, maka para pemimpin menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif yang berfokus pada unit organisasinya melalui penggunaan dan penerapan faktor-faktor sebagai berikut:

a. Hasil

Para pemimpin akan menciptakan *output* atau hasil dari organisasi mereka. Tujuan mereka secara keseluruhan adalah untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Ketika organisasi diberdayakan, suatu proses dapat secara radikal diubah oleh keterlibatan para pekerja garis depan agar memperoleh hasil yang berkualitas tinggi dengan cara yang lebih efisien dan menguntungkan.

b. Tim kerja

Ketimbang berfokus pada pekerjaan dan tugas individual, maka para pemimpin perlu memusatkan perhatian mereka pada hasil kolektif dan hasil yang diperoleh melalui keterlibatan tim kerja dalam organisasi mereka. Dengan menggunakan dan menerapkan kepemimpinan yang efektif serta metode motivasi, memungkinkan para pemimpin untuk membangun dan menumbuhkan kekompakan organisasi yang kuat. Hal ini juga menuntut adanya peningkatan pemberdayaan, akuntabilitas, dan efektivitas.

c. Terobosan

Para pemimpin perlu mendorong dan merangsang pemikiran kreatif dalam unit organisasi mereka untuk mengembangkan ide-ide baru dan konsep dalam meningkatkan

kinerja tim. Mereka bersedia menanggalkan ide-ide lama yang mungkin sudah tidak efektif dan berusaha memanfaatkan “pengetahuan asli” individu para pekerja untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Ketimbang mencari hal yang salah dan kemudian memperbaikinya, para pemimpin lebih baik mencari hal-hal baru dengan peningkatan pengujian dan eksperimen.

d. Persaingan

Para pemimpin akan berkembang pada persaingan yang ketat. Dengan demikian, mereka harus mahir menggunakan lingkungan kompetitif mereka untuk mendorong organisasi mereka maju dengan menghilangkan pemborosan atau inefisiensi serta memfokuskan organisasi pada menghasilkan produk berkualitas tinggi atau hasil yang dapat bersaing lebih efektif di pasar.

e. Keterlibatan

Pemimpin selalu mencari cara baru untuk memotivasi dan merangsang keterlibatan seluruh pekerja dalam menghasilkan produk yang lebih baik. Organisasi diberdayakan dengan meningkatkan kepemilikan dan akuntabilitas para pekerja serta pemerataan proses pengambilan keputusan. Hal ini akan memungkinkan para pekerja berada di garis depan. Mereka menjadi lebih dekat dan paling memenuhi syarat untuk memberikan dampak positif pada hasil akhir atau produk, dengan keterlibatan mereka dalam mengambil berbagai keputusan penting.

f. Pemberdayaan

Ketimbang melakukan pengendalian yang ketat pada proses pengambilan keputusan, para pemimpin seyogyanya terus mencari cara baru untuk memberdayakan para pekerja secara individual dan tim kerja untuk membuat keputusan penting dalam rangka mengurangi inefisiensi dan frustrasi, sehingga pengambilan keputusan tersebut berdampak pada produktivitas organisasi. Pengambilan keputusan yang lambat akan menyulitkan proses, sehingga dengan pemberdayaan, maka arus proses kerja (workflow) dalam seluruh organisasi dapat berjalan secara lebih efektif dan efisien. Para pekerja

akan lebih cepat menyelesaikan masalah dan memungkinkan organisasi untuk melaju lebih cepat, sekaligus terbebas dari hambatan yang tidak perlu.

g. Proaktif vs Reaktif

Para pemimpin dianjurkan agar lebih bersikap proaktif ketimbang reaktif. Daripada bersikap menunggu, lebih baik mereka secara aktif mencari cara untuk membuat sesuatu terjadi. Dalam hal ini pemimpin yang dinamis mampu menjalin interaksi baik dengan atasannya maupun bawahannya secara proaktif. Diharapkan energi dan dinamika perilaku pribadi mereka dapat menciptakan perasaan senang dan menular kepada para pekerja lain dalam organisasi, yang menghasilkan sikap dan motivasi positif di seluruh organisasi.

h. Para pekerja sebagai sumber daya

Para pemimpin perlu memandang para pekerja sebagai sumber daya yang bernilai tinggi dengan menghormati wawasan, kecerdasan, dan kemampuan pribadi mereka. Dalam kapasitas ini, para pemimpin perlu mempertahankan perspektif yang memperlakukan para pekerja sebagai sumber daya manusia yang positif dan berkontribusi pada organisasi dan tidak hanya pada tugas pekerjaannya semata. Dalam kapasitas ini dan melalui penggunaan prinsip-prinsip kepemimpinan, maka pemberdayaan tersebut harus menghilangkan sekat antara “kita vs mereka” dalam relasi, komunikasi, dan berinteraksi dengan para pekerja di dalam organisasi.

i. Inovasi

Ketika semua faktor dalam organisasi telah diberdayakan, maka para pemimpin dapat lebih fokus untuk memotivasi para pekerja guna meningkatkan inisiatif dan inovasi pribadi. Hal ini berbeda dengan tuntutan kepemimpinan organisasi klasik yang lebih menuntut kepatuhan para pekerja agar sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi. Ketika para pekerja dibebaskan dari kendala dan diberdayakan agar berkontribusi dengan sesuatu hal yang positif, maka para pekerja akan mampu dan termotivasi untuk memenuhi tantangan yang dihadapkan pada mereka. Hal ini dapat mendorong suatu kemajuan dan meningkatkan organisasi secara keseluruhan.

j. Budaya

Pada akhirnya suatu organisasi yang diberdayakan akan membentuk suatu karakter, budaya, dan iklim kerja. Sebagian besar dari para pekerja akan menyadari bahwa dengan iklim kerja yang mereka buat dan bentuk, maka karakteristik pribadi mereka akan terepresentasikan dalam budaya organisasi.

Dengan demikian, salah satu tantangan terbesar untuk mencapai hasil kolaborasi yang berkelanjutan adalah mengubah cara berpikir para pemimpin kita. Dalam hal ini, semua pemimpin dalam semua lapisan masyarakat, baik pemimpin terpilih, pemimpin yang ditunjuk, pemimpin tim kerja, tokoh masyarakat, kesemuanya perlu menggunakan kekuasaan dan pengaruhnya secara lebih efektif. Satu-satunya cara untuk menghasilkan perubahan nyata bagi para pemimpin adalah mengadopsi pola pikir yang sama sekali berbeda, yaitu dengan mencoba dan menguji sesuatu yang berbeda secara bersama-sama. Kita harus percaya bahwa satu-satunya cara untuk belajar bagaimana berkolaborasi dengan baik, adalah dengan bekerja sama, dengan mencoba, bereksperimen, menjelajahi, belajar, berbagi, dan menjadi bagian dari dialog kolaboratif. Manakala kita berhasil melakukan sesuatu yang berbeda, mengamati hasil, dan melihat manfaat yang dicapai, maka kita dapat mulai belajar berpikir secara berbeda. Ketika kita berpikir secara berbeda, maka kita akan bertindak secara berbeda pula, dan mampu menciptakan lingkaran perubahan berbudi pekerti positif, yang merupakan lawan dari suatu lingkaran setan. Saat itulah kolaborasi riil dan aktual dapat terjadi yang menyebabkan perubahan sosial yang positif dan solutif.

Mary Ellen Slayter dari SmartBrief menyatakan bahwa pola pikir yang kaku akan mencegah inovasi. Mary Ellen Slayter juga mengatakan, bahwa bakat dan kemampuan para pekerja dapat dikembangkan dari waktu ke waktu melalui pembelajaran, dedikasi, dan bimbingan. Mary sama sekali tidak percaya bahwa setiap orang adalah sama, namun ia percaya bahwa setiap orang dapat tumbuh di atas kemampuan mereka. Hal tersebut dapat terjadi dengan mengubah pola pikir yang menyebabkan seseorang dapat keluar dari zona kenyamanan mereka dan mencoba hal-hal baru.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

MODEL KEPEMIMPINAN KORPORASI

Peran kepemimpinan sangat penting terutama dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan bisnis. Dapat dibayangkan, tanpa kehadiran seorang pemimpin, tidak ada orang untuk memberikan arah, memotivasi, mengilhami, membentuk komitmen dan semangat, dan tanpa pemimpin suatu upaya bisnis menjadi mustahil berhasil. Membuat pemisahan pengertian secara eksplisit antara manajemen dan kepemimpinan dewasa ini masih sangat penting. Secara umum manajemen sering diberi pengertian tentang perencanaan, pengorganisasian, pemantauan, pemeliharaan rutin, menangani penyimpangan bagi kemajuan yang diinginkan, dan sebagainya, suatu kegiatan yang biasanya dipandang relatif rutin. Adapun kepemimpinan sering dipandang sebagai kegiatan yang lebih proaktif, sehingga manajemen yang baik dan kepemimpinan yang efektif keduanya penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Dengan perkataan lain, manajemen adalah tentang menjaga sistem yang tengah berjalan, sedangkan kepemimpinan adalah tentang menciptakan sistem tersebut, mengembangkan atau mengubah arahnya. Dengan demikian, setiap pendekatan yang diusulkan untuk kepemimpinan merupakan bagian yang sama pentingnya bagi pendekatan pengembangan manajemen. Kesulitannya adalah menemukan orang yang sekaligus memiliki keterampilan keduanya, baik keterampilan kepemimpinan maupun manajemen. Meskipun secara konseptual keduanya dapat dibedakan, namun dalam praktik keduanya hidup berdampingan dan berjalan seiring, sehingga sulit untuk membedakan keduanya.

Telah banyak cara untuk mendefinisikan kepemimpinan. Namun sebagai definisi kerja, kepemimpinan berkenaan dengan upaya memengaruhi orang lain agar mereka bersedia berbagi untuk tujuan bersama, nilai-nilai dan sikap, dan bekerja lebih efektif menuju pencapaian visi organisasi. Hal yang sangat erat kaitannya dengan konsep kepemimpinan adalah kata 'memengaruhi' yang perlu diberi penjelasan. Namun sebelumnya terdapat pertanyaan-pertanyaan utama yang terkait dengan variabel kepemimpinan mengenai tujuan utama dan hasil: apa konsekuensi dari kepemimpinan? Apa dampak yang pemimpin miliki? Sejauh mana luasnya dampak tersebut?

Tujuan Utama dan Hasil

Adanya suatu tujuan dalam organisasi mencerminkan akan adanya *raison d'être*, yang kemudian dijelaskan dalam istilah komersial menjadi pangsa pasar, atau tingkat laba, dan lain-lain. Sedangkan tujuan sekundernya adalah tentang bagaimana cara mencapai tujuan utama, yang sering difokuskan pada kriteria organisasi internal seperti tingkat kepuasan kerja, budaya organisasi yang kondusif, komunikasi internal yang efektif, dan sebagainya. Dalam hal kepemimpinan pencapaian hasil adalah primer dan alasan bagi dilakukannya perbaikan menyeluruh bagi efektivitas kinerja organisasi, baik pada tingkat tinggi kepemimpinan korporasi maupun pada tingkat subkelompok kecil organisasi. Suatu perbaikan adalah vital untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Begitu pula hasil sekunder dari kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kepuasan bawahan, peningkatan motivasi, sikap positif, dan berbagi nilai-nilai lainnya sebagai intervensi yang memengaruhi keberhasilan organisasi. Perlu digarisbawahi bahwa pendekatan terbaru terhadap konsep kepemimpinan dewasa ini lebih berfokus pada penilaian terhadap langkah-langkah sekunder dan bukan pada dampak atau penilaian hasil primer. Dalam hal ini perlu dibedakan antara hasil dan dampak. Hasil adalah perubahan yang terukur dalam organisasi. Hal ini dapat berupa kinerja keuangan (misalnya perubahan *earning per share*), komersial (misalnya peningkatan persentase pangsa pasar), teknologi, dan aspek sosial. Dampak adalah hasil pribadi dari kinerja

kepemimpinan yang terukur. Seorang pemimpin yang efektif, menurut definisi, perlu menetapkan arah untuk perubahan. Artinya, bahwa keputusan pribadi mereka akan membuat dampak, baik secara langsung maupun tidak langsung pada pencapaian hasil yang diinginkan. Sejauh mana keputusan seorang pemimpin memiliki dampak dapat didefinisikan ke dalam tiga parameter.

1. Fokus pada tujuan

Apa dampak yang dihasilkan pemimpin pada area ekonomi, teknologi, sosial, atau komersial? Dampak dapat dicapai dalam berbagai bidang, tidak hanya pada bidang keuangan semata. Sebuah taksonomi untuk keperluan ini telah dirumuskan oleh Bartram *et al.* (2002) berupa pendekatan yang sebanding dengan *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton, 1992). Empat kriteria telah ditetapkan oleh Bartram *et al.*, yakni:

- a) Ekonomi. Faktor Ini adalah fundamental. Suatu organisasi komersial yang tidak efektif secara ekonomi tidak akan bertahan. Efektivitas organisasi dalam hal ekonomi terkait erat dengan lingkungan ekonomi eksternal, di mana organisasi yang efektif harus mampu beradaptasi dengan perubahan iklim ekonomi.
- b) Teknologi. Efektivitas organisasi memerlukan penggunaan teknologi untuk pelayanan dan pengembangan produk, begitu pula bagi komunikasi internal dan eksternal. Efektivitas penggunaan sumber daya teknologi merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi.
- c) Komersial. Sifat dan kondisi lingkungan komersial di mana sebuah organisasi beroperasi adalah penting untuk mencapai suatu keberhasilan. Efektivitas dalam hal ini dapat didefinisikan dalam hal kemampuan untuk mengembangkan ceruk pasar tertentu, atau menghadapi persaingan sekaligus mengambil pangsa pasar.
- d) Sosial dan pribadi. Hal ini dimaksudkan sebagai gagasan sosial dalam arti yang lebih luas, termasuk langkah-langkah sosial-politik, etika, dan efektivitas budaya. Organisasi tidak hanya terdiri dari sekelompok orang secara internal, tetapi aktivitasnya juga berdampak pada orang-orang yang berada di luarnya, termasuk pelanggan, pemasok,

pemegang saham, dan masyarakat pada umumnya. Termasuk berdampak pada keberhasilan dan kegagalan ekonomi atau sosial, baik dalam hal peningkatan standar hidup maupun kualitas hidup. Setiap organisasi memiliki tujuan, dimensi sosial, etik, dan politik. Dengan demikian, tujuan organisasi belum tentu sejalan tujuan ekonomi murni. Seorang pemimpin yang efektif adalah mereka yang memiliki dampak nyata terhadap satu atau lebih dari kriteria di atas secara positif dengan memengaruhi perilaku dan kinerja orang lain. Setelah fokus pada tujuan telah diidentifikasi, maka secara kualitatif perlu menentukan faktor penentu keberhasilan agar indikator kinerja utama menjadi terukur.

2. Level organisasi

Apakah pemimpin hanya beroperasi pada tingkat dewan direksi atau berperan pada setiap tingkat lainnya (misalnya memimpin juga tim proyek)?

Organisasi membutuhkan kepemimpinan di semua tingkatan. Sementara pemimpin organisasi atau tim di tingkat paling atas akan memiliki dampak terbesar pada pengaturan arah organisasi. Demikian pula halnya para pemimpin di tingkat berikutnya juga diharapkan memiliki dampak dalam membangun dan mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Katakanlah kita membagi lima tingkat organisasi, di mana setiap tingkat dikaitkan dengan derajat kompleksitas yang berbeda tentang pekerjaan, jenis pekerjaan, kualifikasi, dan tuntutan keterampilan yang dibuat pada kompetensi individu. Dalam hal ini, atribut kepemimpinan dan fungsi kepemimpinan menjadi penting pada semua tingkatan.

3. Dampak terhadap stakeholder

Siapa yang akan terpengaruh oleh tindakan pemimpin? Seberapa luas atau jauh jangkauan pengaruh pemimpin?

Dalam mempertimbangkan dampak, kita juga perlu mempertimbangkan siapa yang terkena dampak dan ruang lingkungannya. Terdapat lima kategori orang yang terkena dampak dari keputusan seorang pemimpin.

- a) Investor dan pemegang saham. Lahirnya kepemimpinan yang efektif dan terpercaya adalah hal yang penting dalam memberi kepastian bahwa organisasi sanggup melakukan pengembalian investasi, stabilitas jangka panjang, dan pertumbuhan.
- b) Para pekerja. Para pekerja menuntut adanya jaminan kepuasan kerja, stabilitas kerja, prospek karier, pengembangan pribadi, sistem renumerasi yang bermanfaat. Dalam hal ini, kepemimpinan adalah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan arah yang jelas, dan memberikan inspirasi dan motivasi.
- c) Pelanggan. Meskipun pelanggan tidak langsung terkena dampak dari kepemimpinan yang baik, namun mereka perlu memastikan bahwa organisasi sebagai mitra mereka dapat memberikan manfaat, yaitu kualitas produk atau layanan, serta dukungan yang baik dan perawatan purnajual.
- d) Pemasok. Tentu saja para pemasok ingin mereka bekerja dengan sebuah organisasi yang dapat diandalkan dan menyediakan stabilitas jangka panjang dalam kedudukan pasar, disamping memiliki keandalan dalam pembayaran, juga memahami kendala dan kemampuan para pemasok.
- e) Lingkungan. Suatu lingkungan yang lebih luas berharap bahwa kegiatan organisasi dapat berdampak positif dan bermanfaat pada lingkungan, khususnya terhadap cara hidup, baik secara ekonomi, maupun sosial budaya dan politik. Para pemimpin, yang keterlibatannya memberikan dampak yang luas terhadap dunia luar, sangat penting untuk mengelola hal tersebut secara efektif. Para pemimpin organisasi besar di sektor pelayanan publik dan para manajer senior di

perusahaan multinasional berskala besar, dianggap dapat memberikan dampak kepemimpinan yang lebih luas ketimbang yang dibutuhkan untuk organisasi mereka sendiri. Dituntut keterlibatan mereka dalam bidang standar pengaturan, profesionalisme, kejujuran, tata pemerintahan yang baik, strategi, dan inovasi. Dengan demikian, dampak seorang pemimpin bisa luas, tetapi juga bisa sempit.

MODEL KEPEMIMPINAN TIM KERJA ORGANISASIONAL

Sebagaimana telah banyak diketahui umum bahwa suatu organisasi dapat selalu hidup dan berkembang karena adanya keterlibatan seorang pemimpin yang mampu menggerakkannya. Pemimpin adalah aktor yang memiliki peran besar dalam sebuah organisasi. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya kerja sama antara pekerja, tim kerja, dan kepemimpinan yang terdapat pada organisasi. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan erat antara kinerja pekerja, tim kerja, dan pemimpin kerja yang terwadahi dalam kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja para pekerja, tim kerja, dan pemimpinnya baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi akan lebih baik pula. Dalam hal ini sepintas akan dikemukakan pengertian kinerja menurut para pakar manajemen. Namun sebelum membahas tentang pengertian kinerja, terlebih dahulu disinggung pelbagai aktivitas yang dilakukan oleh manusia yang tidak selalu mengait dengan kinerja. Hal ini penting dikemukakan sebelum dibahas dan didefinisikan tentang pengertian kinerja organisasi itu sendiri. Sebab segala aktivitas yang dilakukan manusia itu sendiri belum tentu bisa dikatakan atau dikategorikan sebagai pekerjaan. Adapun yang dapat dikatakan sebagai pekerjaan (*the meaning of work*) adalah sebagai berikut: *Pertama*, bahwa pekerjaan adalah suatu aktivitas yang

dilakukan manusia sebagai adanya dorongan dan kesadaran serta ungkapan akan adanya wewenang dan tanggung jawab. *Kedua*, bahwa apa yang dilakukan tersebut didorong oleh adanya unsur kesengajaan, atau ada sesuatu yang direncanakan, sehingga terkandung di dalamnya suatu gabungan penggunaan kemampuan rasio dan rasa sebagai alat untuk menghubungkan antara rencana dan tujuan. *Ketiga*, bahwa apa yang dilakukan itu, dikarenakan adanya suatu arah dan tujuan luhur yang secara dinamis memberikan makna terhadap kehidupan dirinya. Dalam hal ini, tentunya makna tersebut bukan hanya didapat dari kepuasan biologis atau perolehan uang semata.

Sejalan dengan hal itu, jelas bahwa tidak semua kegiatan atau aktivitas bisa dikatakan sebagai pekerjaan. Setiap pekerjaan yang dilakukan manusia pasti ada yang hendak dicapainya, hal inilah yang sering dikatakan sebagai kinerja. Ada beberapa pendapat yang memberikan definisi tentang kinerja. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang artinya prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kata *performance* itu sendiri merupakan kata benda yang salah satunya adalah sesuatu hasil yang diperoleh dari yang dikerjakan. Menurut Bernardian, *et al.* (1993) kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu selama kurun waktu tertentu pula. Berdasarkan hal tersebut di atas maka arti *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pekerja, tim kerja, dan pemimpin kerja dalam suatu wadah organisasi, yang didasari oleh wewenang dan tanggung jawab masing-masing pemeran dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan sesuai dengan moral dan etika yang dianutnya.

Dewasa ini sering dikeluhkan tentang lemahnya aspek moral atau integritas kepemimpinan yang sering dianggap sebagai penghambat kinerja, baik secara individual, tim kerja, atau organisasional. Keluhan tersebut muncul karena seringnya terjadi gap antara harapan dan realitas, atau gap antara apa yang diucapkan dan dicitrakan dengan kenyataan kondisi faktual sehari-hari. Memudarnya otentisitas para pemimpin seperti demikian mengakibatkan suatu kepemimpinan kehilangan efektivitasnya. Misalnya,

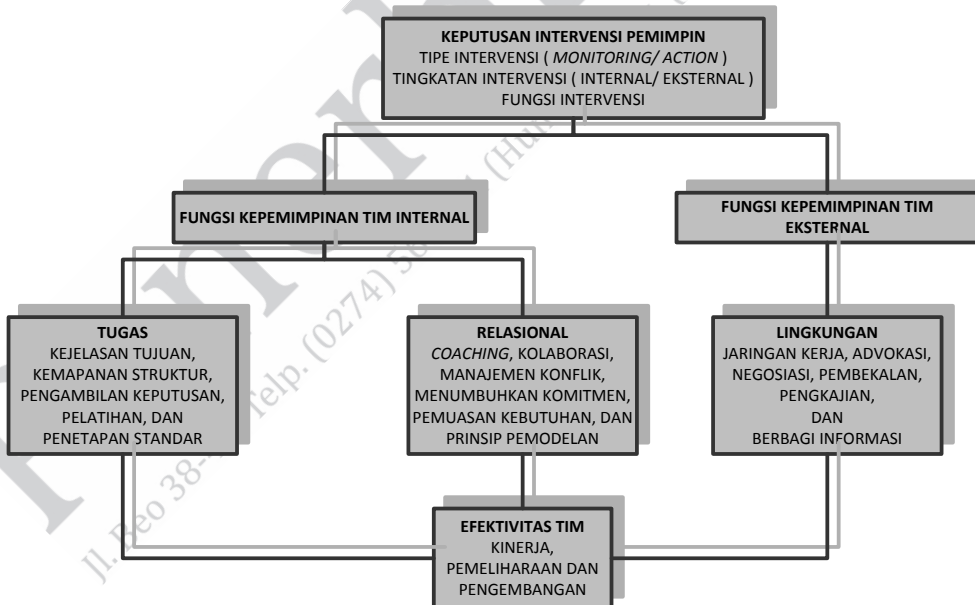
tadinya masyarakat mendambakan figur pemimpin yang arif, lembut, dan kebapaan (*father figure*). Namun, ketika figur demikian hadir ternyata tidak berhasil mengatasi pelbagai persoalan dengan baik, maka pemimpin demikian dianggap tidak tegas. Namun ketika suatu saat muncul figur sebaliknya, katakanlah berani dan tegas, itupun belum menjamin bahwa kepemimpinannya akan berjalan efektif, karena sebagian besar orang ada kalanya tidak mau menentukan kriteria yang terukur tentang model kepemimpinan yang diinginkannya, dan cukup menggunakan standar subjektif sesuai selera saja. Tentunya agar masyarakat tidak sering terkecoh, sudah saatnya memikirkan konsep kepemimpinan tim kerja dalam meraih prestasi, meskipun model ini banyak diterapkan dalam kepemimpinan organisasi bisnis - baik milik swasta atau negara - namun filosofinya dapat diadopsi pula untuk kepentingan organisasi publik. Dalam era globalisasi ini justru kepeloporan pihak swasta nampak sangat dominan, dengan hegemoni aktivitas bisnis mereka yang telah merambah menembus batas-batas negara. Di tampuk para pimpinan bisnis milik swasta baik nasional atau multinasional dunia saat ini dikelola dengan dinamika pertumbuhan yang menakjubkan, yang agaknya peran pemerintah atau negara akan lebih bersifat administratif-regulatif saja. Tidak ada salahnya kita menengok pada langkah-langkah organisasional di balik keberhasilan para eksekutif swasta dalam menjalankan roda bisnisnya. Berikut adalah sejumlah hasil pengamatan tentang kriteria kepemimpinan tim kerja dengan kinerja yang sangat baik, dan apa yang memungkinkan mereka dapat berfungsi dengan tingkat efektivitas yang tinggi. Kesimpulan dari hasil pengamatan dapat diperoleh faktor yang membuat kepemimpinan tim kerja berkinerja tinggi dan menjadi sangat efektif, di antaranya yaitu:

- Mereka memiliki kejelasan visi, misi, dan tujuan.
- Mereka memiliki struktur kerja yang mengarah pada hasil.
- Mereka adalah anggota tim kerja yang kompeten, atau sejumlah kombinasi perpaduan personil kerja yang baik.
- Mereka memiliki komitmen untuk bersatu dan *solid*, atau dengan kata lain mereka adalah benar-benar sebagai suatu tim kerja dan bukan sekadar kelompok kerja.

- Mereka memiliki iklim kolaboratif, di mana ritme dan pola kerja mereka selaras mengarah pada tujuan bersama.
- Mereka memiliki standar keunggulan yang tinggi serta senantiasa mengindahkan norma kerja tim.
- Mereka memiliki prinsip kepemimpinan, sehingga memiliki dorongan kuat dan terarah untuk mencapai keunggulan.
- Tak kalah pentingnya, mereka memiliki suatu dukungan eksternal, atau memiliki sumber daya yang memadai.

Walaupun terdapat beberapa model kepemimpinan, model tim kerja ini mungkin termasuk salah satu model terbaik, karena terdiri dari kepemimpinan beserta anggota tim dengan bekal *roadmap* yang mampu menganalisis dan mendiagnosis masalah tim kerja, dan kemudian mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasi masalah tim kerja tersebut.

MODEL KEPEMIMPINAN TIM KERJA



Bagan di atas yang disajikan oleh Northouse (2007), yang membagi empat tingkatan atau tahapan model kepemimpinan tim kerja, sebagai berikut:

- a. Tingkatan teratas: di mana kinerja tim kerja yang efektif dimulai dengan model kepemimpinan situasional, delegasional, partisipasional, koordinasional, dan arahan, yang kemudian akan menentukan apakah situasi dan kondisi membutuhkan tindakan langsung (*action*) atau cukup hanya dengan pemantauan (*monitoring*) semata.
- b. Tingkatan kedua: di mana terdapatnya intervensi dari kepemimpinan tim kerja internal dan/atau eksternal.
- c. Tingkatan ketiga: yang mencakup tugas, relasional, dan lingkungan. Dalam konteks ini fungsi mana yang akan dimainkan tergantung pada jenis dan intensitas intervensi itu sendiri.
- d. Tingkatan keempat: dengan asumsi ketiga langkah pada butir tiga di atas dilakukan dengan benar, maka efektivitas tim kerja akan berdampak pada capaian kinerja yang tinggi melalui fungsi pemeliharaan dan pengembangan.

Di samping itu terdapat fungsi atau berbagai tugas kepemimpinan tim kerja internal, yang meliputi:

- Berfokus pada tujuan yang jelas dan disepakati bersama.
- Mengkaji dan mendesain ulang rencana, proses, fungsi, dan aspek lainnya untuk meraih hasil yang diinginkan.
- Tersedia pedoman proses pengambilan keputusan dengan bekal koordinasi yang baik serta ketersediaan informasi yang berfokus pada berbagai isu dan fenomena relevan.
- Pelatihan terhadap anggota tim kerja melalui metode formal dan nonformal.
- Menilai keseluruhan kinerja secara langsung atau tidak jika diperlukan.

Dalam konteks fungsi dan tugas kepemimpinan tim kerja internal, maka suatu pelatihan dapat dilakukan dengan memerhatikan berbagai langkah berikut ini:

- Gunakan metode yang lebih kolaboratif untuk melibatkan semua anggota tim kerja. Dalam hal ini metode survei dapat dilakukan melalui kuesioner untuk menentukan sejauh mana faktor lingkungan bersikap kolaboratif.
- Mengelola konflik secara konstruktif.
- Membangun komitmen dan semangat tim kerja melalui etos kepemimpinan.
- Memuaskan kebutuhan anggota tim kerja.
- Menentukan model partisipasi yang diharapkan oleh anggota tim kerja.

Adapun faktor lingkungan eksternal berperan dalam hal:

- Pengembangan jaringan kerja guna meningkatkan cakupan pengaruh serta besaran dan keragaman informasi.
- Memberikan advokasi atas prestasi tim kerja sehingga diperoleh pemetaan tentang tim kerja terbaik.
- Pemberian dukungan terhadap tim kerja melalui pengakuan dan penyediaan sumber daya.
- Membekali ketahanan tim kerja dari gangguan lingkungan.
- Mengkaji dan menilai faktor lingkungan—melalui survei dan indikator kinerja lainnya—untuk mengetahui sejauh mana dampaknya terhadap organisasi.
- Berbagi informasi dengan sesama tim kerja.

Seorang pemimpin dikatakan pemimpin transformasional apabila ia mampu menciptakan sesuatu yang baru dari sesuatu yang lama dengan mengubah sistem politik dan budaya semula. Hal ini berbeda dengan pemimpin transaksional yang melakukan penyesuaian terhadap visi, misi, tujuan, dan struktur organisasi berikut sumber daya manusia (SDM). Seorang pemimpin transformasional melakukan perubahan dengan sikap kepeloporannya, dimulai dengan mengubah emosi, nilai-nilai, etika, dan standar, baik secara individual maupun tim kerja untuk tujuan jangka panjang melalui proses kepemimpinan karismatik dan visioner. Sebagian besar model dan praktik kepemimpinan

didasarkan pada proses transaksional yang berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, katakanlah seperti promosi jabatan, sistem insentif, sanksi, dan renumerasi yang acap kali dilahirkan dari proses transaksi. Di sisi lain, para pemimpin transaksional juga terlibat dengan anggota tim kerja untuk mengintensifkan komunikasi guna meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas—tidak hanya diperuntukkan bagi anggota tim kerja saja—tetapi juga bagi kebutuhan para pemimpin.

Kepemimpinan transformasional mampu mengilhami dan memengaruhi anggota tim kerja agar sanggup berbuat lebih baik dengan cara:

- Meningkatkan tingkat kesadaran anggota tim kerja atas tujuan organisasi.
- Menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan individu.
- Menaikkan tingkat kebutuhan ke jenjang yang lebih tinggi.

Adapun karisma para pemimpin diperlukan guna mendorong semangat anggota tim kerja agar mereka mencapai maksud ketiga butir di atas, dengan membangkitkan kekuatan motivasi, stimulasi intelektual, dan daya pertimbangan individual.

Pada praktiknya, terdapat sebuah kontinum di mana pemisah antara tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional sering berkisar dalam wilayah abu-abu. Di samping itu, modus operandi para pemimpin sering bergerak dan beralih dari kutub transformasional ke transaksional, dan kutub *laissez-faire* ketimbang bertahan dalam salah satu kutub saja. House (2006) telah mengidentifikasi karakteristik karisma seorang pemimpin—yang merupakan ciri utama kepemimpinan transformasional—adalah sebagai berikut:

- Memiliki peran yang kuat sebagai figur model.
- Menunjukkan kompetensi.
- Mengartikulasikan tujuan.
- Memiliki kecakapan yang tinggi dalam berkomunikasi.
- Mengungkapkan rasa percaya diri.
- Membangkitkan motivasi.

Adapun figur seorang pemimpin yang memiliki nilai tinggi dari keseluruhan karakteristik karismatik tersebut adalah Steve Jobs, seorang top manajemen perusahaan komputer Apple di Amerika Serikat. Di samping mampu bertindak selaku pemimpin transformasional, Steve Jobs juga mahir menjalankan transaksi korektif selaku seorang pemimpin transaksional, seperti ketika ia mengkritik seorang desainer bawahannya yang tidak memenuhi harapannya, dan kritik tersebut dimanfaatkannya sebagai alasan untuk melakukan transaksi korektif. Pada sisi lain seorang pemimpin transaksional dapat melibatkan bawahannya dengan gaya kepemimpinan *laissez-faire*, yakni apabila para bawahannya memiliki pengetahuan yang lebih dalam serta mampu melakukan pekerjaan lebih baik tanpa keterlibatan langsung dirinya. Gaya kepemimpinan kontinum seperti hal itu mirip dengan gaya kepemimpinan situasional, yakni kombinasi dari delegasi, partisipasi, koordinasi, dan arahan, yang tidak hanya bertahan dengan satu modus kepemimpinan saja, namun memanfaatkan berbagai gaya kepemimpinan lainnya.

Dalam kepemimpinan tim kerja perlu dibangun juga etos tim kerja guna menggugah dan menumbuhkan semangat kerja tim. Suatu etos adalah roh (*espritd'corps*), yang merupakan dasar keyakinan dan inspirasi serta panduan moral bagi tim kerja atau para anggotanya. Dalam tradisi etos para prajurit Amerika Serikat misalnya, sering dikumandangkan empat prinsip etos tim kerja, yakni suatu hal yang sudah tertanam dalam hati sanubari para prajurit, yaitu:

“Kami akan selalu menempatkan misi sebagai hal pertama; Saya tidak akan pernah menerima kekalahan; Kami tak akan menyerah; Saya tidak akan pernah meninggalkan seorang pun kawan yang jatuh.”

Pada dasarnya misi adalah urat nadi yang merupakan alasan mengapa suatu organisasi tetap hidup. Sedangkan visi adalah pandangan keluarnya. Walaupun suatu organisasi dihempas badai krisis, namun pemimpin yang mengerti tentang prinsip ini, tetap yakin bahwa keputusan yang diambil secara moral adalah benar. Dengan landasan suatu etos dan moral kerja, para pemimpin yang berintegritas akan siap bertindak secara bertanggung jawab dalam krisis apa pun karena memiliki suatu keyakinan yang dipegang

teguh. Filosofi semacam etos prajurit tadi sebenarnya dapat dibawa ke dalam ruang rapat perusahaan. Banyak organisasi terkenal ketika dihadapkan pada krisis, di samping menyarankan untuk berhemat, juga mengumandangkan bahwa para pekerja mereka adalah aset yang paling penting. Namun disayangkan ketika dilanda krisis keuangan, mereka berpaling 180 derajat dan membiarkan aset mereka yang paling berharga tersebut jatuh. Bahkan membiarkan para pekerja yang pertama kali jatuh, di saat etos prajurit menyatakan “*saya tidak akan pernah meninggalkan seorang kawan pun yang jatuh*”.

Berbeda dengan pidato Donald Hasting di hadapan para siswa *Academy of Management* di tahun 1996. Sebagai seorang *chief of executive officer* (CEO) perusahaan Lincoln Electric, ia tidak melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) bawahannya dalam masa sulit, namun lebih memilih untuk mengefektifkan para pekerjanya daripada membiarkan mereka meninggalkan perusahaan. Suatu terobosan inovatif berupa peningkatan produktivitas, dan langkah-langkah konstruktif lainnya tidak mungkin dapat dipertahankan dari waktu ke waktu ketika para pekerja dihinggapi rasa takut, bahwa pada akhirnya mereka akan didepak dari pekerjaan. Menggunakan analogi pemangkasan, umumnya dilakukan dengan argumen untuk menciptakan pertumbuhan baru atau untuk menghilangkan bagian yang sakit. Namun ketika organisasi pulih kembali, para pemimpin ada kalanya mengingkari keinginan untuk menciptakan pertumbuhan baru dengan tidak melatih kembali para pekerja, dan bahkan melewatkan bagian keorganisasian yang sakit dengan anggapan para pekerjalah yang selama ini membuat perusahaan sakit. Satu hal yang pasti dan sering terbukti adalah bahwa kebijakan pemangkasan hanya menjamin pencapaian satu hal saja, yaitu membuat organisasi menjadi lebih ramping. Perampingan cenderung sering dilakukan secara apriori dan repetitif, yang tidak selalu berdampak pada peningkatan produktivitas atau keuntungan, sementara permasalahan fundamental perusahaan jarang terpecahkan. “Anda harus benar-benar menghargai aset Anda yang paling penting,” demikian ungkap Donald Hasting merujuk pada etos marinir Amerika Serikat, yang telah melatih para prajuritnya di berbagai medan rintangan yang

paling sulit di muka bumi. Namun, mereka tetap memegang salah satu yang senantiasa dipegang teguh, yakni nilai jiwa manusia, yang mereka pertahankan sebagaimana mereka mempertahankan jiwa mereka sendiri (Katzenbach & Santamaria, 1999). Didorong oleh nilai filosofi ini, mereka terus melatih prajurit tangguh dengan cara yang paling efektif di medan peperangan.

Tentu saja dari semua itu pemberian imbalan atas kinerja yang ditunjukkan merupakan faktor yang tak kalah pentingnya untuk mencapai kepuasan kerja. Apalagi jika pemberian imbalan tersebut didasarkan pada suatu penilaian yang telah ditentukan oleh organisasi secara objektif. Kompensasi yang diberikan dapat berbentuk finansial ataupun nonfinansial. Namun, yang jelas kompensasi yang baik dan adil dapat mempertahankan para pekerja untuk tetap berprestasi, bersedia untuk bersaing, meningkatkan produktivitas kerja, memudahkan pencapaian sasaran strategis, serta semakin mengokohkan struktur kerja. Kompensasi dapat mempertahankan daur dan ritme motivasi dalam siklus perbaikan keseimbangan fisiologis dan psikologis dan perubahan tingkat kepuasan kerja. Seorang pemimpin yang cakap akan mampu menggerakkan, mengalokasikan, dan merelokasikan semua faktor motivasional di atas secara proporsional dan akurat, sehingga kepemimpinannya dapat dinilai sangat efektif.

