



SEKEPING DUA SISI banyak memaparkan sudut pandang organisasi dari sisi Perilaku Organisasi dan Individu. Mengapa? Karena tidak dapat dimungkiri bahwa organisasi dengan perilakunya sangat ditentukan oleh perilaku individu-individu yang ada di dalamnya. Buku ini akan memberikan suatu cara pandang baru dalam melihat keduanya sebagai pilar utama keberlangsungan organisasi yang semakin kompetitif. Pilar Organisasi dan Pilar Individu. Sehingga, pilar-pilar tersebut dapat menghasilkan sinergi, kerja sama, dan saling memberi keuntungan. Keuntungan bagi organisasi dan keuntungan bagi individu yang berkarya nyata di dalamnya.

“Buku ini membedah perilaku organisasi dari dua sisi yang tak terpisahkan: organisasi itu sendiri sebagai wadah mencapai tujuan bersama, serta perilaku manusia di dalamnya yang sangat menentukan capaian organisasi. Isi buku ini aktual, kontekstual, dan cocok jadi bahan bacaan para intelektual yang ingin memahami organisasi dalam perspektif era digital.”

**Edy Zaqeus**

Bestselling Author, Writing Coach, Trainer  
 Founder of Bornrich Consulting

“Joseph R. Folkman mengungkapkan bahwa untuk mencapai kinerja tinggi diperlukan kesesuaian antara perilaku dengan tuntutan pekerjaan. Sementara itu, jenis pekerjaan semakin bervariasi sehingga diperlukan pemahaman tentang berbagai macam perilaku. Buku ini telah menawarkan berbagai cara untuk menemukan solusinya.”

**Prof. Dr. Wibowo, SE., M.Phil**



Dr. Franky Tjong, S.Kom., MM., M.Th., adalah seorang tenaga pendidik, dosen tetap Program Pascasarjana - Magister Manajemen di Universitas Profesor Doktor Moestopo (Beragama). Menyelesaikan studi doktoral Manajemen Pendidikan di UNJ dengan predikat *cum laude*. MM dan S.Kom di Universitas Bina Nusantara. M.Th di Sekolah Tinggi Teologi Bethel Indonesia. Memiliki minat yang besar dalam dunia manajemen dan pendidikan melalui keterlibatan sebagai Pembina Sekolah Kristen Rehobot (2012- sekarang), Vice Principal for Junior High di Ipeka International Christian School (2003-2012), dan lembaga pendidikan yang lain.



Franky Tjong

SEKEPING DUA SISI

Franky Tjong



# SEKEPING DUA SISI

Kiat-Kiat Jitu Mengembangkan Paradigma Baru Perilaku Organisasi yang Inovatif dan Solutif

Kata Pengantar:  
**Prof. Dr. Thomas Suyatno**  
**Dr. Erastus Sabdono**

# SEKEPING DUA SISI

**Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002  
Tentang Hak Cipta**

**Lingkup Hak Cipta**

**Pasal 2:**

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**Ketentuan Pidana**

**Pasal 72:**

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (limaratus juta rupiah).

# SEKEPING DUA SISI

Kiat-Kiat Jitu Mengembangkan Paradigma Baru  
Perilaku Organisasi yang Inovatif dan Solutif

Franky Tjong



2018

# SEKEPING DUA SISI

Dr. Franky Tjong, S.Kom., MM., M.Th.

Hak Cipta © Februari 2018

Desain Sampul dan Penata Aksara:  
Budi Subagyo

Diterbitkan oleh:

**Bornrich Publishing**

Jl. Verbena Blok V10 No. 9

Graha Pratama - Citra Raya

Cikupa - Tangerang

Telp: 021-59400515

bornrichconsulting@gmail.com

Cetakan Pertama, Februari 2018

ISBN: 978-979-1140-21-8

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi  
buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit



## ENDORSEMENT



“Buku ini layak dibaca baik untuk kalangan praktisi organisasi maupun untuk kalangan akademisi. Kajiannya menarik, karena bersifat ilmiah sekaligus praktis, dan yang keren lagi buku ini cukup solutif. Jadi saya rekomendasikan baca buku ini. Jangan sampai ketinggalan.”

**Eko Supriyatno**

*CEO Semarai Corporation dan Senior Business Consultant  
Great Coach Indonesia*



“Bukan hanya dipelajari tetapi untuk dipraktikkan, Sekeping Dua Sisi memaparkan kajian penting praktis tentang paradigma manajemen perilaku organisasi terkini. Pengembangan perilaku organisasi dan individu merupakan dua hal yang perlu ditingkatkan. Apa dan bagaimana kedua hal tersebut dapat saling melengkapi, Dr. Franky Tjong mengupasnya dengan sangat lugas dalam buku ini. Selamat Belajar.”

**Dr. Johni Hardori**

*Pembantu Ketua Bidang Akademik STTBI Jakarta*

“Buku ini, sangat baik untuk menjadi referensi para pembaca dalam memahami perilaku organisasi dari dua sisi yang tidak terpisahkan. Di satu sisi organisasi sebagai alat mencapai tujuan, di sisi lain perilaku manusia sebagai anggota organisasi sangat menentukan tujuan yang hendak dicapai.”

**Prof. Dr. Paiman Raharjo, M.M., M.Si**  
*Direktur Program Pascasarjana Universitas Profesor  
Doktor Moestopo (Beragama)*

---

“Buku ini bagus sekali untuk menambah wawasan para manajer SDM dalam mengelola organisasi dan budaya perusahaan. Buku ini baik juga di gunakan sebagai bahan ajar untuk mahasiswa di perguruan tinggi.”

**Dr. Rahayu, M. M.**  
*Kaprodi MM Universitas Profesor Doktor Moestopo  
(Beragama)*

---

“Joseph R. Folkman mengungkapkan bahwa untuk mencapai kinerja tinggi diperlukan kesesuaian antara perilaku dengan tuntutan pekerjaan. Sementara itu, jenis pekerjaan semakin bervariasi sehingga diperlukan pemahaman tentang berbagai macam perilaku. Buku ini telah menawarkan berbagai cara untuk menemukan solusinya.”

**Prof.Dr.Wibowo, SE., M.Phil**

“Perilaku organisasi mencerminkan perilaku sumber daya manusia yang berada di dalamnya. Sumber daya manusia adalah aset utama penggerak organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya. Buku ini membawa kesegaran dalam bagaimana pengelolaan sumber daya manusia perlu diubah dengan berpusat pada dirinya untuk dengan penuh kesadaran mau berkembang dan berkontribusi pada organisasi. *Employee engagement* menjadi kata kunci perilaku organisasi. Buku yang wajib dibaca untuk semua yang menjadi anggota organisasi pada level manapun.”

**Dorien Kartikawangi**

*Communication Expert DK Consulting, Head of School of Communication, Unika Atma Jaya, Jakarta*



“Buku ini memberikan kiat-kiat yang sangat praktis dan aplikatif mengenai perilaku organisasi dan perilaku individu di dalam organisasi. Dengan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki, penulis memaparkan teknik *how to* dalam mengembangkan paradigma baru di dalam organisasi menjadi mudah untuk diterapkan secara langsung baik oleh pemimpin maupun oleh karyawan perusahaan. Jika Anda ingin perilaku organisasi Anda menjadi lebih efektif, buku ini wajib Anda baca dan terapkan!”

**Vitayanti Wardoyo**

*Managing Director Dynargie Indonesia  
Consultant, Coaching and Training  
Penulis buku Fun Leader Funtastic Result dan Fun Employee  
Funtastic Career*

“Buku ini membedah perilaku organisasi dari dua sisi yang tak terpisahkan: organisasi itu sendiri sebagai wadah mencapai tujuan bersama, serta perilaku manusia di dalamnya yang sangat menentukan capaian organisasi. Isi buku ini aktual, kontekstual, dan cocok jadi bahan bacaan para intelektual yang ingin memahami organisasi dalam perspektif era digital.”

**Edy Zageus**

*Bestselling Author, Writing Coach, Trainer  
Founder of Bornrich Consulting*



## UCAPAN TERIMA KASIH



**M**engawali dari deretan panjang ucapan terima kasih, penulis sampaikan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kasih dan rahmat-Nya, sehingga buku perdana katagori manajemen dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Buku yang bertema: SEKEPING DUA SISI adalah tulisan yang berisi tentang refleksi seorang manusia organisasi dalam pengalaman panjang yang tertuang dalam uraian lembar demi lembar. Tulisan tentang kiat jitu untuk mengembangkan paradigma baru: “Perilaku Organisasi” yang inovatif dan juga solutif.

Ungkapan rasa syukur dan terima kasih juga disampaikan kepada keluarga tercinta atas dukungannya yang besar sehingga penulisan buku ini dapat terselesaikan dengan baik. Buat istri tercinta, Ester Tanuwijaya beserta anak-anak,

Francine Alexandra, Francis Alexander, dan Filbert Andean yang telah rela membagi waktu dan kesempatannya.

Kepada yang terhormat, Dr. Erastus Sabdono, pimpinan sekaligus orangtua rohani yang telah memberikan dukungan, harapan, dan hidupnya bagi kehidupan penulis secara pribadi. Tidak ada kata dan kalimat yang dapat mewakili rasa dan ungkapan terima kasih yang mendalam. Juga teman, sahabat, dan saudara di lingkungan Sekretariat Pusat GBI Rehobot/Rehobot Ministry yang telah memberikan dorongan sekaligus motivasi terselesaikannya penulisan buku ini. Terima kasih untuk Budi Subagyo atas *book cover design*-nya yang special. Ivan Meshakh Mandala dan Andi Patra untuk arahan pengambilan fotonya yang profesional.

Dalam kesempatan yang baik ini juga disampaikan rasa syukur dan terima kasih atas segala masukan, saran, dan perhatian dari Dr. Hj. Lita Gunawati, M.Pd. Dan juga: Kornelis Kiong, SE., Esther Natasaputra, M.Th., Irwan Tjokrosaputra, S.Kom., Eviy Gunawan, Indra Wijaya, M.M., M.Si., AK. BKP, dan Santo F. Wijaya, S. Kom., M.M., M.Th. yang telah memberikan dukungan, semangat, dan pengaruh positif kepada kehidupan penulis. Buku ini tidak akan pernah terwujud dan akan tetap menjadi lembaran-lembaran kertas yang kurang bermakna. Sampai hadirnya seorang mentor yang sabar, profesional, dan *terkenal* berkenan untuk berbagi ilmu, waktu, dan perhatian. Terima kasih yang khusus disampaikan kepada yang terhormat, Edy Zaqeus. *You're a great mentor.*

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada bapak

ibu yang telah berkenan memberikan kalimat *endorsement*, kalimat ampuh untuk penulis untuk berkarya dan berkarya lagi. Yang terhormat Prof. Dr. Thomas Suyatno dalam kata pengantar pertama yang begitu indah. Dr. Erastus Sabdono sebagai pengantar kedua. Juga Edy Zaqaes, Dr. Dorien Kartikawangi, Vitayanti Wardoyo, Eko Supriyanto, Dr. Johni Hardori, Prof. Dr. Paiman Raharjo, dan Dr. Rahayu.

Rekan-rekan penerbit dan tim, para pembaca, serta bapak-ibu sekalian yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, penulis ucapkan terima kasih. Kiranya buku ini dapat bermanfaat dalam membuka cakrawala baru dalam berorganisasi.

Jakarta, 11 Desember 2017





KATA PENGANTAR SATU  
Prof. Dr. Thomas Suyatno



**K**emajuan dan kemunduran sebuah organisasi sangat ditentukan oleh sistem berorganisasi dan operatornya. Sistem menunjuk kepada bagaimana proses, mekanisme, aturan, atau tatanan berorganisasi. Sehingga dari sistem ini melahirkan sebuah perilaku dalam berorganisasi. Sedangkan operator menunjuk pada pelaksana sistem organisasi yang diwakili oleh para pekerja atau karyawan. Proses kerja ini akan membentuk sebuah perilaku, individu dalam berorganisasi.

Sehingga, keberadaan organisasi, baik atau buruknya, sukses atau gagalnya sangat ditentukan oleh perilaku organisasi dan individunya. Jelas di sini, bahwa perilaku organisasi dan individu memiliki peran dan tanggung jawab yang strategis. Perlu digarisbawahi bahwa perilaku organisasi

merupakan cerminan dari perilaku individu-individunya. Tidak boleh dan tidak dapat dipisahkan.

Perilaku individu yang inovatif akan berdampak kuat kepada kemajuan organisasi. Begitu pun dengan sikap kerja yang solutif akan membawa organisasi menjadi perusahaan yang dikenal sebagai *trend-setter*. Organisasi perusahaan yang mengedepankan solusi atas setiap permasalahan melalui cara-cara dan pendekatan yang inovatif.

Produk, layanan, dan sistem yang dapat menawarkan solusi yang inovatif dan solutif adalah dibutuhkan yang tidak dapat dielakkan. Di tengah-tengah kompetisi usaha yang ketat sangat dibutuhkan sebuah terobosan. Terobosan yang dapat menjawab setiap tantangan. Minimal dapat mengantisipasi segala perubahan yang pasti akan terjadi.

Perubahan dunia usaha yang super cepat menuntut organisasi untuk memiliki sensitifitas yang tinggi dan mempersiapkan segala perencanaan dalam menghadapinya. Organisasi harus *cakap* dalam membaca situasi dan kondisi yang selalu berubah. Percayalah bahwa perubahan merupakan sebuah keniscayaan.

Untuk kebutuhan inilah buku ini hadir. **Dr. Franky** telah *membaca* dan mengantisipasi perubahan tersebut melalui pemikirannya yang tertuang dalam buku yang berjudul: **SEKEPING DUA SISI**. Buku yang mengulas secara adil tentang peran dan tanggung jawab organisasi sebagai institusi dan individu sebagai pelaksana seluruh kebijakan organisasi.

Buku ini memberi perhatian secara khusus kepada dua hal. Yang **Pertama**. Bagaimana mekanisme, tatanan, atau proses yang menjadi *aturan main* organisasi dalam membuat aturan-aturan atau kebijakan-kebijakan? Bagaimana melandaskan aturan dan kebijakan tersebut melalui cara-cara yang humanis? Untuk bagian yang pertama ini disebut sebagai tugas dan tanggung jawab yang tertuang dalam perilaku organisasi.

**Kedua**. Bagaimana para pekerja atau individu *menangkap*, menerima, dan melakukan seluruh kebijakan organisasi tersebut? Dan apa yang menjadi apresiasi atau penghargaan yang akan diterima berkenaan dengan pelaksanaan kebijakan tersebut? Memang tidak semua harus *diukur* dengan uang, tetapi hendaklah satu hal ini tidak boleh dilupakan. Seperti kata bijak berikut: "*Uang bukan segalanya tetapi segalanya butuh uang.*"

**Dr. Franky**, adalah seorang mahasiswa saya di kelas Doktoral Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Keaktifan beliau di kelas doktoral dalam belajar, diskusi, dan presentasi memberikan nuansa segar sehingga proses belajar mengajar menjadi *moment* yang dinanti. Cara pandang beliau yang sederhana yang dapat dilandaskan atas sebuah kasus permasalahan menjadi masukan yang unik dan inovatif serta solutif tentunya.

Saya, Prof. Dr. Thomas Suyatno selaku guru, dosen, dan mentor dari Dr. Franky, mengucapkan sukses atas terbitnya buah pemikiran yang tersusun secara sistematis

dalam buku ini. Saya juga merekomendasikan kepada mahasiswa, akademisi, pengusaha, dan khalayak umum untuk dapat membaca buku ini dan semoga bermanfaat.

Tentang Dr. Franky, saya hanya dapat mengatakan : *à bon vin point d'enseigne*—anggur yang baik tidak perlu iklan.

Salam,

**Prof. Dr. Thomas Suyatno**



## KATA PENGANTAR DUA

Dr. Erastus Sabdono



Telah banyak buku yang sama ditulis mengenai pokok bahasan seperti yang terdapat pada buku Sekeping Dua Sisi ini. Tetapi harus diakui, buku ini menyajikan perspektif yang tidak terdapat pada buku yang lain. Paling tidak menyajikan sesuatu yang bisa dinilai lebih akurat dan lengkap serta kontekstual dengan zamannya. Penulis berusaha mengembangkan paradigma baru perilaku organisasi yang benar-benar inovatif dan solutif. Dengan membaca buku ini, pembaca dapat memperoleh wawasan baru terkait dengan perilaku organisasi dan perilaku individu. Tentu saja, diharapkan dengan input yang bisa menjadi *insight* berharga tersebut, pembaca dapat menoreh langkah-langkah yang cerdas dalam kiprah berorganisasi dalam berbagai bidang kehidupan, yang nantinya terbukti dapat memperoleh manfaat yang signifikan dalam aktifitasnya.

Paparan yang dikemukakan oleh penulis mengenai perilaku organisasi dalam buku ini sangat tajam dan argumentatif. Penulis berusaha menyerap teori, definisi, dan issue yang disampaikan oleh para pakar dari berbagai kalangan dan latar belakang yang beragam secara teliti. Mulai dari Chester Barnard, Miner, Henri Fayol, Mary Parker Follet, dan banyak lagi. Tidak dapat dibantah bahwa merekalah yang telah meletakkan landasan teori Perilaku Organisasi yang kuat dan lengkap yang dapat menjadi rujukan, referensi, atau *footnote* dalam pengembangan teori-teori selanjutnya.

Penulis dengan cerdas dan teliti mengurai fakta empiris, di mana para pakar masih memberikan *space of improvement* untuk dapat mengembangkan teori Perilaku Organisasi. Faktanya, teori Perilaku Organisasi terus berkembang sesuai dengan kebutuhan dan perubahan zaman yang kompleksitasnya semakin mengalami eskalasi yang tidak terprediksi. Dalam konteks ini, penulis dapat menemukan alasan yang akurat yang menjadi kausalitas prima buku ini direalisir. Penulis berusaha mengembangkan pola manajemen Perilaku Organisasi yang dapat dibangun, tentu saja hal ini dimaksudkan agar selanjutnya dapat mengisi sepenggal *space* yang masih tersisa untuk ditumbuhkembangkan dan dicocokkan dengan keadaan masa kini yang memiliki kondisi khusus. Harus diingat bahwa setiap masa kehidupan masyarakat memiliki keunikannya sendiri.

Penulis juga dengan jeli melihat dan mengamati peran pentingnya manajemen perilaku organisasi, untuk dapat

diterapkan secara maksimal di dalam operasional organisasi, di dunia kita yang sekarang sedang terus bergerak mengalami evolusi dan revolusi perilaku organisasi seiring dengan realitas perubahan pola berpikir dalam berbagai bidang. Penulis hendak menunjukkan bahwa sudah saatnya teori Perilaku Organisasi tidak hanya masuk dalam ranah wacana ilmu pengetahuan, yang sekadar memiliki aspek kognitif, dan mampu dipakai dalam ruang argumentasi serta perdebatan manajemen. Ilmu dan pengetahuan tentang Perilaku Organisasi tidak boleh terparkir dan terpasung hanya di tatanan pengetahuan semata, tetapi harus mampu melakukan penetrasi sampai kepada ranah afektif dan psikomotorik atau konatif. Kiranya karya penulis dalam buku ini menjadi kapital penting bagi para pelaku organisasi di dunia millennial yang terus bergerak tak terkendali ke depan.

**Dr. Erastus Sabdono**





## PENDAHULUAN



**B**erbicara mengenai topik Perilaku Organisasi maka kita akan banyak menemukan teori, definisi, atau penjelasan yang telah disampaikan oleh para pakar sebelumnya. Mulai dari Chester Barnard, Miner, Henri Fayol, Mary Parker Follet, dan banyak lagi. Para pakar teori Perilaku Organisasi telah memberikan satu dasar dan pondasi yang kuat serta lengkap yang dapat menjadi rujukan, referensi, atau *footnote* dalam pengembangan teori-teori selanjutnya.

Para pakar masih memberikan *space of improvement* untuk dapat mengembangkan teori Perilaku Organisasi yang terus berkembang sesuai dengan kebutuhan dan perubahan zaman. Untuk alasan pertama inilah buku tulisan Manajemen Perilaku Organisasi dibuat. Yang selanjutnya untuk mengisi sepenggal *space* yang masih tersisa untuk

ditumbuhkembangkan dan dicocokkan dengan keadaan masa kini.

Hal atau alasan kedua yang melatarbelakangi mengapa buku ini ditulis adalah penulis melihat dan mengamati peran pentingnya manajemen perilaku organisasi untuk dapat diterapkan secara maksimal di dalam operasional organisasi. Dalam kenyataannya, teori Perilaku Organisasi hanya masuk dalam wacana ilmu pengetahuan, sekadar memiliki aspek kognitif, dan mampu dipakai dalam argumentasi serta perdebatan manajemen. Seyogyanya, ilmu dan pengetahuan tentang Perilaku Organisasi tidak boleh berhenti hanya di tatanan pengetahuan semata tetapi harus mampu menembus sampai kepada ranah afektif dan psikomotorik atau konatif.

Pengetahuan yang diejawantahkan dalam bentuk perilaku sehari-hari atau perilaku dalam kenyataan dunia kerja, merupakan nafas hidup dalam berorganisasi. Sehingga, kegiatan organisasi dapat berjalan sebagaimana mestinya. Jika organisasi dalam kurun waktu dan pengalaman yang panjang serta memiliki pengetahuan yang memadai dalam berorganisasi maka akan terhindar dari permasalahan-permasalahan yang tidak prinsip. Mengapa? Karena organisasi dengan perilakunya telah mengelaborasi teori menjadi fakta. Fakta dalam perilaku kerja.

Teori Perilaku Organisasi telah menjabarkan sedemikian lengkap bagaimana bersikap, berbuat, dan mengambil keputusan atas satu kasus yang terjadi di dalam organisasi. Tetapi yang ditemukan dalam kenyataan tidak

sedikit yang keluar dari teori, kaidah, dan norma yang telah diajarkan. Pendekatan intuisi, *like and dislike*, kedekatan kekerabatan, dan lain sebagainya masih menjadi *warna* dalam penyelesaian satu kasus.

Jika hal ini berlangsung dalam waktu yang lama maka akan melahirkan permasalahan-permasalahan lain yang tentunya tidak akan pernah berakhir. Buku ini akan memberi ulasan yang mampu mendaratkan dan melandaskan teori-teori Perilaku Organisasi di atas tatanan kegiatan yang nyata. Istilahnya memberikan pedoman atau tips bagaimana berperilaku organisasi yang benar dalam aras kenyataan.

Buku ini ditulis dengan bahasa dan menggunakan contoh-contoh sederhana yang terjadi setiap hari di sekeliling kita. Dan dengan harapan para penyelenggara organisasi dapat mengambil langkah-langkah yang konkret dalam menyelesaikan satu kasus tertentu. Buku Manajemen Perilaku Organisasi ini juga ditujukan kepada kalangan akademisi, rekan-rekan dosen, dan mahasiswa yang dapat dipakai sebagai rujukan dalam pembelajaran, diskusi, dan pengembangan keilmuan selanjutnya.

Dengan pemahaman yang komprehensif mengenai teori Perilaku Organisasi maka akan membantu para penyelenggara organisasi menjalankan roda organisasinya dengan lebih baik, teratur, dan sistematis. Sehingga organisasi tersebut dapat menjadi contoh dan pola yang baik bagi organisasi-organisasi lainnya. Salah satu yang dapat menjadi contoh adalah bagaimana langkah-langkah operasional yang

dapat dilakukan untuk mengatasi setiap permasalahan, khususnya yang berkaitan dengan manusia dan hubungannya.

Untuk kalangan akademisi, diharapkan memiliki paradigma atau sudut pandang yang selaras bahwa Perilaku Organisasi harus menjadi perilaku yang membentuk kebiasaan dan karakter dalam kenyataan pekerja organisasinya. Pemahaman yang lebih baik inilah yang akan melahirkan para pelaku organisasi yang *super*, di mana pendekatannya tidak hanya teori belaka tetapi pendekatan yang lebih komprehensif, terstruktur, dan terarah.

Buku Manajemen Perilaku Organisasi ini terbagi ke dalam dua bagian besar, yakni bagian satu: Perilaku Organisasi dan bagian dua: Perilaku Individu. Pembagian ini didasarkan bahwa untuk dapat mengembangkan perilaku yang baik dan benar di dalam aras organisasi maka harus didukung oleh perilaku para individunya. Dikatakan bahwa perilaku setiap individu akan terakumulasi menjadi perilaku organisasi. Oleh karenanya, buku ini sebenarnya membidik perilaku perseorangan yang berdampak kuat kepada organisasinya secara keseluruhan.

Setiap bab baik dalam bagian kesatu maupun bagian kedua memiliki sistematika penulisan yang sama, yakni terdiri atas penjelasan atau teori umum untuk tujuan penyamaan pemahaman atas persepsi dan teori. Lalu dilanjutkan dengan penjelasan isi atau langkah-langkah yang lebih bersifat operasional (*how to*) dan diselingi dengan contoh-contoh yang konkret.

Bagian Kesatu akan memberikan penjelasan dan sudut pandang manajemen dalam perspektif atau kajian umum yang didukung oleh pandangan para pakar. Pandangan pakar yang dielaborasi dengan pandangan penulis sehingga diharapkan dapat memperkaya khasanah kajian akan satu teori. Seorang filsuf kenamaan pernah berkata bahwa: “Kita ada sekarang sebenarnya telah menginjak pundak banyak orang.” Teori atau pandangan akademis akan selalu berkembang mengikuti perubahan zaman. Tetapi *root*, akar darimana teori itu berkembang telah menjadi satu batu pijakan yang kuat yang harus mendapatkan penghargaan secara proporsional. Bahkan dengan perkembangan pengetahuan, bisa jadi teori lama berubah atau tidak berlaku lagi secara signifikan di masa kini.

Bagian ini juga akan memberikan contoh-contoh yang aplikatif dengan harapan pembaca dapat menemukan makna dari satu teori yang dikemukakan. Contoh-contoh tersebut juga dapat membantu pembaca dalam mengurai kekusutan satu penjelasan, defisini, atau arti yang *ngejelimet*.

Sedangkan dalam Bagian Kedua akan menjabarkan langkah-langkah operasional perilaku organisasi dalam sudut pandang perilaku individu. Pendekatan dalam bagian kedua ini juga tidak kurang dari bagian kesatu, yakni pemaparan para pakar, penjelasan pandangan penulis, serta contoh-contoh aplikatif. Sehingga pembaca dapat menemukan *benang merah* dalam rangkaian panjang teori perilaku organisasi.

Penulis telah sedikit mengulas kelebihan buku ini dari buku-buku serial Manajemen Perilaku Organisasi yang

lain adalah tidak hanya mengetengahkan satu pandangan teori yang telah dielaborasi dari teori atau pandangan para pakar sebelumnya. Tetapi lebih kepada segi teknis atau terdapatnya pedoman dan langkah-langkah operasional dalam menjalankan organisasi yang berhadapan langsung dengan permasalahan setiap waktu. Singkatnya, buku ini tidak hanya sekadar menjabarkan teori Perilaku Organisasi dalam sudut pandang yang baru tetapi juga aplikatif, inovatif, dan solutif.

Kiranya buku ini dapat menjadi salah satu buku rujukan dalam melakukan implementasi Manajemen Perilaku Organisasi di masing-masing bidang. Tentunya buku ini pun memberikan celah untuk *improvement* bagi penulis-penulis yang memiliki peminatan yang sama atas Perilaku Organisasi. Semoga bermanfaat.

Salam hormat,  
**Franky Tjong**

# DAFTAR ISI

Ucapan Terima Kasih .....	ix
Kata Pengantar Satu .....	xiii
Kata Pengantar Dua .....	xvii
Pendahuluan .....	xxi
Daftar Isi .....	xxvii
Daftar Gambar dan Daftar Tabel .....	xxix
<b>BAGIAN KESATU - Perilaku Organisasi .....</b>	<b>1</b>
Bab 1: Visi, Misi, dan Nilai .....	3
Bab 2: Perilaku Organisasi – Di antara Makna dan Fakta .....	13
Bab 3: Penilaian Kerja yang Berkeadilan .....	27
Bab 4: Komitmen Organisasi .....	37
Bab 5: Penghargaan .....	51
Bab 6: Motivasi sebagai Pendekatan Humanis .....	65
Bab 7: Komunikasi yang Beretika .....	79
Bab 8: Belajar adalah Keharusan .....	97
Bab 9: Pilihan dan Keputusan .....	113
Bab 10: Budaya adalah Segalanya .....	127
Bab 11: Kepemimpinan yang Berkelas .....	139
<b>BAGIAN KEDUA – Perilaku Individu .....</b>	<b>161</b>
Bab 12: Walk The Talk .....	163
Bab 13: Perilaku Individu – Di antara Makna dan Fakta ....	179
Bab 14: Kompetensi Kinerja yang Individualis .....	203
Bab 15: Karier yang Jelas .....	215
Bab 16: Kepercayaan dan Pengembangan Diri .....	231

Bab 17: Mengobarkan Motivasi .....	243
Bab 18: Komunikasi Banyak Arah .....	257
Bab 19: Belajar adalah Kebutuhan .....	275
Bab 20: Kausalitas dalam Pengambilan Keputusan .....	289
Bab 21: Budaya Kerja adalah Gambaran Diri .....	301
Bab 22: Pekerja yang Berkelas Pemimpin .....	317
Penutup .....	335
Daftar Pustaka .....	339
Profil Penulis .....	341

## **Daftar Gambar**

1.1 Dartboard

3.1 Mekanisme penilaian Kinerja

3.2 Contoh Formulir Penilaian

5.1 Proses Pemberian Penghargaan

20.1 Mekanisme Pengambilan Keputusan

22.1 Tingkat Kepuasan Publik Terhadap Kinerja Pemerintah

## **Daftar Tabel**

1.1 Organisasi dan Tantangannya

2.1 Prinsip Dasar Tujuan Organisasi

4.1 Daftar Upah Minimum Propinsi di Indonesia 2016 dan 2017

7.1 Kebutuhan Organisasi vs Anggota

7.2 Jenis Organisasi dan Strukturnya

9.1 Proses Pengambilan Keputusan Organisasi

12.1 Rumusan Kalimat Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Organisasi

19.1 Matriks Bidang dan Tingkatan Kompetensi



# BAGIAN KESATU PERILAKU ORGANISASI



Bagian ini berisi tentang penjelasan manajemen perilaku organisasi dari sudut pandang kajian umum yang didukung oleh pandangan para pakar. Pandangan pakar yang dielaborasi dengan pemikiran, pemaknaan, dan pengalaman penulis. Sehingga diharapkan dapat memperkaya khasanah kajian teori-teori perilaku organisasi. Di dalamnya terdapat contoh-contoh yang aplikatif dengan harapan pembaca dapat menemukan makna dari satu teori dan pandangan yang dikemukakan.



# BAB 1

## VISI, MISI, DAN NILAI

*The Function of Values is to Give Us the  
Illusion of Purpose in Life*

**-John P. Grier-**

**S**ebuah kapal pesiar yang sangat besar akan terlihat sangat kecil bilamana berada di atas samudera yang luas. Apakah anda dapat membayangkan, kapal pesiar besar tersebut akan menjadi satu titik di atas hamparan lautan yang mahaluas? Apakah dapat dibayangkan pula, jika kapal tersebut tidak memiliki kompas yang dapat menuntun dan mengarahkan maka tidak akan pernah sampai kepada tujuan yang diinginkan. Sebaliknya yang terjadi adalah salah tujuan atau salah dermaga. Betapa penting peran dan manfaat dari satu alat kecil yang bernama kompas ini.

Kompas akan memberikan pedoman atau bantuan kepada kapal pesiar kemana arah akan dituju atau ke mana daerah akan ditinggahi. Petugas atau awak kapal tersebut,

khususnya yang bertugas langsung dalam menjalankan kapal, harus patuh dan taat pada pedoman kompas tersebut. Tidak boleh ada sedikit pun pelanggaran. Harus mengikuti total atas arahan yang diberikan oleh kompas tersebut. Karena, pelanggaran atau tindakan indisipliner sepersekitan derajat saja maka kapal tersebut akan tersesat di tengah samudera yang luas.

Oleh karena itu, pentingnya kompas sebagai pengatur arah harus sungguh-sungguh ditaati, diikuti secara absolut tanpa adanya deviasi sedikit pun. Demikian juga dengan ‘kapal pesiar’ organisasi tidak akan pernah mencapai tujuan yang diharapkan tanpa ‘kompas’. Bahkan, yang terjadi adalah organisasi “salah tujuan,”. Organisasi tidak mencapai tujuan, meleset, tidak tepat sasaran, dan menghabiskan waktu serta energi yang tidak sedikit.

Arti kompas dalam konteks organisasi adalah visi. Setiap organisasi, baik yang bersifat *profit oriented* maupun yang bersifat *non-profit oriented* harus memiliki visi. Seperti telah dijelaskan bahwa visi merupakan ‘alat’ yang dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

John F. Kennedy, sebelum terpilih sebagai presiden Amerika Serikat berujar: “Mendaratkan manusia ke bulan dan membawa mereka kembali ke bumi dengan selamat pada akhir dekade ini.” Kalimat ujaran ini tidak sekadar sebuah kalimat retorika dalam usaha pemenangan pemilihan umum

kepresidenan Amerika, tetapi nyata sebagai kalimat visi *mau dibawa ke mana negeri ini?* Dalam tatanan bernegara, visi memiliki tempat yang sangat strategis, di mana akan menjadi landasan dari setiap *pesawat* rencana yang digulirkan. Semua perencanaan, dokumentasi, implementasi, dan evaluasi harus melandaskan diri di atas “landasan pacu” visi ini.

Demikian juga dengan raja komputer Apple, almarhum Steve Jobs memiliki rumusan kalimat visi. Rumusan yang mengarahkan semua kinerja dan kegiatan organisasi bisnisnya untuk berpikir dan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Yaitu *“An Apple at every desk”* (satu Apple pada setiap meja). Dengan adanya rumusan visi tersebut maka semua aktivitas perusahaan bersinergi untuk mencapainya. Tentunya dengan ukuran dan indikator yang jelas.

Kadang pula, kalimat visi digunakan dalam urusan politik. Ya, ujung-ujungnya adalah bagaimana bisa memenangkan *pergulatan* pemilihan dan menduduki singgasana kekuasaan. Pendekatan visi di kancah politik tentunya memiliki konsekuensi tertentu, yang mana seseorang atau kelompok pemenang harus dapat mewujudkan apa yang menjadi janji melalui visi-visinya tersebut. Ironis, dalam kenyataannya banyak kalimat pemanis visi menguap bak embun diserap panas.

Demikian juga dengan rumusan kalimat misi, dan nilai-nilai yang ingin dilekatkan pada organisasi, memiliki konsekuensi dan dampak positif yang signifikan bila ditaati, dan akan menjadi *boomerang* serta mematikan bila dikhianati.

Setiap organisasi harus memiliki komitmen, integritas, dan kesungguhan yang total dalam merumuskan kalimat visi, misi, dan nilai-nilai ini. Tentunya komitmen, integritas, dan kesungguhan ini harus dapat diimplementasikan melalui bukti dalam kenyataan yang dapat dinikmati oleh bagian-bagian yang terkait dengan organisasi tersebut.

Bagaimana membuat rumusan kalimat visi, misi, dan nilai-nilai? Perlu diketahui bahwa kalimat visi sebaiknya diawali dengan kata 'menjadi' – *being*. Kata menjadi akan membantu organisasi perusahaan untuk fokus kemana arah akan dituju. Kata ini juga merupakan koridor atau batasan agar pelaku usaha dapat memberikan dan menempatkan skala prioritas dalam segudang kegiatan yang ada di dalam organisasi.

Dengan memberikan batasan maka diharapkan seluruh pekerja atau pelaku kegiatan dapat memaksimalkan seluruh potensi dan keterampilannya untuk mencapai hal tersebut. Dalam permainan *dart board*, sedikit dapat membantu menjelaskan apa yang dimaksud dengan visi ini.



Gambar 1.1 *Dartboard*

Titik hitam di tengah dalam permainan *dart board* ini merupakan tujuan yang ingin dicapai dan rumusan kalimat visi harus dapat mengantarkan serta membawa kepada cita-cita yang dimaksud. Titik hitam tersebut merupakan prioritas yang harus dicapai dan area lingkaran putih dan abu-abu merupakan prioritas berikutnya.

Sebagai contoh banyak perguruan tinggi yang menetapkan dan memperkenalkan kalimat visi kampusnya menjadi “The World Class University”. Tahukan apa arti dan konsekuensi dari kalimat visi ini? Kampus tersebut harus memiliki dan menerapkan berbagai indikator di mana perguruan tinggi tersebut punya tingkatan bergengsi dunia. Mulai dari tenaga pendidiknya, kurikulumnya, sarananya, dan lain sebagainya. Yang terjadi malah, kalimat visi ini hanya sekadar *marketing attraction* agar calon mahasiswa dan orangtua menjatuhkan pilihan studi lanjutannya ke perguruan tinggi tersebut.

Jika perguruan tinggi tersebut tidak dapat memenuhi apa yang menjadi visinya maka sebenarnya telah melakukan penipuan akademik dan harus mendapatkan konsekuensi yang serius. Minimal, sanksi publik menilainya sebagai perguruan tinggi *abal-abal*. Oleh karenanya, penetapan dan perumusan kalimat visi menjadi penting dengan mengukur kekuatan organisasi kita sendiri.

Di bawah disajikan sebuah tabel yang mengulas lima usaha bisnis dunia yang gagal karena tidak memiliki komitmen dan integritas dalam mengawal visi perusahaannya.

Tabel 1.1 Organisasi dan Tantangannya

No.	Nama Organisasi	Keterangan
1	<b>LEHMAN BROTHERS</b> <i><b>Too Big to Fall</b></i>	<p>Salah satu bank terbesar di Amerika Serikat pada masanya ini dinilai tidak layak bangkrut. Mengapa? Karena dengan kekayaan sekitar US\$ 640 miliar dan usia 158 tahun sepertinya Lehman Bros tidak akan tergoyahkan.</p> <p>Jatuhnya perusahaan yang didirikan Henry Lehman ini disebabkan memburuknya kredit perumahan di Amerika Serikat dan dugaan manipulasi laporan keuangan. Tindakan indiscipliner 'MANIPULASI' pasti telah keluar dari komitmen dan integritas visi, misi, dan nilai-nilai Lehman Bros ini.</p>
2	KODAK	<p>Organisasi perusahaan yang gagal karena tidak berani memulai sebuah perubahan. Padahal perubahan adalah keniscayaan. Hal yang tidak akan pernah berubah ialah perubahan itu sendiri. Oleh karenanya bersahabatlah dengan perubahan.</p> <p>Perusahaan yang didirikan 1888 oleh George Eastman ini tidak dapat menghadapi tekanan perubahan diversifikasi produk kamera. Persaingan yang ketat, revolusioner</p>

No.	Nama Organisasi	Keterangan
		dengan kemunculan produk kamera digital. Sebenarnya, Kodak sudah punya teknologi untuk membuat kamera digital pada 1975. Namun, karena adanya ketakutan akan kehilangan bisnis roll film fotonya, produk mutakhir tersebut tidak diluncurkan.
3	MGM	<p>Perusahaan yang sempat menjadi salah satu studio film terbesar di Hollywood dan terkenal dengan ikon singa mengaum milik MGM. MGM telah menghasilkan sejumlah film Hollywood terkenal dan aktor legendaris seperti Clark Gable, Greta Garbo, dan Buster Keaton.</p> <p>Bangkrutnya disebabkan oleh turunnya penjualan, naiknya utang, dan sederet permasalahan lainnya. Akhir dari kebangkrutannya ditandai dengan dijualnya seluruh aset berharganya seperti waralaba serial James Bond dan seri dua bagian film The Hobbit.</p>
4	CHRYSLER	Produsen otomotif raksasa Amerika Serikat, Chrysler ambruk dan bangkrut karena tak mampu menghadapi ketatnya persaingan dan gagal mencapai kesepakatan

No.	Nama Organisasi	Keterangan
		<p>dengan para kreditornya pada 2009.</p> <p>Chrysler berhadapan dengan ketatnya kompetisi di tengah pasar otomotif. Banyak kalangan menduga produk Chrysler tidak lagi diminati lantaran dianggap sangat boros dan tidak inovatif. Setali tiga uang dengan KODAK. Perubahan dan inovasi, merupakan keharusan yang harus disematkan dalam setiap aktivitas organisasi. Jika dipandang perlu, taruhlah kata 'perubahan' di tengah nama organisasi anda.</p>
5	MARVEL ENTERTAINMENT	<p>Masih ingat tokoh-tokoh dalam film kartun seperti Spider-Man, the X-Men, dan Captain America? Semua film tersebut diproduksi oleh Marvel.</p> <p>Pada 1996, Marvel mengalami kebangkrutan karena mengalami krisis keuangan.</p>

Sejatinya, perumusan kalimat visi harus *clear and clean*. *Clear* menunjuk kepada kejelasan kalimatnya tidak panjang-panjang sehingga mudah untuk diingat, terlebih fokus dalam usaha pencapaiannya, dan *clean* menunjuk kepada tidak adanya hambatan dalam mewujudkannya. Maksudnya

adalah organisasi harus menghitung berapa kekuatan yang dimilikinya, berapa sumber daya yang harus dipersiapkan, dan lain sebagainya. Jangan seperti kita membangun sebuah menara tanpa terlebih duduk dahulu untuk merencanakan dan menghitung anggarannya.

Dengan demikian, perilaku organisasi terbentuk melalui rumusan kalimat visi, misi, dan nilai yang dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan. Sebagai dampak lanjutannya adalah mengubah perilaku individu agar sesuai dengan perilaku organisasi yang telah terbangun sesuai dengan cita-cita dan tujuan organisasi yang tertuang dalam rumusan kalimat visi, misi, dan nilai. Betapa pentingnya kalimat-kalimat tersebut dirumuskan dengan hati-hati.



### **Kiat-Kiat**

1. Rumuskan kalimat visi dan mengawalinya dengan kata 'Menjadi' – (*noun*). Sedangkan kalimat misi dengan sebuah kata kerja – (*verb*), seperti mewujudkan, mendidik, membuat, dan lain-lain.

2. Yakinkan bahwa organisasi anda dapat mencapai apa yang dirumuskan dalam kalimat visi, misi, maupun nilai-nilai.
3. Ajaklah perwakilan karyawan untuk bersama-sama merumuskan. Mengapa? Karena semua rumusan tersebut harus menjadi komitmen bagi semua warga organisasi.
4. Sosialisasikan rumusan-rumusan tersebut dalam setiap kesempatan dan pertemuan agar teresapi dengan baik.



“Visi, misi, dan nilai diibaratkan perjalanan sebuah kapal besar yang mengarah ke sebuah dermaga dan dinahkodai oleh seorang Kapten kapal yang profesional, bertanggung jawab, serta berintegritas.”



# BAB 2

## PERILAKU ORGANISASI DI ANTARA MAKNA DAN FAKTA

*We Think according to Nature; We Speak according to Rules;  
But We Act according to Custom.*

**-Francis Bacon-**

**O**rganisasi merupakan organisme yang hidup. Organisme yang terdiri dari para individu yang bekerja di dalamnya. Dengan demikian, hidup dan matinya organisasi sangat tergantung semangat dan kehidupan para individunya. Inilah makna hakiki sebuah kehidupan berorganisasi.

Namun demikian, tidak sedikit organisasi yang *hidup segan mati tak mau*. Kondisi ini tercipta sedikit banyaknya dari perilaku individunya. Semangat individu yang sebenarnya juga berada pada posisi mediokritas, antara mati dan hidup.

Organisasi yang berada pada situasi demikian lambat laun akan menjadi *redup* dan akhirnya mati. Untuk mengantisipasi keadaan ini maka pimpinan organisasi harus meletakkan dasar dalam berorganisasi. Berorganisasi secara sehat.

Sebelum kita lebih jauh membahas perilaku organisasi secara lengkap, sebaiknya kita mempelajari definisi atau artinya secara umum.

**Pertama.** Perilaku menunjuk kepada tindakan, perbuatan, dan aktivitas yang dilakukan oleh manusia yang sebenarnya mencerminkan kepribadian dari manusia itu sendiri. Perilaku terbentuk dalam kurun waktu tertentu. Apa yang dilihat, didengar, dan dirasakan merupakan input dalam pembentukan perilaku manusia tersebut. Melalui contoh-contoh yang dilihat, suara-suara yang didengar, sampai kepada imajinasi atau khayalan yang berkembang dan menghiasi alam pikiran seseorang akan menjadi bahan utama yang signifikan bagi tumbuh-kembangnya sebuah perilaku.

Anak-anak yang sedari kecil sudah diperlihatkan dan dipertontonkan aksi brutal dan kejam maka dalam jangka waktu tertentu akan memiliki perilaku yang cenderung kasar dan suka akan kekerasan. Sebaliknya, anak-anak yang diasuh dalam pola keluarga yang sopan dalam berlaku dan santun dalam bertutur maka dikemudian hari akan menghasilkan perilaku yang mengagumkan dan menyenangkan.

Seorang ilmuwan dari *NYO School of Medicine* mengkaji data lebih dari 7.200 keluarga di Amerika Serikat. Hasil

pengkajiannya menemukan bahwa 25 persen anak-anak yang memiliki ibu dan ayah dengan gejala depresi cenderung memiliki masalah emosional atau perilaku. Pemicu utamanya karena anak-anak dipertontonkan tingkah laku orangtuanya yang sedang dalam tekanan dan hal demikian menular sangat cepat dalam kehidupan mereka.

Dengan memperhatikan penjelasan di atas maka didapat satu simpulan bahwa perilaku dapat dibentuk, terbentuk, dilatih, dan diusahakan. Perilaku tidak dapat terbentuk secara mistis, supranatural, atau tidak masuk akal. Namun, tercipta secara normal, natural, dan dapat diterima oleh akal yang sehat. Apa yang mengisi pikiran seseorang maka hal itu akan membentuk perilaku orang tersebut. Betapa pentingnya seseorang memperhatikan apa yang dikonsumsi pikirannya setiap saat dan setiap hari. Karena hal demikian akan membentuk perilaku dan kepribadian yang sifatnya permanen.

**Kedua.** Organisasi didefinisikan sebagai *a deliberate arrangement of people to accomplish some specific purpose* (Stephen P. Robbins). Organisasi adalah satu sistem pengaturan yang dibuat sedemikian rupa untuk mencapai tujuan yang spesifik. Di dalam sistem ada aturan main, mekanisme, atau alur yang harus ditaati bersama guna tercapainya satu tujuan.

Tubuh kita merupakan satu contoh organisasi yang terorganisir secara ketat dan teratur. Ketika seorang bayi lahir maka asupannya adalah susu dan makanan lembut.

Kita tidak dapat serta merta memberikan *nasi padang* dan *jus mangga* agar bayi tersebut lekas besar. Namun, untuk dapat menumbuhkembangkan tubuh bayi tersebut diperlukan serangkaian proses yang ketat, bertahap, dan terorganisir yang mutlak harus dilalui. Diluar proses itu, malah mematikan.

Demikianlah dengan organisasi. Yang di dalamnya terdapat aturan-aturan yang harus dikenakan secara ketat. Jika keluar dari sistem yang sudah baku maka akan terjadi anomali atau penyimpangan-penyimpangan yang pada akhirnya akan membuat sistem organisasi menjadi *mandul* dan akhirnya mati.

Sintesisnya, perilaku organisasi adalah aktivitas yang dilakukan oleh manusia secara terstruktur, sistematis, dan holistik untuk mencapai satu tujuan tertentu melalui mekanisme sistem yang baku. Seperti telah dijelaskan bahwa perilaku dapat dilatih dan dikembangkan. Demikian juga dengan perilaku organisasi yang baik dapat dibentuk melalui serangkaian pelatihan yang panjang dan pengalaman dalam keseharian. Orang bijak berkata: *"If you fall-down for seven times, you have to stand-up for eight."* Jika anda jatuh tujuh kali maka anda harus bangkit delapan kali. Kegagalan menciptakan peluang sebuah kesuksesan.

Jika satu ketika didapati organisasi gagal mencapai tujuannya, sebenarnya *moment* tersebut adalah kesempatan yang baik dan kondusif untuk mengevaluasi serta mengatur strategi selanjutnya. Setidaknya, organisasi dapat belajar

dan memahami dengan baik: *How to fail*. Kegagalan adalah kesuksesan yang tertunda.

*Lego* adalah perusahaan yang memproduksi mainan balok kuno yang sangat digemari oleh anak-anak. Tahukah anda? Bahwa perusahaan ini pernah mengalami kebangkrutan pada tahun 2000 yang dikarenakan gagal bersaing dan miskin inovasi sehingga produknya tidak diminati. Empat tahun setelahnya, perusahaan *lego* ini pun bangkit dari keterpurukkannya. Mereka melakukan kerjasama dengan perusahaan *entertainment*, di mana produk *lego* tidak hanya berupa *mono product* tetapi melakukan diversifikasi dalam bentuk *video games*, taman rekreasi bermain, dan film.

Bagaimana membangkitkan motivasi di perusahaan *lego* ini? Hal yang paling mendasar adalah bagaimana membangkitkan gairah motivasi pekerjanya. Bagaimana membangkitkan perilaku positif yang menaikkan daya saing dan inovasi? Sehingga, akan dihasilkan suasana kerja yang menggairahkan. Suasana kerja yang didukung oleh perilaku organisasi yang membanggakan.

Sekali lagi, perilaku organisasi yang positif dapat dibentuk sesuai dengan komitmen dan konsistensi para pelaku organisasi tersebut. Jika demikian, organisasi yang baik selalu belajar apapun kondisi yang dihadapinya. Sekali pun organisasi berada dalam situasi yang *minum malum* (memilih yang buruk di antara yang terburuk). Dalam situasi dan kondisi seperti itu pun, organisasi dapat mengambil pelajaran yang

berharga. Tidak ada satu kondisi yang tidak memberikan pelajaran. Tangkaplah, renungkanlah, dan bangkitlah!

### **Perilaku Organisasi yang Ideal**

Ideal didefinisikan sebagai terciptanya suatu kondisi atau keadaan yang sangat sesuai dengan yang dicita-citakan, diangan-angankan, atau dikehendaki. Dengan demikian, teori idealisme adalah satu paham yang *perfectionist*, dimana tidak boleh terjadi kesalahan sedikit pun.

Jadi, berteori tentang perilaku organisasi yang ideal dimaksudkan untuk membuat atau menghasilkan perilaku organisasi yang bebas dari kesalahan atau *zero defect*. Tentunya jika pemahaman perilaku organisasi yang ideal sedemikian maka tidak akan pernah dapat ditemukan satu organisasi pun yang masuk dalam katagori tersebut. Lalu, apa yang dimaksud dengan perilaku organisasi yang ideal?

Max Webber memiliki konsep organisasi yang ideal yang dikenal dengan istilah birokrasi. Birokrasi sendiri berasal dari gabungan kata biro (*bureau*) yang artinya kantor, tempat kerja, atau *office desk*. Sedangkan kata krasi (*kratia/kratos*) yang artinya kekuatan atau peraturan. Jadi, birokrasi artinya tempat kerja atau kantor yang memiliki aturan yang jelas dan terstruktur. Di lain sisi, sekali pun birokrasi memiliki arti positif tetapi birokrasi sering diidentikkan dengan ketidakefisienan, kaku, dan memiliki sikap malas yang akhirnya berkonotasi negatif.

Padahal, birokrasi bukan masalah negatif atau positif, baik atau buruk. Birokrasi sebenarnya adalah sebuah sistem desain organisasi yang memiliki perilaku tertentu agar dapat berjalan secara efisien. Perhatikan, kata perilaku. Birokrasi yang kuat, benar, dan berintegritas sangat tergantung peran perilaku individu di dalamnya. Jika menginginkan perilaku organisasi yang ideal maka sebagai syaratnya harus didukung oleh perilaku individu yang positif dan juga ideal. Dengan pemahaman seperti ini pun, tidak menjamin 100 persen organisasi akan berjalan *smooth*. Pasti ada kendala, hambatan, dan rintangan yang menghadang.

Max Webber juga menjabarkan 6 prinsip dasar yang perlu diterapkan dalam mencapai tujuan organisasi yang ideal.

Tabel 2.1 Prinsip Dasar Tujuan Organisasi

No.	Prinsip	Keterangan
1	<i>Task Specialization</i> (Pembagian Kerja)	<p><i>Job description</i> yang jelas akan membantu para pelaku organisasi melakukan pekerjaannya dengan baik. Pembagian kerja yang <i>clear and clean</i>, akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kualitas satu pekerjaan.</p> <p>Pembagian kerja tidak hanya memberikan pemisahan bagian-bagian pekerjaan. Tetapi akan membantu menempatkan orang pada tempat yang tepat. <i>The right</i></p>

No.	Prinsip	Keterangan
		<p><i>man in the right place in the right time.</i></p> <p><i>Task specialization</i> memungkinkan seseorang bekerja sesuai dengan keahliannya, bidangnya, dan <i>passion</i>-nya. Dengan demikian, unjuk kerja yang dihasilkan akan terlihat maksimal.</p>
2	<p><i>Hierarchy Authorities</i> (Hierarki Kewenangan)</p>	<p>Struktur organisasi dibuat agar terdapat informasi koordinasi dan komunikasi yang jelas antara <i>leader</i> dan <i>submission</i>. Antara pimpinan dan bawahan.</p> <p>Tujuan yang lain dari struktur organisasi ini adalah dapat melihat secara langsung dan jelas kepada siapa satu pekerjaan ditanggungjawab.</p> <p>Struktur organisasi pada tatanan administrasi memang dibuat agar koordinasi dan komunikasi dapat berjalan dengan lancar dan baik. Tetapi di tatanan operasional, diharapkan aturan baku dalam struktur organisasi tidak menjadi penghalang dalam berkomunikasi dan berkoordinasi.</p> <p>Istilahnya, jika berada dalam kantor: <i>You are my boss</i>. Tetapi di lapangan: <i>You are my partner</i>.</p>

No.	Prinsip	Keterangan
3	<i>Formal Selection</i> (Sistem dan Prosedur)	<p><i>Formal selection</i> dibutuhkan untuk pengaturan perilaku setiap anggota organisasi. Peraturan dan prosedur formal dibangun, disosialisasikan, dan dikenakan bagi seluruh anggota organisasi sebagai sebuah sistem.</p> <p>Sistem dan prosedur akan membantu seluruh perilaku organisasi beraktivitas, mengambil keputusan, dan membuat perencanaan di masa yang akan datang.</p>
4	<i>Rules and Requirements</i> (Profesional)	<p>Setiap organisasi yang memiliki sistem dalam bentuk <i>rules and requirement</i> akan terhindar dari <i>debat kusir</i> jika terjadi satu permasalahan.</p> <p>Peraturan yang profesional akan menjadi dasar dalam setiap pengambilan keputusan. Dengan menerapkan hal ini maka isu <i>like and dislike</i> atau perasaan pribadi dan konflik kepentingan pribadi tidak akan mendapat tempat.</p> <p>Sehingga diharapkan pengambilan satu keputusan berdasarkan sistem yang memiliki indikator yang baku.</p>
5	<i>Impersonal</i> (Sistem Baku)	<p>Organisasi membutuhkan satu pengaturan melalui pendekatan sistem yang baku. Dengan standar sistem</p>

No.	Prinsip	Keterangan
		<p>ini maka segala keputusan seperti promosi, demosi, penempatan didasarkan atas kualifikasi, prestasi, dan kompetensi.</p> <p>Pengukuran keberhasilan seorang pekerja terlihat secara jelas, sehingga akan menghindarkan organisasi dari keributan yang tidak perlu.</p>
6	<i>Career Orientation</i> (Jenjang Karier)	<p>Jenjang karier harus mendapatkan perhatian yang penting bagi penyelenggara organisasi. Setiap anggota organisasi harus termatrix secara jelas jenjang kariernya ke depan.</p> <p>Hal ini juga sangat menguntungkan organisasi itu sendiri. Dengan adanya matrix jenjang karier maka organisasi akan mendapatkan kepercayaan penuh dari seluruh anggota organisasi dan akan berdampak kepada pihak luar. Pihak luar menunjuk kepada pelanggan, supplier, bahkan kompetitor.</p>

Keenam prinsip yang disampaikan oleh Max Webber guna membangun perilaku organisasi yang ideal melalui pendekatan birokrasi merupakan hal yang baik dan positif. Di mana organisasi dapat berjalan secara professional, terarah, dan terukur.

Semisal, sebuah organisasi sedang mencari professional muda untuk menduduki jabatan tertentu yang cukup strategis.

**Pertama**, yang harus menjadi perhatian organisasi adalah mencari professional yang memiliki keterampilan dan keilmuan yang memadai (*task specialization*). Indikatornya adalah berapa lama pengalaman kerjanya, *port-folio*-nya, kesesuaian ilmu pengetahuan dan bidang kerja yang ditekuni, dan lain-lain.

**Kedua**, organisasi harus memiliki sistem yang baku. Sistem baku mengenai *person in charge* (PIC) yang memutuskan perekrutan, penempatan, dan pelatihan para professional tersebut. PIC ini juga bertanggung jawab untuk memastikan proses ini berjalan secara simultan, bersama-sama. PIC yang mendapatkan kewenangan untuk memutuskan sesuatu, tidak *bergerak* dari dirinya sendiri. Namun, apa yang diputuskan, langkah apa yang diambil harus selalu dan sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga organisasi tersebut.

**Ketiga**, sistem perekrutan professional baru harus memiliki tahapan dan prosedur yang bertahap serta ketat. Mengapa? Karena dengan sistem dan prosedur yang bertahap dan ketat diharapkan proses dapat berjalan sebagaimana mestinya. Sehingga hasil akhir dari tahapan ini akan memperoleh tenaga professional yang memang dibutuhkan oleh organisasi.

**Keempat**, dengan sistem dan prosedur yang ada akan menghindarkan organisasi dari kesalahan yang fatal. Setiap pengambilan keputusan tidak boleh ada kepentingan perseorangan atau kelompok tertentu. Semua harus didasarkan bagi kepentingan organisasi. Kepentingan semua anggota dan keluarga besar organisasi.

**Kelima**, akhirnya keputusan perekrutan profesional didasarkan atas kualifikasi, kompetensi, dan prestasi orang tersebut. Sampai tahap ini, organisasi sudah dapat mengklaim bahwa proses untuk mendapatkan *the right man in the right place and in the right time* telah terpenuhi.

**Keenam**, untuk menjaga keseluruhan proses perekrutan dapat berjalan dengan baik dan adil. Baik dan adil menurut organisasi itu sendiri dan juga bagi anggota organisasi. Untuk memenuhi hal tersebut, dibangunlah sistem jenjang karier yang jelas. Sehingga baik pekerja dan organisasi sama-sama diuntungkan (*symbiosis mutualism*).

Hal terakhir yang ingin disampaikan berkaitan dengan perilaku organisasi yang ideal dengan pendekatan birokrasi ini adalah munculnya sentimen negatif. Sentimen negatif dengan munculnya penyakit yang disebut biropatologi. Biropatologi adalah perilaku organisasi yang terkesan lamban dalam pengambilan keputusan. Kelambanan ini disebabkan karena terlalu taat kepada aturan formal sehingga proses berjalan lamban, kaku, parsial, dan tidak efisien.

Dengan demikian, perilaku organisasi yang ideal adalah tindakan yang tidak hanya teratur, sistematis, dan terarah. Tetapi harus diimbangi dengan fleksibilitas di kasus-kasus tertentu. Dengan mengatakan hal ini bukan berarti organisasi bersifat *kompromistis*, *mencla-mencle*, tetapi lebih berorientasi kepada solusi yang cepat dan tepat.

Perlu ditekankan bahwa prinsip dan dasar perilaku organisasi ideal ini menjadi indikator atau penentu dalam penyelesaian satu kasus tertentu. Jadi, jika didapati perilaku organisasi yang menyimpang maka harus dikembalikan sesuai dengan prinsip dan dasar yang telah ditetapkan di awal.



### **Kiat-Kiat**

1. Perhatikan! Bahwa setiap pengalaman akan membentuk perilaku. Begitu pun dengan pengalaman berorganisasi maka akan menciptakan perilaku organisasi. Oleh karena itu, bersahabatlah dengan pengalaman, baik atau pun buruk.
2. Pastikan bahwa organisasi anda memiliki perilaku yang sehat yang dibuktikan dengan kepemilikan sistem,

aturan, dan prosedur yang jelas. Istilahnya: *Strict to the rules!* Organisasi yang ideal terjadi bukan tanpa hambatan tetapi tetap bertahan di tengah-tengah perubahan dan tantangan zaman.



“Kegagalan menciptakan peluang sebuah kesuksesan.  
Jadi, jangan takut gagal!”



## BAB 3

# PENILAIAN KERJA YANG BERKEADILAN

*Performance is the Best Way to Shut People Up.*  
**-Marcus Lemonis-**

**S**eorang pekerja akan merasa senang ketika pimpinannya memberikan apresiasi atas apa yang dikerjakannya. Karyawan akan merasa bangga menerima apresiasi atau penghargaan tersebut. Mengapa? Karena penghargaan itu terwujud melalui kerja keras yang telah terakumulasi. Betapa pentingnya kegiatan penilaian bagi seorang karyawan.

Penilaian dibutuhkan untuk mengetahui kualitas sebuah pekerjaan yang telah selesai dikerjakan. Dengan menggunakan beberapa indikator, penilaian dilakukan untuk mengukur tingkat persentase keberhasilan maupun kegagalan. Dengan demikian, organisasi memiliki data yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian kinerja setiap karyawannya.

Organisasi yang matang pasti memiliki indikator yang terukur dalam proses penilaian sebuah pekerjaan. Mengapa? Indikator yang terukur sangat diperlukan agar penilaian organisasi menjadi tepat, presisi, dan adil. Indikator-indikator ini akan menghindarkan organisasi dari kekeliruan dalam penilaian.

Dengan demikian, sebenarnya proses penilaian ini tidak hanya bermanfaat bagi organisasi untuk mengetahui unjuk kerja organisasinya semata. Namun, penilaian terhadap karyawan dan pekerjaannya pun sangat bermanfaat bagi karyawan itu sendiri. Dengan informasi dan data penilaian terhadap unjuk kerja, karyawan menjadi tahu dan mengerti mengenai kualitas kerjanya serta meningkatkannya di kemudian hari.

Jika didapati penilaian kinerjanya kurang memuaskan maka itu berarti ada *space of improvement* yang harus dilakukan. Karyawan jadi mengetahui di bagian mana kualitas pekerjaan yang dikerjakannya tidak memenuhi standard penilaian yang ideal. Dengan demikian, proses penilaian dapat bermanfaat baik bagi organisasi dan karyawan itu sendiri.

Sejatinya, penilaian kinerja harus dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan. Proses penilaian yang konsisten dan berkesinambungan akan membantu organisasi terhindar dari masalah-masalah yang tidak diinginkan. Dengan demikian, setiap organisasi harus memiliki seperangkat dokumen yang dapat dipakai untuk penilaian sebuah kinerja. Dokumen atau indikator-indikator sebagai dasar penilaian dapat dijelaskan dalam bagian berikut.

### ***Key Performance Indicator***

Ada satu cara yang dapat dilakukan untuk mengetahui apakah benda ini emas asli atau palsu. Untuk seorang ahli emas, mungkin hal pembuktian ini tidak terlalu sulit dan tidak membutuhkan waktu yang lama. Dikarenakan ia telah bertahun-tahun *bergumul* dengan bisnis jual beli emas. Tapi kalau lagi datang *sial*-nya, tukang emas pun satu kali dapat tertipu. Apalagi untuk orang awam, ia akan segera mengatakan bahwa benda itu adalah emas karena berwarna kuning dan berkilau-kilauan.

Lalu bagaimana cara pembuktiannya? Caranya mudah. Bakar saja benda itu, maka akan segera diketahui apakah benda itu emas asli atau emas *jadi-jadian*. Suhu panas akan semakin memurnikan keaslian emas. Sebaliknya akan membakar hangus *emas-emasan* atau emas palsu.

Sejajar dengan itu, kita dapat mengukur hasil atau unjuk kinerja seseorang berdasarkan produk, layanan, atau sistem yang telah dihasilkan. Kita dapat menggunakan indikator-indikator pengukur keberhasilan atau biasa yang disebut dengan *Key Performance Indicator* (KPI).

Ujilah kinerja dengan hasil pekerjaan. Indikator penilaian (KPI) tidak akan salah dalam memberikan penilaian. KPI akan berbicara lebih tegas, transparan, dan tepat. Tanpa daerah abu-abu. Semisal, standard indikator pencapaian hasil penjualan ditetapkan sebesar 80%. Ternyata pada saat penilaian dan perhitungan dilakukan, menunjukkan hasil

pencapaian sebesar 75% maka dapat disimpulkan penjualan di bawah standard atau tidak mencapai target.

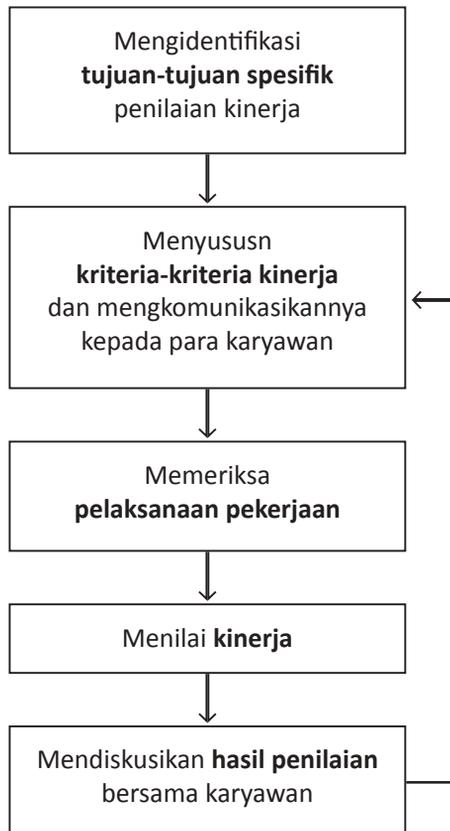
Dengan demikian, penetapan indikator-indikator dalam menentukan keberhasilan suatu kinerja dapat didasarkan oleh pengalaman empiris. Sehingga organisasi akan terhindar dari penetapan suatu standard KPI yang terlalu tinggi yang sebenarnya tidak atau sulit tercapai. Penetapan KPI ini harus presisi, karena yang dinilai adalah individu yang memiliki keunikannya masing-masing.

### ***Job Performance***

Kinerja atau *job performance* adalah hasil atau prestasi kerja yang didapat dari serangkaian proses yang dilakukan seseorang. Wibowo menjelaskan bahwa kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya sekadar menyampaikan hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja telah berlangsung. Proses kerja akan memperlihatkan mekanisme, cara, prosedur, dan rangkaian aktivitas yang berlangsung.

Dengan memperhatikan hal-hal tersebut di atas, maka kinerja dapat diukur tingkat keberhasilannya. Jika dalam rangkaian proses aktivitas terdapat pemborosan dan *idle capacity* (kapasitas menganggur atau terbuang), maka sebenarnya nilai kinerja tersebut tidak maksimal. Mengapa? Karena ada *slot-slot* rangkaian dari proses kegiatan yang belum efisien.

Untuk mendapatkan hasil kerja yang baik, efisien, dan efektif, maka dibutuhkan perencanaan yang matang. Perencanaan yang meliputi perhitungan atas sumber-sumber daya, *task force team*, kompetensi, dukungan, dan regulasi. Untuk mendukung kinerja organisasi dalam melakukan perencanaan dalam proses penilaian kinerja, berikut adalah proses dalam penilaian kinerja.



Gambar 3.1 Mekanisme Penilaian Kinerja

**Pertama.** Menentukan tujuan penilaian kinerja. Organisasi harus memiliki tujuan-tujuan yang spesifik dalam melakukan penilaian kinerja. Semisal, tujuan dari penilaian ini adalah untuk mengukur efektivitas dan efisiensi sebuah siklus pekerjaan. Memberikan bonus atau apresiasi kepada karyawan yang mampu mencapai indikator bahkan berlebih.

**Kedua.** Menyusun kriteria penilaian dan sosialisasi. Organisasi dapat membuat semacam tim inti yang terdiri dari beberapa orang *kunci* untuk menyusun kriteria penilaian. Setelahnya dapat disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Agar semua karyawan atau pelaksanan tugas mengetahui secara jelas standard baku hasil pencapaian yang diinginkan oleh perusahaan.

**Ketiga.** Memeriksa pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan unit memastikan pekerjaan dilakukan sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan kepada masing-masing pekerja. Dengan kata lain, pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan ini untuk memastikan pekerjaan dilakukan dengan kaidah *on the right man on the right place*.

**Keempat.** Menilai. Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan dengan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Biasanya yang bertanggung jawab melakukan penilaian adalah pimpinan unit kerja di mana karyawan yang dinilai itu bekerja.

**Kelima.** Mendiskusikan hasil penilaian dengan karyawan yang bersangkutan. Karena penilaian kinerja ini bersifat transparan dan tidak perlu ditutupi maka hasil penilaian setiap indikator dapat didiskusikan dengan karyawan tersebut. Adapun manfaatnya adalah karyawan tersebut dapat melihat kelebihan dan kekurangan kinerjanya sendiri dan terdorong untuk memperbaikinya. Hasil penilaian ini juga dapat dipakai sebagai dasar melakukan pengembangan keterampilan karyawan tersebut.

Namun demikian, penilaian kinerja ini juga memiliki risiko atau kendala sekaligus tantangan tersendiri yang dapat mengakibatkan kesalahan dalam melakukan penilaian. Risiko atau hambatan penilaian kinerja dapat diakibatkan karena kesalahan penilainya yang tidak memiliki kesiapan yang memadai. Ketidakefektifan praktik dan kebijakan organisasi serta formulir penilaian yang tidak baik juga dapat mengaburkan hasil penilaian.

Demi kepentingan penilaian kinerja karyawan ini maka organisasi harus memberikan serangkaian latihan kepada petugas penilai, melibatkan penilai dalam penentuan formulir penilaian, menekankan kepada pimpinan unit akan pentingnya penilaian kinerja, memberikan penghargaan kepada pimpinan unit yang melakukan penilaian, dan memilih tim penilai yang tepat. Salah satu metode sederhana yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian adalah *rating scale* berikut ini.

## Metode *Rating Scale*

Metode *rating scale* adalah salah satu metode penilaian dengan mengumpulkan data yang digunakan dalam observasi untuk menjelaskan, menggolongkan, dan menilai individu. *Rating Scale* menggunakan suatu daftar yang berisi ciri-ciri tingkah laku atau sifat yang harus dicatat secara bertingkat.

Lembar penilaian ini tentunya tidak baku atau dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi masing-masing. Formulir penilaian berisi data dan informasi mengenai siapa yang dinilai, kapan periode penilaian, aspek-aspek apa saja yang dinilai, dan lain sebagainya.

Biasanya yang memberikan penilaian terhadap karyawan bersangkutan adalah pimpinan atau ketua proyek. Pimpinan dan ketua proyek ini dilengkapi dengan data KPI untuk masing-masing pekerjaan yang dinilainya.

FORMULIR PENILAIAN					
Nama Karyawan					
Departemen					
Tanggal					
Nama Penilai					
Unsur yang Dinilai	Amat Baik 5	Baik 4	Sedang 3	Cukup 2	Kurang 1
1. Inisiatif					
2. Kehadiran					
3. Kerjasama					
4. Karakter					
5. Kreatif					
6. Lain-lain					
Nilai					
Total					

Gambar 3.2 Contoh Formulir Penilaian

Organisasi dapat melakukan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan banyak metode. Metode di atas adalah salah satu dari sekian banyak metode yang lain seperti skala *Likert*, *Checklist*, *Critical Incident Technique*, Skala penilaian berjangkar perilaku, dan lain sebagainya.

Perilaku organisasi dalam melakukan penilaian harus mendapatkan respon yang positif dari setiap karyawannya. Kendati demikian, aktivitas penilaian yang dilakukan harus tetap dalam koridor-koridor kemanusiaan atau dengan cara yang humanis. Sehingga akan dihasilkan suatu penilaian kinerja yang adil dan menyenangkan.



### **Kiat-Kiat**

1. Milikilah sistem penilaian kualitas kerja yang jelas dan transparan. Sehingga, setiap warga organisasi mengetahui secara detail ruang lingkup kerja dan tanggung jawabnya.
2. Tentukan dan lakukan.
  - a. Tujuan penilaian kinerja.
  - b. Penyusun kriteria penilaian.

- c. Pengamatan dan pengawasan.
- d. Penilaian.
- e. Evaluasi.



“Penilaian terhadap kinerja sangat dinantikan dan dihargai oleh setiap karyawan. Mengapa? Karena hasil kerjanya sebenarnya menunjukkan dirinya.”



# BAB 4

## KOMITMEN ORGANISASI

Bukanlah sebuah Komitmen,  
Jika Tidak Dapat Diwujudkan dan Dinikmati.  
-Franky Tjong-

**P**T. PLN secara rutin mengirimkan karyawan-karyawannya ke luar negeri untuk belajar dan magang berkaitan dengan studi kelistrikan selama 6-9 bulan. Biasanya negara yang dituju adalah China, Jepang, Korea Selatan, dan Eropa. “Targetnya setiap tahun kita akan kirim 50 orang,” kata Direktur Sumber Daya Manusia PLN, Muhamad Ali.

Sebelum diberangkatkan ke luar negeri, para karyawan yang terpilih akan mendapat pelatihan di dalam negeri. Sesampainya di luar negeri, peserta *training* ini akan mempelajari lebih kepada hal yang teknis, seperti bagaimana

mengoperasikan mesin dan bagaimana menjalankan perawatan mesin yang bagus. Inilah bentuk komitmen organisasi perusahaan PLN bagi pengembangan keilmuan, keterampilan, dan pengalaman karyawannya.

Berkaitan dengan komitmen, seseorang dikenal dari apa yang disampaikannya. Demikian pula dengan organisasi. Apalagi jika isi penyampaian mengandung komitmen, janji, atau keterikatan untuk melakukan sesuatu. Ia akan dikatakan seseorang yang memiliki integritas tatkala ia dapat memenuhi apa yang menjadi komitmennya. Oleh karenanya, jangan cepat-cepat untuk menyatakan satu janji tanpa menghitung dulu 'anggarnya'. Anggaran yang dimaksud tidak selalu menunjuk kepada uang, tetapi waktu, kondisi, dan banyak faktor lain yang juga dapat dikaitkan.

Demikian pula dengan organisasi. Organisasi yang semakin besar, semakin banyak pula komitmen yang harus dipenuhi kepada karyawannya. Tentunya komitmen yang dimiliki oleh organisasi adalah komitmen yang bersyarat atau berkondisi. Bersyarat menunjuk kepada satu komitmen atau janji yang akan dipenuhi oleh organisasi jika karyawan tersebut memenuhi kriteria atau target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dengan kata lain, komitmen organisasi tidak dapat berdiri sendiri. Komitmen organisasi mengikat organisasi sebagai lembaga dan karyawan sebagai individu. Sehingga terjadi keseimbangan. Karyawan tahu apa yang menjadi

haknya, di samping harus memenuhi kewajibannya. Begitupun dengan organisasi yang memiliki hak untuk mendapatkan kinerja terbaik dari karyawannya, di samping memiliki tanggung jawab untuk mensejahterakan karyawannya.

Pemahaman ini akan membawa iklim atau suasana kerja menjadi kondusif. Kondusif untuk dapat menumbuhkembangkan apa yang menjadi tujuan organisasi. Sehingga organisasi dan karyawan sebagai pelaku organisasi memiliki sudut pandang yang sama dalam menjaga komitmennya masing-masing.

Apa yang menjadi isi dari komitmen organisasi yang harus dipenuhi bagi karyawannya? Sedikitnya ada dua hal prinsip yang harus dipenuhi organisasi dalam memenuhi komitmennya, yaitu pengembangan diri (*personal development*) dan kesejahteraan (*prosperity*).

### **Pengembangan diri (*personal development*)**

Pengembangan diri karyawan merupakan hal yang mutlak yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Karena kedudukannya yang strategis maka pengembangan diri karyawan masuk dalam rencana strategis yang harus memiliki bobot atau skala prioritas yang penting dan mendesak (*important and urgent*). Mengapa? Karena proses pengembangan diri merupakan hal yang absolut dibutuhkan bagi setiap karyawan untuk dapat meng-*upgrade* keilmupengetahuan dan keterampilannya.

Perubahan adalah keniscayaan. Hal yang tidak akan pernah berubah adalah perubahan itu sendiri. Jika perubahan adalah keniscayaan maka harus dapat diantisipasi dan ditanggulangi. Perubahan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat massif harus dapat ditanggulangi dengan memiliki seperangkat kerja yang terdiri dari orang-orang yang memiliki keilmuan dan keterampilan yang memadai. Dan hal itu dapat diwujudkan dalam program pengembangan diri.

Pengembangan diri karyawan harus berfokus kepada peningkatan keilmuan dan keterampilan. Organisasi harus berusaha untuk memenuhi komitmen peningkatan kapasitas dan kompetensi diri ini. Karena dengan memiliki kapasitas keilmuan dan keterampilan yang memadai maka organisasi siap menghadapi perubahan demi perubahan di masa yang akan datang.

Semisal, perubahan teknologi mekanik atas mesin-mesin industri pertanian yang berkembang pesat di dunia barat. Sehingga dengan perkembangan mesin-mesin industri pertanian ini dapat menghasilkan percepatan proses dan efisiensi kerja. Juga dihasilkannya produk-produk pertanian yang mengagumkan.

Salah satu contohnya adalah pertanian moderen di Jepang. Jepang adalah salah satu negara yang maju di Asia. Selain kemajuan teknologi industri otomotif, Jepang juga terkenal dengan industri pangan dan pertaniannya. Pemerintah Jepang melakukan pengembangan teknologi

untuk mendukung sektor pertanian dengan menghasilkan mesin-mesin industri yang tepat guna. Mesin-mesin industri pertanian yang cepat, tepat, efisien dalam waktu dan tenaga, serta revolusioner.

Hampir semua proses pertanian, mulai dari penanaman benih, penyemaian, membajak, memupuk, dan lain sebagainya telah menggunakan mesin-mesin yang moderen dan canggih. Dengan bantuan teknologi mesin-mesin industri pertanian ini, seorang petani dapat mengelola lahan pertanian atau perkebunannya berhentar-hektar.

Demi melihat perubahan industri teknologi pertanian ini maka negara-negara berkembang seperti Indonesia seyogyanya dapat belajar dan segera melakukan berbagai persiapan. Salah satunya adalah dengan mengirimkan tenaga-tenaga terampil untuk studi ke Jepang. Atau dapat melakukan kerjasama transfer teknologi dengan mengundang tenaga ahli Jepang untuk memberikan pelatihan-pelatihan dan *workshop* kepada petani-petani di Indonesia.

Inilah mengapa dikatakan organisasi memiliki peran dan tanggung jawab yang penting sekaligus strategis bagi pertumbuhan organisasinya. Yang salah satu bentuk komitmennya adalah mengembangkan kompetensi dan kapasitas karyawannya dengan kemutakhiran ilmu pengetahuan dan keterampilan yang memadai serta terbaru. Organisasi harus memberikan perhatian serius untuk hal yang satu ini. Seperti kata bijak berikut ini: *Feed*

*your lamb nicely, carefully, and you will get the best wool*  
– Franky Tjong.

### **Kesejahteraan (*prosperity*)**

Kesejahteraan dengan kata dasar ‘sejahtera’ dapat menunjuk kepada keadaan yang baik, makmur, sehat, dan damai. Memang penjelasan ini merupakan satu kondisi yang ideal. Kata sejahtera atau kesejahteraan harus dapat diwujudkannyatakan melalui beberapa aspek, antara lain memiliki kondisi keuangan yang baik, memiliki tubuh yang sehat, sekaligus keluarga yang damai tenteram. Tetapi dalam kenyataannya, hal demikian jauh dari sisi idealnya. Namun demikian, kita ingin mempersempit penjelasan kata sejahtera dengan terpenuhinya standard pemenuhan kebutuhan keluarga di tempat tertentu.

Standard pemenuhan kebutuhan atau ekonomi keluarga di tempat tertentu dapat diwakili dengan perhitungan Upah Minimum Propinsi (UMP) di masing-masing daerah di Indonesia. Perhitungan UMP ini sudah mempertimbangan banyak faktor, mulai dari tingkat inflasi, biaya hidup, jumlah anggota keluarga, dan lain-lain. Di bawah disajikan tabel perbandingan UMP 2016 dan 2017 untuk 34 kota di Indonesia (sumber: kabarburuh.com).

Tabel 4.1 Daftar Upah Minimum Propinsi di Indonesia 2016 dan 2017

No	Provinsi	2016 - Rp	2017 – Rp
1	Nangroe Aceh Darusalam	2.118.500	2.542.200
2	Sumatera Utara	1.811.875	1.961.354
3	Sumatera Barat	1.800.725	2.534.672
4	Bangka Belitung	2.341.500	2.534.673
5	Kepulauan Riau	2.178.710	2.358.454
6	Riau	2.095.000	2.266.722
7	Jambi	1.906.650	2.063.000
8	Bengkulu	1.605.000	1.730.000
9	Sumatera Selatan	2.206.000	2.388.000
10	Lampung	1.763.000	1.908.447
11	Banten	1.784.000	1.931.180
12	DKI Jakarta	3.100.000	3.355.750
13	Jawa Barat	1.312.355	1.420.624
14	Jawa tengah	1.265.000	1.367.645
15	Jogyakarta	1.237.700	1.337.645
16	Jawa Timur	1.273.490	1.388.000
17	Bali	1.807.600	1.956.727
18	Nusa Tenggara Barat	1.482.950	1.631.245
19	Nusa Tenggara Timur	1.425.000	1.650.000
20	Kalimantan Barat	1.482.950	1.631.245
21	Kalimantan Selatan	2.085.050	2.258.000
22	Kalimantan Tengah	2.057.528	2.222.986
23	Kalimantan Timur	2.161.253	2.339.556
24	Kalimantan Utara	2.175.340	2.358.800
25	Gorontalo	1.875.000	2.030.000
26	Sulawesi Utara	2.400.000	2.598.000
27	Sulawesi Tengah	1.670.000	1.807.775
28	Sulawesi Tenggara	1.850.000	2.002.625
29	Sulawesi Selatan	2.250.000	2.500.000
30	Sulawesi Barat	1.864.000	2.017.780
31	Maluku	1.775.000	1.925.000
32	Maluku Utara	1.681.266	1.975.000
33	Papua	2.435.000	2.663.646
34	Papua Barat	2.237.000	2.416.855

\* Sumber: kabarpuruk.com

Dari data UMP di atas, dapat dibuat beberapa simpulan pendapatan sebagai berikut.

1. Tahun 2016.
  - a. Terendah: Yogyakarta – Rp 1.237.700
  - b. Tertinggi: DKI Jakarta – Rp 3.100.00
  - c. Rata-rata Nasional – Rp 1.905.026
2. Tahun 2017.
  - a. Terendah: Yogyakarta – Rp 1.337.645
  - b. Tertinggi: DKI Jakarta – Rp 3.355.750
  - c. Rata-rata Nasional – Rp 2.080.566
3. Tahun 2016-2017.
  - a. Terendah: Bengkulu – 7.8%
  - b. Tertinggi: Nangroe Aceh Darusalam – 20%
  - c. Rata-rata Nasional: 9.3%

Dari hasil simpulan data di atas, terlihat bahwa propinsi Yogyakarta menempati tingkat terendah dalam hal UMP, baik 2016 maupun 2017, dan masih di bawah rata-rata nasional. Sebaliknya, DKI Jakarta menempati posisi teratas UMP 2016 dan 2017, serta jauh di atas rata-rata nasional. Hal ini dapat disebabkan karena biaya hidup di Jakarta yang tinggi, mulai dari harga makanan, tempat tinggal, transportasi, kompetisi tenaga kerja, dan lain sebagainya.

Peningkatan kesejahteraan dalam hal UMP 2016 – 2017 secara nasional sebesar 9.3% dan propinsi Bengkulu menempati posisi terbawah dengan peningkatan sebesar 7.8%. Nangroe Aceh Darusalam melesat dengan peningkatan

UMP sebesar 20%, jauh di atas rata-rata nasional. Hal ini dapat disebabkan karena adanya peningkatan pertumbuhan ekonomi di sektor-sektor strategis di Tanah Rencong.

Iniilah tingkat kesejahteraan ekonomi masyarakat Indonesia ditinjau dari pendapatan bulanan. Apakah dengan jumlah pendapatan seperti ini masyarakat Indonesia sudah sejahtera? Relatif. Karena masih banyak faktor lain yang harus diperhitungkan dalam mengukur kesejahteraan. Namun demikian, tingkat pendapatan tetap menjadi faktor penting. Yang menjadi harapannya adalah perusahaan dapat menggunakan data di atas sebagai tolak ukur untuk peningkatan kesejahteraan karyawannya sebagai langkah konkret mewujudkan komitmen organisasi.

Satu hal yang tidak boleh dilupakan adalah bahwa persentase tingkat pendapatan atau kesejahteraan berbanding lurus dengan hasil kinerja karyawan. Namun demikian, tingkat inflasi, kebutuhan hidup, dan lain-lain harus tetap diperhatikan.

### **Membangun Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi harus dibangun dalam suatu perencanaan yang sistematis, holistik, dan terarah. Mengapa? Karena komitmen organisasi merupakan rencana strategi yang berlangsung dalam semua jangka waktu, baik jangka pendek, menengah, dan panjang. Dengan demikian, komitmen organisasi harus dapat dilandaskan menjadi perencanaan-perencanaan yang bersifat operasional.

Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan beberapa hal di bawah ini dalam usaha membangun komitmen organisasinya. Komitmen organisasi inilah yang ditunggu dan dinantikan oleh karyawan agar dapat diimplementasikan dalam kenyataan berorganisasi.

1. Inventarisasi komitmen yang dapat dilakukan oleh organisasi.
2. Libatkan karyawan dalam dialog bukan monolog (kepemilikan).
3. Keterbukaan sebagai prioritas utama (budaya keterbukaan).
4. Memutuskan komitmen akhir atas kesepakatan bersama.
5. Melibatkan pihak luar (konsultan) agar dapat menjadi rekan pendamping dalam memenuhi komitmen masing-masing pihak.
6. Pengawasan dan evaluasi.

Dengan memperhatikan dan melakukan beberapa hal di atas maka organisasi dipandang sebagai perusahaan yang berintegritas. Organisasi yang berintegritas akan mendapatkan dukungan kuat dari seluruh pekerjanya. Dengan demikian, konsistensi dalam membangun komitmen harus mendapatkan perhatian utama dari pemimpin organisasi. Tentunya konsistensi dalam membangun komitmen ini juga akan mendapatkan dukungan dari seluruh *civitas* perusahaan itu sendiri.

Perusahaan yang menempatkan komitmen untuk mengembangkan dan mensejahterakan karyawannya di tempat yang utama, biasanya menjadi perusahaan yang lestari dan berkembang pesat. Seperti pada contoh perusahaan di bawah ini.

### ***Coffee Shop***

Starbuck adalah perusahaan retail dari Amerika Serikat yang menjual varians kopi yang beragam. Starbucks telah memiliki 16.000 retail yang tersebar di 48 negara dengan total *license* sebanyak 6500. Starbuck memiliki komitmen yang sangat tinggi atas produk dan layanannya. Sehingga sebuah tabloid terkemuka Amerika, *Fortune Magazine* memasukkan Starbucks sebagai: “*100 Best Companies to work for*” pada 2008.

Karena komitmen yang tinggi atas produk dan layanannya, Starbuck banyak melakukan investasi terhadap para pekerjanya. Starbucks selalu memperlakukan karyawannya sebagai *partner* atau rekan kerja ketimbang sekadar pekerja. Berbagai pelatihan dan *workshop* diadakan secara rutin agar karyawan memiliki ilmu dan keterampilan yang memadai dan *up to date*.

Komitmen Starbucks kepada karyawannya terus berlanjut dengan melibatkan pihak-pihak eksternal yang berfungsi sebagai pengawas pelaksanaan komitmen organisasi dan karyawan agar dapat berjalan sebagaimana mestinya. Pihak ketika yang dilibatkan oleh Starbucks adalah

pembentukan komunitas Serikat Pekerja. Serikat Pekerja yang dapat membantu karyawan untuk dapat menginformasikan pemikiran dan ide mereka kepada manajemen organisasi.

### **Sama-Sama diuntungkan**

Contoh komitmen yang telah diperagakan oleh Starbuck telah memberikan satu pemikiran baru yaitu sama-sama memberi keuntungan. Maksudnya, baik perusahaan maupun karyawan mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan komitmen tersebut. Organisasi tidak memandang bahwa sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya sebagai obyek yang harus dimanfaatkan atau dieksplorasi semata. Sebaliknya, organisasi memandang karyawannya sebagai asset yang berguna untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi yang hanya memandang SDM sebagai obyek yang harus dieksplorasi semata akan mendapatkan perlakuan yang sama dari karyawannya. Karyawan akan memandang perusahaan di mana ia bekerja sekadar tempat mencari nafkah dan tidak lebih dari itu. Ia tidak merasa memiliki karena perusahaan pun tidak merasa memiliki karyawannya dalam arti keterikatan secara pribadi.

Semangat seperti ini tidak akan pernah membangun sebuah komitmen untuk kemajuan bersama. Yang ada adalah komitmen yang bersifat transaksional. Komitmen imbalan. Semisal, "Saya akan memberikan hasil kerja sesuai dengan

bayaran yang diterima. Di luar itu, bukan urusan saya,” kata seorang karyawan.

Oleh karena itu, organisasi harus memiliki karyawannya melalui pemberian komitmen. Sebaliknya, karyawan juga akan merasa memiliki perusahaan di mana ia bekerja dan ia akan memberikan terbaik dari seluruh kinerjanya, keterampilannya, dan kesetiaannya. Sehingga terbangun komitmen yang bersifat kolaborasi, yaitu membangun komitmen bersama antara organisasi dan karyawan; menjalankan komitmen secara konsisten; dan percayalah, keberhasilan dan kesuksesan sudah terlihat.



### **Kiat-Kiat**

1. Buatlah komitmen yang terukur, bersyarat, dan seratus persen ketercapaiannya.
2. Promosikan paket-paket program pengembangan diri dengan ketentuan dan persyaratan yang berlaku.
3. Milikilah perencanaan komitmen organisasi yang berjangka pendek, menengah, dan panjang. Sehingga,

semua warga organisasi mengetahui dan melihat bahwa manajemen perusahaan tidak sedang berretorika dalam memenuhi tanggung jawabnya.



“Komitmen organisasi adalah harta termahal yang dimiliki pekerjanya. Oleh karena itu jangan pernah melanggarnya atau permasalahan menjadi akibatnya.”



# BAB 5

## PENGHARGAAN

*For Success, Attitude is Equally as Important as Ability.*  
- **Harry F. Banks**-

Pimpinan di mana penulis bekerja saat ini sangat memperhatikan karyawannya. Sekalipun bersifat sebagai organisasi sosial dan pendidikan tetapi komitmen dalam pemberian penghargaan sama persis bahkan berlebih apabila dibandingkan dengan organisasi yang bersifat *profit oriented*.

Penghargaan yang diberikan pimpinan kepada karyawannya dalam bentuk studi lanjutan untuk memperlengkapi dan menunjang keilmuan. Sekalipun perguruan tinggi dan program studi yang diambil tidak

selalu berhubungan dengan *core business* organisasi. Tetapi pimpinan mendukung penuh dalam pemberian penghargaan peningkatan kualitas diri melalui pendidikan ini. Tentunya, untuk mendapatkan penghargaan tersebut harus memenuhi beberapa faktor. Semisal, lamanya bekerja, kompetensi, dan kesetiaan dalam berorganisasi.

Penghargaan diberikan kepada perseorangan, lembaga, atau organisasi yang telah membuktikan pencapaiannya lebih dari standard umum. Standard yang mencakup kecepatan, keindahan, konsistensi, keunikan, dan lain sebagainya. Dan standard-standard tersebut dilaksanakan secara berkesinambungan. Dilakukan bukan karena untuk sebuah penilaian semata, tetapi telah menjadi kebiasaan dan perilaku.

Kebiasaan dan perilaku kerja yang cepat, tepat, bersih, dan konsisten telah menjadi standard yang berlaku dalam sistem dan prosedur kerja. Sehingga untuk keperluan penilaian, tidak perlu banyak menginvestasikan waktu untuk *berbenah*. Mengapa? Karena memang setiap harinya *berbenah*. Inilah bentuk kedewasaan dalam berorganisasi yang mana perilaku kerja positif telah menjadi nilai dan budaya organisasi.

Organisasi yang matang sangat memperhitungkan penghargaan kepada setiap karyawannya yang berprestasi. Pencapaian prestasi yang telah menjadi budaya atau perilaku akan menjadi pesan yang kuat bagi seluruh karyawan.

Sehingga prestasi menjadi standard umum yang memang harus tercapai dan dapat diraih.

Semisal, kebijakan umum *zero defect* (tidak ada kesalahan/cacat produk) di perusahaan tertentu mungkin dapat menjadi prestasi di organisasi yang lain. Tentunya untuk membangun kebijakan *zero defect* pada awalnya didukung dengan pemberian penghargaan kepada individu atau departemen yang efisien dan efektif. Dalam jangka waktu tertentu kebijakan *zero defect* telah menjadi standard umum.

Bagaimana organisasi dapat memberikan bantuan kepada karyawannya dalam kebijakan pemberian penghargaan?

### **Dukungan Penghargaan**

Penghargaan atau *appreciation* sebenarnya dikembangkan pertama kalinya di dalam dunia kemiliteran. Penghargaan ini diberikan kepada pimpinan agar memahami keadaan atau fakta yang terjadi di lapangan, informasi, dan permasalahan yang mereka hadapi. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan tepat sesuai dengan permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Demikian dengan organisasi. Perusahaan dapat memberikan penghargaan kepada para pimpinan dan staf atas hasil kerja mereka yang telah menemukan solusi yang kreatif dan efektif. Solusi atas permasalahan yang benar-

benar teridentifikasi sebagai masalah. Bukan sekadar katanya, intuisi, apalagi asumsi.

Organisasi dapat mendukung setiap karyawan untuk menghasilkan capaian yang maksimal dalam lingkup kerjanya masing-masing dan dukungan tersebut dapat diwujudkan ke dalam berbagai bentuk.

#### 1. Pemberian motivasi.

Pemberian motivasi dan dorongan kepada karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik setiap hari. Dengan cara, masing-masing pimpinan melakukan pendekatan yang humanis kepada bawahannya dan memberikan motivasi serta kepercayaan. Pastikan bahwa pimpinan tersebut bisa dijadikan contoh dan teladan. Sehingga, kewibawaannya dapat menjadi daya dorong motivasi yang kuat. Bukan sekadar teori tetapi dalam kenyataan. Pemberian motivasi ini harus dilakukan secara normal dan natural. Bukan mengada-ada dan terkesan *lebay*. Sebagai contoh sedikit pujian yang tulus atas ketepatannya memberikan laporan. Pujian ini akan sangat berdampak kepada motivasi kerjanya. Mengapa? Karena ia merasa dihargai dan diperhitungkan oleh pimpinannya.

#### 2. Penilaian kinerja secara berkesinambungan.

Hal ini sangat diperlukan untuk menjaga konsistensi dan rasa kepercayaan karyawan kepada perusahaan

bahwa organisasi sangat memberi perhatian dan peduli kepada prestasi dan kinerja pekerjanya.

Transparansi atau keterbukaan harus menjadi budaya organisasi. Setiap karyawan dapat memahami dengan jelas “aturan main” pemberian penghargaan. Apa yang menjadi indikator pemberian penghargaan? Bagaimana bentuk penghargaannya? Hal-hal tersebut dapat menjadi program yang menarik sekaligus penyemangat yang kuat dalam menumbuhkan perilaku berprestasi.

### 3. Perayaan.

Buat acara khusus pemberian apresiasi kepada karyawan teladan. Budaya ini akan menjadi program atau kegiatan yang dinanti bagi semua anggota organisasi. Bukan sekadar mendapatkan penghargaan, tetapi menjadi ajang dimana perusahaan dapat menunjukkan rasa terima kasih kepada karyawannya. Kegiatan ini juga dapat menjadi pendorong bagi karyawan-karyawan yang lain untuk dapat melakukan hal yang sama dalam hal prestasi.

Beberapa perusahaan memiliki cara atau metode yang berbeda dalam memandang dan memberikan penghargaan kepada karyawannya. Seperti pada contoh berikut ini.

#### **Kompas Gramedia Group**

Kompas Gramedia Group adalah perusahaan yang bergerak di bidang media. Khususnya media cetak dan

elektronik, seperti majalah Intisari, koran Kompas, toko buku Gramedia, percetakan, penerbitan, radio, hotel, lembaga pendidikan, dan lain sebagainya. Berawal dari urusan cetak mencetak berkembang ke banyak lini dan jenis usaha yang *profitable*.

Sebagai perbandingan saja di 2005, perusahaan ini telah mempekerjakan sebanyak 22.0000 karyawan di seluruh Indonesia. Untuk urusan karyawan, perusahaan telah memiliki mekanisme yang baku dalam pemberian penghargaan. Seperti program pemilihan *the best employee* yang dilakukan setiap tahun telah menjadi acara yang ditunggu oleh setiap pekerjanya.

Pada 2014, Kompas Gramedia telah menobatkan 132 karyawan teladan dan terbaik. Mereka dinilai sebagai pekerja yang inovatif, inspiratif, agen perubahan, dan dapat memotivasi di lingkungan kerjanya masing-masing. Dan perusahaan pun memberikan penghargaan kepada karyawan teladan dan terbaik itu sebagai bentuk apresiasi dan motivasi.

Penghargaan diberikan pada pesta *appreciation night* di salah satu hotel di Jakarta. Acara diawali dengan pemberian pujian dan kebanggaan perusahaan kepada seluruh karyawan, khususnya yang terpilih menjadi teladan dan terbaiknya. Mereka adalah asset bagi perusahaan. Atas keberhasilan menjadi teladan dan terbaik itu, 132 karyawan mendapatkan hadiah *trophy*, bonus, atau liburan gratis ke luar negeri.

Karyawan yang mendapatkan penghargaan telah melewati serangkaian penilaian yang dilakukan oleh perusahaan, antara lain harus memenuhi prestasi kerja, *project achievement*, dan aktif di kegiatan perusahaan. Selain berani mengambil keputusan yang tepat, mampu mencari jalan keluar, serta berinovasi.

### **Rahasia Sukses**

CEO SAMSUNG, Lee Kun Hee sangat menekankan pentingnya pendidikan untuk melaksanakan inovasi tanpa batas dalam usaha memenuhi slogan perusahaannya yaitu “Imagine The Possibilities.” Sebagai cara untuk mewujudkan hal tersebut, Organisasi menyusun program Pelatihan dan Laboratorium Penelitian Teknologi Mutakhir Samsung Electronics.

SAMSUNG menginvestasikan dana beberapa triliun rupiah setiap tahun untuk memberikan beasiswa pendidikan kepada karyawannya. Sehingga, 25% karyawan Samsung memiliki pendidikan S2 dan S3. Inilah bentuk penghargaan yang langsung berdampak kepada individu. Alhasil, pekerja yang bekerja di perusahaan ini berasal dari keluarga turun temurun. Garis keluarga yang secara utuh mengetahui bagaimana budaya kerja yang dilaksanakan di Samsung.

Lee Kun Hee menyampaikan 4 tips untuk sukses bagi karyawannya, yaitu: kemampuan teknik terbaik, murah hati (bisa bekerja sama dengan rekan kerja), memiliki rasa kemanusiaan dan integritas moral, serta mampu memperlihatkan kepemimpinan dengan keputusannya yang tepat guna.

Penghargaan yang diberikan organisasi dan perusahaan kepada para karyawannya akan berbalas mendapatkan dukungan penuh, kesetiaan, dan perhatian seluruh pekerjanya. Di sini dibutuhkan kepemimpinan yang apresiator. Pemimpin yang sensitif terhadap satu keberhasilan dan membalasnya dengan pemberian penghargaan,

Kepemimpinan yang apresiator tidak hanya memberikan penghargaan kepada capaian hasil yang muluk dan besar. Namun, capaian sekecil apapun harus mendapatkan perhatian yang sama. Sama semangatnya, yaitu memberikan penghargaan kepada karyawan dengan perilaku individu dan perilaku kerja yang baik.

### **Sistematika Penghargaan**

Organisasi harus memandang penghargaan merupakan hal yang penting dan utama. Dengan pemberian penghargaan maka organisasi akan mendapatkan dukungan yang signifikan dari seluruh karyawannya. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan tidak selalu identik dengan pemberian bonus atau materi semata. Tetapi penghargaan merupakan kepercayaan dari perusahaan kepada karyawannya.

Saling memberi kepercayaan merupakan 'sauh' yang kuat guna bahtera organisasi dapat terus berlayar dan beroperasi sebagaimana mestinya. Pimpinan menaruh kepercayaan kepada karyawannya, juga sebaliknya. Guna menumbuhkembangkan dan menjaga kepercayaan tersebut bukanlah hal yang mudah. Salah satunya adalah melalui pemberian penghargaan.

Bagaimana mekanisme organisasi dalam memberikan penghargaan kepada karyawannya? Mekanisme atau proses sangat diperlukan dalam penentuan pemberian penghargaan. Di dalam prosesnya terdapat banyak indikator yang harus dipenuhi. Indikator-indikator harus jelas, ringkas, dan terpahami oleh para karyawan. Sehingga penghargaan memiliki nilai 'sakral', maksudnya hanya karyawan yang memiliki kompetensi dalam memenuhi semua indikatorlah yang akan mendapatkannya.

Satu hal yang penting bahwa cara pandang pemberian penghargaan ini adalah terciptanya satu hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Bukan mengkotak-kotakkan karyawan menjadi kelas-kelas tertentu. Semangatnya adalah meningkatkan kompetensi seluruh karyawan dan memberikan apresiasi terhadap konsistensinya. Perilaku konsistensi dalam hal-hal yang positif merupakan acuan dasar sebuah penghargaan.



Gambar 5.1 Proses Pemberian Penghargaan.

### ***Penyusunan Indikator Penilaian***

Organisasi harus memiliki landasan dalam memberikan penghargaan kepada karyawannya yang berprestasi. Landasan yang harus dibuat menjadi indikator-indikator dalam penilaian penghargaan. Dalam proses penyusunan indikator tersebut, sekaligus manajemen dapat mempersiapkan jenis penghargaan yang akan diberikan.

Indikator-indikator pemberian penghargaan, dapat meliputi:

1. Memiliki perilaku yang taat dan konsisten sesuai dengan rumusan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.
2. Mendapatkan penilaian baik dari pimpinan, rekan, dan/atau bawahan di dalam divisi/departemen yang sama.
3. Menuntaskan tanggung jawab pekerjaan dengan kesalahan minimal.

### ***Sosialisasi dan Masukan***

Sosialisasi atas indikator-indikator penilaian menempati posisi penting. Mengapa? Setiap karyawan harus memahami dengan jelas mekanisme dan penilaian penghargaan ini. Agar memiliki kesamaan pandang dan meminimalkan potensi friksi yang dapat terjadi di kemudian hari.

Dalam proses sosialisasi, tidak tertutup kemungkinan adanya dialog antara manajemen dan karyawan. Dalam dialog dapat terbangun komunikasi dua arah sehingga karyawan mendapatkan kesempatan untuk ikut merumuskan indikator penilaian pemberian penghargaan ini. Memberi masukan dan pandangannya. Tentunya hasil akhir dari penentuan indikator ini berada di ranah manajemen. Setidaknya, karyawan diberi ruang untuk bersama-sama membangun sistem organisasi agar terbangunnya sikap memiliki.

### ***Implementasi Penilaian***

Setelah proses sosialisasi dan menerima masukan karyawan terpenuhi maka langkah selanjutnya adalah bersama-sama mengadakan satu acara yang dinamakan *kick off* program penghargaan. Momentum ini penting dilakukan sebagai tanda dimulainya budaya penilaian penghargaan. Tidak hanya sebagai tanda dimulainya satu program tetapi lebih daripada itu, merupakan satu komitmen bersama yang akan dilaksanakan di waktu-waktu mendatang.

Satu hal yang perlu yang disampaikan bahwa sepanjang proses penilaian adalah terbangunnya suasana dan iklim yang natural dan normal. Tidak kaku dan akhirnya malah menjadi beban. Tentunya kondisi ini tidak diinginkan terjadi. Ciptakan suasana dan iklim kerja yang menyenangkan. Ingat! Kesenangan dan kebahagiaan itu pun harus diciptakan.

Jadikan program ini adalah program yang menyenangkan bagi semua karyawan. Program yang menjadi ajang peningkatan kualitas kerja setiap lini organisasi. Rekan kerja menjadi pendukung dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Yang kuat memberi bantuan kepada yang lemah, agar yang lemah dikuatkan dan dapat bekerja dengan lebih baik lagi. Yang memiliki kompetensi yang tinggi, memiliki tanggung jawab untuk menolong rekan-rekan yang baru atau lemah potensinya.

### ***Pengumuman***

Iniilah saat-saat yang dinantikan. Pengumuman karyawan yang akan mendapatkan penghargaan dengan penyebutan hasil capaiannya. Sehingga, semua orang dapat mengerti mengapa karyawan-karyawan tersebut yang meraih penghargaan. Dengan penyampaian hasil capaian indikator-indikator tertentu maka akan terhindar dari pandangan skeptis, curiga, dan ragu.

### ***Perayaan***

Tibalah saatnya perayaan atau pesta pemberian penghargaan. Pemberian penghargaan ini tidak perlu dilakukan di hotel atau tempat mewah. Jika dirasa mampu, disilakan. Jika tidak, maka cukup diadakan di lingkungan kantor. Semangatnya adalah yang penting ada dan tetap dilakukan. Di samping hemat biaya dan juga terlihat elegan

bahwa yang dipertontonkan bukan gaya-gayaan bisa menyewa hotel mahal tetapi perayaan atas kompetensi dari anggota keluarga perusahaan.

Hal utama yang harus disampaikan dalam pidato pembukaan pemberian penghargaan adalah bahwa ini adalah kesuksesan kita semua. Semua karyawan yang telah mendedikasikan hidupnya bagi kelangsungan operasional organisasi. Bukan perayaan untuk segelintir orang.

Namun demikian, kita perlu untuk memberikan dukungan lebih atau penghargaan kepada anggota-anggota keluarga yang telah memberikan contoh dan teladan yang baik dalam bekerja. Serta mendorong karyawan-karyawan yang lain untuk dapat melakukan hal yang sama bahkan lebih lagi di masa yang akan datang.



### **Kiat-Kiat**

1. Milikilah program penghargaan. Sekecil atau sesederhana pun tidak menjadi masalah.
2. Sosialisasikan program tersebut dengan gembira tanpa beban, hambatan, apalagi bernada ancaman.

3. Perhatikan, amati, dan nilai setiap *moment* serta gunakan sebagai dasar pemberian penghargaan.



“Penghargaan itu seperti cincin permata yang disematkan di jari seseorang. Ia akan menjadi seseorang lebih bernilai dan akan memberikan yang terbaik yang ia miliki.”



## BAB 6

# MOTIVASI SEBAGAI PENDEKATAN HUMANIS

*The Way to Get Started is to Quit Talking and Begin Doing.*  
-Walt Disney Company-

**U**ntuk mengawali tulisan mengenai motivasi, penulis akan memulainya dengan memaparkan dua buah cerita. Cerita yang didasarkan oleh fakta sejarah yang monumental. Bukan cerita dongeng *isapan jempol* tak bermakna, tetapi goresan sejarah yang ironi, menyakitkan, sekaligus menyegarkan, dan diakhiri dengan membanggakan.

### **Cerita kesatu**

Al Capone (Big Al) adalah seorang mafia dan penjahat yang sangat terkenal di masanya. Dia terkenal di kota Chicago sebagai mafia yang menguasai kartel atas minuman

keras, pelacuran, psikotropika, dan lain sebagainya. Dalam menumbuhkembangkan usaha kartelnya, dia akan menumpas dan membunuh siapa saja yang mencoba menghalangi bisnisnya. Sudah banyak kejahatan yang telah dilakukan Big Al dan sejauh ini dia bisa lepas dari jeratan hukum karena kepiawan seorang pengacaranya, Easy Eddie. Berkat keahliannya, Easy Eddie dapat melakukan manuver hukum dan politik sehingga Big Al terhindar dari banyak jeratan pengadilan.

Sebagai bentuk penghargaan Big Al kepada jasa pengacaranya ini, Easy Eddie mendapatkan bayaran yang sangat tinggi. Sehingga membuat kehidupan Easy Eddie menjadi kaya, bahkan sangat kaya. Dalam kehidupan pribadinya, Easy Eddie memiliki seorang anak laki-laki yang sangat dia sayangi. Eddy memenuhi segala kebutuhan anak tersebut dengan segala yang terbaik, mulai dari pakaian, kendaraan, pendidikan, dan lain-lain.

Dalam konteks pekerjaannya, Eddie mengetahui persis kejahatan Big Al yang selama ini dia bela dan berhasil. Eddie memiliki semua yang tidak dimiliki banyak orang. Kekayaan, ketenaran, status, dan lain-lain. Eddie dapat mewarisi banyak kekayaan kepada anaknya, tetapi dia tidak dapat mewariskan hal yang baik kepada anaknya. Ironisnya dia tidak dapat mewariskan nama dan contoh yang baik.

Easy Eddie ingin memperbaiki semua kesalahan masa lalunya. Dia merasa bahwa dapat mewariskan nama dan

contoh yang baik buat anaknya merupakan hal yang jauh lebih penting dari kekayaan dan kehormatannya sebagai pengacara kondang. Akhirnya, Eddie pergi menemui pihak berwenang dan mengatakan yang sebenarnya tentang kejahatan yang telah dilakukan oleh Big Al. Dia mencoba untuk membersihkan namanya yang rusak seraya mengajar anaknya arti sebuah kejujuran.

Akibatnya, kehidupan Easy Eddie berakhir dengan serentetan tembakan di jalan Chicago yang sepi. Easy Eddie telah menukarkan nyawanya dengan hadiah terbesar yang bisa ia berikan kepada anaknya yakni nama yang harum dan contoh yang benar.

### **Cerita Kedua**

Butch O'Hare adalah seorang pilot pesawat tempur yang ditugaskan di kapal induk di Pasifik Selatan pada perang dunia ke-2. Suatu hari seluruh skuadronnya bertugas dalam sebuah misi. Termasuk Butch O'Hare di dalamnya. Setelah ia mengudara, O'Hare melihat alat ukur bahan bakarnya dan menyadari bahwa seseorang lupa menutup tangki bahan bakarnya yang telah terbang percuma.

Alhasil, O'Hare tidak memiliki bahan bakar yang cukup untuk menyelesaikan misinya dan mengharuskannya kembali ke kapal induknya. Sebenarnya ia tidak ingin keluar dari formasi pesawat tempur bersama rekan-rekannya. Tapi kondisi bahan bakarnya tidak memungkinkan ia tetap terbang.

Saat kembali pulang ke kapal induk, O'Hare melihat Skuadron *Zeroes* Jepang melaju cepat menuju armada Amerika. Yang pada saat yang sama di mana para prajurit Amerika telah pergi dari kapal induk itu. Kapal induk Amerika sedang dalam keadaan genting dan tak berdaya. Apa yang harus dilakukan oleh O'Hare? Dia sendiri harus menghadapi Skuadron Jepang dengan berbekal bahan bakar yang minim.

Akhirnya, dengan penuh keberanian O'Hare berusaha untuk mengalihkan perhatian musuh dari armadanya dengan terjun ke dalam formasi pesawat Jepang. Butch O'Hare membuat formasi pesawat musuh berantakan dan menembaki sebanyak mungkin pesawat musuh sampai akhirnya semua amunisinya habis.

O'Hare melakukan segala upaya apapun guna mencegah Skuadron Jepang mencapai kapal induk Amerika. Berkat kegigihan O'Hare, akhirnya Skuadron Jepang terpecah formasinya dan meninggalkan angkasa di atas lautan Pasifik Selatan. Semua kejadian dan aksi heroik Butch O'Hare terekam dalam kamera yang terpasang di badan pesawat tempur tersebut. O'Hare dikenal sebagai pahlawan dan diberi salah satu penghargaan tertinggi secara militer. Negara pun memberikan penghormatan atas keberanian orang besar ini dan mengabadikan namanya menjadi Bandara O'Hare di Chicago sampai sekarang. *Luar biasa!*

### ***Surprise!***

Apakah pembaca mengetahui hubungan kedua cerita di atas? Perlu Anda ketahui, pilot pemberani Butch O'Hare itu adalah putra dari Easy Eddie, pengacara kondang yang tewas di tangan Big Al.

Dari cerita ini kita melihat bahwa sebenarnya motivasi akan memaksa dan mendorong seseorang untuk melakukan satu hal yang diyakininya. Easy Eddie termotivasi untuk mewariskan nama dan teladan yang baik buat anaknya, Butch O'Hare. Ternyata motivasi yang kuat akan melahirkan dampak yang kuat pula. Motivasi yang tulus akan menghasilkan suatu pribadi yang mengagumkan, seperti Easy Eddie melahirkan sosok Butch O'Harre.

Pemimpin harus memiliki dasar dan landasan motivasi yang baik dan tulus dalam menjalankan seluruh aktivitas pekerjaannya. Motivasi yang sebelumnya telah menggerakkan dan menumbuhkembangkan karakter pemimpin tersebut dan sekarang dicoba untuk diimpartasikan, ditularkan, dan dibagikan kepada orang lain.

Seperti Easy Eddie yang memandang bahwa warisan terbaik dan termahal adalah nama baik dan teladan, demikianlah organisasi harus memiliki paradigma yang sama. Perilaku organisasi yang positif akan mengedepankan nilai-nilai yang baik dalam kegiatan usahanya. Perilaku positif ini dapat menjadi motivasi yang kuat yang berdampak kepada perilaku individu. Sehingga, baik organisasi maupun individu

memiliki motivasi yang sama dalam menjalankan roda usahanya. *Menyenangkan*.

## **Motivasi**

Seorang pakar manajemen, berteori: *Motivation is refers to “the reasons underlying behavior”* (Guay dan rekan). Seseorang berperilaku berdasarkan atau digerakkan motivasi yang dimilikinya. Ketika seorang suami bekerja dengan giat dan rajin, dia memiliki motivasi untuk menyenangkan istri dan anak-anaknya melalui penghasilan yang ia dapatkan. Rasa penat, lelah, diomeli orang, disuruh-suruh dengan tidak sopan seakan tidak memiliki beban yang berarti dibandingkan dengan rasa kasih dan tanggung jawab kepada keluarganya.

Seseorang mahasiswa yang belajar giat karena ia ingin berhasil dan sukses di masa yang akan datang. Sekalipun rekan-rekan sekelilingnya tidak belajar sebagaimana mestinya, hal tersebut tidak mengganggu mahasiswa tersebut. Keinginan untuk berhasil dan sukses yang dia persiapkan telah menjadi motivasi yang kokoh serta tegas tak tergantikan. Dengan demikian, perilaku seseorang akan sangat memperlihatkan motivasi apa yang ia miliki.

Pendapat ahli lain mengatakan: *Motivation as “the attribute that moves us to do or not to do something”* (Gredler). Motivasi adalah sikap yang dapat menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau tidak. Seseorang

dapat berkata, berbuat, dan berpikir sesuai dengan yang diyakininya, dipercayainya, dan nalurinya. Jadi, jika seseorang berkata atau berbuat sesuatu, hal tersebut terlahir dan dilakukan atas motivasi yang mendorong dirinya. Oleh karenanya, segala konsekuensi menjadi tanggung jawabnya seratus persen.