Mengacu pada paparan di atas, sudah saatnya kita bercermin sejauh mana kepemimpinan tim kerja di tempat kita “menyabung nyawa” dan berkarier, telah menunjukkan kepiawaiannya, khusus dalam menghadapi krisis yang selalu membayangi, baik ancaman yang berasal dari dalam negeri maupun guncangan di tingkat global. Soliditas dan kapabilitas kepemimpinan tim kerja akan dipertaruhkan melalui berbagai ujian dan guncangan, yakni sejauh mana hasil atau kinerja yang mampu diraih dalam rentang sejarah. Sebagaimana pepatah yang diungkap Peter Drucker bahwa “*Management is doing things right; Leadership is doing the right things*”, dapat diukir menjadi kenyataan.

MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN

Model manajemen perubahan bermanfaat ketika kita ingin menjelaskan penyederhanaan proses perubahan dan mengetahui apa yang tengah terjadi pada organisasi kita. Namun dari awal kita perlu menyadari kenyataan bahwa sebaik apa pun suatu model perubahan, hal tersebut tetap buatan manusia (*man made*) yang rentan dengan berbagai kelemahan. Dengan kata lain, tidak ada satu pun model yang menggambarkan suatu proses perubahan yang sempurna. Jika kenyataannya demikian, maka mengapa kita harus menggunakannya? Jika suatu perubahan selalu mengikuti alur pola yang tepat dan selalu dapat diprediksi, tentunya tidak perlu kita mendiskusikannya di sini. Faktanya suatu perubahan ternyata tidak mudah untuk diprediksi, dan tidak selalu mengikuti langkah-langkah model manajemen perubahan yang telah disarankan. Untuk itu kita perlu mengeksplorasi model-model manajemen perubahan untuk menemukan pola yang berguna bagi kita. Dengan demikian, kita memiliki fleksibilitas ketika melakukan perubahan dan tidak terpaku oleh salah satu model pendekatan saja. Baik pada tingkat individual maupun organisasional pilihan terhadap salah satu model manajemen perubahan akan menentukan cara kita mendekati suatu perubahan, dalam hal ini tidak ada pilihan yang benar atau salah. Cara kita melaksanakan perubahan akan bergantung pada model yang akan kita gunakan. Namun demikian, tetap terdapat langkah-langkah umum dan mendasar yang penting untuk diperhatikan ketika kita hendak melakukan suatu perubahan, baik dalam perspektif individual maupun organisasional.

a. Model Perubahan Kurt Lewin

Model *unfreeze-change-refreeze* dari Kurt Lewin sering disebut-sebut karena Lewin merupakan orang pertama yang memelopori teori ini. Model Lewin ini juga banyak menginspirasi model manajemen yang dikembangkan kemudian. Kurt Lewin mengajukan teori tiga tahap perubahan dan sering disebut sebagai pencairan (*unfreeze*), perubahan (*change*), dan pembekuan kembali (*freeze or refreeze*). Meski teori tersebut sering dikritik karena dianggap terlalu sederhana, namun model Kurt Lewin masih sangat relevan dan banyak model perubahan lebih modern lainnya masih mendasari pandangan-pandangannya pada model Kurt Lewin.

1. Tahap 1: Pencairan (*unfreezing*)

Tahap *unfreezing* mungkin merupakan salah satu tahap yang paling penting dalam memahami model perubahan hingga saat ini. Tahap ini membahas tentang persiapan untuk berubah. Atau suatu kesadaran dan pemahaman bahwa perubahan mulai diperlukan, serta bersiap-siap untuk mulai menjauh dari zona kenyamanan yang ada saat ini. Tahap pertama ini sering disebut sebagai tahap persiapan diri, baik secara individual maupun tim kerja, sebelum suatu perubahan dilakukan, atau menciptakan situasi yang kondusif bagi terjadinya suatu perubahan. Semakin kita merasa bahwa suatu perubahan mendesak diperlukan, maka kita akan semakin termotivasi untuk secepatnya membuat perubahan. Lambat atau cepatnya proses pencairan menuju perubahan ini akan bergantung pada sejauh mana perimbangan kekuatan antara orang yang 'pro' dan 'kontra' dengan ide perubahan. Oleh karena itu, Kurt Lewin mengembangkan teori tentang analisis medan kekuatan (*force field analysis*). Dalam hal ini bahwa banyak faktor kekuatan yang berbeda-beda baik yang menentang maupun yang mendukung perubahan yang perlu dianalisis. Jika faktor dukungan untuk melakukan perubahan ternyata lebih besar ketimbang faktor yang menentang, maka kita dapat mulai membuat suatu perubahan.

Sebaliknya, jika ide suatu perubahan ternyata banyak menemui tantangan, maka mungkin suatu perubahan dapat dilokalisir di suatu unit atau departemen organisasi tertentu yang lebih siap menerima suatu perubahan. Dengan demikian, *Force Field Analysis* sangat berguna dalam memahami dinamika perilaku proses perubahan dan akan memberikan masukan tentang bagaimana suatu perubahan dapat dilakukan dengan baik.

2. Tahap 2: Perubahan (*change*)—fase transisi

Kurt Lewin menyadari bahwa perubahan bukanlah suatu sensasi spektakuler sesaat, melainkan sebuah proses yang ia sebut sebagai proses transisional. Banyak orang yang mengatakan bahwa fase ini merupakan tahap yang paling sulit karena seringkali orang tidak yakin atau bahkan takut dengan ketidakpastian dari arah perubahan. Seumpama orang yang melakukan terjun payung, ketika masih di dalam pesawat mungkin seseorang telah berhasil membulatkan keberanian untuk melakukan penerjunan, dan sudah meyakini manfaatnya. Namun, ketika sejenak dalam detik-detik yang menegangkan tiba saatnya giliran kita untuk melompat, yaitu pada saat berada di bibir pintu dan pandangan kita diarahkan ke bawah, maka rasa ketakutan dan was-was bisa menyerang kita kembali. Ketika akhirnya kita melakukan lompatan, pada gilirannya kita banyak belajar tentang diri kita sendiri. Tentu saja hal ini bukanlah fase yang mudah, karena seseorang butuh waktu untuk belajar dan memahami perubahan serta bekerja sama dengan orang lain dalam menempuh suatu perubahan. Oleh karena itu, suatu dukungan sangat dibutuhkan, baik berupa pelatihan, pembinaan, umpan balik yang kesemuanya merupakan bagian dari suatu proses. Menggunakan model simulasi atau *role-playing* akan menggugah orang untuk mengembangkan solusi atau resolusi mereka sendiri untuk membantu membuat perubahan. Begitu juga memberikan gambaran yang jelas tentang perubahan dan tetap

mengomunikasikan tentang perubahan akan sangat bermanfaat bagi setiap orang, sehingga mereka tidak melupakan arah perubahan yang dituju.

3. Tahap 3: Pembekuan (*freezing or refreezing*)

Sebagaimana tersirat dalam pengertian *freezing* atau *refreezing* maka tahap ini adalah tentang membangun stabilitas kembali setelah perubahan dibuat. Demikian pula halnya bahwa perubahan yang telah terjadi mulai diterima sebagai norma baru. Demikian pula selanjutnya setiap orang akan membentuk hubungan baru dan menjadi nyaman dengan rutinitas mereka, yang kesemuanya berjalan dalam waktu. Namun dalam dunia saat ini, perubahan baru berikutnya bisa terjadi dalam beberapa minggu atau kurang, sehingga adanya fase pembekuan mulai menuai kritik, mengingat tidak adanya cukup waktu untuk memulihkan keadaan pada kondisi rutinitas yang nyaman. Adanya tahap pembekuan dianggap tidak sesuai dengan pemikiran modern tentang adanya perubahan yang terus-menerus, dan kadang-kadang terjadi dalam proses yang kacau sehingga fleksibilitas yang besar sangat dituntut. Dengan kata lain, pemikiran populer saat ini mulai mempertanyakan tentang konsep pembekuan. Sebaliknya, kita harus berpikir dan menyikapi tahap akhir ini secara lebih fleksibel, seperti kita memikirkan adonan *milkshake* atau es krim yang lembut dengan rasa favorit saat ini, bukan lagi berpikir tentang es balok yang beku dan kaku. Dengan pola pikir yang fleksibel ini akan lebih memudahkan kita dalam melakukan langkah *unfreezing* berikutnya. Namun demikian, jauh hari Kurt Lewin telah menulis, bahwa sebuah perubahan menuju tingkat yang lebih tinggi seringkali berumur pendek, dan biasanya kinerja tim kerja akan segera kembali ke tingkat sebelumnya. Kurt Lewin juga mengingatkan bahwa perubahan yang dilakukan perlu diperkuat, guna memastikan bahwa perubahan yang diinginkan dapat diterima dan dipertahankan di masa depan. Kurt Lewin pun berpendapat agar pembekuan yang dilakukan dapat mendukung perubahan lebih lanjut

dan perlu dipastikan bahwa perubahan tersebut tidak menguap begitu saja. Model ADKAR adalah model yang lebih modern tentang perubahan yang secara eksplisit menganjurkan tentang langkah penguatan sebagai salah satu fase yang perlu dilakukan. Di samping itu suatu pembekuan perlu dikunci sebagai langkah terakhir. Selama ini kita selalu berpikir, bahwa bicara mengenai perubahan merupakan sebuah perjalanan yang memiliki awal, tengah, dan akhir. Namun ada baiknya sekarang kita berpikir dan menerima kenyataan bahwa perjalanan tersebut tidak memiliki akhir. Perlu beristirahat dan berhenti sejenak masih dimungkinkan, tetapi perlu disadari bahwa saat ini kita tengah menempuh suatu perjalanan perubahan yang tiada akhir. Oleh karenanya, kita perlu berhati-hati dalam berpikir seolah proses perubahan memiliki akhir yang pasti, dan nampaknya model manajemen perubahan dari Kurt Lewin seolah-olah menyarankan hal demikian. Namun, model Kurt Lewin tetap berguna dalam membingkai suatu proses perubahan yang lebih mudah dimengerti. Tentu saja setiap tahap dapat diperluas untuk membantu pemahaman yang lebih baik tentang proses perubahan. Memahami konsep *unfreezing* sekaligus menguasai analisis medan kekuatan, tentunya akan menambah wawasan dan membantu kita agar lebih memahami tentang bagaimana kita berurusan dengan suatu perubahan.

b. Analisis Medan Kekuatan –Kurt Lewin

Analisis medan kekuatan dari Kurt Lewin adalah alat strategis yang kuat digunakan untuk memahami apa yang dibutuhkan bagi perubahan, baik perubahan individual maupun organisasional. Sebagai ilustrasi, setiap hari tanpa sadar kita selalu butuh duduk dalam sebuah kursi. Salah satu yang mendorong kita duduk di kursi karena adanya gravitasi yang mendorong duduk di kursi. Namun, kursi itu sendiri merupakan kekuatan yang melawan gravitasi yang menghentikan kita agar tidak jatuh ke tanah. Dengan demikian, sementara kita dalam keadaan duduk, maka kita berada dalam keadaan ekuilibrium,

yakni adanya dua kekuatan yang tetap berada di sana. Gravitasi dapat menarik tubuh ke bawah, sementara kursi mencegah atau menahannya, serta menghentikan kita agar tidak terjatuh ke tanah. Jadi terdapat kekuatan yang sama, yakni kekuatan pendorong dan kekuatan menolak atau menahan, kemudian terjadi keseimbangan dari keduanya atau keadaan *status quo*. Katakanlah kita ingin mengubah keseimbangan ini sehingga kita terpeleset jatuh ke lantai. Dengan demikian, kita telah meningkatkan jumlah gravitasi. Hal yang serupa juga terjadi saat kita mencoba memahami konsep dasar analisis medan kekuatan. Kurt Lewin telah menerapkan konsep pemikiran ini ke dalam teori perubahan dalam *setting* situasi sosial. Akan selalu ada kekuatan pendorong yang membuat orang tertarik untuk melakukan perubahan. Suatu perubahan yang berhasil dicapai dengan baik akan memperkuat kekuatan pendorong atau melemahkan kekuatan yang menentang. Analisis medan kekuatan terintegrasi dengan tiga tahap teori perubahan dari Lewin, yakni adanya fase *unfreezing*, kemudian bergerak menuju perubahan yang diinginkan, dan membekukan perubahan pada tingkat yang baru sehingga terjadi suatu tahap ekuilibrium yang menolak perubahan lebih lanjut. Untuk memahami apa yang membuat orang menolak atau menerima perubahan, maka kita perlu memahami nilai-nilai dan pengalaman individual atau organisasional, mengembangkan kesadaran diri, dan menggunakan kecerdasan emosional untuk memahami kekuatan-kekuatan yang bekerja dalam diri kita dan orang lain.

c. Teori Tahapan Perubahan dari Kubler-Ross

Kubler-Ross menjelaskan lima tahap perasaan ketika orang harus berhadapan dengan suatu perubahan baik pada tingkat individual maupun secara tim kerja di tempat kerja. Kubler-Ross mengidentifikasi adanya kebimbangan yang diderita pada setiap tingkatan perubahan. Dengan demikian terdapat model lima tahap yang sangat berguna untuk memahami reaksi orang dalam menghadapi suatu perubahan. Kelima tahap teori dari Kubler-Ross tersebut adalah:

1. Penolakan (*denial*).
2. Kemarahan (*anger*).
3. Tawar-menawar (*bargaining*).
4. Depresi (*depression*).
5. Penerimaan (*acceptance*).

Dalam memahami teori lima tahap ini tentunya kita harus menghilangkan anggapan bahwa tahapan tersebut akan berlangsung sesuai waktu, rapih, linear, dan langkah demi langkah. Dalam hal ini seseorang dapat menempati tahapan yang berbeda pada waktu yang berbeda dan bahkan dapat kembali ke tahap sebelumnya.

1. Shock atau penolakan (*denial*)

Terjadinya suatu penolakan (*denial*) biasanya merupakan mekanisme pertahanan diri agar kita memperoleh cukup waktu untuk menyerap dan mencerna berita tentang perubahan sebelum kita bersedia berpindah ke tahap perubahan lainnya. Seseorang bisa saja mengalami *shock* dan tidak percaya bahwa perubahan akan terjadi. Atau bisa saja seseorang bersikap pura-pura bahwa perubahan tidak sungguh terjadi, dengan menjauh dari segala perubahan yang terjadi dan menganggap semuanya akan berlalu. Atau seumpama burung unta yang menyembunyikan kepalanya dalam ongkongan pasir.

2. Kemarahan (*anger*)

Ketika kita menyadari bahwa suatu perubahan itu ternyata nyata dan langsung mengenai diri kita, maka penolakan yang kita tunjukkan bisa berubah menjadi kemarahan. Dalam kondisi marah, biasanya kita akan mencari biang keladi untuk dipersalahkan, atau kemarahan tersebut dapat dilampiaskan ke berbagai arah. Orang bisa saja menyembunyikan kemarahannya baik pada atasan, diri sendiri, atau bahkan kepada Tuhan. Dalam situasi perekonomian yang sulit,

maka pengelolaan perekonomian itulah yang sering disalahkan. Apakah itu pemerintah sebagai biang keladinya, atau ketika di tempat kerja menyalahkan manajemen puncak yang tidak becus melakukan perencanaan dengan benar. Dengan demikian, seseorang menjadi peka dan mudah marah terhadap rekan kerja atau keluarga, atau mencari cari kesalahan orang lain untuk hal-hal yang kecil.

3. Tawar-menawar (*bargaining*)

Bargaining yang dimaksud di sini adalah reaksi alami dari seseorang “menjelang ajal”, dalam upaya menunda sesuatu yang tidak bisa dihindari lagi. Kita sering melihat jenis perilaku yang sama terjadi ketika seseorang menghadapi perubahan. Perilaku tersebut berupaya melakukan tawar-menawar untuk menunda perubahan atau mencari celah untuk keluar dari situasi yang tidak diinginkan. Dalam situasi kerja seseorang mungkin akan bekerja lebih keras dan bahkan banyak bekerja lembur untuk membuktikan dirinya berharga dan penting, untuk menghindari PHK.

4. Depresi

Ketika kita menyadari bahwa upaya tawar-menawar ternyata tidak membuahkan hasil, maka seseorang dapat dihindangi suasana yang mengecewakan dan menyedihkan. Tahap depresi sering terlihat dengan ekspresi yang berbeda-beda di tempat kerja. Seseorang yang terkena dampak negatif dari perubahan di tempat kerja dapat mencapai titik perasaan kehilangan motivasi dan ketidakpastian tentang masa depan mereka. Sebagai contoh sekelompok pekerja bank merasa gelisah mengapa mereka harus terus dipacu untuk memberikan kemampuan terbaik mereka di tempat kerja, padahal mereka merasa bahwa bank tersebut jelas tidak memiliki komitmen dengan nasib mereka. Keadaan depresi ini dapat merupakan salah satu penyebab meningkatnya kemangkiran, cuti sakit, dan alasan lain karena malas bekerja.

5. Pasrah (*acceptance*)

Pada akhirnya seseorang harus bersikap pasrah dan menerima suatu perubahan. Sebagaimana seseorang yang naik kereta menuju ke terowongan, “Ia tidak tahu apa yang ada di terowongan sana, tetapi ia harus menerima berada dalam trek ini. Rasa takut dapat menghinggapinya, tetapi tidak ada pilihan lain, selain berharap pada akhirnya akan ada cahaya di ujung terowongan sana...”.

Namun sebaliknya, situasi tersebut dapat menjadi ruang kreatif yang memaksa seseorang untuk mengeksplorasi dan mencari kemungkinan-kemungkinan baru. Menurut Kubler-Ros sangatlah penting untuk menaruh suatu harapan bahwa akan ada akhir yang positif dari suatu perubahan dan ada beberapa makna yang dapat dipetik untuk belajar dari suatu pengalaman. Dimilikinya pengalaman merupakan indikator penting dari kemampuan seseorang untuk berhasil menavigasi perubahan. Bahkan dalam keadaan yang paling sulit ada kesempatan untuk pengembangan dan pembelajaran. Tentunya, tidak semua orang setuju bahwa model ini berguna. Para kritikus berpendapat bahwa kelima tahap ini terlalu sederhana dan tidak cocok untuk menggambarkan berbagai gejala emosi seseorang selama mengalami perubahan. Para kritikus juga mengatakan bahwa tidak mungkin semua orang di seluruh dunia mengalami reaksi dan emosi yang sama. Namun demikian, model ini tetap berguna dan lebih mudah dimengerti. Orang-orang dapat segera menerapkannya dalam kehidupan mereka dan memberitahu orang lain tentang hal yang sama.

d. Tujuh Model Kebiasaan (*The Seven Habits*) dari Stephen Covey

Stephen Covey telah mempublikasikan karya populer berupa model tujuh kebiasaan manusia yang sangat efektif dan berlaku baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam pekerjaan atau organisasi. Menarik pelajaran dan menerapkan ketujuh kebiasaan tersebut akan membantu kita menghadapi perubahan secara efektif. Tujuh Model Kebiasaan dari Covey merupakan proses tahapan manajemen perubahan inspiratif yang cukup menantang untuk mengevaluasi nilai-nilai dan sekaligus tentang bagaimana

cara kita bereaksi terhadap perubahan dalam hidup kita. Tentu saja Tujuh Kebiasaan itu bukan rumus cepat dan mudah untuk sukses, tetapi sebuah model untuk membentuk pribadi yang kuat dalam memimpin suatu perubahan. Tujuh Kebiasaan adalah model langkah demi langkah guna memberdayakan kita agar sanggup membuat keputusan dan bertindak serta selalu bergerak menuju tujuan sekaligus bereaksi secara efektif terhadap apa pun yang terjadi. Model ini memiliki hubungan yang kuat dengan konsep kecerdasan emosional dan menekankan pentingnya kesadaran diri sebelum terlibat dengan orang lain secara sukses. Tujuh Kebiasaan merupakan model yang memperkenalkan konsep 'kebiasaan' (*habits*) yang perlu dipelajari dan dilakukan secara otomatis. Berupa proses belajar kebiasaan baru yang terdiri dari tujuh kebiasaan yang efektif. Tentu saja belajar kebiasaan baru tidaklah mudah, sehingga membutuhkan waktu dan latihan. Stephen Covey mengatakan bahwa tumbuhnya tujuh kebiasaan yang terbangun satu dengan lainnya dapat menciptakan efektivitas pribadi dan interpersonal. Menurutnya, tujuh kebiasaan dapat dibagi menjadi dua bagian, yang pertama berfokus pada "kemenangan pribadi" dan yang kedua pada "kemenangan publik". Lebih lanjut Stephen Covey mengatakan bahwa "kemenangan pribadi mendahului kemenangan publik". Artinya, bahwa kita harus menguasai diri kita sebelum kita dapat menikmati kesuksesan di luar diri kita dengan orang lain.

1. Kebiasaan 1: Jadilah proaktif

Menjadi proaktif lebih dari sekadar mengambil tindakan. Menurut Stephen Covey kita bertanggung jawab tentang reaksi kita terhadap orang lain atau peristiwa, justru karena kita memiliki kemampuan untuk memilih secara sadar menanggapi situasi apa pun. Manusia dapat memikirkan semuanya dan tidak perlu terjebak pada pola interaksi instingtif stimulus-respons sederhana ala Pavlov. Manusia mampu memilih respons proaktif ketimbang hanya mengandalkan reaksi atau reflek naluriah. Artinya, kita memiliki kebebasan untuk memilih tanggapan terhadap apa pun yang terjadi pada kita. Orang yang

bertindak secara reaktif sering menyalahkan orang lain atau hal-hal di luar diri mereka sendiri atas apa yang terjadi. Mereka tidak mengambil tanggung jawab atas apa pun. Sementara orang-orang yang proaktif akan mengambil tanggung jawab atas pilihan reaksi mereka, dan mencoba belajar dari apa yang terjadi. Dalam hal ini, Stephen Covey memperkenalkan konsep “lingkaran kepedulian” dan “lingkaran pengaruh”. Stephen Covey mengatakan orang proaktif memfokuskan waktu dan energi mereka dalam lingkaran pengaruh. Seseorang harus mampu mengidentifikasi apa yang penting dan bisa mereka lakukan untuk memengaruhi masa depan mereka sendiri, ketimbang menempatkan diri sebagai pion di papan catur.

2. Kebiasaan 2: *Begin with the end in mind*

Mulailah dengan pemahaman yang jelas terhadap tujuan kita dan kemana kita akan pergi. Atau pastikan tangga kita bersandar pada dinding yang tepat sebelum memulai mendaki. Pernyataan tersebut pada dasarnya bicara tentang perencanaan sehingga kita tahu posisi kita dan tidak tersita oleh kesibukan sehari-hari. Artinya, kita perlu menyisihkan waktu untuk melihat gambaran yang lebih besar dan mengetahui rencana yang kita tuju sehingga kita menjadi pribadi yang efektif. Peribahasa “*begin with the end in mind*” menggambarkan bahwa segala sesuatu diciptakan dua kali. Menurut Stephen Covey bahwa segala sesuatu diciptakan dua kali, pertama di pikiran dan kemudian dalam kenyataan. Maka mulailah segala sesuatu dengan penciptaan pertama di benak kita. Jika kita hendak membangun rumah, maka kita akan merencanakan setiap detail dengan gambar arsitek, dan merencanakan apa yang ingin kita wujudkan. Kita memulai bekerja dengan pikiran dan ide-ide sampai mendapatkan gambaran yang jelas tentang apa yang kita ingin bangun. Begitu juga, sebelum kita pergi berlibur biasanya kita merencanakan perjalanan dengan sangat hati-hati sebelum menginjakkan kaki keluar pintu.

Begitu pun ketika kita hendak menyajikan presentasi bisnis, kita akan menulis di atas kertas atau secara elektronik sebelum kita menyajikannya. Dalam hal ini, Stephen Covey menganjurkan untuk melakukan perencanaan yang efektif dimulai dari kehidupan pribadi sebagai suatu kebiasaan yang baik.

3. Kebiasaan 3: *Put first things first*

Stephen Covey menyarankan agar kita mampu mengidentifikasi apa yang penting untuk dilakukan dalam rangka untuk menjamin tercapainya tujuan yang diinginkan dengan melakukannya. Jika kita tidak melatih kebiasaan dan tidak memiliki gagasan yang jelas tentang apa yang dianggap penting, dan apa hasil yang kita inginkan dalam hidup kita, maka dengan mudah kita akan dialihkan dan diombang-ambingkan oleh situasi mendesak. Sesuatu yang kita anggap mendesak adalah hal yang akan membuyarkan fokus kita pada hal yang lebih penting. Dengan demikian, kita harus fokus pada apa yang penting bagi kita.

4. Kebiasaan 4: *Think win-win*

Menurut Stephen Covey bahwa kepemimpinan interpersonal yang efektif harus dibiasakan dengan pola hubungan menang-menang (*win-win*), yaitu suatu kebiasaan untuk selalu mencari solusi atau resolusi yang menguntungkan bagi kedua belah pihak, baik keuntungan bagi kita sendiri maupun bagi orang lain. Solusi *win-win* sering kali tidak terduga, mengingat hal tersebut bukan bertumpu pada pemaksaan “cara saya” atau “cara Anda”, melainkan suatu kesadaran adanya cara yang lebih baik atau cara yang lebih tinggi dalam mencari solusi atau resolusi. Tidak dapat dipungkiri, bahwa dalam kenyataannya seseorang cenderung bertindak sesuai dengan kepentingan diri sendiri semata, karena kita dibesarkan untuk percaya bahwa menang adalah segalanya. Dengan demikian, kebiasaan *win-win* harus sering dipelajari dan dipraktikkan.

5. Kebiasaan 5: *Seek first to understand, then to be understood*

Stephen Covey meyakini bahwa prinsip tersebut adalah kunci untuk terjalannya komunikasi interpersonal yang efektif. Prinsip itu adalah cara kita mengembangkan kebiasaan tersebut dalam berkomunikasi dengan orang lain. Kita perlu bersedia dan mengembangkan kebiasaan mendengarkan dengan hati-hati dan benar-benar berusaha memahami orang lain, sebelum memberikan penilaian. Kita perlu menyediakan waktu untuk berlatih dengan anak-anak kita, pasangan kita, kolega, atau bahkan atasan kita, untuk benar-benar memahami mereka sebelum kita menjawab atau menyanggah pendapat orang lain.

6. Kebiasaan 6: Bersinergi

Maksud dari bersinergi menurut Steven Covey adalah:

- a) Efek gabungan dari interaksi dua orang atau lebih akan lebih besar dampaknya ketimbang jumlah dari efek masing-masing.
- b) Interaksi kooperatif antara kelompok, misalnya dalam konteks bisnis, adalah interaksi antaranak perusahaan yang diakuisisi atau gabungan dari sejumlah perusahaan, akan menciptakan efek gabungan yang meningkat.

Sinergi berasal dari kata Yunani, *synergos*, yang berarti bekerja sama. Stephen Covey mengatakan sinergi terjadi di mana-mana secara alami. Jika kita menanam dua tanaman berdekatan, maka akar dari kedua pohon tersebut akan bergabung meningkatkan kualitas tanah sehingga tanaman akan tumbuh lebih baik daripada jika mereka dipisahkan. Jika kita menanam dua potong kayu secara berdampingan, maka pohon tersebut akan menyumbang berat total lebih besar daripada berat yang dimiliki oleh masing-masing jika ditanam secara terpisah. Keseluruhan lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Satu ditambah satu sama dengan tiga atau lebih. Inilah pentingnya kekuatan hubungan yang efektif. Hasil dari hubungan antara orang atau kelompok

secara keseluruhan menjadi lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Kita dapat mencapai sesuatu yang jauh lebih banyak ketika kita terlibat dalam hubungan yang efektif dengan orang lain daripada jika kita bertindak secara sendirian saja. Mencapai sinergi membutuhkan kepercayaan dan kerja sama yang tinggi untuk mencapai solusi atau resolusi yang lebih baik daripada orang berpikir sendiri.

7. Kebiasaan 7: *Sharpen the saw* (mengasah gergaji)

Kebiasaan ke-7 ini berbicara tentang merawat diri sendiri. Diri kita adalah aset terbesar yang kita miliki dan kita harus belajar dan menyediakan waktu untuk menjaga diri kita sendiri. Stephen Covey menyarankan agar kita memerhatikan empat bidang dalam kehidupan kita, yakni:

- a) Fisik: yang mencakup latihan, nutrisi, dan manajemen stres.
- b) Spiritual: yang mencakup nilai dan komitmen, studi dan meditasi.
- c) Mental: yang mencakup membaca, visualisasi, perencanaan, dan menulis.
- d) Sosial atau emosional: yang mencakup pelayanan, empati, sinergi, dan keamanan intrinsik.

Mungkin dalam kegiatan bekerja kita sehari-hari, kita sering menemui seseorang yang mengalami stres ekstrem sampai ke titik *breakdown*, karena mereka pergi bekerja (bahkan kerja lembur) dan pulang hanya untuk makan dan tidur, untuk kemudian pergi bekerja lagi keesokan harinya, sehingga mengalami kebosanan dan tekanan. Padahal kita perlu merawat diri sendiri dengan berfokus pada empat bidang di atas. Orang sering mengeluh tidak punya waktu untuk mempertajam gergaji karena mereka terlalu sibuk menggergaji. Situasi ini sering menjebak sehingga kita lupa diri. Kita harus proaktif dan melakukan perawatan untuk diri kita sendiri, dan tidak ada orang lain yang akan melakukannya untuk kita. Kita adalah instrumen kinerja kita sendiri, dan untuk menjadi efektif, kita perlu menyadari pentingnya meluangkan waktu secara teratur untuk mempertajam gergaji dalam empat

cara. Dengan demikian alangkah pentingnya penyegaran dalam kehidupan kita, dan menganggap hal tersebut sebagai spiral pertumbuhan, perubahan, dan perbaikan yang terus-menerus.

e. Model ADKAR

Model Adkar sering digunakan dalam organisasi. Sebuah model manajemen perubahan yang praktis dan sederhana untuk dipelajari yang berfokus pada tindakan dan hasil yang diperlukan untuk perubahan. Sementara banyak proyek manajemen perubahan berfokus pada langkah-langkah yang diperlukan untuk perubahan organisasi, tetapi Model Adkar menekankan bahwa perubahan organisasi yang berhasil hanya terjadi jika setiap orang mampu melalui proses transisi dengan berhasil. Maka masuk akal bahwa model yang dikembangkan oleh Jeff Hiatt, CEO Prosci Manajemen Perubahan, dan pertama kali diterbitkan pada tahun 2003 ini, berfokus pada tindakan 5 hasil yang diperlukan bagi perubahan individual dan organisasional sehingga memperoleh sukses.

Manajemen Perubahan Model ADKAR

A	<i>Awareness of the need for change</i>
D	<i>Desire to support and participate in the change</i>
K	<i>Knowledge of how to change</i>
A	<i>Ability to implement the change</i>
R	<i>Reinforcement to sustain the change</i>

Jeff Hiatt mengimajinasikan masing-masing dari lima tindakan tersebut sebagai blok bangunan untuk menjamin perubahan individu dan organisasi yang sukses. Sebagai suatu grafik proses hal ini menunjukkan sesuatu yang berurutan. Dengan kata lain, setiap langkah harus ditempuh dan diselesaikan sebelum pindah ke langkah berikutnya.

Jeff Hiatt menekankan bahwa tidak mungkin untuk mencapai keberhasilan dalam satu area kecuali jika area sebelumnya telah berhasil ditangani.

Model ADKAR terdiri dari lima langkah atau tindakan yang berurutan, yakni:

1. Kesadaran akan perlunya suatu perubahan

Memahami mengapa suatu perubahan diperlukan adalah aspek kunci pertama agar gagasan perubahan dapat berhasil. Langkah ini menjelaskan penalaran dan dasar berpikir tentang perubahan yang diperlukan. Oleh karena itu, merancang komunikasi adalah penting, agar para pekerja sepenuhnya memahami mengapa perubahan diperlukan.

2. Hasrat untuk berpartisipasi dan mendukung perubahan

Dalam langkah ini setiap individu atau para pekerja mampu mencapai titik pemahaman dan sadar membuat keputusan pribadi untuk mendukung dan berpartisipasi dalam perubahan. Keinginan untuk mendukung dan menjadi bagian dari perubahan hanya bisa terjadi jika telah memiliki kesadaran yang penuh.

3. Pengetahuan tentang bagaimana melakukan perubahan

Blok bangunan model ketiga menganjurkan bahwa pengetahuan tentang perubahan dapat diperoleh melalui metode pelatihan dan pendidikan. Metode lain untuk mentransfer pengetahuan tetap berguna dengan tidak membatasi diri pada proses pelatihan formal. Hal yang terpenting adalah terdapat dua jenis pengetahuan yang perlu ditangani, yaitu pengetahuan tentang bagaimana mengubah (apa yang harus dilakukan selama masa transisi) dan pengetahuan tentang cara menangani setelah perubahan tersebut diterapkan.

4. Kecakapan untuk mengimplementasikan perubahan

Dalam model ADKAR, kecakapan adalah perpaduan antara teori dan praktik. Setelah dimiliki pengetahuan tentang bagaimana mengubah (teori) maka hal tersebut harus terwujud dalam kinerja aktual individu. Proses ini dapat memakan waktu dan dapat dicapai melalui latihan, pembinaan, dan umpan balik.

5. Penguatan untuk mempertahankan perubahan

Model terakhir ini adalah komponen yang paling penting di mana upaya untuk mempertahankan perubahan harus ditekankan. Atau dengan perkataan lain, bagaimana memastikan bahwa perubahan dapat dipertahankan dan para pekerja tidak kembali pada cara-cara lama, dengan memberikan umpan balik positif, penghargaan, pengakuan, pengukuran kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

Hal ini adalah bagian dari manajemen perubahan yang paling sulit karena organisasi sudah bergerak menuju perubahan berikutnya. Bahkan, model manajemen perubahan Kurt Lewin banyak mendapat kritik justru di area paling sulit ini. Namun bagaimanapun suatu penguatan adalah penting untuk memastikan bahwa perubahan dapat dipertahankan dan hasil baru dapat diukur.

Dengan demikian model perubahan ADKAR lebih berfokus pada hasil, bukan pada proses yang dilakukan. Adanya tahapan kesadaran, hasrat, pengetahuan, kemampuan, dan penguatan yang lebih menggambarkan hasil ketimbang proses. Demikian pula, model ADKAR dapat membantu untuk mengukur efektivitas dari suatu proses perubahan. Kemajuan dapat diukur sampai ke tingkat individu, dan kesenjangan dapat didiagnosis, serta tindakan korektif dapat segera dilakukan.

Sebagaimana telah disinggung di atas, adanya bermacam model yang ditawarkan oleh para pakar tidak lain agar kita mampu berpikir dan menyikapi segala bentuk perubahan dengan pilihan yang lebih beragam dan fleksibel. Dengan pola pikir yang fleksibel ini akan lebih memudahkan kita untuk merencanakan dan melakukan langkah perubahan berikutnya. Sebagaimana diungkapkan oleh Kurt Lewin bahwa sebuah perubahan menuju tingkat yang lebih tinggi sering kali berumur pendek, dan biasanya kinerja dari tim kerja sering terancam kembali pada tingkat sebelum terjadinya suatu perubahan. Perubahan yang dilakukan perlu diperkuat, guna memastikan bahwa perubahan yang diinginkan dapat diterima dan dipertahankan di masa depan.

NEOKAPITALISME DAN PERILAKU ORGANISASI GLOBAL

Topik kali ini akan menyoroti tentang pengelolaan dan pengaturan aspek sumber daya manusia dalam organisasi bisnis pada masyarakat kapitalisme global dewasa ini. Kapitalisme adalah sistem untuk mengatur kegiatan ekonomi. Praktik manajemen dalam masyarakat kapitalisme menuntut agar perilaku organisasi bisnis yang dikembangkan dapat sejalan dengan prinsip-prinsip efisiensi dan efektivitas atau produktivitas. Dengan demikian perilaku organisasi bisnis bukanlah subjek yang dapat dipelajari dalam situasi yang terisolasi, di mana sistem produksi dan budaya dari perilaku organisasinya merupakan bagian yang tidak lepas dari dampak modernitas sistem kapitalistik. Bagaimana manusia berpikir, merasa, dan bekerja dalam suatu organisasi bisnis tidak akan lepas dari konteks ekonomi global yang bernapaskan kapitalisme. Hal ini juga akan berpengaruh pada bagaimana orang hidup dan bekerja pada era kapitalisme global serta bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain dan bagaimana suatu keputusan diambil dalam suatu organisasi.

Suatu unit kerja dalam organisasi telah dirancang secara sosial atau kolektif di mana seluruh kegiatannya diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan. Suatu organisasi kerja perlu dibedakan dari entitas sosial atau kolektivitas lainnya seperti

keluarga, klan, atau suku, atau bahkan bentuk masyarakat modern kompleks lainnya melalui tiga karakteristik umum. *Pertama*, ketika kita menyatakan bahwa organisasi adalah suatu unit bisnis yang dirancang secara sosial atau kolektivitas. Hal ini mengandung arti juga bahwa adanya sekelompok orang yang memiliki suatu tujuan yang sama, yang dengan sengaja dan sadar merancang suatu struktur dan proses. Jika dalam konteks ini muncul istilah struktur sosial, maka tujuannya adalah untuk lebih menggambarkan adanya suatu pola yang teratur secara sosial dari segi kegiatan, hubungan, dan interaksi di antara anggota suatu kelompok atau tim kerja. Di samping itu, beberapa metode standar digunakan agar koordinasi, norma, komunikasi, dan teknik pengendalian dapat dilakukan berulang dalam suatu pola setiap hari. Organisasi terdiri dari sejumlah orang, dan mereka membentuk suatu hubungan, melakukan tugas, bekerja sama antara satu dengan lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dari perspektif sosiologi, pola tersebut sering disebut sebagai struktur sosial formal. Banyak aspek struktur sosial formal secara eksplisit dituangkan dalam bagan organisasi, uraian tugas, dan dokumen penilaian atau evaluasi kerja. Tidak semua aktivitas manusia dalam pekerjaan, relasi, dan interaksi yang muncul di tempat kerja semuanya dapat direkam dalam grafik atau deskripsi pekerjaan tertulis. Sesuatu yang sulit dihindari dan tidak mudah diprediksi adalah berbagai perilaku manusia di luar struktur formal, termasuk beredarnya rumor atau “selentingan” dan munculnya berbagai perilaku destruktif, baik berupa “kenakalan” bahkan sabotase terhadap aset peralatan milik perusahaan, seperti mesin atau komputer oleh para pekerja yang tidak puas, atau tindakan protes melalui serikat pekerja. Perilaku demikian sering dikategorikan sebagai perilaku informal yang muncul dari struktur sosial informal dalam organisasi. Adanya struktur sosial formal dan informal ini adalah blok bangunan dasar dari sebuah organisasi.

Dalam masyarakat kapitalisme, sistem ekonomi dicirikan oleh kepemilikan swasta atas alat-alat produksi, di mana keuntungan dapat diperoleh melalui kompetisi pasar terkadang tanpa adanya intervensi pemerintah dalam kompetisi pasar tersebut. Hubungan berbagai kekuatan produksi yang berkombinasi secara dinamis membentuk

suatu karakter sosial ekonomi dari suatu organisasi kerja masyarakat. Pada gilirannya kelompok sosial sengaja dibentuk, di mana orang, teknologi, dan sumber daya sengaja dikoordinasikan dan dipadukan melalui peran formal dalam suatu hubungan dan dilakukan pembagian kerja (*division of labour*) yang dirancang untuk mencapai suatu serangkaian tujuan spesifik secara efisien. Karakteristik umum *kedua*, bahwa dalam organisasi kegiatan manusia diarahkan untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan. Dalam masyarakat kapitalisme suatu organisasi memiliki tujuan profit sebagai target spesifik, atau berorientasi pada maksimalisasi keuntungan. Bahkan—bila dimungkinkan—masih ada perusahaan multinasional modern yang menghindari membayar pajak, atau menghindari mengeluarkan biaya untuk membersihkan polusi yang mereka ciptakan, suatu pemasukan yang seharusnya masuk ke kas negara tempat di mana mereka berada dan beroperasi. Sementara organisasi nonprofitlah yang memiliki kebijakan yang bertujuan untuk membantu fakir miskin, beasiswa, merawat orang sakit, atau mempromosikan karya seni. Karakteristik umum *ketiga*, secara eksternal terdapat suatu keterkaitan antara organisasi dengan masyarakat, atau lingkungan yang lebih luas, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan atau ketidakpuasan konsumen, lobi politik, pencemaran ekosistem, dan produk sampingan lainnya dari kegiatan produksi. Dalam ekonomi kapitalis barat, perusahaan-perusahaan besar telah menggunakan kekuatan ekonomi mereka untuk melindungi diri mereka dari konsekuensi sosial atas tindakan mereka. Meskipun terdapat retorika tentang organisasi dengan sejumlah tanggung jawab sosial, namun para eksekutif akan lebih memprioritaskan kepentingan perusahaan dan pemegang saham di atas kepentingan lainnya.

Organisasi bervariasi dalam hal tujuan, ukuran, barang atau jasa yang mereka tawarkan, dan kepemilikan saham serta manajemen perusahaan. Ukuran organisasi biasanya dinilai dari jumlah orang yang dipekerjakan. Kita semua sudah akrab dengan organisasi dari berbagai ukuran, dari mulai ukuran yang berskala kecil, seperti agen koran, sampai berupa kios, toko, atau hotel. Dalam skala yang lebih besar terdapat organisasi seperti *Ford Motor Company*, *Lloyds Bank*, *Google*, dan organisasi pemerintahan. Suatu

organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori utama sesuai dengan produk mereka, yakni produksi pangan dan ekstraksi (misalnya pertanian, kehutanan, dan pertambangan), manufaktur (misalnya pakaian, mobil dan ponsel), jasa (misalnya tata kecantikan rambut, perusahaan kereta api, dan maskapai penerbangan), serta pengolahan informasi (misalnya riset pasar). Sebagian besar organisasi kerja dapat dikategorikan ke dalam organisasi pencari profit, dan sebagian lagi bergerak sebagai organisasi nonprofit atau nirlaba. Organisasi nirlaba dibentuk tidak untuk mencari keuntungan, di antara kegiatannya dapat berupa kegiatan amal, galeri seni, atau jasa kesehatan, sehingga dalam mengukur keberhasilan atau kegagalan dari kegiatan mereka tidak dari seberapa banyak keuntungan yang diperoleh, tetapi dengan menggunakan beberapa tolok ukur yang lain. Suatu universitas misalnya, bisa diukur keberhasilannya dengan parameter jumlah total mahasiswa yang telah diluluskan, dan seberapa banyak jumlah yang terserap oleh kegiatan produktif, atau seberapa banyak hibah yang diperoleh dari dukungan masyarakat. Suatu organisasi profit bisa dimiliki oleh satu orang, satu keluarga, atau sekelompok kecil orang, dan bahkan bisa dimiliki oleh suatu negara (BUMN). Seseorang dapat memiliki dan mengelola usaha kecil dengan mempekerjakan beberapa orang lain. Tidak semua bisnis berupa milik gabungan, tetapi juga banyak perusahaan yang dimiliki oleh hanya beberapa gelintir orang saja. Diperkirakan bahwa sepertiga dari perusahaan terkemuka di Amerika Serikat (yang masuk dalam kategori majalah *fortune*) dikendalikan oleh satu keluarga. Organisasi milik pribadi atau keluarga adalah sebagian besar dari ekonomi Amerika Serikat dan Inggris. Perusahaan swasta mungkin memiliki saham yang dikuasai oleh perusahaan lain, di mana sahamnya tidak diperdagangkan secara terbuka di bursa saham. Sebaliknya, organisasi lainnya memperdagangkan sahamnya secara bebas di bursa saham dan dimiliki oleh sejumlah orang atau perusahaan. Organisasi seperti ini biasanya membagikan dividen—proporsional dengan profit—kepada para pemegang saham mereka.

Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang tidak mudah untuk didefinisikan karena mencakup wilayah yang sangat kompleks dan luas yang mengacu pada berbagai

disiplin ilmu, kerangka teori, dan tradisi penelitian. Dalam perdebatan akademik tentang perilaku organisasi, terdapat sudut pandang teori yang berbeda dalam melakukan interpretasi terhadap perilaku organisasi. Meskipun ada standar baku perilaku organisasi dengan definisi tunggal, tetapi hal tersebut cenderung berisi polemik antara teori perilaku organisasi dan praktik manajemen. Terdapat suatu penjelasan populer tentang perilaku organisasi, yakni sebagai studi sistematis berkenaan dengan sikap dan perilaku individu serta kelompok dalam organisasi, yang akan memberikan wawasan tentang bagaimana mengelola dan mengubah perilaku manusia dalam suatu organisasi. Organisasi merupakan salah satu arena tempat di mana perilaku sosial berlangsung, atau tempat di mana berbagai jenis perilaku sosial tertentu terjadi. Perilaku organisasi dibentuk dalam bingkai tatanan sosial, budaya, dan kelembagaan masyarakat secara lebih luas. Hal tersebut dapat dipahami sebagai rangkaian proses aktif yang kompleks dari partisipasi manusia, baik formal maupun informal, pada beberapa tingkatan kelembagaan masyarakat, baik dalam lingkungan mikro maupun makro yang dibentuk oleh peran organisasi dan sistem kekuasaan. Dengan demikian, perilaku organisasi dapat didefinisikan pula sebagai pendekatan multidisiplin dan studi sistematis terhadap organisasi formal dan perilaku orang di dalamnya, di mana semua struktur aktivitas terjadi dalam organisasi. Perilaku kerja dalam konteks ini meliputi komunikasi tatap muka, pengambilan keputusan, praktik etikal, gaya kepemimpinan, kerja sama tim, serta proses pembelajaran dan proses inovatif yang dilakukan. Ada perilaku organisasi yang bersifat individual termasuk di dalamnya perilaku kognitif, seperti berpikir dan mengamati, ada perilaku afektif seperti perasaan atau keyakinan stereotipe tentang hal tertentu. Adapun perilaku yang bersifat sosial meliputi persaingan sosial, pengucilan, mangkir, intimidasi, diskriminasi ras, etnik, dan gender, serta konflik vertikal ataupun horisontal di antara para manajer dan para pekerja dalam organisasi. Lingkungan makrostruktur merupakan hubungan antarkelas sosial, sistem budaya, hubungan patriarkal, lingkungan ekonomi dan politik—berupa lingkungan eksternal—yang mewakili ‘makrokosmos’ atau dunia luar, yang berdampak pada kehidupan organisasi dan perilaku. Struktur global terdiri

dari sejumlah organisasi internasional multilateral, seperti Bank Dunia, Dana Moneter Internasional (IMF) dan Organisasi Perburuhan Internasional (ILO), pola komunikasi global, dan struktur perdagangan internasional sebagai aspek yang mengitari dan memengaruhi organisasi kerja. Bagaimana lingkungan makroglobal memengaruhi perilaku organisasi? Di Perancis misalnya, perubahan makroglobal telah mengubah kebijakan “makro” publik untuk meningkatkan perpanjangan waktu kerja, yang diklaim oleh para politisi bahwa kebijakan tersebut akan meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan daya saing internasional negara Perancis. Suatu perubahan makrostruktur yang diterjemahkan ke dalam kebijakan publik yang kurang tepat, pada gilirannya akan menghasilkan reaksi dari dalam organisasi, sebagai zona mikrokosmik, dan akibatnya sebagian para pekerja malah berhenti bekerja dan turun ke jalan untuk memprotes kebijakan publik dari pemerintah tersebut. Oleh karena itu dalam membuat kebijakan publik, kita perlu mempertimbangkan tiga tingkat struktur sosial, yakni struktur global, makro, dan mikro, kesemuanya merupakan lingkaran konsentrik sebagai lapisan “orbiter” yang mengitari orang-orang di tempat kerja. Sosiolog Amerika Serikat terkemuka, C. Wright Mills, berpendapat bahwa kita hanya bisa mendapatkan pemahaman penuh tentang perilaku manusia, jika kita mampu memahami mereka melampaui pengalaman pribadinya dan menemukan pengalaman tersebut dalam konteks ekonomi, politik, dan sosial-budaya yang lebih besar dari struktur lingkungan makro mereka. Mills menulis bahwa hanya dalam imajinasi sosiologis kita dapat memahami interaksi manusia dan masyarakat, biografi, dan sejarah dunia. Menurut Mills, perilaku individu, manajer, dan tim kerja, tidak sepenuhnya dapat dipahami tanpa mengacu pada konteks eksternal organisasi. Dengan demikian, di era global-kapitalistik ini memahami isu dan fenomena relevan yang berkaitan dengan perilaku kerja di negara kapitalis maju, adalah penting untuk mengingatkan diri kita bahwa pengaruh global dari sistem ekonomi kapitalis internasional juga telah merambah ke dalam sendi-sendi sistem perekonomian nasional kita, bahkan sebagian dari pelakunya juga tinggal di negara-negara berkembang. Bahwa adanya arus mobilitas para pekerja asing atau ekspatriat merupakan arena kekuatan

sosial bersaing yang dapat menimbulkan paradoks, ketegangan, kecurangan, konflik, dan perubahan sosial. Karakterisasi organisasi sebagai “arena” persaingan dapat memberikan kerangka teoritik untuk memahami perilaku manajer dan para pekerja dalam kaitannya dengan aspek politik, gender, sistem kekuasaan atau pemerintahan, dan ideologi. Dengan mengenali interaksi antara dimensi sosial global, makro, dan mikro, kita akan dituntun untuk mengakui adanya hubungan dinamik antara kekuatan eksternal di satu sisi, dan proses manajemen internal, baik individual dan tim kerja di sisi lain.

Manifestasi perilaku manusia merupakan parameter di mana sejumlah dimensi yang saling terkait dapat diidentifikasi. Berikut ini adalah model integratif-terbuka yang perlu dipertimbangkan dalam mempelajari perilaku organisasi, yang dibagi menjadi empat komponen, di mana masing-masing adalah:

- Kekuatan lingkungan sebagai masukan atau pengaruh dari konteks eksternal.
- Proses untuk mengubah *input* menjadi *output* dan juga *outcome* dalam konteks manajemen.
- Evaluasi atas *output* dan/atau *outcome*.
- Umpan balik yang menghubungkan proses kekuatan eksternal dengan konteks internal dalam organisasi, dan dari konteks internal organisasi ke arah konteks eksternal organisasi.

Konteks eksternal adalah lingkungan kapitalisme global itu sendiri, dan dalam hal ini kita akan menyoroti beberapa *input* yang paling penting dalam studi tentang perilaku organisasi. Studi tersebut yaitu tentang bagaimana konteks kekuatan eksternal berdampak pada proses internal organisasi, misalnya melalui kegiatan ekonomi global, peraturan pemerintah, perubahan teknologi, sosial budaya, dan tekanan ekologi. Pendekatan globalisme akan menggarisbawahi kebutuhan untuk mengaudit organisasi dalam totalitasnya, atau tentang bagaimana perilaku organisasi internal merespons tuntutan konteks eksternal. Adalah sudah menjadi fakta sejarah bahwa kita hidup di dunia global yang saling berhubungan. Salah satu indikator hubungan interaktif dari

tatanan global ini adalah dengan terjadinya percepatan akselerasi globalisasi ekonomi yang telah mengubah paradigma ekonomi-politik dewasa ini. Laporan dari berbagai lembaga internasional telah memberi gambaran bahwa profit yang tinggi telah berhasil direalisasikan oleh suatu korporasi dengan memindahkan operasi produksi ke luar negeri dalam skala ekonomi yang luas.

Struktur organisasi terbentuk dari interaksi antara individu, kelompok atau tim kerja dan kendali organisasi. Konteks organisasi menggambarkan pola hubungan antara aktivitas kerja dan teknologi yang berulang, hari demi hari secara teratur. Paling tidak ada enam variabel yang dapat diidentifikasi yang memberikan dampak pada interaksi aktif manusia dalam struktur organisasi, yakni variabel strategi, struktur, pola hubungan kerja, teknologi, manusia dan proses pengendalian. Dalam konteks organisasi, suatu langkah strategis biasanya mengacu pada apa yang dilakukan oleh seorang eksekutif senior dari waktu ke waktu untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu struktur organisasi dibuat untuk membagi aktivitas kerja ke dalam tugas spesifik sehingga dapat dicapai koordinasi dan pengendalian dalam kegiatan organisasi. Formulasi struktur organisasi dapat mengambil banyak bentuk. Isu tentang perubahan bentuk struktur organisasi sempat dihangatkan oleh perdebatan tentang pergeseran bentuk organisasi birokratik dengan tugas-tugas yang sangat khusus ke arah hierarki otoritas strategis sebagai bentuk organisasi pasca-birokratik, yakni melalui pengambilan keputusan dan perencanaan jangka panjang yang dilakukan oleh para manajer, termasuk hubungan pelaporan formal, tim kerja, departementasi, dan sistem pengorganisasian. Dalam organisasi birokratik, suatu model organisasi ditandai dengan hierarki kewenangan dan tanggung jawab serta pembagian kerja yang jelas, aturan dan prosedur yang tegas, di mana partisipasi, spesialisasi, dan otoritas para pekerja bersifat pasif.

Pola hubungan kerja merupakan masalah penting dalam perilaku organisasi. Di beberapa organisasi, pola hubungan ini dapat mendukung dan memupuk rasa otonomi dalam pengembangan aspek manusia. Sebaliknya pada organisasi lain, pola hubungan ini justru memendam api dalam sekam, kurang mengindahkan proses belajar dan jenjang

karier, serta suasana stres mengancam pada kesehatan fisik dan mental para pekerja. Dalam hubungan aktivitas kerja, faktor motivasional, dan sistem imbalan, seyogyanya terkait dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja.

Dalam konsep “perilaku”, reaksi individu secara rasional maupun emosional dapat dinyatakan dalam kapasitas individu atau anggota tim kerja, dan pola reaksi ini juga didorong oleh proses pengendalian dalam organisasi setelah berinteraksi dengan berbagai kekuatan global. Tentu saja manusia bukanlah benda mati dalam organisasi, meskipun mereka telah dibantu dan berinteraksi dengan teknologi, maka ketika mereka memproduksi barang dan/atau jasa, memberikan pelayanan, maka faktor pembelajaran dan kreativitas atau imajinasi manusia tidak dapat digantikan. Faktor lain yang relevan dengan perilaku organisasi adalah aspek demografi, seperti usia, pendidikan, pengalaman, keterampilan, kemampuan, dan gaya belajar, sebagai variabel yang dapat memengaruhi bagaimana individu dan tim kerja berperilaku dan berhubungan satu sama lain di tempat kerja. Memahami dinamika hubungan kerja dan perilaku individu merupakan hal kompleks yang menarik, yang menggugah kita untuk menguji konsep kepribadian dan identitas. Dinamika dari kedua aspek tersebut dibentuk oleh kontrak psikologis, berupa harapan para pekerja terhadap organisasi, misalnya seperti upah atau gaji, keamanan kerja, atau kepuasan kerja. Penyimpangan perilaku dalam organisasi seperti kenakalan, pembakaran, penipuan, kebohongan, pencurian, dan sabotase jarang dilaporkan, dan duri dalam organisasi tersebut biasanya dianggap merupakan bagian dari realitas kehidupan berorganisasi. Begitu juga masalah gender, kelas atau status sosial, ras, dan etnik adalah bagian dari realitas organisasi yang menuntut perhatian lebih. Dengan demikian, aspek “manusia” dalam model pendekatan ini tidak dapat dilihat dalam konteks yang terisolasi. Artinya, kita perlu mengadopsi pendekatan multidimensional untuk mempelajari perilaku organisasi dalam tiga tingkat analisis, yakni analisis tingkat individu, organisasi, dan lingkungan. Sejumlah studi menunjukkan bahwa organisasi formal membutuhkan struktur pengendalian. Jika premis ini kita akui, maka pertanyaan berikutnya adalah, oleh siapa dan bagaimana sebenarnya pengendalian

ini dapat dilakukan, dan mengapa pengendalian ini diperlukan? Dalam abad ini proses pengendalian dapat dilakukan secara langsung oleh teknologi atau secara tidak langsung oleh penilaian karya dari rekan kerja dalam tim kerja, melalui budaya organisasi, atau dengan berbagai teknik manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk membuat perilaku para pekerja lebih mudah diprediksi dan dikendalikan.

Bagaimana pekerjaan dirancang dan bagaimana orang berperilaku dalam organisasi juga dipengaruhi oleh keputusan manajemen, serta dipengaruhi oleh peristiwa penting apa yang terjadi di luar batas organisasi. Istilah “manajer” merujuk pada sekelompok pekerja yang mengatur dan mengoordinasikan, serta membuat keputusan tentang siapa yang mengerjakan, pekerjaan apa yang dilakukan, dan bagaimana hal tersebut dilakukan. Ada kalanya seorang manajer dibedakan dengan pemimpin dikarenakan adanya perbedaan cara dalam mengarahkan para pekerja. Cara pertama melalui sistem pengendalian dan ketergantungan pada posisi hierarkis, dan cara kedua dengan menginspirasi para pekerja, pembentukan komitmen, serta mobilitas yang tinggi. Adalah penting untuk memahami bahwa juga terdapat hubungan antara stabilitas internal organisasi dengan ketidakstabilan yang terjadi di luar, dan antara pengambilan keputusan dan perilaku di internal organisasi. Hubungan antara konteks eksternal, strategi bisnis, desain struktur, proses pengendalian, serta kemampuan dan sikap para pekerja, juga akan memengaruhi cara manajer melakukan kegiatan manajerialnya. Dalam hal ini seorang manajer dapat mengadopsi berbagai macam cara untuk mencapai tujuan organisasinya. Adanya gabungan dari berbagai variabel di atas merupakan dasar bagi manajer untuk menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Istilah manajemen lebih identik dengan pengertian mengelola, sementara istilah manajer yang berasal dari kata Italia *maneggiare*, merupakan atribut yang disandangkan pada orang yang menangani atau melatih kuda. Henri Fayol, salah seorang peletak dasar ilmu manajemen, dalam buku monumentalnya yang berjudul *Administrative Management*, mendefinisikan manajemen sebagai rangkaian empat kegiatan utama yang harus dilakukan oleh seorang manajer, yaitu melakukan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan

mengendalikan. Siklus manajemen tersebut sampai hari ini masih banyak dianut sebagai fungsi untuk merencanakan, mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan. Pengertian perencanaan yang dimaksudkan oleh Henri Fayol adalah upaya untuk mempelajari masa depan dan menyusun rencana aksi. Sementara pengertian pengorganisasian merupakan upaya koordinasi dengan semua pekerja dan hierarki dalam aspek organisasional. Upaya mengarahkan dilakukan untuk memastikan bahwa semua upaya telah difokuskan pada tujuan bersama. Adapun aspek pengendalian mengandung arti bahwa semua kegiatan di tempat kerja harus dilakukan sesuai dengan aturan dan perintah yang telah disusun secara spesifik. Menurut Peter Drucker, yang juga adalah salah seorang pakar manajemen terkemuka, menyatakan bahwa manajemen mengekspresikan keyakinan dasar masyarakat Barat modern dalam mengelola masyarakat dan dunia kerja.

Dengan demikian, untuk mempelajari perilaku manusia di tempat kerja, kita perlu membahas dua pertanyaan yang saling berhubungan, yakni tentang apa yang dilakukan oleh seorang manajer dan mengapa manajer melakukannya. Lingkup pekerjaan manajerial merupakan topik yang *amorf* dalam kepustakaan hingga saat ini. Sejak pertengahan abad kedua puluh, berbagai penelitian belum memberikan gambaran yang komprehensif tentang apa yang dimaksud dengan manajer. Henry Mintzberg memberikan konsep multifaset tentang pekerjaan seorang manajer, yang terdiri dari tiga rangkaian perilaku, yakni perilaku interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan. Adapun pengertian peran dalam konteks ini mengacu pada salah satu bagian perilaku individu yang diharapkan melakukan kegiatan tertentu sejalan dengan posisi yang mereka pegang dalam organisasi. Dalam menjalankan peran antarpribadi, seorang manajer adalah sekaligus juga seorang pemimpin, penghubung, dan pelayan –di samping mewakili otoritas resmi. Dikatakan juga bahwa seorang manajer adalah “pusat saraf” penyebaran informasi. Mereka bertanggung jawab dalam memonitor dan menyeleksi informasi, menyebarkan informasi, dan bertindak sebagai juru bicara dalam perannya pada konteks hubungan interpersonal. Oleh karena perannya dalam menjalin hubungan interpersonal dan seorang informator, maka seorang manajer memiliki

empat peran pengambilan keputusan, yakni sebagai *entrepreneur*, mengatasi gangguan (pemadam api), pengalokasian sumber daya, dan berperan sebagai negosiator. Sejauh mana seorang manajer melakukan berbagai fungsi tersebut bergantung juga pada posisi mereka pada hierarki organisasi dan wewenang serta tanggung jawab fungsional mereka secara spesifik. Misalnya saja porsi dari peran manajer sumber daya manusia (SDM), di mana fungsinya lebih ditujukan untuk memerhatikan penanganan gangguan dan peran negosiasi, mengingat sifat pekerjaan mereka.

Variasi dari fungsi dan tugas manajerial tidak hanya terkait dengan posisi manajer dalam hierarki manajemen, tetapi juga ikut ditentukan oleh tingkat pendidikan rekan kerja mereka. Satu hal yang menarik di sini adalah tentang peran manajer dalam iklim kerja yang kreatif, di mana seorang manajer tidak hanya mengoordinasikan tugas kerja sehari-hari sermata, tetapi juga memainkan peran utama dalam menyukseskan suatu proyek. Namun, pada umumnya praktik manajemen masih diwarnai oleh siklus konvensional manajemen ala Fayolian Klasik, di mana tugas manajer di antaranya adalah:

- Bertindak sebagai tokoh atau pemimpin unit organisasi.
- Berhubungan dengan manajer lain.
- Memantau, menyaring, dan menyebarluaskan informasi.
- Mengalokasikan sumber daya.
- Menangani konflik dan memelihara alur kerja.
- Bernegosiasi dengan manajer atau perwakilan lainnya.
- Berkreasi dan berinovasi.
- Melakukan perencanaan.
- Mengendalikan serta mengarahkan bawahan.

Suatu studi tentang perilaku organisasi akan melibatkan pengetahuan multidisiplin yang masing-masing ditunjang oleh disiplin ilmu sosial lainnya, seperti ilmu psikologi, sosiologi, antropologi, dan politik.

a. Psikologi

Psikologi dapat didefinisikan sebagai ilmu yang mempelajari perilaku manusia dan proses mental secara sistematis. Meskipun kita tidak bisa secara langsung mengamati proses mental—artinya kita tidak dapat mengindera apa yang terdapat pada aktivitas otak dan imajinasi serta jenis perilaku kompleks lainnya—tetapi dapat diformulasikan suatu konsep tentang aktivitas mental tersebut, seperti halnya proses berpikir, memori, pencitraan, dan pembelajaran. Telah lama para psikolog disibukkan dengan penelitian tentang belajar dan berusaha untuk menjawab satu pertanyaan kunci, “Mengapa seseorang berperilaku dengan cara tertentu?” Cabang ilmu psikologi terapan yang berhubungan dengan aspek perilaku manusia dalam organisasi kerja adalah psikologi organisasi atau psikologi industri. Cabang ini telah pengembangan model umum tentang perilaku manusia di tempat kerja, dengan penekanan pada aspek interaksi sosial, baik pada tingkat individu, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan, di samping melakukan pengujian dan prediksi teoretis terhadap fakta-fakta empiris yang dapat dimati.

b. Sosiologi

Sosiologi adalah studi sistematis tentang pola hubungan sosial yang berkembang antara manusia, yang dalam konteks ini secara khusus berfokus pada analisis masyarakat industri. Sosiolog telah membuat kontribusi terbesar pada pengembangan konsep perilaku organisasi melalui studi mereka pada organisasi formal. Sosiologi juga telah meneliti hubungan antara perilaku organisasi dan budaya, serta telah menganalisis faktor makrostruktur dan struktur global yang memengaruhi struktur dan proses organisasi. Secara esensial sosiologi membahas pertanyaan-pertanyaan tentang apa yang dimaksud dengan masyarakat, apakah masyarakat hanya terdiri dari manusia secara individual semata, bagaimana keterkaitan individu dengan kelompok sosial, dan bagaimana pembentukan strata sosial dengan sistem kekuasaan.

c. Antropologi

Antropologi adalah ilmu yang mempelajari tentang manusia. Antropologi budaya atau etnologi, merupakan subdisiplin dari antropologi. Para etnolog adalah mereka yang terpesona oleh berbagai macam budaya di dunia. Misalnya, multikulturalisme sebagai fenomena yang terjadi di Eropa dan Amerika Utara dapat diselidiki dan dipahami asal-usulnya dengan perspektif antropologi, dan dalam hal ini ilmu antropologi lebih berkecimpung dengan konsep etnosentrisme, relativisme budaya, dan *culture shock*. Etnosentrisme adalah kecenderungan dari sekelompok orang yang melihat budaya mereka sendiri sebagai hal superior dibanding budaya orang lain. Sebaliknya, relativisme budaya merupakan apresiasi terhadap semua keragaman budaya yang memiliki nilai intrinsik dan unik yang harus dinilai dan dipahami dari sudut pandang mereka sendiri. Hal ini berkaitan juga dengan etika positif yang mengasumsikan bahwa orang tidak pantas untuk mengevaluasi kebiasaan dan adat istiadat orang lain untuk memahami mereka. Ketika para pekerja bermigrasi dan berhadapan dengan budaya yang sangat berbeda dari budaya mereka sendiri, boleh jadi mereka mengalami perasaan disorientasi, perasaan terisolasi, kesepian, dan depresi, dan inilah yang dinamakan sebagai *culture shock*. Dalam hal perilaku organisasi, menyadari tentang etnosentrisme, relativisme budaya, dan *culture shock* dapat membantu kita dalam mengembangkan pemikiran yang lebih akurat dan kritis, khususnya dalam mengembangkan manajer yang lebih baik dan mumpuni dalam keragaman etniknya.

d. Politik

Politik adalah studi tentang individu dan perilaku kelompok dalam suatu sistem politik ketatanegaraan. Politik tidak hanya mempelajari tentang bagaimana pembuatan keputusan bagi masyarakat, tetapi juga memfokuskan studinya pada persaingan politik yang terjadi di tengah-tengah konflik sosial. Oleh karena itu, politik sering juga dipahami sebagai perjuangan untuk meraih kekuasaan dan bagaimana melakukan pengelolaan terhadap konflik kepentingan. Dalam beberapa tahun terakhir ini, ilmu politik telah

memberikan kontribusi signifikan pada perilaku organisasi, terutama dalam memahami perilaku manajerial, khususnya yang berkenaan dengan pemahaman tentang aspek kekuasaan dan bagaimana individu dan kelompok memanipulasi kekuasaan untuk kepentingan pribadinya.

Menyadari tentang adanya relevansi pandangan dari para psikolog, sosiolog, antropolog, dan politikus sedikit banyak telah membantu kemampuan kita untuk secara akurat menjelaskan dan memprediksi perilaku manusia dalam organisasi.

Dalam konteks ini, para pembaca yang skeptis mungkin berpikir belum melihat kegunaan praktis dari perilaku organisasi. Menurut hemat penulis, manfaat dari paparan tentang perilaku organisasi adalah lebih pada latihan intelektual. Kegunaan praktis dari perilaku organisasi adalah untuk membuat para mahasiswa dan para manajer lebih memerhatikan pengujian asumsi umum yang secara apriori telah memengaruhi pandangan masyarakat sehingga pandangan kritisnya akan bermanfaat dalam pengambilan keputusan mereka. Pemahaman ini penting, yang merupakan alat bantu intelektual yang dirancang untuk membantu manajer dalam memprediksi dan menjelaskan kegiatan organisasi, baik di luar maupun di dalam organisasi sehingga memprediksi perilaku orang lain merupakan persyaratan yang melekat pada kegiatan kehidupan sehari-hari dalam organisasi. Hidup kita akan lebih dipermudah dengan dimilikinya kemampuan untuk memprediksi tentang kapan orang akan merespons positif terhadap keinginan kita, atau memprediksi bagaimana para pekerja akan merespons secara positif berkenaan dengan sistem renumerasi yang baru diberlakukan. Dengan demikian, prediksi yang hanya mengandalkan *common sense* semata tentang perilaku manusia sering tidak dapat diandalkan. Pemahaman tentang disiplin perilaku organisasi akan membekali kemampuan kita dalam melakukan generalisasi dan prediksi tentang perilaku manusia secara sistematis yang ditunjang oleh keabsahan teori dan hasil penelitian. Dengan mempelajari perilaku organisasi kita juga akan terbantu untuk mengembangkan pengetahuan tentang perilaku manusia, sehingga pada gilirannya mampu untuk memprediksi perilaku mereka dalam organisasi kerja. Meskipun

penting untuk memprediksi perilaku manusia, dan juga penting untuk memahami dan menjelaskan perilaku manusia dalam organisasi yang kompleks. Perlu dibedakan antara pengertian prediksi dan penjelasan, yang keduanya tidak memiliki makna yang sama. Suatu prediksi yang akurat biasanya mendahului pemahaman dan penjelasan. Kita semua mampu memprediksi arah dari jatuhnya buah apel dari pohon, tetapi jika kita memiliki pengetahuan tentang teori gravitasi yang dikembangkan oleh Isaac Newton. Maka sepenuhnya kita mampu menjelaskan mengapa apel jatuh dari pohon ke tanah. Dalam konteks kerja misalnya, pemahaman terhadap teori perilaku organisasi akan membantu kita menjelaskan mengapa individu menjadi lebih atau kurang termotivasi ketika aspek-aspek tertentu dari pekerjaan mereka didesain ulang, atau mengapa bentuk-bentuk baru dalam organisasi dapat memiliki dampak negatif atau positif pada kinerja. Kemampuan para manajer untuk memahami perilaku manusia merupakan prasyarat yang diperlukan untuk membuat pilihan informasi dan memengaruhi tindakan organisasi. Terdapat bukti kuat yang menunjukkan hubungan positif antara tim yang memiliki pengetahuan tentang perilaku organisasi dengan kinerja yang unggul. Dengan demikian, kemahiran kita dalam mengelola organisasi akan ditentukan oleh bagaimana cara kita mengelola orang-orang dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, pengembangan yang berkelanjutan terhadap organisasi akan semakin ditentukan oleh bagaimana kita memahami dan mengelola perilaku organisasi. Sebagaimana telah dipaparkan di atas, bahwa organisasi kerja adalah struktur sosial yang dirancang dan dibuat oleh orang-orang yang memiliki kemampuan untuk membentuk dan mengubahnya. Mempelajari teori perilaku organisasi sangat diperlukan karena tersedia “peralatan” konseptual untuk melakukan pemahaman terbaik terhadap lingkup organisasi secara keseluruhan.

Dalam perspektif manajerialis, kita akan melihat organisasi sebagai sistem yang kompleks yang bagian-bagiannya bekerja sama untuk mengikat konsensus dan stabilitas. Manajer adalah “agen” dari pemilik dan investor sehingga tentunya mereka akan berusaha memaksimalkan efisiensi, memenuhi target yang telah ditetapkan, meminimalkan biaya, dan menghasilkan profit. Tentunya seorang manajer harus berusaha tetap bersikap

rasional. Artinya, secara sistematis mereka akan menerapkan berbagai teknik untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajer melakukan apa yang mereka lakukan karena keharusan pasar atau karena pemerintah yang mengharuskannya demikian. Dewasa ini organisasi dapat dipandang sebagai sebuah koalisi kelompok *stakeholders*. Dengan demikian, perilaku manajerial dalam organisasi “dibatasi” oleh faktor-faktor seperti kapasitas kognitif, informasi yang tidak sempurna, kebijakan organisasi, keputusan bisnis strategis, resistensi dari perilaku pekerja, keyakinan manajerial, serta nilai-nilai dan filosofi. Dalam paradigma manajerialis suatu kegagalan dapat terjadi, yang sebagian besar disebabkan oleh ketidakmampuan manajer dalam menghubungkan pemahaman perilaku organisasi dengan paradigma ekonomi-politik yang berlaku dominan di era neokapitalisme atau neoliberalisme di era globalisme ini.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

MENGEFEKTIFKAN SUATU TIM KERJA

Disadari oleh banyak pemimpin organisasi bisnis, bahwa suatu kerja sama tim yang efektif dipandang sebagai keunggulan kompetitif utama yang dapat memberikan hasil yang sangat baik bagi organisasi. Jika organisasi dapat meningkatkan kinerja tim, maka pada gilirannya partisipasi para pekerja dan pangsa pasar dapat meningkat pula dan sekaligus dapat terjadi perbaikan organisasi dan inovasi yang terus-menerus. Sayangnya kerja sama tim yang solid dengan integrasi keterampilan kerja yang kuat untuk menuju tujuan bersama agaknya sangat jarang. Kita sudah banyak belajar dari pengalaman bahwa tidak semua tim kerja diciptakan sama. Hal ini memunculkan pertanyaan mengapa sejumlah tim kerja dapat memperoleh hasil kinerja yang lebih baik ketimbang tim kerja yang lainnya. Jawabannya, dalam membangun tim kerja yang kuat, dibutuhkan lebih dari sekadar mengelompokkan sejumlah orang dalam suatu “hajatan” kerja bersama, dan kemudian dengan mudah kita mengatakan bahwa kelompok tersebut adalah “tim kerja”. Untuk membangun suatu tim kerja yang efektif, diperlukan paling tidak 3 (tiga) komponen penting. Pertama, bahwa sejumlah orang yang bekerja sama dalam sebuah tim kerja perlu memiliki keterampilan yang saling melengkapi. Dalam konteks ini mempekerjakan atau memilih anggota tim kerja yang memenuhi persyaratan keterampilan adalah sangat penting. Semua anggota tim kerja harus dapat menghubungkan dan menggabungkan keahlian teknis yang mereka miliki ke dalam tim kerja. Kita bisa membayangkan tentang

tim berkinerja tinggi dalam tim sepak bola yang pernah kita tonton di Brazil, di mana setiap anggota tim tersebut sangat mampu dan terlatih. Artinya, memilih anggota tim kerja yang terampil dan memelihara keterampilan mereka dari waktu ke waktu dengan penuh kesabaran sangatlah penting. Komponen penting kedua adalah adanya kesadaran bahwa masing-masing anggota tim kerja memiliki satu set tujuan kerja yang jelas. Suatu *the winning team* yang hebat perlu memiliki tujuan yang telah ditetapkan sehingga mereka memiliki kesiapan penuh untuk “bertarung”. Oleh karena itu, suatu tujuan yang luas perlu dipecah ke dalam berbagai tujuan yang lebih kecil guna menyelaraskan upaya setiap orang untuk tugas-tugas tertentu di mana mereka bertanggung jawab secara individual. Dalam suatu organisasi yang unggul, telah terbentuk bahwa misi setiap pekerja telah sejalan dengan misi organisasi yang lebih besar. Tujuan inilah yang akan mendasari semua keputusan dalam organisasi untuk membuat impian menjadi kenyataan. Komponen penting ketiga adalah membangun rasa tanggung jawab bersama. Di sinilah tugas kepemimpinan untuk membangun komitmen dan tanggung jawab bersama dengan menunjukkan contoh kepemimpinan yang adekuat. Para pemimpin harus menunjukkan akuntabilitas untuk menciptakan budaya tanggung jawab. Tim kerja terbaik harus mampu menentukan siapa yang bertanggung jawab untuk apa dan mampu melacak setiap kemajuan individu dan tim kerja. Dengan demikian, suatu produktivitas perlu dihargai dan dirayakan. Dalam suatu tim kerja yang solid setiap individu akan mendukung tujuan kerja tim dan tidak akan membiarkan ada individu yang berjuang sendirian. Tujuan tim kerja akan menciptakan tekanan positif agar memberikan hasil dan para anggota tim memberikan tanggapan yang positif untuk tidak saling mengecewakan anggota tim yang lain. Pada organisasi bisnis *Southwest Airlines* misalnya, para pekerja memiliki tanggung jawab kolektif untuk memastikan bahwa pesawat terbang tiba tepat pada waktunya dan segera mengidentifikasi akar penyebab masalah ketika penerbangan tertunda.

Tentu saja bagaimanapun suatu tim kerja yang solid tetap akan menghadapi tantangan dan berbagai macam kendala. Tantangan pertama adalah membangun

suatu kepercayaan, yang merupakan dasar dan sangat diperlukan untuk membangun suatu tim berkinerja tinggi. Dengan tingginya tingkat kepercayaan maka suatu tim akan bekerja dengan lebih produktif, memiliki rasa persatuan, dan saling mendukung. Persoalannya adalah bahwa membangun kepercayaan tersebut membutuhkan waktu. Untuk mempercepat proses maka fasilitator atau konsultan dari luar dapat membimbing tim kerja dan berbagi wawasan baru dalam rangka membangun tumbuhnya sikap saling kepercayaan. Tantangan kedua adalah mengatasi konflik, dan dalam kaitan ini yang terpenting adalah pemahaman bagaimana konflik dapat menjadi produktif dan berguna bagi pembentukan tim kerja. Hambatan ketiga adalah kurangnya akuntabilitas. Cara terbaik untuk mendorong akuntabilitas adalah kejelasan pada saat menetapkan tujuan, dengan menulis secara terbuka setiap kemajuan dan menyelenggarakan dialog tim tentang prestasi dan kemunduruan yang sedang berlangsung.