Seorang pemimpin yang mengambil keputusan untuk melakukan sesuatu maka tindakan tersebut sebenarnya didasari oleh motivasi yang berkembang di dalam dirinya. Seperti telah disampaikan sebelumnya bahwa segala akibat dan konsekuensi atas keputusannya tersebut adalah tanggung jawab pemimpin itu sendiri. Ia tidak dapat mengalihkan dampak atau konsekuensinya itu kepada orang lain atau kepada anak buahnya.

Pada saat seseorang memberikan motivasi kepada orang lain, sederhananya ia ingin membuat orang lain dapat 'bergerak' atau 'bekerja', minimal berbuat bagi dirinya sendiri. Orangtua yang meminta anaknya untuk belajar rajin dan serius, sebenarnya dimotivasi agar suatu saat kelak anaknya tidak menemui kesulitan hidup yang berarti.

Pada saat anak-anak dinasihati untuk meninggalkan permainan *game online* dan belajar, mungkin mereka akan marah dan menggerutu seraya berujar dalam hati: "Bapak atau Ibu telah mengganggu kesenanganku. Aku sedang asyik-asyiknya bermain, disuruh belajar." Anak-anak belum

dapat menjelajahi samudera pikiran orangtua yang menatap jauh ke depan. Sebenarnya orangtua tidak dalam rangka mengganggu kesenangan mereka untuk bermain saat itu, tetapi sedang berusaha menghindarkan mereka dari kesulitan yang berkepanjangan di masa yang akan datang. Motivasi itulah yang menggerakkan orangtua berlaku sedemikian ketat kepada anak-anak.

Mari kita berhenti sejenak dan melihat beberapa pertanyaan di bawah ini.

1. Bagaimana cara anda menghidupkan motivasi kepada diri sendiri?
2. Apa yang menjadi motivasi utama anda untuk hidup sukses? Dan apa yang menjadi ukuran kesuksesan bagi anda?
3. Apakah anda sudah puas dengan hasil pencapaian saat ini? Jika 'belum': Apa yang ingin anda capai lagi?

Silakan anda menjawabnya secara tertulis atau cukup dalam pikiran saja. Jawaban-jawaban anda sebenarnya mencerminkan motivasi apa yang anda miliki dalam hidup ini. Segala kebutuhan dan keinginan berbaris meminta untuk dipenuhi. Mereka bergerak dan terus bergerak. Dari satu kebutuhan ke satu kebutuhan yang lain. Dari satu keinginan ke satu keinginan yang lain dan tidak akan pernah berhenti. Hal demikian, tergambar secara jelas dalam teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow berikut ini.

## **Abraham Maslow**

Abraham Maslow adalah seorang ahli psikologi Amerika yang terkenal dengan teori hierarki kebutuhan manusia yang bergerak. Teori yang disampaikan yang memiliki latar belakang: Apa yang memotivasi seseorang untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam teorinya, Abraham Maslow membagi tingkat kebutuhan menjadi lima tahapan, yakni kebutuhan fisiologis, keamanan, kasih, penghargaan, dan aktualisasi diri.

Dengan demikian, motivasi sangat bertalian dengan kebutuhan. Motivasi dan kebutuhan merupakan mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Apa yang memotivasi seseorang? Terlihat dari apa yang dibutuhkannya. Seseorang melakukan sesuatu didorong oleh satu keinginan dan kebutuhan. Keinginan dan kebutuhan itulah yang menjadikan dia melakukan sesuatu itu.

Organisasi harus dapat membaca tingkatan kebutuhan para karyawannya ini. Hal ini dilakukan agar organisasi dapat mengolah, mengatur, dan mengarahkan seluruh strategi bisnisnya agar mendapatkan dukungan yang maksimal dari para pekerjanya.

Sebagai contoh: Apabila organisasi belum memberikan perhatian yang serius akan kebutuhan fisik para anggotanya secara memadai maka organisasi tersebut tidak dapat mengharapkan hasil yang maksimal. Memang, kata 'memadai' memiliki derajat relativitas yang panjang. Namun,

kita dapat memakai indikator kata ‘memadai’ dengan tingkat penghasilan. UMP atau Upah Minimum Propinsi kiranya dapat menjadi batasan atau ruang lingkup yang dapat digunakan untuk mengukur organisasi mensejahterakan karyawannya.

Kesejahteraan karyawan dalam hal memenuhi kebutuhan dasar seperti makan dan minum harus sudah terpenuhi secara ideal. Yang harus disadari dan diperhatikan oleh organisasi dan penyelenggara usaha adalah kebutuhan manusia atau karyawannya ini terus ‘bergerak’. Mereka tidak puas jika kebutuhan dasarnya saja yang terpenuhi, tetapi akan bergerak ke tahapan berikutnya. Persis yang digambarkan oleh Abraham Maslow. Dari kebutuhan fisiologis bergerak kepada kebutuhan keamanan, kasih, penghargaan, dan aktualisasi diri.

Jika kebutuhan anggota terus bergerak maka pertanyaannya adalah bagaimana organisasi membangun strateginya untuk memenuhi kebutuhan tersebut? Para pemimpin harus dapat mengimpartasikan semangat motivasi untuk menghasilkan pekerjaan secara maksimal. Jika hasil pekerjaan dan pelayanan dari satu organisasi maksimal maka akan berdampak positif kepada *user* yang menggunakan produk atau menikmati layanan organisasi tersebut. Dampak dalam jangka panjang adalah *user* itu akan menjadi pelanggan *maniac* terhadap produk atau layanan organisasi bisnis tersebut.

Setelah perusahaan menjadi sejahtera dengan penghasilan yang didapat maka kesejahteraan itupun akan menghampiri karyawannya. Ini adalah sebuah siklus. Ketika seseorang termotivasi melakukan pekerjaan dan pelayanan dengan baik serta maksimal maka dampaknya kepada total pendapatan yang naik secara signifikan. Penghasilan tersebut juga akan dirasakan oleh pelaku bisnis maupun karyawannya. Semua bermula dari motivasi.

Di sinilah organisasi harus memainkan peranannya dengan baik dan hati-hati. Organisasi yang melakukan pendekatan secara humanis, kekeluargaan, dan kekerabatan dalam memberikan motivasi kepada karyawannya akan menentukan seberapa jauh langkah yang akan diambil oleh pekerja-pekerja tersebut. Tetapi jika pemberian motivasinya telah terkontaminasi dengan beban, hukuman, dan disiplin maka kita sudah dapat mengukur tingkat keberhasilannya. Bahkan ada karyawan yang berujar: *take it or leave it!*

### **Memotivasi**

Penasihat keamanan nasional di era Presiden Amerika Serikat Richard Nixon, Henry Kissinger pernah mengucapkan: “Kuasailah minyak maka engkau akan menguasai bangsa-bangsa. Kuasai pangan maka engkau akan menguasai rakyat.” Motivasi di balik semua itu adalah kekuasaan. Penguasaan atas minyak dan pangan akan menghasilkan penguasaan-penguasaan yang lain. Apakah pernyataan Kissinger ini adalah

contoh motivasi yang baik dan positif? Saya serahkan kepada pembaca.

Dengan demikian, setiap tindakan dan keputusan organisasi pasti dilatarbelakangi oleh motivasi. Baik atau buruknya sangat tergantung dari sudut mana orang melihatnya. Sejatinya, organisasi harus dapat menumbuhkembangkan motivasi positif seluruh karyawannya sehingga mereka dapat dengan rela memberikan kinerja yang terbaik yang mereka miliki. Lalu, bagaimana langkah dan strategi organisasi dalam memberikan motivasi yang positif kepada karyawannya?

Aspek **Pertama**. Jadilah contoh. Organisasi melalui kehidupan para pemimpinnya memiliki peran dan tanggung jawab yang penting dalam menumbuhkan benih motivasi karyawannya. Mengapa? Karena motivasi bukan sebuah teori semata tetapi harus dapat diterjemahkan dalam perilaku yang konkret. Apakah anda ingin memiliki pekerja-pekerja yang rajin? Maka sebagai pemimpin harus memiliki sikap yang rajin terlebih dahulu. Rajin, bertanggung jawab, kerja tuntas, dan lain sebagainya bukan hanya teori tetapi tindakan. Dengan demikian, memberi motivasi harus dibarengi dengan tindakan yang nyata.

**Kedua**. Bertumbuh bersama. Organisasi yang diwakili oleh para pemimpin harus memiliki paradigma bahwa karyawan adalah *partner* kerja yang penting. Pemimpin harus berani memiliki sikap: "Berdiri sama tinggi dan duduk sama rendah." Paradigma seperti ini sama sekali tidak menurunkan harkat dan martabat seorang pemimpin. Justru sebaliknya,

karyawan akan memberikan apresiasi dan respek yang tinggi karena pendekatan motivasi pemimpinnya yang humanis. Tidak menggurui tetapi menemani. Betapa menyenangkan memiliki pemimpin seperti ini.

**Ketiga.** Merayakan. Organisasi yang berhasil menumbuhkan motivasi dalam diri para pekerjanya melalui contoh, teladan, dan kebersamaan dengan pemimpinnya harus mendapatkan apresiasi. Perilaku organisasi yang menghargai setiap kemajuan akan mendapat sambutan yang positif dari karyawannya. Sehingga perilaku individu dalam organisasi tersebut akan menjadi andalan dalam mengembangkan usaha dan bisnis perusahaan tersebut.

Ketiga hal di atas tentunya tidak dapat berjalan *mulus* tanpa hambatan. Justru sebaliknya, hambatan, tantangan, bahkan pertentangan akan menjadi motivasi yang kuat bagi tumbuh kembangnya sebuah perilaku. Baik perilaku organisasi maupun perilaku para individunya.



### **Kiat-Kiat**

1. Tempelkan bingkai-bingkai kalimat motivasi di sudut-sudut ruangan dan hidupkanlah!

2. Usahakan kalimat yang sederhana, tidak panjang-panjang, dan dapat segera dipahami.
3. Sampaikan, serukan, dan perdengarkan kalimat motivasi dalam kegiatan-kegiatan tertentu.
4. Jadilah contoh dan teladan yang menghidupkan kalimat motivasi itu.



“Motivasi yang humanis tidak hanya kuat menyengat tetapi berdampak dan meninggalkan goresan yang mendalam.”



# BAB 7

## KOMUNIKASI YANG BERETIKA

*Communication Leads to Community, that is,  
to Understanding, Intimacy, and mutual valuing.*

**-Rollo May-**

**O**rang pada kebanyakan memiliki kecenderungan mendengar untuk menjawab. Sejatinya mendengar untuk memahami. Mendengar untuk mengerti. Kita tergesa-gesa ingin segera merespon lawan bicara kita, seraya memotong pembicaraan dan gantian kita yang *action*. Kita tidak memiliki kesabaran dalam hal mendengar. Justru keterampilan mendengar adalah hal yang luar biasa dampaknya.

Saat seseorang *curhat* tentang kehidupannya kepada anda, sebenarnya ia ingin sekali didengarkan ceritanya. Diketahui dan dipahami kondisi serta keadaanya. Namun,

sering kali kita gagal memenuhi harapan tersebut. Kita malah *menimpali* ceritanya dengan segudang pertanyaan.

Mendengar adalah salah satu keterampilan dalam berkomunikasi. Orang menyebutnya dengan berkomunikasi secara pasif. Namun, saya berpendapat sebaliknya. Justru mendengar adalah komunikasi yang sangat aktif. Aktif mendengarkan untuk menganalisis, memahami, dan mencoba untuk memberikan solusi atas segala permasalahan yang diutarakan.

Bagaimana membangun komunikasi dalam konteks berorganisasi? Cara, pendekatan, atau metode berkomunikasi akan memberikan dampak yang signifikan terhadap organisasi. Organisasi yang dibangun dengan saluran komunikasi yang ideal akan *menarik* perhatian banyak orang. Tidak hanya dari kalangan atas, tetapi kalangan menengah bahkan yang paling bawah pun dapat terakomodir dengan baik. Seperti pada contoh komunikasi di bawah ini.

### ***Caption Instagram***

Perkembangan dunia media sosial yang begitu luar biasa tidak dapat dilepaskan dari dukungan teknologi informasi dan komunikasi yang tak terbendung. Aktivitas komunikasi seakan tak berjarak. Tak terhalang oleh waktu dan tempat. Kapan saja, di mana saja, dan siapa saja dapat melakukan komunikasi secara instan. Ini dunia baru. Dunia yang tak dapat dibatasi oleh tembok budaya, bahasa, dan lain sebagainya.

Kini, komunikasi tidak lagi sekadar bertukar informasi secara lisan dan tulisan, tetapi terus berkembang dengan muatan *video, life streaming in the real time*. Kejadian di satu desa, kampung, kota, bahkan negara yang jauhnya ribuan kilometer, dapat diketahui dalam waktu sesaat. Semua berkat kemajuan teknologi komunikasi yang tiada tara.

Orang-orang moderen telah menggunakan dan memanfaatkan teknologi ini untuk berbagai macam kebutuhan. Baik untuk kebutuhan pribadi, penelitian, komunitas, *pleasure*, dan lain-lain. Dalam perkembangannya teknologi telah banyak membantu banyak komunitas untuk tetap *exist*. Hubungan kekerabatan, pertemanan, dan persahabatan yang telah terjalin lama dapat tetap lestari dengan bantuan teknologi ini.

Sebut saja *facebook, tweeter, you tube, instagram*, dan lain sebagainya, telah menjadi alat yang sangat populer yang digunakan oleh manusia zaman moderen ini. Terlebih untuk kekuatan salah satu media sosial, *instagram*, begitu mengalami perkembangan yang mengagumkan.

Untuk sedikit mengetahui, apakah anda terhubung atau paling tidak mengetahui perkembangan dunia komunikasi tersebut, maka perhatikan tiga buah *caption* dalam media sosial (medsos) *instagram* (IG) berikut ini.

*“Kepada yth para fakir colokan. You’re welcome. \*pake usb, agar tidak jadi colokan mejikom.”*

*“Bersama nini-nini ultras jaman now, pendukung RK garis keras. ❤️❤️❤️❤️\*abaikan ekpresi saya yg tunuh belum sarapan.”*

*“Dunia dikerjakan. Akherat dipersiapkan”. Anak-anak muda Bandung tersayang, jangan lupa setelah semingguan rutinitas ratusan jam mencari dunia, besok Minggu subuh, kita subuh berjamaah di Masjid terdekat...*

*Untuk umat Kristiani juga jangan lupa dan jangan bolos untuk kebaktian di hari Minggu esok. Agar kita kuat dan kokoh dalam fisik dan spiritual. Semangat ya. Hatur Nuhun.*

Apakah anda bisa menebak siapa yang menulis *caption* dalam medsos IG di atas? Bahasanya ringkas, sederhana, informatif, dan provokatif dalam arti positif. Komunikasi yang dibangun oleh orang bersangkutan dapat melingkupi semua golongan. Untuk kaum terpelajar, mereka dapat segera mengerti apa yang sebenarnya hendak disampaikan. Komunikasi atau pesan apa yang ingin dikemukakan. Untuk orang non-akademis juga dapat mengikuti dan memahami pesan tersebut tanpa tertinggal.

Ini adalah gaya komunikasi yang menantang zaman. Jika kalimat-kalimat yang dikomunikasikan selama ini

terlalu kaku, standar, ketat pada kaidah dan norma. Tetapi pada contoh *caption* di atas, kekakuan tidak membelit sehingga orang yang membacanya menjadi bosan dan *jengah*, serta akhirnya tidak ingin berlama-lama untuk meneruskan kalimat selanjutnya.

Tanpa melanggar norma-norma kesantunan, pesan-pesan moral dalam kalimat tersebut tetap *enak* dibaca, dipahami, dan direnungkan. Ajakan dan provokasi yang positif dan adil, mencerminkan tingkat kedewasaan dan kematangan karakter orang tersebut.

Apakah anda sudah mengetahui nama orang di balik *caption* itu? Ya, dia adalah Ridwan Kamil. *Kang Emil*, begitulah beliau dipanggil.

### **Komunikator yang Bersahaja**

Sosok Ridwan kamil yang memiliki nama lengkap H. Mochamad Ridwal Kamil, S.T., M.U.D. Pria kelahiran Bandung, Jawa Barat, 4 Oktober 1971 merupakan Walikota Bandung periode 2013-2018. Seseorang yang tidak hanya disegani oleh warga Bandung tetapi juga dihormati oleh khalayak umum secara nasional, bahkan internasional.

Mengapa beliau sangat monumental? Seorang yang berkarier sebagai arsitek dan dosen tidak tetap di Institut Teknologi Bandung ini mempunyai keterampilan *interpersonal* yang mengagumkan. Beliau tanpa batas dalam urusan komunikasi dan koordinasi. Baik koordinasi

dan komunikasi dengan atasan maupun bawahan, tercipta secara terbuka dan hangat.

Perhatikan jejaring sosial media yang dibangunnya, sekaligus yang dipakai sebagai alat penyampaian laporan dan progress kerja yang beliau dan staf lakukan. Keren... *Amazing...* Menurut *Country General Manager Isentia* Jakarta-perusahaan media *intelligent* yang berbasis di Australia-Luciana Budiman menyampaikan data bahwa kang Emil menempati posisi terbanyak yang dibicarakan netizen di Indonesia. Total netizen yang membicarakan sosok kang Emil ini mencapai 47.095 *buzz*.

Dalam satu acara yang digagas oleh Asia Pacific Media Forum (APMF) 2014, beliau mengatakan: “Saya adalah *twitter guy* yang menjadi walikota. Saya terhubung dengan warga saya menggunakan media sosial.”

Gaya Bahasa yang sederhana dan langsung. Selangsung bahasa lisan. Dengan struktur Bahasa *renyah* seperti ini akan mendapatkan perhatian semua kalangan. Mulai dari kalangan akademis, pekerja, usahawan, dan lain sebagainya.

Alhasil, *feedback* yang disampaikan oleh netizen pun beragam. Tetap bahasa tulisan serasa lisan itu pun *renyah*, segar, dan sederhana. Keberanian netizen menyampaikan apresiasi dengan struktur bahasa yang seadanya, sebenarnya telah dicontohkan oleh Kang Emil. Tetapi etika, norma, dan kesopanan tetap terjaga dengan baik.

Dengan demikian, komunikasi yang dibangun antara organisasi dan para pekerjanya harus memiliki *intimacy*, kehangatan, dan keteduhan. Sehingga jalur komunikasi menjadi aman, nyaman, dan menyenangkan. Ketika perilaku organisasi memiliki komitmen untuk membangun komunikasi di atas dasar kemanusiaan maka karyawan akan memberikan kinerja yang maksimal di atas dasar kepercayaan tersebut.

### **Komunikasi Organisasi**

Konsep komunikasi dalam organisasi tidak terlalu jauh berbeda dengan pola komunikasi pada manusia umumnya. Jika pada manusia komunikasi terbangun secara terbatas antar pribadi dengan pribadi lainnya maka pada organisasi jangkauannya lebih luas. Namun demikian, proses dan mekanisme komunikasinya tetap sama.

Komunikasi secara jelas berisi tentang rangkaian pembicaraan. Tetapi rangkaian pembicaraan belum tentu menghasilkan komunikasi. George Bernard Shaw berujar: Jika seseorang hanya gemar dan gencar berbicara tanpa mau mendengarkan kepada orang lain maka hal tersebut bukanlah sebuah komunikasi. Demikianlah dengan organisasi yang selalu menuntut tanpa mau menerima masukan anggota organisasi tidak akan pernah terbangun komunikasi yang ideal.

Wiryanto menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan berbagai pesan

organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Sedangkan komunikasi formal menunjuk kepada komunikasi yang di setujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepada kepentingan serta keuntungan organisasi.

Komunikasi dalam organisasi bersifat formal dan prosedural. Formal menunjuk kepada sifat berita yang *official*, bukan abal-abal, receh, apalagi yang tidak berhubungan dengan organisasi. Sedangkan prosedural memiliki tahapan yang ketat dan teratur. Beda sekali dengan komunikasi sederhana manusia pada umumnya, yang lebih bersifat informal dan langsung.

Komunikasi organisasi menurut Deetz, S. didefinisikan: *as the process whereby an organizational stakeholder (or group of stakeholders) attempts to stimulate meaning in the mind of another an organizational stakeholder (or group of stakeholders) through intentional use of verbal, nonverbal, and/or mediated messages.* Menurut Deetz, komunikasi organisasi dikenal sebagai proses di mana para pemangku kepentingan mencoba untuk menstimulasi atau mendorong *stakeholders* lainnya seperti pekerja, asosiasi pekerja, pemerintah, dan lain-lain-dengan menggunakan komunikasi lisan, tertulis, maupun media lainnya.

Pada tabel di bawah disajikan dialog atau komunikasi antara organisasi dan anggotanya.

Tabel 7.1 Kebutuhan Organisasi vs Anggota

Yang Diinginkan Organisasi	Yang Diinginkan Anggota Organisasi
Meminimalkan biaya	Maksimalkan gaji atau paket tunjangan
Tugas pekerjaan yang sistematis	Kebebasan dalam melakukan pekerjaan (tidak kaku)
Kemampuan untuk melangsingkan organisasi	Kestabilan pekerjaan
Persetujuan atau pemufakatan	Penolakan untuk mewujudkan kesejahteraan
Transparan	Kebebasan atau keleluasaan
Konvensional - Tradisional	Daya inovasi dan kreatif
Fokus kepada organisasi	Fokus kepada individu
Permanen	Berubah (dinamis)
Hak organisasi	Hak pekerja
Kehidupan kerja	Kehidupan sosial

Dari tabel di atas terlihat secara kontras kepentingan organisasi dan anggota organisasinya. Di mana masing-masing memiliki kepentingan dan perspektif yang berbeda dalam memandang satu kebutuhan. Di sinilah diperlukan satu pendekatan yang humanis bagaimana komunikasi antara organisasi dan anggotanya dapat terwujud tanpa terjadinya distorsi. Jika komunikasi antar keduanya terdistrosi maka yang terjadi adalah rasa skeptis atau curiga, ketidaksalingpercayaan, dan hal-hal negatif lainnya. Hal ini jika berlangsung dalam waktu yang cukup lama akan membahayakan kelestarian organisasi itu sendiri. Dan akan berakhir dan berdampak secara signifikan terhadap anggota organisasi itu sendiri.

Lalu, bagaimana membangun komunikasi organisasi yang ideal? Yang *win-win solution* antarkeduanya. Tetapi

sebelumnya perhatikan jenis organisasinya. Mengapa? Gaya komunikasi organisasi sangat tergantung dari jenis dan struktur organisasi yang beragam seperti dalam tabel berikut ini.

Tabel 7.2 Jenis Organisasi dan Strukturnya

Jenis Komunikasi Organisasi		Keterangan
Struktur Organisasi		
1	<b>FORMAL</b>	<p>Komunikasi yang dibangun melalui mekanisme yang baku (<i>officially matters</i>). Struktur organisasi memperlihatkan secara jelas komunikasi tipe formal ini. Terlihat pimpinan yang memberikan instruksi dan anggota organisasi sebagai pelaksana instruksi tersebut.</p> <p>Dalam komunikasi tipe formal ini tergambar secara jelas hitam putihnya satu kasus, karena didukung oleh dokumen sumber.</p> <p>Istilahnya: <i>Speak by data</i>.</p>
2	<b>INFORMAL</b>	<p>Komunikasi informal ini juga disebut sebagai Grapevine. Komunikasi yang terbangun terbebas dari aturan dan tatakrama yang kaku. Grapevine: tanaman anggur atau bisa diasosiasikan dengan kegiatan komunikasi yang ringan, santai, dan menyegarkan.</p> <p>Hubungan pertemanan, persahabatan akan tercipta melalui komunikasi tipe ini.</p> <p>Pimpinan yang ingin membangun kepercayaan, dukungan, dan kebersamaan harus menggunakan komunikasi tipe informal.</p> <p>Komunikasi yang tidak ada penghalang antara pimpinan dan bawahan. Tetapi tetap diperlukan etika di dalamnya.</p>

Jenis Komunikasi Organisasi	Keterangan
	<p>Komunikasi yang santai dan ringan akan menumbuhkan saling keterikatan satu dengan yang lain. Kondisi organisasi yang dibangun dengan keterikatan 'batin' yang kuat akan mampu bertahan di tengah persaingan yang makin ketat dan rapat.</p>
<p>Ekspresi - Bentuk Organisasi</p>	
3	<p><b>LISAN</b></p> <p>Komunikasi yang dilakukan secara lisan biasanya bersifat langsung. Komunikasi yang dapat dilakukan sekalipun tanpa dukungan dokumen sumber. Isi komunikasi tipe ini biasanya bertukar ide dan pemikiran mengenai cara atau masalah teknis yang berkait dengan pekerjaan masing-masing.</p> <p>Mengapa orang menyukai komunikasi lisan di samping komunikasi yang lain? Karena komunikasi tipe ini akan memungkinkan pesan cepat tersampaikan dan akan mendapatkan respon atau <i>feedback</i> yang instan pula. Alasan yang lain adalah komunikasi lisan akan membentuk ikatan batin yang lebih mendalam. Orang bisa merasakan hangatnya sapaan, tulusnya tatapan, dan lain sebagainya.</p> <p>Sejatinya, komunikasi lisan akan menciptakan suasana yang tidak kaku, santai, dan menyenangkan.</p>
4	<p><b>TERTULIS</b></p> <p>Ketika isi atau pesan komunikasi bersifat <i>official</i> maka dibutuhkan media untuk merangkumnya dalam bentuk tertulis.</p> <p>Rangkuman atas komunikasi penting ini dapat berupa teks, diagram, gambar, dan lainnya. Komunikasi tertulis ini sangat diperlukan dalam organisasi.</p>

Jenis Komunikasi Organisasi		Keterangan
		Arah Komunikasi
5	<b>BAWAH</b>	<p>Komunikasi organisasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan. Di dalam struktur organisasi, para pimpinan harus memainkan peranan dan tanggung jawabnya membina bawahannya. Pembinaan melalui komunikasi ini juga dalam kapasitas melatih para pimpinan untuk mengetahui kinerja bawahannya.</p> <p>Komunikasi tipe ini bersifat instruksi kerja, pengarahan pekerjaan secara langsung, dan monitoring atau pengawasan kinerja. Hasilnya adalah unjuk kerja bawahan tersebut dalam memproduksi sebuah produk, jasa, atau ide.</p>
6	<b>ATAS</b>	<p>Komunikasi ini adalah kebalikan dari penjelasan di atas. Dalam komunikasi tipe ini, bawahan berkeinginan agar pimpinan menyediakan dan memberikan waktunya untuk mendengarkan mereka.</p> <p>Biasanya isi dari komunikasi ini bersifat reaksi dan masukan-masukan dari perspektif bawahan terhadap sistem dan aturan kerja. Para bawahan berharap agar pimpinan di lini mereka dapat melakukan perbaikan atas saran dan masukan yang telah disampaikan.</p>
7	<b>HORIZONTAL</b>	<p>Komunikasi horizontal bisa dikategorikan komunikasi dengan rekan sejawat yang memiliki <i>level</i> yang sama. Rekan sejawat yang memiliki <i>level</i> yang sama di satu departemen atau antardepartemen.</p> <p>Komunikasi organisasi dalam tipe ini biasanya berisi tentang perbandingan capaian hasil di masing-masing departemen. Hasilnya dapat menjadi evaluasi dan masukan yang berharga bagi departemen lain.</p> <p>Satu prinsip yang tidak boleh dilepaskan dalam berorganisasi adalah: <i>We are bind together as a big family.</i></p>

Meskipun gaya komunikasi bergantung kepada jenis organisasi dan pekerjaannya, diharapkan para pelaku komunikasi tidak menjadi kaku dalam penyampaian aspirasinya. Komunikasi harus dapat menciptakan relasi atau hubungan. Komunikasi yang sejati tidak sekadar menitikberatkan pada konten atau isi. Tetapi bagaimana untuk menciptakan hubungan dengan orang lain melalui pemahaman, ikatan, dan perhatian.

Organisasi yang dapat memainkan peran dan cara berkomunikasi yang menciptakan hubungan ini akan menjadi organisasi yang kuat. Organisasi yang humanis. Berkenaan dengan kepentingan ini, bagaimana menciptakan komunikasi organisasi yang ideal?

### **Komunikasi Organisasi yang Ideal**

Dari berbagai bentuk komunikasi yang telah dijelaskan di atas sedikit memberikan gambaran bagaimana membangun komunikasi organisasi yang ideal. Komunikasi yang dibangun atas dasar saling percaya, saling mendukung antarseluruh anggota dan pimpinan organisasi. Pembangunan mekanisme komunikasi ini ditujukan bagi perkembangan dan kemajuan organisasi secara keseluruhan. Perkembangan organisasi ini diharapkan juga dapat berdampak kepada kesejahteraan semua anggota organisasi.

Sebagai langkah operasional bagaimana mewujudkan komunikasi organisasi yang ideal sebagai berikut.

1. Menciptakan rasa saling percaya melalui komunikasi yang santai, informal, dekat, dan hangat. Komunikasi seperti ini akan mencairkan satu kebekuan baik dalam masalah pekerjaan secara teknis maupun hubungan satu anggota organisasi lainnya.  
Biasanya komunikasi informal ini justru akan menjadi pengikat yang kuat dalam melakukan koordinasi.
2. Komunikasi secara informal juga dapat diwujudkan melalui penyampaian secara lisan. Di samping pesan lebih cepat tersampaikan, juga diharapkan cepat mendapatkan respon atau *feedback* agar tindak lanjut dapat segera dilakukan. Komunikasi lisan juga akan meminimalisir keraguan dan sekat antarkeduaanya. Intonasi suara, *body language*, dan isi kalimat yang tersampaikan menjadi indikator berbobotnya satu komunikasi lisan.
3. Jika pesan yang disampaikan bersifat mengikat dan penting maka gunakan komunikasi secara tertulis dan formal. Di mana dukungan dokumen sumber dibutuhkan. Komunikasi tertulis dan formal ini diuntukkan sebagai bentuk pertanggungjawaban yang mengikat satu dengan lainnya.  
Biasanya komunikasi tertulis dan formal ini tidak hanya menjadi pengikat di dalam internal organisasi tetapi juga dapat melibatkan pihak luar seperti *supplier*, pelanggan, instansi pemerintah atau swasta, dan lain sebagainya.

4. Sebagai seorang pimpinan organisasi, hendaklah selalu menempatkan diri di posisi bawahan. Penempatan posisi ini menunjukkan semangat untuk membantu dengan mengerti kondisi dan keadaan rekan kerja. Dengan mengetahui keadaan rekan kerja di bawah maka komunikasi yang disampaikan akan lebih berimbang dan adil serta bijaksana.
5. Pimpinan organisasi harus bersikap terbuka terhadap bawahan. Sikap terbuka ini dibuktikan dengan pemahaman yang mendalam tentang kondisi anak buahnya. Jika sikap ini terbangun maka dengan sendirinya para bawahan dapat menyampaikan aspirasinya tanpa takut. Mengapa? Aspirasi yang disampaikan dengan rasa takut, sebenarnya membuktikan betapa tertutupnya sikap sang pemimpin. Komunikasi dari bawahan bukan hanya menyangkut soal klaim atau tuntutan, tetapi bersifat masukan untuk kebaikan dan peningkatan organisasi.
6. Rekan *se-level*, merupakan rekan yang dapat diandalkan dalam organisasi. Dengannya, kita dapat berdiskusi secara terbuka bagaimana menjaga dan meningkatkan performa kerja di bagiannya masing-masing. Saling belajar dan memberi adalah hal yang sangat membahagiakan. Komunikasi terbuka antarrekan *se-level*, akan membantu mengisi dan mengoreksi hal-hal yang kurang produktif.

## Etika Komunikasi Organisasi

Sekalipun komunikasi dilakukan secara terbuka, sederhana, dan langsung, diharapkan norma, aturan, dan etika dalam berkomunikasi harus tetap dijaga dan dijunjung tinggi.

Etimologi kata etika berasal dari Bahasa Yunani, *ethos*. Yang berarti budaya (kerja) atau kecondongan suatu sikap atau kebiasaan. Dalam perkembangannya kata etos disandingkan dengan kata kebudayaan. Sehingga etos kebudayaan berarti sifat, nilai, dan adat istiadat yang memberikan ciri kepada kebudayaan suatu golongan masyarakat. Sampai akhirnya muncul kata etiket yang menunjuk kepada adat kesopanan dalam masyarakat.

Demikian juga dalam berkomunikasi, terdapat aturan-aturan yang mengikat. Tatakrama dalam berkomunikasi akan menunjukkan seberapa kualitas komunikasi dibangun. Apalagi komunikasi yang dilakukan dalam organisasi, tentunya terdapat aturan-aturan, tatakrama, dan prosedur yang jelas.

Beberapa etika komunikasi organisasi yang dapat dipakai sebagai dasar komunikasi dan koordinasi antara pimpinan dan bawahan sebagai berikut.

1. Menggunakan bahasa yang santun, hormat, dan tegas. Bahasa yang tidak memiliki tendensi menyerang, menyalahkan, apalagi menghukum.

2. Dalam menyampaikan pesan harus dengan kata dan kalimat yang dapat saling dimengerti.  
Mohon tidak menggunakan istilah-istilah asing yang dapat menimbulkan kebingungan dan multitafsir.
3. Komunikasi yang sifatnya singkat dapat menggunakan kalimat pendek, singkat, dan jelas.
4. Menyampaikan suatu berita harus secara jujur tanpa berusaha menutupi sesuatu.  
Katakan 'ya' bila ya dan katakan 'tidak' bila tidak.  
Kelebihan menyampaikan pesan dari fakta sebenarnya akan menghasilkan permasalahan lain.
5. Tujuan daripada komunikasi adalah membangun organisasi, bukan bagi kepentingan kelompok tertentu, apalagi perseorangan.

Dengan demikian, komunikasi organisasi disampaikan dengan harapan para pemangku kepentingan dalam organisasi, para anggota, dan lainnya dapat menjalankan komunikasi yang berbudaya, santun, dan lestari.

Perilaku organisasi dalam berkomunikasi tercermin secara jelas kepada perilaku individunya. Ada kaidah, aturan, dan norma yang dibangun dalam organisasi yang tentunya berdampak kepada perilaku pekerjanya. Gaya dan cara berkomunikasi organisasi sangat menentukan keberhasilan usahanya di kemudian hari. Gaya dan cara berkomunikasi yang diwakili oleh perilaku para individunya.



### Kiat-Kiat

1. Cepatlah untuk mendengar tetapi lambat dalam berkata-kata.
2. Milikilah saluran komunikasi yang terbuka, teduh, dan menenteramkan. Tidak dalam konteks menggurui tetapi kolaborasi.
3. Akhirlah komunikasi dengan sebuah komitmen bersama.



“Komunikasi bukanlah sekadar bertukar informasi. Tetapi terciptanya relasi. Dengan demikian, aspek terpenting dalam berkomunikasi terciptanya suatu hubungan yang dilandaskan kepercayaan, saling menerima, dan mendukung.”



# BAB 8

## BELAJAR ADALAH KEHARUSAN

*Seeing Much, Suffering Much, and Studying Much,  
Are the Three Pillars of LEARNING.*

**-Benjamin Disraeli-**

**S**iapa yang tidak mengenal armada transportasi *Blue Bird*. Sampai-sampai teman-teman dari mancanegara berujar: “Kalau ke Indonesia (Jakarta, maksudnya) dan mau aman, jangan menggunakan transportasi yang lain selain *Blue Bird*.” Segitu terkenalanya armada ini. Demikian juga dengan masyarakat Jakarta sendiri lebih menyukai armada ini daripada armada transportasi yang lainnya.

Mengapa *Blue Bird* lebih disukai dari armada yang lain? Mungkin karena bersih kendaraannya, wangi, dan terawat. Pengemudinya rapi berseragam dan terkesan lebih

profesional. Penumpang akan merasa tenang dengan situasi kendaraan dan pengendaranya yang dapat menjanjikan keamanan selama perjalanan.

Hal yang lain ialah banyaknya cerita dan pengalaman heroik yang dilakukan oleh pengemudinya sehingga membuat nama *Blue Bird* semakin terang-benderang. Penumpang yang tas-nya tertinggal di dalam mobil dan dikembalikan oleh supir *Blue Bird*, itu bukan satu dua cerita. Penumpang yang lupa arah dan alamat yang dituju, dengan cekatan dan telaten supir *Blue Bird* membantu hingga sampai di tujuan.

Namun demikian, *Blue Bird* terjebak pada situasi yang kurang menguntungkan berhadapan dengan perkembangan teknologi. *Blue Bird* kurang dan tidak sigap dalam membaca perubahan dan akhirnya *lumayan* terganggu dengan hadirnya moda transportasi berbasis *online*. Kenyamanan penumpang teralihkan dari pendekatan konvensional *Blue Bird* dengan pendekatan teknologi yang sangat *memanjakan* penumpang.

Setiap organisasi, sekecil dan sebesar apa pun harus tanggap dalam membaca setiap perubahan zaman. Perkembangan teknologi tidak dapat dibendung, apalagi di lawan dengan melakukan demo dengan *menjegal* arus perubahan teknologi *online*, khususnya di dunia transportasi. Yang harus dilakukan adalah organisasi harus belajar menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut. Belajar untuk tidak hanya menyesuaikan diri tetapi berdamai, dan akhirnya bersahabat dengan perubahan

maka organisasi dapat tetap *survive* dan bertahan dalam ketatnya kompetisi atau persaingan usaha.

### **Organisasi yang Belajar**

Proses pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi bukanlah hal yang spektakuler, *heboh*, dan spesial. Tetapi merupakan proses pembelajaran yang normal dan natural. Proses yang sama seperti yang dilakukan oleh manusia pada umumnya. Namun, *scope*-nya saja yang berbeda. Jika pada manusia, dampaknya minor yakni minimal untuk dirinya sendiri. Sedangkan pada organisasi dampaknya mayor yakni melibatkan banyak orang dan untuk kepentingan yang beragam pula.

Perhatikan proses pembelajaran yang dilakukan oleh manusia pada umumnya. Mengapa manusia belajar? Atau lebih konkretnya: Mengapa seorang pelajar belajar? Jawaban atas pertanyaan ini sungguh beragam. Ada yang belajar karena memang memiliki komitmen belajar setiap hari, untuk menambah pengetahuan atau keterampilan tertentu, atau karena ada ujian. Kelihatannya alasan terakhir menduduki peringkat tertinggi mengapa seseorang belajar.

Jika hal ini berlaku, dimana pelajar hanya belajar karena ada ujian, kita sudah bisa menebak kualitas dari pelajar tersebut. Seorang pelajar yang sukses tidak hanya ditandai dengan belajar keras, tetapi harus belajar cerdas. Tidak mungkin dalam 1 malam bisa menghabiskan membaca

20 bab secara komprehensif. Jika bisa pun pasti hasilnya tidak maksimal.

Belajar cerdas harus dibangun dari hari ke hari. Satu bab setiap hari dan dilakukan secara konsisten serta bersungguh-sungguh. Maka ketika esok ada ujian, pelajar tersebut hanya cukup membuka cepat bagian-bagian bab tersebut. Membaca cepat untuk melakukan konfirmasi atas apa yang telah diketahui sebelumnya. *Just recall*.

Proses belajar yang dilakukan secara konsisten dan mendalam akan membuahkan hasil yang menggembirakan. Sejatinya, setiap soal yang diajukan saat ujian tidak lagi dianggap sebagai beban dan kesulitan. Namun, dapat dijawab dengan penuh kepercayaan diri. Karena apa yang ditanyakan, jawabannya sudah ada di dalam pikiran. Tinggal menuangkannya dalam bentuk tertulis. Sesederhana itulah proses pembelajaran yang berhasil.

Proses belajar bukanlah proses yang instan, parsial, dan dangkal. Sejatinya proses belajar merupakan garis panjang tak putus, komprehensif, dan terukur. Jauhkan juga dari paradigma tentang hoki atau bintang keberuntungan dalam mekanisme pembelajaran. Tidak ada orang yang pintar dalam sekejap atau otomatis. Orang Jawa membahasakannya dengan: *Sak deg sak nyet*, yang artinya mau serba cepat, tidak suka akan proses.

Kebanyakan orang memiliki gairah dan sikap *sak deg sak nyet* ini. Semuanya ingin serba cepat, serba instan,

malas berproses, dan lain sebagainya. Bahkan ada yang mengatakan proses itu *makan waktu*, tidak efektif, tidak efisien, pemborosan, dan lain sebagainya.

Untuk hal-hal tertentu *sak deg sak nyet* bisa dipahami. Semisal berkembangnya resto-resto yang menyajikan makanan cepat saji yang banyak dijumpai di kota-kota metropolitan. Sebenarnya tidak *sak deg sak nyet* juga sih... Mengapa? Apa yang disajikan sudah melewati proses sebelumnya. Tetap di dalamnya ada proses yang harus dilalui.

Manusia pada kebanyakan tidak memiliki daya bertahan yang kuat. Maunya serba cepat, kalau perlu *potong kompas*. Dalam mekanisme dan proses pembelajaran *sama sekali* tidak berlaku kaidah atau ungkapan *sak deg sak nyet*. Yang ada hanyalah ikuti prosesnya atau *tidak sama sekali*.

Mengapa begitu tegas? Karena lebih baik anda tidak tahu sama sekali daripada tahunya *sepotong-sepotong*. Mengapa? Karena biasanya orang yang tahunya *sepotong-sepotong* cenderung untuk *sok tahu, berlaga tahu*. Padahal kosong isi dan kosong pengetahuan. Ironis!

Demikian dengan organisasi. Sebagai kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian dalam satu perkumpulan untuk mencapai tujuan tertentu dibutuhkan sarana untuk meng-*upgrade* diri. Antisipasi terhadap perubahan harus dipersiapkan jauh-jauh hari. Memelihara dan melestarikan

jauh lebih sulit daripada membangun. Untuk memenuhi kaidah tersebut maka organisasi harus belajar. Belajar dari pengalaman, pelatihan, studi literasi, dan lain sebagainya.

Apa yang dimaksud dengan Organisasi yang Belajar (*organizational learning*)? Secara umum dijelaskan adanya rangkaian proses belajar di dalam organisasi. Rangkaian belajar tersebut melibatkan interaksi antara individu dan kelompok. Pada akhirnya menghasilkan alternatif-alternatif solusi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Tahapan proses pembelajaran yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah sebagai berikut.

**Pertama.** Lakukan evaluasi organisasi secara regular. Evaluasi terhadap kinerja organisasi dan tantangannya harus dilakukan secara periodik dan simultan. Semua anggota organisasi harus terlibat di dalamnya. Dengan demikian, organisasi dapat melakukan persiapan-persiapan yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan. Ketika indikator-indikator keberhasilan organisasi mulai menurun, itu artinya organisasi dalam posisi terlambat mengantisipasi sebuah perubahan. Ketika jumlah penumpang mulai menurun, ketika banyak komplain yang masuk, dan tidak bertumbuhnya pelanggan-pelanggan baru merupakan indikator yang jelas.

**Kedua.** Bentuk *Task-Force Team*. Organisasi dapat membentuk tim kecil yang akan merumuskan perubahan apa yang sedang dihadapi, bagaimana membuat strategi

penanganannya (solusinya), implementasi strategi di lapangan, pengawasan melekat, dan menindaklanjutinya.

**Ketiga.** Evaluasi dan Konsolidasi. Setelah melakukan serangkaian kegiatan evaluasi dan implementasi maka tahap belajar selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap kebijakan baru. Apakah kebijakan ini telah menjawab permasalahan yang ada (memberikan solusi)? Data dan informasi dari tahapan evaluasi akan menjadi bahan penting bagi konsolidasi organisasi. Mau dibawa kemana organisasi ini? Tergantung dari proses rangkaian pembelajaran yang telah dilakukan. Apa yang menjadi tujuan organisasi selanjutnya tergantung dari perencanaan strategis yang dibuat berdasarkan hasil evaluasi.

Organisasi memiliki tujuan yang tertuang dalam rencana strategis perusahaan. Semacam *blueprint* seperti bahasan sebelumnya. Tetapi *blueprint* dalam tatanan organisasi dibuat untuk menjadi landasan dalam pembuatan kebijakan-kebijakan. Kebijakan yang meliputi penetapan tujuan dan sasaran, penyusunan strategi, pelaksanaan program, dan fokus kegiatan, serta langkah-langkah atau implementasi yang harus dilaksanakan oleh setiap unit di lingkungan kerja masing-masing.

Semua hal ini harus ditunjang oleh sistem pembelajaran organisasi yang terstruktur, terarah, dan berkesinambungan. Untuk dapat mewujudkan hal ini maka diperlukan komitmen para penyelenggara organisasi bersama dengan para staf

untuk menyusun, mensosialisasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi proses pembelajaran organisasi tersebut. Komitmen pembelajaran organisasi Samsung dapat menjadi contoh yang konkret.

Samsung adalah perusahaan Korea Selatan yang terus berkembang pesat 10 tahun belakangan ini. Samsung adalah perusahaan yang memproduksi layar televisi terbesar di dunia dan terbesar kedua dunia untuk produksi *mobile phone*, sekaligus sebagai perusahaan nomor satu dunia yang membuat *flash memory*. Selain itu, menurut majalah *Fast Company*: Samsung didaulat sebagai peringkat ketiga dunia dalam industri elektronik yang paling inovatif.

Pertumbuhan Samsung yang sangat signifikan yang bermula sebagai pemimpin industri lokal menjadi raksasa dunia elektronik. Pada 2010, Samsung mempekerjakan lebih dari 261.000 orang, mendirikan 14 perusahaan publik, memiliki 470 kantor cabang, dan fasilitas yang tersebar di 67 negara.

Sebagai perusahaan elektronik yang inovatif, tentunya Samsung menjaga budaya *continuous improvement* tetap berlaku secara konsisten melalui serangkaian kegiatan belajar. Sosialisasi visi dan komitmen perusahaan adalah dua komponen penting yang berdampak pada pengembangan dan pertumbuhan atmosfer untuk berinovasi.

Inovasi tidak dapat dilepaskan dari serangkaian proses pembelajaran. Perusahaan yang mampu menghasilkan produk atau pelayanan yang inovatif adalah organisasi yang aktif dan

kreatif dalam setiap lini manajerialnya. Mulai dari perekrutan sumber daya manusia yang memiliki daya kreatifitas yang tinggi, proses kerja yang variatif, fokus kepada mutu, dan lain sebagainya.

Demikianlah jika dilihat dari produk-produk *keluaran* Samsung, khususnya telepon genggam yang berhasil menggeser merek-merek sebelumnya. Lee Kun Hee selaku Chief Samsung Group menyatakan bahwa pekerja Samsung tidak boleh puas sekalipun sedang berada di puncak dan harus selalu merasa dalam keadaan krisis. Krisis untuk terus meningkatkan kapasitas dan keterampilan diri. Sebab persaingan akan semakin ketat. Justru saat berada dalam posisi *peak* atau puncak harus melakukan inovasi produk dan pelayanan.

Cerita organisasi yang belajar dari Samsung dapat memberikan inspirasi bahwa perubahan adalah keniscayaan. Setiap organisasi yang belajar sebenarnya selalu mendapatkan hal-hal yang baru. Hal-hal yang baru yang dapat dipakai sebagai langkah antisipasi terhadap segala perubahan. Jika paradigma atau cara berpikir ini digunakan maka perusahaan akan terhindar dari kehancuran atau kebangkrutan dan tergilas zaman.

### **Perlambatan Menghasilkan Penghalusan**

Ada *success story* seperti Samsung Group, ada juga *bad story* seperti Kodak. Siapa yang tidak tahu nama satu *brand* yang luar biasa ini? Kodak adalah perusahaan yang pertama kali menemukan film gulung dan fotografi. George

Eastman adalah nama pendiri perusahaan sekaligus penemu teknologi Kodak.

Kodak, pada zamannya identik dengan nama kamera dan dunia fotografi. Produk kamera sederhananya diperkenalkan pertama kali pada 1888. Lebih dari satu abad, Kodak berhasil memonopoli pasar penjualan kamera dunia.

Namun demikian, seiring dengan perkembangan zaman, kamera digital mulai menenggelamkan produk Kodak. Alhasil, Kodak menyerah setelah sekian lama tergempur dengan inovasi-inovasi produk digital yang juga masuk dalam pasar kamera dan dunia fotografi. Pada 2012, Kodak mengakhiri perjalanan bisnisnya dan mengumumkan kebangkrutannya. Ironis, bagaimana raksasa bisnis film dan fotografi dapat tumbang sedemikian parahnya.

Apa yang menyebabkan Kodak harus menghentikan produknya? Siapakah yang menyebabkan Kodak kehilangan pasar potensialnya? Mengapa pasar tidak *berlaku setia* kepada produk Kodak yang melegenda? Jawabnya hanya satu, tatkala Kodak merasa nyaman dengan produk konvensionalnya dan enggan beralih kepada *demand* zaman yang terus progresif, terus berubah, dan *kekinian*.

Marcus Aurelius mengatakan: "*All things change...*" Segala sesuatu berubah. Jika organisasi bisnis tidak berubah maka sebenarnya organisasi itu tidak hanya *stagnan* tetapi mati. Ya, mati dimakan perubahan yang terus mendera. Mengapa binatang purba sebesar Dinosaurius dapat punah?

Legenda menyatakan bahwa ia tidak dapat menyesuaikan diri dari perubahan. Perubahan alam, lingkungan, habitat, dan lain sebagainya.

Apa yang menjadi latar belakang kebangkrutan Kodak? Kodak sudah berada di *comfort zone area*. Jika ditinjau dari teori *life cycle of product*, Kodak merasa tenang karena berada pada kuadran *peak or mature*. Kodak memonopoli dunia perfilman dan fotografi, sehingga tidak *cakap* membaca perubahan yang begitu dekat.

Karena kekuatan pasar yang dimilikinya, Kodak menjadi tidak tajam dalam membaca gejala-gejala perubahan yang makin memanas. Perubahan yang menjadi mesin penghadang yang paling ampuh menghancurkan organisasi yang merasa *nyaman-nyaman* saja. Rasa nyaman yang menghilangkan rasa krisis. Sehingga organisasi tidak belajar dan enggan berubah.

Sampai akhirnya, produk digital menggilas konvensional. Pasar digital menyapu bersih produk *obsolete*. Pasar menginginkan produk yang moderen, terbaru, dan inovatif. Di saat itulah Kodak tidak mampu memenuhi selera pasar yang berubah dan digantikan secara cepat oleh para kompetitornya.

Perlambatan yang terjadi dalam organisasi Kodak menciptakan penghalusan. Perlambatan dalam belajar akan menurunkan motivasi pekerja, inovasi menjadi langka, produk dan layanan monoton, serta tidak *alert* terhadap lingkungan. Alhasil, organisasi sebesar apapun tunduk kepada hukum alam ini.

Tepat seperti sebuah adagium di bawah ini.  
*Change or Die!*

### **Krisisnya Lembaga Pendidikan**

Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan dan Pendidikan Tinggi (Iptek dan Dikti) di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) merilis laporan 2016. Tepatnya di dalam jangka waktu Januari hingga Mei 2016, Kemenristekdikti telah menutup 13 perguruan tinggi swasta (PTS). Penutupan ini terkait dengan sudah tidak memenuhinya standar perguruan tinggi tersebut dengan ketentuan yang ada. Ketentuan-ketentuan terutama yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.

Data yang didapat dari Kemenristekdikti pada 2015 melalui situs resminya: [forlap.dikti.go.id](http://forlap.dikti.go.id) menyebutkan bahwa terdapat 576 perguruan tinggi yang tidak sehat, 243 dalam status nonaktif, dan 122 masuk dalam katagori pembinaan. Selain itu 11 PTS dicabut izinnya, 22 dalam proses penonaktifan, dan 10 dalam proses hukum karena konflik internal.

Tidak tertutup kemungkinan bahwa permasalahan yang terjadi di dalam perguruan tinggi disebabkan oleh tatakelola yang tidak professional. Organisasi perguruan tinggi yang *menggulirkan* hari demi hari, waktu demi waktu tanpa pembelajaran untuk melakukan terobosan. Sehingga

proses belajar mengajar menjadi monoton, *membosankan*, dan akhirnya tidak diminati oleh mahasiswa.

Ketidaknyamaan dan ketidakpuasan mahasiswa sebagai pelanggan utama akan berdampak seperti efek bola salju. Ketidakpuasan satu mahasiswa akan menghasilkan dampak yang cukup signifikan, tatkala ia *membroadcast* kekesalannya dalam proses pendidikan di perguruan tinggi tersebut. Anda pasti sudah tahu bagaimana dasyat pengaruh sosial media (sosmed). Jika si mahasiswa punya teman di sosmed 50 orang maka dengan kekuatan teknologi pesan *negatif* tersebut akan bermultiplikasi menjadi ratusan, ribuan, bahkan jutaan orang dapat mengetahui kasus tersebut dalam sekejab.

Apalagi ditambah dengan tidak ada aspek positif satupun dari perguruan tinggi tersebut, akan menambah kesahihan pesan tersebut. Alhasil, lambat laun akan ditinggalkan oleh calon mahasiswa. Sampai diakhiri dengan penutupan terhadap perguruan tinggi tersebut.

Belajar merupakan keharusan. Dengan belajar maka daya inovasi akan berkembang. Sedikit atau sekecil apapun proses pembelajaran terhadap organisasi tetap harus dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan. Sehingga dengan mewaspadaikan diri dengan belajar maka akan tercipta ide-ide cemerlang dan inovatif.

Jangan mengecilkan arti pembelajaran. Jika dilakukan terus menerus dan fokus maka akan berdampak kepada tatakelola organisasi yang kreatif. Semangat pembelajaran ini

harus dikobarkan terlebih dahulu oleh para pemimpin puncak, diturunkan ke *middle management*, dan diteladankan sampai ke tahapan operasional.

Apakah anda pernah berkomunikasi dengan seseorang? Dalam jangka waktu tertentu, anda akan dapat merasakan apakah orang tersebut memiliki kapasitas? Atau sebaliknya kosong isi? Tentunya, jika seseorang belajar dengan konsisten akan tercermin pengetahuannya melalui komunikasi verbal maupun literal. Fokus pada masalah dan solusi-solusi akan mengemuka. Sebaliknya, jika yang bersangkutan *terbata-bata* dalam mengomunikasikan sesuatu maka sudah dapat dipastikan orang tersebut *miskin* pengetahuan akibat kurang atau tidak belajar sebagaimana mestinya.

Kegiatan belajar organisasi merupakan langkah antisipasi menghadapi perubahan di masa yang akan datang yang sifatnya pasti. Bukan kira-kira apalagi spekulasi. Tetapi perubahan nyata terbitnya matahari di ufuk timur.

Jika demikian kepastiannya maka belajarliah. Jangan menunda. Sekali anda menunda, maka kesempatan akan hilang selamanya. Organisasi yang memiliki perilaku selalu belajar, sekalipun belum dibutuhkan adalah organisasi yang dewasa di dalam membaca tantangan zaman. Kalau langkah antisipasi terhadap ‘serangan’ perubahan dapat dideteksi mulai dari sekarang, mengapa harus menunda untuk duduk dan belajar serta membuat strategi penanggulangannya?

Dengan demikian, benarlah apa yang dikatakan para pakar kesehatan: “Mencegah adalah lebih baik dari pada mengobati.”



### **Kiat-Kiat**

1. Keberhasilan organisasi hanya dapat dilakukan dengan belajar. Minimal belajar dari pengalaman masa lalu. Oleh karenanya, belajar adalah aspek terpenting dalam perilaku organisasi.
2. Selain melalui pengalaman, organisasi harus memiliki waktu, program, dan kegiatan yang konkret berkaitan dengan pembelajaran ini. Adakan pelatihan, seminar, *workshop*, dan lain-lain.
3. Lakukan evaluasi proses pembelajaran melalui kegiatan yang menyenangkan dan pakailah sebagai dasar perencanaan di masa yang akan datang.



“Organisasi yang belajar ditandai dengan adanya pertumbuhan. Pertumbuhan dalam pendapatan, ekspansi usaha, kreativitas, dan inovasi produk.”



## BAB 9

# PILIHAN DAN KEPUTUSAN

*Stay committed to your decisions, but stay flexible  
in your approach. Tony Robbins.*

**- Tony Robbins-**

Sebagai penyelenggara organisasi dibutuhkan keterampilan dalam pengambilan satu keputusan. Penyelenggara organisasi yang terdiri atas para komisaris, *board of director*, manajer, dan pimpinan unit maupun divisi. Untuk tingkat strategis atau manajemen atas yang merumuskan strategi maka permasalahan dan pengambilan keputusannya berkisar urusan manajerial. Seperti peningkatan kesejahteraan bagi karyawan, sistem perekrutan karyawan, mekanisme pensiun dini, dan lain sebagainya.

Sedangkan untuk manajemen tingkat menengah dan operasional, permasalahan dan pengambilan keputusannya akan diwarnai dengan hal-hal yang bersifat teknik. Permasalahan teknis meliputi pengaturan atau tatakelola gudang, meminimalkan kesalahan produksi, koordinasi di lapangan, dan lain-lain.

Dengan kata lain, dalam menjalankan kegiatannya organisasi tidak akan pernah terlepas dari pengambilan keputusan. Namun demikian, bagaimana mekanisme satu keputusan diambil? Hal-hal apa saja yang harus dipertimbangkan sebelum pengambilan keputusan? Bagaimana tindaklanjut atas keputusan yang telah dibuat? Dan banyak pertanyaan lain yang dapat mengemuka berkaitan dengan topik pengambilan keputusan ini.

Sebelum membahas lebih jauh mengenai pertanyaan-pertanyaan di atas. Berikut ini adalah beberapa contoh kasus yang dapat memberikan landasan berpikir mengenai pengambilan keputusan dalam organisasi.