Dalam hal ini kita perlu juga mengetahui indikasi bahwa tim yang sedang dibangun berkinerja tinggi atau mencapai hasil bisnis terbaik. Salah satu indikasinya adalah ketika kita mengamati mereka maka akan terlihat suatu partisipasi dan dialog terbuka dalam setiap pertemuan tim kerja. Kita dapat mengamati kualitas percakapan mereka, melakukan evaluasi berkala tentang jalannya proses inovasi dan proses belajar yang mereka lakukan secara terus-menerus. Kita juga dapat melihat bagaimana dukungan kelompok terhadap anggota tim kerja lain yang belum mampu memberikan kontribusi sehingga kita akan melihat hasil kolektif mereka.

Ada kalanya kita butuh melibatkan pihak lain untuk mencapai pembentukan tim kerja terbaik sebagai fasilitator guna membangun tujuan tim berdasarkan pada perencanaan strategik. Fasilitator dapat membantu anggota tim kerja memahami bagaimana mereka akan bekerja sama, terutama dalam menanggulangi konflik yang ada. Hal ini disebut tahap awal yang sering disebut sebagai tahap mengatasi badai. Mungkin suatu lokakarya dapat membantu tim kerja dalam membangun ketegasan dan keterampilan solusi maupun resolusi konflik dan silang pendapat melalui dialog dan perdebatan produktif yang berkelanjutan dengan rekan tim kerja baru mereka. Tahap berikutnya adalah

tahap pembentukan “norma” di mana tim mulai membangun rasa persatuan dengan meninjau kemajuan mereka guna membuat sejumlah aturan main. Penyelenggaraan suatu lokakarya pengembangan profesional bagi para pemimpin juga dianjurkan untuk membantu mereka mempelajari strategi peningkatan rasa memiliki dan kebanggaan bagi para pekerja. Tahap unjuk prestasi merupakan tahap produktivitas untuk mengetahui bagaimana masing-masing anggota dapat berkontribusi, dengan melakukan evaluasi kinerja dan penghargaan terhadap anggota tim kerja yang memberikan hasil terbesar.

Tidak hanya dengan satu tiupan suling untuk menciptakan harmoni simfoni, kecuali dibutuhkan suatu orkestra besar untuk memainkannya. Hubungan kerja sinergis adalah fenomena untuk menyaksikan aksi setiap orang per orang dalam suatu kerja sama yang hanya menyita sumber daya sedikit, tetapi mampu mencapai kuantitas dan kualitas *output* yang lebih tinggi ketimbang jika mereka bekerja hanya sendirian. Masalahnya adalah banyak fasilitator perubahan profesional tidak memiliki pemahaman mendalam tentang dinamika yang mendasari bagaimana suatu sinergi bekerja. Mereka memandang bahwa sinergi telah tersedia dalam tim kerja mereka, dan mereka percaya mampu untuk memanfaatkannya. Sayangnya mereka sering tidak memiliki kemampuan dengan jelas tentang tindakan spesifik apa yang dapat digunakan untuk menumbuhkan sinergi tersebut.

Terdapat tiga Jenis hubungan kerja individu atau tim kerja dalam menggunakan sumber daya—termasuk waktu, uang, bahan baku, dan SDM—sebagai unit produktif dengan tiga cara, yakni dengan merusak diri sendiri, bersikap pasif-statik, dan yang diharapkan adalah mencapai sinergis. Pertama adalah yang bersifat merusak diri sendiri, yang dapat kita tuangkan ke dalam rumus: $1 + 1 < 2$. Dalam jenis hubungan seperti ini para pekerja berinteraksi dengan cara menggunakan sumber daya secara berlebihan dari organisasi, sehingga *output* mereka menjadi kurang produktif dan kurang diharapkan jika masing-masing individu tersebut bekerja secara terpisah. Misalnya hubungan antara unit pemasaran dan unit operasi yang telah menghabiskan banyak sumber daya untuk melindungi wilayah mereka antara satu dengan lainnya dengan saling menyalahkan

dan miskomunikasi. Bahkan ketika mereka bekerja lebih menyerupai dua pihak pesaing internal dan bukan dua fungsi yang saling berkaitan dalam sistem yang sama. Hal ini juga sama dengan individu yang menghabiskan banyak waktu dan energi dalam konflik antara satu dengan lainnya ketimbang memenuhi kebutuhan para pelanggan. Hubungan kerja seperti ini akhirnya merusak diri sendiri karena orang-orang yang terlibat tidak menghasilkan cukup *output* dengan menguras sumber daya yang diperlukan bagi mereka untuk bekerja sama. Dengan kata lain, mereka benar-benar memiliki tingkat net produktivitas yang negatif. Untuk mempertahankan tingkat produktivitas seperti ini, sumber daya tambahan perlu didatangkan dari luar hubungan kerja. Dengan demikian, jika tidak ada sumber daya berlebih, suatu organisasi akan menderita defisit sumber daya yang habis digunakan oleh “saluran pembuangan”. Untuk sementara organisasi mungkin dapat menyubsidi hubungan kerja seperti ini, tetapi dalam periode waktu yang relatif lebih lama, hubungan kerja demikian akan terus-menerus membuang waktu, uang, material atau bahan baku, dan tenaga manusia. Organisasi demikian dapat dilanda lingkaran setan antara *output* yang tidak memadai dan ketidakmampuan untuk melakukan sesuatu dalam mengatasi hal tersebut.

Hubungan yang kedua adalah hubungan pasif-statis yang jika dituangkan ke dalam rumus adalah $1 + 1 = 2$. Dalam hubungan kerja yang pasif-statis, setiap orang akan berinteraksi dengan cara menggunakan sumber daya pada tingkat yang sepadan dengan yang mereka kontribusikan kembali terhadap organisasi. Dengan kata lain, tingkat produktivitas mereka akan sama jika kedua orang atau unit kerja mereka tidak digabungkan atau berdiri secara terpisah. Dilihat secara sepintas, tampaknya tidak ada masalah dengan jenis hubungan kerja seperti itu. Produktivitas seperti itu mungkin terlihat seperti “normal” saja, tetapi perubahan keadaan yang berlangsung cepat akan menciptakan tuntutan dan harapan baru, yang memberi tekanan pada organisasi dan para pekerja untuk bereaksi cepat terhadap realitas perubahan baru. Sistem yang pasif-statis tidak dapat menghasilkan sumber daya yang dapat melampaui apa yang diperlukan untuk menghasilkan produk dan/atau jasa untuk memberikan pelayanan

terhadap para pelanggan. Dengan kata lain, organisasi mereka tidak memiliki cukup cadangan untuk memenuhi permintaan jika terjadi suatu hal yang tak terduga. Keinginan untuk menanggapi suatu perubahan mengandung arti juga siap mengorbankan sebagian sumber daya untuk melakukan suatu adaptasi, yang berarti juga dapat menggerus sumber daya yang tadinya dialokasikan untuk kegiatan operasi. Oleh karena itu, terdapat ancaman penurunan siklus, yang tadinya berada pada konstanta $1 + 1 = 2$ merosot menjadi $1 + 1 < 2$, atau kembali pada siklus merusak diri sendiri.

Terakhir adalah hubungan sinergis, yang jika dituangkan ke dalam suatu rumus menjadi $1 + 1 > 2$. Dalam hubungan yang sinergis, interaksi yang kooperatif dapat menghasilkan dampak total yang lebih besar ketimbang jika masing-masing pihak menghasilkan *output* secara terpisah. Dalam rumusan yang sederhana, operasi tim kerja yang sinergis akan menghasilkan “kerja sama tim yang efektif”. Sebagai contoh adalah kerja sama tim sepak bola profesional yang menghasilkan produktivitas gol dari tim kerja yang sinergis dengan menggabungkan semua keterampilan pemain ke dalam sebuah unit operasi yang dapat melampaui kemampuan *skill* individual masing-masing pemain. Mungkin suatu tim tidak memiliki pemain bintang atau *superstar* yang banyak, tetapi mereka dapat beroperasi secara sinergis dan dapat mengalahkan tim bertabur bintang namun nonsinergis, sebagaimana sering kita saksikan dalam pertarungan piala dunia sepakbola yang acap penuh dengan kejutan. Seorang pemain Individu mungkin pandai memainkan bola dengan cantik, tetapi sebuah tim memiliki kemungkinan besar untuk mengalahkan lawan yang kuat. Tentu saja, hubungan serupa dapat berlaku pula dalam pengaturan kerja organisasi. Sejumlah unit kerja yang sinergis dapat menggabungkan upaya mereka sehingga *output* mereka dapat diproduksi secara lebih efektif dan efisien yang berbeda ketika mereka bekerja masing-masing secara independen.

Hubungan antara sesama pekerja dan dengan atasan mereka dapat berfungsi secara efektif jika bakat dan kompetensi mereka dipadukan sejalan dengan pemberian kompensasi bagi kelemahan masing-masing sehingga dapat menghasilkan tim kerja yang sangat produktif. Mereka yang terlibat dalam hubungan kerja yang sinergis akan

mampu memanfaatkan waktu dan sumber daya secara optimal untuk mencapai semua aspek sasaran penting yang dibutuhkan untuk mengelola tahap transisi. Sumber daya tambahan dapat memfasilitasi kompetensi dan produktivitas mereka yang terkait dengan perubahan dalam rangka menciptakan pilihan baru yang selama ini tidak tersedia. Namun dengan sinergi tersebut, tidak berarti individu atau tim kerja memiliki kekebalan dari tekanan perubahan, tetapi mereka dapat menggunakan waktu dan sumber daya yang tersedia secara optimal untuk bereaksi terhadap perubahan yang cepat dengan cara yang lebih efektif.

Dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja, suatu organisasi dapat menggunakan berbagai cara. Salah satu yang acap digunakan adalah memanfaatkan prinsip-prinsip siklus Deming sambil menjaga beberapa prinsip dasar TQM guna merancang, menyampaikan, memperbaiki, dan memelihara program inisiatif yang efektif. Deming telah menemukan 14 poin unsur-unsur kunci yang diperlukan untuk mencapai kualitas kinerja yang tinggi, yaitu:

- a. Penetapan tujuan yang diarahkan pada peningkatan produk dan pelayanan agar menjadi lebih kompetitif dan mampu bertahan dalam bisnis.
- b. Mengadopsi filosofi baru untuk membangkitkan tantangan, belajar bertanggung jawab, dan mengambil kepemimpinan dalam perubahan.
- c. Menghentikan ketergantungan pada inspeksi untuk mencapai kualitas, dengan membangun kualitas dari sejak awal.
- d. Menghentikan pemberian kontrak atas dasar tawaran terendah.
- e. Terus memperbaiki sistem operasi dan pelayanan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas, yang pada gilirannya berarti juga mengurangi biaya secara terus-menerus.
- f. Melaksanakan pelatihan berbasis kompetensi.
- g. Meningkatkan fungsi kepemimpinan untuk membantu orang dan teknologi bekerja dengan lebih baik.
- h. Mengusir rasa takut sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif.

- i. Merobohkan penghalang antardepartemen sehingga orang bisa bekerja sebagai sebuah kesatuan tim kerja yang utuh.
- j. Menghilangkan slogan dan tekanan kerja yang hanya berakibat pada penciptaan kondisi hubungan permusuhan.
- k. Hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran.
- l. Hilangkan hambatan yang dapat merongrong kebanggaan dan kehormatan para pekerja.
- m. Melembagakan program pendidikan dan perbaikan diri yang kuat.
- n. Melakukan transformasi bagi semua orang dan menempatkan mereka untuk bekerja di dalamnya.

Para manajer adalah orang yang mengarahkan organisasi untuk sampai pada tujuan. Adapun manajemen adalah sistem yang mengelola proses perencanaan dan pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan upaya anggota organisasi, dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping mempertahankan kendali atas organisasi, para manajer juga perlu memiliki kemampuan untuk memimpin, menginspirasi, dan mengarahkan setiap orang yang berada di sekitar mereka. Dalam suatu organisasi bisnis, para pemegang saham akan memilih dewan direksi untuk mewakili kepentingan mereka. Seorang direktur utama akan ditunjuk untuk bertanggung jawab secara keseluruhan untuk menjalankan roda organisasi. Dengan bantuan para direksi mereka akan menunjuk para manajer untuk menjalankan organisasi. Jenis manajer yang ditunjuk akan tergantung pada struktur organisasi yang tersedia. Kemungkinan suatu struktur akan mencakup:

- a. Manajer regional ketika sebuah organisasi beroperasi secara regional.
- b. Manajer fungsional ketika sebuah organisasi dibagi menjadi berbagai fungsi, misalnya operasi, pemasaran, sumber daya manusia dan keuangan.
- c. Manajer departemen, ketika sebuah organisasi dibagi menjadi berbagai departemen.

- d. Manajer umum, baik untuk unit kantor atau pabrik di mana mereka harus melapor pada para atasannya.

Para manajer dalam sebuah organisasi akan diberikan area tanggung jawab. Biasanya mereka akan memiliki lingkup sasaran dan tujuan berupa target organisasi dan tujuan secara keseluruhan. Para manajer biasanya bertanggung jawab untuk membangun, memprioritaskan, dan memastikan bahwa tujuan dapat tercapai. Maksudnya adalah membangun kerangka atau pola kerja dalam rentang tanggung jawabnya, misalnya dengan mengomunikasikan target, tujuan, dan hasil kepada orang-orang yang bekerja di sekeliling mereka. Di samping itu mereka akan menetapkan pengaturan administrasi untuk memantau dan memastikan bahwa anggaran terserap dengan baik. Mereka juga dituntut untuk menggunakan sumber daya keuangan dengan cara yang terbaik bagi organisasi sejalan dengan besaran keuntungan dan target hasil atau volume penjualan. Demikian pula, mereka akan dituntut untuk memastikan bahwa bahan baku digunakan dengan cara yang paling produktif dengan limbah minimum, serta menggunakan mesin dan peralatan yang paling tepat, untuk dipertahankan, diganti, dan diperbarui jika diperlukan. Mereka juga dituntut untuk melakukan efisiensi dalam penggunaan waktu, di samping memastikan bahwa tempat kerja yang digunakan aman dan digunakan dengan cara yang paling baik. Mereka juga dituntut untuk menggunakan teknologi pengolahan informasi yang paling efektif.

Tentunya terdapat sejumlah cara untuk mengukur efektivitas organisasi. Bahkan kunci ukuran efektivitas atau keberhasilan organisasi sering kontroversial. Sebagian organisasi mungkin lebih fokus pada aspek pendapatan (*revenue*), laba (*profit*), dan pertumbuhan (*growth*) sebagai “kunci” ukuran keberhasilan. Namun, pengukuran yang hanya bertumpu pada ketiga aspek tersebut tidak dapat mengungkap apa yang terjadi dalam organisasi dan tidak akan memberikan informasi tentang *wholestory* prospek organisasi kita. Pendapatan tidak dapat mengatakan apa-apa tentang organisasi kita. Pendapatan bisa naik karena penjualan aset atau diskon yang menguntungkan. Pendapatan yang

menguntungkan memang penting, tetapi keuntungan adalah sederet urutan akuntansi yang penuh dengan penyusutan, amortisasi, dan dampak dari pungutan pajak. Suatu pertumbuhan memang terdengar besar, tetapi bisa juga menyembunyikan kegagalan produk. Jadi matriks apa yang perlu dikembangkan untuk mengukur keberhasilan organisasi?

Indikator keunggulan (*leading indicators*) adalah matriks yang dapat digunakan untuk memperkirakan probabilitas keberhasilan yang tinggi di masa depan. Misalnya, hubungan kita dengan pelanggan dapat bercerita banyak tentang prospek penjualan di masa depan, termasuk keunggulan kompetitif, dan prospek pertumbuhan di masa depan.

Terdapat 10 Indikator keunggulan dalam mengukur keberhasilan suatu organisasi, yakni:

- a. Efektivitas komunikasi. Apakah para pekerja kita mengerti, bukan hanya mampu mendengar pesan komunikasi terbaru kita? Tentu kita telah menyampaikan pesan tersebut dalam pertemuan terakhir, *newsletter*, memo, atau halaman web kita, tetapi apakah mereka juga memahaminya. Bagaimana kita tahu bahwa mereka paham atau tidak? Apakah kita telah menggunakan tes, kuis, atau mengulang pesan kembali melalui orang lain dengan kata-kata yang berbeda? Apakah kita sendiri memiliki ukuran untuk mengetahui efektivitas komunikasi kita?
- b. Hubungan dengan para pelanggan. Dalam hal ini kita tidak berbicara tentang kepuasan pelanggan. Sering kali kebutuhan para pelanggan dapat dipenuhi tetapi apa indeks hubungan kita dengan mereka? Hubungan adalah jalan dua arah. Bagaimana perasaan kita tentang mereka? Apakah mereka membayar tepat waktu, menghasilkan pendapatan yang cukup, dan mereka mudah untuk bekerja sama dengan kita? Sebab, hanya berfokus pada kepuasan pelanggan semata bisa saja pelanggan tersebut tidak menguntungkan. Boleh jadi pelanggan selalu benar tetapi apakah mereka pelanggan yang tepat bagi kita? Apakah kita memiliki ukuran untuk mengetahui hubungan dengan pelanggan?

- c. Kepuasan para pekerja. Para pekerja yang bahagia akan menyebabkan pelanggan lebih bahagia. Apakah kita memiliki indeks kepuasan para pekerja yang dapat mengukur absensi, keluhan, omset, dan hasil survei?
- d. *Brand image*. Hal ini lebih dari sekadar pengakuan. *Brand image* (citra merek) adalah indikator utama keberhasilan tentang bagaimana orang merasa tentang organisasi kita. Gunakan riset dan survei pasar untuk menentukan apakah citra merek kita naik atau turun.
- e. Gangguan (*distraction*). Semua orang memiliki pekerjaan dalam organisasi kita, namun seberapa banyak waktu yang mereka habiskan untuk bekerja sesuai dengan maksud mengapa mereka dipekerjakan? Apakah mereka memiliki ukuran untuk tugas-tugas tata usaha, peningkatan kualitas, dan tugas manajemen lainnya? Kita perlu mencoba untuk menghilangkan limbah distraksi ini. Seberapa banyak waktu yang kita habiskan untuk melaksanakan tugas-tugas manajemen yang bukan bagian dari deskripsi kerja kita?
- f. Kepercayaan (*trust*). Apakah semua orang percaya pada organisasi atau kepemimpinan kita? Jika sejumlah orang tidak percaya terhadap manajemen, maka mereka akan menciptakan hambatan yang akan memperlambat pelaksanaan program manajemen atau inisiatif terhadap pelanggan sehingga pelanggan dapat saja berhenti membeli. Apakah kita memiliki ukuran untuk menentukan organisasi kita berada pada tingkat kejujuran dan integritas yang tinggi, baik di dalam maupun di luar organisasi kita?
- g. Frustrasi pelanggan. Apakah kita ingin agar para pelanggan memiliki pengalaman yang konsisten dan menguntungkan dengan organisasi kita? Jadi bagaimana kita mencari, menghitung, dan mengukur kejengkelan, frustrasi, dan kejutan negatif pada pengalaman para pelanggan ketika mereka melakukan bisnis dengan kita? Kita tahu bahwa sebagian besar organisasi bisnis tidak mengukur hal ini karena setiap organisasi bisnis besar telah memiliki jaringan saluran telepon untuk menavigasi pembicaraan dengan mereka melalui operator. Keluh kesah

para pelanggan yang tertunda sering memicu frustrasi dan akhirnya mereka meninggalkan organisasi kita dan mencari pengalaman baru dengan vendor yang lebih menyenangkan. Apakah kita juga pernah mengukur frustrasi pelanggan?

- h. Hubungan dengan pemasok. Sama seperti halnya hubungan dengan para pelanggan, hubungan dengan para pemasok perlu diukur juga. Seberapa mudah pemasok dapat melakukan hubungan bisnis dengan kita? Apakah mereka masih responsif terhadap kebutuhan kita? Apakah kualitas mereka lebih dari cukup? Bagaimana mengukur hubungan dengan para pemasok kita?
- i. Manajemen proyek. Setiap organisasi memiliki proyek, baik untuk klien atau pelanggan internal. Bagaimana kita mengukur anggaran proyek, efisiensi biaya, jadwal penyelesaian, kualitas, dan bahkan inovasi?
- j. Kompetensi para pekerja. Hal ini lebih dari sekadar mengukur jumlah jam pelatihan, yang terpenting adalah apakah mereka benar-benar belajar tentang sesuatu yang berguna untuk pekerjaan kita? Mengukur hal ini dengan benar sangatlah sulit. Kita perlu mengembangkan matriks kompetensi dengan mendefinisikan keterampilan untuk setiap tingkat keterampilan yang diperlukan. Kemudian mengukur keterampilan saat ini pada semua orang dalam suatu persentase. Jika menunjukkan adanya kesenjangan maka suatu pelatihan dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi yang lebih tinggi. Apakah kita pernah mengukur aspek kompetensi ini?

Menyusun kunci indikator keunggulan organisasi sangat penting untuk mengukur keberhasilan organisasi. Indikator utama yang perlu kita kembangkan merupakan matriks yang dapat memperkirakan probabilitas keberhasilan yang tinggi di masa depan. Tentu saja terdapat ukuran lain yang berkontribusi terhadap tujuan strategis organisasi? Misalnya penggunaan *Key Performance Indicators* (KPI) untuk melihat seberapa efektif para pekerja memberikan kontribusi yang lebih baik untuk mendorong keberhasilan organisasi. Hal yang perlu diingat adalah bahwa setiap KPI perlu disesuaikan dengan jenis organisasi dan tujuannya. Sebagai contoh, sebuah organisasi nonprofit seperti perguruan

tinggi atau rumah sakit akan memiliki KPI yang berbeda dengan organisasi publik lainnya. Dengan demikian, setiap KPI harus mencerminkan misi dan tujuan organisasi. Kita dapat memilih salah satu indikator pengukuran dari berbagai macam indikator yang ada, atau bahkan dapat menggunakan kombinasi dari beberapa jenis pengukuran, dan yang penting tujuan keberhasilan organisasi di masa depan dapat tercapai berdasarkan pengukuran yang kita lakukan.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

ORGANISASI INOVATIF

Dalam masyarakat modern dan dinamis tempat di mana suatu organisasi berada, pertanyaan tentang apakah perubahan organisasi perlu dilakukan menjadi tidak relevan lagi. Mungkin pertanyaan yang lebih relevan adalah bagaimana cara para manajer atau pemimpin mengatasi desakan perubahan yang tidak dapat dielakkan serta menghadang aktivitas kerja mereka sehari-hari dalam upaya mempertahankan organisasi agar tetap aktif dan mutakhir. Meskipun perubahan merupakan suatu realitas, seorang pemimpin tentu tidak lagi dapat membiarkan perubahan terjadi sebagaimana apa adanya terutama apabila ia ingin membuktikan dirinya sebagai pemimpin yang dianggap efektif. Dengan kata lain, mereka harus pandai menyusun strategi untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan perubahan. Bagaimanapun, perubahan merupakan cara pandang dan cara hidup yang diperlukan yang mengiringi dan terjadi di sekeliling kita dan senantiasa menawarkan berbagai pengalaman baru bagi setiap orang.

Organisasi dapat mencapai keseimbangan dalam struktur sosialnya jika ia dapat mengembangkan hubungan yang mapan dengan lingkungan; dalam hal ini para pekerja dapat menyesuaikan diri dengan keseimbangan yang terwujud. Sebaliknya, apabila timbul perubahan dalam organisasi maka para pekerja harus melakukan penyesuaian baru pada saat organisasi mencari keseimbangan baru, sebagai suatu siklus perubahan yang terus-menerus. Salah satu tugas pemimpin adalah memerhatikan para pekerja yang

terimbas oleh suatu perubahan, yaitu dengan memperbaiki dan menjaga keseimbangan kelompok serta menata dan menyesuaikan kembali pribadi-pribadi para pekerja yang merasa terganggu oleh terjadinya perubahan. Dalam prinsip homeostatis, untuk menjaga keseimbangan, suatu kelompok dapat memberikan respons yang dipandang terbaik apabila terjadi perubahan. Setiap tekanan akan menimbulkan tekanan balik dari dalam kelompok. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme ketahanan dari dalam, yaitu menghimpun energi untuk memperbaiki keseimbangan apabila perubahan merupakan sumber ancaman. Karakteristik organisasi yang memiliki mekanisme memperbaiki diri sendiri ini disebut homeostatis, yaitu para pelaku di dalam organisasi bertindak untuk menciptakan keadaan di mana kebutuhan mereka tetap terpenuhi dan secara otomatis melindungi mereka dari gangguan terhadap keseimbangan itu.

Para pemimpin yang bermaksud melakukan perubahan dalam tim kerja atau organisasi perlu membekali dirinya dengan keterampilan atau paling sedikit memiliki dua hal, yakni daya diagnosis dan kemampuan menerapkan perubahan. Daya diagnosis adalah suatu kecakapan untuk mengajukan pertanyaan, sensasi, atau kepekaan terhadap lingkungan organisasi, menetapkan metode observasi dan pengumpulan data yang efektif, serta menyusun cara mengolah dan menafsirkan data.

Dalam melakukan diagnosis, para pemimpin perlu mengetahui tentang apa yang aktual sedang terjadi sekarang, apa yang mungkin sedang terjadi, apa perubahan yang diinginkan oleh organisasi agar terjadi secara ideal, serta apa saja kendala yang menghambat gerak laju dari keadaan aktual ke ideal. Untuk menerapkan perubahan para pemimpin harus mampu menerjemahkan data diagnosis ke dalam tujuan dan rencana, strategi, serta prosedur perubahan. Pertanyaan yang perlu diajukan dalam perubahan ini adalah bagaimana melakukan perubahan dalam tim kerja atau organisasi serta bagaimana setiap individu sebagai komponen organisasi dapat menerima perubahan. Di samping itu, apa saja yang mendukung dan menghambat perubahan dalam lingkungan. Ketika kita melakukan diagnosis paling tidak ada tiga langkah yang harus dilakukan yaitu mengidentifikasi sudut pandang, mengidentifikasi masalah, dan melakukan analisis.

Sebelum melakukan upaya diagnosis dalam organisasi, perlu ada kejelasan dari sudut pandang mana situasi akan diamati, apakah dari sudut pandang kita sendiri, atasan kita, rekan kerja kita, konsultan dari luar organisasi, atau sudut pandang lain. Idealnya sedapat mungkin kita mengkaji seluruh situasi dari sudut pandang banyak pihak yang akan terkena oleh dampak perubahan itu. Meskipun ada kalanya realitas menghambat perspektif luas seperti itu, sehingga perlu dipahami benar kerangka acuan yang kita gunakan dari sejak awal. Melalui identifikasi masalah, kita dapat mengetahui sejauh mana kita dapat mendeteksi kesenjangan antara apa yang sesungguhnya terjadi dan apa yang diinginkan untuk terjadi. Sebagaimana diketahui suatu perubahan dilakukan untuk memperkecil kesenjangan antara kenyataan (aktual) dengan apa yang diinginkan (ideal). Boleh jadi setelah dilakukan diagnosis, disadari bahwa keinginan kita selama ini tidak realistis yang karenanya perlu disepadankan dengan hal-hal yang sesungguhnya terjadi.

Melalui analisis, apabila kesenjangan dapat diidentifikasi maka tujuan analisis adalah menentukan ihwal mengapa suatu masalah timbul. Tentu saja pemisahan antara identifikasi dan analisis masalah tidak selalu jelas karena mengidentifikasi bidang-bidang kesenjangan sering kali merupakan pekerjaan menganalisis. Apabila kesenjangan telah dapat diidentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah menetapkan variabel kausal atau variabel bebas yang dapat diubah oleh para pemimpin, apakah gaya kepemimpinan atau gaya manajemen, struktur organisasi, visi dan misi, ataupun tujuan organisasi serta aspek lainnya.

Dalam menerapkan perubahan perlu diidentifikasi alternatif pemecahan dan strategi penerapan yang tepat untuk mengurangi kesenjangan. Di samping itu perlu mengantisipasi konsekuensi yang akan muncul dari penerapan masing-masing strategi alternatif, yang pada akhirnya perlu memilih strategi spesifik yang cocok untuk diterapkan, berbarengan dengan penentuan alternatif pemecahan masalah. Sebelum kita menerapkan suatu strategi perubahan perlu juga ditentukan hal-hal apa saja yang perlu kita miliki (sebagai faktor pendukung) untuk melakukan upaya perubahan dan hal-hal apa yang merintanginya (sebagai faktor penghambat). Berdasarkan pengalaman, bahwa

apabila pemimpin mulai menerapkan strategi perubahan tanpa melakukan langkah analisis terlebih dahulu, mereka dapat dihadapkan pada berbagai kesukaran tanpa mengetahui apa penyebabnya. Untuk memanfaatkan teknik analisis dalam menyusun strategi perubahan, ada beberapa pedoman yang dapat dipergunakan. *Pertama*, apabila kekuatan dan frekuensi faktor pendukung jauh melebihi bobot faktor penghambat dalam situasi perubahan, maka pemimpin dapat bergerak lebih jauh mengatasi faktor penghambat untuk mendorong terjadinya perubahan yang dikehendaki. *Kedua*, apabila terjadi keadaan sebaliknya di mana faktor penghambat jauh lebih kuat daripada faktor pendukung, maka pemimpin akan dihadapkan kepada beberapa pilihan. Pilihan tersebut adalah menghentikan upaya perubahan dengan menyadari kesukarannya jika hal tersebut dipaksakan, atau mengubah setiap faktor penghambat satu demi satu menjadi faktor pendukung dengan tetap mempertahankan kekuatan faktor-faktor pendukung. *Ketiga*, apabila faktor pendukung dan faktor penghambat memiliki kekuatan yang sama, para pemimpin dapat lebih memperkuat faktor pendukung, sekaligus pada saat yang sama mengubah atau memperkecil kekuatan, baik sebagian atau seluruh faktor penghambat. Khusus dalam upaya mengubah faktor perilaku manusia dalam organisasi, terdapat gradasi tingkat kesulitan untuk melakukan perubahan. Apabila perilaku individual cukup sulit untuk diubah, maka akan jauh lebih sulit apabila kita berupaya hendak mengubah perilaku suatu tim kerja atau organisasi.

Perubahan perilaku manusia ini dapat kita bagi ke dalam empat tingkat perubahan, yaitu perubahan pengetahuan, perubahan sikap, perubahan perilaku individual, dan perubahan prestasi tim kerja atau organisasi. Perubahan pengetahuan sebagai aspek kognitif mungkin lebih mudah dilakukan, cukup dengan meminta membaca buku, artikel, atau kolom ataupun dengan mendengar ceramah dari para pakar yang mereka percayai. Struktur sikap berbeda dengan struktur pengetahuan, di mana dalam struktur sikap telah melibatkan evaluasi emosional dari individu untuk memberikan penilaian positif atau negatif yang stereotipe terhadap suatu hal. Bertambahnya kedalaman emosi sering kali lebih menyulitkan untuk melakukan perubahan sikap dibandingkan dengan mengubah

pengetahuan seseorang, disebabkan telah terbentuknya predisposisi rasa suka dan tidak suka terhadap sesuatu hal. Begitu pula untuk mengubah perilaku seseorang akan memerlukan tingkat kesukaran dan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan apabila kita mengubah sikap dan pengetahuan seseorang. Jika perilaku individual sulit untuk diubah, maka upaya akan jauh lebih sulit apabila perubahan hendak dilakukan terhadap perilaku tim kerja atau organisasi. Mengubah gaya kepemimpinan satu atau dua orang manajer atasan mungkin akan berjalan efektif, namun ambisi mengubah partisipasi manajer bawahan secara drastis merupakan proses yang dapat menyita banyak waktu. Dalam hal ini kita perlu menyadari bahwa pada dasarnya kita tengah mengubah kebiasaan, adat istiadat, dan tradisi yang telah berkembang sekian lama.

Namun demikian, dengan menyadari hal tersebut, perubahan tetap bisa dilakukan dengan mengkaji dua daur perubahan yang berbeda. *Pertama*, daur perubahan partisipatif, dengan asumsi apabila telah tersedia pengetahuan yang kondusif dari tim kerja atau organisasi untuk menerima perubahan, maka sikap dan sinergitas positif dapat diarahkan terhadap perubahan yang diinginkan. Strategi yang efektif adalah dengan melibatkan setiap individu, tim kerja, atau organisasi secara langsung dalam upaya membantu atau memilih dan melembagakan metode-metode baru dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan dan ikut serta dalam memecahkan permasalahan. Strategi lain yang efektif adalah mengidentifikasi beberapa pemimpin informal dan formal yang memiliki pengaruh di dalam tim kerja atau organisasi yang mudah memperoleh dukungan dari bawahan untuk terlaksananya perubahan yang diinginkan. Dengan demikian daur perubahan partisipatif biasanya mengikuti alur yang dimulai dari perubahan pengetahuan, sikap, perilaku individual, tim kerja, atau organisasi. *Kedua* adalah daur perubahan direktif, yang mana daur perubahan ini dimulai dengan perubahan yang dilakukan terhadap organisasi secara keseluruhan oleh kekuatan atau faktor eksternal, seperti otoritas kekuasaan pemimpin yang lebih tinggi, kekuatan tuntutan masyarakat, dan peraturan perundang-undangan baru. Proses perubahan seperti ini cenderung berlangsung melalui saling pengaruh antara jaringan interaksi pada

tingkat individual. Hubungan dan pola perilaku ini menciptakan pengetahuan baru yang membentuk predisposisi sikap untuk mendukung atau resistensi terhadap perubahan tersebut. Daur perubahan yang berlangsung dalam konteks ini berjalan sebaliknya dari perubahan partisipatif, disebabkan karena adanya kewenangan otoritas kekuasaan, maka sentuhan perubahan dapat dimulai dari perilaku organisasi atau tim kerja, individual, sikap, dan pengetahuan.

Tentu saja tidak ada strategi terbaik untuk menerapkan suatu perubahan, yang terpenting adalah bagaimana kita dapat mengadaptasikan strategi dengan tuntutan masing-masing. Daur perubahan partisipatif bukanlah perubahan yang lebih baik dari daur perubahan direktif dan begitu juga sebaliknya. Strategi yang tepat bergantung kepada situasi atau kondisi di mana masing-masing strategi memiliki kelebihan dan kelemahan tersendiri. Daur perubahan partisipatif lebih sesuai diterapkan terhadap para pekerja atau tim kerja yang termotivasi untuk berprestasi, bersedia mencari wewenang dan tanggung jawab lebih besar, serta memiliki kemampuan dan pengalaman yang cukup untuk mengembangkan cara-cara baru dalam melaksanakan tugas. Apabila perubahan dimulai maka pekerja tipe ini jauh lebih mampu untuk memikul wewenang dan tanggung jawab dalam melaksanakan perubahan yang diinginkan. Mereka mampu memotivasi diri sendiri dan aktif berkonsultasi dalam keseluruhan proses perubahan tersebut.

Adapun perubahan direktif mungkin akan lebih tepat dan produktif apabila diterapkan terhadap para pekerja atau tim kerja yang kurang ambisius, yaitu mereka yang selalu bergantung kepada orang lain dan menghindari wewenang dan tanggung jawab baru, kecuali apabila mereka terpaksa melakukannya. Para pekerja tipe ini mungkin lebih menyukai instruksi atau arahan serta komando dari pemimpin mereka disebabkan mereka belum cukup berpengalaman dalam pengambilan keputusan yang diperlukan. Sekali lagi perlu diingatkan bahwa dalam hal ini diagnosis sangatlah penting. Strategi perubahan partisipatif tidak dapat diterapkan terhadap para pekerja yang tidak pernah diberikan kesempatan memikul suatu wewenang dan tanggung jawab, dan sudah terbiasa dengan arahan dari atasan. Demikian juga sebaliknya suatu tugas tidak dapat

dipaksakan terhadap para pekerja yang telah siap dan bersedia melakukan perubahan dan memikul wewenang dan tanggung jawab. Daur perubahan partisipatif cenderung efektif jika diterapkan oleh para pemimpin yang memiliki kuasa pribadi, yaitu mereka yang memiliki basis kuasa prestasi, informasi, dan keahlian. Sedangkan daur perubahan direktif memerlukan seorang pemimpin dengan kuasa posisi yang signifikan dengan basis kuasa paksaan, koneksi, ganjaran, dan legitimasi. Dalam hal ini apabila pemimpin ingin melakukan perubahan yang otokratis, maka harus memperoleh dukungan yang kuat dan legitimas dari atasan dan sumber kuasa lainnya. Perubahan melalui daur partisipatif lebih bermanfaat apabila ide perubahan diterima secara menyeluruh. Hal itu cenderung akan bertahan dalam waktu yang lama, mengingat semua pekerja telah dilibatkan dalam perencanaan perubahan sehingga mereka harus berwenang dan bertanggung jawab untuk mempertahankannya.

Kelemahan strategi partisipatif adalah cenderung lamban dan evolusioner untuk terjadinya perubahan yang signifikan. Sebaliknya melalui strategi perubahan direktif, dengan menggunakan kekuasaan, perubahan dapat berlangsung cepat tetapi hanya dapat dipertahankan selama pemimpin yang berkuasa memiliki kuasa posisi untuk membuat perubahan itu tetap tegak. Dalam kasus ekstrem, strategi ini cenderung rawan, karena sering mengakibatkan sikap apatis, permusuhan, dan perilaku merusak untuk menjatuhkan seorang pemimpin yang tidak disukai. Dengan demikian, menggabungkan kedua strategi tersebut secara tepat akan menghasilkan tingkat perubahan yang diinginkan sesuai dengan tujuan perubahan organisasi. Pada akhirnya, kita perlu menghilangkan rintangan-rintangan yang resisten terhadap suatu perubahan, dan membuka ruang organisasi kita terhadap kreativitas individu. Hanya dengan melakukan itu semua yang memungkinkan kita mengubah suatu organisasi menjadi inovatif. Organisasi inovatif yang kita impikan baru dapat terwujud jika ada kemauan keras dari semua kalangan *stakeholder*, baik internal dan eksternal.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

PEMIKIRAN FILOSOFI BAGI KEPEMIMPINAN BISNIS MASA DEPAN

Salah satu bagian terpenting dari filsafat adalah berpikir kritis, yaitu kemampuan untuk mempertanyakan asumsi atau argumen tentang pendapat diri sendiri dan orang lain, sehingga seseorang dapat mengartikulasikan alasan yang baik dan logis di balik suatu problematik yang pelik. Dengan kata lain, membela pandangan sendiri membutuhkan kemampuan untuk menemukan alasan apa yang baik atau apa yang buruk dan sejauh mana dukungan terhadap pandangan tersebut. Dalam konteks ini, filsafat dapat digunakan untuk membantu meyakinkan orang lain bahwa pendapat kita benar, dan bahwa pandangan lawan bicara kita adalah salah. Dalam kasus bisnis, jika kita ingin gaji kita dinaikan oleh atasan misalnya, maka kita harus pandai mengemukakan alasan yang baik, apakah dengan argumen adanya peningkatan nilai penjualan, peningkatan kualitas produk, peningkatan efisiensi, atau peningkatan produktivitas dan profit. Seorang pekerja akan memiliki kesempatan yang lebih baik untuk mendapatkan kenaikan gaji dengan mengemukakan alasan yang baik, ketimbang berdebat atau mengancam dengan menggunakan alasan yang buruk. Kebanyakan organisasi bisnis tidak akan memberikan kenaikan gaji dengan alasan “takut” oleh ancaman para pekerja. Sebaliknya mereka akan memberikan kenaikan gaji dengan alasan adanya manfaat dari pekerjaan tersebut.