### **Pilihan dan Keputusan**

Pada perayaan pemilihan umum 2014 yang mana rakyat Indonesia memberikan amanah kepada pasangan Ir. Joko Widodo (yang lebih dikenal dengan panggilan Jokowi) dan Moch. Jusuf Kalla (yang akrab dipanggil dengan 'JK') untuk memimpin dan membawa negeri ini kepada satu perubahan yang hakiki. Kepercayaan dan harapan rakyat

Indonesia, disambut dengan penuh antusias oleh pasangan Jokowi-JK ini.

Pasangan Jokowi-JK langsung memilih dan menyusun kabinetnya dengan sebutan “Kabinet Kerja.” Dan Minggu, 26 Oktober 2014, Presiden Joko Widodo mengumumkan kabinet pemerintahannya di Istana Negara, Jakarta. Kabinet yang didukung oleh 34 orang menteri.

Ada yang menarik dalam keputusan presiden Republik Indonesia dalam penetapan nama-nama menteri tersebut. Kamenarikkan itu adalah disebutkan nama menteri yang membidangi Kelautan dan Perikanan: Susi Pudjiastuti. Keputusan berani Jokowi-JK dalam penetapan Susi Pudjiastuti menjadi nahkoda Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Bagaimana mekanisme pengambilan keputusan dilakukan? Sehingga penetapan Susi Pudjiastuti dapat terealisasi. Apa yang menjadi indikator keputusan tersebut dibuat? Bagaimana tindaklanjut atas keputusan tersebut? Tentunya telah menjadi pertanyaan publik yang harus mendapatkan klarifikasi secara jelas.

### **Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan atau *decision making* define as *an action or process of making decisions, especially important ones*. Mekanisme pengambilan keputusan yang di dalamnya terdapat sebuah kegiatan atau proses membuat suatu

keputusan penting. Kata *process* menunjuk kepada adanya satu rangkaian kegiatan yang dilakukan sebelumnya sebelum keputusan di lakukan seperti penjelasan pada tabel berikut.

Tabel 9.1 Proses Pengambilan Keputusan Organisasi

Proses Pengambilan Keputusan Organisasi		
No	Sub-Proses	Keterangan
1	Identifikasi Masalah	<p>Langkah pertama yang harus dilakukan dalam proses pengambilan keputusan adalah melakukan identifikasi permasalahan. Identifikasi masalah adalah subproses yang penting dan <i>crucial</i>, karena salah melakukan identifikasi maka proses selanjutnya akan menjadi tidak tepat.</p> <p>Sederhananya, proses identifikasi masalah adalah usaha untuk menemukan permasalahan yang sesungguhnya terjadi sehingga dibutuhkan kebijakan pengambilan keputusan.</p> <p>Bagaimana organisasi dapat melakukan identifikasi terhadap satu kasus tertentu? Caranya adalah dengan membandingkan data dengan fakta. Inventarisir fakta empiris yang berlangsung di lapangan. Bandingkan dengan data yang sudah ditetapkan oleh organisasi.</p> <p>Sebagai contoh: Organisasi telah menetapkan target yang harus dicapai oleh bagian produksi. Pada kenyataannya, bagian produksi hanya dapat mencapai 75% dari kapasitas produksi yang ada. Berdasarkan perbedaan tersebut maka organisasi dapat menelusuri dimana letak permasalahan utamanya.</p>

Proses Pengambilan Keputusan Organisasi		
No	Sub-Proses	Keterangan
		<p>Perlu diketahui, sekalipun permasalahan ini terjadi di unit produksi, tidak selalu bagian ini menjadi <i>biang keladi</i> permasalahan yang timbul. Bisa saja bagian pembelian yang terlambat membeli bahan baku, sehingga bagian produksi tidak dapat berproduksi sebagaimana mestinya.</p> <p>Atau bisa juga bagian <i>machine maintenance</i> yang tidak melakukan pekerjaannya secara konsisten. Sehingga penanganan terhadap beberapa mesin produksi yang rusak tidak segera terselesaikan. Sehingga bagian produksi bekerja dengan dukungan jumlah mesin yang minim.</p> <p>Hal-hal lain bisa juga terbuka kemungkinan turut berkontribusi terhadap tidak tercapainya kapasitas produksi yang diharapkan.</p> <p>Dengan demikian, proses identifikasi masalah harus menemukan sumber permasalahan secara sistematis dan terukur. Agar, ketika sumber masalah ditemukan dapat diteruskan kepada proses selanjutnya.</p>
2	Mengumpulkan Informasi	<p>Dalam komunikasi organisasi tidak berlaku opini, asumsi, atau informasi yang tidak memiliki dasar yang jelas. Informasi yang tidak memiliki dukungan dokumen sumber dapat dianggap <i>fake</i> dan tidak dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan.</p> <p>Sejatinya, komunikasi organisasi harus didukung oleh data dan dokumen sumber. Istilahnya: <i>speak with data!</i></p>

Proses Pengambilan Keputusan Organisasi		
No	Sub-Proses	Keterangan
		<p>Mengapa? Jangan berpolemik ditatanan asumsi atau <i>kira-kira</i>. Berdiskusilah dan berdebatlah melalui dukungan dokumen-dokumen sumber.</p> <p>Oleh karena itu, subproses yang kedua dalam pengambilan keputusan ini adalah subproses pengumpulan informasi. Perhatikan! Semua yang dikumpulkan adalah data. Tidak semua data adalah informasi.</p> <p>Data yang sudah melalui verifikasi atau sudah teruji kesahihannya baru dapat dikatakan informasi.</p> <p>Sebagai contoh.</p> <p>Setelah manajemen melakukan idrentifikasi atas deviasi target di bagian produksi. Dan hasil identifikasinya ternyata permasalahan bukan terjadi di bagian produksi tetapi di bagian pembelian. Hasil investigasi menemukan bahwa bagian pembelian terlambat memasok bahan mentah ke gudang. Keterlambatan ini mengakibatkan bagian produksi tidak dapat melakukan aktivitasnya sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.</p> <p>Berdasarkan identifikasi masalah yang sudah sah dan terverifikasi maka manajemen dapat mengumpulkan informasi fokus di bagian pembelian.</p> <p>Apakah yang menjadi pokok permasalahan terlambatnya <i>supply</i> barang ke gudang. Permasalahan dapat terjadi karena:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Purchase Order</i> terlambat ditandatangani oleh manajer.</li> <li>• <i>Supplier</i> terlambat pengirimannya.</li> <li>• Barang rusak saat pengiriman dan diretur.</li> <li>• Salah spesifikasi barang pesanan.</li> </ul>

Proses Pengambilan Keputusan Organisasi		
No	Sub-Proses	Keterangan
3	Identifikasi Solusi	<p>Subproses ketiga adalah menemukan beberapa alternatif solusi yang dapat dipakai untuk pengambilan keputusan. Alternatif-alternatif solusi sangat dibutuhkan mengingat permasalahan yang teridentifikasi sangat beragam. Sederhananya, siapkan <i>plan B</i> jika <i>plan A</i> tidak berjalan dengan baik.</p> <p>Identifikasi atas beberapa solusi sebenarnya dilakukan agar proses pengambilan keputusan lebih cepat, tepat, dan akurat. Efisiensi waktu dan sumber daya menjadi indikator keberhasilan dalam mengukur <i>performance</i> sebuah solusi.</p> <p>Solusi yang sukses harus dapat menjawab permasalahan tidak sekadar <i>selesai</i>, tetapi dapat mengantisipasi permasalahan lain yang timbul. Maksudnya dengan usulan solusi yang diajukan tidak malah menimbulkan permasalahan di tempat lain.</p> <p>Sebagai contoh. Setelah manajemen mengumpulkan informasi yang mengakibatkan terjadinya kelambanan di bagian produksi. Langkah berikutnya adalah mencari beberapa solusi atas permasalahan tersebut.</p> <p>Semisal, sistem dan prosedur penerbitan <i>purchase order</i> dilakukan secara komputerisasi. Sehingga memutuskan koordinasi dan komunikasi yang membutuhkan waktu lama. Sekalipun manajer pembelian tidak di tempat, dengan sistem yang terkomputerisasi maka proses validasi terhadap <i>purchase order</i> (PO) itu tetap dapat berlangsung secara elektronik.</p>

Proses Pengambilan Keputusan Organisasi		
No	Sub-Proses	Keterangan
		Alternatif lain, kelambanan penandatanganan PO ini dapat disiasati dengan perencanaan bahan baku secara teratur. Sehingga setiap kali PO diterbitkan tidak perlu ditandatangani lagi karena sudah terverifikasi sejak awal sesuai dengan kebutuhan bahan mentah yang sudah disepakati.
4	Memilih Alternatif Solusi	<p>Langkah keempat adalah manajemen memilih, menimbang, dan memutuskan alternatif solusi mana yang akan dipakai untuk diimplementasikan.</p> <p>Salah satu <i>management tools</i> yang dapat digunakan dalam memilih alternatiff solusi ini adalah <i>SWOT Analysis</i>.</p> <p>Sebelum memutuskan solusi yang akan diimplemetasikan, manajemen harus menghitung dan mengantisipasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Secara eksternal harus dapat mengantisipasi ancaman dan kesempatan yang dapat ditimbulkan di kemudian hari.</p> <p>Analisis SWOT – <i>Strength, Weakness, Opportunity, and Threat</i> adalah pendekatan manajerial yang dapat memetakan atau mengkluster organisasi dari berbagai sudut. Hal ini harus dilakukan, mengingat sekali organisasi mengimplemtasikan solusi untuk pengambilan keputusan maka segala konsekuensi akan kembali ke manajemen.</p>
5	Implementasi Solusi - Implementasi Keputusan	Dalam tahap implementasi solusi atau pengambilan keputusan ini, hal yang harus dipastikan adalah keputusan ini adalah

Proses Pengambilan Keputusan Organisasi		
No	Sub-Proses	Keterangan
		<p>keputusan bersama yang telah melewati serangkaian beberapa subproses sebelumnya. Mulai dari identifikasi permasalahan, pengumpulan informasi, identifikasi solusi, dan pemilihan alternatif solusi.</p> <p>Keputusan bersama yang harus benar-benar dipahami dampak konsekuensinya. Oleh karenanya, sebelum keputusan final diimplementasikan dapat dilakukan pertemuan dengan tim untuk membahas tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian.</p> <p>Agar masing-masing bagian dapat melakukan tugas dan peranannya sesuai dengan arahan manajemen.</p> <p>Sampai pada tahap ini, proses pengambilan keputusan selesai.</p>
6	Evaluasi	<p>Untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil sudah benar dan menjawab permasalahan yang ada maka dibutuhkan evaluasi terhadap keputusan tersebut dengan pengumpulan informasi kembali dari lapangan.</p> <p><i>Before and after.</i></p> <p>Bagaimana dampak yang terjadi khususnya di bagian produksi setelah implementasi solusi atas permasalahan PO yang terlambat? Jika target tercapai oleh bagian produksi maka solusi pengambilan keputusan sudah berjalan sebagaimana mestinya.</p> <p>Jika belum. Sekali lagi seluruh konsekuensi termasuk konsekuensi buruk tetap menjadi</p>

Proses Pengambilan Keputusan Organisasi		
No	Sub-Proses	Keterangan
		<p>bagian manajemen. Dampak negatif tetap dapat dipandang sebagai sebuah pembelajaran organisasi.</p> <p>Hasil evaluasi dapat dipakai sebagai landasan dalam membuat perencanaan strategis di masa yang akan datang.</p>

Dengan kata lain, pengambilan keputusan dapat terealisasi melalui serangkaian subproses yang harus dilalui secara ketat dan bertahap. Kedisiplinan dan ketelitian dalam melakukan identifikasi masalah menjadi dasar yang penting proses pengambilan keputusan dapat dilanjutkan. Pengumpulan bukti atau informasi yang relevan akan menguatkan bahwa subproses identifikasi masalah telah berjalan dengan baik.

Diskusi untuk menentukan beberapa alternatif solusi menjadi penting. Mengapa? Solusi harus efektif dan seefisien mungkin. Hemat waktu dan sumber daya menjadi dasar perhitungan solusi yang akan diimplementasikan. Menyampaikan beberapa alternatif solusi akan membantu manajemen untuk memilih, mempertimbangkan, dan memutuskan solusi mana yang akan digunakan.

Mengukur dan mengantisipasi kondisi internal maupun eksternal organisasi akan membantu kesuksesan keputusan. Mengapa? Sekali keputusan diimplementasikan maka tidak dapat ditarik kembali. Segala akibat dan konsekuensi yang

ditimbulkan menjadi bagian dari risiko yang harus ditanggung oleh manajemen.

Sampai akhirnya, organisasi memutuskan untuk mengimplementasikan solusi. Dampak atau konsekuensi dari hasil keputusan yang diambil tentunya berproses. Tidak seketika atau instan. Diperlukan waktu tertentu untuk melihat reaksi atas aksi keputusan yang diambil.

Setelah jangka waktu tertentu setelah implementasi solusi. Organisasi dapat melakukan evaluasi untuk menilai apakah keputusan yang diambil sudah menjawab kebutuhan? Apakah permasalahan teratasi? Jika sudah teratasi, berapa persen keberhasilannya? Dan lain-lain. Hasil-hasil evaluasi ini merupakan temuan yang berharga nilainya. Informasi temuan yang dapat digunakan bagi pembuatan kebijakan agar organisasi dapat berjalan dengan lebih baik lagi di waktu mendatang.

Namun demikian, dalam kenyataannya banyak ditemukan pengambilan keputusan yang tidak mengikuti kaidah-kaidah di atas. Pengambilan keputusan yang lebih didasarkan oleh emosi, perasaan, intuisi, tekanan, dan lain-lain. Sehingga penyelesaian permasalahan hanya di permukaan dan tidak tuntas. Alhasil, permasalahan lain akan muncul seiring berlalunya waktu. *Time Boom!*

## **Era Digital**

Dengan adanya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat maka proses pengambilan keputusan

menjadi jauh lebih cepat dan tepat. Tetapi hal yang perlu diperhatikan adalah rambu-rambu, kaidah, dan aturan serta proses pengambilan keputusan tetap mengikat. Maksudnya adalah keenam sub-proses di atas, mulai dari identifikasi masalah sampai evaluasi tetap berlaku.

Teknologi hanya sekadar menjadi alat bantu yang dapat mempercepat *decision maker* menerima data dan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan. Pertimbangan dan perhitungan manusia masih tetap dibutuhkan dalam proses akhir dalam pengambilan keputusan.

Organisasi yang memiliki ruang lingkup nasional bahkan internasional, tentunya membutuhkan teknologi dalam mempercepat keputusan diambil. Dengan demikian, perilaku organisasi dalam pengambilan keputusan era digital memiliki cara dan metode yang berbeda dengan konvensional. Semisal, penandatanganan dokumen sebagai tanda persetujuan dapat digantikan dengan satu file pdf yang diberi *password*.

Dengan perubahan perilaku organisasi di era digital ini akan memberi dampak yang signifikan terhadap perilaku individu dalam konteks pengambilan keputusan. Permasalahan jauh lebih cepat teratasi. Namun demikian, tetap ada risiko di balik kecepatan informasi tersebut. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari perkembangan sebuah era digital.

**Kiat-Kiat**

1. Libatkan pimpinan unit dalam merumuskan kebijakan pengambilan keputusan perusahaan. Mengapa? Karena dampak atau pengaruh pengambilan keputusan tersebut akan menjadi tanggung jawab bersama.
2. Siapkan waktu dan tempat secara rutin organisasi untuk memberi wadah berkomunikasi. Mulai dari kelompok *grass root* divisi, departemen, sampai kepada rapat pleno. Dibutuhkan untuk mengakomodir semua saran dan masukan.
3. Milikilah indikator untuk menentukan pilihan dan pengambilan keputusan.
4. Ingat! Keputusan adalah tetap keputusan. Tetapi pelaksanaan atas keputusan tersebut harus lugas dalam cara dan bahasa.



“Kegiatan organisasi yang terpenting sebenarnya adalah menentukan pilihan dan mengambil keputusan. Keputusan tetaplah keputusan yang sifatnya mutlak. Tetapi harus lugas dalam cara dan bahasa.”



# BAB 10

## BUDAYA ADALAH SEGALANYA

*You don't have to burn books to destroy a culture.  
Just get people to stop reading them.*

**-Ray Bradbury-**

Saya ingin mengomentari *quote* yang disampaikan oleh Mr. Ray Bradbury berkenaan dengan *culture* atau budaya. Beliau mengatakan: *"You don't have to burn books to destroy a culture. Just get people to stop reading them."* Budaya adalah sebuah sistem yang terakumulasi dalam jangka waktu yang panjang. Jangka waktu yang telah melewati berbagai macam tantangan dan tetap *exist*. Seperti salah satu budaya atau tradisi Jawa kuno yang disebut *Unggahan Bono Keling*. Budaya atau tradisi *Unggahan Bono Keling* adalah tradisi *nyadran* atau berdoa di makam leluhur, menengok makam, dan membersihkan, serta mendoakan para leluhur mereka.

Desa Adat yang masih bernuansa Jawa kuno yang terletak di Desa Pakuncen, Jatilawang Banyumas, Jawa Tengah merupakan lokasi Makam Leluhur Bono Keling. Ternyata, nama Bono Keling adalah nama seorang Kyai dan tokoh penyebar agama Islam di wilayah Jawa Tengah bagian Selatan pada sekitar abad ke-12 M. Budaya *Unggahan Bono Keling* dengan kearifan lokal yang masih lestari, terasing dari gempuran kehidupan moderen selama ini.

Untuk manusia zaman moderen, kegiatan datang ke makam leluhur, membersihkan, dan mendoakan para leluhur mungkin sudah tidak menjadi kegiatan rutin, bahkan hampir sirna termakan zaman. Tetapi untuk generasi yang lalu, kegiatan ini merupakan *wajib hukumnya* untuk tetap dilakukan.

Budaya adalah sistem sosial yang berkembang sedemikian rupa dan dijaga kelestariannya oleh *para penjaga tradisi* agar tetap *exist*. Dengan demikian, benarliah apa yang dikatakan Mr. Ray Bradbury. Jika ingin menghilangkan atau menghancurkan sebuah budaya atau tradisi tidak perlu melakukan propaganda dengan menyampaikan kalimat-kalimat negatif, tetapi cukup mengajak manusianya untuk berhenti melakukannya.

Saya memahami bahwa untuk menghentikan satu budaya yang telah berlangsung lama bahkan turun-temurun, tidak semudah membalik telapak tangan. Butuh usaha yang serius, berkesinambungan, dan kuat, serta

menawarkan solusi yang lebih baik atasnya. Seperti malas membaca telah mengikat kuat sebagian besar pelajar dan mahasiswa, bahkan telah menjadi budaya yang tidak mudah untuk dilepaskan. Sekali lagi butuh usaha yang serius dan kuat untuk mengubah budaya ini.

### **Budaya dalam Teori**

Pengertian dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia menyebutkan bahwa budaya adalah pikiran, akal budi, adat istiadat, dan sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sudah sulit untuk diubah. Suatu aktivitas yang dilakukan terus menerus sehingga merasa ada yang kurang jika tidak dilakukan maka aktivitas ini telah menjadi budaya. Untuk contoh budaya yang positif seperti seseorang yang terus menerus melakukan aktivitas sembahyang setiap hari. Ketika ia lupa melakukan ritual tersebut, ada suara nurani yang berbisik dan mendorongnya untuk kembali melakukannya. Maka dapat dikatakan aktivitas sembahyang itu telah menjadi budaya.

Contoh lain yang kurang baik juga dapat timbul dan kokoh menjadi budaya. Ketika pemotor melawan arah setiap pagi pada satu sudut jalan ibukota dan perandai ini diikuti oleh pemotor yang lain maka sikap yang tidak terpuji itu pun telah menjadi budaya. Hal-hal yang sering dilakukan dan berlangsung lama, sekalipun salah akan menjadi *kelihatannya* benar. Miris! Apa sebab, ketika orang yang teratur berlalu

lintas menegur tindakan pemotor yang tidak disiplin tersebut? Maka yang terjadi adalah keributan, ketidaksukaan atas nasihat tersebut, dan berujung pada pertengkaran.

Almarhum Gus Dur yang juga adalah mantan Presiden Republik Indonesia keempat periode 1999-2001, menuturkan bahwa kebudayaan atau budaya adalah seni hidup (*the art of living*) atau kehidupan sosial manusiawi (*human social life*) yang terbangun atas dasar interaksi sosial sesama manusia, individu, maupun kelompok.

Menarik dengan apa yang diteorikan oleh Alm. Gus Dur, bahwa budaya terbangun melalui interaksi kehidupan sosial dengan sesama manusia lain atau kelompok. Dengan demikian, budaya dapat terbangun di tatanan mikro manusia itu sendiri sebagai seorang pribadi. Juga dapat terbentuk di tatanan makro atau masyarakat luas yang memiliki kesamaan pandangan atau perspektif.

Budaya yang terbangun secara pribadi dapat dicontohkan oleh seorang yang memiliki kedisiplinan datang tepat waktu ke kantor. Maka dalam kurun waktu yang panjang kedisiplinan datang ke kantor tepat waktu telah menjadi budaya atau telah menjadi kebiasaan hidup. Dia datang ke kantor tepat waktu bukan karena takut dipotong uang makannya jika terlambat. Bukan juga karena takut tidak dapat promosi dari atasan. Tetapi ia melakukannya karena telah menjadi nilai diri, budaya, dan kebiasaan. “Aku bersalah”, kira-kira begitu bisik lirihnya ketika ia datang terlambat.

Anggota organisasi yang memiliki kedisiplinan, budaya, dan kebiasaan yang baik akan berdampak kepada anggota organisasi yang lain. Sebaliknya kebiasaan yang buruk pun memiliki pengaruh yang kuat pula.

Apakah anda setuju dengan satu pemikiran berikut ini? Jika seseorang bergaul dengan orang rajin maka ia akan memiliki kecenderungan untuk menjadi pribadi yang rajin. Jika seseorang bergaul dengan orang malas maka dalam jangka waktu tertentu akan menjadi pribadi yang malas pula. Memang ini tidak absolut tetapi tetap ada kecenderungan ke arah sana.

Perhatikan kuat dan dasyatnya pengaruh kebiasaan atau budaya itu. Betapa kita harus hati-hati terhadap perkembangan budaya, baik secara mikro maupun makro dalam kehidupan kita bermasyarakat.

### **Budaya dalam Organisasi**

Budaya, adat istiadat, atau kebiasaan yang berkembang dalam masyarakat adalah endapan tahun-tahun panjang yang terangkai dalam pengalaman hidup. Keberadaan seseorang hari ini adalah endapan masa lalu. Kebiasaan orang hari ini adalah tumpukkan dari kebiasaan-kebiasaan yang telah tersulam sepanjang tahun kehidupannya. Dengan pemahaman ini kita mendapatkan bahwa budaya atau kebiasaan seseorang bukanlah aktivitas seketika atau mendadak, tetapi telah terbangun dalam rentang waktu yang panjang.

Demikian pula dalam tatanan organisasi. Organisasi yang memiliki budaya atau kebiasaan kerja dengan slogan: *Customer First!* Maka organisasi tersebut akan mengarahkan semua aktivitas dan sumber daya yang dimilikinya untuk memenuhi moto tersebut. Mulai dari perencanaan, sosialisasi, implementasi, pengawasan, sampai kepada evaluasi. Slogan tersebut menjadi ukuran penilaian keberhasilan semua program organisasi yang dijalankan.

Jika anda mengetik *key word* dalam mesin pencari canggih *google* dengan kalimat: “Perusahaan yang memiliki moto: pelanggan yang utama”, maka kelompok usaha Astra Honda Motor (AHM) akan menduduki peringkat satu dalam daftar mesin pencari versi *google*.

Apa yang menarik untuk dipelajari dari AHM berkaitan dengan budaya atau kebiasaan? PT Astra Honda Motor (AHM) meraih predikat atau penghargaan tertinggi dalam hal *Service Quality* pada 2014. *Service quality* dalam bentuk pelayanan kepada pelanggan terbaik di industri kendaraan roda dua.

Pelayanan prima yang diberikan kepada pelanggan tidak perlu didiskusikan panjang-panjang. Karena pelayanan prima ini merupakan keharusan yang tidak dapat ditawar-tawar. Kepuasan pelanggan merupakan *Critical Success Factor* dari semua lini departemen yang ada di AHM maupun mitra-mitranya.

Kepuasan pelanggan atau *Customer First* telah menjadi warna yang jelas dan tujuan yang tegas yang harus tercapai.

Budaya atau kebiasaan inilah yang langsung dirasakan oleh pelanggan. Tentunya AHM telah menginvestasikan waktu yang panjang untuk dapat mengejawantahkan perilaku, kebiasaan, dan budaya ini ke seluruh unit-unit terkait.

### **Mas Wagimin**

Mas Wagimin adalah nama seorang sahabat lama penulis sampai hari ini. Lalu, apa hubungan Mas Wagimin dengan budaya? Dan apa pula hubungan Mas Wagimin dengan perusahaan *kakap* AHM? Penulis merasa gembira, pada akhirnya punya kesempatan untuk menulis dan menuangkan pengalaman hidup yang menyegarkan mengenai pola kehidupan seorang yang dikenal dengan panggilan: Mas Wagi.

Saya mengenal beliau sejak 1990-an. Perkenalan yang diawali dengan pertemuan di sebuah bengkel motor rekanan AHM di daerah Pademangan Barat, Jakarta Utara. Pertama kali datang ke bengkel tersebut, saya memperhatikan rekan-rekan mekanik yang bekerja di bengkel tersebut. Dan perhatian saya jatuh pada sosok pria berjenggot panjang dan berkening hitam yang sangat serius menangani *service* motor.

Perhatian saya sedikit terpecah karena *obrolan* pelanggan lain di sisi kanan dan kiri saya. Tidak hanya terpecah tetapi perhatian saya akan sosok berjenggot ini terganggu. Saya tidak lagi *konsen* terhadap sosok tersebut tetapi perhatian saya telah beralih kepada isu-isu pembicaraan orang-orang di sekeliling saya. Mau tidak mau, saya juga jadi ikut mendengarkan.

*Ops...* ada satu satu topik pembicaraan yang kembali mengalihkan saya kepada sosok yang mencuri perhatian sejak semula. Ya, mereka membicarakan orang yang sedang saya perhatikan. Sosok pria gempal dengan seragam *werpak* putih yang dikenakannya. Sekelebat, mereka menyebutkan nama orang tersebut: “Saya mah kalau service motor di sini maunya sama Mas Wagimin.” Inilah saat pertama mendengar nama itu.

Apa yang menarik perhatian dari Mas Wagimin ini? Pribadi yang bersahaja, tidak terlalu *banyak ngomong*, serius bekerja, dan rajin sholatnya. Itu dibuktikan saat berkunjung ke sekian kalinya, di Jumat siang beliau meninggalkan pekerjaannya dan bergegas izin untuk menunaikan sholat Jumat. *Amazing...*

Setelah sekian kali melihat hasil pekerjaannya, saya pun berpendapat sama dengan orang-orang yang berada di sekeliling bahwa saya pun tidak *rela* motor saya di *service* oleh orang lain selain oleh Mas Wagi. Pelayanan dan hasil kerja yang beliau sampaikan tidak sekadar menyelesaikan satu pekerjaan tetapi lebih daripada itu. Beliau dengan senyum ramah dan tulus seraya berujar: “Jika ada masalah, jangan ragu-ragu untuk memberitahukan. Saya siap untuk memperbaikinya kembali.”

Saya makin nyaman dengan beliau. Bukan hanya sekadar kinerjanya tetapi kepribadiannya yang menyenangkan, sampai akhirnya kami bersahabat. Pada satu ketika, saya

mohon izin untuk berkunjung ke rumahnya dan beliau sangat senang dan tidak berkeberatan. Di satu hari libur, saya seorang diri mengunjungi rumah beliau.

Mas Wagimin tinggal di loteng rumah kontrak petakan, ber dinding dan beralas papan, serta terkesan kumuh dan berantakan. Saya ragu untuk menaiki tangga rumah kontrakan tersebut. Maklum, saya dengan bobot hampir 100 kilogram kala itu ragu, apakah tangga yang terbuat dari papan-papan itu sanggup menahan tubuh saya. Tapi Mas Wagimin menyuruh saya untuk naik dan berkata: *“gak usah takut pak Prengki, tenang saja... kuat kok,”* begitu katanya.

Akhirnya saya memberanikan diri untuk menaiki tangga lusuh tersebut, papan demi papan. Tapi ada yang aneh saat menaiki papan satu ke papan lainnya. Keanehan tersebut terjadi saat menginjak papan satu ke papan lainnya, terdengar seperti suara besi saling berbenturan. *Kring, kring...* Saya enggan bertanya seraya melanjutkan langkah berusaha menaiki papan tangga terakhir. Akhirnya, saya sampai di atas loteng tersebut tanpa kekurangan apapun. Keanehan makin menjadi ketika saya dipersilakan duduk bersila di atas dipan, sekali lagi bunyi yang sama terdengar lebih kencang.

Saya penasaran seraya bertanya kepada Mas Wagimin: “Mas Wagi, itu bunyi apa ya?” Beliau dengan senyum berkata: “Itu suara kunci-kunci pak.” “Kunci apa pak?” tanya saya kembali. Beliau tidak langsung menjawab,

beliau berdiri dan mempersilakan saya juga berdiri. Selanjutnya Mas Wagi membungkuk dan membuka lantai papan yang kami duduki. Ternyata, inilah yang sejak tadi yang menjadi penyebab lantai-lantai tangga dan lantai duduk berbunyi.

Mas Wagi menceritakan bahwa kalau menerima gaji dari bengkel di mana ia bekerja, ia selalu menyisihkan untuk membeli kunci-kunci untuk *service* motor. Mulai dari kunci pas, kunci T, kunci Inggris, dan lain sebagainya. Apa tujuan beliau membeli peralatan tersebut? Karena beliau ingin satu saat nanti, ia dapat memiliki bengkel motor sendiri.

Alhasil, pada saat ini pengalaman ini ditulis, Mas Wagimin telah memiliki dua bengkel sepeda motor di daerah Layur, Rawamangun, Jakarta Timur. Beliau memiliki istri dan dua orang anak. Tinggal di rumah pribadi di satu perumahan di daerah Bekasi. Tidak hanya rumah pribadi tetapi juga mobil dan kendaraan pribadi lainnya telah beliau miliki.

Untuk informasi bagian akhir yang berisi tentang materi-materi yang beliau miliki tentunya tidak menjadi fokus dalam penulisan ini, tetapi yang ingin dibidik adalah budaya kerja, kebiasaan kerja yang beliau contohkan. Kepribadian yang hangat, ketulusan, dan penghargaan kepada orang lain telah mengangkat Mas Wagimin ke jenjang yang lebih baik. Baik secara lahiriah, maupun batiniah.

*Memang, budaya adalah segalanya...*

Perilaku organisasi akan mengkristal menjadi budaya organisasi dan hal ini biasanya bersifat tetap atau permanen. Dengan demikian, perhatikan dengan saksama budaya yang berkembang di dalam organisasi perusahaan anda. Jika ditemukan berkembang sebuah budaya negatif yang cenderung akan menjadi lebih parah maka milikilah keberanian untuk membuang budaya tersebut dan menggantikannya dengan budaya positif lainnya.

Semisal, budaya lambat. Lambat dalam bekerja, lambat dalam memenuhi target, dan lain-lain. Manajemen perusahaan harus sangat sensitif terhadap perkembangan budaya yang negatif dan segera mencari cara untuk meniadakan dan menggantinya dengan pembangunan budaya yang positif atau budaya tepat waktu.

Sebaliknya, untuk budaya positif yang ditunjukkan oleh perilaku masing-masing individu harus mendapatkan apresiasi. Apresiasi atau penghargaan tidak harus selalu berbentuk materi tetapi juga dapat disampaikan dalam bentuk imateri. Semisal, pujian, sanjungan, dan perayaan pemberian penghargaan. Perilaku individu dalam berbudaya dapat dibentuk oleh perilaku organisasi yang dewasa dan apresiatif.



### Kiat-Kita

1. Organisasi yang kuat dan sehat tidak hanya sekadar memiliki rumusan-rumusan kalimat budaya positif yang terpampang pada dinding-dinding ruangan. Tetapi budaya harus dicontohkan, diteladankan, atau dipertunjukkan.
2. Milikilah pimpinan yang dapat menjadi contoh. *Your action speak lauder than a thousand words!*
3. Rayakan budaya positif! Tenggelamkan budaya negatif!



“Budaya adalah cerminan diri dan sekaligus cerminan organisasi. Budaya kerja organisasi yang diwakili oleh etos kerja karyawannya, terakumulasi dari tahun-tahun yang panjang dalam pengalaman berorganisasi.”



# BAB 11

## KEPEMIMPINAN YANG BERKELAS

*No one's a leader if there are no followers.*  
**-Malcom Forbes-**

**S**alah satu film drama perang *Saving Private Ryan* yang dimainkan oleh aktor kawakan Tom Hanks, Mat Damon, dan Tom Sizemore pada 1998 telah menjadi film yang sangat inspirasional. Film yang diawali dengan invasi sekutu di Normandia pada 6 Juni 1944. Sejumlah tentara dari batalyon Ranger ke-2 di bawah pimpinan Captain Miller (yang diperankan oleh Tom Hanks) melakukan serangan darat untuk mengamankan tempat mereka berpijak.

Di tengah badai pertempuran tersebut, dua orang bersaudara kakak beradik tewas. Sebelumnya, pada

pertempuran di wilayah New Guinea, saudara ketiga mereka juga ditemukan tewas tak bernyawa. Alhasil, ibu mereka harus menerima tiga buah surat duka lewat sebuah telegram pada hari yang sama. Apakah anda dapat membayangkan duka yang dirasakan oleh ibu tersebut?

Cerita berlanjut. Staf Kepala Angkatan Darat Amerika, George C. Marshall, diberi kesempatan untuk mengurangi beban kesedihan yang harus dialami keluarga ini setelah mengetahui bahwa masih terdapat saudara keempat. Private James Ryan, demikian nama saudara keempat tersebut dan tengah berada di depan pertempuran.

George C. Marshall mengirimkan 8 tentara di bawah kepemimpinan Captain Miller untuk menemukan Ryan untuk membawanya pulang kepada ibunya. Film ini dibuat berdasarkan kisah nyata. Adapun Fritz Niland adalah tentara yang memiliki tiga orang saudara yang bertugas di perang dunia ke-2, termasuk dirinya. Tiga saudaranya tewas. Bob Niland tewas pada 6 Juli 1944. Dua saudaranya lain tewas di pantai Utah dan dalam perang gabungan China, Birma, dan India. Akhirnya, pihak militer Amerika menarik Fritz dari zona perang dari pantai Utah ke London.

Cerita heroik yang sarat dengan kepemimpinan yang luar biasa terjadi saat Captain Miller membawa tujuh orang tentaranya untuk menarik Private James Ryan dari medan peperangan. Banyak hambatan dan tantangan yang menghadang dalam usaha penyelamatan ini.

Menghadapi musuh dengan taruhan nyawa menjadi teman setia yang siap menanti. Kita yang mati atau mereka yang mati, merupakan keniscayaan. Semua tantangan dan hadangan musuh dari luar, mereka hadapi bersama. Mereka bertempur bersama melawan musuh. Mereka saling menjaga dan melindungi satu dengan yang lain. Tetapi musuh yang terbesar yang harus mereka hadapi adalah diri mereka sendiri. Musuh itu mulai menampakkan *tanduknya*, ketika mereka mengetahui alasan mereka diterjunkan dalam medan peperangan adalah guna menyelamatkan James Ryan. Team mulai tidak merasa puas, marah, dan terpecah.

Musuh dari luar dapat diprediksi. Musuh dari kalangan sendiri, masih dapat diatasi. Tetapi apabila ternyata musuh itu adalah diri sendiri, tak mampu diantisipasi apalagi dikritisi. Menghadapi kenyataan ini, Captain Miller sebagai pimpinan pasukan tetap pada pendiriannya, sekalipun banyak rekan yang berguguran, bahkan terjadi perpecahan di kelompoknya, dia tetap fokus kepada tugas mulia penyelamatan James Ryan.

Sampai akhirnya, Captain Miller harus membayar mahal perjuangannya dengan mengorbankan nyawanya di atas sebuah jembatan. Sebelum kematian menjemput dan dalam keadaan sekarat Captain Miller berbisik kepada James: “James... earn this, earn it”, yang artinya: “James... Jangan sia-siakan hidupmu”.

Dari cerita ini tergambar secara jelas makna kepemimpinan yang sesungguhnya. Kepemimpinan yang

teguh dan berintegritas. Demi mencapai tujuan bersama orang lain, pemimpin tersebut rela melakukan berbagai macam cara dan apapun kondisi yang harus dilaluinya. Organisasi dengan kepemimpinan yang demikian pasti akan mendapatkan dukungan penuh dari para pelaku kerjanya. Para pekerja tersebut rela menerima kepemimpinan seseorang yang sebelumnya telah berbuat banyak bagi anak buahnya.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan atau *leadership* menurut kamus Merriam-Webster didefinisikan sebagai: *the office or position of a leader, capacity to lead, the act or an instance of leading*. Kepemimpinan adalah ketika seseorang diberikan atau mendapatkan posisi, otoritas, kapasitas untuk mengatur dan mengarahkan orang lain. Kepemimpinan akan memperlengkapi seseorang dengan kekuasaan untuk memutuskan sesuatu hal agar dapat dilaksanakan.

Sedangkan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), kepemimpinan adalah: *the process of directing and influencing the task related activities of group members*. Kepemimpinan menggambarkan sebuah proses mengarahkan dan memengaruhi orang lain untuk melakukan satu pekerjaan. Ada proses dan mekanisme dalam menjalankan satu kepemimpinan dan hal tersebut membutuhkan investasi waktu panjang yang bertahap dan ketat.

Konsep kepemimpinan ini telah diteladankan oleh Staf Kepala Angkatan Darat Amerika, George C. Marshall

kepada anak buahnya Captain Miller. Bagaimana pimpinan dengan otoritas dapat mengarahkan anak buahnya untuk melakukan sesuatu yang diinginkannya demi kepentingan orang lain dan organisasi yang lebih besar. Kepemimpinan akan dibuktikan manakala anak buah dapat menerima dan menjalankan suatu instruksi dengan taat, rela, dan maksimal.

Anak buah yang melakukan satu instruksi dengan beban sedikitnya menggambarkan siapa pimpinannya. Memang di sisi yang lain bisa diakibatkan oleh malas dan kurangnya daya juang anak buah tersebut. Tetapi di banyak sisi, dapat terjadi karena pimpinannya tidak memiliki wibawa yang dapat dibanggakan oleh anak buah tersebut.

Wibawa yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan sangat tergantung dari *sepak-terjang*-nya dalam keseharian. Kewibawaan tidak dapat dibangun dalam satu hari, satu minggu, atau satu tahun, tetapi dibangun dalam jangka waktu yang panjang melalui interaksi dan pengalaman hidup dalam kenyataan.

Jika seorang anak buah *manut* mengikuti apa saja yang diinstruksikan oleh pimpinannya, tidak serta merta dapat dikatakan bahwa kepemimpinannya berhasil. Tetapi mungkin adanya faktor-faktor lain mengapa anak buah tersebut seketika melakukan apa yang diinstruksikan *boss* tersebut. Faktor-faktor itu antara lain, takut dimarahi, takut dipecat, tugas rutin, dan alasan-alasan pribadi lainnya.

Keberhasilan seorang pemimpin terlihat saat anak buah dapat melakukan satu pekerjaan atau tugas tanpa beban. Anak buah melihatnya sebagai tanggung jawab yang harus dipenuhi. Anak buah tersebut taat dan patuh kepada pimpinannya dengan ketulusan dan kerelaan yang total. Hal ini dapat terjadi mungkin *boss*-nya telah menjadi teladan yang baik buat seluruh anak buahnya.

Kewibawaan seorang pemimpin hari ini adalah endapan kewibawaan tahun-tahun panjang yang telah dilaluinya. Pembangunan kewibawaan tidak dapat dipaksakan karena adanya satu posisi atau status yang dilekatkan pada namanya. Kewibawaan model seperti ini akan hilang termakan zaman, berdurasi, dan *rapuh*. Lihat saja, ketika seseorang tidak menduduki satu jabatan atau posisi tertentu: Apakah orang-orang di sekelilingnya masih memberikan penghormatan sebagaimana mestinya? Yang terjadi adalah ketika seseorang *lengser* dari jabatannya, maka penghormatan kepada dia pun akan berangsur-angsur sirna. Namanya tidak dikenal lagi, apalagi status dan jabatannya.

Tetapi ketika kewibawaan seseorang terbangun karena satu kepribadian yang berintegritas, bertanggung jawab, dan cerdas, maka yang terjadi adalah sebaliknya. Sekalipun status pimpinan tidak lagi melekat di namanya, tetapi penghormatan orang-orang sekelilingnya tidak pernah bergeser atau berkurang sedikit pun. Pimpinan itu telah menjadi bagian hidup orang-orang tersebut.

## Teladan Hidup

Adalah seorang pegawai harian lepas (PHL) Biro Umum yang bertugas di Balai Kota DKI Jakarta, Indah Pujiati namanya. Pada satu ketika mendapatkan kejutan berupa surat yang ditulis langsung oleh tangan mantan Gubernur DKI Jakarta, Basuki Tjahaja Purnama atau Ahok. Seorang pemimpin yang pernah ia layani. Seraya menerima dan membaca surat balasan tersebut, Indah tak kuasa menahan tangis karena haru.

Indahlah yang menyiapkan makan siang untuk Ahok dan dia masih bisa mengingat jenis makanan yang dimakan oleh pimpinannya. Setelah pimpinannya tersebut tidak lagi terlihat, ada rongga kosong yang terbuka di hati dan jiwa Indah. Akhirnya, dia memberanikan diri untuk berkirim surat kepada pimpinannya, sekadar menyapa dalam hormat dan ketulusan.

Kira-kira demikian bunyi surat yang dibuat oleh Indah...

*Surat untuk Pak Ahok*

*Pagi Pa...*

*Bapak apa kabarnya, semoga bapak selalu sehat dlm lindungan Allah. Saya Indah Pa, saya kangen banget sama bapak. Kalau saya rindu Bapak sy selalu buka yutub Pak. Dalam isi surat ini saya ingin mengucapkan trima kasih kepada bapak. Karna bapak sudah banyak menolong dan membantu saya.*

*Saya tidak akan pernah melupakan kebaikan bapak sekali lagi saya ucapkan trima kasih ya pa.. Setiap waktu saya berdoa untuk bapak semoga bapak nanti bisa menjadi pemimpin ibu kota Jakarta lagi aamiin... Pa, sekian surat dari saya, semoga bapak membalas surat ini trima kasih pa ahok..."*

Kekuatan aura dan wibawa seorang pemimpin tidak terletak pada jabatan yang ia sandang. Bukan terletak karena otoritas yang ia miliki. Seorang pemimpin yang kuat dan sejati bukan terletak pada kuatnya ia menggenggam sesuatu. Genggaman itu dapat berupa *power*, kuasa, otoritas, dan lain sebagainya. Tetapi kekuatan dan kesejatan seorang pemimpin terlihat pada saat itu malah rela melepaskan apa yang ada digenggamannya. Ia melepaskan haknya untuk kebaikan orang lain. Orang inilah yang lebih utama dari dirinya sendiri. *Hmmm...* masih adakah pemimpin dengan jiwa demikian? *Wallahualam.*

Surat Indah mendapatkan respon. Perhatian! Secara jabatan: Gubernur vs PHL. Pejabat tinggi publik dan orang nomer satu DKI Jakarta berhadapan dengan seorang Pekerja Harian Lepas. Perhatikan jauhnya jenjang hubungan tersebut bila ditinjau dari hierarki status. Sekali lagi, seorang pemimpin sejati tidak pernah *menghitung* hal tersebut. Struktur memisahkan. Tetapi cinta, kasih, dan hormat menyatukan.

Alhasil, surat indah berbalas. Demikian bunyi balasan surat Ahok kepada Indah.

*“Untuk Indah.*

*Saya baik-baik di sini. Banyak waktu untuk membaca, menulis, olahraga, dan berdoa. Terima kasih atas doa serta dukungannya kepada saya dan keluarga.*

*Terima kasih atas bantuannya yg selalu menyiapkan makanan dan minuman untuk saya sejak dari wagub sampai selesai tugas saya sebagai gubernur DKI.*

*Tuhan memberkati dan menolong Indah dan keluarganya.”*

### **Kepemimpinan yang Berkelas**

Kepemimpinan yang berkelas atau dapat disebut juga dengan kepemimpinan yang *excellent*. Pekerjaan seseorang dapat dikatakan *excellent* jika dapat dibuktikan tidak hanya sekadar bekerja dengan keras. Tetapi harus dibuktikan dengan kerja secara cerdas. Kerja cerdas ini memiliki dua indikator, yakni *successfully and efficiently*. Kerja tuntas dan kerja efisien.

Kata *excellent* berarti *extremely good; outstanding*. Artinya sangat bagus, terkenal. Ukuran keberhasilan pekerjaan seseorang ketika *user* dapat merasakan dan mengungkapkan kepuasannya atas hasil kerja orang tersebut. Penilaian *user* adalah penilaian apa adanya. Penilaian yang jujur, yang

sebenarnya tidak dapat dibeli dan menukarkannya dengan penilaian yang lain.

Dengan kata lain, untuk melihat apakah pekerjaan yang kita kerjakan *excellent* atau tidak, mintalah penilaian dari orang lain. Jangan pernah menilai diri sendiri. Malahan yang terjadi adalah penilaian tidak fokus, tidak *fair*, dan cenderung subyektif. Orang lainlah yang dapat menilai dengan jujur dan lengkap atas apa yang kita lakukan. Satu orang akan membantu menilai kualitas pekerjaan kita, apalagi yang menilai lebih dari satu orang.

Dalam satu buku kitab suci dikatakan bahwa orang bijak itu penasihatnya banyak. Dia terbuka akan nasihat, masukan, bahkan kritikkan. Kehebatan seorang pemimpin terlihat jelas pada saat dia menerima kritikkan. Entah dia menjadi marah, atau teduh tenang menerima kritikkan tersebut. Mengapa ia bisa teduh dan tenang menerima deraan kritikkan tersebut? Karena ia melihatnya menjadi sumber yang baru dan tenaga baru untuk mulai merangkai kembali pekerjaan yang telah ia lakukan.

Bagaimana atau apa yang menjadi ciri-ciri kepemimpinan yang *excellent*? Setidaknya penulis menyampaikan enam ciri karakter yang harus dimiliki dan dibangun oleh seorang pemimpin sejati atau pemimpin yang *excellent*. Enam ciri karakter pemimpin yang *excellent* seperti memiliki sikap yang optimis, fokus pada kesempatan-kesempatan, berdamai dengan segala

tantangan, memiliki empati, menyukai kebaikan, dan senang belajar dari kesalahan. Penjelasan lengkapnya akan diuraikan di bawah ini.

### ***Optimis***

Semua manusia selama hidup tidak akan pernah lepas dari masalah. Dengan memiliki paradigma ini maka akan membantu seseorang untuk dapat menerima setiap permasalahan yang datang dalam hidupnya. Namun, bagaimana menghadapi masalah tersebut, akan menjadi jauh lebih penting untuk diulas.

Ada orang yang bertahan dan berjuang dalam menghadapi permasalahan. Bak intan yang makin berkilauan ketika baja ukir tajam menderanya. Di sisi lain, ada orang yang tidak tahan bila berhadapan dengan masalah. Buru-buru mencari pertolongan yang dapat mengangkat dan menghindari masalah itu. Menarik diri dan lari dari satu tekanan dan permasalahan yang membelit. Orang yang demikian dapat diumpamakan sebatang arang yang rapuh.

Apakah anda mengetahui bahwa unsur pembentuk intan dan arang bersaudara? Ya, Atom Carbon (C). Tetapi mengapa keduanya total berbeda? Masalahnya terdapat pada struktur dan ikatan atom karbonnya. Jika pada intan strukturnya rapat dan ikatannya kuat, sebaliknya pada arang tidak padat dan cenderung lemah ikatannya.

Coba saja pegang sebatang arang maka atom karbonnya akan tertinggal dan melekat di tangan. Sekalipun ratusan bahkan ribuan kali dipegang maka tangan anda akan menjadi hitam.

Orang yang optimis suka akan masalah. Suka masalah di sini bukan berarti senang mencari masalah, tetapi lewat masalah itulah dia akan ditingkatkan kapasitas, kompetensi, maupun mentalnya. Jadi orang yang optimis tidak akan tenggelam di dalam masalah. Justru sebaliknya, dia akan berselancar di atas gelombang-gelombang permasalahan. Hingga dia menjadi ahli dalam menghadapi dan mengurai permasalahan yang ada.

Seorang pemimpin harus memiliki mental optimis ini. *No discussion!* Tahukah anda? Bahwa perilaku yang baik akan menular kepada orang lain dan menjadikannya memiliki perilaku yang baik pula.

### ***Fokus pada kesempatan***

Sebenarnya kesempatan itu tidak pernah hilang. Yang ada adalah jika kita gagal menangkapnya maka orang lainlah yang menangkap kesempatan itu. Alhasil, kita akan menjadi penonton yang baik atas kesuksesan orang yang memanfaatkan kesempatan tersebut.

Fokus kepada kesempatan dapat dilakukan melalui serangkaian pelatihan yang panjang. Pelatihan melalui berbagai pengalaman nyata dalam kehidupan.

Pemimpin yang piawai dalam membaca dan menemukan kesempatan pertama akan membawa organisasinya maju dan lestari di masa yang akan datang. Benjamin Franklin mengatakan: *if you have something to do tomorrow, do it today*. Mengapa? Karena esok memiliki warna kesempatannya sendiri. Kerjakan sekarang dan kesempatan yang lain akan datang.

### ***Berdamai dengan tantangan***

Penjelasan point ketiga ini tidak terlalu jauh berbeda dengan point pertama. Tantangan adalah keniscayaan.

Mengapa banyak orang gagal? Karena mereka takut gagal. Ketakutan seperti ini tidak akan pernah menciptakan kemajuan, walau hanya selangkah. Belum dicoba, sudah takut *duluan*. Sekalipun seseorang memiliki pengetahuan akan sesuatu secara memadai, tetapi jika ia takut melangkah, maka orang tersebut tidak akan pernah berhasil.

Berdamai dengan tantangan dimaksudkan agar seseorang berani untuk melangkah, sekalipun pada akhirnya harus menghadapi fakta kegagalan. Ada satu adagium atau ujaran: *if you fall for seven times, you have to stand up for eight*. Jika engkau gagal dan jatuh tujuh kali, bangkitlah delapan kali.

Orang tidak pernah menghitung berapa kali engkau jatuh dan gagal. Untuk memikirkan urusan mereka sendiri saja sudah setengah mati, apalagi mengurus urusan orang

lain. Jangan pernah takut dan malu jika kita gagal. Kita harus bangkit dan menghadapi kegagalan tersebut dengan segala tantangannya.

Jadi, jika seorang pemimpin didapati jatuh dan gagal, tidak usah pesimis! Anda masih punya beberapa kesempatan untuk memperbaiki kegagalan itu. Yang penting posisi terakhir anda adalah *stand-up* bukan *lay-down*.

### ***Empati***

*Empathy define as the ability to understand and share the feelings of another.* Empati adalah kemampuan untuk mengerti dan memahami serta membagi perasaan (mendalam) kepada orang lain.

Pemimpin yang memiliki empati sebenarnya sudah selesai dengan dirinya. Maksudnya adalah dia dapat menerima apapun keadaan dirinya dan bersyukur. Setelahnya dia pasti terbuka dan dapat menerima seluruh keberadaan orang lain.

Empati adalah kekuatan yang *powerful*, kekuatan yang dapat menguatkan orang lain. Pemimpin seperti ini akan disukai dan disegani oleh anak buahnya sepanjang masa. Sekali pun secara fisik tidak hadir, tetapi dapat dirasakan aura kebaikannya dalam mengerti orang lain.

Empati akan melahirkan hubungan. Ya, hubungan yang akrab dan spesial. Hubungan yang dihasilkan dari saling penerimaan dan kepercayaan satu dengan lainnya. Buat pemimpin yang memiliki empati yang tinggi, hubungan batin

adalah segalanya. Hubungan batin yang jauh melampaui hubungan dalam pekerjaan secara teknis, sistem, dan prosedural.

John D. Rockefeller berujar: *“I will pay more for the ability to deal with people than any other ability under the sun.”* Luar biasa. John mendudukan kemampuan untuk dapat berdampingan dengan orang lain merupakan harga dan kesempatan yang mahal, bahkan paling mahal jika dibandingkan dengan keterampilan lain.

Rasa empati akan menghilangkan ketakutan, kecurigaan, dan prasangka buruk. Pemimpin yang *excellent* belajar untuk dapat menaruh percaya kepada anak buahnya. Dalam kurun waktu tertentu maka anak buahnya pun akan menaruh kepercayaan yang sama. Inilah kesejatian sebuah hubungan, hubungan yang dibangun atas dasar kepercayaan dalam ketulusan.

### ***Menyukai kebaikan***

Pemimpin yang *excellent* ditandai dengan memiliki hati dan isi pikiran yang baik terhadap banyak orang. Kata ‘baik’ di sini bisa abstrak dan relatif. Oleh karenanya, dibutuhkan beberapa indikator agar kata ‘baik’ dapat dipahami dan dilandaskan sehingga dapat diimplementasikan dalam kenyataan.

Kata ‘baik’ dapat diartikan elok, patut, teratur, berguna, tidak jahat, dan lain-lain. Bahasa Inggris menyebutnya

dengan *good, fine, kind, well, etc.* Jadi, seseorang dikatakan memiliki hati dan pikiran yang baik, jika pikiran yang diterjemahkan dalam perbuatannya elok, tidak melukai orang lain, dan berguna bagi sesama. Kebaikan hati dan pikiran seseorang tidak dapat ditutup-tutupi.

Tindakan dan perbuatan seorang pemimpin dikatakan baik, **Pertama**, jika memberikan nilai tambah. Di belakang orang dan organisasi yang ‘besar’ selalu terdapat pelayan dan pelaksana yang ‘besar’ pula. Kata ‘besar’ dapat diartikan *excellent*, pionir, superior, dan lain sebagainya. Dia bekerja bukan sekadarnya. Kerja keras itu sudah pasti. Kerja cerdas pun menjadi ciri yang melekat.

Kebaikan pemimpin ini akan terasa oleh anak buahnya melalui dukungan menjadikan mereka yang di bawahnya menjadi maju dan lebih maju. Dia tidak memikirkan kepentingannya sendiri. Anak buah dan orang lain telah menjadi prioritas utama dalam hal memajukan dan meningkatkan kapasitas serta kompetensi mereka. Orientasinya selalu kepada kepentingan orang lain.

Kebaikan pemimpin di sini dapat disejajarkan dengan kebaikan orangtua kepada anak-anaknya. Kebaikan tanpa menuntut balas, upah, atau pengembalian. Orangtua yang baik akan memandang tindakan baik kepada anak-anak mereka bukan lagi sebagai kewajiban tetapi menjadi kebutuhan. Jika orangtua berpikiran bahwa memberi kebaikan kepada anak-anak adalah kewajiban: itu kebaikan

dalam arti normal dan umum. Tetapi jika perspektifnya berubah, bahwa memberi kebaikan kepada anak-anak adalah sebuah kebutuhan maka hal itu adalah tindakan yang agung dan luhur.

Setiap anak dapat merasakan kebaikan yang diberikan orangtua mereka, baik masih dalam status kewajiban atau pun sudah *mature* menjadi kebutuhan. Demikian juga pemimpin yang memiliki dan menyebarkan kebaikan kepada anak buahnya, baik *level* kewajiban atau kebutuhan, tetap dapat dinikmati dan dirasakan.

Dengan demikian, benarlah apa yang dikatakan kitab suci: *Jangan jenuh dalam berbuat kebaikan*. Jikalau pemimpin sudah jenuh dalam menebarkan kebaikan kepada anak buahnya maka sebenarnya organisasi yang dipimpinnya akan *stagnan*. *Stagnan* menunjuk kepada proses kegiatan yang bergulir hanya sekadar menjalankan aktivitas biasa dan rutin. Tidak ada semangat, gairah, dan kegembiraan. Semua berlangsung *biasa saja*. Tanpa *denyut* fluktuatif yang memberi kesegaran dalam menjalankan aktivitas organisasi.

Sebagai penutup sub bagian ini, *Mother Theresa* pernah berkata: *if you can not feed hundred people, the just feed one*. Luar biasa. Kebaikan kita tidak harus diarahkan kepada ratusan atau ribuan orang. Lakukanlah hal yang baik, sekalipun seorang saja dan hal itu akan memberi dampak positif yang signifikan di kemudian hari.

### ***Belajar dari kesalahan***

Setiap orang pernah melakukan tindakan yang salah. Salah dalam mengambil jurusan program studi di perguruan tinggi, salah dalam melakukan perencanaan sehingga mengalami kegagalan usaha, kesalahan memilih jodoh, dan kesalahan-kesalahan yang lain.

Tetapi, apakah dengan kesalahan-kesalahan tersebut membuat seseorang berhenti dan *stagnan and do nothing*? Kita harus bangkit dan belajar dari kesalahan tersebut. Kita tidak berkompromi sedikit pun atas kesalahan yang telah dilakukan. Tetapi jika berdiam diri dan terus menerus memikirkan mengapa kesalahan itu terjadi maka kita akan tenggelam dan tidak akan pernah maju dalam menghadapi kehidupan ini.

Pemimpin yang *excellent*-pun tidak dapat melepaskan diri dari satu tindakan yang salah. Bagaimana belajar atas kesalahan itu? Bagaimana bangkit dari keterpurukkan? Bagaimana membuat strategi baru untuk meminimalkan kesalahan? Tindakan-tindakan itu jauh lebih berarti.

Thomas Alva Edison adalah seorang ilmuwan yang terkenal. Dalam karyanya, ia diakui dunia sebagai penemu lampu pijar, sebuah penemuan yang sangat berguna bagi kehidupan manusia. Tetapi apakah saudara tahu latar belakang pemuan yang mengagumkan tersebut? Dalam salah satu bagian biografinya diceritakan bahwa Thomas Alva Edison mengalami kegagalan 999 kali dalam usaha

melakukan percobaan tersebut. Akhirnya, usaha Thomas Alva Edison membuahkan hasil dengan ditemukannya lampu pijar dari percobaannya yang ke-1000. *Amazing!*

Tahukah anda? Pada saat kita gagal, sebenarnya kita telah menemukan satu ilmu atau pelajaran yang sangat berharga. Pelajaran yang dapat menghindarkan diri dari kesalahan-kesalahan yang berpotensi terjadi di kemudian hari. Pelajaran tersebut juga dapat dibagikan kepada orang lain agar tidak melakukan kesalahan yang sama. *Cukup saya saja yang salah! Anda tidak perlu mengulangi kesalahan yang sama.*

Saya ingin menaikkan “derajat kepanasan” dalam sub bab ini. Jika kita mengalami tekanan, hukuman, kegagalan karena kesalahan kita, itu merupakan hal yang normal dan natural. Tetapi, jika kita mampu untuk menerima dampak yang menyakitkan atas kesalahan yang tidak kita perbuat, itulah baru *excellent. Tidak ada duanya!*

Kita belajar dari organisasi militer, dimana terjadi kesalahan satu orang prajurit merupakan kesalahan bersama, atau kelalaian kelompok. Kesalahan anak buah adalah kesalahan komandannya. Begitu pun dalam dunia pendidikan, semangat yang sama pun berlaku atasnya seperti pada contoh di bawah ini.

Dalam pemberitaan di media, Rektor Universitas Islam Indonesia (UII) Harsoyo mengundurkan diri di depan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Muhammad Nasir

saat jumpa pers di Kopertis Wilayah V, Kamis (26/1/2017). Keputusan ini diambil sebagai pertanggungjawaban moral atas meninggalnya tiga mahasiswanya di kegiatan Diksar Great Camping (GC) ke-37.

Harsoyo berujar: “Saya mengundurkan diri dari Rektor UII. Ini sebagai pertanggungjawaban moral. Tanggung jawab penuh di rektor sebagai pimpinan, bukan pada wakil rektor, pembantu rektor, atau mahasiswa.” *Excellent!*

Perilaku individu adalah cerminan perilaku pimpinan. Perilaku pekerja adalah cerminan perilaku organisasi. Sejatinya, kepemimpinan yang berkelas pemimpin akan menghasilkan pekerja yang memiliki kelas dan tingkatan yang sama. Oleh karena itu, hati-hatilah dalam hal memilih seorang pemimpin. Kemana organisasi akan dibawa, sungguh sangat tergantung kepada kepiawaian pemimpin tersebut memimpin.



### **Kiat-Kita**

1. Kepemimpinan yang berkelas harus dapat diciptakan. Oleh karenanya, milikilah perencanaan strategis untuk mendapatkan pemimpin yang ideal.

2. Tentukan indikator-indikator yang jelas dalam pemilihan pemimpin. *Strict to the rules!*
3. Buatlah paket dan program yang menarik dan berkesinambungan untuk para calon-calon pemimpin. Lakukan dengan konsisten proses regenerasi di dalam organisasi.



“Kesejatian kepemimpinan akan terlihat pada saat kelam, pekat, dan tak ada harapan. Tetapi ia tetap teguh, percaya, dan tak putus harapan. Organisasi *untung besar* jika memiliki seseorang dengan jiwa kepemimpinan sedemikian”







# BAGIAN KEDUA PERILAKU INDIVIDU



Bagian Kedua dalam buku ini menjabarkan langkah-langkah operasional perilaku organisasi dari sudut pandang perilaku individu. Pendekatan dalam bagian kedua ini juga tidak kurang dari bagian kesatu, yakni pemaparan para pakar, penjelasan pandangan penulis, serta contoh-contoh aplikatif. Sehingga pembaca dapat menemukan *benang merah* dalam rangkaian panjang teori perilaku organisasi.



## BAB 12

# WALK THE TALK

*When People Talk, Listen Completely.*

*Most People Never Listen.*

**- Ernest Hemingway -**

Seorang penyanyi legendaris ber-genre balada, Abid Ghoffar bin Aboe Dja'far atau yang lebih dikenal dengan panggilan nama Ebiet G. Ade pernah melantunkan satu kalimat bermakna dalam lagunya. Dengan judul lagu “Catatan Seorang Penyair” demikian salah satu bunyi baitnya:

*Marilah kita coba dengarkan Jalan fikirannya  
yang cemerlang*

*Siapa tahu dapat kita mengerti*

*Jangan lihat siapa bicara Tapi dengar apa katanya*

Perhatikan kalimat bait terakhir: “*Jangan lihat siapa bicara, tapi dengar apa katanya.*” Konteks lagu yang didendangkan oleh Ebiet G. Ade sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Ernest Hemingway: “*Most people never listen.*”

Sudah menjadi kaidah atau aturan yang berlaku umum, bahwa seseorang akan lebih mendengar pembicaraan orang yang memiliki kedudukan, orang yang dituakan, atau orang yang memiliki status dan jabatan tertentu. Sedangkan jika seseorang itu tidak memiliki atribut apapun maka apa yang disampainya menjadi kurang atau tidak berarti.

Manusia dewasa ini lebih memberi perhatian kepada atribut yang dimiliki oleh seseorang ketimbang dengan isi atau konten pesan yang disampaikan. Sekali lagi disampaikan bahwa tepat apa yang diargumentasikan Ernest: *Most people never listen!* Tentunya keadaan dan kondisi ini tidak patut terjadi dalam kehidupan berorganisasi. Seseorang dipandang karena isi bukan pada kemasan semata!

### **Visi, Misi, dan Nilai**

Dalam kehidupan berorganisasi, ada suatu tatanan atau mekanisme yang mengatur seluruh kegiatan setiap anggota organisasi. Tatanan atau mekanisme ini mengikat seluruh anggota organisasi tanpa terkecuali. Semua orang yang berada di dalam organisasi, baik pimpinan puncak, menengah, sampai bagian operasional memiliki nilai yang sama untuk dianut.

Nilai yang dianut itu menunjuk kepada semua orang harus dipandang sama dalam mentaati aturan. Aturan harus ditaati oleh staf operasional, manajer, sampai *board of director*. Organisasi yang dewasa tentunya tidak menganut jargon “Hukum itu tajam ke bawah dan tumpul ke atas.”

Semua orang memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan yang telah dipercayakan oleh organisasi. Dengan demikian, sekali pun seseorang memiliki jabatan manajer tetapi jika tidak dapat memenuhi kewajiban pekerjaannya maka aturan organisasi harus dikenakan kepadanya. Begitu pun dengan bagian operasional yang tidak memenuhi target yang telah ditetapkan maka mekanisme aturan harus berlangsung secara adil.

Setiap anggota organisasi dalam melakukan aktivitas pekerjaannya harus ‘digerakkan’ oleh visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Oleh karenanya, jika didapati seorang anggota organisasi melakukan penyimpangan dari visi, misi, dan nilai-nilai organisasi maka ia harus dikenakan kedisiplinan sesuai dengan aturan perusahaan. Siapapun dia!

Visi, misi, dan nilai-nilai organisasi merupakan landasan mendasar bagi seluruh gerak, kegiatan, dan langkah-langkah organisasi. Visi, misi, dan nilai-nilai organisasi juga harus menjadi pedoman dan arah yang harus menjadi tujuan bersama. Dengan melihat pentingnya keberadaan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi maka setiap anggota organisasi harus memahami, mengerti, dan melakukan apa yang telah digariskan.

Pemahaman dan pengertian seseorang terhadap rumusan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi akan terlihat dalam kegiatan pekerjaan sehari-hari. Semisal disebutkan satu nilai yang dianut oleh organisasi adalah “Bekerja secara tuntas.” Maka nilai ini akan bermakna saat didapati seorang pekerja melakukan pekerjaannya secara tuntas. Secara tuntas dimaksudkan bahwa pekerjaan yang dilakukan telah memenuhi kriteria dan indikator penilaian (telah memenuhi KPI – *Key Performance Indicator*).

*Kentucky Fried Chicken* atau disingkat KFC adalah suatu merek dagang waralaba yang berasal dari Louisville, Kentucky, Amerika Serikat. KFC didirikan oleh Kolonel Harland Sanders dengan andalan ayam goreng sebagai menu utamanya yang biasa disajikan dalam kemasan dari kertas karton.

Sebagai pewaralaba dunia, KFC juga telah memiliki rekan-rekan *franchise* yang ada di Indonesia. PT. Fast Food Indonesia dikenal sebagai pemegang hak merek KFC. Data 2016-2017 kuartal pertama disebutkan bahwa PT Fast Food Indonesia telah memiliki sekitar 580 unit gerai KFC yang tersebar di seluruh Indonesia.

Hal yang menarik untuk diperhatikan ialah perkembangan dalam segi jumlah gerai yang cukup signifikan. Didirikan pada 1978. Sampai pada akhir 2011, perusahaan telah mengoperasikan sebanyak 421 gerai, yang tersebar di 32 dari 33 propinsi, di lebih dari 95 kota-kota di seluruh Indonesia, dan mempekerjakan sekitar

16.365 karyawan dengan hasil penjualan lebih dari Rp3,317 triliun. Luar biasa.

Dengan perkembangan yang sangat signifikan tersebut tidak dapat dilepaskan dari visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Lebih dari 16.365 orang karyawan bekerja dan beraktivitas sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh organisasi. Inilah visi, misi, dan nilai-nilai organisasi KFC Indonesia.

**Visi:** Selalu menjadi merek restoran cepat saji Nomor 1 di Indonesia dan mempertahankan kepemimpinan pasar dengan menjadi restoran yang termoderen dan terfavorit dalam segi produk, harga, pelayanan, dan fasilitas.

**Misi:** Semakin memperkuat citra merek KFC dengan strategi-strategi dan ide-ide yang inovatif, terus meningkatkan suasana bersantap yang tiada bandingannya dan konsisten memberikan produk, layanan, serta fasilitas restoran yang selalu berkualitas mengikuti kebutuhan dan selera konsumen yang terus berubah.

**Nilai:** Mempersembahkan restoran dengan tampilan dan desain termoderen dan sesuai dengan tren masa kini, dan memberikan suasana menyenangkan dengan tempat duduk yang nyaman dengan terus melakukan peremajaan restoran, dan menyajikan produk berkualitas tinggi yang paling digemari oleh pelanggan dengan kecepatan dan keramahan yang tak tertandingi.

Seluruh sumber daya dan rangkaian kegiatan produksi serta usaha yang ada di dalam organisasi KFC Indonesia diarahkan sepenuhnya sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Sampai-sampai di dinding salah satu gerai terpampang sebuah foto yang menampilkan semua pekerja di salah satu gerai dengan sebuah tulisan sederhana: *"We are a family."*

Perusahaan yang digerakkan oleh visi, misi, dan nilai-nilai organisasi akan terlihat pertumbuhannya secara signifikan. Visi, misi, dan nilai-nilai telah menggerakkan seluruh aktivitas kegiatan pekerjanya. Visi, misi, dan nilai-nilai organisasi tidak lagi dipandang sebagai sekadar rumusan tak bermakna tetapi telah menjadi acuan yang dipahami serta dibuktikan dalam kegiatan konkret.

Setiap anggota organisasi tidak lagi melihat siapa yang berbicara tetapi mendengar apa katanya. Setiap anggota organisasi memang sepatutnya memberikan penghormatan yang pantas kepada pemimpinnya tetapi lebih dari pada itu harus membuktikan ketaatannya melalui hasil kerja nyata sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.

### **Menghidupi Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Organisasi.**

Visi, misi, dan nilai-nilai organisasi adalah pilar utama yang menjaga keberlangsungan operasional perusahaan. Pilar yang menjadi penyangga, pedoman, dan sekaligus menjadi batu penjurus dari semua aktivitas operasional organisasi. Jika salah satu pilar tersebut lemah maka akan melemahkan pilar-

pilar yang lain, sehingga keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi dapat terhambat.

Oleh karena itu, merupakan satu hal yang harus dipandang mutlak dan tidak dapat ditawar bahwa setiap anggota organisasi harus menghidupkan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Sebagai perwujudan bahwa anggota organisasi telah menghidupkan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi sangat terlihat melalui hasil kerja, proses kerja, dan persiapan kerja yang dilakukan.

Memperhatikan perkembangan KFC Indonesia yang cukup signifikan, menjadi landasan yang kuat dua pertanyaan strategis diajukan. Bagaimana setiap anggota organisasi dapat menghidupkan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi? Bagaimana tahapan-tahapan yang harus dilalui?

## **SMART**

Bagaimana anggota organisasi dapat menghidupi kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi? Seluruh anggota organisasi harus mengetahui secara jelas rumusan kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi tersebut. Pengetahuan akan rumusan visi, misi, dan nilai-nilai ini harus menjadi pemahaman yang sama semua anggota organisasi.

Penempatan bingkai, *banner*, atau spanduk yang berisi tentang kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi di setiap sudut ruangan organisasi dapat menjadi alat pengingat yang ampuh. Sehingga seluruh anggota organisasi dapat mengingat dan memahami rumusan kalimat-kalimat tersebut.

Rumusan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi harus memenuhi kaidah SMART, yakni rumusan-rumusan tersebut harus *Specific* (spesifik atau khusus), *Measurable* (dapat diukur), *Attainable* (dapat dicapai), *Realistic* (realistis), and *Time-bound* (batas waktu). Rumusan kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi yang SMART akan terbaca secara jelas, terpahami, dan dimengerti oleh seluruh anggota organisasi.

Dari sisi kelembagaan, organisasi harus dapat melandaskan tujuan dan cita-cita perusahaan melalui rumusan kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Sehingga seluruh anggota organisasi dapat menjalankan seluruh kegiatan dan program perusahaan di atas landasan tersebut.

Seseorang dapat menjalankan seluruh aktivitas pekerjaannya dengan baik jika arah yang ingin dituju oleh organisasi tertulis secara jelas sehingga dapat dimengerti dan dipahami. Untuk memenuhi hal tersebut maka kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi harus spesifik dan jelas. Sesuatu yang tergambar secara spesifik dan jelas akan memiliki kesempatan pencapaian yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan rumusan yang terkesan umum dan luas. Untuk mengurai hal tersebut, kita akan menggunakan contoh rumusan kalimat misi KFC di bawah ini.

Bandingkan dua kalimat misi berikut ini.

- *Semakin memperkuat citra merek perusahaan dengan strategi-strategi dan ide-ide yang inovatif, terus meningkatkan suasana bersantap yang tiada*

*bandingannya dan konsisten memberikan produk, layanan, serta fasilitas restoran yang selalu berkualitas mengikuti kebutuhan dan selera konsumen yang terus berubah.*

- *Memperkuat citra perusahaan yang inovatif dalam produk, pelayanan, dan Penunjang.*

Perhatikan kedua rumusan kalimat misi di atas. Pada rumusan pertama, terlihat kalimat misi begitu lengkap dengan dukungan strategi dan penguraian kata 'inovatif'. Seseorang yang membacanya pasti akan tahu secara detail apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kalimat yang cenderung panjang seperti ini tidak mudah untuk diingat dan dihafalkan. Mengapa? Organisasi berharap agar seluruh anggota perusahaan dapat menghafal di luar kepala rumusan kalimat misi ini.

Tetapi pada rumusan kedua, kalimat misi menjadi lebih enak terbaca dan langsung dapat dipahami serta mudah diingat. Kata 'inovatif' dalam penterjemahan praktiknya dapat disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi. Inovatif yang dimaksud adalah mengembangkan suasana bersantap yang bervariasi, aneka pilihan menu makanan yang beragam, pelayanan, dan fasilitas yang nyaman.

Kalimat misi yang SMART harus menjadi milik seluruh anggota organisasi. Agar seluruh anggota memiliki semangat dan persepsi yang sama sesuai dengan rumusan kalimat misi tersebut. Perhatikan contoh rumusan kalimat dari restaurant

cepat saji *Burger King's: To offer reasonably priced quality food, served quickly, in attractive, clean surrounding.* – Menawarkan makanan berkualitas dengan harga terjangkau, dilayani dengan cepat, atraktif, dan lingkungan yang bersih. Kalimat sederhana, *to the point*, dan mudah untuk diingat. Agar lebih detil dalam memperhatikan rumusan kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi, di bawah dijabarkan beberapa contoh.

Tabel 12.1 Rumusan Kalimat Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Organisasi

Organisasi	Visi	Misi	Nilai-Nilai
ABDA Asuransi	Menjadi perusahaan asuransi umum yang handal berlandaskan integritas yang tinggi dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjadikan ABDA sebagai perusahaan asuransi umum yang kompeten dan memiliki kredibilitas tinggi.</li> <li>• Memberikan pelayanan yang berkualitas untuk memenuhi kepuasan pelanggan.</li> <li>• Mengembangkan sumber daya manusia yang professional dan berkualitas.</li> <li>• Mengutamakan kinerja keuangan perusahaan yang sehat dan senantiasa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integritas</li> <li>• Kerja sama Tim yang Solid</li> <li>• Tangguh</li> <li>• Fokus Pada Pelanggan</li> </ul>

Organisasi	Visi	Misi	Nilai-Nilai
		menghasilkan keuntungan yang optimal.	
GARUDA INDONESIA	Menjadi perusahaan penerbangan yang handal dengan menawarkan layanan yang berkualitas kepada masyarakat dunia menggunakan keramahan Indonesia.	Sebagai perusahaan penerbangan pembawa bendera bangsa ( <i>flag carrier</i> ) Indonesia yang mempromosikan Indonesia kepada dunia guna menunjang pembangunan ekonomi nasional dengan memberikan layanan yang profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Efficient &amp; effective</i></li> <li>• <i>Loyalty</i></li> <li>• <i>Honesty &amp; openness</i></li> <li>• <i>Integrity</i></li> </ul>
KOMPAS GRAMEDIA Group	Menjadi Perusahaan yang terbesar, terbaik, terpadu dan tersebar di Asia Tenggara melalui usaha berbasis pengetahuan yang menciptakan masyarakat terdidik, tercerahkan, menghargai kebhinekaan dan adil sejahtera.	Menjadi Perusahaan yang terbesar, terbaik, terpadu dan tersebar di Asia Tenggara melalui usaha berbasis pengetahuan yang menciptakan masyarakat terdidik, tercerahkan, menghargai kebhinekaan dan adil sejahtera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Caring</i></li> <li>• <i>Credible</i></li> <li>• <i>Competent</i></li> <li>• <i>Competitive</i></li> <li>• <i>Customer Delight</i></li> </ul>

Organisasi	Visi	Misi	Nilai-Nilai
UNIVERSITAS INDONESIA	Menjadi pusat ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebudayaan yang unggul dan berdaya saing, melalui upaya mencerdaskan kehidupan bangsa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, sehingga berkontribusi bagi pembangunan masyarakat Indonesia dan dunia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyediakan akses yang luas dan adil, serta pendidikan dan pengajaran yang berkualitas.</li> <li>• Menyelenggarakan kegiatan Tridharma yang bermutu dan relevan dengan tantangan nasional serta global.</li> <li>• Menciptakan lulusan yang berintelektualitas tinggi, berbudi luhur dan mampu bersaing secara global.</li> <li>• Menciptakan iklim akademik yang mampu mendukung perwujudan visi UI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Culture</i></li> <li>• <i>Trust</i></li> <li>• <i>Integrity</i></li> <li>• <i>Mutual Respect</i></li> <li>• <i>Diversity</i></li> </ul>

Sebagai langkah konkret, semua anggota organisasi dapat mengerti dan memahami rumusan kalimat visi, misi, dan nilai-nilai maka organisasi dapat melakukan serangkaian:

1. Sosialisasi secara teratur.
2. Mengucapkan secara bersama-sama dalam *event* tertentu.

3. Mengadakan penilaian kepada seluruh anggota organisasi dan memberikan apresiasi kepada anggota yang konsisten dan memiliki komitmen yang tinggi dalam memenuhi visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.
4. Mengajak perwakilan-perwakilan anggota organisasi untuk bersama-sama merumuskan rumusan visi, misi, dan nilai-nilai (jika perubahan diperlukan).

### **Komitmen**

Agar anggota organisasi dapat menghidupi kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi adalah komitmen. Komitmen untuk mentaati dan menjalankan semua kegiatan berdasarkan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi harus dilakukan oleh organisasi sebagai lembaga dan seluruh anggota sebagai pelaksana.

Organisasi yang kuat, semakin kuat, dan sangat kuat akan ditentukan oleh dua hal dalam konteks penanaman visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Dua hal itu adalah yang pertama, adanya rumusan kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi yang SMART. Dan yang kedua, adanya contoh yang dapat dijadikan teladan yang konkret. Sehingga seluruh anggota organisasi dapat memahami dan mengerti bahwa apa yang telah digariskan oleh organisasi bisa dicapai dan diwujudkan.

Adanya contoh yang dapat menjadi teladan bisa perseorangan atau kelompok. Contoh dalam menghidupi

kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi akan memberikan dampak yang signifikan terhadap pencapaian tujuan dan cita-cita organisasi.

Kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi yang SMART tetapi tidak dibuktikan dengan adanya contoh atau teladan yang kuat akan menyulitkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Justru, rumusan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi ini merupakan standard yang mutlak dan satu-satunya yang harus diikuti. Tidak ada standard yang lain.

Untuk memenuhi komitmen menghidupi nafas visi, misi, dan nilai-nilai organisasi harus dimulai dari para pemangku kepentingan organisasi. Para pemimpin perusahaan harus dapat menjadi contoh dan teladan yang kuat agar anggota organisasi yang lain dapat melihat keseriusan dalam usaha memenuhi komitmen tersebut.

Sehingga, setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi terdorong untuk memiliki komitmen yang sama seperti yang telah diteladankan oleh pemimpin mereka. Namun terkadang, pada kurun waktu tertentu organisasi atau perusahaan menjadi kurang memperhatikan komitmen yang ada pada karyawannya. Sehingga pemberian apresiasi atas komitmen terabaikan. Lambat laun akan berdampak kepada kinerja karyawan yang semakin menurun.

Dengan kata lain, organisasi atau perusahaan harus menjaga agar komitmen untuk memenuhi visi, misi, dan nilai-nilai organisasi agar para anggotanya dapat bertumbuh

dan berkembang. Salah satunya adalah melalui pemberian apresiasi atau penghargaan secara berkesinambungan.



#### **Kiat-Kiat**

1. Sebagai seorang pekerja, milikilah komitmen dan tekad untuk memberikan yang terbaik.
2. Komitmen dan tekad yang diwujudkannyatakan dalam perilaku kerja yang signifikan berpengaruh positif.
3. Tetaplah pada koridor visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.



“Komitmen adalah uang muka kesuksesan.  
‘Nilai’ dari seseorang sangat tergantung kepada komitmen  
positif yang dimilikinya.”





# BAB 13

## PERILAKU INDIVIDU DI ANTARA MAKNA DAN FAKTA

*Behavior is The Mirror in Which We can Display Our Image.*  
- Mahatma Gandhi -

Film yang bertema: “*The Pursuit of Happiness*” telah menjadi film *box office* yang diperankan oleh aktor terkenal, Will Smith. Adalah Chris Gardner yang diperankan oleh Will Smith yang diitinggalkan oleh istrinya karena keadaan ekonomi mereka yang semakin terpuruk. Chris meminta agar anak mereka, Christopher tetap bersamanya. Di tengah kesengsaraan Chris bersama putranya, Chris menerima tawaran magang tanpa bayaran di sebuah perusahaan pialang bernama *Dean Witter Reynolds* yang menjanjikan pekerjaan tetap bagi peserta magang yang dapat menunjukkan hasil kerja terbaik.

Selama sehari-hari ia dan Christopher tidur di tempat-tempat umum. Kemiskinan dan ketunawismaan Chris semakin mendorong tekadnya untuk menjalankan tugas pekerjaannya dengan giat. Alhasil, Chris menjadi peserta terbaik dan diterima bekerja di *Dean Witter Reynolds*. Beberapa tahun kemudian, Chris mendirikan perusahaan pialang sendiri yang ia beri nama *Gardner Rich*, sesuai dengan nama belakang dan harapannya.

Film: *The Pursuit of Happiness* berakhir dengan *happy ending* yang mana Chris Gardner berhasil mencapai kesuksesannya melalui pekerjaannya sebagai pialang di dalam perusahaannya sendiri, *Gardner Rich*.

Resensi cerita film di atas memang tidak menggambarkan cerita secara keseluruhan. Tetapi potongan-potongan dari cerita film ini sudah dapat menggambarkan kesulitan dan kemiskinan dari tokoh ceritanya, Chris Gardner.

Menariknya, di atas semua penderitaan dan kemiskinan tidak melambatkan langkah Chris dalam usaha mencapai apa yang dicita-citakan. Ia tetap berusaha keras untuk menjadi karyawan magang terbaik sekali pun tanpa bayaran. Di samping keadaan keluarga yang berantakan dan harus meninggalkan anak tunggalnya di pengungsian, ia tetap fokus kepada komitmen untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Keadaan seperti ini sungguh memilukan sekaligus menjadi vitamin yang sehat bagi tumbuh dan berkembangnya otot-otot jiwa.

Kerja keras, komitmen, dan kesungguhan pasti berbuah kesuksesan. Demikian dengan Chris Gardner yang dapat menikmati buah dari hasil perilakunya sendiri. Perilaku yang tetap bertahan di tengah guncangan hebat. Saya jadi teringat satu kalimat positif mengatakan: *pelaut yang ulung itu adanya di samudera yang luas dan dalam.*

Orang-orang tidak terlalu mementingkan keadaan anda, apalagi menghitung seberapa banyak anda gagal. Yang tahu persis berapa kali anda gagal adalah diri anda sendiri. Maka bertarunglah dengan kegagalan itu, jangan terganggu dengan pandangan orang lain. Sekali lagi, orang lain punya masalahnya sendiri-sendiri dan mereka juga bergelut untuk menemukan jalan keluarnya. Maaf, sebenarnya tidak ada waktu untuk menilai dan mengomentari kegagalan orang.

Seseorang akan cakap menghadapi masalah dan menemukan solusinya kalau ia bergaul akrab dengan segala macam masalah. Ingatlah! Pelaut yang ulung itu tempatnya bukan di kolam dengan kedalaman 1,5 meter tetapi samudera luas nan ganas yang siap untuk menenggelamkan perahu kehidupannya. Karena seringnya menghadapi badai dan topan laut, pelaut berpengalaman itu pun tahu bagaimana dan kapan menyelamatkan perahu dan anak buahnya.

Oleh karena itu, jika engkau gagal bersyukurlah, bangkit dan majulah. Mengapa? Karena tidak banyak orang mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan dan mengalami kegagalan dan bangkit lagi. Terimalah kegagalan

itu dan tetap tegaklah serta temukan solusi atasnya. Saya berharap anda dalam posisi berdiri tegap, sekali pun berbaju lusuh dan banyak luka di tubuh.

Sekelompok prajurit yang berhasil kembali ke barak dengan selamat dan telah memenangkan peperangan pasti dalam keadaan tubuh penuh luka, seragam yang lusuh penuh dengan *cipratan* darah, dan sebagian harus ditandu karena kehilangan keduabelah kaki akibat ranjau darat. Ini harga yang harus dibayar bagi sebuah kemenangan. Kemenangan yang didapat dari sebuah perjuangan bukan pemberian semata! Pastikan anda dalam keadaan berjuang, niscaya keberhasilan dan kesuksesan akan menjadi milik anda yang pasti.

Sebagai seorang pekerja di satu perusahaan dan organisasi, keberadaan anda akan dinilai oleh banyak orang. Apakah anda ingin dikenal sebagai seorang yang memiliki mental pejuang? Atau bermental pengecut. Hal itu akan terlihat pada saat anda berhadapan dengan permasalahan yang pelik yang mana anda diminta untuk segera memutuskan.

Apakah anda ingin dikenal sebagai seorang pribadi yang hangat? Atau berduri. Akan terlihat pada saat anda menyelesaikan permasalahan demi permasalahan. Apakah jalan keluar atau solusi yang menjadi dasar penyelesaian masalah? Atau malah menimbulkan satu permasalahan yang baru. Semua itu tergantung dari perilaku dan kepribadian anda sendiri.

Apakah anda ingin dikenal sebagai pribadi yang solutif? Atau malah memperkeruh keadaan. Sampai ada kalimat entah dari mana terpampang di *profile picture* istri saya, tertulis: “*Stay away from negative people. They have a problem for every solution.*” Maaf, saya membacanya sambil tersenyum simpul. Mengapa? Karena saya baru tersadar, banyak di sekitar saya melakukan hal yang demikian. Termasuk saya sendiri. Bukan menghakimi apalagi menghukum orang lain. Ini saya utarakan sebagai awas-awasan buat saya pribadi. Karena saya juga memiliki potensi untuk melakukan kesalahan yang sama.

Begitu pentingnya perilaku anda sebagai seorang pekerja. Perilaku yang seharusnya dapat dinikmati oleh orang-orang sekitar anda. Kita tahu harus berperilaku sebagaimana mestinya, tetapi kita sering gagal menwujudnyatakannya. Sehingga perilaku kita berbeda antara fakta dan makna. Kontras berbeda antara yang seharusnya dilakukan dengan kenyataan.

Heeffsss... Kadang kala ada rasa frustrasi yang merayap dalam pikiran ketika kita berbuat hal yang tidak patut, tidak pantas, dan melukai orang lain. Mengapa aku melakukan hal sedemikian bodohnya?

Baiklah, kita tidak ingin berlama-lama menyalahkan apalagi menghukum diri sendiri. Kita mau belajar menjadi seseorang yang memiliki perilaku yang baik dan positif. Sehingga dalam jangka waktu tertentu, keberadaan kita yang baik akan diikuti oleh orang lain. Organisasi atau

perusahaan akan untung besar jika didukung oleh pekerja-pekerja yang memiliki perilaku atau kepribadian yang baik dan menyenangkan. Mari kita belajar.

### **Pribadi yang Bermental Pejuang**

Chris Gardner dalam film *The Pursuit of Happiness* adalah seorang yang bermental pejuang. Dia berhadapan dengan kenyataan keterpurukkan, kemiskinan, ditinggalkan istri yang dikasihinya, dan segudang permasalahan lainnya. Tetapi ia tidak menyerah dengan keadaan. Chris tahu ia berhadapan dengan kenyataan, tetapi menjadi apa ia hari ini dan ke depan, sangat tergantung dari daya juangnya dalam menghadapi hal tersebut.

Seorang pekerja atau karyawan harus memiliki mental pejuang. Pejuang bagi organisasi atau perusahaan yang mana ia bekerja. Sebelum menjadi pejuang bagi organisasinya, ia harus memiliki mental dan keberanian untuk berjuang bagi dirinya sendiri.

Salah satu contoh seorang pekerja yang berjuang bagi dirinya sendiri ialah ketika ia menemukan ketidakadilan pemimpin memutuskan sesuatu yang berakibat kerugian bagi dirinya. Bagaimana ia dapat menyampaikan ketidakadilan dalam keputusan pimpinannya dengan santun dan sopan? Bagaimana ia menekan dan menstabilkan emosinya, kemarahannya atas keputusan tersebut? Atau permasalahan baru dapat timbul akibat perilaku yang kurang terpuji. Hal itu pun merupakan pilihan.

Ketika ia menyampaikan hal tersebut dengan tutur bahasa yang tetap sopan dan santun serta sabar dan jauh dari kesan emosi, sebenarnya ia sedang berjuang atas dirinya sendiri. Mengapa? Ia punya hak mempertanyakan keputusan tersebut dengan nada tinggi karena ia dirugikan. Tetapi pekerja itu tidak menggunakan tindakannya untuk menyalahkan perusahaan. Sikap ini merupakan cerminan perilaku yang dewasa.

Sekalipun hasil akhirnya, ia tetap berada di pihak yang dirugikan. Ia tidak merasa kalah. Orang yang bermental pejuang memang bisa disalahkan tetapi tidak bisa dikalahkan. Perilaku *excellent* seperti ini akan berbuah manis pada waktunya.

Mental pejuang yang dimiliki oleh Chris Gardner akhirnya berbuah manis. Ia menjadi kaya karena hasil kerja kerasnya. Ia berhasil karena daya juangnya. Ia sukses karena tempaan hebat yang berhasil dilaluinya. Tidak ada barang bagus harga murah! *Keep it in your deep heart!*

Suatu kali, penulis mendapat kesempatan untuk mengikuti serangkaian tes menjadi *vice principal of junior high*, semacam wakil kepala sekolah untuk tingkat SMP. Betapa senangnya mendapat kesempatan sekaligus kepercayaan ini. Tes demi tes dapat dilalui, dan penulis berusaha keras untuk menjawab sebaik mungkin.

Sejauh ingatan, di tengah-tengah rangkaian tes penulis jatuh sakit yang cukup parah, tetapi hal itu dapat

dilalui dengan berusaha untuk tidak terlalu dirasa. Penulis tetap hadir mengikuti tes tanpa terlambat. Seraya berpikir: “Ini kesempatanku satu-satunya dan tidak boleh diabaikan, apapun harganya!”

Sampailah pada saat pengumuman, apakah lulus untuk menduduki jabatan *vice principal of junior high* atau tidak. Di salah satu sudut ruangan, saya duduk dan berhadapan dengan seorang ibu yang menjadi ketua yayasan dari sekolah tersebut. Ia memulai dengan perbincangan yang ringan dan sampailah saatnya ia harus menyampaikan hasil keputusan.

Ia berkata: “Hasil tes anda tidak memuaskan. Oleh karena itu, kami kembalikan anda ke posisi awal sebagai seorang guru. Kesempatan menjadi *vice principal of junior high* mungkin kita berikan kepada orang lain yang lebih tepat.” Pembaca tahu bagaimana perasaan saya saat itu? Sebenarnya saya sudah menyiapkan diri saya 50% untuk kalah. Dan keputusan itu sungguh tidak terlalu mengguncang saya. Ada kekecewaan... itu hal yang normal, tetapi tidak berlangsung lama.

Malahan saya berkata: “Ibu, terima kasih atas kesempatan dan kepercayaan yayasan yang mana saya telah diperbolehkan dan diberi kesempatan mengikuti serangkaian tes untuk mengisi jabatan *vice principal of junior high*. Tetapi jika hasil dan keputusannya demikian, saya belajar untuk dapat menerimanya. Saya tetap menjadi guru dan tentunya guru yang berprestasi. Saya tidak marah dengan keputusan

tersebut. Saya tidak akan mengubah cara kerja saya untuk tetap menjadi guru yang baik. Mungkin kesempatan itu belum berpihak kepada saya. Terima kasih.”

Pembaca tahu? Apa yang terjadi beberapa waktu kemudian? Saat pembacaan guru yang naik jabatan menjadi *vice principal of junior high* tahun ajaran baru itu? Ya, nama saya dipanggil. Sayalah orang yang menduduki jabatan baru itu. Menjadi seorang wakil kepala sekolah tingkat SMP.

Anda sudah bisa menerka, jika saat di ruangan, saat pemberitahuan kegagalan tes, saya marah, saya kesal, dan menunjukkan raut muka tidak bersahabat. Maka tes terakhir itu, tes di ruangan itu saya akan gagal. Saya sungguh tidak menyadari bahwa tindakan ibu yayasan yang tidak meluluskan saya dengan pemberitahuan lisan adalah sebuah tes. Ya, tes terakhir.

Seorang pekerja yang bermental pejuang, ia tidak memusingkan keadaan dirinya. Justru sebaliknya ia memusingkan keadaan organisasi atau perusahaannya. Apa yang belum maksimal yang ia lakukan bagi organisasinya? Bagaimana membuat perusahaan yang mana ia bekerja bisa mendapatkan keuntungan besar? Atau bagaimana menjaga kondusifan organisasi di tengah permasalahan kenaikan gaji UMP? Dan lain sebagainya.

Ingat, hanya pekerja yang bermental pejuang saja yang akan berhasil. Selebihnya adalah *follower*, pekerja-pekerja yang bermental pengikut. Yang penting aman. Tidak berani

mengambil risiko, risiko yang pasti bisa membawa kerugian bagi dirinya.

Pekerja yang bermental pejuang pasti akan memetik hasilnya. Hasil yang pasti berbuah manis. Bagaimana dengan anda? Apakah anda tergolong pekerja yang bermental pejuang? Atau pecundang. Tentukanlah saat ini.

### **Pribadi yang Hangat**

Apakah anda pernah bertemu dengan seseorang yang memiliki kepribadian yang hangat? Tutur kata dan pemilihan kata yang santun. Tidak berduri. Intonasi suara yang datar tak meninggi dan disertai dengan *body language* yang natural. Kehadiran seseorang yang memiliki kepribadian seperti ini sangat dinanti oleh banyak orang.

Kepribadian sedemikian mencerminkan tingkat kedewasaan seseorang. Benarlah apa yang dikatakan oleh Mahatma Gandhi: *“Behavior is The Mirror in Which We can Display Our Image.”* Perilaku adalah cerminan kepribadian seseorang. Kepribadian yang dewasa akan terlihat dari perilakunya yang santun. Kepribadian yang matang akan berdampak kepada perilaku yang bertanggung jawab.

Bagaimana kepribadian dapat dibentuk? Kepribadian terbentuk dari akumulasi dan endapan tahun-tahun panjang yang telah diinvestasikan oleh seseorang. Mungkin orang tidak terlalu menyadarinya bahwa keberadaan kita hari ini merupakan hasil tanam tahun-tahun yang telah lalu.

Orang yang memiliki tubuh yang sehat dan bugar, pasti telah melewati tahun-tahun panjang menjaga pola makan, waktu yang cukup untuk beristirahat, dan berolahraga yang teratur. Tidak mungkin tubuh yang sehat dan bugar terjadi dalam waktu sekejap hanya karena mengkonsumsi pil atau suplemen.

Demikian juga penyakit paru-paru yang kronis terjadi secara perlahan dan pasti sifatnya. Kebiasaan mengkonsumsi rokok secara berlebihan, sering begadang, dan tidak berolahraga. Mungkin pada masa awal-awal hal tersebut tidak berdampak signifikan terhadap kesehatan. Tetapi apabila sudah menumpuk dan mengkristal selama tahun-tahun yang panjang maka terciptalah kanker paru-paru dalam stadium kronis.

Semua berlaku secara natural. Tidak ada kejadian yang terjadi secara mendadak. Pasti ada mekanisme atau proses yang melatarbelakanginya. Sejalan dengan itu, kepribadian pun terbentuk secara alamiah dan dapat dijelaskan secara lengkap.

Di bawah dijelaskan bagaimana kepribadian dapat terbentuk. Bagaimana mekanismenya?

**Pertama, Lingkungan Keluarga.** Seseorang yang hidup dalam keluarga yang santun dalam bertutur kata, sopan dalam berlaku, akan menghasilkan pribadi-pribadi yang sopan dan santun. Ia akan melihat contoh dan teladan yang kuat bagaimana harus berlaku, berkata, dan berpikir. Dengan

demikian, komunitas keluarga merupakan sekolah yang pertama dalam konteks pendidikan. Dan orangtua adalah guru utamanya.

Betapa pentingnya peran lingkungan keluarga dalam pembentukan kepribadian seseorang. Seseorang yang diasuh dalam keluarga yang menghargai tatakrama, akan berbuat demikian kepada orang lain. Orang yang memiliki tatakrama yang santun tidak *betah* bergaul dengan orang yang cenderung kasar dalam berkata-kata. Ia tidak merasa *kerasan* bergaul dengan orang sedemikian. Mengapa? Karena di dalam keluarganya ia tidak pernah melihat dan mendengar kekasaran tersebut.

Namun sebaliknya, orang yang terbiasa berkata kasar ketika bertemu dengan orang yang memiliki tuturkata sopan, akan mem-*bully*-nya dengan sebutan: “Aneh. Sok alim. Gak gaul.” Dan lain sebagainya. Mengapa? Karena standar gaul menurutnya adalah berkata-kata seperti ini.

**Kedua, Pendidikan.** Pendidikan dapat berkontribusi cukup signifikan dalam pembentukan kepribadian seseorang. Tentunya, kita dapat membedakan orang memiliki pendidikan formal yang baik dengan orang yang tidak pernah mengenyam pendidikan melalui perilaku, perkataan, dan isi pikirannya.

Dengan pemahaman ini maka seseorang yang berpendidikan harus memiliki kesabaran yang ekstra pada saat berhadapan dengan orang yang *ngeyel* dan kurang sopan. Mengapa? Karena mereka memiliki tingkat pendidikan yang

tidak memadai, sehingga berperilaku dan berkata sesuka-sukanya. Kita menjadi lebih bisa memahami orang-orang yang bertindak sedemikian.

Sebagai contoh pada saat kita berkendara di jalan di pagi hari dan tiba-tiba kendaraan anda disalib oleh metromini, apa yang akan anda lakukan? Biasanya orang membuka kaca jendela dan mengumpat terhadap supir metromini itu. Apalagi kalau anda anggota kepolisian atau TNI. Atau dalam kadar yang kecil, kita menggerutu dan mengomel dalam hati. Sehingga pagi anda menjadi rusak karena tindakan supir metromini tadi.

Maaf, jika keadaan jiwa anda terganggu karena tindakan orang lain maka sebenarnya anda belum memiliki kepribadian yang dewasa. Seseorang yang telah memiliki kepribadian yang dewasa, ketika ia berhadapan dengan *kekisruhan* maka ia akan tetap tenang jiwa. Ia tidak ingin harinya rusak hanya karena tindakan orang lain. Mungkin dalam pikirannya berkata: "Oh, supir metromini itu harus kejar setoran." Atau "Oh, ia terlambat untuk mendapatkan penumpang." Dan lain sebagainya. Dengan pemikiran-pemikiran demikian, anda akan tetap stabil dan tidak terganggu dengan tindakan orang lain kepada kita. *Keren...* Lihat cara pandang yang luar biasa ini.

Masakan anda yang berpendidikan tinggi ribut dengan supir metromini! Apa kata dunia. Malu *euy...* Mungkin anda berpikir saya kurang berpikir normal. *Kok sudah kendaraannya*

*disalib tetap mengalah.* Ingat! Seseorang yang memiliki kepribadian yang dewasa dapat disalahkan tetapi tidak dapat dikalahkan.

Orang lain mungkin melihatnya bodoh tak berprinsip. Tetapi sebenarnya dalam kenyataannya, ia adalah orang yang paling berhasil. Berhasil meredam emosi. Berhasil mengerti keadaan orang lain dan akhirnya menciptakan kedamaian. Inilah orang dengan kepribadian yang hangat.

Pernahkan anda bertemu dengan orang berkepribadian hangat di dalam organisasi anda? Entah itu kolega anda. Pimpinan anda. Atau yang lainnya. Pribadi hangat yang membuat anda *betah* untuk berlama-lama *ngobrol* dengannya. Selalu saja ada bahan untuk diperbincangkan. Sampai akhirnya terciptalah status untuk orang-orang hangat tersebut: *Gak ada elu, gak rame.*

Orang-orang yang memiliki kepribadian sedemikian sangat diharapkan kehadirannya. Kehadiran saja sudah menyejukkan. Apalagi buah pikirannya, perilaku, dan perkataannya memberi dampak positif bagi organisasi. Sering kali orang-orang dengan kepribadian hangat ini cepat untuk mendapatkan promosi dan kepercayaan untuk menduduki satu jabatan.

Pada Rabu, 1 November 2017, Presiden Joko Widodo mengunjungi Kecamatan Muara Gembong Kabupaten Bekasi, Jawa Barat untuk melaksanakan sejumlah kegiatan di wilayah pesisir daerah itu. Yang menariknya adalah beliau

mengendarai sepeda motor trail dengan nomor polisi RI 1 saat mengunjungi pematang-pematang tambak udang dan ikan.

Jalan yang berdebu, berangin panas, dan jarang pohon tersebut tidak menyurutkan langkah beliau untuk tetap mengunjungi sudut-sudut tempat di Kecamatan Muara Gembong. Mengapa penulis paham dan lancar dalam mendeskripsikan keadaan atau kondisi di Kecamatan Muara Gembong? Penulis juga punya cerita mengenai tempat ini.

Dua puluh tahun yang lalu, penulis sangat sering mengunjungi tempat tersebut untuk berbisnis. Dengan menyewa beberapa lahan tambak untuk memelihara udang dan ikan bandeng. Lingkungan yang jauh dari hingar bingar kota Jakarta. Sekalipun dapat ditempuh perjalanan air selama dua jam dari pelabuhan Cilincing. Tetapi begitu sampai di Kecamatan Muara Gembong, semuanya serba tradisional dan jauh dari kesan makmur.

Kehadiran Bapak Joko Widodo telah mengubah kekeringan menjadi asa. Pribadi yang sederhana, namun memiliki semua. *Maklum, Presiden Indonesia*. Orang nomor satu di negara Indonesia yang besar ini. Namun perhatikan perilaku beliau. Tanpa protokoler yang *berbelat-belit*, tanpa upacara penyambutan yang berlebihan, bahkan beliau mengendarai sepeda motor untuk menjangkau pelosok-pelosok Muara Gembong. MENGAGUMKAN!!!

Hangatnya pribadi seseorang pasti dapat dinikmati oleh orang-orang sekitar. Sekali lagi kehadirannya sangat dinanti

dan sangat dirindukan. Sebagai seorang pekerja organisasi, milikilah pribadi yang hangat. Anda akan menjadi pelabuhan bagi orang-orang yang ingin *curhat*, karena mereka percaya kepada anda.

Kehangatan pribadi anda akan memberi dampak dan pengaruh yang signifikan positif terhadap lingkungan kerja. Jika ada masalah besar, *dikecilin*. Jika ada masalah kecil, dianggap tidak ada. Bukan berarti tidak ada penyelesaian terhadap masalah. Tetapi fokusnya adalah bagaimana menyelesaikan masalah dan menemukan jalan keluarnya. Dipikirkannya bukan sekadar menang atau kalah. Tetapi bagaimana menciptakan suatu kondisi yang menang menang dan tidak ada yang merasa dikalahkan.

### **Pribadi yang Solutif**

“Pasti ada jalan keluar.” Inilah perkataan yang keluar dari seseorang yang memiliki kepribadian solutif. Dalam pikirannya pasti ada solusi. Tidak mungkin sesuatu masalah terjadi yang tidak ada jalan keluarnya. Mungkin saat ia menyampaikan kalimat itu, ia juga belum terpikirkan bagaimana jalan keluarnya.

Mungkin anda menilai orang demikian adalah orang yang *nekad* tanpa perhitungan. Orang yang *asal* bicara tanpa aturan. Tetapi pikirkan baik-baik apa yang dikatakan orang tersebut: “Pasti ada jalan keluar.” Mengapa orang-orang dengan kepribadian solutif berkata demikian?

**Pertama**, ia ingin semua orang tenang dalam menghadapi masalah. Termasuk ia harus menenangkan dirinya sendiri. Orang tidak dapat membangun pada saat keadaan kacau dan tidak tenang. Kita tidak akan pernah bisa berpikiran tenang dan mendapatkan solusi pada saat kita bingung, takut, dan khawatir. Ketenangan sangat diperlukan pada saat menghadapi gelombang besar permasalahan yang siap *menelan*, menenggelamkan, dan menghancurkan.

Apa yang terjadi jika pimpinan kita mudah marah pada saat ia mendengar sesuatu yang merugikan organisasinya? Yang didapatnya adalah *kekisruhan*, emosional, dan keadaan tidak akan bertambah baik. Marah, geram, dan kekesalan tidak akan pernah memperbaiki keadaan menjadi lebih baik. Justru sebaliknya, seseorang yang memiliki kepribadian yang solutif, ketika ia mendengar dan melihat satu masalah, pasti ia berpikir: “Mengapa hal ini bisa terjadi?” “Bagaimana untuk membenahi masalah ini?”

Yang ada dalam pikirannya adalah menemukan latarbelakang permasalahan dan berusaha untuk mendapatkan obat penawar dari ‘sakit’ organisasinya. Untuk menghadapi hal demikian maka ketenangan akan memberikan dampak dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh bagi anda dan orang-orang di sekeliling anda.

**Kedua**, memberi waktu untuk berpikir. Orang-orang yang memiliki kepribadian solutif akan ‘membeli’ waktu guna menyelesaikan setiap permasalahan. Waktu untuk berpikir

adalah hal yang mutlak ia perlukan. Ia tidak *gegabah* tetapi terarah. Ia tetap teduh agar keadaan tidak menjadi keruh.

*Think twice, even more.* Berpikirlah dua kali bahkan lebih. Terlihat langkahnya lamban dan tidak meyakinkan. Orang solutif tidak akan terganggu dengan pandangan negatif terhadap dirinya. Ia tetap 'membeli' waktu untuk berpikir dan berpikir. Cara ia menyelesaikan permasalahan melalui mekanisme dan aturan yang jelas.

*Speak with data.* Bicara dengan data telah menjadi kemutlakkan bagi orang solutif. Ia tidak ingin berlama-lama berkonfrontasi dengan asumsi, intuisi, atau premis yang tidak jelas. Ia akan berbicara berdasarkan fakta yang didukung oleh dokumen sumber yang memadai.

Di dalam organisasi, sering kekacauan terjadi karena pesan dan berita yang simpang-siur. Kabar burung yang tidak memiliki dasar. Yang akhirnya mengakibatkan keributan semakin besar dan merugikan organisasi. Bekerjalah berdasarkan kumpulan fakta dan verifikasi kebenarannya. Di sini memang diperlukan waktu ekstra atau waktu tambahan. Terkesan lamban tetapi fokus.

Silakan berargumentasi dengan data bukan sekadar asumsi apalagi intuisi. Berdiskusi dengan fakta bukan sekadar 'katanya'. Dengan bekerja sedemikian pasti akan mendapatkan jalan keluar. Ternyata memang pasti ada jalan keluar. Itu fakta bukan angan-angan semata.

## Pribadi yang Humoris

Dalam satu catatan Buku Suci disebutkan bahwa: “Hati yang gembira adalah obat yang manjur.” Kapan hati menjadi gembira? Tentunya banyak faktor. Salah satu cara memiliki hati yang gembira dan jiwa yang sehat adalah melalui humor. Orang yang pandai menyampaikan humor adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk merasakan sesuatu yang lucu atau menyenangkan dan membagikannya kepada orang lain. Biasanya orang yang humoris memiliki empati yang tinggi terhadap orang lain.

Cerita yang lucu akan mengundang gelak tawa atau paling sedikit segaris senyuman. Anda tahu, pada saat hati anda senang maka zat endorphen pada tubuh anda akan bekerja. Endorfin adalah hormon yang berfungsi sebagai obat penghilang rasa sakit alami dalam tubuh. Hati yang susah akan terobati dengan jiwa yang senang.

*Toh*, manusia tidak akan pernah lepas dari masalah. Masalah yang dihadapi manusia adalah keniscayaan atau kepastian. Oleh karena itu belajarlah untuk menerima setiap permasalahan dengan hati yang gembira. Sekali lagi, hati yang gembira adalah obat yang manjur. Obat yang manjur untuk menyembuhkan luka hati, pikiran, bahkan tubuh.

Apakah anda memiliki pimpinan yang humoris? Pasti suasana kerja menjadi sangat menyejukkan, menyenangkan, dan mem-*betah*-kan. Sikap yang humoris bukan berarti tidak memiliki ketegasan. Tetapi ketegasan yang disampaikan

melalui cara yang berbeda. Cara yang meneduhkan. Bukan cara yang mematikan.

Orang yang memiliki rasa humor tinggi biasanya adalah orang yang memiliki kelimpahan akan empati. Empati adalah kemampuan untuk mengerti keadaan orang lain dan berusaha untuk memakluminya. Memaklumi di sini bukan berarti kompromis, apalagi meniadakan satu kesalahan tanpa perbaikan.

Orang humoris memiliki cara atau metode yang berbeda saat menyelesaikan satu permasalahan. Ia akan berpikir bahwa dirinya sendiri pun memiliki potensi yang sama untuk melakukan kesalahan. Dengan demikian, ia memiliki hati yang luas untuk dapat memahami setiap permasalahan yang terjadi. Ia akan berusaha untuk menemukan jalan keluar dari semua *kekisruhan*, bukan malah menambah dengan masalah yang baru.

Ingat, orang humoris memiliki ketegasan dalam bentuk yang lain. Perhatikan mantan Presiden Indonesia ke-4. K. H. Abdurrahman Wahid atau yang akrab disapa Gus Dur. Presiden yang penuh dengan humor. Sampai-sampai berhadapan dengan masalah *sepelik* apapun, ia tetap berujar: "*Gitu aja kok repot.*" Kalimat ini menjadi begitu kuat tertanam dalam pikiran seluruh anak bangsa. Kalimat yang keluar dari seorang presiden dan cendekiawan. Luar biasa.

Dengan mengatakan demikian, bukan berarti beliau tak beranjak menyelesaikan satu permasalahan. Tetapi

semua dikerjakannya dengan tuntas dan tenang. Humor akan menghasilkan ketenangan. Dan ketenangan akan menghasilkan pikiran yang terfokus untuk menyelesaikan banyak persoalan.

Perhatikan ketegasan K. H. Abdurrahman Wahid. Separuh dari kehidupan Gus Dur dikorbankan untuk keutuhan Indonesia yang majemuk. Menciptakan Indonesia yang inklusif. Ketika beliau berbicara tentang NKRI, Indonesia Yang Satu. Indonesia untuk semua kalangan. Indonesia untuk semua agama yang diakui. Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah harga mati.

Individu yang memiliki kepribadian yang humoris, pasti disukai oleh banyak orang. Jalan pikirannya yang sederhana namun berbobot dan cemerlang. Berbicara tanpa melukai. Namun sebaliknya mengobati.

### **Yang Muda Yang Berkarya**

Pemilik sekaligus CEO *Facebook*, Mark Zuckerberg merupakan salah satu orang terkaya di dunia. Pria kelahiran New York, 14 Mei 1984 ini memang dikenal sebagai pribadi yang sangat sederhana. Meski dinobatkan sebagai salah satu orang terkaya di dunia berkat kesuksesannya mendirikan *Facebook*, kehidupan keseharian Mark ternyata jauh dari kata glamor dan mewah.

Dihimpun dari berbagai sumber, di bawah disajikan beberapa bukti kesederhanaan Mark Zuckerberg yang patut

kita jadikan suri teladan, antara lain: gaya berpakaian yang sederhana, gemar beramal dan bergabung dalam komunitas sosial, tempat tinggal sederhana dan jauh dari kesan mewah serta *glamour*, sering memuji orang lain terutama kompetitornya, dan lain-lain.

Seseorang yang memiliki perilaku berkarya tidak akan terganggu dengan orang lain. Sekalipun dengan kompetitor. Ia akan memandang kompetitor adalah *partner* atau rekan dalam pekerjaannya. Ia akan melihat kekurangannya melalui keberhasilan kompetitornya. Oleh karena itu, berkawanlah dengan kompetitor anda.

### **Panutan Bangsa**

Bangsa Indonesia juga memiliki tokoh yang terkenal dengan perilaku komitmen, kompetensi, profesional, dan keilmuannya. Semisal Bapak Prof. Dr. Ing. H. Bacharuddin Jusuf Habibie atau yang lebih dikenal dengan sebutan B.J. Habibie. Beliau sebenarnya adalah seorang apolitis yang berhasil menduduki jabatan dan kepercayaan dari masyarakat Indonesia sebagai Presiden ke-3.

Seorang teknokrat dan akademis yang mampu memperlihatkan komitmen perilaku individunya untuk dapat diperhitungkan sebagai pemangku jabatan kenegaraan. Seorang pribadi yang memiliki daya juang yang tinggi, hangat, berorientasi kepada solusi, dan tidak kurang humornya. Sehingga ketidakhadirannya akan menjadi rongga kosong

dalam kehidupan kenegaraan di bumi pertiwi, Indonesia. Kepribadian dan perilaku demikian adalah pilar utama yang harus dimiliki oleh setiap organisasi. Apalagi organisasi kenegaraan.

Perilaku setiap individu akan berdampak kuat dalam perilaku organisasi. Pribadi yang memiliki perilaku bermental pejuang, hangat, humoris, dan berkarya merupakan asset yang mahal yang dimiliki oleh organisasi. Di sisi yang lain, pribadi yang memiliki perilaku demikian akan menjadi seorang yang sukses memimpin orang lain. Mengapa? Orang yang dapat memimpin orang lain ditandai dengan kesanggupannya memimpin dirinya sendiri.



### **Kiat-Kiat**

1. Milikilah kualitas hubungan yang positif dan harmonis di dalam lingkungan keluarga. Mengapa? Karena ia memberi dampak yang signifikan terhadap perilaku anggotanya.
2. Terimalah orang lain apa adanya, seperti kita menerima keadaan diri kita sendiri. Sebaliknya, orang lain juga akan menerima anda apa adanya.
3. Siapkan ruang kosong dalam hati untuk dapat menampung dan mengerti kekurangan serta kesalahan orang lain.



“Perilaku individu menunjukkan isi dari pikirannya. Jika pikirannya sehat maka perilakunya juga sehat. Dengan demikian perhatikan apa yang mengisi pikiranmu karena ia akan membentuk perilakumu.”



# BAB 14

## KOMPETENSI KERJA YANG INDIVIDUALIS

*Follow your dreams and use your natural-born talents and skills to make this a better world for tomorrow.*

**- Paul Watson -**

**K**etika anda membaca judul di atas, janganlah lekas panas hati. Kata ‘individualis’ memang sering dianggap berkonotasi negatif. Dalam kehidupan sosial, sikap yang individualistis sangat tidak disukai oleh masyarakat secara umum. Khususnya dalam konteks kehidupan di Indonesia. Yang mana seperti kita telah diketahui, bahwa masyarakat Indonesia terkenal dengan istilah saling membantu atau gotong royong. Sangat jauh maknanya dengan sikap yang individualis yang egosentris.