Singkatnya, jika seorang pekerja ingin meningkatkan kariernya dalam organisasi, maka filsafat dapat membantu agar ia dapat berdebat dengan baik bagi peningkatan kariernya. Artinya, agar para pekerja dapat berdebat dengan atasannya dengan baik, ia harus pandai berpikir.

Banyak orang tertarik untuk mengetahui apa yang para filsuf Barat dan Timur telah kemukakan tentang kebahagiaan hidup dan cara terbaik untuk mencapainya. Meskipun mungkin jawaban akhir filosofi dari kebahagiaan hidup adalah bahwa “kebahagiaan sejati tidak dapat dicapai dalam hidup ini”, begitu juga jawaban terhadap makna kebahagiaan, apakah sebagai “keadaan pikiran” atau hasil dari suatu “perbuatan”, merupakan tema yang masih menjadi bahan perdebatan sampai saat ini. Masih banyak orang berpendapat bahwa filsafat hanya peduli dengan berbagai pertanyaan kritis, dan kurang memberikan kepastian jawaban, sementara ilmu pengetahuan dan disiplin ilmu lainnya memiliki lebih banyak jawaban yang dapat dibuktikan. Mengapa kita harus membenturkan kepala ke tembok, jika tembok tersebut tidak roboh? Menurut filsuf Bertrand Russell dalam *The Value of Philosophy*, penjelajahan filsafat telah masuk ke berbagai bidang keilmuan, termasuk antara lain studi matematika, geometri, fisika, biologi, kosmologi, astronomi, ekonomi, politik, sosiologi, dan psikologi, di samping disiplin tradisional sub – filosofi, seperti logika, aksiologi atau etika, estetika, filsafat bahasa, metafisika, dan epistemologi. Bertrand Russell mengakui bahwa sebagai disiplin ilmu, matematika dan biologi telah menemukan fakta-fakta yang dapat dibuktikan, dan telah berdiri sendiri sebagai disiplin ilmu yang terpisah, sementara filsafat telah meninggalkan pertanyaan-pertanyaan yang belum terjawab. Namun apakah setiap disiplin ilmu dapat memecahkan semua pertanyaan dan masalah di wilayah masing-masing keahliannya? Jika setiap jawaban sudah tersedia di setiap disiplin ilmu tersebut, maka kita perlu mempertanyakan tentang penelitian yang telah dilakukan di setiap universitas, yaitu proyek-proyek berbagai penelitian yang terjadi dalam disiplin kedokteran, fisika, psikologi, astronomi, yang masih menyisakan pertanyaan yang belum terjawab atau masih perlu diperdebatkan sampai hari ini, yaitu (1) Kedokteran: pertanyaan tentang obat untuk influenza, kanker, alzheimer, penyakit

parkinson, AIDS, dan ribuan penyakit lainnya, (2) Fisika: pertanyaan tentang esensi gravitasi, (3) Biologi: pertanyaan tentang bagaimana otak bekerja dan bagaimana kucing mendengkur, (4) Psikologi: tentang bagaimana pengalaman kesadaran timbul dari reaksi biokimia, (5) Sosiologi: tentang apa yang membuat sekelompok orang ingin mengikuti seseorang seperti Osama bin Laden atau Hitler. Artinya, semua disiplin ilmu mungkin memiliki sejumlah jawaban terhadap suatu fenomena, tetapi belum tentu memiliki jawaban yang relevan atau substansial. Pada sisi yang lain, filsafat mungkin memiliki jawaban yang lebih sedikit, tetapi telah mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang lebih radikal dibanding pertanyaan umum. Dengan demikian, filsafat dapat membantu kita menghilangkan beberapa penjelasan yang buruk, dengan memeriksa nalar di balik suatu penjelasan sehingga filsafat dapat menolak nalar dan asumsi yang buruk. Para praktisi dalam disiplin ilmu telah memiliki kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaan mereka dan telah membuat banyak asumsi tanpa harus dipertanyakan lagi bagaimana asumsi itu ada atau dapat diwujudkan sehingga pertanyaan filosofi dibutuhkan untuk membenarkan asumsi tersebut. Itulah sebabnya, mengapa filsafat lebih menantang daripada disiplin ilmu lainnya. Semakin banyak kita bertanya tentang “mengapa?”, maka kita semakin akan mengajukan pertanyaan filosofi dan semakin diarahkan untuk mempelajari filsafat. Dr. Barry Vaughan dari *Mesa Community College* mengklaim bahwa secara tradisional hanya ada tiga gelar prestisius yang dianugerahkan kepada seseorang, yakni *Doctor of Medicine*, Doktor Ilmu Hukum, dan *Doctor of Philosophy*. Bahkan seorang fisikawan pun diberi gelar *Doctor of Philosophy*. Dengan demikian filsafat telah menjadi dasar dari semua kegiatan akademik, sementara kedokteran dan hukum adalah praktik nonakademik, yang ditujukan untuk tujuan praktik tertentu, misalnya mempertahankan atau menjaga kesehatan, dan/atau menegakkan keadilan sesuai tugas masing-masing.

Dengan demikian, jurusan filsafat dapat mempersiapkan dan menunjang kemampuan seseorang dalam menempuh sekolah hukum, sekolah bisnis, atau sekolah lain pada umumnya. Di samping menyediakan persiapan yang baik untuk karier di bidang hukum dan bisnis, filsafat juga berguna untuk karier di bidang jurnalistik, penerbitan, pemerintahan,

etika profesi untuk klinik konsultasi di rumah sakit, serta konsultasi sehubungan dengan masalah etika dan politik dalam pengembangan kebijakan publik. Seseorang dapat menemukan keterampilan filosofi yang berharga dalam memecahkan masalah kualitas saat ia bekerja sebagai manajer *total quality control* (TQC), misalnya. Oleh karena itu, studi filsafat berfungsi untuk mengembangkan kemampuan intelektual yang penting bagi kehidupan secara keseluruhan, di luar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk setiap profesi tertentu. Kemampuan berpikir filosofi dapat meningkatkan kapasitas daya analitik, kritis, dan daya penafsiran yang berlaku bagi setiap fenomena dan subjek dalam konteks manusia. Hal ini akan memupuk kapasitas dan semangat untuk melakukan refleksi dan mengekspresikan diri, pertukaran dan perdebatan tentang ide, dan terutama adalah untuk menangani suatu masalah yang tidak dapat dijawab dengan mudah, serta perlunya dukungan proses belajar seumur hidup. Selain itu juga untuk membantu seseorang dalam mempersiapkan tugasnya sebagai warga negara, di mana masih kurangnya informasi bagi masyarakat untuk melakukan partisipasi politik sehingga ia bukan menjadi korban manipulasi dan rentan terhadap hasutan. Sebuah pendidikan tinggi filosofi yang baik harus mampu meningkatkan kapasitas tingkat partisipasi, tanggung jawab, dan cerdas dalam kehidupan publik. Menurut Socrates, bahwa kehidupan yang tidak pernah dipertanyakan bukanlah kehidupan yang berharga. Namun, dalam praktik kesibukan sehari-hari, banyak orang yang tidak peduli lagi untuk mengajukan pertanyaan, selain menjalani kehidupan rutin dan padat. Kesemuanya hanyalah untuk mendapatkan pekerjaan dan gaji, di mana semua waktu dan usaha hanya dihabiskan untuk mendapatkan imbalan yang lebih dan lebih tinggi lagi, maka filsafat tentunya bukan untuk tipe orang demikian. Filsafat bukanlah sekadar kegiatan pelatihan, tetapi adalah kegiatan pendidikan bagi orang yang ingin memahami sesuatu dengan lebih dalam, yang tidak sekadar menjalani hidup, tetapi bagaimana dapat hidup dengan lebih baik lagi.

Tidak terkecuali dalam krisis keuangan dunia yang terjadi belum lama ini. Dunia telah dilanda oleh era turbulensi yang parah, perubahan yang cepat dan beranekaragam,

serta meningkatnya kompleksitas permasalahan yang muncul. Awan hitam tengah menggantung di atas bumi kemakmuran ekonomi dan konsumsi global dalam dekade terakhir ini, yang pada dasarnya bertentangan dengan tujuan bisnis itu sendiri. Pendekatan praktik bisnis dewasa ini tengah terjebak dalam pendekatan satu dimensi, yang kurang dalam aspek kekayaan dan kedalaman berpikir. Oleh karena itu, pada abad ini, adalah penting untuk dapat melihat dunia dalam nuansa yang berbeda, dalam perspektif yang lebih banyak melihat berbagai kemungkinan, ketimbang sekadar hanya melihat kendala. Sementara disiplin filsafat dapat membantu membuka jalan ke depan kepada berbagai kemungkinan tersebut, sehingga kita dapat melihat banyak hal yang tidak relevan lagi dengan pendidikan tinggi formal di bidang bisnis, baik pada strata diploma, maupun pada strata satu, dua, dan tiga. Mungkin mereka pun akan mampu berpikir secara berbeda, jika mereka telah melihat semuanya secara lebih dekat.

Thomas Hurka, Profesor Filsafat di University of Calgary, jauh hari telah menyarankan bagi generasi muda untuk mempertimbangkan jurusan Filsafat, jika mereka ingin sukses dalam berbisnis. Anjuran tersebut didukung oleh sebuah studi terbaru oleh *PayScale*, di mana gaji awal sementara lulusan Filsafat mungkin lebih kecil dibanding dengan mereka yang memiliki gelar di bidang bisnis. Akan tetapi, pada pertengahan kariernya, gaji para lulusan jurusan Filsafat dapat melampaui orang-orang yang berlatar belakang bidang pemasaran, operasi, keuangan, komunikasi, akuntansi, dan manajemen bisnis. Hasil penelitian ini perlu dipertimbangan dengan lebih serius, bahwa memiliki gelar bisnis yang ternama dari sebuah sekolah bisnis bergengsi tidak otomatis akan menjamin karier yang sukses dalam bisnis. Mengikuti alur pemikiran ini, Matthew Stewart, mantan konsultan manajemen *Mitchell Madison Grup* mengatakan, “Jika Anda ingin sukses dalam bisnis saat ini, dan belum mendapatkan gelar MBA, maka studi Filsafat adalah sebagai gantinya.” Dunia kerja saat ini sudah tidak sinkron lagi dengan dunia pendidikan, yang berarti anak muda saat ini tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk mendapatkan pekerjaan. Kebutuhan akan kapasitas operasional pemimpin bisnis saat ini secara mendasar telah berubah. Agar pemimpin berhasil menavigasi dan mengambil

keputusan dalam lingkungan bisnis yang semakin tidak stabil dan kompleks, diperlukan pendekatan tambahan nalar-rasional bagi pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang optimal.

Meningkatnya permintaan tenaga kerja yang mampu berpikir abstrak dan strategis sekaligus kreatif untuk pemecahan masalah konkret menunjukkan perlunya memperluas reflektifitas berpikir untuk keluar dari cakrawala perspektif bisnis yang sempit, bahwa para pemimpin bisnis masa depan akan menentukan keputusan yang berdampak secara luas. Praktik bisnis saat ini cenderung dibangun di atas suatu kesimpulan yang merasionalisasikan untuk mengorbankan orang lain, dan pemikiran ini telah menutup peluang, dan bukan membuka peluang. Karenanya, Filsafat, di sisi lain, dapat meretas penalaran kritis untuk mempertanyakan dan memikirkan kembali bangunan dasar dan asumsi yang telah hampir menjadi kepastian. Dalam kacamata sehari-hari, mungkin antara bisnis dan filosofi tampak berada dalam kutub yang terpisah, di mana perspektif interdisipliner sebagian besar belum diakui oleh perguruan tinggi bisnis tradisional, tetapi dengan berjalannya waktu hal ini akan terus berubah.

Rethinking Pendidikan Bisnis

Di Amerika Serikat sekolah bisnis adalah bidang yang paling populer untuk studi setingkat sarjana, dan hal ini mencerminkan bahwa sentralitas bisnis akan terus berkembang pada masyarakat saat ini. Namun, apakah para pemimpin bisnis masa depan telah melakukan fungsi dan tugasnya dengan baik secara produktif dan bertanggung jawab dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan menantang ini? Berdasarkan hasil studi nasional tentang pendidikan tinggi bisnis telah mengungkapkan bahwa para sarjana saat ini pemikirannya seringkali terlalu sempit, sehingga mereka gagal dalam mempertanyakan suatu asumsi, mampu berpikir kreatif, terutama dalam memahami lingkungan bisnis dalam konteks institusional yang lebih luas. Pada gilirannya muncul pandangan bahwa pendidikan tinggi bisnis saat ini tidak lagi menjamin kesuksesan, atau mampu mencegah kegagalan dalam praktik bisnis. Pertanyaan selanjutnya, apa yang perlu

dilakukan? Dalam menghadapi tantangan tersebut, pendekatan yang menggabungkan disiplin bisnis dengan seni dan ilmu sosial lainnya dalam rangka membantu para pemimpin bisnis masa depan sangat diperlukan, agar mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang esensi perubahan yang terjadi. Di lain pihak, diperlukan pendekatan pluralisme integratif yang juga menggabungkan antara nilai dengan logika operasional bisnis. Langkah tersebut terbukti bisa memainkan peran penting dalam lingkungan bisnis masa depan, khususnya ketika harus beradaptasi dengan perubahan dan turbulensi yang sangat cepat.

Kekuatan pasar telah bergerak dengan begitu kuat sehingga memaksa para pelaku bisnis untuk pergi ke arah suatu tujuan dengan cara meraba-raba. Oleh karenanya kita harus bersedia untuk terus menantang kepercayaan dan persepsi tradisional dalam rangka pembahasan akan ke mana kita menuju, dan di mana kita ingin memulai. Panggilan untuk melawan pola pikir tradisional tersebut, tidak secara apriori didasarkan pada prasangka antikapitalis, dan dengan dugaan adanya praktik bisnis yang curang dan tidak bisa dipercaya, tetapi terlebih lagi adalah melakukan penilaian kritis terhadap dampak sosial ekonomi jangka pendek, menengah, dan jangka panjang dari suatu pengambilan keputusan. Sebagian besar para pakar yang kritis mengungkapkan bahwa, “Saya bukan antikapitalis dan saya masih percaya pada manfaat kapitalisme itu sendiri. Namun saya lebih mendukung demokrasi ketimbang kapitalisme ortodoks, yang kita lihat saat ini tengah berubah, baik di Uni Eropa dan juga di Amerika Serikat”. Pikiran kritis tersebut mungkin bukan hal baru, tetapi jelas merupakan pernyataan yang luar biasa mengingat posisi mereka sangat berpengaruh pada perubahan berikutnya yang akan terjadi pada masyarakat luas.

Benarkah Filsafat Berguna?

Disiplin filsafat sudah terlalu lama menerima stigma yang ditudingkan, yakni “terlalu banyak bicara dan kurang dalam bertindak” dalam khazanah bisnis. Tentu saja, bagaimanapun, kita tidak bisa mendekati filsafat dengan perantara logika yang sama

dengan cara berpikir yang mendominasi dunia bisnis. Dengan filsafat kita akan mengejar pertanyaan dan bukan jawaban semata. Dengan kata lain, tanggung jawab filsafat bukan untuk menjawab pertanyaan semata, tetapi untuk menggugat pertanyaan yang diajukan. Pada akhirnya akan muncul pertanyaan lanjutan, apakah filsafat itu? Hal terpenting adalah filsafat bukanlah semacam resep atau ajaran. Seseorang tidak akan menjadi penganjur moral setelah mempelajari Immanuel Kant atau akan menjadi warga negara yang baik setelah membaca *Republik*-nya Plato. Akan tetapi, penempatan konsep moralitas atau keadilan di bawah lensa filosofi dapat membantu kita untuk bergerak melampaui persilangan pengetahuan yang berlangsung. Inti dari disiplin filsafat adalah tidak mengajarkan apa yang harus dipikirkan, tetapi tentang bagaimana kita berpikir. Dengan kata lain, filsafat adalah menguji pertanyaan mendasar dan abadi tentang kehidupan manusia, masyarakat, bangsa, dan negara, di samping etika dan pengetahuan lainnya. Sedangkan disiplin bisnis merupakan pembuatan konsep, model, dan metode sebagai cara untuk mensimplifikasi kompleksitas. Adapun filsafat mengeksplorasi kerangka kerja dan perkembangan konsep, model, dan metode tersebut. Filsafat dapat membantu mengartikulasikan *blind-spot* bisnis dengan menilai ulang kepastian yang diasumsikan sebagai prasyarat teoritik. Dengan merenungkan pertanyaan-pertanyaan yang berada di luar ruang lingkup bisnis, filsafat dapat memperluas cakrawala reflektivitas – yang akan membantu para pemimpin bisnis masa depan mampu mengelola kompleksitas dan membuat keputusan yang tepat, tidak terbatas hanya dalam lingkup bisnis semata, tetapi juga yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini.

Tentu saja pertimbangan pragmatik dan keahlian teknik operasional bisnis masih sangat diperlukan untuk mengarahkan refleksi filosofis terhadap keputusan praktis dan tindakan nyata. Dengan demikian, konsep, model, metode, dan strategi bisnis tentu masih merupakan suatu keharusan. Akan tetapi, untuk terus meningkatkan kapasitas para pemimpin bisnis, kemampuan berpikir filosofi akan semakin menuntut perhatian sebagai potensi interdisipliner antarbisnis dan filsafat. Dengan demikian, para praktisi

bisnis tidak perlu khawatir, bahwa masih akan ada banyak kebutuhan khusus untuk keahlian bisnis. Artinya, kita akan kembali pada suatu pertanyaan mendasar: Apakah filsafat benar-benar merupakan tiket utama bagi karier sukses seorang pemimpin dalam bisnis? Pertanyaan tersebut jelas tidak relevan, bahwa filsafat bukanlah untuk kemajuan karier, meski bukti untuk hal itu ada.

Dengan filsafat, kemampuan para pemimpin untuk bertanya dan berkomunikasi akan terasah, serta mampu mengidentifikasi dan menantang sejumlah asumsi dasar. Dengan demikian, para “filsuf” akan mampu menganalisis jenis strategi yang sangat penting dalam dunia bisnis. Boleh jadi, tuntutan dunia bisnis modern lebih merupakan panggilan untuk keterampilan seorang mahasiswa filsafat ketimbang panggilan dari seorang mahasiswa bisnis. Terdapat fakta bahwa lulusan filsafat mendapatkan posisi yang lebih tinggi daripada rekan kerja mereka dari lulusan pendidikan bisnis pada pertengahan karier mereka. Dengan demikian, bahwa belajar filsafat adalah investasi yang bijak, bukan hanya untuk mengembangkan pikiran semata, tetapi juga untuk memajukan dunia bisnis.

Dengan demikian, suatu filosofi manajemen benar-benar efektif sebagai suatu sistem kepercayaan yang mendefinisikan apa yang benar-benar penting bagi semua pekerja dalam sebuah organisasi, terutama bagaimana para pekerja dalam organisasi harus diperlakukan dalam mengejar praktik bisnis *excellence*. Filosofi manajemen bisa menjadi perekat dalam organisasi untuk menghubungkan semua pekerja dalam sebuah organisasi secara bersama, sehingga mereka semua bisa memusatkan perhatian pada pencapaian keunggulan bersaing. Konsep kunci yang terkandung dalam filosofi adalah mengidentifikasi prinsip-prinsip rasional, dan kemudian menguji masing-masing prinsip tersebut untuk memastikan bahwa hal tersebut berlaku bagi semua tahap tindakan dan kehidupan bisnis. Tentu saja kita tidak boleh mengklaim bahwa filosofi manajemen merupakan praktik bisnis terbaik. Bahkan filosofi manajemen tidak ada hubungannya dengan bagaimana suatu bisnis akan dijalankan. Suatu falsafah dapat dijadikan suatu

sistem kepercayaan yang memandu bagaimana setiap orang atau para pekerja akan berinteraksi dengan orang atau pekerja lain, sehingga filosofi manajemen tersebut pada akhirnya akan terkait erat dengan budaya korporasi serta konsep sistem nilai dan kepemimpinan.

Last but not least, aset yang paling penting dari organisasi bisnis adalah para pekerja itu sendiri (*human capital*). Tidak ada bisnis yang mampu beroperasi tanpa didukung oleh para pekerjanya. Tidak ada suatu bisnis yang dapat mencapai potensinya, kecuali setiap para pekerja memiliki kemampuan untuk mewujudkan potensi mereka masing-masing. Para pekerja harus merasakan bahwa mereka adalah bagian dari organisasi secara total yang peduli dan kontributor paling penting untuk membangun filosofi manajemen.

MENGOKOHKAN BUDAYA DAN ETIKA BISNIS

Keragaman budaya yang berbeda dapat memengaruhi cara pandang para pekerja dalam keterlibatan mereka menjalankan roda bisnis. Misalnya saja cara pandang mereka terhadap waktu. Sebagian dari mereka ada yang lebih menekankan pada masa lalu, sebagian lagi lebih menekankan pada saat ini, dan sebagian lagi lebih menekankan pada masa depan. Orientasi waktu dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap para pekerja tentang makna kerja dan bisnis (kerja manusia dan kerja modal). Jika dalam bisnis kita mempekerjakan sejumlah orang dari latar belakang budaya yang berbeda, kita perlu memahami berbagai perbedaan tersebut dan bagaimana dampaknya terhadap bisnis kita. Para pekerja yang memiliki orientasi budaya ke masa depan dapat menghargai arti pengorbanan kesenangan dan kepuasan jangka pendek untuk mendukung kesuksesan dan kemakmuran pada jangka panjang. Berdasarkan sejumlah temuan, bahwa para manajer menengah di Singapura adalah mereka yang paling berorientasi ke masa depan di dunia, yang diikuti oleh Rusia. Suatu budaya juga dapat dianggap berorientasi ke masa depan jika para anggota budayanya cenderung menghargai pemikiran kreatif dan ide-ide baru, dan percaya bahwa masa depan dapat dikendalikan atau dipengaruhi oleh keputusan saat ini. Dalam pengertian ini, para manajer di Amerika Serikat adalah mereka

yang dianggap memiliki budaya yang berorientasi ke masa depan yang paling menonjol. Dengan demikian, sikap para pekerja tentang waktu dapat berdampak pada aktivitas bisnis kita, baik secara positif maupun negatif. Taruhlah jika kita memiliki para pekerja dengan latar belakang budaya yang berorientasi pada masa lalu, maka kemungkinan mereka akan mengalami kesulitan untuk memenuhi tenggat waktu atau menemui masalah untuk perencanaan jangka panjang ke depan. Mungkin karena di benak mereka dipengaruhi oleh cara-cara lama dalam melakukan sesuatu sebagai cara terbaik, sehingga menolak suatu kebijakan atau perubahan prosedur apa pun.

Sebaliknya, pada masyarakat yang berorientasi pada masa depan—ternyata produk domestik bruto per kapita mereka juga lebih tinggi—mereka adalah para pekerja yang lebih kompetitif, lebih percaya diri, dan lebih optimis. Suatu budaya yang berorientasi ke masa depan agaknya lebih memiliki keuntungan bagi dunia bisnis, tetapi hal ini tidak berarti bahwa kita dapat menginstruksikan begitu saja kepada para pekerja kita agar segera dapat mengadopsi budaya yang berorientasi ke masa depan. Para pekerja dengan latar belakang budaya yang berorientasi pada masa lalu dan masa kini, perlu diajarkan bagaimana mendekati pekerjaan dengan cara yang berorientasi ke masa depan. Jika kita memiliki para pekerja yang berorientasi ke masa lalu yang cenderung menolak perubahan, maka kita bisa memintanya untuk mencoba kebijakan baru dengan jangka waktu yang telah ditentukan, dan kemudian membandingkan hasilnya dengan hasil yang pernah dicapai oleh suatu kebijakan di masa lalu. Begitu pula, jika kita memiliki para pekerja yang menolak melakukan perencanaan masa depan karena merasakan adanya ketidakpastian, maka kita dapat menetapkan tujuan tim dengan tenggat waktu jangka pendek terlebih dahulu, misalnya tiga sampai enam bulan. Jika kita mampu menunjukkan terhadap anggota tim kerja bahwa bekerja dengan menggunakan perencanaan itu menguntungkan, maka mereka akan tertarik untuk menggunakan perencanaan jangka panjang dalam bekerja, sehingga mereka bersedia mengubah pola pikir mereka tentang pendekatan waktu (*time management*). Agar para pekerja terdorong untuk bekerja dengan menggunakan orientasi budaya ke masa depan atau berorientasi kepada

tujuan, maka kita harus pandai mengenali kebutuhan para pekerja kita supaya dapat memotivasinya dengan efektif, baik melalui pendekatan tugas maupun pendekatan melalui hubungan antarmanusia.

Setelah kita menuliskan tujuan dan sasaran, kita dapat melihat dengan jelas tugas apa yang kita butuhkan dari para pekerja untuk diselesaikan. Namun, jika kita terlalu berorientasi pada tugas, maka biasanya kita kurang memerhatikan daya tahan para pekerja, tingkat konsentrasi, dan kebutuhan istirahat, untuk menghasilkan kualitas kerja yang konsisten. Begitu pula, jika kita terlampau fokus pada tugas, kita cenderung bertumpu pada proyeksi yang terlalu optimistik. Misalnya, kita telah menghitung bahwa tim produksi kita terbukti dapat menyelesaikan 100 unit produk per jam, sehingga kita tergoda berpikir bahwa mereka akan mampu menyelesaikan 800 unit produk dalam shift delapan jam, tanpa memperhitungkan dengan baik kebutuhan makan dan istirahat mereka.

Sebaliknya pada masyarakat yang lebih berorientasi pada budaya relasi sosial, akan sulit memperoleh masukan ketika agenda pertemuan atau rapat dilakukan. Waktu akan lebih tersita untuk sosialisasi dari awal pertemuan berlangsung. Suatu budaya yang berorientasi sosial akan banyak kehilangan waktu untuk hal-hal yang nonproduktif. Dalam konteks demikian, maka para pemimpin yang efektif adalah mereka yang berhasil menggabungkan orientasi tugas dengan orientasi sosial, yaitu mereka yang memiliki bakat untuk bekerja menuju tujuan bisnis sekaligus menyisihkan waktu untuk menanggapi berbagai keluhan para pekerja di dalam organisasi bisnis. Melalui orientasi tugas para pemimpin dapat mendorong aktivitas para pekerja, tetapi sebaliknya manajemen menyisihkan waktu guna menaruh perhatian dan kepedulian bagi keluhan dan kebutuhan para pekerja.

Sebagai seorang pemimpin, kita memang dituntut untuk memiliki seni mengelola para pekerja, atau orang yang berada di sekitar kita justru yang akan melakukan “seni memainkan tugas” yang telah kita tentukan. Dengan kata lain, kita perlu mengevaluasi gaya kepemimpinan kita tanpa perlu mengorbankan efektivitas organisasi

kita. Kepemimpinan dengan gaya orientasi tugas akan lebih fokus pada penyelesaian transaksi, dalam hal ini para pemimpin akan membuat semua keputusan sendiri, tanpa perlu konsultasi dengan para bawahannya. Ketika para pekerja kita memang kurang memiliki pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan yang memadai, maka strategi kepemimpinan gaya ini cukup masuk akal, karena para pekerja kita biasanya berkiblat ke arah kita. Sebaliknya, ketika kemampuan para pekerja kita berkembang sejalan dengan perkembangan bisnis kita, maka para pekerja akan menuntut otonomi yang lebih luas, sehingga jika tuntutan tersebut kurang terpenuhi, pada gilirannya dapat menurunkan semangat, retensi, inovasi, dan pengembangan.

Para manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan berorientasi tugas, akan lebih fokus pada menyelesaikan pekerjaan. Keseriusan dalam penyelesaian tugas sering kali melupakan perhatian dan penghargaan kepada para pekerja yang telah tekun bekerja melampaui tuntutan pekerjaan mereka. Meskipun kita berpandangan bahwa kita telah melakukan keputusan yang masuk akal bagi kepentingan organisasi bisnis kita, tetapi kita perlu memahami perasaan para pekerja yang terlalu dibebani banyak pekerjaan. Tindakan ini biasanya menyebabkan merosotnya moral para pekerja. Suatu kegagalan dalam memotivasi dan menginspirasi para pekerja biasanya menjadi salah satu penyebab ketidakhahagiaan para pekerja. Para pekerja yang tidak puas biasanya akan hengkang mencari pekerjaan di tempat lain. Dilemanya, ketika kita fokus menyelesaikan sejumlah tugas pekerjaan, mungkin sebenarnya kita tengah memenuhi tujuan jangka pendek semata, dan tengah kehilangan kesempatan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang. Ketika tingkat retensi dari para pekerja merosot sementara omset mulai meningkat, maka kegiatan bisnis akan memerlukan biaya tambahan untuk merekrut dan melatih tenaga kerja baru. Para pemimpin yang terlalu berorientasi pada tugas, biasanya mampu mengelola tingkat produktivitas yang tinggi untuk sementara, tetapi mengambil korban dengan tingkat stres yang tinggi.

Begitu pula halnya jika terlalu fokus pada produksi tanpa memerhatikan proses perbaikan dapat menghambat organisasi untuk meningkatkan operasinya. Sebagai

contoh, jika bisnis kita mengalami penurunan penjualan—sebagai akibat kesalahan produk dan tingkat kepuasan pelanggan yang rendah—mungkin serta merta kita akan menyalahkan para pekerja agar mereka bekerja dengan lebih lama dan lebih keras lagi. Dalam kaitan tersebut kita berasumsi bahwa para pekerja adalah penyebab masalah. Dengan jenis pemikiran jangka pendek seperti demikian, mungkin kita gagal dalam mengenali kesempatan untuk mencari peluang bisnis baru. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas mungkin akan lebih baik dalam keadaan krisis, tetapi mungkin cenderung goyah untuk menempuh tujuan jangka panjang.

Biasanya untuk mempertahankan tingkat produktivitas yang tinggi, kita akan menjaga ritme tugas para pekerja agar tetap fokus pada tugas pekerjaannya. Namun, jika para pekerja secara eksklusif terlalu fokus pada tugas mereka sendiri, mereka menjadi kurang mempelajari tentang peran orang lain atau seluruh alur kerja. Oleh karena itu, jika seorang pekerja—dengan berbagai sebab dan alasan—tidak hadir bekerja untuk jangka waktu tertentu, maka proses pekerjaan menjadi terganggu dan tidak mengalir dengan lancar. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas terkait erat dengan gaya otokratis, yaitu kepemimpinan yang memberi penekanan kuat pada penyelesaian tugas dan tenggat waktu. Para manajer yang menggunakan gaya ini cenderung untuk mengembangkan kerja terstruktur dengan jadwal, tugas, dan target waktu yang jelas dan ketat. Mereka biasanya pandai menindaklanjuti tugas untuk mengukur kemajuan. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas akan berfungsi lebih baik terutama pada lingkungan di mana tanggung jawab pekerjaan lebih mudah didefinisikan dan dapat diprediksi. Tentu saja, para pemimpin yang berorientasi pada tugas mampu mempertahankan standar yang tinggi untuk kinerja. Mereka mengharapkan para pekerja untuk memberikan hasil yang diinginkan dalam waktu yang ditentukan. Dengan mengendarai penekanan tugas yang tinggi, mereka biasanya hanya sedikit memberi ruang pada para pekerja untuk *chatting* atau bermain-main di sela waktu jeda. Dalam lingkungan tertentu cara ini dapat meningkatkan produktivitas. Para pekerja yang membutuhkan struktur dan manajemen

waktu, cenderung berfungsi lebih baik ketika disediakan pedoman yang ditetapkan sebelumnya untuk mereka.

Kelemahan utama dari budaya kerja yang berorientasi pada tugas secara berlebihan adalah terbentuknya budaya kerja dengan moral yang rendah. Para pekerja biasanya merasa dirinya kecil dan tertindas dalam lingkungan yang berorientasi pada tugas. Secara kolektif, para pekerja akan mulai berbagi perasaan negatif berkenaan dengan atasan mereka, dan secara personal mereka tidak percaya dan tidak peduli terhadap atasan mereka. Oleh karena itu, tantangan terbesar bagi para pemimpin jenis ini adalah memberikan perhatian yang tulus terhadap nasib para pekerjanya. Sebaliknya, tingkat moral kerja yang rendah akan berkontribusi pada *turn-over* para pekerja yang tinggi.

Budaya yang berorientasi pada tugas juga dapat menghambat kreativitas para pekerja. Artinya, mereka yang terbiasa memiliki tugas dan tanggung jawab yang baku kurang tertantang untuk melakukan terobosan pemikiran kreatif dan fleksibel. Hal ini juga dapat membatasi mereka dalam mengekspresikan kepribadiannya untuk memberikan pelayanan terhadap para pelanggan mereka. Dengan demikian, sadar atau tidak, mungkin sejumlah aspek dari gaya kepemimpinan kita kurang berjalan efektif. Para manajer mungkin kurang menyisihkan waktu untuk mempelajari kekuatan dan kelemahan para pekerja karena kesibukannya. Para pemimpin yang terbiasa dengan gaya otoriter mungkin kurang memiliki kepekaan untuk mendengarkan kebutuhan atau keluhan para pekerja mereka. Sebaliknya para pemimpin yang terlalu demokrat mungkin kurang menawarkan arah yang kuat bagi tim kerjanya sendiri. Kuncinya adalah bagaimana menemukan kelemahan diri sendiri dan memilih cara yang tepat untuk mengubah diri menjadi pemimpin yang lebih utuh dan efektif.

Bagaimanapun para pemimpin perlu menyisihkan waktu mereka untuk mempelajari kekuatan dan kelemahan para pekerja mereka, dan jika diperlukan menyesuaikan tugas-tugas yang lebih cocok untuk kekuatan mereka. Dalam kaitan ini, para pekerja dapat membuat visi dan misi untuk kelangsungan bisnisnya. Visi tersebut yakni, pertama, dengan mengetahui posisi bisnis kita saat ini sekaligus membuat rencana keuangan dan

pertumbuhan untuk beberapa kuartal atau tahun berikutnya. Kedua, memetakan satu set tujuan yang akan memberikan peran pada seluruh pekerja untuk memenuhi rencana kita.

Guna meningkatkan gaya kepemimpinan kita, langkah awal yang baik adalah membuat diri kita lebih terbuka. Jadwalkan pertemuan tim kerja pada masing-masing departemen paling tidak seminggu sekali. Jadwalkan pula pertemuan tatap muka dengan para pekerja baru dan sediakan sebuah kotak saran. Luangkan lebih banyak waktu untuk merespons email dan pesan telepon dari para pekerja kita. Semakin kita menaruh atensi dan merespons kebutuhan dan saran dari para pekerja dengan tulus, maka akan lebih banyak para pekerja yang merasa dihargai secara individual. Kepemimpinan gaya demokratis dapat memberi keleluasan terhadap para pekerja untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang selaras dengan kebutuhan mereka. Masalahnya adalah, kita tidak selalu dapat mengandalkan tim kerja untuk mengetahui apa yang terbaik bagi organisasi bisnis kita. Sangat penting bagi pemimpin bisnis untuk menyadari kekuatan mereka dan mengidentifikasi apa yang masih dirasa perlu belajar untuk mengompensasi kelemahan mereka. Ketika kita mencoba teknik-teknik baru, misalnya dengan lebih mendengar aspirasi para pekerja, kita akan mulai melihat bagaimana para pekerja benar-benar melihat kita sebagai seorang pemimpin sebenarnya. Bagaimana cara kita menanggapi, dan bagaimana para pekerja bereaksi terhadap tanggapan kita, sebagian besar akan ditentukan oleh gaya kepemimpinan kita. Meskipun gaya kepemimpinan dapat dikonseptualisasikan ke dalam berbagai cara, Daniel Goleman, telah mendefinisikan gaya kepemimpinan yang komprehensif sebagaimana dijelaskan di bawah ini, yakni:

a. Kepemimpinan visioner

Gaya kepemimpinan visioner menekankan pada arah dan tujuan baru. Hal ini kadang-kadang juga digambarkan sebagai pendekatan kepemimpinan otoritatif, yaitu suatu gaya kepemimpinan yang mengilhami terbentuknya semangat dan dedikasi untuk menjalankan visi bersama yang telah disepakati. Jika suatu visi mengandung pernyataan

nilai, maka para pekerja akan mengharapkan solusi cepat jika dihadapkan pada dilema etika. Visi bersama dapat meningkatkan pembagian pengambilan risiko, sehingga para pekerja dengan para pemimpinnya lebih dimungkinkan untuk melaporkan perilaku tidak etik dan bahkan menjadi *whistle blower* bila diperlukan.

b. Kepemimpinan dengan melatih

Kepemimpinan dengan melatih akan berfokus pada pengembangan dan mendukung potensi para pekerja. Cara ini akan menekankan nilai kerja sama dan kesejahteraan bagi semua anggota tim kerja. Sebagai pelatih, para pemimpin akan dituntut bersikap ramah, mudah didekati, serta memberikan dukungan emosional dan praktikal. Para pekerja cenderung berani tampil ke depan untuk menyajikan masalah pelanggaran etika di tempat kerja karena mereka percaya bahwa para pemimpin mereka mendukung penegakkan etika, sehingga masalah etika akan ditangani dengan cara yang mudah dan adil.

c. Kepemimpinan afiliatif

Para pemimpin afiliatif akan bekerja keras untuk membangun sebuah tim yang kompak dan menghubungkan mereka untuk saling mendukung antara satu dengan lainnya. Para pemimpin tipe ini akan berusaha menciptakan harmoni dan membangun semangat. Semua orang akan diizinkan untuk mengeluarkan pujian dan mengembangkan nilai komunikasi terbuka. Dalam menghadapi dilema etika misalnya, mungkin sebagian para pekerja mengalami kesulitan dalam membuat pilihan moral, terutama yang berkaitan dengan ketidakjujuran rekan kerja. Tentunya para pekerja akan enggan untuk melaporkan pelanggaran tersebut dengan dalih untuk menghindari penghianatan terhadap “ikatan suci” dengan tim kerjanya. Namun, jika dilema etikal tersebut dapat merugikan tim, maka para pekerja lebih cenderung untuk mengambil tindakan dan menuntut adanya suatu solusi dan/atau resolusi, dalam hal inilah kepemimpinan afiliatif diperlukan.

d. Kepemimpinan demokratis

Para pemimpin demokratis akan mengambil pendekatan kolaboratif dan konsensus dalam pengambilan keputusan. Meskipun para pemimpin ini menegaskan otoritas mereka untuk membuat keputusan akhir, tetapi mereka tetap akan memberikan toleransi waktu untuk membahas bersama tentang dilema etikal, dengan memintai pendapat tim kerjanya. Meskipun anggota tim kerja merasa diberdayakan dan termotivasi untuk bekerja keras, namun gaya kepemimpinan ini tidak cocok untuk situasi kritis. Maksudnya, para anggota tim kerja mungkin tidak memiliki cukup kedalaman pengalaman atau pengetahuan tentang sejauh mana implikasi permasalahan kritis terhadap situasi di mana suatu solusi dan/atau resolusi harus dilakukan dengan cepat dan tepat.

e. Kepemimpinan gaya komandan

Kepemimpinan gaya komandan akan melihat pemaksaan sebagai suatu hal yang lazim, dan hal ini hanya cocok dalam situasi kritis. Gaya ini juga dikenal sebagai gaya “militer” yang cenderung mengabaikan perasaan para pekerja dan berfokus pada mendapatkan hasil yang cepat. Para pemimpin ala komandan akan menerapkan aturan dengan tegas. Tergantung pada sifat dari dilema etikal yang krusial, sehingga hal ini dapat menjadi gaya kepemimpinan yang efektif untuk jangka pendek. Misalnya dengan merebaknya tingkat korupsi yang parah dan meluas yang berjangkit dalam tubuh organisasi, sehingga para pemimpin ini dapat melakukan eksekusi dengan cepat dan efektif. Namun, untuk pemulihan jangka panjang, gaya kepemimpinan yang lebih mengayomi diperlukan untuk membangun kembali kepercayaan dan meningkatkan semangat. Karena organisasi bisnis yang sangat kompetitif perlu mempertahankan posisi terdepan mereka selama jangka waktu yang panjang. Mempertahankan posisi terdepan akan mustahil dicapai, tanpa adanya praktik etika kepemimpinan yang konsisten dan kuat. Bahkan menurut James Mitchell dari Pusat Kajian Etika dan Budaya Bisnis menyatakan bahwa kepemimpinan etik adalah salah satu faktor yang memberikan keunggulan kompetitif.