Perlu digarisbawahi bahwa pemakaian kata ‘individualis’ dalam bagian ini tidak ditujukan bagi kehidupan bermasyarakat

di Indonesia. Penulis juga menolak keras jika penggunaan kata tersebut dialamatkan bagi pergaulan sosial di tengah lingkungan masyarakat kita, masyarakat Indonesia.

Kata ‘individualis’ pada tema di atas dikenakan bagi pengembangan kompetensi, keterampilan, dan keahlian setiap karyawan. Mengapa individualis? Karena pengembangan kompetensi sangat tergantung terhadap usaha signifikan yang dilakukan oleh masing-masing individu tersebut. Pengembangan dan pertumbuhan kompetensi tidak dapat dipaksakan. Individu-individu tersebut harus mengobarkan sendiri semangat dan minat mereka untuk memperbesar kapasitas keilmuan, keterampilan, maupun kompetensinya.

Tidak jarang perusahaan atau organisasi ‘memaksa’ dan mendorong agar setiap individu yang bekerja dapat terus meningkatkan kapasitas kompetensinya. Usaha paksa organisasi dapat dilakukan dengan berbagai macam cara. Semisal, dengan pemberian bonus bagi pekerja yang memiliki keterampilan dan penilaian yang baik. Organisasi juga dapat memberikan apresiasi dalam bentuk kenaikan jabatan bagi karyawan yang dapat menunjukkan kepemilikan potensi dan keterampilan yang memadai serta bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

Namun, ketika organisasi tidak memiliki program-program sedemikian maka sudah dapat dipastikan setiap karyawan tidak merasa harus mengembangkan kompetensinya.

Inilah mengapa tindakan atau program yang dilakukan organisasi di atas adalah sebuah program ‘paksaan’, desakan, dorongan, bahkan disertai dengan ancaman.

Hal ini akan membuat pertumbuhan kompetensi individu menjadi tidak alami, natural, dan normal. Maksudnya, tidak timbul dari dalam diri individu-individu tersebut. Mereka tidak mampu melihat dan merasakan bahwa pengembangan diri merupakan kebutuhan yang harus diusahakan dengan serius dan berkesinambungan. Mengapa? Dunia selalu berubah dan harus dapat diantisipasi dan disesuaikan dengan kompetensi yang harus selalu diperbarui juga.

Inilah latar belakang atau alasan mengapa tema di atas disajikan. Kiranya kita memiliki paradigma yang sama dalam memandang dan mengartikan tema: “Kompetensi yang Individualis.” Bidikannya adalah bagaimana mendorong karyawan agar memiliki kompetensi kerja yang memadai sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan zaman.

### **Kompetensi**

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan untuk melakukan atau memutuskan sesuatu. Jadi, jika seseorang dikatakan memiliki kompetensi di bidang teknologi informasi maka artinya individu tersebut memiliki kecakapan, keahlian, atau kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu di bidang pekerjaannya dengan baik.

Dalam pandangan yang lain disebutkan bahwa kompetensi dikaitkan dengan keefektifan dan keefisienan. Dengan demikian, seseorang dikatakan memiliki kompetensi jika dalam usaha melakukan pekerjaannya dikerjakan secara efektif dan efisien. Efektif menunjuk tingkat keberhasilan yang tinggi dan efisien kepada sumber daya yang digunakan.

Lebih jauh, kompetensi yang dimiliki seseorang harus dapat diwujudkan atau dibuktikan secara efektif dan efisien melalui pekerjaan, peran, fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya. Dengan melihat definisi dan harapan yang cukup luas maka kompetensi tidak hanya mencakup soal keilmuan dan keterampilan semata tetapi efektivitas dan efisiensi menjadi catatan penting yang harus dipenuhi.

Bagaimana seorang individu dapat memiliki kecakapan kompetensi tertentu? Di bawah akan dijelaskan aspek-aspek yang harus dipenuhi oleh setiap individu yang ingin memiliki kompetensi kerja yang dapat dipertanggungjawabkan.

**Pertama**, perilaku. Apa yang dikatakan dan dilakukan seseorang akan berdampak kepada performa yang baik atau buruk. Isi dan bahasa percakapan yang mengkristal menjadi perilaku sangat menentukan tingkat kompetensi seseorang. Semisal, perilaku dalam berkomunikasi. Ini penting. Mengapa? Karena perilaku berkomunikasi bukan semata-mata tentang isi atau materi pembicaraan. Bukan juga tentang cara berkomunikasi.

Tetapi, esensi sebuah perilaku berkomunikasi adalah terciptanya satu relasi atau hubungan. Hubungan inilah yang akan menjadi “jembatan emas” yang akan memengaruhi kualitas perilaku seseorang.

**Kedua**, motivasi. Bagaimana seseorang dapat menyenangkan pekerjaan yang dilakukan. Kesenangan kepada apa yang dikerjakan akan sangat memberi dampak yang cukup signifikan kepada peningkatan kompetensi seseorang. Setiap orang akan memberikan lebih kepada apa yang disukainya. Waktunya, tenaganya, dan perhatiannya untuk membangun kompetensi. Oleh karena itu, perhatikan motivasi apa yang berkembang dibalik usaha anda untuk mencapai kompetensi yang bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

**Ketiga**, pengetahuan dan keterampilan secara teknis. Penguasaan akan ilmu pengetahuan dan keterampilan pada bidang kompetensi tertentu otomatis akan tercipta jika kedua hal di atas yaitu perilaku dan motivasi individu telah terpenuhi.

Dengan demikian, bangunan kompetensi akan terbangun dengan *excellent* apabila dilandasi oleh perilaku individu yang baik, memiliki motivasi yang kuat, dan dibarengi dengan usaha yang signifikan untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis di bidangnya. Sehingga, ketika ketiga unsur tersebut terpenuhi maka seseorang akan menjadi ahli atau spesialisasi di bidangnya.

## Spesialisasi

Dunia industri sangat membutuhkan tenaga kerja yang memiliki keahlian yang mumpuni di bidang-bidang tertentu. Dengan kebutuhan ini maka karyawan diharapkan memiliki kemampuan dan keterampilan di bidangnya masing-masing atau yang biasa disebut spesialisasi.

Spesialisasi atau keahlian khusus adalah penguasaan akan satu bidang pekerjaan atau keterampilan tertentu. Seorang dokter spesialis kulit adalah tenaga medis yang ahli dalam penanganan penyakit kulit. Sebagai tenaga spesialis *web design*, ia adalah seseorang yang memiliki keahlian dalam mendesain *web* di halaman internet.

Dengan kebutuhan tenaga spesialis ini maka mau tidak mau sangat dibutuhkan proses pendidikan yang fokus dan komprehensif. Seseorang yang memiliki pendidikan stratum satu bidang keuangan maka diharapkan dapat bekerja di bagian keuangan secara mumpuni. Agar keahlian keilmuannya dapat membantu dalam praktik keuangan perusahaan. Demikian dengan ahli mesin harus memiliki latar belakang pendidikan yang setara, yaitu lulusan teknis mesin.

Linieritas pendidikan dengan bidang usaha yang dikerjakan tentunya menjadi kelebihan tersendiri bagi seorang karyawan. Ini idealnya. Namun demikian, banyak ditemukan tenaga-tenaga ahli yang latar belakang pendidikannya tidak linier. Hal demikian bukanlah suatu permasalahan yang serius. Sejauh individu tersebut dapat memberikan kontribusi yang

tinggi dalam konteks pekerjaannya, linieritas pendidikan seharusnya tidak boleh menjadi penghalang. Dengan demikian, kompetensi yang dimiliki seseorang tidak hanya dibuktikan dengan keterampilannya di bidang tertentu saja, tetapi didukung dengan pendidikan formal yang telah dicapai.

Oleh karena pentingnya kompetensi harus dimiliki oleh setiap karyawan maka pelajar dan mahasiswa sudah dapat melakukan persiapan-persiapan dalam hal jalur pendidikannya. Jenis program studi apa yang hendak diambil menjadi perhatian penting yang harus dipikirkan dengan serius. Karena jalur pendidikan yang diambil diharapkan dapat menjadi daya pendukung pekerjaannya di kemudian hari.

Dan berikut adalah jenis pekerjaan yang menuntut kompetensi spesialisasi yang dapat memberikan pendapatan yang signifikan. Pilot pesawat komersial, ahli teknik perminyakan, dokter spesialis, ahli pertambangan, ahli teknik informatika, ahli konstruksi, dan lain-lain. Semua pekerjaan di atas menuntut keahlian dan spesialisasi yang tinggi seperti pada contoh perusahaan di bawah ini.

### **Otomotif**

Ketika anda membaca subjudul: Otomotif. Apakah yang tergambar di dalam pikiran anda? Kalimat atau kata apa yang keluar berkaitan dengan otomotif? Menurut lembaga survei yang melakukan penelitian di bidang otomotif. Ketika seseorang diperlihatkan dengan tulisan otomotif

maka responden menjawabnya dengan Astra (Motor). TOM atau *Top Of Mind* masyarakat Indonesia sebagian besar mengidentikkan otomotif dengan sebuah label grup otomotif terbesar di Indonesia, yaitu ASTRA.

ASTRA adalah perusahaan multinasional yang memproduksi produk-produk otomotif yang berkantor pusat di Jakarta. Ruang lingkup kegiatan utamanya meliputi perakitan dan penyaluran mobil, sepeda motor dengan suku cadangnya, penjualan serta penyewaan alat berat, dan lain sebagainya. Khusus untuk bidang otomotif, ASTRA adalah sebagai pemilik merek dagang TOYOTA, HONDA, ISUZU, dan lainnya.

Bagaimana ASTRA membangun beberapa *brand* otomotifnya, sehingga menempati TOM tertinggi di sebagian besar masyarakat Indonesia? Tidak lain, karena ASTRA bergerak dalam bidang bisnis yang khusus, spesialisasi di kendaraan roda dua dan empat. Sehingga, kualitas produk-produknya terkenal baik dan memuaskan. Dengan spesialisasi bidang bisnis yang dimiliki ASTRA ini tentunya membutuhkan tenaga kerja yang juga harus ahli dan memiliki spesialisasi dalam bidang kendaraan bermotor.

Tentunya tidak semua tenaga kerja yang bekerja di PT ASTRA MOTOR berasal dari kalangan akademisi atau universitas yang memiliki keahlian mesin. Tetapi tetap dibutuhkan tenaga kerja dari disiplin ilmu-ilmu lainnya. Semisal, tenaga pemasaran, pembukuan dan keuangan, legal,

dan lain-lain. Namun demikian, tidak dapat dimungkiri bahwa tenaga kerja yang memiliki spesifikasi teknislah yang sebagian besar diperlukan oleh perusahaan otomotif ini.

Di sinilah dibutuhkan tenaga kerja yang terampil di bidangnya masing-masing. Kompetensi kerja individu yang dapat diandalkan bagi kemajuan organisasi perusahaan dimana ia bekerja. Jadilah karyawan yang ahli di bidang mana pun pekerjaan anda. Perilaku dan kompetensi anda menentukan perilaku dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Bagaimana membangun dan membentuk suatu keahlian tertentu? Pastinya tidak semudah membalikkan tangan atau kejadian yang sesaat. Semua membutuhkan mekanisme yang logis yang didahului oleh tekad dan keinginan yang kuat untuk menjadi ahli. Menjadi ahli di bidangnya masing-masing.

***“I have no special talents. I am only passionately curious”***

– Albert Einstein

Tidak ada manusia terlahir yang telah memiliki keahlian tertentu. Semua di dapat melalui rasa keingintahuannya yang besar. Demikianlah kira-kira Albert Einstein berujar, si manusia jenius.

Rasa keingintahuan yang besar akan mendorong seseorang untuk bertanya. Minimal bertanya kepada dirinya

sendiri dan berlanjut kepada orang lain. Bertanya untuk memenuhi rasa keingintahuannya atas sesuatu fenomena atau keadaan yang tidak ia ketahui sebelumnya.

Keingintahuan yang melahirkan pertanyaan-pertanyaan untuk mengungkap kegagalan dalam pikirannya. Sehingga menciptakan tantangan untuk lebih dalam lagi. Tantangan yang dapat membuat seseorang terus berpikir dan berpikir: “Bagaimana bisa begini? Bagaimana bisa begitu?” Dan seterusnya.

Keingintahuan melahirkan pertanyaan-pertanyaan. Berlanjut menjadi tantangan. Tantangan yang membuat manusia berpikir untuk menemukan jawaban atas keingintahuannya. Pengulangan-pengulangan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang akan menciptakan keahlian, kompetensi, dan keterampilan. Dan hal ini hanya dapat dilakukan secara pribadi, secara individual, dan tidak dapat dipaksakan. Apakah ada sesuatu yang menantang dalam pikiran anda saat ini? Tidak tertutup kemungkinan hal tersebut akan meningkatkan kompetensi anda.

Demikianlah, bahwa perilaku individu sangat berdampak kepada kompetensi kerja. Perilaku individu yang tidak pernah puas dan berhenti di satu titik, tetapi terus bertumbuh dan bergerak untuk memenuhi rasa keingintahuannya. Sebagai balasan atas keingintahuannya maka akan melahirkan hal yang positif dalam konteks keterampilan kerja. Dampak dan pengaruh ini akan terus berkembang sehingga membentuk perilaku organisasi yang *excellent*.



### **Kiat-Kiat**

1. Inventarisasikan keterampilan dan keahlian yang anda miliki.
2. Buatlah matriks yang menghubungkan keterampilan yang dimiliki vs kebutuhan Organisasi. Jika terdapat kebutuhan organisasi yang belum terpenuhi maka itu merupakan kesempatan besar untuk anda meningkatkan kompetensi. Kompetensi dan keahlian yang menjadi kebutuhan organisasi.
3. Milikilah kelompok atau komunitas pembelajar. Sekalipun dalam bidang bisnis, tidak salah dan justru akan membantu meningkatkan karier dan potensi anda.



“Individu tidak selalu dinilai dari posisi dan jabatan yang diembannya. Kompetensi, keterampilan, dan keilmuan merupakan atribut atau nilai individu sesungguhnya.”





# BAB 15

## KARIER YANG JELAS

*My career is a journey for me, and any journey  
is incomplete without the struggle.*

**- Yami Gautam -**

Sebagai seorang pelaku dan pekerja organisasi, jenjang karier merupakan hal yang penting. Mengapa? Biasanya jenjang karier akan memengaruhi jabatan dan jabatan akan menentukan pendapatan. Oleh karenanya, setiap karyawan memandang jenjang karier merupakan hal yang penting dan mendesak untuk dapat dicapai dengan usaha yang maksimal.

Jenjang karier sangat ditentukan dengan besar dan kecilnya organisasi. Jika perusahaan multinasional atau bahkan *go* internasional maka jenjang kariernya semakin menarik dan

menjanjikan. Perusahaan yang memiliki kantor cabang di seluruh Indonesia bahkan di luar negeri akan menawarkan jenjang karier yang menantang sekaligus menyenangkan.

Setiap pekerja akan bersaing dengan kompetensinya masing-masing demi jenjang karier yang diimpikannya. Jenjang jabatan atau karier sangat ditentukan kompetensi, keahlian, dan pengalaman yang dimiliki seseorang. Semakin seseorang memiliki kompetensi keilmuan tertentu, keterampilan yang memadai, dan disertai dengan pengalaman maka jenjang sukses kariernya terlihat sangat jelas. Mengapa? Karena pencapaian jenjang karier tertentu sangat dipengaruhi oleh indikator-indikator di atas. Organisasi juga akan menganggap bahwa karyawan yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan pengalaman yang memadai merupakan aset perusahaan yang berharga.

Karyawan yang dikenal sebagai aset perusahaan memiliki *space of offering* atau nilai tawar dengan organisasinya. Tentunya hal ini bukan menjadi arena bisnis atau perdagangan. Menjadi hal yang normatif, seseorang yang memiliki kelebihan-kelebihan tertentu maka akan mendapatkan kelebihan-kelebihan tertentu pula. Semisal, kenaikan jenjang karier dan jabatan yang jelas serta pendapatan yang besar.

Dengan demikian, pencapaian karier merupakan hal yang penting bagi seluruh pelaku organisasi. Bagaimana tidak? Tingginya karier bisa disejajarkan dengan besarnya

pendapatan. Oleh karena itu, bagaimana langkah-langkah yang harus dilakukan untuk dapat mengembangkan karier?

### **Komitmen dan Konsistensi**

Sejarah yang telah tertoreh tidak mudah dihapuskan. Bahkan tidak mungkin dihilangkan. Kondisi atau keadaan organisasi saat ini adalah endapan dari tahun-tahun yang panjang. Tahun-tahun panjang yang terakumulasi, tertumpuk, dan terkristal membentuk masa kini. Oleh karena itu, jangan pernah lupa sejarah. Seperti yang pernah disampaikan oleh Presiden pertama Republik Indonesia: Jangan Sekali-kali Meninggalkan Sejarah atau disingkat “Jasmerah” (Sukarno, 17 Agustus 1966).

Begitu pun dengan organisasi. Perjalanan panjang sebuah organisasi meninggalkan sejarah. Menjadi apa organisasi itu saat ini sangat tergantung dengan investasi tahun-tahun panjang yang telah berlalu. Jika investasi yang ditanamkan adalah kerja keras maka akan dihasilkan sebuah organisasi yang kuat dan dinamis. Sebaliknya jika apa yang diinvestasikan sekadarnya, apa adanya, dan terkesan sembarangan maka akan menghasilkan organisasi yang lemah dan cenderung rapuh. Apa yang ditanam, itu juga yang dituainya. Begitu cuplikan kalimat dari salah satu buku suci.

Organisasi yang kuat tidak dapat dipisahkan dari karya tangan-tangan hebat yang memiliki komitmen dan konsistensi.

Komitmen dan konsistensi yang diwujudkan dalam bentuk kerja keras, kerja cerdas, dan kerja sama yang harmoni serta bersinergi. Langkah-langkah ini telah ditorehkan oleh dua orang kenamaan yang berkiprah dalam dunia jurnalis. Dua orang jurnalis yang telah membidani lahirnya media masa nasional di Indonesia, Kompas.

Eksistensi koran Kompas hingga hari ini tidak dapat dipisahkan dari nama-nama Jacob Utama dan Petrus Kanisius Ojong atau yang disingkat PK Ojong. Siapakah kedua orang ini? Sinergi yang luar biasa dihasilkan oleh duet Jakob Oetama dengan PK Ojong yang memiliki kesamaan pandang tentang politik dan nilai kemanusiaan.

Hal itu juga yang menjadikan Jakob dan Ojong menerbitkan majalah *Intisari* untuk pertama kalinya pada 17 Agustus 1963. Berlanjut pada 28 Juni 1965 terbitlah edisi perdana dari koran Kompas. Namun, keduanya bersepakat bahwa koran tersebut bukan menjadi corong partai. Tetapi harus dapat berdiri di atas semua golongan, bersifat umum, dan berdasarkan kemajemukan Indonesia. Oleh karenanya, hingga kini *tagline* dari koran Kompas adalah “Hati Nurani Rakyat”. Suara Rakyatlah yang dikumandangkan. Bukan suara golongan, agama, apalagi partai-partai tertentu.

Komitmen dan konsistensi kedua orang inilah yang mengantarkan koran Kompas hingga hari ini. Lebih dari setengah abad. Peningkatan karier seseorang sangat terkait dengan komitmen dan konsistensinya. Komitmen menunjuk

kepada daya juang pada kompetensi yang dimilikinya. Kesetiaan yang diwujudkan dalam bentuk pengembangan ilmu dan keterampilan yang tiada henti. Sedangkan konsisten menunjuk kepada kesetiaan kepada jalur yang telah ditekuninya.

Jacob dan Ojong telah menunjukkan komitmen dan konsistensi 'panggilannya' sebagai manusia yang memiliki *passion*, ilmu, dan kecakapan dalam bidang jurnalis. Dibina dalam jangka waktu yang panjang sehingga melahirkan media koran yang lestari. Sebuah unjuk komitmen dan konsistensi yang *excellent*.

Komitmen dan konsisten dapat diibaratkan seperti dua bilah bambu yang terikat membentuk tangga. Melalui bantuan tangga itulah seseorang dapat mencapai ketinggian tempat-tempat tertentu. Komitmen dan konsisten dapat membawa seseorang kepada karier yang terang juga jelas. Karier yang tidak hanya sekadar tercapai, tetapi tergapai secara maksimal.

Seperti kata bijak Jean-Paul Sartre: *Commitment is an act, not a word*. Komitmen dan konsistensi yang ditunjang oleh tingkat pendidikan yang memadai dan juga pengalaman. Seperti dalam penjelasan berikut ini.

## **Pendidikan**

Bangsa yang besar adalah bangsa yang menghargai peran pendidikan. Pendidikan di negara-negara maju mendapatkan porsi anggaran belanja negara yang cukup

besar. Mereka melihat bahwa generasi yang terdidik akan membawa perjalanan bangsanya menjadi negara yang makmur. Sebaliknya, bangsa yang tidak menaruh perhatian besar kepada pendidikan maka akan menjadi bangsa yang lemah, rapuh, dan tidak kompetitif.

Kemajuan pendidikan di satu negara tidak dapat dipengaruhi hanya karena besarnya anggaran. Tetapi, bagaimana anggaran itu dapat tepat guna? Menjadi hal yang penting dan menentukan. Kemajuan suatu bangsa terletak pada bagaimana tata kelola keuangan dapat diimplementasikan, khususnya dalam dunia pendidikan. Sekali pun terdapat anggaran besar dalam bidang pendidikan, tetapi jika tidak tepat guna maka yang terjadi adalah pemborosan tanpa hasil yang maksimal.

Begitu pun dengan peningkatan kompetensi, keilmuan, dan keterampilan seseorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang dicapainya. Memang hal ini tidak mutlak, tetapi tetap diperlukan. Dengan pendidikan maka akan membawa seseorang memiliki paradigma atau cara pandang yang luas dan *up to date*. Ia akan memiliki pengetahuan yang *fresh* juga implementatif, sesuai dengan perubahan dan perkembangan zaman.

Tingkat pendidikan yang sejajar dengan keterampilan akan membawa karier seseorang meningkat dari waktu ke waktu. Mengapa? Karena keahliannya diperlukan bagi kesuksesan dan keberhasilan organisasi. Bagaimana caranya?

Yaitu dengan menempatkan orang-orang sedemikian di tempat-tempat yang strategis dalam perusahaan. Mau tidak mau kariernya akan meningkat.

Seperti sudah dikatakan bahwa faktor pendidikan tidak mutlak akan menaikkan jenjang karier. Tetapi sejatinya, jenjang karier yang tinggi dan penting harus diisi oleh seseorang yang memiliki pendidikan yang mumpuni. Ketidakmutlakan ini karena terdapatnya aspek lain yang dapat mengangkat jenjang karier seseorang. Aspek lain itu ialah pengalaman.

### **Pengalaman**

Pengalaman seseorang dibangun dari tahun ke tahun melalui banyak proses pembelajaran. Pembelajaran yang belum atau tidak membuahkan hasil pun dapat menjadi pengalaman berharga yang dapat berkontribusi terhadap keterampilan seseorang. Oleh karena itu, ketika seseorang mengalami kegagalan dalam pembelajaran, jangan terlalu berkecil hati dan hilang harapan. Kendati demikian, sebaliknya hal tersebut dapat menjadi pengalaman yang berharga untuk masa yang akan datang.

Jangan berhenti untuk mencoba. Tetaplah belajar. Jaga konsistensi dan komitmen. Justru dengan belajar, seseorang akan mendapatkan pengalaman yang berharga yang tidak dimiliki oleh banyak orang. Kemajuan karier seseorang akan sangat tergantung dari usaha pembelajaran yang ia lakukan melalui pengalaman yang konkret.

Kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang akan menghasilkan keterampilan yang memadai. Pengulangan selama satu tahun tentunya sangat berbeda dengan lima tahun, sepuluh tahun, dan seterusnya. Pengulangan-pengulangan inilah yang menjadikan seseorang memiliki keterampilan yang memadai.

Pengalaman yang didapat tidak sekadar mengisi pikiran dan menjadi pengetahuan, tetapi terwujud dalam keahlian yang konkret. Semisal, seorang tenaga ahli memperbaiki kendaraan roda empat. Pengetahuan tentang *ngebengkel* penting, tetapi lebih daripada itu pengalaman yang telah telah terbangun selama tahun-tahun yang panjang tentunya memiliki kelebihanannya sendiri.

Perusahaan menghargai tingkat pendidikan yang telah diraih oleh seseorang dan lebih daripada itu harus dibarengi dengan pengalaman yang memadai. Dalam kasus tertentu perusahaan mencari *fresh graduate* untuk dapat dibina, dilatih, dan dididik untuk memiliki keterampilan tertentu. Sehingga ilmu pengetahuan yang telah dimiliki dapat diterjemahkan dalam kegiatan pekerjaan secara konkret.

Ketiga hal di atas yakni komitmen dan konsistensi, jenjang pendidikan, serta pengalaman akan menjadi pondasi dasar yang kuat untuk membangun jenjang karier seseorang. Lalu, bagaimana langkah-langkah praktis untuk membangun dan mencapai karier yang gemilang?

## Karier yang Jelas

Setelah seseorang memiliki pondasi yang kuat sebagai dasar pembangunan jenjang kariernya maka kegiatan selanjutnya adalah melandaskan langkah-langkah konkret di atas pondasi tersebut. Langkah-langkah konkret inilah yang harus diusahakan bagi pembangunan jenjang karier yang diimpikan.

**Pertama**, *improve yourself always*. Karier seseorang sangat ditentukan dengan keahlian yang dimilikinya. Oleh karena perubahan zaman yang begitu massif maka anda harus terus memperbarui keahlian sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Ketika anda tidak memperbarui dan menyesuaikan keahlian dengan perkembangan zaman maka karier anda stagnan dan pada akhirnya mati.

**Kedua**, perhatikan dan penuhi indikator kesuksesan pekerjaan anda. Keberhasilan atau kesuksesan pekerjaan anda sangat tergantung dari tercapainya indikator-indikator bidang kerja yang anda geluti. Seluruh *Key Performance Indicator* (KPI) harus tercapai dengan hasil yang memuaskan. Dengan demikian, kerahkanlah seluruh kemampuan kerja dan usaha anda untuk fokus kepada terpenuhinya KPI ini. Lalukan atau hindari segala urusan pekerjaan yang tidak memberikan kontribusi bagi tercapainya KPI.

**Ketiga**, kejarlah prestasi dengan melakukan pekerjaan yang kreatif dan inovatif. Jangan terbiasa dengan irama kerja yang monoton. Irama kerja yang stagnan akan mengganggu

jalur karier seseorang. Tentukan, cari, dan ciptakan metode kerja yang tidak hanya cepat tetapi tepat. Sehingga pekerjaan anda kontras terlihat bedanya dengan cara anda sebelumnya. Kontras terlihat kreatif dan inovatifnya.

Dengan demikian, sebenarnya peningkatan jenjang karier sudah dapat dilihat dari sekarang. Apakah anda dalam kondisi meng-*improve* diri? Apakah anda memenuhi semua indikator keberhasilan dalam KPI? Apakah anda memiliki prestasi kerja yang signifikan? Apakah cara kerja anda kreatif sehingga menghasilkan pekerjaan yang inovatif? Semua itu akan memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap karier anda di kemudian hari.

### **Jenis Karier**

Jenis karier akan menentukan besaran pendapatan yang akan diterima. Mengapa? Apabila jenis pekerjaan yang menyediakan lapangan pekerjaan banyak atau *demand*-nya tinggi tetapi *supply* tenaga kerjanya rendah maka akan menjanjikan pendapatan yang tinggi.

Perusahaan-perusahaan tertentu akan berlomba untuk mendapatkan tenaga-tenaga ahli di bidang tertentu dengan imbalan yang tinggi bahkan melebihi perusahaan-perusahaan yang lain. Bahkan, demi untuk mendapatkan tenaga-tenaga ahli, perusahaan rela melakukan *bajak-membajak* dengan perusahaan lain. Hal ini bukan menjadi rahasia umum lagi.

Organisasi yang berorientasi kepada *profit* pasti memiliki fokus untuk bagaimana mendapatkan laba atau keuntungan yang maksimal. Dan untuk mencapai tujuan itu, harus didukung oleh tenaga kerja yang terampil. Di sisi lain, ada juga organisasi yang bersifat *non-profit* yang mana keuntungan bukan menjadi tujuan utamanya. Namun demikian, jenis *profit* dalam bentuk lain juga diusahakan secara maksimal, seperti penghargaan, pengakuan, dan lain sebagainya. Jenis pekerjaan apa yang paling diminati dan juga menjanjikan pendapatan yang signifikan?

Berikut adalah jenis pekerjaan atau karier yang diminati oleh pasar tenaga kerja di Indonesia 2017. Kompas.com pada 4 April 2017 mengetengahkan sedikitnya 8 jenis pekerjaan yang menjanjikan *income* yang tinggi. Tiga di antaranya sebagai berikut.

#### 1. *IT Developer*

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah melanda seluruh dunia. Di semua belahan dunia semua aktivitas bisnis, sosial, sampai keagamaan tidak dapat dilepaskan dari perkembangan teknologi ini. Bagaimana untuk dapat memasarkan produk organisasi agar tercipta iklim efisiensi? Tentunya penggunaan teknologi informasi menjadi pilihan mutlak. Bagaimana sebuah organisasi *non-profit* ingin memutakhirkan data anggotanya? Atau menyebarkan informasi penting tentang perubahan kartu anggota. Sekali lagi, penggunaan teknologi tidak dapat

ditawar-tawar lagi. Perubahan yang *dahsyat* ini tentunya membutuhkan tenaga yang memiliki keahlian yang memadai untuk dapat mengakomodir kebutuhan ini. Oleh karenanya, jangan kaget jika pendapatan yang ditawarkan oleh perusahaan *IT Developer* cukup *menggiurkan*.

## 2. Analis Bisnis

Kompetensi dan keahlian seorang analis untuk memprediksi, merencanakan, dan mengimplementasikan strateginya menjadi bidang kerja yang sangat menjanjikan. Tentunya seseorang yang memiliki keterampilan tersebut tidak hanya didukung oleh keilmuan yang *hebat*, tetapi juga memiliki intuisi yang tajam dan pengalaman yang *segudang*. Aspek-aspek inilah yang membuat seseorang dengan keterampilan analisis keuangan *patut diganjar* dengan *income* yang tinggi.

## 3. *Corporate Legal*

Perusahaan dalam banyak kegiatan bisnisnya tentunya memiliki beragam masalah. Mulai masalah internal organisasi sampai permasalahan yang timbul dengan pihak lain. Bahkan permasalahan berkembang sampai menyentuh aspek hukum yang dapat menyeret ke pengadilan. Di sinilah dibutuhkan tenaga ahli yang dapat membantu menyelesaikan kasus hukum tersebut. Mengapa? Jika tidak segera diselesaikan maka akan mengakibatkan keadaan yang lebih fatal. Yang mana kegiatan produksi dan bisnis perusahaan dapat

terganggu. Keahlian untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan hukum inilah yang membuat pendapatan seorang *corporate legal* jauh di atas rata-rata.

Apakah anda tertarik salah satunya?

### **Matinya sebuah Karier**

Perubahan adalah sebuah keniscayaan. Hal yang tidak akan pernah berubah adalah perubahan itu sendiri. Jika kita mengakui dan menyetujui bahwa perubahan itu pasti terjadi maka seyogyanya kita harus melakukan antisipasi. Antisipasi yang dilakukan sebagai persiapan menghadapi perubahan tersebut.

Seorang pekerja yang tidak belajar tentunya tidak memiliki pengetahuan yang memadai tentang perubahan. Apalagi jika ia sudah berada di dalam *comfort zone*, rasanya semua sudah dalam genggaman dan tidak perlu ada kekhawatiran. Aktivitas belajar dianggap sebagai kegiatan yang hanya membuang waktu dan menghabiskan energi.

Ingat! Kita semua hidup dalam pusaran perubahan. Siapapun kita! Jika kita tidak meng-*upgrade* diri dengan pengetahuan dan keterampilan yang *up to date* maka apa yang menjadi kebanggaan pada tahun-tahun yang lalu akan menjadi *obsolete* atau kuno bila ditinjau dunia hari ini. Semakin lama masa *expired* akan semakin sempit. Jika tidak diperbarui maka keterampilan yang kita miliki tidak laku di pasaran.

Dengan demikian, matinya sebuah karier seseorang terjadi tatkala ia tidak selalu dalam keadaan meningkatkan sisi keilmuan dan keterampilan di zaman yang selalu dan pasti berubah ini.

### **Prinsip**

Mengantisipasi setiap perubahan adalah sebuah prinsip. Prinsip yang harus dipegang teguh dan diejawantahkan dalam tindakan konkret. Namun demikian, dalam pelaksanaannya hindari dari kesan yang kaku dan apatis. Prinsip adalah prinsip tetapi harus lentur dalam cara dan bahasa. Seperti prinsip Om Bob Sadino, seorang pengusaha yang sukses dan bersahaja berikut ini.

“Orang sudah terlalu terbiasa berpikir secara linier. Kalau mau usaha, pasti mencari untung; mencari berhasil. Padahal dalam usaha itu ya pasti ada rugi dan gagal toh? Bagi kamu yang mau berhasil, justru cari kegagalan sebanyak-banyaknya. Sebab keberhasilan itu hanyalah sebuah titik di puncak gunung kegagalan.”

Senada dengan subtema dalam tulisan ini yang disampaikan oleh Yami Gautam: *“My career is a journey for me, and any journey is incomplete without the struggle.”* Jadilah seseorang yang memiliki kesukaan dan kebutuhan akan belajar, belajar tentang banyak hal, dan belajar sesuai dengan kompetensi serta kebutuhan organisasi. Perilaku demikian akan membawa seseorang ke puncak kesuksesan.



### **Kiat-Kiat**

1. Milikilah waktu yang konsisten untuk belajar. Belajar tentang banyak hal, khususnya berkaitan dengan kompetensi dan keahlian.
2. Implementasikan buah pembelajaran dalam lingkungan pekerjaan. Ingat! Suatu pekerjaan yang diulang-ulang akan menjadikan seseorang ahli di bidangnya. Jangan pernah berhenti mencoba.
3. Carilah peluang kompetensi lain yang menantang. Setidaknya keahlian anda bertambah satu.
4. Jaga komitmen dan konsisten kerja maka anda akan dikenal seseorang yang memiliki perilaku yang berintegritas.



“Kedudukan, posisi, dan kesuksesan adalah buah dari kerja keras, rajin, dan bertanggung jawab. Bukan hadiah apalagi hibah tetapi wadah yang disiapkan melalui komitmen dan konsistensi kualitas kerja.”





# BAB 16

## KEPERCAYAAN DAN PENGEMBANGAN DIRI

*Lahir Miskin itu Takdir. Mati Miskin itu Pilihan.*

**- Anonymous -**

Sebagian besar manusia dikandung dan dilahirkan dalam jumlah waktu yang sama, yakni kisaran 9 bulan 10 hari. Inilah masa waktu kandung dan lahir yang normal. Jika usia kelahiran kurang dari waktu tersebut maka akan terjadi persalinan prematur dan dapat mengakibatkan kondisi berbahaya lainnya. Persalinan prematur ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti fisik ibu yang kurang sehat, kondisi janin yang tidak kuat atau faktor-faktor lainnya. Sebagai akibatnya dari kelahiran ini adalah kondisi fisik yang relatif lebih kecil, kematian dini, gangguan perilaku anak, mudah terserang osteoporosis, dan lain sebagainya.

Begitupun usia kelahiran yang melampaui batas yang sudah ditentukan, akan memberikan dampak atau gangguan kesehatan baik bagi Si Ibu dan anak tersebut. Bayi yang terlambat lahir atau masa kandungan melebihi kandungan normal hingga mencapai 42 minggu memiliki risiko kesehatan yang tinggi di kemudian hari. Semakin lama usia kandungan maka semakin tinggi pula risiko komplikasi bisa terjadi. Risikonya antara lain turunnya fungsi plasenta, menurunnya cairan animo, bayi menelan meconium, dan lain-lain. Sekali lagi, risiko ini dapat terjadi pada ibu dan anak.

Dengan penjelasan ini maka dapat disimpulkan bahwa manusia memiliki kesempatan yang sama dengan manusia lain. Minimal kesempatan buat hidup. Namun demikian, pada kenyataannya banyak juga terdapat bayi-bayi yang mati. Bayi-bayi yang tidak diharapkan kehadirannya. Jika anda sedang membaca tulisan ini maka keberadaan anda saat ini adalah anugerah dan kesempatan hidup yang sangat istimewa. Anda adalah salah satu manusia yang bernilai dan beruntung serta berkesempatan untuk mengembangkan diri. Menjadi apa nantinya sangat ditentukan apa yang kita tanam hari ini.

Benjamin Franklin berujar: *“Without continual growth and progress, such words as improvement, achievement, and success have no meaning.”* Untuk mencapai pengembangan dan kepercayaan diri dibutuhkan pertumbuhan yang progresif. Pertumbuhan yang tidak hanya fisik tetapi sikap, mental, dan

spiritual. Manusia dengan perkembangan yang progresif harus ditandai dengan tumbuh kembangnya perilaku positif dalam kehidupannya.

### **Perkembangan Manusia**

Manusia yang hidup ditandai dengan pertumbuhan dan perkembangan yang bertahap dan signifikan. Pertumbuhan dan perkembangan melalui mekanisme yang normal dan natural. Sejak masa kandungan, kita sudah melihat ada proses dan mekanisme yang harus berlangsung secara alamiah. Seorang ibu tidak dapat cepat-cepat memiliki bayi hanya dalam waktu 3 atau 4 bulan masa kehamilan. Waktu kelahiran harus *tunduk* pada hukum yang telah berlangsung selama ini, yakni dalam kisaran 9 bulan dan 10 hari. Lebih cepat atau lebih lambat dari waktu normal akan menghasilkan risiko yang telah dibahas sebelumnya.

Pertumbuhan dan perkembangan manusia ini tidak dapat dilepaskan dari asupan yang diterima oleh tubuh. Perhatikan tubuh anda saat ini! Segar dan sehatnya tubuh anda merupakan hasil akumulasi dari tahun-tahun panjang yang telah dilewati dengan mengkonsumsi makanan yang bergizi, memiliki waktu istirahat yang cukup, dan menyiapkan waktu yang konsisten untuk berolah raga.

Sehat dan sakitnya tubuh anda saat ini merupakan akumulasi dari panjang waktu yang telah dilewati. Jadi, sehat atau sakit fisik merupakan hal yang natural. Semuanya

tergantung bagaimana kita memperlakukan tubuh kita selama ini. Jika seseorang terserang sakit kanker paru-paru, jantung, stroke, asma, atau diabetes, semua pasti ada penjelasan ilmiahnya. Mengapa penyakit ini dapat timbul? Selain *bawaan* dari gen orang tua, banyak risiko penyakit ini timbul karena mengkonsumsi rokok secara berlebihan. Jadi, semua yang terjadi di bawah bayang matahari, terjadi karena adanya mekanisme yang natural.

Dalam perkembangan dan pertumbuhan manusia, konsep usia sangat terkait dengan periode perkembangan dan pertumbuhan manusia tersebut. Oleh sebab itu, mengelompokkan manusia berdasarkan usia merupakan hal yang cukup sulit. Pada masa sebelumnya dan sampai saat ini konsep tentang perkembangan manusia dikelompokkan berdasarkan masa perkembangan (rentang usia tertentu).

### **Kepercayaan Diri**

Seperti proses kelahiran yang memiliki mekanisme dan proses yang natural dan normal. Demikian pula dengan rasa “Percaya Diri” pun dapat bertumbuh dan berkembang secara alamiah. Rasa kepercayaan diri tidak dapat berlangsung secara *mendadak, sim salabim*, tanpa ada proses yang membentuknya.

Apa yang dimaksud dengan kepercayaan diri? Kepercayaan Diri atau Percaya Diri yang dalam bahasa gaul dikenal dengan istilah ‘pede’ telah menjadi diksi atau pilihan

kata populer di kalangan remaja dan pemuda. Biasanya seseorang yang ekstrofet memiliki rasa percaya diri yang memadai bahkan berlebih. Mudah bergaul, tidak memiliki beban dalam mencairkan suasana, memiliki banyak teman, dan lain-lain merupakan ciri-ciri orang yang memiliki percaya diri. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepribadian introfet cenderung memiliki masalah untuk hal yang satu ini. Ciri dari orang yang bermasalah dengan percaya diri ini antara lain tidak mudah bergaul, menutup diri, lebih banyak diam, dan lain-lain.

Sebenarnya hampir semua orang memiliki masalah dengan percaya diri ini. Masalah percaya diri sesuai dengan tingkat pertumbuhan dan perkembangan masing-masing manusia. Bahkan orang yang merasa *over pede* ini pun sebenarnya memiliki masalah. Masalahnya adalah dia tidak tahu batas-batas normatif kepercayaan diri ini. Dalam stadium tertentu, *over pede* ini dapat dipandang sebagai bentuk kesombongan atau keangkuhan.

Apalagi seseorang yang tidak atau kurang percaya diri, tentunya masalah jelas di depan mata. Kelebihan dan kekurangan rasa percaya diri seseorang akan berdampak kepada bagian lain dari kehidupannya. Karena kita sedang berbicara dalam konteks organisasi maka dampak positif dan negatifnya dapat terjadi di dalam organisasi tersebut.

Percaya diri merupakan salah satu aspek kepribadian yang penting dalam kehidupan setiap manusia. Orang yang

percaya diri yakin atas kemampuan mereka sendiri serta memiliki pengharapan yang realistis, bahkan ketika harapan mereka tidak terwujud, mereka tetap berpikiran positif dan dapat menerimanya. Seorang pekerja yang memiliki sikap seperti ini tentunya akan menjadi kekuatan bagi organisasinya. Organisasi yang diisi dan didukung oleh para pekerja yang berpikiran positif dan semangat kepercayaan diri yang seimbang akan menjadikan organisasi lestari dan tahan dalam menghadapi perubahan serta persaingan.

Organisasi yang percaya diri akan dibuktikan dengan para pekerjanya yang dapat menghasilkan unjuk kerja yang maksimal dan daya inovatif yang tinggi. Menurut Thantaway, percaya diri adalah kondisi mental atau psikologis diri seseorang yang memberi keyakinan kuat pada dirinya untuk berbuat atau melakukan sesuatu tindakan. Orang yang tidak percaya diri memiliki konsep diri negatif, kurang percaya pada kemampuannya, karena itu sering menutup diri. Pertumbuhan dan perkembangan organisasi akan terganggu, jika di dalamnya terdapat pribadi-pribadi yang tidak atau kurang rasa percaya dirinya.

### **Harga Percaya Diri**

Bagaimana seseorang dapat memiliki rasa percaya diri yang memadai, bahkan beberapa orang memilikinya dalam kapasitas yang *over*. Coba perhatikan salah satu cuplikan kalimat dalam sebuah pidato yang sangat terkenal

pada masanya. John F Kennedy –JFK, seorang mantan Presiden Amerika Serikat pernah berujar: “Jangan tanyakan apa yang negara berikan kepadamu tapi tanyakan apa yang kamu berikan kepada negaramu.”

Mengapa kalimat positif sekaligus profokatif ini keluar? Karena JFK memiliki rasa percaya diri yang dapat dipertanggungjawabkan. Sebagai seorang Presiden dari sebuah negara *super power*, beliau mendorong dan memaksa agar setiap warga negaranya dapat memberi diri berkontribusi bagi negaranya.

Pada saat JFK menyampaikan kalimat pidato tersebut, sebenarnya orang yang mendengar pidato tersebut berpikir: “Apa yang sebenarnya sudah dilakukan oleh JFK kepada bangsanya?” Ungkapan ini akan menjadi seimbang tatkala ada bukti yang telah dilakukan oleh JFK bagi kepentingan negaranya.

Rasa percaya diri JFK memiliki harga, harga yang harus dibuktikan dalam kenyataan. Rasa percaya diri harus didudukkan di atas bukti empiris. Ternyata, rasa percaya diri tidak dapat berdiri sendiri tanpa penyanggah atau bukti yang kuat. Rasa percaya diri harus didukung dengan kompetensi, keilmuan, keahlian, dan lain sebagainya. Dengan demikian, rasa percaya diri yang dimiliki dapat dipertanggungjawabkan.

Doktrin kecintaan JFK pada negaranya pasti memiliki latar belakang atau akumulasi tahun-tahun panjang yang

telah dilewatinya. JFK adalah Presiden AS ke-35 dan dilantik pada 1960. JFK menjadi presiden termuda kedua setelah Theodore Roosevelt. Akhir hidupnya, JFK tewas terbunuh, di Dallas, Texas 22 November 1963 pada usia 46 tahun. Tragis! Sederhananya, kematian JFK karena konflik kepentingan politik.

Seorang yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi pasti dan harus ditunjang dengan kelebihan yang dimilikinya. Kelebihan dari orang lain tersebut dapat berupa kompetensi, keahlian, atau keilmuan yang tidak dimiliki kebanyakan orang. Rasa percaya yang tidak didukung pada faktor-faktor di atas, sebenarnya *bunuh diri!* Mengapa? Karena orang-orang akan menuntut bukti atas rasa percaya diri yang dimiliki dan diperagakan. Jika orang itu hanya *ngomong doang* alias *omdo* maka rasa percaya diri akan berubah menjadi ajang *bunuh diri*.

Seorang pekerja yang memiliki pengetahuan yang memadai atas pekerjaan yang telah *dilakoni* selama bertahun-tahun, pasti memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Seorang guru atau dosen yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi harus dapat membuktikan dengan kesiapan keterampilannya membawakan bahan ajar kepada murid atau mahasiswa.

Jelas di sini, bahwa percaya diri tidak dapat terjadi dengan sendirinya. Dia harus 'memiliki' sesuatu, baru rasa percaya dirinya timbul dan dapat dipertanggungjawabkan.

## Kehilangan Rasa Percaya Diri

Ternyata, rasa percaya diri ini bukanlah sesuatu yang bersifat permanen. Rasa percaya diri bisa hilang dan padam dalam diri seseorang. Apa yang menyebabkan rasa percaya diri pada diri seseorang bisa hilang? Di atas telah disampaikan bahwa rasa percaya diri bisa timbul karena pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang.

Ketika seseorang bertahan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya saat ini dan tidak melakukan pembaruan atau *upgrade* diri secara terus menerus maka dia akan kehilangan rasa percaya dirinya. Mengapa? Karena dunia selalu berubah. Apa yang menjadi keterampilan pada masa lalu, bisa menjadi *obsolete* atau kuno untuk masa sekarang, apalagi masa yang akan datang.

Banyak orang yang masih hidup dalam era nostalgia pada waktu yang telah berlalu. Dia lupa bahwa ia hidup masa kini dan untuk masa yang akan datang. Dunia dengan perubahannya selalu menuntut seseorang untuk dapat melakukan penyesuaian diri. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang dan berubah sebenarnya harus dipakai sebagai sarana dan kesempatan untuk meningkatkan rasa percaya diri yang konstan.

Seseorang yang memiliki keahlian tertentu dan demi menjaga kepercayaan dirinya harus terus memberi diri untuk berubah. Sebagai contoh konkret, *kids zaman now*

pasti jauh lebih piawai mengoperasikan dawai yang ada di genggamannya. Mungkin pada masa lalu, kita merasa punya kelebihan tetapi karena kita hidup masa kini yang selalu dan terus berubah maka itu tidak dapat dikatakan kelebihan lagi. Justru kalau tidak melakukan penyesuaian maka keahlian tersebut menjadi usang dan tidak dapat dipakai lagi.

Agar supaya pekerja dapat tetap memiliki rasa percaya diri dengan segala keahlian yang dimilikinya, maka organisasi juga memiliki tugas dan tanggung jawab. Tugas dan tanggung jawab organisasi adalah memberikan sarana pelatihan bagi karyawannya. *Personal development* harus diberikan kepada seluruh pekerjanya agar dapat digunakan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi pekerjanya.

Tentunya, apa yang dilakukan organisasi dalam usaha mengembangkan dan menumbuhkan kompetensi pada diri setiap karyawannya akan memberikan dampak positif bagi organisasi itu sendiri. Organisasi akan dipandang sebagai *second home* bagi seluruh pekerjanya. Organisasi akan memiliki pekerja-pekerja yang setia, ahli di bidangnya, dan memiliki budaya belajar yang menyenangkan.

Rasa kepercayaan diri dapat tumbuh dari seseorang yang selalu berusaha mengembangkan dirinya. Pengembangan diri melalui peningkatan kualitas keilmuan, keterampilan, dan pengalaman memberikan kontribusi

yang sangat signifikan bagi setiap individu. Semuanya itu didapat melalui proses pembelajaran. Inilah beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meng-*upgrade* rasa percaya diri yang bertanggung jawab.

Kepercayaan diri yang bertanggung jawab akan memberikan kontribusi positif terhadap operasional organisasi. Perilaku individu demikian akan memberikan dukungan yang proporsional dalam perkembangan usaha organisasi.



### **Kiat-Kiat**

1. Yakinkan bahwa anda memiliki kelebihan-kelebihan tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.
2. Pertajam keahlian tersebut dengan belajar, belajar, dan belajar. Mata gergaji yang setajam apapun akan menjadi tumpul jika tidak diasah.
3. Mau lebih tajam lagi? Ajarkan, bagikan, impartasikan keahlian anda kepada orang lain. Dengan memberi maka anda tidak akan pernah berkekurangan.



“Pertumbuhan perilaku seseorang ditandai dengan berkembangnya pola pikir, pengetahuan, dan sikap yang konstruktif. Pertumbuhan pola pikir, pengetahuan, dan sikap melalui tahapan yang ketat dan sistematis.”



# BAB 17

## MENGOBARKAN MOTIVASI

*Akhirnya, Kita Sadar bahwa Musuh Terbesar dalam  
Hidup Kita Adalah Diri Sendiri.*

**- Anonymous -**

**G**us Dur, begitulah panggilan akrab Presiden Indonesia ke-4. Pribadi yang bersahaja, santai, dan merdeka. Sebagai seorang cendekiawan, budayawan, dan akademisi, beliau banyak memperkatakan kata, kalimat, dan cerita yang sangat monumental. Cerita, kalimat, dan kata yang sangat memberikan motivasi kuat bagi pendengarnya. Bagaimana tidak? Di tengah suasana kritis sekali pun, beliau tetap berujar: *“Gitu aja kok repot.”*

Apa yang dipikirkan, dikatakan, dan dilakukan seseorang pasti dilatarbelakangi atau dimotivasi oleh sesuatu atau seseorang tertentu. Tidak mungkin seseorang berpikir,

berkata, dan berlaku sesuatu tanpa adanya motif atau alasan yang mendasarinya. Seorang anak yang berpikir bahwa banyak uang itu enak, pasti dalam pikirannya tersimpan memori bahwa dengan memiliki banyak uang maka dia akan dapat memiliki banyak hal. Kendaraan mewah, rumah megah, jalan-jalan ke luar negeri, dan lain sebagainya. Semua angan-angan itu berawal dari pikiran yang telah *memotret* banyak fakta kehidupan. Dan semua hal itu berawal dari sebuah motif.

Seseorang yang berkata: “Saya harus belajar keras agar dapat juara.” Perkataan seorang pelajar ini pasti memiliki alasan tertentu. Apa yang memotivasi pelajar tersebut berkata demikian? Mendapatkan gelar juara merupakan hadiah terindah yang dapat dipersembahkan kepada orang tuanya. Maka keinginan untuk membahagiakan orangtuanyalah yang memotivasi pelajar tersebut berkata demikian.

Saat ini, pelajar tersebut belum memiliki kemampuan untuk membahagiakan orangtuanya secara materi. Tetapi dengan belajar sungguh dan mendapatkan juara kelas merupakan hadiah yang dapat ia berikan kepada orangtuanya. Dengan kata lain, motivasi menggerakkan seseorang untuk melakukan dan mewujudkan sesuatu.

Seorang pekerja yang rajin, bertanggung jawab, dan berusaha meningkatkan potensi dalam perusahaan dimana ia bekerja, dilandasi karena ia harus memenuhi nafkah sebagai

kepala rumah tangga. Dengan motivasi yang dimilikinya ini, mendorong ia menjadi pekerja yang rajin agar perusahaan dapat memberikan kenaikan remunerasi atau jabatan tertentu.

Motivasi pekerja tersebut akan menjadi daya dorong yang kuat dalam hal ia melakukan berbagai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Di sini terlihat bahwa motivasi harus ditumbuhkan dan dikobarkan dari diri sendiri. Motivasi tidak dapat terjadi dengan sendirinya. Motivasi tercipta karena adanya satu atau berbagai kebutuhan dan keinginan.

Motivasi tidak selalu berkonotasi positif sekalipun kecenderungannya adalah baik. Namun demikian, motivasi dapat juga dilatarbelakangi oleh hal yang negatif. Seorang suami yang *cemburu buta* dapat melakukan Kekerasan Dalam Rumah Tangga (KDRT) terhadap istrinya. Tindakan kekerasan yang dilakukan dimotivasi untuk memenuhi rasa marahnya atas berita yang ia dengar mengenai perselingkuhan istrinya. Yang dalam faktanya berita yang ia dengar belum terverifikasi kebenarannya.

Pekerja yang berlaku malas, tentunya memiliki banyak motivasi. Ia berpikir dengan sikapnya yang malas maka perusahaan akan memecatnya. Dengan melakukan pemecatan maka perusahaan harus menyiapkan uang pesangon yang jumlahnya tidak sedikit. Tentunya motivasi jenis ini sudah tidak lagi menjadi rahasia umum untuk diperbincangkan.

Jelas, motivasi dapat berkonotasi dan berdampak negatif bagi orang-orang yang tidak atau kurang bertanggung jawab. Apa yang menjadi motivasi anda membaca buku ini? Mudah-mudahan anda memiliki motivasi yang positif. Di mana untuk menambah perspektif baru dalam perbendaharaan pengetahuan mengenai manajemen perilaku organisasi.

### **Motivasi**

Para ahli merumuskan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi itu sendiri berasal dari kata motif yang berarti dorongan, rangsangan, atau daya penggerak yang ada dalam diri seseorang. Ketika seseorang berpikir, berkata, dan berbuat sesuatu pasti memiliki tujuan atau arah tertentu yang ia ingin capai. Sehingga, apa yang menjadi tujuannya akan memberikan dorongan atau motivasi yang kuat ia melakukan berbagai hal.

Bonus akhir tahun, merupakan pendekatan manajemen untuk meningkatkan kinerja para karyawannya. Sehingga, bonus dapat diterima oleh karyawan tertentu yang telah mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Setiap karyawan akan termotivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang maksimal sesuai dengan ketentuan organisasi agar mendapatkan tambahan penghasilan dalam bentuk bonus tersebut.

Menurut Weiner, motivasi didefinisikan sebagai kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu. Sedangkan menurut Uno, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang. Dorongan yang diindikasikan dengan adanya hasrat atau minat, kebutuhan, harapan, cita-cita, penghargaan, dan penghormatan. Bagi Sargent, motivasi adalah sesuatu yang membuat seseorang bertindak. Dan Siagian berpendapat bahwa motivasi juga dipandang sebagai dampak dari interaksi seseorang dengan situasi yang dihadapinya.

Memperhatikan pandangan banyak ahli mengenai motivasi, kita mendapatkan satu simpulan bahwa motivasilah yang menggerakkan dan mendorong seseorang melakukan sesuatu. Gerakan dan dorongan tersebut harus berasal dan dilakukan oleh orang itu sendiri. Mungkin ada faktor-faktor lain yang turut berkontribusi sehingga motivasi itu terjadi. Namun demikian, hasil akhir dari keputusan seseorang atas motivasi tersebut dieksekusi oleh orang itu secara pribadi. Mengapa? Karena setiap individu memiliki pilhan bebas atas dirinya.

### **Kehendak Bebas dan Tanggung Jawab**

Sejak masa penciptaan, Sang Khalik telah memberikan satu komponen penting dalam diri manusia yang ciptakan-Nya. Komponen tersebut adalah kehendak bebas. Manusia diciptakan dengan segala kemampuan dalam kehendak

bebasnya. Manusia tidak diciptakan seperti sebuah robot yang digerakkan oleh *remote control* (pengendali jarak jauh).

Dengan komponen ini maka manusia dapat menentukan pilihan, keputusan, dan peranannya secara bebas. Namun demikian, dalam kebebasannya manusia tetap memiliki batas atau ketentuan. Batas tersebut adalah kehendak bebas yang akan melahirkan konsekuensi atau tanggung jawab. Kehendak bebas yang tidak bebas. Artinya kehendak bebas yang bertanggung jawab.

Dalam satu cerita Buku Suci ditulis bahwa manusia dengan kehendak bebasnya telah menyentuh dan memakan buah terlarang. Akibatnya, manusia terusir dari Surga dan dikirim ke bumi. Inilah kehendak bebas yang melahirkan konsekuensi atau tanggung jawab. Mungkin pikiran liar kita bergumam: “Mengapa Sang Khalik tidak berteriak dan melarang saat manusia mulai *tergoda* untuk menyentuh dan memakan buah tersebut?” Sehingga manusia tidak harus menderita dan terusir dari Surga. Sekali lagi, inilah konsekuensi Sang Khalik menempatkan komponen kehendak bebas kepada manusia ciptaan-Nya. Ingat, manusia bukan robot, yang segala gerak dan motivasinya digerakkan oleh orang lain. Manusia sendirilah yang menggerakkan dirinya.

Dengan demikian, segala tindakan manusia akan menghasilkan reaksi. Segala tindakan yang dimaksud adalah kehendak bebas. Sedangkan reaksi merupakan konsekuensi atau tanggung jawab yang ditimbulkannya.

Apa yang menggerakkan dan mendorong seseorang berpikir, berkata, dan berbuat sesuatu? Itulah yang menjadi dasar atau motivasinya. Sekali pun organisasi telah memiliki beberapa komponen aturan, prosedur, atau sistem yang diterapkan guna kebaikan perusahaan dan pekerjanya.

Namun, pada kenyataannya banyak pelanggaran yang terjadi atasnya. Di sinilah seorang pekerja memainkan kehendak bebasnya. Apakah ingin memberi diri dengan rela untuk diatur oleh peraturan perusahaan tersebut? Atau *suka-suka sendiri*? Yang pasti segala konsekuensi yang terjadi atasnya menjadi tanggung jawab penuh pekerja itu sendiri. Sejatinya, kebijakan organisasi dibuat untuk menghindari karyawan berbuat kesalahan. Jadi, sudut pandangnya harus diubah dalam melihat peraturan, norma, dan kebijakan organisasi.

### **Kebijakan yang Mendasar**

*E-budgeting* atau elektronik *budgeting* merupakan sebuah sistem keuangan yang dilakukan atau dikerjakan secara *online* dengan tujuan transparansi bagi semua pihak. Sistem ini diterapkan sebagai dokumentasi penyusunan anggaran di suatu daerah atau propinsi. Transparansi akan menciptakan keterbukaan, menghilangkan manipulasi data, dan penyusunan rencana strategi organisasi yang cepat serta presisi.

Seorang kepala daerah atau propinsi yang menerapkan *E-budgeting* termotivasi untuk menciptakan mekanisme kerja yang terbuka dan terawasi secara 24/7 (24 jam sehari dan

7 hari seminggu). Artinya tidak ada celah untuk melakukan pelanggaran atau *freud*.

Seorang pekerja organisasi yang telah terbiasa dengan cara kerja yang konvensional, dimana pembuatan anggaran dilakukan secara tradisional akan merasa *terancam* dengan metode *E-budgeting* ini. Ketidakbiasaan menggunakan metode baru akan dipandang sebagai hal yang menyusahkan, membingungkan, dan akhirnya melambatkan pekerjaannya. Namun demikian, dengan keterbukaan mempelajari metode baru ini maka paradigma berpikirnya akan berubah. Kecepatan, ketepatan, dan keakuratan dari pendekatan *E-budgeting* akan sangat membantu segala kegiatan yang digelar di daerah atau propinsi tersebut.

Kepala daerah yang menerapkan *E-budgeting* dalam seluruh kegiatan anggarannya tentunya dilandasi oleh motivasi menciptakan rasa aman, jauh dari pemikiran manipulatif, dan saling menjaga semua pihak. Tentunya apa yang menjadi perspektif kepala daerah atau propinsi itu dapat dipandang secara berbeda oleh pekerjanya. Dan hal ini menjadi kesempatan yang baik untuk kepala daerah untuk menjelaskan dan mensosialisasikan pendekatan atau metode baru tersebut.

Semua berawal dari motivasi.

## **Bunda TERESA**

Siapa yang tidak mengenal sosok fenomenal yang satu ini. Bunda Teresa yang dikenal sebagai Santa Teresa dari

Kalkuta dan terlahir 26 Agustus 1910. Beliau adalah seorang biarawati Katolik Roma yang mendirikan Misionaris Cinta Kasih (*Missionaries of Charity*) di Kalkuta, India, pada 1950. Selama lebih dari 47 tahun, Bunda Teresa melayani orang miskin, sakit, yatim piatu, dan sekarat tanpa memandang suku, agama, ras, dan golongan.

Pada 1970-an, Bunda Teresa menjadi terkenal di dunia internasional untuk pekerjaan kemanusiaan dan advokasi bagi hak-hak orang miskin dan tak berdaya. Selama hidupnya, Bunda Teresa telah menjalankan 610 misi di 123 negara, termasuk penampungan dan rumah bagi penderita HIV/AIDS, lepra dan TBC, program konseling untuk anak dan keluarga, panti asuhan, serta sekolah. Pemerintah, organisasi sosial, dan tokoh terkemuka telah terinspirasi dari karya Bunda Teresa ini.

Pada 1979, Bunda Teresa menerima Penghargaan Perdamaian Nobel atas hasil karyanya. Ia merupakan salah satu tokoh yang paling dikagumi dalam sejarah. Apa yang memotivasi Bunda Teresa melakukan misi kemanusiaan tersebut?

Pada 10 September 1946, Teresa mendengar suara dari dalam hati nuraninya saat bepergian dengan kereta api ke biara Loreto. Saat ia akan mengikuti acara retreat tahunannya. Pada saat itu juga, Teresa mendengar banyak orang kaum marjinal berkata: "Saya haus." Itulah *penglihatan* supranatural yang Teresa terima. Mulai saat itu, ia memotivasi dirinya untuk menjadi pekerja bagi kaum *papa*, miskin, dan menderita.

Dalam satu catatan hariannya tertulis: “Tuhan ingin saya masuk dalam kehidupan orang-orang miskin. Penderitaan orang miskin pastilah sangat menyesakkan. Saya bayangkan bagaimana mereka yang sakit jiwa dan raga, mencari tempat tinggal, makanan dan kesehatan. Sebenarnya ini bukan urusanku. Ini sebuah pilihan bebas. Namun, aku ingin tetap bertahan dan melakukan segala keinginan-Mu merupakan kehormatan bagiku. Aku tidak akan membiarkan satu tetes air mata jatuh karenanya.”

Apa yang telah *merasuki* pikiran Bunda Teresa telah menjadi motivasi yang kuat ia melakukan banyak hal bagi kaum marjinal. Sejatinya, ia membawa dirinya kepada penderitaan yang sesungguhnya. Betapa kuatnya motivasi yang *membakar* hidup wanita ini.

Jika anda mencintai pekerjaan anda, anda pasti akan melakukannya dengan senang tanpa tekanan. Motivasi kesukaan anda kepada pekerjaan akan menghasilkan unjuk kerja yang tidak hanya baik tapi *excellent*. Betapa kuat daya sebuah motivasi ini.

Semangat dari tokoh yang satu ini kiranya dapat membuat kita memiliki motivasi yang kuat dalam berkarya. Sebagai individu dalam organisasi yang besar, kita harus mengobarkan motivasi untuk memberi yang terbaik bagi kemajuan perusahaan. Terbaik dalam memberikan hasil kerja, terunggul dalam bersikap, dan terpuji karakternya. Perilaku individu sangat tergantung kepada motivasi secara

pribadi dan akan berdampak kepada perilaku organisasi. Oleh karenanya, menghidupkan motivasi harus berangkat dari diri sendiri.

### **Menghidupkan Motivasi**

Subjudul dengan tema “Menghidupkan Motivasi” menunjuk bahwa motivasi adalah sebuah kehidupan. Kehidupan yang harus diberi asupan agar tetap lestari, berkembang, dan bertumbuh. Asupan menunjuk kepada semangat, adanya tujuan yang ingin dicapai, dan penyegaran.

Sebagai pekerja, milikilah semangat untuk dapat menghasilkan yang terbaik. Semangat yang dapat mengokohkan motivasi. Inilah asupan yang penting dan mendesak yang harus dimiliki oleh semua pekerja agar motivasi menjadi yang terdepan tetap kuat dan terarah.

Hindari hal-hal yang dapat memberikan dampak atau pengaruh negatif bagi motivasi. Isu-isu yang berkembang dan tidak memiliki dasar argumentasi yang jelas tidak perlu dibicarakan serta *diviralkan*. Apalagi dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan. Karena segala hal yang tidak memiliki dasar hanya akan membuang waktu anda yang berharga.

Andalah satu-satunya orang yang dapat menghidupkan motivasi dalam diri anda sendiri. Tidak ada orang lain atau apapun yang dapat membakar semangat dan motivasi terdalam anda. Percayalah, tidak ada orang selain anda

sendiri. Oleh karena itu, berdamailah dengan diri anda sendiri. Sepertinya subtema dalam bab ini menjadi valid: “Akhirnya, Kita Sadar bahwa Musuh Terbesar dalam Hidup Kita Adalah Diri Sendiri.

Selamat bertanding. Selamat bermotivasi.

### **Mengobarkan Motivasi**

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa setiap individu harus berperan dan bertanggung jawab untuk mengobarkan motivasi dalam dirinya masing-masing. Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan menghidupkan dan menumbuhkembangkan motivasi dalam diri seseorang, antara lain. **Pertama**, terimalah diri anda apa adanya. Dengan melihat keadaan diri sendiri dengan jujur, seseorang akan menemukan banyak kekurangan yang harus dapat diterima. **Kedua**, bertumbuhlah. Setelah melihat banyak kekurangan maka perbaikilah, benahilah kekurangan tersebut, dan bangkitlah. **Ketiga**, berjuanglah. Dengan berjuang maka “otot-otot” motivasi akan bekerja.

Motivasi yang positif dan kuat yang dimiliki seseorang akan berkontribusi terhadap perkembangan perilaku individunya. Alhasil akan memberikan dampak yang signifikan bagi kemajuan organisasi di mana ia bekerja. Memang... Perilaku individu adalah benih bagi terciptanya perilaku organisasi. Pastikan, benih perilaku yang baik dan sehatlah yang tertanam.



### Kiat-Kiat

1. Kita dapat membeli banyak hal. Tetapi tidak dengan motivasi. Motivasi harus ditumbuhkan dalam diri masing-masing.
2. Pastikan bahwa motivasi yang bertumbuh akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kesuksesan anda dan organisasi di kemudian hari. Jauhkan diri anda dari berkembangnya motivasi negatif, prasangka buruk, dan kecurigaan tak berdasar.
3. Tampilkan pribadi yang memiliki perilaku *excellent!* Maka organisasi tidak akan mengalami kesulitan mencari seseorang untuk dipromosikan menduduki jabatan tertentu.



“Motivasi harus dikobarkan. Ia harus disulut seperti kembang api. Begitu tersulut maka kembang api itu akan memancarkan cahaya warna warni yang berkilau-kilauan.”





# BAB 18

## KOMUNIKASI BANYAK ARAH

*Communication Must Be HOT. That's Honest,  
Open, and Two-Way.*  
- Dan Oswald -

**S**ejak Yang Mahakuasa mengadakan manusia sebagai penghuni bumi ini, manusia sudah mulai mencoba untuk berkomunikasi satu sama lain. Komunikasi melalui simbol-simbol atau isyarat yang digunakan sebagai media komunikasi saat itu. Mereka hanya memiliki kemampuan berkomunikasi dengan menggunakan suara dan isyarat tangan sebagai bentuk awal cara berkomunikasi.

Kombinasi suara dan isyarat tangan yang dilakukan manusia saat itu sudah cukup memberikan pesan apa yang dimaksudkan. Sehingga manusia lain yang mendengar dan melihat isyarat tangan itu memahami apa yang dimaksud.

Tentunya komunikasi dengan cara-cara ini jauh dari kesan sederhana dan ideal. Namun demikian, sejauh makna dan maksud tersampaikan sudah cukup terjalannya sebuah komunikasi.

Sejak penciptaan, manusia telah dikarunia akal dan pikiran untuk dapat digunakan dalam menjalani kehidupan. Dengan kemampuan akal dan pikirannya itulah manusia terus berkembang dan berevolusi dalam tahapan yang ketat. Termasuk di dalamnya evolusi dalam berkomunikasi.

Komunikasi yang diawali dengan isyarat tangan atau tubuh dan kombinasi suara berkembang dengan digunakannya alat-alat yang dapat menghasilkan bunyi-bunyian tertentu. Alat-alat yang dapat menimbulkan bunyi seperti gendang yang terbuat dari kulit binatang, terompet dari tanduk kerbau, dan lain sebagainya.

Evolusi komunikasi yang dibuat oleh manusia sangat dimampukan berkat akal dan pikiran manusia. Manusia tidak terdiam dalam satu hasil pencapaian tertentu. Sejak zaman purbakala, manusia selalu dapat menghasilkan proses evolusi yang mengagumkan. Khususnya dalam berkomunikasi selalu menunjukkan hal yang baru dan *excellent*.

Sampai-sampai, isyarat untuk melakukan komunikasi dapat dilakukan dengan menggunakan media asap sebagai pemberi peringatan terhadap bahaya yang mengancam. Media asap ini juga dapat dipakai ketika salah satu anggota keluarga mengalami kematian. Isyarat kedukaan. Intinya,

manusia didapati dalam tahapan selalu berkembang dan bertumbuh. Termasuk di dalamnya perkembangan dalam berkomunikasi yang bertumbuh secara signifikan. Bagaimana revolusi komunikasi yang berhasil diciptakan oleh makhluk manusia ini?

### **Revolusi Komunikasi**

Sampailah pada zaman sekarang ini yang mana perkembangan komunikasi antar manusia telah bertumbuh secara luar biasa. Melalui berbagai media, cara, dan metode, manusia telah mengembangkan teknik berkomunikasi yang *amazing*, mengagumkan, dan tak terpikirkan sebelumnya.

Kemampuan otak manusia dalam berkreasi tidak terbandung. Manusia yang kreatif dapat menciptakan cara atau metode yang selalu baru dan mengagumkan. Secara khusus dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan pertumbuhan ilmu komunikasi yang telah berkembang secara luar biasa telah banyak menciptakan cara-cara baru dalam berkomunikasi.

Komunikasi yang tercipta oleh manusia bukan lagi dalam perspektif evolusi tetapi telah berkembang sedemikian rupa menjadi revolusi. Revolusi yang telah membongkar kebiasaan komunikasi secara konvensional menjadi satu hal yang spektakuler dan menantang zaman.

Revolusi komunikasi yang telah dilakukan oleh manusia sepanjang sejarah dapat disampaikan sebagai berikut.

1. Johann Gutenberg telah menciptakan mesin cetak pertama yang menggunakan plat huruf pada 1455.
2. Augusta Lady Byron bekerja sama dengan Charles Babbage telah menulis program komputer untuk pertama kalinya dengan menggunakan mesin Analytical pada 1830.
3. Samuel Morse, Sir William Cook, dan Sir Charles Wheatstone telah mengembangkan Telegraph dan bahasa kode Morse pada 1837.
4. Alexander Graham Bell telah menciptakan dan mengembangkan telepon yang dipergunakan pertama kalinya secara umum pada 1877.
5. Vennevar Bush berhasil mengembangkan sistem pengkodean dengan menggunakan *hypertext* pada 1945.
6. ENIAC I dikembangkan. ENIAC I adalah generasi pertama komputer digital.
7. Ray Tomlinson menciptakan program yang dipakai untuk program *e-mail* untuk pertama kalinya pada 1972.
8. Sampai kepada 1973-1990 istilah INTERNET diperkenalkan dan terbentuklah komunitas internet, dan dikenal dengan istilah *World Wide Web (www)*.

Perkembangan teknologi komunikasi yang dasyat. Kedayatannya telah menghilangkan batas waktu dan jarak. Seperti yang telah diramalkan oleh pendiri *Apple*, Steve Job pada 1985 bahwa setiap rumah akan membutuhkan sebuah

komputer. Kebutuhan akan unit komputer ini adalah agar mereka tetap terhubung dengan jaringan komunikasi nasional yang akan dibangun saat itu.

Komputer yang tidak hanya terhubung dengan jaringan nasional atau lokal, tetapi terhubung secara internasional. Dalam satu sesi wawancara, Minggu 15 Desember 2014 Steve Job mengatakan: “Kita hanya baru berada pada tahap awal dari sesuatu yang besar yang akan terjadi berikutnya...”

Namun demikian, perkembangan teknologi komunikasi yang super dasyat tentunya tidak dapat menggantikan komunikasi antar pribadi. Komunikasi antar pribadi yang dibangun dalam kepercayaan dan ketulusan. Komunikasi hakiki ini tidak akan pernah dapat digantikan atau diwakilkan, sekalipun oleh robot yang dibuat atau direkayasa persis sama dengan manusia. Robot tetaplah robot yang ‘kelihatannya’ hidup karena dukungan program. Manusia tetaplah manusia yang memiliki sentuhan perasaan yang sama sekali tidak dimiliki oleh makhluk lain.

Oleh karena itu, komunikasi bukan hanya sekedar membahas isi, konten, atau informasi. Sejatinya, esensi dari komunikasi adalah terbangunnya sebuah relasi. Relasi dalam saling memercayai. Sehingga, komunikasi membuat keterhubungan yang ideal. Tidak skeptis, berprasangka buruk, atau malah menyalahkan. Guna menciptakan komunikasi yang ideal, di bawah akan dijelaskan beberapa hal penting yang harus mendapatkan perhatian setiap individu dalam kaitannya dengan komunikasi.

## **Pribadi yang Komunikatif**

Keterampilan berkomunikasi adalah kunci penting kesuksesan seseorang. Seseorang untuk pertama kalinya dikenal dari bagaimana ia berkomunikasi. Cara dan metode yang digunakan untuk memperkenalkan diri, sampai kepada pemilihan topik atau berita yang disampaikan. Komunikasi yang ideal akan membangun hubungan antara manusia. Hubungan ini adalah kunci bagi keberhasilan pribadi dan karier (Paul J. Meyer).

Keterampilan dalam berkomunikasi ini sangat menunjang seseorang dalam membangun kariernya di tempat bekerja dan mengokohkan keberadaannya dalam satu komunitas. Keahlian ini juga dapat diperuntukkan dalam membangun hubungan dengan baik dan menjadi contoh serta teladan yang kuat yang dapat diikuti oleh anggota kelompok yang lain.

Dalam usaha membangun semua hal itu maka seseorang membutuhkan keterampilan untuk berkomunikasi secara efektif. Komunikasi efektif ini tidak dapat dibangun dalam satu dua hari melalui kegiatan-kegiatan pelatihan, tetapi harus melalui proses yang panjang. Proses panjang ini tidak hanya menyangkut soal waktu tetapi kedalaman pengalaman seseorang saat berkomunikasi.

Andy F. Noya adalah seorang komunikator yang piawai. Laki-laki kelahiran Surabaya pada 1960, yang memiliki profesi sebagai wartawan dan presenter televisi.

Berkat keterampilannya dalam berkomunikasi, Andy F. Noya telah melambungkan acara Kick Andy dan dikenal oleh masyarakat luas. Gaya komunikasi yang santai tapi berisi, tak menggurui tapi tajam, kritis, dan presisi. Bahkan terjadi banyak gelak tawa dalam rangkaian *obrolan* dengan narasumber.

Komunikasi yang dibangun oleh *bung* Andy telah menjadi daya tarik tersendiri baik bagi narasumber maupun pemirsa televisi. Narasumber dapat menjawab seluruh pertanyaan tanpa rasa beban. Dan untuk pemirsa televisi dapat menikmati percakapan tersebut seraya mendapatkan banyak pelajaran yang berarti. Komunikasi yang berbobot harus menciptakan keuntungan bagi masing-masing pihak.

Sebagai seorang pekerja di institusi tertentu maka keterampilan dalam mengomunikasikan pesan adalah wajib untuk dimiliki. Mengapa? Karena melalui komunikasilah solusi akan tercipta untuk mengatasi berbagai permasalahan. Sering kali suatu permasalahan semakin menumpuk, berkembang, dan akhirnya *meledak* karena tidak terkomunikasikan dengan baik.

Secara garis besar, bagaimana komunikasi dapat terbangun secara efektif? Agar dapat meminimalkan permasalahan yang seharusnya tidak perlu terjadi. Maka di bawah disajikan beberapa usulan yang dapat dipertimbangkan untuk diikuti.

### ***Pilihlah Waktu***

Pemilihan waktu dalam mengomunikasikan sesuatu kepada orang lain menjadi hal yang penting. Mengapa? Jika anda tahu kapan waktu yang terbaik dalam mengomunikasikan sesuatu hal yang penting maka anda akan mendapatkan *feedback* yang baik pula. Pemilihan waktu yang dimaksud adalah perhatikan *mood* orang yang akan anda ajak bicara.

Jangan pernah menyampaikan sesuatu hal, apalagi hal itu penting jika waktunya tidak tepat. Mungkin tips ini dapat dicoba. Sampaikan sesuatu yang penting untuk segera mendapatkan keputusannya di pagi hari. Biasanya di pagi hari orang lebih *fresh*, yang mana belum terlalu banyak beban pekerjaan yang harus dihadapi.

Sebaiknya jangan mengadakan *meeting* atau pertemuan penting pada sore hari, apalagi menjelang malam yang seharusnya waktu untuk segera pulang. Segala keletihan yang telah mendera sepanjang hari, akan membuat energi untuk berpikir jernih tidak maksimal. Sehingga pertemuan menjadi tempat dan waktu untuk *menggerutu*, karena ada hak yang terambil untuk hadir dalam pertemuan tersebut.

Jelaslah, jika seseorang ingin menyampaikan pandangannya, idenya, atau usulannya sebaiknya pilihlah waktu yang terbaik. Waktu di mana orang tersebut siap untuk menerima dan mempertimbangkan masukan dan usulan anda. Orang lain pun akan menghargai anda yang memperhitungkan

banyak hal dalam menyampaikan pesan berkaitan dengan pemilihan waktu ini.

Dengan pemilihan waktu yang tepat, anda akan dinilai tidak hanya sebagai karyawan yang *brilliant*, tetapi juga karyawan yang memiliki etika dan tatakrama yang baik. Tidak tertutup kemungkinan, untuk langkah awal ini saja anda akan dikenal sebagai seseorang yang piawai berkomunikasi. Komunikasi tidak semata menyampaikan suatu gagasan, tetapi pemilihan waktu yang tepat untuk menyampaikan gagasan memiliki arti dan tujuan yang penting.

### ***Mengalirlah Tanpa Beban***

Apakah anda pernah memperhatikan satu atau dua batang kayu besar terseret oleh aliran air kali yang tenang? Seberat apapun *gelondongan* kayu tersebut akan terbawa kemana air mengalir. Sekalipun ada sejumlah batu-batu besar yang menghambat, aliran air tersebut tetap mendorong batang kayu besar ke tempat yang lebih rendah.

Pada saat ada ketenangan, seberat apapun beban akan menjadi ringan untuk dilewati. Ringan di sini bukan berarti masalah jadi hilang. Masalah tetap ada tetapi pasti dapat terlewati. Percayalah, tidak ada satu masalah pun yang tidak ada jalan keluarnya.

Seseorang yang ingin menyampaikan gagasan melalui komunikasi harus menyampaikannya dengan tenang tanpa beban. Jika komunikasi sudah terbebani dengan banyak hal

maka isi pesan yang ingin diutarakan menjadi kabur dan tidak tersampaikan sebagaimana mestinya. Seseorang yang menyampaikan pesan dalam kondisi tenang akan memberikan dampak psikologis yang mendalam bagi orang lain. Mereka akan merasa nyaman dengan ketenangan yang dipancarkan. Sehingga sesulit apapun pesan yang akan disampaikan, sudah teratasi sebagian dengan ketenangan tersebut.

Pimpinan organisasi akan merasa sangat diuntungkan dengan kehadiran pekerja-pekerja yang memiliki ketenangan dalam kesulitan. Mengapa? Ketenangan sebenarnya telah menyelesaikan sebagian dari kesulitan tersebut. Keterampilan berkomunikasi tanpa beban akan memberikan dampak positif tersendiri bagi terciptanya iklim atau suasana kerja yang baik.

Seorang pekerja yang mampu menyampaikan pesannya dengan tenang, diibaratkan seperti aliran air. Fokus kepada apa yang dibicarakan, tidak melebar, dan tidak membicarakan sesuatu yang *out of context*. Pesan tersampaikan secara jelas dan sistematis. Pimpinan akan menilai pekerja tersebut fokus kepada masalah yang dibicarakan dan berusaha untuk memikirkan serta menemukan alternatif solusi atas permasalahan tersebut.

Keterampilan dalam berkomunikasi seperti di atas akan sangat membantu operasional perusahaan yang *death-lock*. Kebuntuan komunikasi akan terurai dengan tatakrama berkomunikasi yang tenang. Komunikasi yang disemangati rasa tidak menggurui, merendahkan, apalagi menyalahkan

akan membuat *moment* komunikasi berlanjut dan akan berakhir dengan ditemukannya *win-win solution*.

### ***Jangan Mengulang Kalimat***

Komunikasi akan berlangsung secara professional bilamana komunikator tidak mengulang-ulang kalimat yang sudah disampaikan. Mengulang-ulang kalimat yang sama akan mengganggu rasa komunikasi seakan tidak mengerti apa yang telah disampaikan. Tetapi jika pengulangan kalimat itu dianggap penting maka dapat disampaikan sekali lagi dalam bentuk penegasan yang santun.

Terjadinya komunikasi yang menyenangkan sangat dipengaruhi dari rangkaian kata yang menjadi kalimat. Rangkaian kalimat yang menjadi rasa. Pemilihan kata atau diksi dalam satu percakapan akan membantu dalam menumbuhkan rasa pentingnya komunikasi itu diadakan. Sehingga komunikasi tersebut akan terus berlangsung hingga masing-masing mencapai apa yang diharapkan dalam komunikasi tersebut.

Anggota organisasi yang memiliki kemampuan menyampaikan pesan dalam komunikasi secara jelas dan santun serta tidak mengulang-ulang pesan kalimat yang sama akan menjadi daya tarik tersendiri. Daya tarik bagi anggota organisasi lainnya maupun kepada pimpinannya. Hal ini akan memberikan dampak yang positif baik bagi kedua belah pihak. Karena kedua belah pihak sama-sama mendapatkan manfaat dari komunikasi tersebut.

Seni dalam berkomunikasi ini dapat terwujud melalui serangkaian pelatihan dan pengalaman hidup. Rangkaian-rangkaian itulah yang akan memberikan materi pembelajaran yang berarti dan bermanfaat. Ada kalanya seseorang salah dalam menyampaikan sesuatu pesan kepada orang lain sehingga mengakibatkan persepsi yang keliru. Atau dengan kata lain, pesan yang ingin diutarakan tidak tersampaikan secara tepat. Sehingga yang ditangkap keluar dari maksud dan tujuannya. Kegagalan ini pun merupakan mekanisme proses pembelajaran yang baik. Jangan mengabaikan kegagalan. Justru dalam kegagalan dapat menciptakan peluang untuk memulai sebuah komunikasi menjadi lebih baik lagi.

### ***Bahasa Tubuh***

*Your action speak louder than words.* Keberadaanmu bicara lebih keras dari kata-katamu. Bahasa tubuh seseorang sebenarnya mengirimkan sinyal yang jelas dari kondisi atau suasana hatinya. Orang lain akan menikmati sopan santunnya anda pertama-tama melalui bahasa tubuh. Ketika seseorang menyalami orang lain dengan keduabelah tangan dan ketertundukkan yang tulus, sekalipun tanpa kata yang terucap. Orang lain sudah dapat merasakan *aroma* dari komunikasi yang tulus dan berharga yang dipancarkan.

Apalagi jika tindakan penghormatan itu ditujukan kepada orangtua atau orang yang dituakan, mungkin tidak perlu banyak rangkaian kalimat disampaikan. Orangtua sudah dapat merasakan komunikasi yang hangat yang

telah terbangun melalui bahasa tubuh yang santun. Bahasa tubuh sebenarnya menunjuk kualitas bahasa verbal seseorang.

Pekerja yang dapat memainkan bahasa tubuhnya secara santun dan proporsional, sebenarnya telah mengirimkan sinyal penghormatan dalam berkomunikasi kepada orang lain. Orang lain pasti dapat merasakan hangatnya komunikasi melalui bahasa tubuh yang santun. Bahasa tubuh juga mencerminkan keterbukaan dalam berkomunikasi. Sehingga menciptakan dialog yang menyenangkan antar keduabelah pihak.

Ingat, bahasa tubuh memang penting dalam berkomunikasi tetapi dudukkanlah dalam porsi yang proporsional dan tidak berlebihan. Penggunaan gerakan tubuh yang berlebihan akan menciptakan kesan ketidaktulusan. Tentunya hal ini akan menjadikan komunikasi menjadi tidak kondusif dan jauh dari efektif.

Perhatikan seorang santri yang memberikan penghormatan dengan mencium tangan guru-gurunya. Dengan mencium tangan gurunya sebenarnya ia ingin berkata: "Aku menghormatimu, wahai guruku." Sangat berbeda dengan penghormatan tanpa mencium tangan, bukan? Penulis memberikan contoh dalam konteks budaya Indonesia. Tentunya negara-negara lain memiliki jenis dan bentuk bahasa atau gerakan tubuh lainnya dalam memberikan penghormatan ini.

Etika dan kesopanan bahasa tubuh dalam menyampaikan pendapat pun memiliki mekanisme dan aturan. Ketika di tengah percakapan dan seseorang ingin menyampaikan pendapatnya maka ia harus mengangkat tangannya terlebih dahulu sampai pemimpin pertemuan mempersilakannya untuk berbicara. Memotong pembicaraan orang tanpa izin akan dipandang sebagai perbuatan yang tidak sopan.

Seorang pekerja organisasi yang dapat menampilkan bahasa tubuh yang sopan dan tulus dalam berkomunikasi akan memberi dampak dan pengaruh yang positif kepada orang lain. Bahasa tubuhnya saja sudah sopan, apalagi kata dan kalimatnya. Ingat! *Your action speak louder than words.*

### **Nurcholish Madjid (1939-2005)**

Dr. Nurcholish Madjid atau yang lebih dikenal dengan panggilan Cak Nur. Kelahiran Jombang, Jawa Timur pada 1939 telah banyak menggoreskan sejarah pemikiran dan budaya Indonesia. Sebagai seorang aktivis dan Ketua Umum Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) selama dua periode, ia telah banyak melahirkan gagasan dan ide tentang sekularisasi dan pluralisme. Tak pelak, banyak gagasan dan idenya ini berbenturan dengan kebanyakan orang lain yang akhirnya menciptakan kontroversi dan perhatian dari berbagai kalangan masyarakat.

Sebagai seorang cendekiawan yang matang, Cak Nur menyampaikan ide dan gagasannya yang dapat menjadi wadah bagi semua kalangan. Beliau menyampaikan atau mengomunikasikan buah pikirannya dalam kata dan frasa yang sopan, artikulasi kata dan makna yang jelas, dengan dibarengi dengan intonasi suara yang datar tak menggurui.

Bahasa tubuh dan isi pesan yang santun telah banyak menarik perhatian banyak kalangan, sehingga orang-orang yang berbeda keyakinannya dengan beliau mampu melihat kedalaman ketulusan pesan yang disampaikannya.

Memang untuk mencari manusia dengan memiliki kombinasi ini sangat sulit bahkan langka. Seseorang yang pionir dalam kelimuan seraya dapat menampilkan bahasa tubuh yang sopan serta santun sejauh ini dapat ditemukan di dalam diri Cak Nur. Ya, seorang Dr. Nurcholish Madjid. Terima kasih atas panutan yang berharga dan tak ternilai yang telah ditinggalkan.

### **Barack Hussein Obama**

Dari dunia barat, dikenal sosok presiden Amerika Serikat ke-44 Barack Obama yang sangat terkenal dengan kepiawaiannya dalam berkomunikasi. Komunikasi verbal, literal, maupun bahasa tubuh. Masih ingat saat kunjungan beliau ke Indonesia? Bagaimana beliau mempertontonkan gaya berpidato seorang Presiden Amerika Serikat yang menunjukkan kematangan, kecerdasan, dan pengalamannya?

Di mana bumi dipijak, di situ langit dijunjung. Itulah sekilas kesan yang ditunjukkan oleh gaya komunikasi Obama. *Sate... sate... Nasi goreng... Enak!* Begitulah kata dan kesan yang beliau sampaikan saat kunjungannya ke Indonesia. Menyengat dan meninggalkan kesan mendalam bagi orang Indonesia yang mendengarnya.

Perilaku individu dalam membangun komunikasi akan menghasilkan dampak yang signifikan terhadap organisasinya. Bagaimana keterampilan individu dalam berkomunikasi akan tercermin saat berhadapan dengan pelanggan, supplier, dan pihak-pihak yang lain. Gaya dan perilaku komunikasi individu sangat berkontribusi terhadap nilai organisasi. Oleh karena itu, bangunlah cara dan metode berkomunikasi yang baik.



### **Kiat-Kiat**

1. Untuk menghasilkan komunikasi yang berkualitas, perhatikan diksi atau pemilihan kata yang ingin disampaikan. Sesuaikan dengan konteks dan lingkungan.
2. Nikmatilah setiap kata dan kalimat yang disampaikan. Jangan terlalu terburu-buru. Tindakan ini menunjukkan bahwa anda kurang menikmati *obrolan* yang ada.

3. Komunikasikanlah sesuatu yang penting yang berhubungan dengan kinerja anda. Jika tidak penting maka tidak perlu diutarakan dalam konteks membangun kualitas kerja organisasi.



“Seseorang dikenal salah satunya melalui keterampilannya dalam berkomunikasi. Tutur kata, sikap, dan bahasa menunjukkan nilai dan keberadaan orang tersebut.”





# BAB 19

## BELAJAR ADALAH KEBUTUHAN

*Push Yourself Because No One Else Is Going To Do For You.*

**- Anonymous -**

Jika dalam Bab 8 bertema: “Belajar adalah Keharusan” maka dalam Bab 19 berjudul: “Belajar adalah Kebutuhan.” Dalam Bab 8, aktivitas belajar dilihat dari sudut pandang organisasi dan pada Bab 19, aktivitas belajar dilihat dari sudut pandang individu. Pada perspektif individu, belajar harus menjadi sebuah kebutuhan yang penting dan mendesak. Mengapa? Karena melalui proses belajarlh, seorang pekerja dapat menampilkan nilai dirinya. Nilai dan harkat seorang pekerja akan tampak dari kepemilikannya akan pengetahuan, keterampilan, dan keilmuan.

Bagaimana seseorang dapat memandang kegiatan belajar adalah sebuah kebutuhan? Sama seperti seorang ibu yang memberikan ASI (Air Susu Ibu) kepada bayinya. Kegiatan yang dilakukan oleh seorang ibu dalam memberikan ASI ini bukan lagi sekadar keharusan tetapi telah menjadi kebutuhan. Bukan kebutuhan bagi dirinya, tetapi kebutuhan bagi anaknya. Karena tanpa ASI maka pertumbuhan bayi tersebut akan terganggu. Jika asupan gizi bagi si bayi terganggu maka akan berdampak kepada masalah-masalah lainnya.

Jika tubuh memerlukan asupan yang bergizi guna menunjang pertumbuhan dan perkembangan seseorang maka jiwa dan pikiran manusia pun memerlukan asupan. Manusia dengan cara berpikirnya yang kompleks memerlukan asupan keilmuan yang memadai agar memiliki paradigma atau cara berpikir yang baik. Cara berpikir yang baik ini dapat dipenuhi melalui belajar dengan rajin dan tekun.

Belajar pada dasarnya merupakan asupan bagi otak. Dengan belajar yang baik dan konsisten maka paradigma atau cara berpikir seseorang akan berkembang secara normal dan positif. Apa yang dipelajari tentunya haruslah hal yang dapat membangun keilmuan dan keterampilan. Dengan demikian, tujuan hakiki dari proses pembelajaran adalah dimilikinya paradigma atau cara berpikir yang dewasa.

Seperti seseorang yang harus makan 3 kali sehari, demikian juga otak harus mengkonsumsi nutrisi-nutrisi atau bahan ajar yang *bergizi*. Jika asupan otak adalah materi atau

hal-hal yang negatif maka akan membentuk pribadi dan perilaku yang negatif pula. Sebaliknya, jika asupan materi ajar adalah hal yang baik dan positif maka akan terbentuk pribadi yang santun. Semuanya tergantung dari asupan yang masuk dalam pikiran setiap individu.

Makanan yang bernilai gizi tinggi, akan menghasilkan otak yang cemerlang. Begitupun bahan ajar yang bernilai akademis tinggi, akan menghasilkan pribadi yang kritis dan terbuka. Dengan demikian, pandanglah proses belajar sebagai sebuah kebutuhan. Tidak perlu didorong-dorong atau ditarik-tarik, bahkan diiming-imingi sesuatu untuk bisa belajar.

Plato adalah seorang filsuf dan matematikawan Yunani sekaligus pendiri dari Akademi Platonik di Athena. Setara dengan sekolah tingkat tinggi pertama di dunia barat. Beliau mengatakan bahwa: *“Education is teaching our children to desire the right things.”* Melalui pendidikan, anak-anak diajar untuk memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan hal-hal yang benar sedini mungkin.

Belajar sejak dini akan menciptakan seseorang memiliki integritas yang kokoh. Sehingga ia mampu menimbang, menilai, dan memutuskan untuk berkata, berbuat, dan berpikir dengan baik. Demikian juga di dalam organisasi. Organisasi akan menjadi matang dan hebat, ketika digawangi oleh individu yang memiliki perilaku *excellent* dan perilaku yang *excellent* tersebut terjadi karena sebuah proses pembelajaran. Oleh karena itu, milikilah perilaku yang senang akan belajar.

### **Pribadi yang Belajar.**

Sebagai seorang pekerja di dalam satu bidang dan menjadi ahli, tentunya ia telah menginvestasikan banyak waktu berharganya untuk mencapai keterampilannya tersebut. Seperti dalam Bab 21 disebutkan: “Untuk memiliki budaya kerja yang *excellent*, dibutuhkan kerja keras.” Semua itu tidak terjadi dengan sendirinya. Dibutuhkan usaha dan respon yang signifikan yang salah satunya melalui kegiatan pembelajaran.

Seseorang yang telah *menukar* banyak waktu senggang dan santainya serta mengisinya dengan belajar, pasti akan menerima dampak positif yang besar bagi pertumbuhan daya pikirnya. Semakin banyak waktu yang diinvestasikan dan telah dikorbankan untuk belajar maka akan menghasilkan individu yang tajam dan kritis serta kreatif cara berpikirnya.

Agar kegiatan belajar menjadi kebutuhan, seseorang harus mengawalinya dengan satu tekad atau niat yang bulat. Seperti orang bijak berkata: “*A journey of a thousand miles begins with a single step.*” Perjalanan yang panjang diawali dengan satu langkah. Nah, langkah awal itu yang disebut sebagai niat atau tekad. Setiap orang yang ingin berhasil baik dalam pekerjaan, studi, keluarga, dan lain-lain harus mengawali dengan memiliki niat atau tekad yang bulat untuk mencapainya.

Seorang pekerja yang ingin ahli di satu bidang tertentu, dia harus memantapkan langkahnya untuk mulai belajar di bidang tersebut. Langkah awal ini dapat diwujudkan melalui

studi literatur, mengikuti berbagai seminar dan pelatihan, bergabung di komunitas-komunitas tertentu, dan lain-lain. Jadi proses belajar ini harus diwujudkan dalam satu tindakan konkret.

Dengan demikian, proses belajar terjadi secara alami dan natural. Dalam kurun waktu tertentu, jika seseorang memiliki komitmen maka kegiatan belajar akan menjadi sebuah kebutuhan dan tidak menjadi beban. Kebutuhan yang harus segera dan mendesak untuk dipenuhi. Alhasil, ia akan dikenal sebagai seorang pribadi yang belajar. Perilaku belajar pada individu pasti berdampak kepada organisasinya.

### **Organisasi yang Belajar**

Organisasi harus dipandang sebagai organisme yang di dalamnya terdapat sebuah kehidupan. Jadi, organisasi dapat berdiri dan terbangun melalui kehidupan setiap individunya. Tentunya yang dimaksud dengan kehidupan setiap individunya bukan dalam arti secara fisik semata. Tetapi dalam arti ada mekanisme pertumbuhan dalam diri setiap pelaku organisasi tersebut.

Mekanisme pertumbuhan setiap pelaku organisasi ditandai dengan adanya satu proses yang berlangsung secara konsisten dan signifikan untuk memperlengkapi individu tersebut dengan pengetahuan dan keterampilan yang baru. Keahlian dan keterampilan yang tidak dapat terjadi begitu saja tanpa melalui proses pembelajaran.

Jadi, organisasi dikatakan hidup, bertumbuh, dan berkembang terlihat dari kehidupan setiap perilaku individunya yang terus melakukan *upgrade* diri dalam pengetahuan dan keterampilan kerja. Sebagai langkah konkretnya adalah dengan belajar melalui serangkaian pelatihan, seminar, maupun *workshop*.

Dengan demikian, organisasi sebagai lembaga memiliki peran dan tanggung jawab yang penting sekaligus strategis untuk memberikan sarana dan media pembelajaran bagi anggotanya. Di samping itu, anggota organisasi harus memberikan respon yang positif juga dalam memenuhi usaha yang dilakukan oleh organisasi dalam memperlengkapi keterampilan dan pengetahuan anggotanya. Di sinilah diperlukan kesiapan dan komitmen dua belah pihak, yakni organisasi sebagai lembaga dan anggota organisasi sebagai pribadi yang belajar.

Dalam usaha mewujudkan proses pembelajaran yang lestari, organisasi dapat melakukan beberapa hal di bawah ini.

### ***Memetakan***

Memetakan merupakan proses menginventarisir antara bidang kerja organisasi dengan keahlian atau keterampilan yang harus dimiliki. Hasil akhir dalam proses pemetaan ini adalah terbentuknya sebuah matrix bidang vs kompetensi. Hasil pemetaan ini akan menjadi dasar dalam pemberian pelatihan dan pembelajaran yang dibutuhkan. Seperti pada contoh matriks berikut ini.

Tabel 19.1 Matriks Bidang dan Tingkatan Kompetensi

BIDANG	Kompetensi		
	Tingkat Satu	Tingkat Dua	Tingkat Tiga
<b>PEMASARAN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui gambaran produk secara utuh (warna, kemasan, satuan, harga, dan lain-lain).</li> <li>2. Mengetahui produk kompetitor (kelebihan, kekurangan, inovasi, dan lain-lain).</li> <li>3. Kelebihan dan kekurangan produk internal dan menemukan <i>space of improvement</i> agar produk dapat bersaing dengan baik.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui daerah pemasaran yang kompetitif.</li> <li>2. Membuat peta demografi untuk kegiatan pemasaran.</li> <li>3. Mengetahui strategi pemasaran internal dan kompetitor.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki pengetahuan dan keterampilan pemasaran atau marketing.</li> <li>2. Memiliki keahlian berkomunikasi.</li> <li>3. Memiliki keterampilan menawarkan barang dan jasa perusahaan.</li> <li>4. Memiliki kemampuan meyakinkan pembeli untuk memberi produk dan jasa perusahaan.</li> <li>5. Memiliki kemampuan untuk meyakinkan pembeli mengenai purna jual produk.</li> <li>6. Memiliki keterampilan menghitung nilai pokok produk dan jasa agar dapat menghitung keuntungan satu produk penjualan</li> </ol>

BIDANG	Kompetensi		
	Tingkat Satu	Tingkat Dua	Tingkat Tiga
<b>PRODUKSI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui bahan baku, bahan pelengkap, dan bahan pembantu dalam produksi.</li> <li>2. Memahami siklus produksi sebuah produk.</li> <li>3. Mengetahui dengan detail mulai dari input, proses, sampai kepada output.</li> <li>4. Mengetahui mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi.</li> <li>5. Memiliki keterampilan memperbaiki mesin yang bermasalah.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki pengetahuan untuk meminimalkan kesalahan produk. Sehingga konsep <i>zero defect</i> dapat terwujud.</li> <li>2. Memiliki keterampilan memotong biaya produksi. Sehingga produk minim biaya sehingga bisa bersaing dengan kompetitor dari segi harga.</li> <li>3. Membuat produk seefisien mungkin agar dapat memberikan fungsi secara maksimal kepada pengguna.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki keahlian menghitung harga pokok produksi sehingga dapat melakukan efisiensi dalam rangkaian proses produksi.</li> <li>2. Dapat menghitung biaya total pekerja berbanding output produk yang dihasilkan.</li> <li>3. Memiliki kemampuan mendesain satu produk berdasarkan permintaan pasar.</li> <li>4. Dapat menghitung atau <i>trend forecasting</i> produk atau jasa yang akan <i>booming</i> di tahun yang akan datang.</li> </ol>

Setelah organisasi melakukan pemetaan atas bidang dan tingkat kompetensi yang harus dimiliki maka perusahaan

sudah dapat melihat keterampilan atau keilmuan apa yang paling dibutuhkan masing-masing individu untuk diperlengkapi.

### ***Screening Kebutuhan Pelatihan***

Setelah organisasi memiliki matriks bidang dan tingkat keterampilan maka dapat dilanjutkan dengan penempatan setiap pelaku di dalam organisasi. Semisal, karyawan A diprediksikan akan menduduki sebagai manajer pemasaran pada tahun yang akan datang. Maka jenis-jenis pelatihan yang harus diikuti dapat terlihat dari matriks tersebut. Segala kompetensi, mulai tingkat 1 sampai 3 harus dikuasai agar ia dapat berfungsi sebagaimana mestinya sebagai seorang manajer pemasaran.

Keilmuan dan keterampilan yang harus dimiliki harus terukur dan terawasi dengan baik. Agar pada waktu keputusan dan penetapan status serta tanggung jawab kerja karyawan tidak berdasarkan faktor instuisi, *like or dislike*. Tetapi hasil keputusan yang diambil berdasarkan perhitungan yang cermat.

Organisasi yang belajar selalu memiliki dasar yang jelas, argumentatif, dan dokumen sumber yang lengkap dalam setiap keputusan yang diambil. Perilaku organisasi yang *excellent* ini akan menular kepada perilaku individunya. Ketertiban dan kejelasan dalam setiap keputusan organisasi akan membuat para pelaku organisasi memberi penghormatan yang tinggi

kepada manajemen. Mengapa? Karena segala keputusan diambil berdasarkan pertimbangan data dan fakta. Bukan sekadar kata-kata.

Jika organisasi telah menyediakan sarana yang besar untuk mengembangkan keterampilan dan keilmuan karyawannya maka para anggota organisasi harus memberikan *feedback* yang signifikan terhadap kesempatan belajar yang besar ini. Dengan kata lain, baik perusahaan maupun individu dalam sebuah organisasi harus ditemukan semangat untuk belajar, belajar, dan belajar.

Seperi produsen gawai terkemuka, SAMSUNG. Yang mana perusahaan telah menginvestasikan anggaran yang besar untuk memberikan pelatihan, keilmuan, dan keterampilan bagi karyawannya yang berada di bidang desain produk. Mengikuti studi lanjutan, seminar, *workshop*, dan lain-lain diberikan seluas-luasnya guna memperlengkapi karyawan dalam bidang tersebut agar dapat berinovasi dan berpikir kreatif.

Bagaimana SAMSUNG dapat dikenal sebagai pemilik desain yang inovatif? Semua hal ini dapat terwujud karena para pegawainya di bagian produksi, pemasaran dan penjualan mampu membuat, menjelaskan, dan memperkenalkan fitur-fiturnya sesuai yang diinginkan oleh pelanggan. Para teknisi memiliki kemampuan untuk mewujudkan produk-produk tersebut untuk memenuhi syarat standard dan harga yang telah ditetapkan. Di akhir proses, para desainer akan membuat

kemasan produk tampil menawan. Perhatikan! Semua bidang berkontribusi dalam mewujudkan satu produk SAMSUNG. Semua hal ini dapat diwujudkan pasti melewati proses belajar yang panjang.

Jika organisasi pembelajar salah satunya dapat diwakili oleh Samsung, bagaimana dengan individu? Siapakah yang dapat dicontoh seseorang yang memiliki perilaku pembelajar? Contoh di bawah sekiranya dapat menambah semangat kita untuk tetap belajar.

### **Sosok Pembelajar Sejati**

Seorang perempuan kelahiran 15 Januari 1965 di Jawa Tengah dengan silsilah keluarga pemilik usaha ternak. Ia telah menyelesaikan pendidikannya hingga tingkat SMP – Sekolah Menengah Pertama dan melanjutkannya ke jenjang SMA – Sekolah Menengah Atas. Namun, ia berhenti di kelas 2 SMA dan dikeluarkan dari sekolah karena aktif dalam kegiatan politik “Golongan Putih” atau GOLPUT.

Seputus sekolah, perempuan ini menjual perhiasannya untuk dijadikan modal sebagai pengepul ikan. Alhasil, usahanya berkembang hingga terbangunnya pabrik pengolahan ikan untuk memenuhi konsumsi pasar di Asia dan Amerika. Selanjutnya, kebutuhan akan sarana angkutan pribadi mendorongnya untuk berpikir untuk memiliki sebuah pesawat. Akhirnya, sebuah pesawat Cessna Caravan berhasil dimilikinya. Pesawat yang digunakan untuk mengangkut

lobster dan ikan segar hasil tangkapan nelayan di berbagai pantai di Indonesia.

Sampai pembacaan 2 paragraf ini, apakah anda sudah dapat menebak siapa sosok yang dimaksud? Ya, perempuan itu adalah Susi Pudjiastuti. Perempuan yang adalah seorang Menteri Kelautan dan Perikanan dari Kabinet Kerja 2014-2019. Yang sekaligus pengusaha, pemilik, dan Presiden Direktur PT ASI Pudjiastuti Marine Product, eksportir hasil-hasil perikanan, serta PT ASI Pudjiastuti Aviation atau penerbangan Susi Air dari Jawa Barat.

Bagaimana seorang yang tidak menyelesaikan SMA-nya, dikeluarkan dari sekolah, dan tidak melanjutkan pendidikannya ke jenjang perguruan tinggi dapat menduduki posisi yang sangat strategis sebagai menteri? Posisi yang sangat menuntut kepiawaian dalam administratif dan manajerial. Ditambah dengan dengan pemberian gelar Doktor Honoris Causa oleh Universitas Diponegoro pada 3 Desember 2016. Sungguh sebuah pencapaian yang dramatis sekaligus fantastis.

Pencapaian-pencapaian yang Susi dapatkan tidak ia miliki tanpa perjuangan. Susi adalah seorang pembelajar. Sebuah harian cetak nasional mewartakan bahwa perempuan ini suka sekali membaca buku. Dengan membaca bukulah ia melatih cara berpikirnya, sehingga langkah-langkah usahanya dapat dilakukan secara kreatif dan inovatif. Lain dari yang lain. Demikian juga dengan keahliannya dalam mengurus bidang

kementeriaannya dilakukan dengan cara-cara yang kreatif dan inovatif. Lihat metode kerjanya! Bagaimana ia bekerja? Dan hasil dari pekerjaannya. Luar biasa.

Dengan proses pembelajaran yang kreatif dan inovatif, memungkinkan banyak hal dapat diraih. Diawali dan didasari dengan dorongan diri sendiri menjadikan proses pembelajaran menjadi sempurna. Bertanding tanpa beban, itulah kunci kesuksesan dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, milikilah perilaku individu yang suka dan senang untuk belajar. Pada saatnya nanti anda pun akan mengajar orang lain. Langkah estafet ini akan sangat berdampak positif kepada pertumbuhan organisasi.



### **Kiat-Kiat**

1. Perhatikan keadaan dan kondisi pekerjaan kita saat ini. Apakah semua berjalan secara rutin? Tanpa riak, tantangan, atau hambatan. Jika demikian adanya, saatnyalah kita belajar sesuatu yang baru yang dapat meningkatkan kompetensi kerja.
2. Jadikan proses pembelajaran menjadi sebuah kebutuhan. Seperti tubuh yang membutuhkan pasokan oksigen atau Anda tertelan dimakan zaman yang selalu berubah.

3. Bagikan pengetahuan dan keterampilan yang kita miliki kepada orang lain. Jangan *pelit!* Ajarkan, latihkan, dan arahkan. Mengapa? Dengan memberi, kita tidak akan pernah berkekurangan.



“Pastikan Anda sedang dalam posisi belajar. Belajar apa saja! Teristimewa sesuatu yang dapat meningkatkan kompetensi dan keahlian Anda.”



# BAB 20

## KAUSALITAS DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

*Whenever you see a successful business,  
someone once made a courageous decision.*

**- Peter F. Drucker -**

Setiap saat seseorang akan diperhadapkan kepada banyak pilihan. Mulai dari bangun tidur, kita sudah harus memilih: mau tidur lagi, bermalas-malasan, atau bergegas beranjak dari ranjang. Mau naik mobil, motor, atau jasa transportasi *online* menjadi pilihan-pilihan berikutnya. Sebuah studi yang dilakukan oleh *Columbia University* baru-baru ini menjelaskan bahwa otak manusia dewasa bekerja dalam satu hari untuk mengambil keputusan sebanyak 35.000 kali. Untuk anak-anak hanya 3.000 kali.

Aktivitas otak yang begitu kompleks menuntut pengambilan keputusan yang cepat dan tepat untuk masing-

masing individu. *Saking* banyaknya keputusan yang harus diambil, manusia tidak menyadari cara kerja otak yang cepat dan reflek. Sejatinya, selalu ada permasalahan yang harus cepat dicarikan jalan keluarnya dengan memutuskan pilihan yang tepat.

Senada dengan itu, karyawan yang bekerja di suatu perusahaan pun tidak pernah luput dari keharusan membuat keputusan atas pilihan atau kondisi yang dihadapinya. Kondisi yang berpotensi ke arah yang negatif atau positif. Keduanya menuntut seseorang untuk memilih dan memutuskan.

Dengan kata lain, manusia sendiri itulah yang membuat keputusan. Orang lain dapat memberikan masukan, saran, dan nasihat tetapi pada akhirnya pengambilan keputusan tetap harus dilakukan oleh orang tersebut. Lingkungan sekitar dapat juga berkontribusi terhadap pengambilan keputusan. Tetapi sekali lagi, individu tersebutlah yang bertanggung jawab penuh atas keputusan yang diambil.

Keputusan yang diambil tentunya mengandung konsekuensi. Jangankan mengambil keputusan, tidak mengambil keputusan pun memiliki risiko atau konsekuensi tersendiri. Dengan menyadari hal ini maka segala akibat atau konsekuensi atas pilihan tersebut kembali seratus persen kepada orang yang memutuskan. Saat ditemukan bahwa keputusannya kurang tepat maka ia tidak dapat menyalahkan siapapun, semua menjadi tanggung jawabnya

secara pribadi. Apalagi ketika seseorang harus mengambil keputusan yang strategis, semua harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan teliti.

### **Keputusan Strategis**

Seluruh kegiatan yang dilakukan dalam ruang lingkup organisasi adalah keputusan yang bernilai strategis. Mengapa? Karena keputusan yang diambil di dalam lingkup organisasi menyangkut kepentingan banyak orang. Jika keputusan yang diambil tidak tepat dan cenderung membahayakan maka akibatnya tidak hanya kepada satu orang tetapi dapat berimbas kepada semua anggota organisasi.

Demikian pula dengan pilihan atas pengambilan keputusan seseorang dapat berdampak kepada organisasi secara keseluruhan. Mengapa? Seorang karyawan yang bekerja di satu departemen atau divisi sebenarnya memberikan kontribusi yang penting dalam komunikasi dan koordinasi organisasinya. Keberadaan karyawan tersebut menjadi penting bagi divisinya, juga berrelasi dengan divisi-divisi lainnya. Apalagi jika ia seorang kepala divisi, kepala departemen, bahkan pimpinan di satu organisasi.

Keputusan yang diambil dari beberapa pilihan yang ada tentunya memiliki dampak atau pengaruh yang berbeda. Jadi apapun keputusannya, tetap menimbulkan *riak-riak* bagi organisasinya. Sekecil apapun riak terjadi pasti akan berdampak. Jadi, janganlah beranggapan jika seorang pekerja

mengajukan pengunduran diri maka keadaan organisasinya tidak terpengaruh. Pasti ada pengaruhnya. Besar kecilnya tergantung seberapa strategis posisi orang tersebut.

Sebutlah Hugo Barra. Penulis menyebutnya sebagai seseorang “Ahli dalam Memilih dan Berani dalam Memutuskan.” Bagaimana tidak? Awal 2017 Hugo Barra memutuskan keluar dari Xiaomi. Ini bukan pertama kalinya laki-laki asal Brazil ini *resign* atau mengundurkan diri ketika sedang berada di posisi puncak.

Sebelum berkarier di Xiaomi, Hugo Barra adalah *Vice President* di Google, khusus *Android Product Management*. Namun hal itu tidak berlangsung lama, sebab Hugo Barra kemudian memutuskan untuk hengkang dan menyeberang ke Asia serta bergabung dengan sebuah perusahaan baru, Xiaomi.

Di Xiaomi, Hugo Barra menjabat sebagai wakil presiden. Di bawah kepemimpinannya, perusahaan ini sempat menduduki peringkat teratas untuk penjualan di pasar Asia. Untuk sekelas perusahaan baru, pencapaian yang diraih oleh Hugo Barra terkesan luar biasa.

Namun demikian, pencapaian tersebut tidaklah membuat Hugo Barra menetap dan berkarier lama di sana. Akhirnya, Hugo Barra mengumumkan pengunduran dirinya pada 23 Januari 2017 dari Xiaomi dan per April tahun yang sama bergabung dan menjabat sebagai *Vice President Virtual Reality* di Facebook. Akankah ia kembali berpindah ketika sudah berada di puncak karier atau pencapaian?

Pilihan individu sangat berdampak kepada iklim kerja perusahaan. Apalagi kedudukan orang tersebut strategis seperti Hugo Barra. Apa yang melatarbelakangi orang memutuskan untuk memilih satu dari sekian banyak pilihan? Tentunya ada mekanisme atau proses yang terjadi sebelum keputusan atas pilihan itu dibuat.

### **Mekanisme Pengambilan Keputusan**

Seseorang yang mengambil keputusan dalam konteks berorganisasi pasti telah mempertimbangkan banyak aspek. Beragam aspek tersebut memberikan kontribusi sampai akhirnya keputusan diambil. Dan setiap keputusan yang dijatuhkan pasti telah melalui proses atau mekanisme yang panjang. Karyawan harus mengetahui mekanisme pengambilan keputusan ini agar pilihan yang diambil tidak malah menjadi kerugian di kemudian hari.

Mekanisme dalam pengambilan keputusan diawali **Pertama**, melakukan identifikasi atas pilihan. Pelaku organisasi harus menyadari sebaik-baiknya, apakah perlu untuk membuat sebuah keputusan. Identifikasikan secara jelas jenis keputusan apa yang akan dibuat. Tahapan awal ini adalah tahapan yang sangat penting. Mengapa? Jika salah melakukan identifikasi maka langkah selanjutnya pun akan menjadi keliru.