Kepemimpinan etik merupakan nilai tambah bagi organisasi kita untuk membantu menciptakan kesan positif terhadap merek produk bisnis kita. Kepemimpinan etik perlu dilakukan dengan penuh dedikasi, dengan memberi kesempatan pada semua pihak untuk menjadi bagian dari sebuah organisasi beretika tinggi dengan kontribusi yang positif. Hal ini terutama dalam mengamankan para pelanggan dengan menghargai praktik etika kejujuran dan transparansi. Reputasi organisasi seperti demikian lazim juga disebut *goodwill* yang menentukan nilai organisasi kita. Nilai ini bisa meningkat dan dapat memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan organisasi bisnis yang tidak berusaha membangun reputasi etikalnya.

Tentu saja kepemimpinan etik bukan hanya ditujukan untuk mendapatkan perhatian atau simpati masyarakat. Namun, etika juga perlu ditumbuhkan untuk membangun karakter organisasi melalui penerapan etika bisnis yang dapat menembus pada semua tingkatan organisasi, mulai dari tingkat atas organisasi sampai ke tingkat bawah. Misalnya, kita tidak bisa memperlakukan para pekerja dengan buruk ketika mencoba untuk memperlakukan pelanggan dengan baik. Artinya, konsistensi tindakan etis terhadap para pekerja akan diterjemahkan ke dalam interaksi positif dengan para pelanggan. Hal tersebut dapat memberikan keunggulan kompetitif karena kita dapat membangun basis pelanggan yang menghargai etika yang kita bangun dalam memasarkan suatu produk.

Keharusan untuk menciptakan keuntungan ada kalanya dianggap bertentangan dengan keinginan untuk menciptakan organisasi bisnis dengan landasan etika, padahal strategi kepemimpinan etik dapat menopang prinsip-prinsip bisnis yang sehat. Kita dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan tampil menjadi lebih etik, dan sebaliknya jika kita menyembunyikan praktik bisnis yang tidak etik, kita akan terus hidup dalam situasi berbahaya, yaitu ketika hal yang kita sembunyikan tersebut terungkap, maka organisasi kita akan dipermalukan dan reputasinya dapat merosot tajam. Para pemimpin etik biasanya akan melibatkan para pekerja terkemuka untuk membangun hubungan yang baik berdasarkan rasa hormat dan kepercayaan. Para pemimpin yang efektif pada dasarnya percaya bahwa bertindak dengan penuh integritas, kejujuran,

keadilan, pemerataan, dan kasih sayang dapat menciptakan keberhasilan berkelanjutan. Para pemimpin etik juga mengakui bahwa kepemimpinan melalui suri tauladan, dapat menciptakan lingkungan yang mendorong produktivitas, dan bahkan pada gilirannya dapat terhindar dari gangguan skandal dan korupsi. Ketika para pekerja saling percaya, maka mereka lebih bisa fokus pada menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Kepemimpinan etik juga dapat menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang aman bagi tenaga kerja. Semua pekerja diperlakukan dengan bermartabat dan hormat, terlepas dari tingkatan mereka dalam hierarki organisasi. Kepemimpinan etik dapat memungkinkan kesempatan yang adil dan setara dalam melakukan suatu rotasi dan promosi, dengan mengindahkan peraturan, menolak diskriminasi etnik, jenis kelamin (gender), atau usia. Kepemimpinan etik juga menyediakan dukungan kesehatan fisik dan mental serta membantu para pekerja untuk menjaga keseimbangan hidup dan kerja yang sehat. Hal ini dapat menciptakan etos kerja menjadi sesuatu yang bermakna dan mendorong para pekerja untuk mengejar pelatihan dan pengembangan yang membuka kesempatan untuk maju dalam karier mereka.

Akuntabilitas merupakan fitur kunci dari praktik manajerial yang baik. Jika anggota dewan direksi atau manajer tidak bertanggung jawab atas tindakan atau hasil kerja mereka yang kurang memuaskan, maka mereka juga dapat dikenakan sanksi pengurangan insentif agar mereka dapat memperbaiki perilaku etik dan produktivitas mereka. Suatu transparansi dapat meningkatkan akuntabilitas. Peran masing-masing orang harus tertulis dengan gamblang dan jelas, dan proses pengambilan keputusan perlu diketahui publik. Dokumen catatan yang digunakan untuk membuat keputusan bisnis, dapat memainkan peran kunci dalam kebanyakan bisnis. Pencatatan yang tepat sangat penting untuk perilaku bisnis yang etis. Jika para manajer bisnis tidak bersedia menjelaskan bagaimana mereka membuat suatu keputusan, artinya mereka tengah mendemonstrasikan membuat suatu keputusan yang kurang baik. Dengan demikian, semua kebijakan dan prosedur resmi yang dikeluarkan oleh otoritas pembuat kebijakan perlu dibuat dalam bentuk tertulis. Menyimpan salinan dari dokumen pertemuan bisnis

adalah serupa dengan terselenggaranya kesaksian dan barang bukti dalam suatu sidang pengadilan. Sebaliknya, adanya penilaian subjektif dan pengambilan keputusan yang bersifat *ad hoc* dapat menyebabkan praktik bisnis yang tidak konsisten dan bahkan diskriminatif. Struktur organisasional bisnis kita harus memiliki kebijakan dan prosedur yang spesifik dan mampu menguraikan proses pengambilan keputusan, maka setiap adanya kebijakan baru harus disetujui secara tertulis. Suatu kebijakan yang dituangkan dalam bentuk tertulis lebih mungkin untuk diikuti. Suatu kebijakan yang jelas sangat penting untuk mengatasi isu-isu mengenai diskriminasi, perekrutan, promosi, dan PHK, suatu area di mana kebijakan bisnis mudah digugat.

Suatu tekanan ekonomi dan gangguan tekanan lainnya berisiko terhadap berkurangnya kepatuhan terhadap kebijakan etika bisnis. Dengan demikian, para eksekutif harus memimpin dengan contoh dan mempertahankan standar yang tinggi dalam berperilaku etis. Membangun reputasi yang solid berdasarkan integritas dapat memungkinkan organisasi bisnis untuk mempertahankan pelanggan setianya saat ini, dan sekaligus membangun kemitraan bisnis yang efektif untuk mencapai tujuan strategis. Integritas bisnis berarti membuat keputusan yang tepat ketika dihadapkan dengan pilihan yang sulit. Sebagai pelaku bisnis, para pelanggan kita memiliki harapan yang tinggi terhadap perilaku organisasi kita. Jika salah seorang dari pekerja kita melakukan suatu pelanggaran etika saat mewakili bisnis kita, maka permintaan maaf dan melakukan koreksi secepatnya dapat berdampak positif pada standar etika yang ingin kita tegakkan. Dengan demikian, kita perlu menunjukkan kepada masyarakat bahwa kita memiliki sikap yang jelas terhadap setiap tindakan yang dianggap merugikan masyarakat atau para pelanggan. Mengecam tindakan merugikan setelah perbuatan itu terjadi, tanpa didukung oleh suatu kebijakan tertulis sebelumnya, justru dapat mengundang penilaian bahwa kita adalah seorang oportunis yang sedang berkelit untuk melindungi reputasi bisnisnya.

Semua pihak perlu mengetahui di mana dia berdiri ketika berbagai tempaan isu, krisis, dan gejolak menerpa organisasi bisnis. Keteguhan dalam memegang prinsip-

prinsip etikal secara konsisten dan berkesinambungan akan menentukan keberhasilan organisasi bisnis di masa depan. Sebagaimana pendapat James Mitchell dari Pusat Kajian Etika dan Budaya Bisnis yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis merupakan salah satu faktor utama yang dapat memberikan keunggulan kompetitif.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

KEPEMIMPINAN INOVATIF STRATEGIKAL

Be the change that you wish to see in the world.

(Mahatma Gandhi)

Sejak awal tahun 1980-an, mulai terlihat bahwa faktor perubahan—eksternal maupun internal—memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi bisnis dalam hal mencapai keberhasilan jangka panjang yang berkelanjutan. Oleh karena itu, terdapat tantangan bagi kepemimpinan masa kini untuk menangani, merencanakan, dan mengimplementasikan perubahan sampai berhasil. Pertanyaan berkenaan dengan perubahan ini sering disampaikan oleh para pakar, yang menyoroti peran kepemimpinan sebagai aset stratejikal yang dibutuhkan organisasi untuk mengatasi dan menangani situasi tren bisnis yang cepat berubah. Pada gilirannya, sebagian besar pertanyaan para pakar tersebut dijawab dengan menyoroti peran penting dari kepemimpinan visioner yang terampil melakukan pendekatan inovatif, sebagai komponen kunci guna mengelola perubahan organisasi dan lingkungan bisnis.

Berbagai sudut pandang teori yang berbeda telah disampaikan oleh para pakar untuk menjelaskan dan mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi, dan di antara teori yang sering dibahas adalah teori kepemimpinan kontinjensial atau situasional dari Fiedler yang menyoroti tiga faktor utama yang memiliki pengaruh penting terhadap kinerja para pemimpin, yakni:

- a. **Hubungan pemimpin-bawahan.** Teori ini menggambarkan dinamika hubungan antara pemimpin dan bawahan, yaitu sampai sejauh mana para bawahan memiliki kepercayaan pada para pemimpin mereka, dan sebaliknya seberapa jauh para pemimpin dapat memikat dan dihormati sebagai sumber inspirasi bagi para bawahan.
- b. **Struktur tugas.** Faktor ini berbicara tentang sifat pekerjaan dari para pekerja, apakah sifat pekerjaan itu rutin, monoton, membutuhkan kerja tim, dan sebagainya, sehingga dapat dikelola untuk mendapatkan *output* kerja maksimal dari para pekerja.
- c. **Posisi kekuasaan.** Posisi kekuasaan di sini adalah kekuatan atau kekuasaan kepemimpinan yang dimiliki dalam suatu organisasi. Suatu kepemimpinan dengan kewenangan pengambilan keputusan, dan sekaligus melaksanakan keputusan dengan kekuasaan penuh, pada dasarnya diperlukan untuk menangani dan mengelola masalah organisasi dengan yakin (Fiedler, 1996).
- d. **Teori tujuan-berjenjang.** Teori ini mengklaim bahwa pemimpin yang paling sukses adalah mereka yang mampu menjaga para pekerjanya tetap termotivasi, dengan menetapkan dan membuat alur kerja yang jelas selaras dengan visi yang telah disepakati bersama. Karakteristik utama dari kepemimpinan menurut teori ini adalah bahwa untuk memotivasi tim kerja dalam memenuhi tujuan organisasi, diperlukan kendali untuk menjaga irama kegiatan dan hasil kerja mereka. Para pemimpin juga akan memberikan penghargaan terhadap para pekerja dengan memberikan sejumlah *reward* untuk disiplin dan prestasi yang mereka tunjukkan, guna memelihara dan meningkatkan semangat serta rasa percaya diri terhadap kemampuan mereka dalam bekerja.
- e. **Teori gaya kepemimpinan.** Teori ini menyoroti tentang keputusan berkualitas tinggi pada organisasi, yang disepakati oleh kedua belah pihak, baik para pekerja maupun pemimpin atau atasan. Dalam model ini gaya yang berbeda dimainkan oleh para pemimpin dalam membuat keputusan yang tepat. Teori ini juga menuntun para

pemimpin untuk menemukan tingkat partisipasi para pekerja yang dapat menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan.

- f. **Teori kepemimpinan transformasional.** Teori ini menjelaskan tentang perubahan yang dilakukan oleh para pemimpin dengan cara yang signifikan. Cara yang dimaksud adalah untuk merebut kepercayaan dari para pekerja terhadap para pemimpin. Diharapkan para pekerja dapat meningkatkan *output* mereka dengan melakukan aktivitas pekerjaan dengan cara yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi. Karakteristik utama dari kepemimpinan transformasional adalah bahwa mereka mampu meningkatkan kepercayaan dan kesadaran para pekerja, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja mereka, dan sekaligus juga mampu mengembangkan karier pribadi mereka. Kepemimpinan transformasional juga diharapkan mampu meningkatkan tingkat dedikasi dan motivasi para pekerja untuk kemajuan organisasi, bahkan dengan mengesampingkan kepentingan pribadi mereka.

Kualitas kepemimpinan transformasional mencakup:

- Mampu bekerja sebagai agen perubahan.
- Keberanian untuk mengambil langkah-langkah terobosan.
- Berusaha memercayai kemampuan orang lain.
- Memiliki nilai dan karakteristik.
- Mampu belajar dengan baik.
- Memiliki model mental yang kuat untuk bekerja dalam situasi yang kompleks.
- Memiliki visi yang jelas.

Dalam hal ini, para pakar telah melakukan perdebatan dan diskusi dalam rangka menetapkan ciri atau karakteristik kepemimpinan dari sudut pandang yang berbeda. Dengan demikian, terdapat sejumlah perbedaan pendapat dan pendekatan dalam menganalisis karakteristik kepemimpinan, tetapi semuanya hampir sepakat bahwa para pemimpin harus memiliki sejumlah kualitas untuk menjadi pemimpin yang efektif.

Di samping itu, para pakar juga berpendapat bahwa para pemimpin perlu memiliki pendekatan inovatif untuk mendorong terciptanya iklim dan budaya inovatif dalam organisasi yang dipimpinnya. Pertanyaannya kemudian adalah jenis inovasi apa yang layak dikembangkan bagi organisasi mereka? Menurut pandangan para pakar, bahwa pendekatan inovatif tersebut perlu ditopang oleh wawasan visioner dari para pemimpin. Artinya, suatu pendekatan inovatif semata tidaklah cukup, tetapi diperlukan pula visi pemimpin yang dapat memberikan arah dan motivasi untuk melangkah. Begitu pula visi semata tidaklah cukup bagi pengembangan dan keberlanjutan organisasi, maka selebihnya adalah bagaimana implementasinya (Jick, 2001). Adalah penting seorang pemimpin mampu menciptakan dan memiliki visi yang jelas, tetapi yang lebih penting lagi adalah bagaimana melakukan langkah-langkah untuk mencapai visi tersebut. Terdapat lima kualitas umum yang perlu dimiliki oleh para pemimpin agar mereka dapat mewujudkan visi mereka, yakni:

- a. Mampu merumuskan rencana dan/atau strategi untuk mencapai visi mereka.
- b. Mampu mengomunikasikan visi mereka dalam rangka mensosialisasikan perubahan dan memperluas dukungan.
- c. Menyelaraskan antara aspek manusia, dengan sistem pendukung dan visi organisasi untuk memberi keyakinan bahwa tidak akan ada rintangan prosedural dan struktural di tengah jalan dalam proses pencapaian visi tersebut. Begitu pula para pemimpin harus pandai menciptakan suatu suasana yang kondusif bagi para pekerja agar mereka dapat bekerja dengan penuh dedikasi dan motivasi, sehingga suatu visi semakin mudah untuk diraih atau diwujudkan.
- d. Mampu memberdayakan para pekerja agar tindakan mereka konsisten dengan visi yang telah dirumuskan, berpegang pada komitmen, dan membiarkan mereka bekerja dengan penuh percaya diri untuk menunjukkan *output* kerja yang maksimum.
- e. Guna mencapai tujuan organisasi.

- f. Mampu memotivasi para pekerja agar mereka bekerja dengan menggunakan kemampuan maksimal untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditetapkan dan dalam waktu tertentu.

Dengan demikian, visi yang baik dan pendekatan inovatif dapat mendorong para pemimpin bekerja lebih efektif dalam menjalankan roda organisasi dan sekaligus mampu mengatasi segala permasalahannya. Akan tetapi, bukan itu semata, terdapat kualitas kepemimpinan lain yang dapat memainkan peran penting dalam menangani permasalahan organisasi. Dengan kata lain, terdapat kualifikasi penting lainnya dari faktor kepemimpinan yang diperlukan, yaitu di samping berani mengambil keputusan besar, juga berani untuk memulai melakukan proses perubahan organisasi.

Banyak pakar yang berpendapat tentang pentingnya perubahan organisasi. Sebagian dari mereka berpendapat bahwa hal tersebut baik untuk keberlangsungan dan suksesnya suatu bisnis, sebagian lagi menyatakan bahwa suatu perubahan dapat memberikan keunggulan kompetitif di arena pasar dewasa ini yang semakin intens dan tajam.

Organisasi adalah istilah yang relatif sangat luas dan longgar serta dapat digambarkan dalam berbagai bentuk dan cara. Secara tradisional suatu organisasi sengaja dirancang sebagai unit sosial yang terdiri dari tim kerja atau sekelompok orang yang bekerja sama secara relatif permanen bagi kepentingan bersama. Misalnya kegiatan manufaktur dan jasa dapat terwadahi dalam bentuk organisasi yang memiliki tujuan yang jelas, yakni menciptakan nilai tambah, dan begitu pula halnya dengan bentuk organisasi lainnya, seperti sekolah, rumah sakit, masjid, gereja, institusi militer, toko ritel, lembaga kepolisian, dan lembaga swadaya masyarakat (LSM). Dengan demikian, suatu organisasi dapat berada di sektor publik atau swasta, dapat berserikat atau tidak, dapat melakukan aktivitas bisnis atau tidak. Jika saham mereka diperdagangkan kepada khalayak atau publik, maka biasanya seorang manajer senior bertanggung jawab kepada dewan direksi, di mana mereka mungkin tidak terlalu mengambil peran aktif tentang bagaimana organisasi beroperasi. Sementara para manajer senior mungkin tidak memiliki saham organisasi tersebut. Jika organisasi adalah milik swasta, maka organisasi bisa dijalankan oleh para pemilik atau melalui sistem keagenan (*agency*).

Organisasi merupakan kombinasi yang terdiri dari individu atau para manajer dengan tim kerja yang saling memengaruhi untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan proses dan teknologi yang berbeda dalam cara yang terstruktur. Atau pengaturan sosial sekelompok orang dengan cara formal untuk mencapai tujuan tertentu dan memiliki batas-batas yang didefinisikan dengan jelas (Senior & Fleming, 2006). Dengan demikian, organisasi dapat dipandang sebagai sekelompok orang, suatu tim kerja, atau badan sosial yang terstruktur, yang bekerja sama untuk tugas umum dengan saling berbagi dan mengoordinasikan berbagai kegiatan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diarahkan pada suatu tujuan.

Perubahan organisasi dapat diartikan pula bahwa suatu organisasi tengah mengalami suatu transformasi. Dengan kata lain, suatu perubahan organisasi merupakan serangkaian tindakan manajerial dan stratejikal yang menghasilkan pergeseran dalam arah dan/atau proses, yang berdampak pada cara kerja organisasi yang berbeda dari cara sebelumnya. Suatu perubahan organisasi mulai dibutuhkan ketika jajaran manajemen merasakan suatu ketidakpuasan terhadap situasi saat ini. Perubahan organisasi dapat direncanakan atau tidak direncanakan, tetapi dalam kedua pilihan tersebut, suatu perubahan organisasi bisa dirasakan sangat penting dan perlu ditangani dengan seksama.

Suatu perubahan yang direncanakan pada hakikatnya terkait dengan kebijakan manajemen, di mana dalam hal ini manajemen merencanakan upaya yang disengaja untuk membuat sesuatu terjadi. Untuk itu, komitmen yang kuat dan pendekatan sistematis sangat diperlukan, dan yang paling penting adalah adanya landasan berupa misi dan tujuan organisasi yang dinyatakan secara eksplisit. Suatu perubahan dalam organisasi dapat memengaruhi strategi, tugas, atau faksi dalam organisasi. Ada berbagai jenis perubahan yang selaras dengan sifat organisasi dan lingkungannya, tetapi organisasi juga dapat mengadopsi suatu perubahan kecil atau bertahap, atau bahkan bisa juga melakukan perubahan radikal dalam skala yang luas dan kompleks, melalui transformasi yang radikal pula. Kita pernah membahas tiga fase perubahan organisasi yang biasa diadopsi, yaitu pencairan (*unfreezing*), aktivasi (*activation*), dan pembekuan kembali (*activation and*

refreezing). *Unfreezing* adalah mengubah sikap dan perilaku para pekerja dan lingkungan kerja mereka. Hal ini merupakan jenis perubahan yang sangat penting yang memerlukan perubahan yang terstruktur dengan mengelola perubahan sikap dan perilaku para pekerja secara bersamaan, dan dalam kegiatan keterlibatan pemimpin adalah penting sekali. Dibutuhkan juga suatu komitmen yang kuat dari semua pihak untuk mendukung visi atau aspirasi bersama. *Activation* adalah fase berikutnya di mana pimpinan puncak organisasi mengidentifikasi, memformulasikan, dan mengimplementasikan strategi yang tepat. Pada fase ini juga penting diputuskan tentang strategi perubahan, apakah dilakukan secara bertahap atau secara radikal. Dalam hal ini, visi pemimpin juga sangat penting dalam merumuskan dan mengimplementasi strategi. Setiap strategi dirumuskan dalam fase aktivasi atau menggerakkan suatu perubahan. Langkah terakhir adalah fase pembekuan kembali (*refreezing*) di mana para pemimpin membantu menstabilkan kembali suatu perubahan sehingga menjadi terintegrasi ke dalam situasi *status quo*. Langkah terakhir ini merupakan hal paling penting untuk dipahami oleh para pemimpin. Jika upaya *refreezing* ini kurang lengkap atau kurang sempurna, maka suatu perubahan yang lebih efektif perlu dilanjutkan. Bagaimanapun, suatu perubahan adalah suatu siklus, di mana suatu pembekuan kembali (*refreezing*) dapat mendorong kemungkinan perubahan lebih lanjut.

Tentu saja, suatu kualitas kepemimpinan sangat penting bagi perubahan organisasi, khususnya dalam menangani resistensi, kebingungan, eksplorasi, dan komitmen manajemen. Terdapat sejumlah perilaku yang diprediksi terkait dengan tahapan perubahan, di mana para pemimpin yang efektif akan memandang perubahan dengan cara yang efisien dan merespons hal tersebut dengan tepat agar mendapat dukungan dan komitmen segera dari tim kerja. Begitu juga para pemimpin perlu melakukan perubahan terencana dan konstruktif, khususnya yang berkaitan dengan penanganan reaksi emosional manusia.

Secara singkat, perubahan organisasi merupakan upaya sengaja yang dilakukan oleh para pimpinan, kepemimpinan, atau manajemen untuk menghantar organisasi ke

arah perbaikan. Tentu terdapat banyak alasan atau motivasi di balik proses perubahan, termasuk tekanan eksternal maupun internal, yakni berupa tuntutan penggunaan teknologi baru, aspirasi sosial-budaya, dan sejumlah faktor ekonomi lainnya. Dalam rangka menghadapi tekanan internal dan eksternal, suatu organisasi perlu melakukan perubahan, dan hal ini merupakan tuntutan zaman. Suatu organisasi yang tidak mengadopsi perubahan sekecil apa pun, memiliki kemungkinan untuk tidak dapat bertahan lama di pasar. Dengan kata lain, suatu perubahan organisasi akan memberi manfaat yang signifikan, misalnya untuk meningkatkan daya saing dan kinerja keuangan, meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan para pelanggan, serta yang penting lagi adalah senantiasa mengarahkan organisasi ke arah perbaikan secara terus-menerus dan berkelanjutan.

Suatu proses perubahan sangatlah menantang bagi organisasi dan dapat mengarahkan organisasi menuju jalan kesuksesan. Suatu proses perubahan akan membantu memenuhi kebutuhan masa depan dan mampu bersaing dengan pemain pasar lainnya dengan cara yang efektif. Para pakar juga menyoroti bahwa perubahan organisasi dapat melibatkan para pemimpin dengan keragaman dan situasi pasar yang kompleks (Ulrich, 1998). Terdapat berbagai jenis kekuatan yang berbeda yang dapat memengaruhi organisasi untuk melakukan perubahan, dan kekuatan-kekuatan tersebut dapat menciptakan peningkatan efisiensi dan pelayanan yang lebih baik, sekaligus kekuatan yang mengarah pada suatu inovasi. Suatu perubahan organisasi yang direncanakan dengan baik dan dilakukan dengan cara yang terstruktur dapat mengarah pada perbaikan terus-menerus dan inovatif.

Dengan demikian, suatu proses perubahan organisasi harus dikelola untuk menjaga agar organisasi konsisten bergerak menuju tujuan, sasaran, dan bahkan visi baru organisasi yang telah ditetapkan. Pada saat ini, sejumlah organisasi tengah menghadapi tekanan—baik tekanan internal maupun eksternal—yang membuat perubahan tak terelakkan. Akan selalu terjadi tekanan pada suatu organisasi untuk menyeimbangkan kekuatan-kekuatan ini (Senior & Fleming, 2006). Suatu tuntutan faktual adalah bagaimana mengelola harapan

pelanggan, para pekerja, dan manajemen, yang tentunya memerlukan perubahan untuk memenuhi harapan mereka tersebut. Sudah sering dibahas sebelumnya, bahwa perubahan organisasi diperlukan untuk bertahan dalam bisnis di era persaingan yang tajam dan tuntutan teknologi yang terus berubah dari tren global. Oleh karena itu, organisasi perlu merespons perubahan yang terjadi, tetap kompatibel serta memahami, mengadopsi, dan menerapkan perubahan dengan tepat. Perubahan telah menjadi tuntutan zaman, dan bahkan sebagai jalan sukses bisnis yang keberlanjutan. Dalam dunia yang berorientasi pada teknologi seperti saat ini, diperlukan pengembangan dan kesuksesan bisnis yang senantiasa berubah secara eksponensial. Organisasi perlu mengubah dan berinovasi dalam merespons perubahan lingkungan. Melalui inovasi suatu organisasi perlu mengidentifikasi cara-cara baru untuk menyediakan sumber daya kolektif bagi dilakukannya suatu inovasi (Vadim Koteliikov, 2004). Inovasi dalam kata-kata sederhana dapat didefinisikan sebagai perubahan dalam cara melakukan sesuatu, dalam rangka menciptakan hal-hal baru yang berguna (McKeown, 2008). Hal tersebut dapat dilihat dari sudut pandang perubahan dalam produk atau jasa yang melibatkan evolusi fitur, atau mengubah cara pandang baru *dalam melihat dunia*. Istilah inovasi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, termasuk teknologi, ekonomi dan bisnis, lingkungan global sosial-budaya dan politik, pelanggan dan tren pasar, perilaku dan perubahan organisasi, dan sejumlah pendekatan di mana fenomena inovasi dapat dilihat dari sudut pandang organisasi dalam perspektif yang berbeda (Fagerberg *et al.*, 2004). Inovasi dapat disebut pula sebagai pertumbuhan dan peningkatan kinerja organisasi, yang dapat menyebabkan suatu organisasi bergerak menuju kesuksesan yang berkelanjutan. Sebagian lagi dari para pakar melihat perubahan organisasi sebagai penyebab inovasi organisasi yang berhasil meningkatkan tingkat kreativitas pribadi dari suatu organisasi, yang pada gilirannya memicu inovasi organisasi secara keseluruhan (Khazanchi dan Rothenberg, 2006).

Dalam laporan penelitiannya tentang “inovasi organisasi di belahan Uni Eropa”, Coriat (2000) menyimpulkan bahwa perubahan organisasi yang sukses dapat meningkatkan tingkat fleksibilitas dan kinerja organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat melakukan

inovasi dan perbaikan secara terus-menerus. Di samping itu, suatu organisasi yang berhasil dalam menjalani proses pembelajaran dari suatu perubahan, dapat menjadi suatu organisasi yang tanggap terhadap inovasi. Terdapat sejumlah faktor yang dapat dihubungkan dengan inovasi organisasi, dan hal tersebut akan menjadi petunjuk bahwa suatu inovasi organisasi tidak bisa diklaim sebagai hasil dari faktor tunggal semata. Memang pada kenyataannya suatu inovasi dapat melibatkan kombinasi dari berbagai faktor yang dapat menjadi alasan organisasi untuk berinovasi. Agaknya, sebagian besar organisasi saat ini mulai sepakat bahwa kepemimpinan yang efektif adalah faktor yang paling signifikan berkontribusi terhadap kinerja organisasi, dengan asumsi dilakukan perubahan organisasi secara menyeluruh. Para pemimpin yang cerdas adalah mereka yang memiliki *tabungan* keterampilan yang didapat dari pengalaman mereka dalam mengelola secara efektif dan efisien berbagai tugas kehidupan organisasi sehari-hari. Pendeknya, suatu kepemimpinan yang efektif selalu dibutuhkan untuk membawa perubahan yang efektif (Kennedy, 2000). Brookfield (1995) menyoroti adanya sejumlah hambatan yang dapat memengaruhi upaya manajemen melakukan perubahan, yakni meliputi adanya budaya kerahasiaan, budaya individualisme, dan budaya diam. Dengan demikian, kepemimpinan yang kompeten seyogyanya dapat menangani dan mengelola sejumlah hambatan tersebut. Menurut Gruban (2003) kompetensi yang dimiliki para pemimpin adalah kemampuan untuk mengelola keterampilan dan sejumlah pengetahuan lainnya.

Terdapat sejumlah kompetensi kepemimpinan yang telah terbukti dan mutlak dimiliki oleh kepemimpinan yang efektif dan sukses (Bennis, 1987), yaitu suatu kompetensi yang berbeda dan sangat efektif bagi para pemimpin yang memiliki hubungan dengan perubahan organisasi yang sukses. Harus diakui pula, bahwa setiap proses perubahan sebagian besar akan menghadapi tingkat resistensi tertentu, dan dalam hal ini seorang pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat mengelola resistensi dan menerapkan suatu perubahan yang sukses. Perlu disadari pula, bahwa menangani dan mengatasi resistensi selalu menyita waktu yang relatif lama dan bukanlah proses yang mudah.

Kebanyakan para pekerja biasanya bersikap *resistance* terhadap suatu perubahan radikal, dan hanya dengan kemampuan kepemimpinan yang mumpuni suatu resistensi kolektif dapat diatasi. Seorang pemimpin yang kuat diperlukan untuk memecahkan suatu masalah, sebagaimana dokter diperlukan untuk memecahkan masalah medikal (Heifetz, 1997). Sebaliknya suatu perubahan inkremental biasanya tidak terlalu memerlukan program formal yang luas, mengingat perubahan tersebut dilakukan dalam dosis yang kecil. Perubahan inkremental biasanya lebih mudah ditangani dan diadopsi, serta tidak banyak menimbulkan resistensi dari para pekerja. Waktu yang diperlukan untuk perubahan inkremental biasanya relatif pendek, di mana para pekerja pun biasanya sudah akrab dengan jenis perubahan ini. Di lain pihak, perubahan radikal lebih sulit diadopsi dan sering menimbulkan perlawanan dari para pekerja, dan penanganannya tidak cukup hanya dengan kompetensi umum kepemimpinan belaka. Suatu perubahan radikal membutuhkan penerimaan pribadi dan menjadi tugas pemimpin senior untuk menyadarkan para pekerja tentang kebutuhan perubahan yang perlu diwujudkan, dengan menanggalkan kebiasaan lama dan mendukung anjuran kebiasaan yang baru (Reardon, 1998).

Pencanangan perubahan radikal melibatkan proses yang berbeda yang dengan sendirinya akan membutuhkan orientasi gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Tidak seperti perubahan bertahap, perubahan radikal selalu membutuhkan tingkat tinggi kepemimpinan kreatif dengan sikap pengambilan risiko yang tinggi pula. Pada dasarnya terdapat empat jenis gaya kepemimpinan, yakni gaya kepemimpinan komando, gaya kepemimpinan logik, gaya kepemimpinan inspirasional, dan gaya kepemimpinan suportif. Kesemua gaya kepemimpinan ini memiliki hubungan yang kuat dengan tren perubahan. Gaya kepemimpinan logik dan inspirasional lebih terfokus pada perubahan radikal dan inovatif yang memerlukan visi yang lebih luas. Visi adalah tentang tindakan, di mana visi membantu untuk memberdayakan para pemimpin dalam mengimplementasikan perubahan. Para pemimpin yang efektif memiliki visi yang jelas dan lurus tentang masa depan, dan perubahan yang berhasil harus memiliki gambaran yang jelas pula tentang

masa depan. Tanpa visi perubahan suatu kesuksesan akan sulit diraih. Philips Kotter (1995) mengemukakan bahwa sangat penting bagi para pemimpin untuk mengomunikasikan visinya. Peran pemimpin atau kepemimpinan juga sangat penting untuk mengembangkan dan mengelola perubahan dalam organisasi, dengan menciptakan suasana organisasi yang selaras untuk mengadopsi perubahan. Budaya organisasi juga memiliki peran dalam pengembangan perubahan organisasi apa pun, dan untuk hal ini peran pemimpin sangatlah penting. Pemimpin akan membawa strategi baru untuk mengembangkan atau mengelola budaya organisasi. Manajemen puncak dapat membuat strategi untuk menghubungkan para pekerja dalam suatu organisasi berikut prosesnya (Appelbaum, 1998). Budaya organisasi dapat mencakup keyakinan dan nilai-nilai yang dapat memandu organisasi dari sikap lamanya yang konservatif ke arah sikap yang lebih inovatif. Hal ini dimungkinkan karena adanya aturan tak tertulis, disiplin, dan orientasi eksternal, beserta adanya peran kepemimpinan yang instruktif, konsultatif, atau suportif. Dengan demikian, peran kepemimpinan yang paling penting adalah kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan budaya organisasi yang kondusif (Appelbaum, 1998).

Kepemimpinan juga dapat membuktikan efektivitasnya dalam mengelola teknologi. Ada dua dimensi kepemimpinan dari sudut dimensi teknologi, yakni yang bersifat transaksional dan bersifat transformational. Kepemimpinan transaksional berfokus pada perubahan teknologi dan kepemilikan keterampilan teknis, yang sedikit memberi perhatian kepada aspek manusia dan kurang terfokus pada pemecahan masalah organisasi. Sedangkan kepemimpinan transformasional lebih terfokus pada kebutuhan akan perubahan teknologi dengan mempertimbangkan aspek hubungan antarmanusia. Jenis kepemimpinan ini menunjukkan perannya sebagai pencari jalan keluar dan sekaligus mengomunikasikan visinya dengan mengolah keterampilan dalam berkomunikasi. Appelbaum (1988) berpendapat bahwa suatu kepemimpinan organisasi yang efektif, adalah kepemimpinan yang mampu mengembangkan perubahan dan membawa inovasi ke dalam organisasi. Para pemimpin juga dapat memotivasi para pekerja dengan

merumuskan strategi perubahan dengan cara yang berbeda, di antaranya adalah dengan memotivasi para pekerja melalui sistem penghargaan atau remunerasi yang tepat.

Kemampuan organisasi untuk memotivasi para pekerja secara individual ke tahap kinerja superior berkaitan erat dengan penerapan sistem penghargaan yang mereka kembangkan (Appelbaum, 1998). Oleh karena itu, untuk melakukan perubahan strategis dalam suatu organisasi, para pemimpin perlu memastikan bahwa berbagai jenis penghargaan dan program pelatihan perlu ditawarkan. Dengan demikian, suatu iklim organisasi yang ideal menyediakan kesempatan terhadap para pekerja suatu kebebasan dan sekaligus rasa tanggung jawab. Dalam hal ini, para pemimpin adalah mereka yang paling bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan baru organisasi tersebut. Meskipun peran pemimpin sangat menonjol dalam merencanakan dan mengimplementasikan proses perubahan organisasi, tetapi terdapat beberapa faktor penting lain yang tidak bisa dipungkiri, yaitu banyak kekuatan internal dan eksternal yang memiliki peran penting dan memengaruhi skenario perubahan organisasi. Sebagaimana telah disinggung di atas, bahwa budaya organisasi sangat penting dan dapat memengaruhi proses perubahan organisasi. Harus diakui, bahwa peran pemimpin dalam menciptakan budaya organisasi pada wilayah geografis di mana organisasi berada perannya sangat signifikan. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa peran para pekerja, sifat kerja, dan dukungan dari mereka juga tak kalah pentingnya. Demikian pula situasi politik, sosial budaya, dan teknologi yang berubah dapat memengaruhi kinerja organisasi, termasuk proses perubahan organisasi. Sekali lagi, bahwa peran pemimpin sangat penting dalam mengendalikan dan mengelola faktor-faktor tersebut.

Globalisasi tidak hanya mengubah dunia menjadi sebuah desa kecil, tetapi juga memiliki pengaruh besar terhadap perubahan pola pikir masyarakat, termasuk memengaruhi tren bisnis, teknologi, dan lingkungan bisnis. Teknologi telah menyadarkan para pelanggan di pasar tentang pentingnya arti akses informasi dalam menunjang kemajuan organisasi di seluruh dunia, dalam hal produk dan jasa, berikut prosedur dan pelayanan yang menyertainya. Permintaan dan harapan para pelanggan tidak hanya

sangat tinggi terhadap keberadaan organisasi bisnis, sehingga organisasi tidak hanya perlu memenuhi tuntutan para pelanggan saat ini semata, tetapi perlu juga melihat tren masa depan dengan mempersiapkan diri dengan baik sebelum waktunya tiba. Dengan demikian, organisasi perlu mengadopsi dan menerapkan perubahan dalam model bisnis mereka. Perubahan organisasi dapat membuat sebuah organisasi mampu untuk lebih merespons tren masa depan, termasuk perubahan teknologi, perubahan sosial-budaya dan ekonomi, dan juga dapat memberikan keunggulan bersaing dalam kompetisi yang semakin intens dan tajam. Perubahan juga dapat meningkatkan kinerja organisasi, yang pada gilirannya kelak organisasi tersebut dapat memimpin organisasi menuju keberhasilan jangka panjang dan keberlanjutan.

INISIATIF STRATEGIS DALAM KEPEMIMPINAN

Tantangan kepemimpinan dewasa ini tidak sepelik dahulu. Selama beberapa dekade terakhir, setidaknya setelah sejarawan James MacGregor menulis buku tentang kepemimpinan di tahun 1978, masyarakat bisnis mulai memahami bahwa terdapat perbedaan kualitas karakter pemimpin yang perlu dipahami. Di samping itu terdapat tuntutan secara keseluruhan untuk meningkatkan motivasi dan moralitas masyarakat bisnis ke tingkat yang lebih tinggi. Atau seperti yang dikatakan penulis Warren Bennis, bahwa dibutuhkan pemimpin yang bisa melakukan “hal yang benar”. Namun, pemimpin seperti apa yang dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar itu? Apakah pemimpin yang kreatif, berani mengambil risiko, eksperimental, seperti tergambar dalam pribadi Richard Branson? Ataukah pemimpin yang karismatik dan mendominasi seperti Lee Iacocca? Pemburu kinerja seperti Jack Welch? Berdedikasi dan melayani seperti Herman Miller? Atau setenang Darwin Smith, CEO dari Kimberly-Clark? Atau mereka yang dianggap memiliki “rahasia kepemimpinan” sebagai sebuah misteri yang masih terkubur? Yang jelas masing-masing dari mereka memiliki banyak pendukung dan pembantu yang mengaguminya selama bertahun-tahun. Begitu juga dengan segala kecanggihan para pakar serta jumlah judul buku yang telah diterbitkan, masih belum ada konsensus definitif tentang gaya kepemimpinan yang paling efektif.

Pada masa sebelumnya masalah kualitas kepemimpinan mungkin lebih bersifat individual. Dari berbagai kasus, baik dalam organisasi formal maupun pada masyarakat umumnya, ketika secara individual seorang pemimpin diganti, maka sering kali terjadi suatu perubahan, baik perubahan ke arah yang lebih baik atau ke arah yang lebih buruk. Dalam hal ini, suatu efektivitas kepemimpinan menjadi bergantung pada diri seseorang. Sejalan dengan perkembangan waktu, efektivitas kepemimpinan sebagian dibentuk oleh kualitas tim kerja atau oleh kemampuan organisasional secara penuh. Perkembangan ini dapat memberikan dukungan sangat berarti bagi suatu perubahan yang diinginkan, meskipun tadinya perubahan tersebut sebagai suatu hal yang mustahil. Oleh karena itu, dewasa ini para pemimpin terbaik menaruh perhatian pada elemen rancangan Sumber Daya Manusia di sekitar mereka: dengan mengartikulasikan secara jelas tujuan mereka, membentuk tim kepemimpinan yang efektif, memutuskan prioritas dengan hati-hati, serta merancang ulang struktur organisasi untuk membuat pelaksanaan prosedur operasi yang lebih mudah. Dan hal yang terpenting adalah mengintegrasikan semua taktik menjadi satu strategi yang koheren.

Salah satu contoh menonjol, eksekutif yang menggunakan pendekatan tersebut adalah kepemimpinan Procter & Gamble di bawah kepemimpinan CEO AG Lafley. Pada tahun 2007, Lafley telah dinobatkan oleh sejumlah pakar sebagai pemimpin yang berkualitas. Di antara pakar yang memujinya itu adalah Bennis dan Noel Tichy, Profesor Joseph L. Bower dari *Harvard Business School*, penulis Ram Charan, dan sebagainya. Menurut Jeffrey Sonnenfeld, dekan program eksekutif di *Yale School of Management*, mengatakan bahwa Lafley banyak memengaruhi gaya kepemimpinan di perusahaan lain. Sejak Lafley mulai menjabat pada tahun 2001 harga saham P&G telah naik dua kali lipat, dari US \$ 30 menjadi US \$ 60 per saham, sehingga mitos kepemimpinannya menjadi buah bibir. Pada saat menerima penghargaannya Lafley berkata dengan lembut, "Faktor khas yang paling penting dalam keberhasilan P&G adalah perhatian pada nilai-nilai, tujuan, strategi, kekuatan, struktur organisasi dan sistem, inovasi, kepemimpinan, dan budaya. Dengan itulah secara sengaja kita melakukan pengembangan kepemimpinan,

dan kita perlu terlibat langsung dalam perencanaan karier bagi pimpinan teras P&G yang berjumlah 500 orang. Saya meninjau ulang rencana kerja mereka, menilai kekuatan dan kelemahan mereka, dan menentukan di mana saya bisa membantu mereka untuk tumbuh.” Lafley telah melakukan pendekatan komprehensif untuk pengembangan kepemimpinan yang tertanam di seluruh perusahaan. Ketika Lafley baru saja menjadi CEO di P&G, menurut majalah almahaternya, *Hamilton College*, Lafley mencopot semua hiasan dinding panel kayu jati di kantor eksekutif lantai 11 di Cincinnati markas P&G, serta menyerahkan lukisan mahal yang tergantung di sana untuk sebuah museum lokal. Ruang kantornya pindah untuk lebih dekat dengan para staf dan orang-orangnya, kemudian mengubah ruang mantan eksekutif tadi menjadi pusat pembelajaran para pekerja. Dia melakukan hal tersebut untuk memberi kesan jelas bahwa perubahan tengah terjadi di perusahaan yang tengah dipimpinnya.

Eksekutif lain yang mendapat pujian karena kualitas kepemimpinannya dalam beberapa tahun terakhir ini adalah Jeffrey Immelt dari General Electric, Jim McNerney dari Boeing, Michael Bloomberg sebagai Walikota New York, mungkin juga Jokowi Wali kota Solo yang pernah dinobatkan sebagai walikota terbaik ke tiga dunia dan kemudian menjadi Presiden Indonesia. Semuanya telah menginspirasi banyak orang, sebagaimana Lafley yang telah memberi penekanan pada membangun kemampuan organisasi dalam meraih keberhasilan jangka panjang. Tentu saja pemberian penghargaan ini tidak selalu ekuivalen dengan kenaikan harga saham sebuah perusahaan. Perlu adanya perhatian yang mendalam pada rancangan organisasi yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan. Perusahaan harus menyajikan data kuantitatif dan kualitatif yang lengkap tentang profil tenaga kerja mereka sekaligus kebijakan dan programnya. Kemudian ia mendukung faktor yang terkait dengan promosi dan pelatihan, komunikasi yang baik, merayakan keberhasilan untuk menyenangkan para pekerja, dengan memberi kriteria berbobot terhadap struktur organisasi, dalam rangka perusahaan melibatkan dan menyatukan tim kerja, arah strategis berupa visi yang menarik, serta optimisme yang terlukis dalam budaya perusahaan. Sedikit perusahaan yang berhasil dengan hanya

meniru keberhasilan P&G saja, atau meniru perusahaan lain yang masuk ke dalam “100 perusahaan terbaik” yang dinobatkan oleh berbagai lembaga prestisius. Suatu praktik manajemen yang membawa implikasi besar tidak bisa ditiru sebagaimana kita menyalin sebuah resep. Masing-masing perusahaan dapat mengembangkan desainnya sendiri untuk merencanakan kepemimpinan strategisnya. Suatu desain kepemimpinan strategis merupakan hasil kerja tim secara terintegrasi untuk membangun kapasitas perusahaan bagi perubahan. Untuk mengembangkan dan memelihara kapasitas ini, terdapat empat elemen penting yang perlu diintegrasikan, yakni komitmen terhadap tujuan perusahaan, soliditas susunan tim manajemen puncak, kemampuan dan motivasi dari para pekerja di seluruh organisasi, termasuk fokus dan prioritas yang ditentukan dengan baik sehingga secara strategik dapat membawa keberhasilan perusahaan ke depan.

Banyak diakui secara luas, bahwa terjadinya suatu krisis adalah pemicu yang paling umum untuk terjadinya suatu perubahan. Di antaranya adalah suatu perusahaan yang tengah di ambang kebangkrutan, sedang berproses di pengadilan kepailitan, atau karena serangan sengit dari situasi persaingan yang mengancam. Dalam situasi demikian tentunya strategi generik dan konvensional sulit untuk dapat bekerja. Maka suatu terobosan dramatis diperlukan untuk menghindari kepunahan, sehingga diperlukan kehadiran seniman besar dari luar untuk melakukan penyelamatan, mungkin diperlukan orang sekaliber Carlos Ghosn di Nissan pada 1999, atau Robert Stevens atau “Steve” Miller di Delphi pada 2005, serta Robert Nardelli di Chrysler pada 2007. Suatu pertarungan perusahaan yang nasibnya tergantung pada seberapa baik para tokoh heroik ini menggunakan kemampuan kepemimpinannya sendiri bekerja sama dengan tim kepemimpinan senior, dan seluruh orang terbaik yang masih tersisa di perusahaan.

Dari pengalaman dan hasil dari suatu pengamatan, hanya sekitar 15 persen dari perusahaan yang benar-benar menyuarakan perlunya perubahan total dalam menghadapi suatu krisis. Secara umum, banyak perusahaan, atau enam puluh persennya, terjebak dalam keadaan ambigu dan inkonsistensi. Diperkirakan 15 persen lainnya dari perusahaan akan mencari nasihat tentang kepemimpinan terbaik yang perlu dilakukan,

dan tentunya dengan kriteria mereka sendiri, sedangkan para pemimpin heroik lainnya tengah mengambil tantangan baru. Banyak dari pemimpin merasa khawatir bahwa organisasi tidak akan mampu membuat suatu lompatan, apabila para pekerja terlalu fokus hanya pada rutinitas pekerjaan sehari-hari saja. Dalam mengatasi hal ini, John Barth, CEO produsen komponen mobil Johnson Controls, dari tahun 2002 sampai tahun 2007, memulai suatu langkah strategis yang menguntungkan, yakni dengan berpindah ke pasar Asia, yang mampu lebih mengendalikan daya saing pasar terhadap produsen komponen lainnya, yakni mengembangkan Johnson AC dan sistem pemanas serta bisnis manufaktur baterai menjadi perusahaan berteknologi hijau. Sedangkan sepuluh persen dari jumlah perusahaan melakukan transformasi penuh dengan merancang upaya untuk mengubah seluruh budaya perusahaan, struktur organisasi, dan sekaligus praktik-praktik kepemimpinannya. Banyak eksekutif yang menyerukan arah baru yang berani, dengan memulai suatu inisiatif yang diawasi oleh tim kepemimpinan puncak yang memiliki komitmen. Dengan itu, berbagai risiko jangka pendek dapat diatasi, suatu kebangkrutan atau pelelangan aset perusahaan dapat dihindari. Upaya ini telah menguras banyak tenaga, meskipun para pemimpin perusahaan telah “menyatakan kemenangan,” dan secara dini dikatakan telah sukses, serta kembali normal menjalankan bisnis seperti biasa, tetapi para pemimpin ini sebenarnya sudah terlalu lelah, dan belum tentu mampu keluar dari tantangan persoalan sebenarnya yang akan datang lebih lanjut untuk melakukan langkah terobosan berikutnya.

Prof. John Kotter dan James Hekett dari Harvard University telah melaporkan bahwa dari 200 kasus transformasi perusahaan yang telah mereka pelajari, dibutuhkan rentang waktu lima sampai tujuh tahun untuk melakukan transformasi dari awal sampai akhir. Suatu strategi perubahan yang menyeluruh untuk memulai inisiatif strategis dengan tujuan yang relatif konkret, kira-kira membutuhkan dua hingga tiga tahun agar memberikan dampak optimum. Sebagaimana halnya dengan upaya komprehensif untuk mengubah suatu sistem, maka beberapa hal perlu terjadi dan dilakukan sekaligus. Sebagai suatu titik awal yang logis adalah mengajukan seperangkat pertanyaan diagnostik

pada kalangan CEO atau pemimpin kunci lainnya, yakni bagaimana cara membangun dan menyelaraskan tim manajemen puncak? Inisiatif apa yang dibutuhkan untuk memberikan dampak perubahan mendasar? Terakhir, bagaimana melengkapi organisasi untuk mengembangkan dan menyebarkan kemampuan secara tepat agar memperoleh hasil yang kita inginkan?

Di awal tahun 1990-an perusahaan komputer Dell Inc. mengalami pertumbuhan yang tinggi dan jelas menggembirakan bagi para pemimpin dan para pekerja. Dell telah membentuk bisnis komputer *hardware* pribadi (PC) dengan melakukan inovasi manajemen berupa perubahan rantai suplai dan layanan *real-time* pada pelanggan. Saat itu tantangan datang dari perusahaan *Help Desk* pesaingnya. Suatu saat Michael Dell mengangkat Kevin Rollins sebagai *chief operating officer* pada 2004, untuk mengubah arah perusahaannya. Dell mulai fokus pada pemotongan biaya untuk memenangkan kembali kompetisi di Asia. Pada Mei 2007, Jaksa Agung New York State, yakni Andrew Cuomo menggugat Dell tentang praktik bisnis yang mengelabui konsumen melalui periklanan berbohong, terutama yang berkaitan dengan layanan pelanggan. Dengan kejadian itu, CEO Kevin Rollins telah mengundurkan diri dan Michael Dell mengambil alih posisinya. Mengapa Dell seolah kehilangan orientasi bisnisnya? Dalam kondisi kehilangan arah suatu perusahaan tidak tahu bagaimana cara mengatur prioritasnya. Namun, saat ini Dell tengah berusaha untuk mendapatkan kembali tujuannya sebagai perusahaan yang memimpin industri personal komputer (PC). Untuk mencapai hal ini, para pemimpinnya telah mengakui bahwa mereka harus menjangkau konsumen individual melalui saluran ritel yang lebih beragam. Dikabarkan Dell telah merebut kembali dukungan pelanggan sebagai komponen kunci, bukan hanya dengan menampilkan proposisi nilainya namun melalui identitas perusahaannya juga. David Sirota, Louis A. Mischkind, dan Michael Irwin Meltzer telah menyimpulkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa “aspek tujuan” sebagai daya tarik bagi para pekerja, terutama bagi para pekerja yang berusia di antara 17 hingga 30 tahun. Suatu tujuan yang diartikulasikan dengan baik akan memotivasi para pekerja untuk bekerja melampaui standar. Hal tersebut akan membantu para pemimpin

dalam menetapkan prioritas dan menyeimbangkan langkah-langkah jangka pendek dan jangka panjang, serta memberikan pengaruh pada keseluruhan organisasi suatu rasa percaya diri tentang masa depan mereka. Dua penulis tentang masalah tujuan, yakni Gurnek Bains dan Nikos Mourkogiannis memiliki kesamaan pendapat mendasar yang sama, bahwa seorang pemimpin strategis tidak hanya menciptakan tujuan organisasi dalam ruang hampa. Mereka harus pandai melukiskan tujuan sebagai nilai-nilai yang beresonansi dan didukung oleh para pekerjanya. BMW selalu menarik, baik bagi para pelanggan maupun para pekerjanya karena menampilkan simbol dan mewujudkan keunggulan. Dari awal BMW diuntungkan oleh tampilannya yang tampan sebagai sebuah mobil yang indah.

Pada dasarnya hampir sebagian besar eksekutif mengakui bahwa suatu perubahan signifikan dapat terjadi melalui suatu tindakan terobosan. Cara yang populer untuk mencapai perubahan ini adalah melalui inisiatif strategis, yakni meluncurkan produk baru, mengubah praktik manajemen, atau mengintai posisi pasar. Sayangnya, “tindakan yang baik ini”, yakni inisiatif potensial, peluncuran produk baru, atau kampanye perbaikan kurang memiliki dukungan dalam perusahaan. Situasi seperti ini sering memicu kelelahan, dikarenakan inisiatif strategis ada kalanya tidak jelas terhubung dengan tujuan organisasi, sehingga dianggap tidak memiliki relevansi atau hanya menghasilkan dukungan yang kecil semata. Jika para pekerja seolah mematuhi inisiatif demikian, mungkin hanya sebagai formalitas saja, namun hasil yang diinginkan tidak pernah direalisasikan. Maka pendekatan yang lebih efektif untuk inisiatif strategis perlu dimulai dengan mempertimbangkan dan menyadarkan tentang tujuan. Untuk apa perusahaan hadir di sini? Apakah untuk menemukan hal-hal baru? Untuk mendominasi ceruk pasar? Untuk melayani orang lain? Untuk beroperasi secara global dengan rasa tanggung jawab? Jika suatu jawaban berhasil diartikulasikan, maka pemimpin dapat membingkai suatu kampanye, yakni suatu urutan prioritas yang dapat memperkuat satu dengan lainnya, di mana seluruh pekerja di dalam perusahaan merasa nyaman dengan tindakan yang dapat membawa pergeseran arah yang dramatis.

Ketika Carlos Ghosn tiba di perusahaan Nissan di tahun 1999, perusahaan tersebut hampir dalam keadaan bangkrut. Sebagai produsen mobil peringkat nomor tiga di wilayahnya, Nissan dililit utang sebesar US \$ 30 miliar dan dipandang sebagai perusahaan yang tidak efisien dan lamban dalam pengembangan produk. Maka Ghosn segera mengartikulasikan suatu tujuan, yakni perusahaan gabungan antara Nissan-Renault akan menjadi perusahaan jenis baru di bidang otomotif, suatu “aliansi global” yang benar-benar multikultural, yang akan memposisikan perusahaan lebih baik di arena pasar global. Baik Nissan maupun Renault memiliki kemampuan untuk mencapai tujuannya pada saat itu. Ghosn menetapkan program tiga-tahap dalam gerakan untuk membawa Nissan ke suatu titik di mana ia bisa memenuhi tugasnya. Sebagai langkah pertama, Ghosn melakukan sebuah inisiatif pemotongan biaya strategis yang disebut Rencana *Nissan Revival*, dengan mengumumkan serangkaian tujuan berani di antaranya Nissan akan meningkatkan rasio laba usaha terhadap margin penjualan menjadi 4,5 persen dan mengurangi hutang konsolidasi tidak kurang dari ¥ 700 miliar atau sekitar US \$ 6 miliar pada 2002. Mereka mencoba membuat mobil lebih cepat dari jadwal operasinya. Kampanye kedua, diawali pada 2002 dengan menyusun rencana yang disebut rencana 180, yakni mengikis hutang ke titik *zero*, dan memicu kenaikan penjualan satu juta mobil, dengan kenaikan laba penjualan sebesar 8 persen. Nissan telah mencapai ambisinya dalam waktu tiga tahun. Pada akhir tahun 2007, perusahaan Nissan memiliki cadangan uang kas sebesar US \$ 165 miliar, dan tengah menempuh inisiatif langkah ketiga, yakni pengembalian modal yang diinvestasikan sebesar 20%, dengan bertumpu pada penekanan penjualan produk inovatif. Setiap kampanye telah membantu membangun kemampuan yang dibutuhkan untuk bekal kekuatan berikutnya. Dengan demikian kompleksitas tantangan yang dihadapi aliansi Ghosn menjadi meningkat, sementara untuk mempertahankan keberhasilannya tetap belum pasti, tetapi harus diakui bahwa era ini sebagai suatu kebangkitan perusahaan otomotif yang sukses sejak tahun 1980-an. Seperti ditunjukkan dalam kisah Nissan, kepemimpinan strategis yang efektif memerlukan inisiatif strategis, dan mungkin melalui rangkaian tiga gelombang

berturut-turut, yang masing-masing dirancang untuk membangun kemampuan yang dibutuhkan bagi gelombang berikutnya. Sebelum rekayasa peningkatan penjualan sejuta mobil, misalnya, Nissan memerlukan perbaikan arus kasnya untuk melakukan ekspansi, termasuk mengurangi hutang dan meningkatkan pendapatan operasionalnya, yakni suatu inisiatif yang bisa saja dikatakan sebagai eksperimental pada awalnya. Namun, seandainya mereka gagal pun, maka kepemimpinan dan organisasi dapat menyesuaikan diri dan belajar dari kesalahan mereka.

Sebagian besar eksekutif sering menyembunyikan ketidakpuasan tentang kualitas tim manajemen puncak mereka, dan di sinilah letak permasalahannya. Masalah penilaian terhadap rekan dekat ini sangat rentan. Sebesar apa pun ketidaksenangan kita kepada sikap keras kepala rekan kita mungkin sulit diutarakan. Mungkin kita memendam banyak rasa kebencian dalam derajat yang hampir tidak pernah terukur, yang perasaan itu tidak muncul justru ketika kita sedang mempertimbangkan rencana strategi bisnisnya. Berbagai perasaan ini berusaha dipendam untuk menjaga agar sebagai tim mereka tetap baik dan solid, sehingga predikat dan citra mereka sebagai tim papan atas tetap terpelihara. Seperti dicatat oleh Max Weston dan Andra Brooks sebagai penasihat kepemimpinan strategis Panthea, maka banyak CEO—secara sadar atau tidak—duduk rapi dan mereka merasa nyaman dengan duduk di puncak tim kepemimpinan. Namun sebaliknya, tidak semua dari mereka pandai dalam membangun tim yang terdiri dari orang-orang yang cukup beragam dalam kepribadian dan latar belakang untuk memainkan peran pelengkap yang diperlukan dalam konteks bisnis. Ada kalanya mereka juga tidak mampu menunjukkan secara eksplisit dan aktif untuk menumbuhkan kepercayaan dan akuntabilitas bahwa anggota tim harus bekerja sama.

Namun, tidak kurang dari para eksekutif berupaya secara eksplisit menyeimbangkan bakat dan temperamen mereka bersama-sama dengan tim yang menggunakan berbagai metode. Metode yang dikembangkan oleh Myers-Briggs adalah yang paling terkenal, di mana beberapa perusahaan yang menggunakan tes ini menetapkan beragam orang sebagai tim sehingga terjadi keseimbangan antara karakteristik kepribadian yang kuat

dan yang lemah. Dengan adanya perbedaan karakteristik ini, teridentifikasi delapan gaya manajemen, yakni visioner, eksplorer, pembangun, pelobi, integrator, regulator, *troubleshooter*, dan arsitek. Konsultan lain mengusulkan metode lain, misalnya menempatkan berbagai orang untuk melakukan berbagai macam peran, misalnya ada peran sebagai penentang, pengikut, dan penonton. Suatu tim benar-benar dapat dikatakan sehat jika orang dapat dengan mudah bergerak memainkan pelbagai peran, satu saat menunjukkan tantangan, di saat lain sebagai penentang, dan di saat lainnya lagi menjadi seorang pengikut antusias atau malah sebagai penggerak, dan semua komentar secara terpisah dianalisis dan dievaluasi oleh pengamat sebagai bahan untuk langkah berikutnya. Apa pun metodenya, beberapa desain secara eksplisit perlu dikembangkan untuk membangun komposisi tim yang plural dan solid sehingga mencegah tim terjebak dalam konflik–laten maupun terbuka–yang berulang, dan tidak rentan oleh ancaman perpecahan. Dalam hal ini para konsultan biasanya melakukan diagnostik terhadap anggota tim dan menambahkan beberapa orang yang dapat melengkapi untuk berkembangnya kepribadian yang lain.

Terbentuknya suatu tim pimpinan papan atas yang sehat dan solid sangat penting, dalam konteks ini bahwa kemampuan untuk merencanakan dan bertindak bersama-sama membutuhkan latihan yang mendalam, dari waktu ke waktu, dan melibatkan para pakar dari luar yang dapat membantu memberikan perspektif. Itulah sebabnya tim kepemimpinan strategis yang efektif sering sudah terlatih dan mahir. Mereka biasa terlibat dalam *role-playing* atau simulasi persaingan yang melibatkan masalah bisnis yang khas, bereksperimen dengan berbagai strategi dalam lingkungan simulatif sebelum mempraktikkannya di dunia nyata. Sementara itu, tim CEO juga harus terbiasa dan transparan merencanakan suatu suksesi, di mana para tim senior mampu mewedahi aspirasi yang berkembang untuk mengembangkan orang lain yang dianggap akan mampu mengisi posisi teratas di masa depan. Organisasi yang terkenal berkomitmen untuk mengembangkan budaya perusahaan seperti di atas adalah Tata Group, suatu perusahaan di India, konglomerat global ini memiliki 100 perusahaan, 300 anak perusahaan, dan 40

unit bisnis yang beragam. Berbagai lini bisnis Tata Group termasuk manufaktur mobil, bahan kimia, asuransi, pembangkit tenaga listrik, penerbitan, teh, dan jasa rekayasa, yang kesemua pimpinan strategisnya telah solid untuk mencapai tujuan inti tentang “apa yang India butuhkan selanjutnya”. Para CEO di Tata Group memprioritaskan dan mendorong sumber kepemimpinan internal untuk duduk memimpin di banyak anak perusahaan Tata Group. Mereka adalah para pembuat keputusan strategis, dan para pemimpin mereka bersatu untuk mengoordinasikan keputusan besar bagi Tata Group secara keseluruhan. Mereka juga menciptakan suatu ikatan manajerial antarperusahaan Tata Group dengan tetap memberi kebebasan terhadap mereka. Dengan cara demikian maka para pemimpin memiliki banyak pengaruh dalam membentuk iklim budaya organisasi, meskipun mungkin pengaruhnya tidak selalu harus langsung. Dengan itu mudah dibangun kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan, khususnya melalui suatu praktik yang dikenal sebagai DNA organisasi, yaitu dengan mengubah hubungan struktur dan pelaporan, jaringan pertukaran informasi, faktor motivasional dan insentif, dan pendelegasian keputusan dalam suatu organisasi, di mana organisasi dapat menumbuhkan kemampuan para pekerjanya dan memotivasi mereka untuk bertindak secara sinkron dengan tujuan organisasi.

Dewasa ini literatur manajemen riuh dengan tuas tentang perubahan, mulai dari perubahan teknologi informasi baru atau praktik baru manajemen sumber daya manusia. Mereka semua memiliki satu kesamaan, yakni secara eksplisit berupaya menyelaraskan antara tujuan dan strategi perusahaan, dan mencegah arah strategis yang merugikan dan tidak diinginkan. Perlu juga dipertimbangkan rotasi waktu jabatan yang singkat yang dipraktikkan para eksekutif di perusahaan-perusahaan Amerika Serikat dan Uni Eropa. Para manajer dari suatu produk konsumen seperti perusahaan farmasi, misalnya, sudah terbiasa merotasi posisi jabatan pada tenggang setiap 18 sampai 24 bulan. Namun, hal ini berarti juga bahwa mereka sering luput dari konsekuensi suatu keputusan yang pernah mereka ambil, maka beberapa perusahaan mencoba mengatasi hal ini dengan membuat suatu tugas lebih lama, sebagaimana yang dilakukan oleh perusahaan Jepang agar

terhindar dari risiko kehilangan orang-orang berbakat, disertai suatu moto “melalui orang berpotensi tinggilah kita bergerak”. Untuk mengatasi dilema tersebut, maka serangkaian intervensi mungkin diperlukan, dan hal ini tergantung pada tujuan dari perusahaan dan sifat industrinya. Sebagai contoh, jika perusahaan difokuskan pada bidang “penemuan”, yaitu suatu upaya pencarian terus-menerus cara dan temuan baru, maka dimungkinkan untuk menjaga manajer lebih lama di posisinya untuk membangun kapasitas penemuan secara terus-menerus. Hal ini juga berarti memberi orang lebih banyak kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau berkolaborasi dengan orang lain di luar perusahaan. Sebuah perusahaan yang tertarik pada tujuan altruistik, katakanlah seperti pemberian layanan, bisa menawarkan insentif yang sangat berbeda, seperti jadwal yang lebih fleksibel yang memungkinkan kendali lebih longgar pada banyak pekerja dalam rangka melakukan pemasaran dan layanan kepada pelanggan.

Dari konsep paparan di atas telah disorot anatomi kepemimpinan strategis dalam empat bidang penting, yakni tujuan, tim manajemen puncak, kemampuan organisasi, dan inisiatif strategis. Namun demikian, penelitian di bidang kepemimpinan strategis sangat terfragmentasi, dan cenderung tidak selalu dapat diandalkan, serta banyak dari para perancang inisiatif kepemimpinan strategis mendasarkan pendekatan mereka hanya pada sebagian kecil dari pengetahuan yang ada. Padahal, lebih luas kesadaran kita tentang pekerjaan di lapangan, tentunya rancangan yang kita buat akan lebih efektif. Perlu juga dilakukan upaya sengaja untuk menonjolkan tentang keadilan, persahabatan, dan pengakuan dari pemimpin atas pada peningkatan produktivitas kerja. Atau sebagaimana diusulkan oleh peneliti Elliott Jaques, bahwa suatu hierarki organisasi dapat bekerja dengan baik jika hierarki yang terstruktur tersebut sesuai dengan kapasitas kognitif para pekerja. Atau seperti yang ditulis oleh *neuroscientist* Jeffrey Schwartz dan pelatih eksekutif David Stone yang menyatakan bahwa, kesuksesan inisiatif kepemimpinan strategis untuk terjadinya suatu perubahan organisasi membutuhkan praktik sehari-hari dengan memberi perhatian lebih fokus pada perilaku para pekerja dengan segala kebiasaannya. Dikarenakan setiap organisasi berbeda, maka upaya mendiagnosis situasi

dan budaya organisasi sangatlah penting. Bentuk perlakuan akan bervariasi disesuaikan dengan situasi perusahaan yang tengah kita geluti. Dibutuhkan waktu beberapa bulan untuk saling mengerti antara satu dengan lainnya dan rasa nyaman untuk mewujudkan upaya bersama dalam mencapai tujuan perusahaan, di mana kadang-kadang ritme akselerasi perubahan perlu diperlambat atau sebaliknya perlu dipercepat. Pendekatan untuk merancang kepemimpinan strategis tidak selalu menarik bagi setiap eksekutif. Memang, ada kalanya sebagian perusahaan secara intens mengalami tekanan secara intensif dari berbagai pihak, antara lain para investor, institusi regulator, lembaga sekuritas swasta, dan bahkan *hedge fund*, di mana mereka merasa seolah-olah berkembang di bawah tekanan untuk jangka waktu panjang, dengan kekhawatiran spesies pemimpin yang baik akan semakin langka. Dalam arti, sulit untuk mendapatkan CEO yang dapat menempatkan strategi dengan tepat, mampu mendorong orang lain atau tim kerja untuk melaksanakannya, sekaligus membangkitkan semangat dan memberi dorongan inspiratif. Beberapa CEO papan atas mengakui bahwa suatu pendekatan utilitarian *an sich* akan sulit meraih sukses secara berkelanjutan. Cara berpikir demikian tentunya tidak akan mampu mempertahankan bakat, membangun keunggulan kompetitif, dan pada akhirnya perusahaan akan menjadi mangsa akuisisi saja.

Desain kepemimpinan strategis adalah suatu alternatif, dan hal ini bukan pendekatan yang sama sekali baru, serta tidak lain berupa strategi yang dapat dipertimbangkan untuk melakukan perubahan dalam suatu organisasi agar memiliki kinerja terbaik dan dapat berumur panjang. Tidak ada suatu misteri dalam pendekatan ini, yang jelas dibutuhkan sejenis komitmen, dedikasi, dan rasa hormat yang akan membuat perusahaan benar-benar memiliki kekuatan untuk bekerja. Hal penting lainnya adalah seorang pemimpin strategis harus pandai menahan diri secara konstan saat memimpin perusahaan, baik perusahaan tersebut berskala besar, menengah, maupun kecil. Tugas seorang pemimpin strategis, khusus untuk kasus Indonesia, yang selama ini banyak diperebutkan, sebenarnya merupakan tugas yang tidak mudah. Sehingga kalangan artis selebriti dan kalangan lain pun—yang tidak memiliki bekal pengalaman dan pengetahuan apa pun—

seolah berlomba untuk merebutnya, tanpa menyadari implikasi dan konsekuensi yang akan terjadi ke depan, karena minimnya wawasan tentang ilmu manajemen, administrasi, dan organisasi, apalagi untuk merumuskan misi dan visi. Hal demikian dapat terjadi karena mereka sendiri sebenarnya tidak mengetahui tentang apa sebenarnya yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin strategis. Dalam situasi lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian, dibutuhkan kepemimpinan strategis yang adaptif. Seorang pemimpin strategis yang adaptif perlu berbekal pemikiran kritis, dalam arti terbiasa untuk senantiasa mempertanyakan sesuatu, menelusuri permasalahan sampai ke akarnya. Mampu menggugat keyakinan diri sendiri tentang sesuatu hal, dengan membongkar kemunafikan, manipulasi dan bias dalam menafsirkan pengambilan keputusan. Seorang pemimpin strategis harus memiliki kepribadian yang stabil dan tidak diresahkan oleh konflik dan ambiguitas serta paradoks dari suatu permasalahan, sehingga tidak tergotha oleh suatu pengambilan solusi permasalahan yang terburu-buru.

Seorang pemimpin strategis perlu mendorong suatu dialog terbuka, membangun kepercayaan, dan terlibat dengan para *stakeholder* kunci, terutama ketika dihadapkan pada pandangan yang berbeda. Khususnya untuk mengungkap masalah apa yang masih tersembunyi, dan dalam hal ini memperoleh suatu umpan balik yang jujur memang tidaklah mudah. Dengan demikian, kita perlu menguji bakat dan kepandaian yang kita miliki sendiri sebagai potensi untuk mengkonsolidasikan semua kekuatan yang ada, baik yang masih tersembunyi maupun yang nampak, sebagai kekuatan utama organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan yang penuh dengan risiko dan gejolak.

KEPEMIMPINAN STRATEGIS BERBASIS KEWIRAUSAHAAN

Sampai saat ini belum ada suatu definisi yang seragam tentang kewirausahaan. Salah satu sebabnya adalah bahwa dari penelitian kewirausahaan belum terbentuk kerangka kerja untuk memfasilitasi penemuan fenomena empiris yang memadai dan utuh, sedangkan kerangka kerja konseptual ini tentunya mudah ditemui di bidang penelitian ilmu sosial yang mapan. Oleh karena itu, para peneliti di bidang kewirausahaan mengajak para sarjana manajemen bergabung dalam upaya menyusun “batang tubuh” keilmuan tentang kewirausahaan secara sistematis. Secara implisit juga terkandung keinginan untuk mengaitkan antara studi tentang kewirausahaan dengan kepemimpinan organisasional yang selama ini secara praktikal sering dibahas dalam perdebatan apakah “ayam” atau “telor” terlebih dahulu. Tentu saja fungsi masing-masing secara individual bertanggung jawab dalam penciptaan barang dan/atau jasa serta pemanfaatan peluang pasar. Penelitian akan lebih fokus, jika konsentrasi diarahkan langsung pada orang-orang yang bertanggung jawab atas kinerja organisasi perusahaan, seperti kepada para CEO, manajemen tim atas (TMT), atau dewan direksi. Perhatian perlu diarahkan pada pemimpin strategis di perusahaan-perusahaan yang tadinya dirintis dan digerakkan oleh semangat kewirausahaan, dengan melihat hubungan antara upaya kewirausahaan secara individual dan kinerja perusahaan dalam konteks keorganisasian secara lebih khusus.

Sebagaimana dicatat dalam studi Dalton (1992), dampak dari sikap kewirausahaan pada pelaksanaan tugas struktural dan kepemimpinan strategis mungkin yang paling terasa. Dalam hal ini terdapat hasil studi yang konsisten bahwa peran wirausahawan terhadap kinerja organisasi perusahaan lebih kuat pada perusahaan berskala lebih kecil, ketimbang pada organisasi perusahaan berskala besar (Dalton Johnson & Ellstrand, 1999). Dengan meletakkan kinerja sebagai variabel terpengaruh, inti dari studi ini ingin melihat sejauh mana para pemimpin perusahaan memberikan pengaruh minimal atau signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dari penelitian Dalton sebelumnya telah menyarankan, peran dan arti kepemimpinan dalam konteks kewirausahaan, harus terlihat dalam tubuh organisasi perusahaan secara umum, khususnya tentang bagaimana sikap kewirausahaan dalam menangani pengelolaan kepemimpinan strategis dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan. Dalam hal ini penting untuk menentukan batas-batas atau definisi tentang perusahaan yang dirintis dan didirikan oleh wirausahawan, meski hal ini telah lama menjadi subjek perdebatan yang cukup intens (Gartner, 1990; Rendah & MacMillan, 1988; Sharma & Chrisman, 1999). Sebuah tinjauan sepintas “studi kewirausahaan” menggambarkan berbagai cara di mana peneliti berusaha mengonseptualisasikan perusahaan yang dirintis dan didirikan para wirausahawan. Biasanya dimulai dengan ditemukan suatu perusahaan dengan pertumbuhan tinggi pada saat bisnis dikelola oleh pemilik atau pendiri (Carland, Hoy, Boulton & Carland, 1984; d’Amboise & Muldowney, 1988). Sharma dan Chrisman (1999) menjawab hal ini dengan upaya melakukan sistematisasi penggunaan terminologi di bidang kewirausahaan. Kajian mereka berfokus pada kewirausahaan perusahaan, yang mencoba memberikan landasan fundamental terhadap konsistensi definisi suatu studi kewirausahaan. Konsistensi definisi ini penting bagi perkembangan teori dan secara agregat memungkinkan peneliti memperoleh temuan empiris dari hasil seluruh penelitian, sekaligus sebagai langkah menuju pembentukan basis pengetahuan yang berlaku bagi organisasi perusahaan berbasis kewirausahaan. Maka, Sharma dan Chrisman (1999) telah mendefinisikan kewirausahaan sebagai “proses di mana seorang individu atau sekelompok individu bertindak secara

independen dalam kaitannya dengan suatu organisasi yang sudah ada, untuk menciptakan suatu organisasi baru” (Low & MacMillan, 1988). Secara lebih khusus, fokus penelitian diarahkan pada studi empiris hubungan antara kinerja perusahaan dan unsur pengelolaan kepemimpinan strategis, sementara organisasi perusahaan yang bukan berbasis kewirausahaan ditetapkan sebelumnya sebagai pembanding. Setiap ditemui perbedaan dalam tata cara pengoperasian pada perusahaan berbasis kewirausahaan dicatat, dan dianggap dapat memberikan sumbangan teoretis yang signifikan. Adapun bagi para peneliti lain misalnya, lebih melihat bahwa tingkat pertumbuhan penjualan merupakan indikator yang paling penting bagi kinerja usaha kewirausahaan (Ensley, Carland & Carland, 2000). Mungkin untuk sementara dapat disepakati bahwa pertumbuhan penjualan merupakan indikator sangat penting untuk perusahaan berbasis kewirausahaan, tetapi terdapat hal penting lainnya yang perlu dicatat, yaitu kinerja keuangan perusahaan termasuk langkah-langkah akuntansi dan berbasis pasar (Brush & Vanderwerf, 1992; Chrisman, Bauerschmidt & Hofer, 1998; McDougall, Covin, Robinson & Herron, 1994; Murphy, Trailer & Hill, 1996; Zahra & Bogner, 2000). Kategori kinerja keuangan terdiri dari variabel yang umum digunakan, meski belum ada konsensus tentang apa sebenarnya yang disebut sebagai kinerja keuangan. Termasuk dalam kategori ini misalnya, studi yang lebih mengandalkan pada aspek *return on assets* (ROA), pengembalian ekuitas (ROE), pengembalian penjualan (ROS), likuiditas, penjualan kotor, penjualan per karyawan, hutang terhadap ekuitas rasio, dan saham. Kinerja keuangan merupakan salah satu metrik kinerja yang lebih umum diterima. Kelangsungan hidup perusahaan merupakan metrik kinerja fundamental bagi perusahaan berbasis kewirausahaan, mengingat tingginya tingkat kegagalan perusahaan dalam tahap awal pengembangannya. Dalam hal ini termasuk juga kinerja *Initial Public Offering* (IPO) sebagai kategori unik dan khusus bagi kinerja perusahaan berbasis kewirausahaan. IPO banyak diciptakan oleh para pendiri, para pengusaha, atau tim kewirausahaan (Certo *et al.*, 2001). Dengan asumsi di atas, dapat diketahui sejauh mana sebuah kepemimpinan perusahaan benar-benar dapat mengimplementasikan perubahan strategis dalam rangka meningkatkan kinerja

keuangan. Sebagaimana telah disinggung oleh Dalton dan Kesner (1983), asumsi tersebut dipertanyakan keabsahannya, terutama dalam konteks suatu organisasi perusahaan yang berskala besar. Pertanyaan tersebut masuk akal, karena dalam organisasi berskala besar lebih melibatkan banyak orang, besaran skala dan kompleksitas organisasi, dan berbagai kepentingan lain baik di dalam dan di luar perusahaan merupakan kendala potensial bagi terjadinya perubahan strategis menuju sukses. Terkait dengan hal tersebut, Finkelstein dan Hambrick (1996) sependapat bahwa kombinasi dari berbagai ambiguitas, kompleksitas, dan tuntutan *stakeholders* yang kadang bersaing di perusahaan berskala besar dapat mengganggu efektivitas pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Harus diakui bahwa para pemimpin organisasi memberikan pengaruh kuat pada proses organisasi dan hasil, terutama ketika perusahaan menghadapi krisis seperti berkenaan dengan kemerosotan keuangan (Dalton *et al.*, 1998). Dalam konteks krisis ini kebutuhan akan kepemimpinan yang efektif sangat jelas, khususnya akan kehadiran seorang pemimpin perusahaan yang mampu memulihkan kembali stabilitas keuangan (Hambrick & D'Aveni, 1992). Perusahaan berbasis kewirausahaan memiliki kelebihan di mana kinerja kepemimpinan memiliki ruang gerak yang lebih leluasa. Berbeda dengan perspektif organisasi secara umum di mana aspek kepemimpinan lebih dibatasi oleh pengaturan organisasi, maka beberapa aspek perusahaan berbasis kewirausahaan lebih memungkinkan memfasilitasi kemampuan pemimpin untuk memengaruhi perubahan dan kinerja. Ternyata ukuran perusahaan merupakan faktor penting dalam melaksanakan kebijakan manajerial. Jelas bahwa perusahaan berskala kecil lebih dapat memfasilitasi kekuasaan dan lebih memiliki fokus perencanaan perusahaan yang lebih sempit. Maka kepemimpinan strategis di perusahaan berbasis kewirausahaan dapat menjadi produktif. Misalnya, para CEO di perusahaan di mana mereka terlibat atau ikut mendirikan perusahaan misalnya, termasuk perusahaan dengan modal ventura dapat secara signifikan memengaruhi kinerja perusahaan. Usaha dengan modal ventura adalah *stakeholder* yang relevan untuk perusahaan berbasis kewirausahaan karena mampu memaksakan berbagai bentuk kebijakan perusahaan sebagai pemegang ekuitas (Bruton,

Goreng & Hisrich, 1997). Penelitian empiris tentang hubungan antara pendiri dan kinerja perusahaan terdiri dari tiga kategori. *Pertama*, penelitian telah menguji hubungan antara CEO atau pendiri perusahaan dengan kinerja perusahaan. *Kedua*, penelitian telah difokuskan pada hubungan antara karakteristik kepribadian pendiri, nilai dan keyakinan, keterampilan, pengalaman, dan pendidikan dengan kinerja perusahaan. *Ketiga*, terdapat beberapa penelitian yang menggabungkan unsur-unsur dari kedua kategori di atas. Di antaranya adalah dampak langsung dari status pendiri pada kinerja. Penelitian juga menguji perbandingan kinerja pendiri dengan kinerja nonpendiri sebagai pekerja profesional yang dipimpin. Begley (1995), misalnya, menyurvei 239 CEO perusahaan anggota *Small Business Administration* di New England. Dia melaporkan berdasarkan sampel, bahwa pendiri yang ikut mengelola perusahaan memiliki ROA lebih tinggi daripada nonpendiri yang mengelola perusahaan. Namun, dalam studi lain di 155 perusahaan, Willard, *et al.* (1992) tidak menemukan perbedaan yang signifikan antara kinerja pendiri dan nonpendiri.

Menanggapi keragaman dalam temuan, Chandler dan Hanks (1994) telah menyarankan bahwa aspek kompetensi pendiri merupakan prediktor yang lebih berdampak pada kinerja daripada aspek karakteristik pendiri. Karakteristik pendiri adalah karakteristik kepribadian, nilai dan keyakinan, keterampilan serta pengalaman, dan pendidikan. Konsisten dengan pandangan ini, Westhead dan Birley (1995) mengamati bahwa variabel karakteristik pendiri bukan prediktor bagi pertumbuhan lapangan kerja di antara 408 perusahaan baru di Inggris. Namun, pertumbuhan itu sangat dipengaruhi oleh keputusan strategis dan apa yang diperbuat oleh pemilik selaku manajer, seperti keputusan dalam menentukan pilihan *niche* (ceruk) industri dan pasar, pembiayaan, pemasok, dan pelanggan. Singkatnya, efek pendiri pada kinerja perusahaan mungkin lebih disebabkan oleh apa yang pendiri lakukan dan bukan oleh status atau karakteristik pendiri.

Secara keseluruhan, penelitian tentang korelasi antara status pendiri dan kinerja perusahaan relatif tipis dan samar-samar. Namun demikian, efek kontingensi hubungan

antara status pendiri dan kinerja perusahaan tetap menjadi catatan tersendiri. Mayoritas peneliti dalam menilai kinerja perusahaan tetap difokuskan pada kinerja keuangan, dengan argumen kinerja keuangan memiliki dampak positif yang jelas pada kinerja perusahaan serta pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan. Dari sisi asumsi teori pengendalian, menunjukkan bahwa sentralisasi otoritas, seperti yang ditemukan dalam struktur ganda—di mana terdapat jabatan rangkap di level CEO—dapat berdampak pada kinerja perusahaan. Asumsi akan manfaat dari dualitas CEO adalah adanya otoritas garis pelaporan, hierarki terpusat, dan komunikasi kepemimpinan perusahaan yang kuat (Dalton *et al.*, 1998). Namun, Dalton meneliti hubungan antara dualitas CEO dan kinerja keuangan perusahaan pada 100 perusahaan, yakni melihat akuntansi berbasis ukuran kinerja (ROA dan ROE) dengan ukuran kinerja berbasis pasar (rasio harga-laba). Namun demikian, hubungan antara dualitas CEO dan kinerja keuangan tidak signifikan. Sebuah studi terkait terhadap perusahaan berskala kecil juga tidak ditemukan hubungan antara dualitas CEO dan kinerja keuangan perusahaan, baik yang berbasis pada akuntansi (ROA dan ROE) atau yang berbasis pada pasar (rasio harga-laba). Para peneliti ini juga tidak menemukan hubungan dualitas CEO dengan pertumbuhan perusahaan. Singkatnya, dari studi ini menunjukkan tidak ada bukti hubungan dualitas CEO dengan kinerja perusahaan berbasis kewirausahaan. Dalam sebuah perusahaan berbasis kewirausahaan di mana CEO sering dirangkap pendiri juga cenderung bermasalah. Hasil studi tentang kewirausahaan, bagaimanapun, tidak mendukung dalil bahwa CEO dualitas secara sistematis terkait dengan kinerja perusahaan.

Namun profil demografis tertentu dari tim manajemen atas atau TMT lebih terkait dengan kinerja keuangan. Asumsi para peneliti bahwa variabel demografis seperti usia eksekutif, kepemilikan perusahaan, dan latar belakang pendidikan memberikan pengaruh pada wawasan kecenderungan kognitif mereka. Namun, asumsi inipun tidak lepas dari kritik, yaitu adanya ketergantungan pada variabel demografis yang memengaruhi proses kognitif (Lawrence, 1997). Oleh karena itu, para peneliti mengintegrasikan faktor demografi dengan variabel proses (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Waldman *et al.*, 2001).

Namun demikian, penelitian yang berfokus pada fungsi TMT lebih sedikit dibanding dengan seorang pengusaha sebagai sosok individual, padahal banyak perusahaan berbasis kewirausahaan sangat bergantung pada pendekatan berbasis tim manajemen untuk efektivitas kepemimpinan (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Ensley *et al.*, 2000). Ketergantungan pada tim manajemen dapat menyediakan akses ke beragam sumber dan keterampilan, tidak seperti pada pengusaha secara individual. Meyer (1998) meneliti hubungan antara konsensus TMT dan kinerja perusahaan di perusahaan berbasis kewirausahaan yang beroperasi di kawasan industri dengan pertumbuhan tinggi. Penelitian mereka sangat penting karena menggabungkan pendekatan berorientasi proses, yang mengandalkan pada data primer yang diperoleh melalui survei dan wawancara terfokus. Kinerja perusahaan diukur dari jumlah jawaban manajer puncak dengan tiga pertanyaan terkait kinerja. Satu dari pertanyaan ini difokuskan pada kinerja relatif dan kinerja ideal, dan dua sisa pertanyaan berfokus pada kinerja sebagai keunggulan kompetitif. Hasilnya ternyata berlawanan dengan temuan penelitian sebelumnya dan berbeda dengan konseptualisasi tentang pentingnya konsensus. Peneliti menemukan bahwa konsensus tentang tujuan dipandang kurang penting bagi perusahaan. Di samping itu diperoleh juga gambaran adanya keterbatasan potensi seorang CEO dibandingkan dengan tim pada perusahaan berbasis kewirausahaan (Meyer, 1998). Mengabaikan perspektif TMT pada tujuan dan dukungan sarana/prasarana perusahaan dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara tujuan perusahaan dan lingkungannya, yang pada gilirannya dapat menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan. Para peneliti mengusulkan daripada memaksa kesepakatan di antara anggota TMT, akan lebih baik jika perusahaan melayani dan mendengar keragaman pendapat yang diusulkan tim dan dipertimbangkan sebagai masukan pada penetapan tujuan dan dukungan sarana/prasarana. Pendapat ini konsisten dengan temuan Ginn dan Sexton (1990) yang mengungkapkan bahwa pertumbuhan perusahaan berskala kecil secara signifikan berkorelasi dengan kesediaan pemilik untuk mendelegasikan otoritas pengambilan keputusan. Untuk melengkapi penelitian terkait yang mengandalkan pendekatan demografi, Weinzimmer (1997) mengembangkan

konsep konflik konstruktif untuk mengetahui hubungan antara karakteristik TMT dan pertumbuhan perusahaan. Weinzimmer menemukan bahwa heterogenitas fungsional antara anggota TMT berkorelasi positif dengan pertumbuhan perusahaan berskala kecil secara signifikan. Begitu juga heterogenitas fungsional berhubungan positif dengan pertumbuhan perusahaan berskala besar. Dari temuan ini menunjukkan bahwa peran anggota TMT lebih penting, sehubungan dengan pertumbuhan perusahaan berskala kecil. Hal ini konsisten dengan manfaat yang didapat dari keragaman perspektif dan sumber daya tim, dibandingkan dengan manfaat kekuasaan yang terpusat pada individual pengusaha (*one man show*) pada perusahaan berbasis kewirausahaan. Menurut Siegel dan MacMillan (1993) secara fungsional suatu tim kewirausahaan berkorelasi positif berjalan seimbang dengan pertumbuhan perusahaan berbasis kewirausahaan (Roure & Madique, 1986). Lebih jauh Feeser dan Willard (1990) meneliti dampak skala atau ukuran TMT terhadap pertumbuhan perusahaan. Meskipun dalam TMT berskala lebih besar, di mana proses pengambilan keputusan lebih lambat, tetapi tetap bahwa anggota TMT yang lebih besar akan memungkinkan suatu pertumbuhan perusahaan yang lebih besar pula. Mudah diduga, tim manajemen yang lebih besar memiliki potensi untuk menyediakan lebih banyak keterampilan, kemampuan, dan pengalaman. Para peneliti lain menguji asumsi tersebut pada 100 perusahaan dengan teknologi tinggi, ternyata mendukung penelitian sebelumnya, yakni adanya manfaat anggota TMT yang lebih besar dalam kaitannya dengan pertumbuhan perusahaan (Cooper & Gimeno, 1992). Cooper (1997) telah mencatat bahwa konsep “tim” sangat cocok untuk kewirausahaan, sebagian upaya kewirausahaan banyak didirikan oleh tim dibandingkan oleh individu, di mana usaha kewirausahaan dengan prospek pertumbuhan yang kuat paling mampu menampung beberapa pendiri sebagai tim. Dengan demikian, pada perusahaan dengan tingkat pertumbuhan yang kuat, cenderung lebih memerlukan beberapa keterampilan yang dapat ditemukan pada kerja tim (Vesper, 1990). Membentuk TMT yang berfungsi efektif sangat penting bagi keberhasilan sebuah perusahaan berbasis kewirausahaan (Timmons, 1994). Fokus penelitian juga perlu diarahkan pada hubungan antara

komposisi dewan direksi dengan kinerja perusahaan. Premis yang mendasari penelitian ini adalah bahwa independensi pekerja papan atas akan berpengaruh positif pada kinerja perusahaan. Anggota direksi tanpa koneksi pribadi atau sebagai profesional bagi perusahaan atau manajemen perusahaan, ternyata diyakini lebih efektif dalam melindungi kepentingan para pemegang saham sehingga berdampak pada kinerja perusahaan lebih tinggi (Dalton *et al.*, 1998). Bagi para pendiri perusahaan berbasis kewirausahaan, suatu manfaat dapat diperoleh dari peran pengawasan eksternal yang diberikan oleh struktur dewan direksi. Suatu penelitian tambahan juga dilakukan untuk melihat hubungan antara ukuran dewan direksi dengan kinerja perusahaan. Dalam hal ini fokusnya lebih diarahkan pada kemampuan dewan direksi untuk menyediakan akses ke sumber daya yang tidak dimiliki perusahaan. Dewan direksi memiliki potensi untuk menciptakan hubungan antara perusahaan dan lingkungannya. Sebagaimana pernah diteliti oleh Pfeffer dan Salancik (1978), perusahaan yang memiliki kebutuhan sumber daya yang lebih besar untuk berhubungan secara efektif dengan lingkungan eksternalnya harus memiliki manajemen papan atas yang lebih besar pula. Perusahaan berbasis kewirausahaan menyediakan konteks di mana manajemen papan atas yang lebih besar terbukti bermanfaat. Setelah diidentifikasi konsistensi beberapa penelitian tentang hubungan antara dewan direksi dan kinerja perusahaan, telah dihasilkan temuan yang tidak selalu konsisten. Studi Finkle tidak menemukan hubungan antara ukuran dewan direksi dan kinerja perusahaan, mungkin ukuran dewan direksi lebih bermanfaat untuk membangun hubungan dengan mitra perusahaan dan lingkungannya.

Pada bagian awal, telah disinggung efektivitas kepemimpinan strategis dalam berbagai bentuknya—misalnya CEO, anggota TMT, dewan direksi—yang terkait dengan kinerja perusahaan. Perlu digarisbawahi sekali lagi, terdapat manfaat dari perbedaan anggota TMT, terbukti banyak perusahaan berbasis kewirausahaan yang berbasis tim, peran TMT mungkin terbukti penting dalam pertumbuhan dan keberhasilan kewirausahaan yang konsisten dengan perspektif asas ketergantungan pada sumber daya. Dari berbagai kajian menunjukkan bahwa perspektif ini terutama berlaku untuk

perusahaan berbasis kewirausahaan. Pendapat ini didasarkan pada penelitian yang menunjukkan adanya hubungan positif antara dewan direksi, anggota TMT, ukuran dewan direksi, modal ventura, dan kinerja perusahaan. Menurut Dalton, *et al.* (1999) adanya ketergantungan terhadap sumber daya menuntut peran pejabat papan atas perusahaan atau anggota dewan direksi untuk melakukan hubungan eksternal (misalnya akses ke dana ventura), dibandingkan peran kontrol ke dalam, dalam mencapai kinerja perusahaan. Pada perusahaan berbasis kewirausahaan, ketergantungan akan sumber daya mungkin lebih besar ketimbang pada perusahaan yang sudah lebih dewasa. Para investor dapat mengontrol kebijakan, prosedur, atau praktik-praktik para CEO dan anggota TMT. Sedangkan kemampuan akan lebih dituntut dari anggota dewan direksi, pemodal ventura, atau manajer papan atas untuk dapat menyediakan akses, informasi, dan sumber daya yang diperlukan perusahaan. Maka penelitian ke depan tentang hubungan ketergantungan sumber daya mungkin akan lebih menarik dan produktif. Bidang lain yang menjanjikan untuk penelitian masa depan adalah dibuat desain penelitian longitudinal yang dapat diandalkan untuk kepentingan penelitian kewirausahaan. Para peneliti diharapkan dapat melacak perkembangan perusahaan dari mulai pendiriannya sampai ia jatuh atau berhasil. Dengan desain ini para peneliti dimungkinkan untuk menggunakan teknik analisis canggih seperti multiperiodik analisis persamaan struktural. Desain seperti ini tidak hanya memberikan perspektif longitudinal antarhubungan variabel tetapi juga bisa memberi informasi bagi suatu diskusi tentang kausalitas. Para pelanjut penelitian kewirausahaan mungkin lebih dapat memfokuskan penelitian pada potensi hubungan nonlinear. Mungkin saja para manajer papan atas dan komposisi dewan (sejumlah direksi dan afiliasi) juga memiliki hubungan nonlinear dengan kinerja perusahaan. Fokus studi pada perspektif ketergantungan sumber daya mungkin akan mendukung penelitian tentang tahap transisi perusahaan berbasis kewirausahaan, di samping meneliti siklus kehidupan organisasi tersebut.

Dari uraian di atas dapat diperoleh suatu gambaran bahwa terdapat perbedaan antara orang yang mulai merintis sebuah perusahaan dengan orang yang mulai mencari

pekerjaan di perusahaan besar. Studi kewirausahaan belum menawarkan profil meyakinkan tentang adanya faktor pembeda yang tegas dibanding dengan bentuk perusahaan lain. Pertanyaan yang perlu diajukan adalah apakah teori kewirausahaan menawarkan bentuk temuan yang lebih jelas berbeda, sehingga perlu dilakukan studi terpisah, di luar bidang kepemimpinan. Setelah dilakukan penelitian serta studi kepustakaan, tampaknya masuk akal untuk menyimpulkan bahwa, *pertama*, banyak metode dan fenomena yang sama ketika hendak mengonstruksi bidang kewirausahaan yang juga ditemukan dalam mengonstruksi teori kepemimpinan. *Kedua*, terdapat faktor pengaruh hubungan antar-pribadi baik dalam studi kewirausahaan maupun kepemimpinan dalam konteks yang lebih sempit dan spesifik. *Ketiga*, temuan dalam studi kewirausahaan masih berbentuk pola terputus-putus, belum sistematis terintegrasi. *Keempat*, kurangnya studi terhadap perbedaan berbagai jenis kewirausahaan, misalnya yang ditujukan khusus pada sektor tradisional nonorganisasional dalam suatu pola pendekatan yang dapat dibedakan dari yang lainnya. Namun, dari hasil penelitian empiris diperoleh gambaran bahwa kewirausahaan bukan bagian dari tipe kepemimpinan spesifik, dan bukan pula jenis manifestasi kepemimpinan kelompok kecil lainnya, seperti pembinaan tim olah raga atau pekerja relawan.

Sebagai bahan renungan, bagaimanapun seseorang memiliki kecenderungan lebih alami untuk menjadi seorang pemimpin atau wirausahawan. Persoalannya pada orang yang sama, sering ia mengandalkan pada satu bidang kemampuan alami yang dimilikinya dengan mengabaikan keterampilan inti untuk meningkatkan efektivitas keterampilannya. Setiap orang dibekali refleksi untuk berkembang, tetapi karena menyadari adanya persaingan dalam hidup, sehingga seseorang merasa perlu untuk duduk di bangku kuliah menimba ilmu guna memiliki kemampuan lebih baik dari kemampuan alami yang telah dimiliki. Oleh karena itu, pada titik berikutnya disadari adanya sifat kepemimpinan bawaan yang juga cenderung memicu tumbuhnya sikap kewirausahaan. Banyak keterampilan yang membuat para pemimpin dan pengusaha sukses yang bisa dipelajari, dikembangkan, dipraktikkan, dan terasah. Sehingga melalui

pengalaman dan pelatihan, seseorang lebih mengenal kepemimpinan yang berfokus pada keterampilan untuk mengembangkan wawasan dan pengambilan keputusan yang dipandu oleh visi, misi dan tujuan, komunikasi, pengorganisasian, dan sinergisme saat pengelolaan perusahaan. Satu hal yang jelas, seseorang yang berjuang mati-matian—meski tidak memiliki karisma alami—mencoba untuk menyatakan pikirannya pada orang lain. Walaupun dalam penilaian awal seharusnya ia gagal menjalankan peran kepemimpinan dan wirausaha, maka pertanyaannya, mengapa seseorang tetap berkembang? Karena dia bekerja keras untuk belajar dan mengembangkan apa yang dia bisa. Orang-orang sebagai pimpinannya bisa melihat usahanya dan bersedia menoleransi kekurangan atau kelemahan. Bahkan, kelemahannya menjadi menawan bagi yang memimpinnya. Dalam hal ini banyak pelatihan kepemimpinan dan kewirausahaan yang tidak tertuang dalam buku teks atau luput dari penelaahan studi, tetapi berlangsung dengan kaidah dan hukumnya sendiri. Maka setiap upaya keilmuan untuk menjelaskan kedua aspek tersebut—yakni kepemimpinan dan kewirausahaan—merupakan upaya yang patut mendapat apresiasi yang tinggi, sebagaimana dikatakan oleh Sullivan bahwa suatu yang penting dalam kepemimpinan dan kewirausahaan, di mana keduanya tidak bisa dikomoditasi. Seseorang dapat menjual botol minuman dari rak, tetapi setiap pemimpin dan pengusaha adalah unik, di mana keterampilan unik mereka, atribut, dan pendekatan serta hasil buah tangannya tidak dapat dibeli. Terutama karena sebagian besar dari kemampuan mereka meluncur dari hati, yang berarti terdapat gaya yang berbeda-beda dalam menjalankan fungsi mereka sebagai pemimpin dan wirausahawan. Dalam hal ini untuk sementara kita belum dapat menjawab pertanyaan di seputar “Mana yang lebih dulu; ayam atau telur?” Kewirausahaan dan kepemimpinan begitu terhubung dan saling terkait, sehingga sulit untuk benar-benar mengetahui mana yang datang lebih dulu. Apakah ada pengusaha sukses di belahan dunia manapun yang berpikir bahwa mereka adalah yang pertama? Semoga temuan-temuan berikutnya di bidang tema ini akan membawa pada pemahaman yang lebih luas dan utuh tentang maksud dari studi di kedua bidang ini. Di mana kepemimpinan dan kewirausahaan merupakan tema

yang senantiasa relevan, aktual, dan menantang. Semuanya akan terpulang pada dunia pendidikan di Tanah Air kita, tentang bagaimana meningkatkan *intellectual human capital* yang unggul, guna menjawab tantangan kepemimpinan dan kewirausahaan di Tanah Air kita yang jumlahnya masih terbilang langka.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

DAFTAR PUSTAKA

- Bennis, W. G. 1987. *Using our Knowledge of Organizational Behavior: The Improbable Task*. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior: 29-49*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bernadin and Russel. 1993. *Human Resource Management. New Jersey: International Editions Upper Saddle River*. Prentice Hall.
- Brookfield, Stephen D. 1995. *Becoming a Critically Reflective Teacher 1st Edition*.
- Chandler, G. and S. Hanks. 1994. Market Attractiveness Resource-Based Capabilities, Venture Strategies And Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 331-349
- Chia Mun Onn. 2009. *Major Differences Between Eastern And Western Philosophies As The Basis For Adult Education - The Singapore Experience*.
- Collins, Randall. 2005. *Violence: A Micro-sociological Theory*.
- Cooper, A. C. and F. J. Gimeno-Gascon. 1992. Entrepreneurs, Processes of Founding, and New-Firm Performance.

Dalton, Dan R., Catherine M. Daily, Alan E. Ellstrand, Jonathan L. Johnson. 1998. Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, And Financial Performance. *Strategic Management Journal* Vol. 19.

Eisenhardt, Kathleen M and Claudia Bird Schoonhoven. 1990. Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly* Vol. 35, No. 3, pp. 504-529

Fagerberga, Jan and Bart Verspagenc. 2009. Innovation studies—The emerging structure of a new scientific field. *Research Policy* Vol. 38. pp. 218–233.

Friedman, A. A. 2004. Beyond mediocrity: Transformational leadership within a transactional framework. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 7(3), 203-224.

Friedman, Thomas L. 2005. The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century. **Farrar, Straus and Giroux.**

Ginn, C. W., & Sexton, D. L. 1990. A Comparison of Personality type dimensions of the 1987 Inc. 500 Company founders/CEO with those of slower growth firms. *Journal of Business Venturing*, vol. 5, pp. 313-326.

Gitman, Lawrence and Carl McDaniel. 2008. *The Future of Business: The Essentials Cengage Learning.*

Gurney, Philip. 2007. Five Factors for Effective Teaching. *New Zealand Journal of Teachers' Work*, Volume 4, Issue 2, pp. 89-98.

Heifetz, Ronald A. and Donald L. Laurie. 1997. *The Work of Leadership*. Harvard Business Review.

Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.

J.A, Timmons 1994. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Chicago, Irwin.

Johansson, Frans. 2004. *The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures*. Harvard Business Press.

Kotler, Philip and K. Fox. 1995. *Strategic marketing for educational institutions*. Prentice Hall.

Kotler, Philip and Gary M. Armstrong. 2010. *Principles of Marketing*. Prentice Hall.

Lin, Joyce. *The Difference Between Western and Eastern Education - Education System in Need of Change?* Retrieved January 23, 2009 <http://2008-soph-writingnccu>.

Meyer, Klaus E. 1998. *Direct Investment in Economies in Transition*. Aldershot: Elgar.

McKeown, Max. 2008. *The Truth about Innovation*. Pearson/Prentice Hall.

Pelled, Lisa Hope., Kathleen M. Eisenhardt and Katherine R. Xin. 1999. *Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance*. Sage Publications, Inc.

Pfeffer, J and G. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations*. Harper & Row. pp 39-61.

Shimp, Terence A. 1997. *Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*. Dryden Press.

Verderber, Rudolph F.1984. *Communicate!*. Wadsworth Publishing Company.

Vesper, Karl H. 1990. *New Venture Strategies*. Prentice-Hall.

Waldman, D., Ramirez, G., House, R., & Puranam, P. 2001. Does Leadership Matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertain. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 134-143.

Westhead, P and Birley, S. 1995. "Employment Growth in New Independent Owner-Managed Firms in Great Britain." *International Small Business Journal*, 51 (April-June): pp.10-33.

PROFIL PENULIS



Dr. Ir. H. Eddy Soeryanto Soegoto, merupakan Rektor sekaligus pendiri Universitas Komputer Indonesia Bandung (UNIKOM) yang berlokasi di Jl. Dipati Ukur 102-118, Bandung. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 di Institut Teknologi Bandung, pendidikan S3 diselesaikan di Universitas Padjadjaran Bandung. Bidang yang ditekuni adalah Strategi Pemasaran dan Entrepreneurship. Sebagai bentuk tanggung jawabnya pada profesi pendidik, maka menjadi koordinator mata kuliah kewirausahaan baik di program S1 maupun S2 di UNIKOM. Prestasi yang ditorehnya adalah Doktor di bidang Manajemen Bisnis, sebagai lulusan tercepat di Fakultas Ekonomi UNPAD, dengan masa penyelesaian studi 2 tahun 1 bulan. Menghabiskan sebagian besar hidupnya untuk pengembangan pendidikan di Indonesia. Melahirkan konsep-konsep yang selanjutnya diimplementasikan dalam dunia nyata, terutama strategi-stretegi jitu menangkap peluang dan meraih kesempatan. Di bawah kepemimpinannya UNIKOM maju pesat, dan mampu bersaing dengan perguruan tinggi lain di Indonesia. Beliau dikukuhkan sebagai Rektor Peraih Award The Most Inspirational Professional bidang Pendidikan Tinggi, 2014.

Prestasi yang diperoleh UNIKOM di bawah kepemimpinannya antara lain sebagai berikut :

- 8 Tahun Juara Dunia/Medali Emas kompetisi Robot Internasional, USA, 2009 sd 2016.
- 8 Medali Juara Dunia Kontes Robot Internasional, USA, 2016 (3 Emas, 3 Perak, 2 Perunggu).
- 2 Juara-1 Nasional Microsoft / Imagine Cup Indonesia 2015.
- 2 Medali Juara Nasional Kontes Roket Indonesia 2015.
- 1 Medali Juara Nasional Kompetisi Muatan Balon Atmosfer 2015.

- Juara Nasional The ICT's Smart Campus (TesCa) 2015.
- 6 Medali Juara Nasional Indonesia ICT Award (INAICTA) 2015.
- Juara Nasional Electronics Design Contest 2015.
- Juara Nasional Digital Kreatif Indonesia 2014.
- Juara Nasional Aplikasi IT Indigo Incubator 2014.
- 2 Juara Nasional Badminton Putra & Putri 2015.
- 2 tahun Top 100 Asia University Repository 2015 & 2016.
- Top 10 ICT Innoserve Contest, Taiwan, 2013.
- 2 tahun Juara Asean Skill Competition 2013 & 2014.
- Top 20 World Skill Competition, Leipzig, Jerman, 2013.
- The Winner of 3 World Champions – International Robot Competition, The 18th Trinity College Fire Fighting Home Robot Competition, Hartford, Connecticut, USA, 2011.
- Top 50 of South East Asia, World Rank 2011 (webometrics).
- Top 5 Private Universities in Indonesia, World Rank 2011 (webometrics).
- Top 20 Universities in Indonesia World Rank 2011.
- 24 Best Universities in Indonesia 2010 (DIKTI).
- No. 1 International Robot Contest, USA, 2009 & 2010.
- The National Winner of Rocket Contest 2010.
- The National Winner of ICT GEMASTIK 2010.
- The Indonesian Best Personal of Microsoft 2010.
- The National Winner of Japanese Speech Contest 2010.
- The National Winner of Democracy Video Challenge 2010.
- Best Innovation & Best Applied Technology 2010.
- The 1st Winner in All Categories at KRCI Regional II 2010.
- 2 Unikom's Rocket Teams Passed to Final of National Rocket Contest 2011.

Kemampuan melahirkan prestasi di UNIKOM adalah bukti Jiwa entrepreneur yang ada dalam dirinya, sekaligus bukti keseriusan dan komitmen menjadi pemimpin handal, yang mampu mengelola suatu bidang yang ditekuni dengan serius. Budaya PIQIE (*Profesionalism, Integrity, Quality, Information Technology, Excellence*) sebagai hasil dalam pemikiran-pemikiran jitu

mengembangkan organisasi direncanakan dan wajib diimplementasikan dalam budaya kerja sekaligus suasana akademik kondusif sehingga membentuk keutuhan dan sinergitas civitas akademika UNIKOM.

Buku yang sudah ditulis:

1. Menciptakan Strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi, tahun 2008 diterbitkan oleh Penerbit Graha Ilmu Yogyakarta.
2. Membangun Sinergitas Kinerja Pemasaran Perguruan Tinggi Swasta: Strategi Jitu Meningkatkan Jumlah Mahasiswa dan Kualitas Output Mahasiswa, tahun 2008 diterbitkan oleh Penerbit Gava Media Yogyakarta.
3. Marketing Research. The Smart Way to Solve a Problem: Panduan Bagi Manajer, Pimpinan Perusahaan/Organisasi dan Mahasiswa serta Peneliti, tahun 2009, diterbitkan oleh Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
4. Entrepreneurship Menjadi Pebisnis Ulung: Panduan Bagi Pengusaha, Mahasiswa dan Kalangan Dunia Usaha, tahun 2009 diterbitkan oleh Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
5. Enterpreneurship "Menjadi Pebisnis Ulung" Edisi Revisi, tahun 2010 diterbitkan oleh Kompas Gramedia Jakarta.
6. Analisis Korelasi Untuk Riset Ekonomi, tahun 2010 diterbitkan oleh Andi Offset Yogyakarta.
7. Manajemen Sistem Informasi Dalam Era Teknologi Manajemen, Penerbit Andi Offset Yogyakarta, tahun 2011.
8. Tahun 2012 diterbitkan oleh Andi Offset Yogyakarta.
9. Langkah Praktis Menggunakan Riset Untuk Pengambilan Keputusan Dalam Bisnis, tahun 2012 diterbitkan oleh Andi Offset Yogyakarta.
10. Metode Riset online, tahun 2012 Andi Offset Yogyakarta.
11. Aplikasi Alat Manajemen Pemasaran Dalam Proses Pengembangan Produk, Penerbit Andi Offset Yogyakarta, tahun 2013.

Penelitian yang dilakukan dalam 5 tahun terakhir:

1.	2010	Lingkungan Pemasaran dan Sumber Keunggulan Bersaing Dalam Kaitannya Dengan Perumusan Strategi Pemasaran Serta Pengaruhnya Terhadap Citra dan Kinerja Pemasaran (survey pada PTS di Kopertis Wil. IV Jawa Barat dan Banten)
2.	2010	Penerapan Manajemen Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi.

3.	2012	Motivasi Berhasil dan Daya Kreativitas Terhadap Kinerja Usaha Pada Industri Rajut “Survei pada Pengusaha Kecil di Sentra Industri Binong Jati Bandung”
4.	2013	Sumber Kunggulan Bersaing, Strategi Pemasaran Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Posisional dan Kinerja Pemasaran PTS
5.	2013	Kompetensi Wirausaha dan Gaya Kepemimpinan terhadap Keberhasilan Usaha Sepatu di Sentra UKM Cibaduyut
6.	2014	Implementasi Sistem Informasi Kuliah Online Terhadap Minat Mengajar dan Implikasinya Terhadap Kualitas Mengajar Dosen (Studi Kasus pada Universitas Komputer Indonesia Bandung)

Pengalaman Penyampaian Makalah Secara Oral pada Pertemuan/Seminar Ilmiah dalam 5 Tahun Terakhir

1.	International Conference on Computing and Informatics 2011 (ICOCI 2011)	Behavior of Transformational Leader, Organizational Culture, And Subordinate’s Working Behavior Toward Working Performance Of Small And Medium Enterprises: Reconceptualization and Modelling
2.	International Conference on Applied Information and Communication and Technology (ICo-ApICT 2013)	The Analysis of Software Implementations of Adissions (New Student Admission Online) And Its Impact On Customer Value And The Decisions To Choose To Be A Student Of Indonesia University of Computer Bandung
3.	The 8th International Conference on Business and Management Research (ICBMR 2013)	Marketing Environment And Source Of Competitive Advantage In Terms Of Formulating Marketing Strategy And Its Influence On Positional Advantage, Image And Marketing Performance (Survey On Private Universities In Bandung, West Java)
4.	The 8th International Conference on Business and Management Research (ICBMR 2013)	Market Orientation And Product Innovation And The Effect On Competitive Advantage (Survey On Angklung Craftsmen In Padasuka Bandung)
5.	World Academy of Science, Engineering and Technology (WASET)	A Model Using The Flexibility of Information Systems to Enhance The Alignment of Information Systems and The Environment: Implications for Information System Succes.

6.	International Conference on Emerging Trends on Scientific Research (ICETSR 2014)	Promotion Strategy And Pricing Strategy Its Influence On Institution Image And Its Implication On Student Interest (Survey At Private Universities In Bandung, West Java)
7.	The 2nd International Conference on Communication, Media, and Society 2014 (iCOMES 2014)	Effect of Lectures' Recruitment model, Work Satisfaction and Organizational Culture towards Turnover Intention of Lecturers (Case Study: Female lectures at Indonesia Computer University)
8.	International Conference on Interdisciplinary Studies 2014	Development Policy For SME's And Entrepreneur's Cross Cultural (A Cross National Study on Development Policy and Cross Cultural Study on SME's)
9.	The Second International Conference on Global Trends in Academic Research (GTAR) 2015	Intellectual Capital and Turnover Intentions Toward Permanent Foundation Lecturer's Performance

Masukan dan saran dari pembaca dapat dilakukan melalui email: eddysoeryantos@gmail.com

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