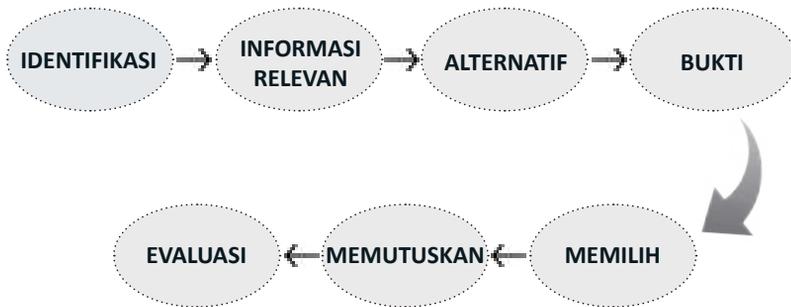
**Kedua**, mengumpulkan informasi yang relevan. Ketika seseorang telah mengidentifikasi keputusannya maka langkah selanjutnya adalah mengumpulkan informasi untuk

mendukung keputusannya. Hal ini akan memberikan keadilan sebelum pengambilan keputusan dilakukan. Mengapa? Jangan-jangan langkah identifikasinya salah, karena tidak ada informasi yang mendukung. Jadi sebelum keputusan dilakukan, pastikan ada dukungan informasi yang relevan. Bila tidak ada maka anda harus memutuskan untuk tidak membuat keputusan apapun.

**Ketiga**, mengidentifikasi beberapa alternatif. Langkah ketiga ini dapat dilakukan jika tahapan awal dan kedua telah terpenuhi. Identifikasi awal yang disertai dengan bukti informasi yang konkret dan mendukung. Jika sudah demikian, silakan untuk memikirkan beberapa alternatif langkah yang akan diambil kemudian. Untuk tahap ini, karyawan sudah dapat menginventarisir beberapa alternatif keputusan yang akan diambil. Tentunya juga telah mempertimbangkan risiko yang akan terjadi.

**Keempat**, mempertimbangkan bukti. Karyawan yang telah memiliki informasi atau bukti yang valid dapat membandingkan dengan alternatif-alternatif keputusan yang akan diambil. Langkah ini diperlukan untuk menentukan skala prioritas pengambilan keputusan dengan segala risikonya. **Kelima**, memilih yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada. **Keenam**, mengambil keputusan. Dalam jangka waktu tertentu, maksudnya setelah melalui proses panjang. **Ketujuh**, melakukan evaluasi atas keputusan yang telah dibuat.

Setiap keputusan mengandung risiko. Tetapi pengambilan keputusan yang telah melalui serangkaian proses atau mekanisme di atas diharapkan dapat meminimalkan risiko yang bakal terjadi. Seperti dalam bagan di bawah ini.



Gambar 20.1 Mekanisme Pengambilan Keputusan

### Memperbaiki Keputusan

Sekali pun telah melalui skema mekanisme atau proses pengambilan keputusan seperti yang telah dijelaskan dan digambarkan di atas. Tidak tertutup kemungkinan keputusan yang diambil kurang atau tidak tepat bahkan terjadi kekeliruan. Keputusan itu tidak atau kurang memberikan dampak yang signifikan terhadap solusi yang dibutuhkan. Dengan kata lain, seseorang dapat melakukan ketidaktepatan dalam memutuskan sesuatu.

Setiap individu memiliki potensi untuk melakukan kesalahan. Siapapun dia! Sekali pun ia adalah seorang yang berpengalaman apalagi seorang pemula. Tetapi hal ini bukan

akhir dari seluruh rangkaian kehidupan berorganisasi. *Life must go on!* Ibarat nasi sudah jadi bubur, ya... makanlah bubur itu. Apapun itu, keputusan sudah diambil dan kita harus menerima apapun konsekuensinya.

Bagaimana memperbaiki keputusan yang keliru? Hal yang **Pertama** dan utama yang harus dilakukan adalah seseorang harus dapat menerima segala konsekuensi atas keputusannya yang tidak tepat. Ini *gentle*. Mengapa? Karena kita tidak dapat mengubah sejarah. Yang dapat dilakukan adalah memperbaiki sejarah tersebut untuk masa yang akan datang.

Jangan mencoba untuk mencari kesalahan orang lain, apalagi mengkambinghitamkannya. Tidak ada waktu untuk berbuat hal demikian. Kitalah orang pertama yang patut dicurigai dan tidak ada yang lain. Dengan sudut pandang demikian maka akan tercipta suasana organisasi yang tetap kondusif dan kondisi ini akan sangat menunjang dihasilkannya solusi.

**Kedua**, pelajari langkah-langkah mekanisme pengambilan keputusan sebelumnya dan temukan kesalahan atau kekeliruan yang telah dilakukan. Fokuslah pada hal tersebut. Karena hal itu akan menjadi langkah awal yang berharga untuk membuat perencanaan perbaikan.

**Ketiga**, kuatkan tekad pribadi dan apabila diperlukan kerahkan tim atau kelompok untuk bersama-sama memperbaiki keadaan. Solusi harus menjadi tujuan pribadi

dan kelompok. Bersinergi merupakan langkah yang ampuh bagi banyak organisasi keluar dari keterpurukkan akibat pilihan dan keputusannya yang keliru.

Kembali diingatkan, semua orang memiliki potensi untuk melakukan kesalahan dalam pengambilan keputusan. Namun, tetaplah berdiri tegak, fokus pada solusi, dan kembali bekerja adalah jalan keluar terhebat.

### **Hilang dan Rebut Kembali**

Seorang pengusaha, pengarang buku, pendiri, dan mantan CEO perusahaan jasa penagih utang Commercial Financial Services (CFS), Bill Bartmann. Di tengah ketenaran dan kekayaannya, Bartmann dan rekan bisnisnya Jay Jones dituduh melakukan skandal manipulasi laporan keuangan. Alhasil, Jones menjadi tersangka dan sementara Bartmann bebas tanpa syarat.

Kondisi ini membuatnya kehilangan harta, terpaksa harus menutup bisnis CFS, dan mendaftarkan kebangkrutannya ke pengadilan. Dalam hal ini, siapa yang harus dipersalahkan. Tidak ada orang lain, selain dirinya dan rekan bisnisnya.

Namun demikian, di tengah kehilangannya ia menulis buku yang berisi dan bercerita tentang kebangkrutannya. Buku yang judul: *Billionaire Secrets to Success* pada 2005. Berlanjut ke buku yang kedua: *Bailout Riches* di 2009, yang masuk jajaran paling laris di Amazon. Setahun berikutnya, ia kembali ke bisnis lamanya dengan mendirikan perusahaan

serupa, CFS II. Perusahaannya ini meraup omzet US\$ 10 juta atau setara dengan Rp 95 miliar.

Bartmann tahu *banget* resep bagaimana untuk gagal. Ia gagal, bangkrut, dan terpuruk akibat keputusan serta pilihannya sendiri. Ia bertanggung jawab penuh atas segala konsekuensi atau akibat yang terjadi. Namun, jangan berlama-lama merenungkan nasib! Bangkitlah, berjalanlah, dan kejarlah ketertinggalan kita. Kita pasti bisa!

Setiap individu bertanggung jawab atas setiap keputusannya. Demikian pula dalam konteks organisasi. Keputusan karyawan akan berdampak kepada keputusan organisasi secara luas. Oleh karenanya, perhatikan mekanisme yang harus dilalui sebelum keputusan dijatuhkan. Pikirkan konsekuensi, dampak, dan pengaruhnya bagi individu dan organisasi. Segeralah untuk memperbaiki jika ada keputusan yang keliru dan mulailah kembali berkarya.

Perilaku individu sedemikian akan memberi dampak positif yang signifikan terhadap perilaku organisasi secara keseluruhan. Minimal bagi dirinya sendiri. Perilaku individu yang positif dan konstruktif ini juga akan menular kepada individu-individu yang lain. Sehingga organisasi akan berkembang, bertumbuh, dan sukses dalam meraih tujuan dan cita-citanya.



### **Kiat-Kiat**

1. Tuliskan keputusan-keputusan yang hendak diambil dan lakukan identifikasi. Mana yang harus diputuskan terlebih dahulu, dipending, bahkan menghapusnya dari daftar.
2. Pertimbangkan kembali sebelum memutuskan. Berpikir dua atau tiga kali akan menghindarkan diri dari kesulitan berkepanjangan di kemudian hari.
3. Apapun yang terjadi sebagai dampak atas keputusan yang diambil, terimalah, belajarliah, dan evaluasilah.



“Keputusan adalah akumulasi dari pertimbangan yang mendalam dan pemikiran yang panjang. Sekali memutuskan tidak dapat ditarik kembali. Oleh karena itu, hati-hatilah dalam membuat keputusan.”





## BAB 21

# BUDAYA KERJA ADALAH GAMBARAN DIRI

*A Strong, positive self-image is the best  
possible preparation for success.*

**- Joyce Brothers -**

Sebagian besar kita sudah pernah mendengar atau membaca tentang hebatnya budaya orang Jepang dalam bekerja. Bekerja dalam budaya Jepang adalah nilai diri yang tinggi. Oleh karenanya, mereka akan berusaha secara maksimal bagaimana dapat menghasilkan kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Kurang dari itu maka mereka akan menganggap sebuah kegagalan yang memalukan. Budaya *malu* dan *tahu diri* ini sangat melekat dalam kehidupan orang Jepang.

Budaya adalah cerminan karakter. Budaya dalam konteks etos kerja seseorang sudah dapat diukur dan

diketahui melalui sikap serta karakternya. Jadi, budaya atau etos kerja sebuah negara akan terlihat jelas melalui sikap dan kepribadian penduduk dari negara tersebut.

Berbicara mengenai kedisiplinan dan tanggung jawab dalam sebuah pekerjaan, bangsa Jepang dapat dijadikan tolak ukur sebuah contoh yang baik. Negara Jepang dikenal sebagai bangsa yang memiliki tingkat kedisiplinan dan produktivitas kerja yang tinggi. Berkat kerja kerasnya itu, Jepang dapat menjadi salah satu negara terhebat dengan tingkat ekonomi yang dapat disejajarkan dengan negara-negara di Eropa dan Amerika.

Apa yang membuat Jepang memiliki etos dan budaya kerja yang produktif? Seperti apa etos dan budaya kerja yang mereka miliki? Konkretnya. Apakah ada hubungan yang signifikan antara budaya kerja dengan perilaku seseorang? Atau sebaliknya.

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas, kita akan melihat satu contoh budaya kerja orang Jepang berikut ini. Jepang dahulu sungguh amat berbeda dengan Jepang sekarang. Dahulu, orang Jepang bukanlah orang yang memiliki etos atau budaya kerja yang tinggi. Orang Jepang dahulu adalah orang yang sering bersantai dan selalu menunda-nunda pekerjaan.

Namun kekalahan Jepang pada perang dunia ke-2, membuat mereka berubah total. Kondisi ekonomi yang buruk dan semakin terpuruk mengakibatkan tingkat pengangguran

yang tinggi. Ketika itu bangsa Jepang tidak mempunyai pilihan lain selain bangkit dan bekerja dengan keras agar bisa tetap *survive* melawan kehancuran yang semakin masif.

Kita dapat memetik pelajaran penting dari sejarah bangsa Jepang ini. Ternyata, keterpurukkan dan kehancuran dapat menjadi pengalih yang ampuh guna sebuah keberhasilan. Jepang tidak akan menjadi bangsa yang besar dan kuat secara ekonomi jika tidak kalah dalam perang dunia ke-2. Jepang akan tetap menjadi bangsa yang santai dengan tingkat ekonomi yang *pas—pasan*, jika Hiroshima dan Nagasaki tidak diluluhlantakkan oleh militer Amerika.

Bangkit dari keterpurukkan merupakan momentum yang sangat penting. Ketika banyak bangsa semakin terpuruk karena kondisi ekonomi yang berantakan, Jepang justru berhasil menemukan bahwa di dalam kehancuran, kegagalan, dan keterpurukan terdapat vitamin bagi bangkitnya jiwa. Cara pandang yang mengagumkan.

Bagaimana dengan negara-negara lain? Suriah, Irak, dan negara-negara Timur Tengah lainnya yang sampai saat ini masih terpuruk dan semakin buruk keadaannya karena peperangan yang tak kunjung padam yang terjadi di antara sesama saudara. *Miris!* Di saat negara-negara lain berpacu dalam ekonomi, negara-negara di Timur Tengah tersebut masih berpacu dengan senjata. Berpacu dalam emosi. Heh... Sampai kapan?

Di sini terlihat jelas bagaimana karakter dan kepribadian seseorang akan menghasilkan budaya. Karakter dan

kepribadian yang *berangasan* tercipta dari pribadi seseorang yang kasar dan *berantakkan*. Orang yang suka akan kekacauan akan menghasilkan budaya yang suka akan kekerasan, suka akan perang, dan tidak mudah untuk didamaikan.

Kembali kepada Jepang. Situasi kacau yang dihadapi Jepang dengan kekalahannya pada perang dunia ke-2. Di mana dua kota besarnya hancur luluh berantakkan dibom. Keadaan yang serba buruk tersebut secara tidak langsung menempa kedisiplinan mereka dan berperan penting dalam pembentukan karakter, budaya, dan etos kerja yang sangat mengagumkan. Etos atau budaya kerja tersebut ditularkan kepada generasi selanjutnya dalam sebuah konsep moral yang ditanamkan dengan ketat melalui pendidikan di Jepang.

Pendidikan memegang peranan yang sangat strategis. Pendidikan harus dipandang sebagai kebutuhan yang penting dan juga mendesak. Banyak negara-negara berkembang *kedodoran* dalam memandang fungsi pendidikan ini. Mereka berpikir bahwa pendidikan itu penting tetapi tidak tercermin secara nyata dalam rencana strategis negaranya. Pendidikan hanya dianggap sesuatu yang penting tetapi tidak mendesak.

Perhatikan bagaimana negara-negara maju memandang arti penting dan mendesaknya sebuah proses pendidikan. Sungguh mengagumkan. Dengan anggaran pendidikan yang super tinggi, mereka membangun perilaku, membangun pribadi, dan membangun budaya kerja. Itu dilakukan mereka tidak tanggung-tanggung.

Ada sebuah kisah ketika bom Atom meluluhlantakkan kota Hiroshima dan Nagasaki serta membunuh ribuan penduduknya. Kaisar yang berkuasa saat itu memerintahkan untuk mencari dan menghitung berapa jumlah guru yang masih hidup. Anda dapat membayangkan apa yang menjadi isi pikiran Kaisar saat itu? Ya, beliau melihat dalam keterpurukkan, dalam kehinaan bukan berarti harus tetap terpuruk. Bukan berarti tetap harus dalam keadaan hina-dina. Semua tergantung bagaimana seseorang memandangnya.

Menghitung banyaknya guru berarti masih memiliki harapan. Harapan untuk membangun martabat dari kehancuran dan kegagalan. Demikianlah sekelumit sejarah dari bangsa Jepang yang telah ditoreh mendalam. Jadi, jika anda melihat kesuksesan bangsa Jepang saat ini, ingatlah bahwa kesuksesan dan keberhasilan tersebut harus dibayar dengan harga yang sangat mahal.

### **Budaya Cerminan Diri**

Dengan sebutan apa anda ingin dikenal? Setiap orang memiliki keinginan agar dapat dikenal sebagai pribadi yang baik. Namun pada kenyataannya, keinginan tetaplah menjadi keinginan tanpa pernah terwujud. Seorang pelajar menginginkan agar ia dikenal sebagai seorang pelajar yang pintar. Namun, menjadi pintar dibutuhkan usaha yang keras dan serius. Ketika seorang pelajar berhadapan dengan kenyataan bahwa untuk menjadi pintar dan cerdas harus ada *barter* yang dilakukan. *Barter* itu adalah ia harus

berani menukar waktu-waktu santainya dengan duduk dan belajar. Ia harus berani menukar *leisure time*-nya dengan *study hard*.

Seorang pekerja menginginkan dirinya dikenal sebagai pekerja yang rajin, sehingga semua orang termasuk pimpinannya senang akan dia. Tetapi untuk dikenal sebagai pekerja yang rajin, sekali lagi harus ada *barter*. Ia harus menukar setengah waktu istirahatnya dengan lekas-lekas kembali bekerja. Ia harus tetap bekerja walau pun hujan lebat menghadang. Ia harus bekerja secara total. *Barter-barter* itulah yang akan menjadikan dia seseorang yang dikenal sebagai pekerja yang rajin.

Dengan dua penjelasan di atas, kita dapat memahami bahwa untuk mendapatkan sesuatu penghargaan, ada harga yang harus dibayar. Ingat! Tidak ada barang bagus harga murah! Anda akan dikenal sesuai dengan apa yang dapat anda berikan kepada orang lain, komunitas, dan organisasi.

Sebenarnya keberadaan seseorang tergantung dengan apa yang dikerjakannya. Sikap dan karakter seseorang dalam bekerja menunjukkan budaya yang ia miliki. Dan budaya kerja tersebut dihasilkan dari akumulasi dari tahun-tahun panjang yang telah ia lewati.

Dengan demikian, budaya kerja merupakan cerminan karakter pribadi seseorang. Jika karakter atau natur manusia tersebut baik maka natur tersebut akan terlihat jelas dalam pekerjaannya. Sehingga karakter yang baik yang

tercermin pada sikap rajinnya, tanggung jawabnya, tuntas pekerjaannya merupakan budaya kerja yang dimiliki oleh orang tersebut.

Di sini tergambar secara jelas bahwa budaya kerja yang baik harus diusahakan dari diri sendiri. Budaya kerja yang positif harus ditumbuhkembangkan melalui hasil kerja nyata masing-masing individu. Namun pada kenyataannya, budaya kerja yang baik juga dapat diusahakan melalui pendekatan-pendekatan yang lain. Semisal peraturan organisasi, prosedur, dan sistem. Pendekatan-pendekatan tersebut sah-sah saja dilakukan sepanjang diarahkan bagi perkembangan organisasi dan individunya.

Sejatinya, budaya kerja yang baik dan positif harus melekat menjadi kepribadian seseorang. Jika hal ini terjadi maka ia akan bekerja rajin, ulet, dan bertanggung jawab, ada atau tidak ada pemimpin yang mengawasinya. Bekerja rajin telah menjadi kepribadian dari pekerja tersebut. Ia tidak akan mengurangi rajinnya karena ketidakberadaan pemimpin yang mengawasinya.

Sebaliknya, jika budaya kerja yang baik dan positif terjadi karena adanya tekanan dan ancaman melalui segenap peraturan yang mengikat maka kerja rajinnya menjadi *psedo*. Palsu, tidak natural, dan sifatnya temporal. Jika keadaan ini berlangsung maka pada saat tertentu sikap rajinnya akan menurun secara drastis. Ketika ia mengajukan pinjaman uang kepada perusahaan dan perusahaan tidak dapat memberikan

pinjaman tersebut karena sedang ada kesulitan keuangan, maka kerajinan orang tersebut bisa *kendor*. Kerajinannya bersyarat dan tidak permanen.

Betapa pentingnya keberadaan seseorang yang memiliki budaya kerja yang baik dan positif, karena hal tersebut mencerminkan nilai dirinya. Nilai diri yang menggambarkan karakter dan kepribadian orang tersebut. Pekerja yang seperti ini mahal sekaligus menjadi asset bagi organisasi. Perusahaan tidak dapat menggantikan kesetiaan seorang karyawan dengan nominal uang bulanan. Ingat! Uang tidak bisa membeli karakter.

### **Etos Kerja**

Budaya dan etos kerja orang Jepang dapat menjadi contoh yang dapat *ditiru* dan dikenakan bagi setiap pekerja. Contoh yang baik akan menjadi motivasi atau dorongan yang kuat untuk dicapai. Mengapa? Karena contoh yang baik itu telah terverifikasi kebenarannya melalui *sederetan* tekanan dan percobaan. Dengan mengikutinya, sebenarnya kita tidak perlu jatuh atau melakukan kesalahan yang sama yang telah dilakukan *si pemberi contoh* tadi.

Jika orang Jepang dapat memiliki cara dan budaya kerja yang sedemikian baik maka kita juga memiliki potensi yang sama untuk dapat memiliki semangat kerja yang sama. Setiap individu harus memiliki kesadaran penuh bahwa urusan budaya kerja merupakan urusan yang sangat pribadi

sifatnya. Karena kita sendirilah yang dapat menumbuhkan budaya tersebut. Di sisi lain, kita juga sendirilah yang dapat mengganggu dan menghambat pertumbuhan budaya kerja tersebut.

Beberapa perilaku orang Jepang yang dapat memberikan inspirasi bagi terbangunnya etos kerja individu di dalam organisasi. Contoh berikut tidak serta-merta diikuti secara literal tetapi yang dibidik adalah semangatnya.

### ***Penghormatan***

Orang Jepang sangat terkenal dengan sikap yang satu ini. Sikap penghormatan kepada orang lain, tua maupun muda. Mereka menundukkan kepala dan badan hampir serarah 45 derajat. Penundukkan ini menunjukkan penghormatan yang mendalam kepada orang lain. Mereka menganggap orang lain lebih terhormat dari dirinya sendiri. Mereka menganggap orang lain sebagai pribadi yang pantas mendapatkan penghormatan yang mendalam dan tulus tersebut.

Dengan sikap penghormatan satu dengan yang lainnya ini akan berdampak dalam dunia kerja. Kita akan menghormati apa yang telah dilakukan oleh orang lain. Baik atau pun buruk. Kita bisa belajar menerima keberadaan orang lain di tempat kerja. Apalagi rekan kerja yang baru. Kita memiliki kewajiban untuk membantu agar rekan baru tersebut dapat segera beradaptasi dengan lingkungan dan orang-orang yang baru.

Ironis, justru ketika organisasi menerima orang baru yang lebih muda, lebih energik, lebih pintar, dan lain sebagainya. Apalagi ia menjadi atasan kita. Tidak berlebihan yang terjadi adalah orang-orang yang *senior* merasa terancam kedudukannya. Lihat, jika cara pandanganya salah maka perilaku dan keputusannya pasti keliru.

Justru ketika organisasi menerima dan merekrut orang muda, energik, dan cerdas, orang-orang sekitarnya harus bersyukur. Mengapa? Ia akan banyak membantu menyelesaikan banyaknya persoalan organisasi. Orang-orang yang lebih *senior* justru sangat terbantu dengan kehadiran pekerja muda tersebut.

Ketika rasa hormat kepada orang lain sirna dan padam maka akan melahirkan ketidaksukaan serta ketidakpuasan atas hasil kerja orang lain. Komplek sana komplek sini. Apalagi merasa diri sebagai *senior*. Merasa di atas angin. Camkan! Semua kita memiliki potensi untuk melakukan kesalahan. Oleh karena itu, terimalah orang lain apa adanya, seperti anda menerima diri anda sendiri. Jika demikian dilakukan maka penghormatan kepada orang lain akan menjadi kebutuhan yang harus dilakukan. Betapa indahnya.

### ***Penolong***

“Aku ada hanyalah untukmu.” Kalimat ini biasanya ditujukan seorang kekasih kepada pasangannya. Ia tahu bahwa keberadaannya adalah untuk kekasihnya. Bukan sebaliknya: “Kamu ada hanyalah untuk aku.” Sekilas kalimat ini tidak salah

dan sah-sah saja. Tetapi terdapat perbedaan yang signifikan. Kalimat pertama adalah bentuk tanggung jawab seseorang kepada kekasihnya. Sedangkan kalimat kedua terkesan oportunistis.

Orang Jepang sangat terlihat jiwa penolongnya. Dalam satu tim, mereka beranggapan bahwa rekan setimnya adalah bagian jiwanya. Jika ada apa-apa dengan rekannya maka hal itu akan berdampak buat dirinya dan orang lain serta organisasi secara keseluruhan. Mereka beranggapan pekerjaan yang dilakukan dalam tim seperti membangun dan menjaga sebuah desa. Sebuah tim kerja penjualan, setiap anggota tim akan merasa tempat kerjanya seperti desa dimana semua penduduknya saling bergotong-royong membangun lingkungannya. Ini adalah sebuah pemikiran khas bangsa Jepang yang dikenal dengan istilah *mura no guruupu* atau *village relationship*.

Bagaimana dengan anda? Bagaimana anda memandang rekan kerja anda? Rekan kerja satu divisi, satu departemen, bahkan satu organisasi. Apakah anda memiliki tanggung jawab untuk mendukung hasil kerja orang lain? Maaf, yang banyak terjadi adalah ketika kita menemukan kegagalan rekan lain, kadang-kadang terbersit pikiran: "Syukurin..." Sebaliknya ketika kita melihat orang lain berhasil dan sukses, ada rasa iri dan cemburu yang *merayap* dalam hati. Ini kondisi dan perangai yang buruk dan berbahaya bagi keberlangsungan operasional organisasi.

**Total**

Orang Jepang memiliki kelebihan dalam ukuran melakukan pekerjaan. Pekerjaan dianggap sebagai status dirinya. Sebagai nilai dirinya. Jika pekerjaan yang dikerjakannya tidak berhasil atau gagal maka orang Jepang akan mengganggap nilai diri dan martabatnya gagal juga. Sehingga ada budaya di Jepang yang menurut sebagian besar orang kurang berkenan. *Sepukku*. Arti harfiahnya adalah potong perut. Tindakan ini adalah suatu bentuk ritual bunuh diri yang dilakukan oleh samurai di Jepang dengan cara merobek perut untuk memulihkan nama baik setelah kegagalan saat melaksanakan tugas dan/atau kesalahan untuk kepentingan rakyat.

Budaya samurai ini memiliki dampak yang signifikan terhadap penduduk Jepang saat ini. Di mana ditemukan aksi bunuh diri saat gagal melaksanakan satu tugas. Harga dirinya harus ditebus dengan darah yang mahal. Inilah harga sebuah pekerjaan bagi orang Jepang. Total. Mereka tidak memperkenankan terjadi kesalahan sedikit pun. Perfekto!

Dalam manajemen mutu dikenal istilah *zero defect*. Di mana pendekatan ini tidak mentolerir adanya satu kesalahan sekecil apapun. Kesalahan merupakan aib dan memalukan. Sehingga mendorong para pekerjanya fokus dan total dalam melakukan aktivitas pekerjaannya masing-masing.

Jangan pernah menunda satu pekerjaan. Sekali pun waktu yang ditargetnya masih jauh. Kerjakanlah sekarang

tanpa pernah menunda. Ketika pekerjaan itu selesai dikerjakan, anda dapat melanjutkan dengan jenis pekerjaan yang lain sambil memeriksa pekerjaan yang telah selesai. Apakah masih ingat cerita Mas Wagimin dalam pembahasan sebelumnya?

### ***Kesetiaan***

Rasa setia orang Jepang tidak perlu diragukan. Sampai ada satu film yang menggambarkan kesetiaan seekor anjing kepada tuannya. *Hachiko*, demikian nama anjing yang setia itu. Dengan mengatakan seperti ini bukan berarti kesetiaan manusia lebih rendah dari seekor anjing. Tetapi yang ingin disampaikan adalah jika seekor binatang saja bisa sangat setia kepada tuannya, mengapa manusia yang diberi akal sehat dan logika yang tinggi tidak dapat berlaku setia kepada pimpinannya?

Kesetiaan adalah harta terindah yang dimiliki oleh seorang pekerja Jepang. Ia menganggap bahwa kesetiaan adalah harta yang tidak bernilai. Sebanyak apapun uang tidak dapat menggantikan nilai dan arti sebuah kesetiaan. Sebagian besar orang Jepang mempunyai prinsip *life time employment*, dimana mereka hanya akan bekerja di satu perusahaan sampai waktu pensiun tiba. Di banyak perusahaan Jepang, banyak pegawai yang sudah bekerja lebih dari 40 tahun. Bahkan anak, cucu mereka bekerja di perusahaan yang sama. *It's Amazing.*

Kesetiaan seorang pekerja akan menghasilkan budaya dan etos kerja yang mengagumkan. Kesetiaan akan menghasilkan unjuk kerja yang optimal. Sehingga, organisasi akan sangat diuntungkan dengan hadirnya orang-orang setia ini.

Semua kesuksesan tidak akan datang dengan sendirinya. Kesuksesan dan keberhasilan harus *dibarter* dengan disiplin dan kerja keras. Kita bisa mencontoh budaya kerja Orang Jepang dimana mereka sangat bersemangat dalam bekerja tanpa banyak mengeluh.

Budaya akan menentukan dan membentuk perilaku setiap individu. Budaya adalah gambaran diri individu. Dan perilaku individu ini juga menjadi cerminan perilaku organisasi. Oleh karena itu milikilah kepribadian yang santun dan saling memberi hormat, berjiwa penolong, kerja tuntas, dan kesetiaan kepada organisasi. Sikap dan perilaku individu demikian akan menjadi pondasi yang kuat bagi kokohnya sebuah bangunan organisasi.



### **Kiat-Kiat**

1. Periksalah dengan jujur keadaan dan kondisi kita sendiri dengan pertanyaan:

- a. Apakah kita memiliki budaya kerja yang *excellent*?
  - b. Apakah kita telah memberikan kontribusi positif dan signifikan bagi kemajuan organisasi?
2. Jika jawaban atas pertanyaan nomer 1 belum, sebenarnya merupakan *moment* dan kesempatan yang baik. Manajemen organisasi beserta karyawan dapat bersama-sama membuat kesepakatan dan komitmen untuk membuat rumusan budaya atau etos kerja.
  3. Sosialisasikan budaya kerja tersebut secara konsisten dan berkesinambungan.
  4. Buatlah perayaan, semisal: Hari Kerja Berbudaya.



“Budaya dalam diri seseorang diumpamakan seperti garam yang larut dalam air. Tidak mudah untuk dipisahkan unsurnya masing-masing. Telah melekat, ketat, dan saling mengikat.”





# BAB 22

## PEKERJA YANG BERKELAS PEMIMPIN

*If You Take Care of Your Workers,  
They will Take Care of Your Business.*  
- **Richard Benson** -

**Y**ang terhormat Bapak Presiden Republik Indonesia ketujuh, Ir. Joko Widodo adalah seorang kepala negara yang berkelas. Keberkelasannya Ir. Joko Widodo yang akrab dipanggil Jokowi telah dibuktikan dengan sejumlah pencapaian yang *excellent*. Pencapaian yang diraih dengan *kerja, kerja, dan kerja*. Bukan sebuah jargon atau kalimat belaka tetapi telah dibuktikan dalam karya nyata.

Pencapaian-pencapaian yang telah diraih melalui usaha dan kerja keras telah mengokohkan Jokowi dan segenap kabinet kerjanya menjadi contoh yang baik dan positif. Contoh

dan teladan yang bukan hanya dalam ruang lingkup nasional, tetapi sampai ke taraf internasional.

Mayoritas masyarakat Indonesia merasa puas dengan kinerja pemerintahan Joko Widodo dan Jusuf Kalla serta kabinet kerjanya selama tiga tahun terakhir. Hal ini terungkap berdasarkan survei yang dilakukan Indikator Politik Indonesia pada 17-24 September 2017. Sebanyak 60,39 persen responden menyatakan cukup puas dengan kinerja pemerintahan Jokowi-JK. Sementara 7,95 persen responden menyatakan sangat puas.

Kepuasan masyarakat atas pencapaian selama masa kerja 3 tahun tersebut semisal membangun jalan umum (72 persen), membuat layanan kesehatan terjangkau (65 persen), membangun sarana transportasi umum (60 persen) dan membangun jalan tol luar Jawa (56 persen).

Hasil kerja yang lain seperti pemberantasan pencurian ikan (*Illegal Fishing*), pengampunan pajak (*Tax Amnesty*), pemberantasan pungutan liar (Pungli), hukuman mati terpidana narkoba, BBM satu Harga, program pembangunan sejuta rumah, dan lain sebagainya. Hasil-hasil kerja nyata tersebut telah membuktikan bahwa rencana NAWACITA bukan sekadar janji pemanis tak bermakna. Tetapi hasil kerja nyata yang langsung dapat *dinikmati* oleh seluruh rakyat Indonesia.

Belum lagi perbaikan sarana prasarana infrastruktur perbatasan. Yang *tempoe dooloe* pos-pos perbatasan dengan bentuk dan kondisi seadanya yang sangat terbatas. Namun

semenjak pemerintahan beliau, perbatasan-perbatasan tersebut sempat membuat iri negara perbatasan. Megah, indah, dan jauh dari kesan kumuh dan tak tertata. Sebaliknya terkesan mewah dan manusiawi.

Pencapaian-pencapaian hasil kerja nyata ini sudah dapat membuktikan bahwa Jokowi bukan saja pemimpin yang *excellent* tetapi pekerja yang berkelas. Pekerja yang dapat menunjukkan hasil kerjanya secara maksimal dan berdampak positif bagi rakyatnya. Tentunya, untuk mencari dan menemukan sosok yang memiliki kepiawaian sebagai pemimpin dan sekaligus pekerja yang berkelas seperti mencari jarum di tengah tumpukan jerami.

Negara dan bangsa Indonesia wajib bersyukur dengan dimilikinya pemimpin-pemimpin yang memiliki jiwa patriotisme yang telah ditunjukkan oleh Jokowi-JK dan seluruh jajarannya.

*Bravo Indonesia!*

### **Pemimpin dan Pekerja yang Berkelas**

Pemimpin yang berkelas akan menular dan melahirkan pekerja-pekerja yang berkelas pula. Seperti satu pribahasa berikut: “Pohon dikenal dari buahnya.” Pekerja dikenal dari pimpinannya. Pemimpin yang baik akan menularkan semangat yang baik pula.

Jika anda bergaul dengan orang pintar maka akan ikutan pintarnya. Sebaliknya jika anda bergaul dengan orang

malas maka dalam kurun waktu tertentu, anda pun akan menjadi pribadi yang malas pula. Memang tidak mutlak tetapi tetap ada kecenderungannya. Oleh karena itu, hati-hatilah anda memilih teman bergaul anda.

Pemimpin memegang peranan yang penting dalam menumbuhkan sikap kerja para pekerjanya. Tentunya hal positif ini tidak terjadi dengan sendirinya. Di sini diperlukan komitmen yang kuat dan berkesinambungan serta contoh yang kuat.

Hanya pekerja yang tidak bijakyang tidak dapat mengikuti irama kerja pemimpinnya. Justru, ini merupakan kesempatan yang mahal sekaligus menjanjikan. Contoh yang baik dan kuat seharusnya menjadi daya tarik untuk diikuti untuk dilakukan. Di sinilah dibutuhkan respon dan kemauan untuk menjadi seorang pekerja yang berkelas.

Komitmen dan konsistensi seorang Jokowi diikuti dengan hasil kerja yang *excellent* para menterinya. Sebut saja Luhut Binsar Pandjaitan sebagai Menko Kemaritiman, Wiranto sebagai Menko Polhukam, Sri Mulyani Indrawati sebagai Menteri Keuangan, Tjahjo Kumolo sebagai Menteri Dalam Negeri, Retno Lestari Priansari sebagai Menteri Luar Negeri, Susi Pudjiastuti sebagai Menteri Kelautan dan Perikanan, Basuki Hadimuljono sebagai Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), dan lain-lain.

Hasil kerja yang berkelas para pekerja (Menteri) tersebut membuahkan hasil dan penilaian masyarakat Indonesia. Para

menteri memberikan hasil kerja nyata, bukan janji, atau retorika tak berarti. Pada gambar dan penjelasan di bawah, disajikan beberapa hasil survei tentang kinerja Jokowi-JK dan Kabinet Kerjanya.



Gambar 22.1

### Tingkat Kepuasan Publik Terhadap Kinerja Pemerintahan

Gambar di atas adalah hasil survei yang dilakukan oleh Kompas mengenai tingkat kepuasan publik terhadap kinerja pemerintahan Jokowi dan Kabinet Kerjanya. Periode survei 23-30 Agustus 2017. Simpulan hasil survei tersebut adalah Tingkat kepuasan publik terhadap kinerja pemerintahan Joko Widodo mengalami kenaikan dari tahun ke tahun.

Juga seperti survei yang dilakukan oleh Saiful Mujani Research & Consulting (SMRC) bernada sama. Mayoritas publik puas atas kinerja Presiden Joko Widodo dan Menteri-nya.

Sedangkan survei menurut SMRC medio 3-10 September 2017 angka kepuasan publik sebesar 68 persen.

Satu lagi lembaga survei independen mengungkapkan data dan informasi yang tidak terlalu berbeda dengan lembaga survei sebelumnya. Center for Strategic and International Studies (CSIS) kembali menyurvei tingkat kepuasan masyarakat terhadap pemerintahan Presiden Joko Widodo (Jokowi) dan Wapres Jusuf Kalla (JK) serta Menteri-menterinya. Hasilnya, tingkat kepuasan masyarakat terhadap Jokowi-JK meningkat dari tahun ke tahun. Berdasarkan data yang rilis, diketahui ada 68,3% masyarakat yang puas terhadap kinerja pemerintah pada 2017.

Inilah hasil dan unjuk kerja pemimpin sekaligus pekerja yang berkelas. Indikator keberhasilan tersebut tergambar secara transparan, *clear, and clean*. Dengan hasil ini bukan berarti semua mutlak puas, tetap ada kekurangpuasan yang terjadi di sana sini. Tetapi untuk seorang pekerja yang berkelas, kekurangan di sana sini tentunya menjadi kesempatan yang baik untuk bekerja lebih maksimal lagi. Orang bijak menyebutkan bahwa kekurangan atau ketidakpuasan sebagai *space of improvement*.

### **Bagaimana Menjadi Pekerja yang Berkelas**

Pekerja yang berkelas pasti dibuktikan dengan hasil kerja yang *excellent*. Namun, menjadi pekerja yang berkelas tidak serta merta terjadi begitu saja. Dalam bahasa Jawa-nya:

tidak *sag dhek sag nyet*, artinya tidak terjadi secara otomatis. Contoh keberhasilan pemerintahan Jokowi adalah salah satu faktor, di mana komponen kepemimpinan menjadi salah satu syarat menumbuhkembangkan pekerja-pekerja yang berkelas. Namun, terdapat faktor-faktor lain yang menjadi indikator atau penentu bagaimana menjadi pekerja yang berkelas.

Setidaknya ada tiga metode untuk menjadi seorang pekerja yang berkelas, antara lain lakukanlah pekerjaan sebaik mungkin, mengembangkan perilaku yang positif, dan memiliki interaksi dengan orang lain.

**Pertama:** Kerjakan Pekerjaan Sebaik Mungkin (*doing an excellent job*).

1. Biasakan Tepat Waktu.

Tidak ada orang yang tidak suka kepada pekerja yang selalu memenuhi janjinya soal ketepatan waktu. Kedisiplinan tepat waktu sebenarnya salah satu bentuk komitmen di bagian atau bidang lain. Jika seseorang telah memiliki disiplin tepat waktu, maka ia memiliki kedisiplinan-kedisiplinan yang lain. Kedisiplinan dalam memenuhi target kerja, *outstanding job*, menjawab sambungan telp yang terputus, dan hal-hal lainnya. Kerjakan *be on time* dengan konsisten dan komitmen yang tinggi maka hal itu akan berdampak kepada hasil kerja yang berkelas.

2. Kerjakan Pekerjaan dengan Tuntas.

Jangan menunda-nunda pekerjaan yang dilakukan.

Kerjakan segala sesuatu dengan cepat, tepat, dan hasil yang memuaskan. Karena hasil kerja anda akan dipakai oleh departemen atau divisi lainnya. Berikan hasil kerja yang terbaik agar departemen atau divisi lain dapat *menikmati* kepuasan yang maksimal. Ingat adagium di salah satu restoran Padang: “Katakan pada kami jika anda tidak puas. Katakan pada orang lain, jika anda puas.”

Kepuasan divisi atau departemen lain atas hasil kerja anda akan menjadi *viral*. Anda akan menuai pujian atas hasil kerja anda. Oleh karenanya, jangan tanggung-tanggung dalam bekerja. Total dan tuntas. Pelanggan akan puas.

3. Beradaptasi Secara Cepat atas Perubahan.

Pemimpin akan merasa kesal ketika didapati rekan kerjanya sangat lamban dalam beradaptasi dengan sebuah sistem kerja yang baru. Cepat beradaptasi dapat disamakan dengan cepat belajar. Cepat tanggap. Oleh karena itu, untuk menjadi pekerja yang handal dan berkelas, jadilah seseorang yang cepat dan tanggap dalam belajar. Kecepatan belajar anda akan menghasilkan kecepatan dalam beradaptasi dengan perubahan. Perubahan yang adalah keniscayaan. Perubahan yang pasti akan terjadi.

4. Bekerja dengan Keras.

Bekerja dengan keras akan dibuktikan dengan hasil terhadap pekerjaan yang dikerjakan. Manajemen di Jepang mengukurnya dengan *zero defect*, artinya pekerjaan yang dilakukan tanpa salah dan cacat sedikit pun. Tentunya hal ini mutlak harus menjadi pedoman

dalam kita mengerjakan sesuatu pekerjaan. Namun demikian, saya ingin menambahkan bahwa kerja keras saja tidak cukup, harus diimbangi dengan kerja cerdas. Apa yang dimaksud dengan kerja cerdas?

Kerja cerdas tidak hanya keras namun memperhitungkan tingkat efisiensi dalam penggunaan sumber-sumber kerja antara lain waktu, tenaga, sistem atau prosedur, dan lainnya. Ketika seorang pekerja di dapati melakukan pekerjaannya secara cerdas, sudah dapat dipastikan ia adalah seorang pekerja yang berkelas.

#### 5. Terorganisir.

Pekerjaan dilakukan secara rapi. Rapi di sini memiliki banyak dimensi. Sebagai contoh kecil, jangan meninggalkan meja kerja dalam keadaan berantakkan. Ini merupakan salah satu indikator sederhana kerapian anda dalam bekerja.

Jika soal kecil dan terkesan *lebay* ini sudah masuk dalam perhitungan seorang pekerja maka untuk soal-soal lainnya ia pasti rapi dan tertib.

Catatan pekerjaan yang masih *outstanding*, tertulis dengan rapi dan jelas. Hari berikutnya dapat dikerjakan tanpa meninggalkan atau *kelupaan* mengerjakan pekerjaan tersebut. Catatan di buku jurnal pekerjaan menjadi sangat penting perannya. Di saat kita terlewat untuk mengerjakan sesuatu, buku catatan tersebut akan menjadi penolong yang *hebat*. Ingat! Tulisan yang jelek lebih bermanfaat dari pada ingatan yang kuat. Pekerja yang berkelas ditandai dengan memiliki catatan-catatan

pekerjaan yang sudah lalu, yang sedang dikerjakan, dan yang akan dilakukan nanti.

6. Perhatian Secara Detail.

Pekerja yang berkelas pasti memperhatikan hasil pekerjaannya secara detail. Ia tidak ingin ada satu celah dimana pekerjaan tidak dilakukan secara maksimal. Mengurutkan hasil pekerjaan atau *check and recheck* merupakan budaya kerja yang *excellent*. Berilah sedikit tambahan waktu untuk memeriksa hasil pekerjaan dan perbaiki jika ditemukan satu atau dua hal yang belum maksimal. Ingat! Orang terjatuh bukan karena batu besar. Orang terjatuh karena kerikil-kerikil kecil yang terabaikan.

**Kedua:** Mengembangkan Perilaku yang Positif

1. Bekerjalah dengan Semangat.

Semua orang suka kepada pekerja yang datang ke kantor dan melakukan pekerjaan dengan semangat. Semangat anda menunjukkan bahwa anda suka dengan pekerjaan anda. Semangat menunjukkan bahwa anda senang dengan apa yang anda kerjakan. Jika anda suka dan senang dengan pekerjaan yang anda kerjakan, pasti akan menghasilkan unjuk kerja yang maksimal. Semangat harus diciptakan. Dia tidak datang dengan sendirinya. Tetaplah semangat apapun kondisinya dan hal itu dilakukan oleh seorang pekerja yang berkelas untuk menunjukkan komitmen kerjanya.

2. **Berpikirlah secara Kreatif.**

Bekerja secara kreatif sebenarnya dapat disamakan dengan bekerja dengan cerdas. Jangan mengerjakan sesuatu secara monoton dari tahun ke tahun. Temukan metode atau cara kerja yang lain yang tentunya lebih kreatif, efektif, dan efisien. Pekerjaan yang dilakukan secara kreatif akan sangat menguntungkan si pekerja itu sendiri. Hal yang menguntungkannya ialah ia tidak merasa bosan atas satu pekerjaan rutin yang dikerjakan dengan banyak cara. Dan hal ini juga dapat memberikan kesegaran tersendiri kepada pekerja tersebut untuk meningkatkan daya kreatifitasnya.

3. **Bekerja dengan Gembira.**

Bekerja dengan gembira akan memberi dampak yang signifikan kepada rekan kerja yang lain. Orang lain akan menerima dampak kebahagiaan anda dalam melakukan pekerjaan. Bekerja tanpa beban. Bekerja menjadi kebutuhan dan kesenangan. Pekerja yang berkelas akan memandang pekerjaan dari perspektif yang sangat berbeda dengan orang lain. Bekerja adalah kesukaan, baik bagi dirinya maupun bagi orang lain. Dengan perspektif ini maka seorang pekerja yang berkelas akan memberikan hasil terbaiknya. Ia tidak akan puas jika hasilnya biasa-biasa saja dan terus akan meningkatkan kapasitas serta kompetensi kinerjanya.

#### 4. Bersikap Jujur.

Sikap dan karakter yang jujur adalah barang langka. Langka bukan berarti tidak ada sama sekali. Ada tapi jarang. Ada tapi jumlahnya sedikit. Orang akan memberikan penghargaan atau apresiasi yang tinggi terhadap orang yang jujur. Orang yang jujur adalah orang yang langka sekaligus mahal. Mahal menunjuk bahwa kejujuran tidak dapat dibeli dengan uang. Karakter yang satu ini tidak bisa digantikan dengan yang lain. Syarat mutlak seorang pekerja yang berkelas adalah memiliki sikap yang jujur. Minimal dapat diawali dengan jujur kepada diri sendiri. Kejujuran kepada diri sendiri akan menular kepada kejujuran-kejujuran yang lain. Anda harus mengusahakan sikap yang satu ini untuk dimiliki apapun risikonya.

#### 5. Suka Tantangan atau Risiko.

Kapan anda belajar? Pada saat anda gagal sebenarnya banyak mutiara pelajaran yang dapat dipetik. Seberapa tinggi anda memantul tergantung seberapa keras dan tinggi anda dijatuhkan. Semakin berisiko tinggi semakin besar peluang keberhasilan. Tapi banyak orang takut gagal, takut kalah, dan akhirnya berhenti untuk mencoba. Ingat! Kesempatan tidak pernah hilang. Jika anda gagal menangkap kesempatan maka orang lainlah yang akan menangkapnya. Dan satu hal lagi yang menyedihkan yakni anda akan menjadi penonton yang *manis* atas keberhasilan orang lain. Seorang pekerja yang berkelas ditandai dengankesukaannyaakan tantangan. Suka akan risiko.

Suka tantangan dan risiko bukan berarti seorang penjuang yang maju dalam medan pertempuran tanpa perhitungan. Perhitungan yang lengkap sudah menjadi keharusan. Tetapi melangkahkan kaki merupakan kesuksesan. Jangan pernah tidak mengambil tantangan, ambilah risiko, dan belajarliah.

**Ketiga:** Memiliki Interaksi dengan Orang Lain.

1. Senang Membantu Orang Lain.

Jika anda kuat, artinya anda punya kewajiban untuk membantu orang yang lemah. Jika anda pintar dalam pekerjaan anda, sebenarnya anda punya tanggung jawab untuk menolong orang lain. Pekerja yang berkelas, tidak mementingkan keadaan dirinya semata. Tetapi menjadikan orang lain juga penting. Bahkan keberadaan orang lain lebih penting dari dirinya sendiri. Ini paradigma baru, tidak mudah untuk dikenakan. Justru di zaman yang serba kompetitif ini, orang berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik bagi dirinya sendiri. Namun demikian, bagi seorang pekerja yang berkelas keberadaan orang lain menjadi penting untuk diperhatikan. Seraya dengan tangan yang tulus dan terulur, siap menawarkan pertolongan. Oh... Indahnya.

2. Penolong bagi Rekan Kerja.

Kerja di dalam sebuah tim menuntut untuk saling dukung mendukung. Kesalahan seseorang merupakan kesalahan bersama. Kesuksesan seseorang merupakan kesukaan bersama. Tempatkanlah diri anda sebagai penolong.

Ingat! Pastinya penolong itu lebih kuat, lebih besar, dan lebih *hebat* dari orang yang ditolongnya. Anda disebut *hebat* dan kuat kalau anda memberi pertolongan kepada orang yang membutuhkan. Anda memberikan waktu dan hidup anda buat orang lain. Orang yang kuat dan *hebat* bukan terlihat dari apa yang bisa digenggamnya. Tetapi orang yang kuat dan *hebat* itu terlihat dari apa yang dapat diberikannya kepada orang lain.

3. Keterampilan Berkomunikasi yang Baik.

Keterampilan komunikasi yang baik terjadi ketika adanya dialog bukan monolog. Kemampuan untuk mendengar orang lain dengan tulus dan sabar adalah keterampilan komunikasi tingkat tinggi. Pekerja yang berkelas akan terlihat keahliannya dalam berkomunikasi. Biasanya seseorang yang mendengar sesuatu, *buru-buru* ingin memberikan jawaban. Tetapi pekerja yang berkelas, ketika ia mendengar sesuatu, ia akan menyimak dan berusaha memahami duduk perkara atau soal yang didengarnya. Sikap seperti ini akan menjadi kesukaan bagi teman bicara dan ia akan merasa nyaman untuk mengomunikasikan banyak hal kepada anda.

4. Menghindari Gosip.

Gosip, *digosok makin sip*. Gosip adalah kabar atau pesan yang tidak memiliki dasar. Kabar atau pesan yang tidak dapat dibuktikan kebenarannya. Untuk pekerja yang berkelas, hal-hal yang tidak dapat dibuktikan kebenarannya tentunya tidak akan menarik perhatiannya. Baginya *speak*

*with data* itu keharusan. Kurang dari itu maka tidak patut dibicarakan. Anda akan terbiasa dengan fakta bukan hanya sekadar data. Berita atau pesan yang terverifikasi merupakan bagian yang penting untuk didiskusikan. Selain itu tidak perlu diperbincangkan apalagi didiskusikan. *Buang waktu!*

5. Berikan Pujian Kepada Orang lain.

Tidak ada yang tidak suka akan pujian. Memberikan pujian kepada orang lain menandakan kita menghargai orang tersebut. Biasanya orang yang merasa dihargai akan memberikan lebih dari apa yang bisa ia diberikan. Pujian itu seperti vitamin bagi jiwa. Seseorang yang mendapatkan pujian yang tulus dan jujur, akan bekerja dengan lebih baik lagi. Pujian itu bukan sekadar berbicara tentang hasil kerja tetapi menyentuh jiwa. Dan hal demikian mahal untuk tidak dilakukan. Seorang pekerja yang berkelas tidak *pelit* dalam memberikan pujian kepada rekan lain yang memang layak untuk dipuji. Ingat! Apa yang anda lakukan buat orang lain, orang lain akan melakukan hal tersebut kepada anda.

Demikianlah beberapa metode atau cara bagaimana menjadi seorang pekerja yang berkelas. Ingat! Menjadi pekerja yang berkelas membutuhkan satu usaha yang serius dan konsisten. Ia tidak dapat terjadi dengan sendirinya. Menjadi pekerja yang berkelas membutuhkan usaha yang tidak hanya keras tetapi cerdas.

Paradigma inilah yang akan membawa organisasi perusahaan terus berkembang dan lestari. Organisasi yang memiliki pekerja yang berkelas pemimpin. Organisasi yang didukung oleh perilaku individunya yang *excellent*. Tentunya untuk menyempurnakan semuanya itu, dibutuhkan peran dari seorang pemimpin yang berkelas pemimpin sejati pula.



#### **Kiat-Kiat**

1. Ukurlah kualitas pekerjaan anda! Gunakan *Key Performance Indicator (KPI)* sebagai dasar atau standard ukurannya.
2. Temukan dan fokus untuk peningkatan item-item pekerjaan yang belum memenuhi standard.
3. Sharingkan dengan pimpinan cara atau metode pencapaian standard KPI.
4. Kerjasama dengan rekan sejawat. Berbagilah dan saling membantu merupakan hal yang sangat membahagiakan.



“Kelasnya pekerja tidak hanya ditentukan oleh posisi yang diraih. Tetapi bantuan yang diberikan tanpa pamrih.”





# PENUTUP

*“Seorang pekerja yang berhasil tidak hanya didukung oleh atribut keilmuan, keterampilan, dan pengalaman semata. Tetapi didukung oleh perilaku seorang individu yang menyenangkan, rajin, dan bertanggung jawab menjadi hal penting yang harus dimiliki. Dengan demikian, beruntunglah organisasi yang memiliki pekerja-pekerja dengan perilakunya yang excellent.”*

**- Franky Tjong -**

Setiap usaha yang dilakukan dengan konsisten, penuh perhatian, dan total akan menghasilkan unjuk kerja yang optimal. Apa yang ditanam, demikian jualan yang akan dituainya. Usaha yang dilakukan dalam menumbuhkembangkan perilaku organisasi yang *excellent* tidak dapat dipisahkan dari sikap dan perilaku individunya.

Dengan demikian, perilaku organisasi tidak dapat dipisahkan dari perilaku para individunya. Buku “Sekeping Dua Sisi” telah banyak mengulas dan menjabarkan bagaimana hubungan antar keduanya. Hubungan yang saling memberi keuntungan (*symbiosis mutualism*), terikat, dan melekat.

Seumpama garam yang larut dalam bening dan segarnya air. Sulit untuk dilepaskan dari unsurnya masing-masing. Telah menjadi satu dan berubah bentuk, “Air Asin.”

Setiap kata yang terangkai menjadi susunan kalimat. Kalimat demi kalimat yang disambungkan sehingga membentuk makna dan maksud. Demikianlah buku ini terlahir. Tetapi buku ini akan menjadi kehilangan makna ketika hanya berhenti di tatanan pengetahuan semata. Menjadi bahan diskusi dan perdebatan yang tak kunjung habis.

Kiranya isi, maksud, dan tujuan buku ini ditulis agar dapat diaplikasikan, diimplementasikan, dan diwujudkan baik sebagai seorang pribadi, komunitas, dan organisasi. Memang tidak mudah membalikkan tangan dalam langkah aplikatifnya. Tetapi jangan pernah berhenti bergerak. Jangan pernah lamban dalam berubah. Perubahan yang besar sangat ditentukan dengan langkah awal. Melangkahlah dan berubahlah.

Seorang individu yang perilakunya berubah ke arah yang positif tidak hanya berharga bagi keutuhan organisasinya. Justru, orang pertama yang *mencicipi* nilai perubahan itu adalah dirinya sendiri. Anda tidak akan pernah rugi dengan memiliki perubahan demi perubahan. Memang untuk berubah tidak otomatis, sebuah momentum, dan kejadian sesaat. Perubahan harus melewati proses panjang. Tergantung seberapa kita konsisten dan komitmen atas perubahan tersebut.

Organisasi dalam mekanisme manajerialnya harus memiliki sensitifitas yang tinggi terhadap kehidupan berorganisasinya. Salah satu aspek yang paling penting adalah mememanajementi manusia, individu, atau pekerjanya. Mengapa? Karena manusia, individu, atau pekerja adalah orang-orang yang berada di garis depan ‘perjuangan’ bagi kemajuan dan keutuhan organisasi atau perusahaannya.

Dengan demikian, tepatlah seperti ungkapan di atas bahwa organisasi tidak dapat dilepaskan dari pekerja atau individunya. Telah menjadi satu seperti air asin. Jika ada usaha yang ingin memisahkan keduanya berarti permasalahan besar sedang menanti. Organisasi dan individu merupakan satu mata uang dua sisi. Organisasi tanpa individu tidak akan pernah terwujud. Demikian pula individu tanpa organisasi.

Penulis mengajak rekan-rekan individu, pekerja, dan karyawan untuk terus meng-*upgrade* diri agar dapat memberikan hasil yang maksimal kepada organisasi. Sebaliknya kepada pimpinan organisasi dan pemilik usaha agar dapat merespon dan menindaklanjuti kebutuhan individu atau pekerjanya agar mereka dapat tampil sebagai seorang pekerja yang memiliki nilai, kompetensi, dan kelimuan yang memadai.

Pada akhirnya, selamat untuk melandaskan ide, gagasan, dan buah piker dari buku ini. Jauh dari kesan sempurna. Namun, tidak ada kata lain: “Kita harus bergerak dan berubah.” Saya mengucapkan berjuta terima kasih atas

segala masukan dan saran yang konstruktif bagi peningkatan kualitas buku ini.

Dalam kesempatan yang baik ini pula, saya berharap dapat bertemu muka untuk dapat menyampaikan kerinduan dan buah pemikiran dari hati ke hati. Pertemuan dalam seminar, *workshop*, atau bedah buku untuk saling belajar, berbagi, dan maju bersama.

Sampai jumpa di kesempatan itu.

Salam hormat.

**Franky Tjong**

## DAFTAR PUSTAKA

- Abegglen, James C. 21st-Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values. New York: Palgrave Macmillan, 2006.
- Andre, Rae. Organizational Behavior: An Introduction to Your Life in Organizations. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- David, Fred R., Strategic Management: Concept and Cases, 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Dawson. Peter P. Fundamentals of Organizational Behavior: An Experimental Approach. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 1985.
- Hicks, Herbert G. & Gullett, C. Ray. Organizations: Theory and Behavior. Singapore: McGraw-Hill Book Co., 1976.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior, 5th ed. Singapore: McGraw-Hill Book Co., 1989.
- McShane, Steven L. & and Glinow, Mary Ann Von. Emerging realities for the workplace revolution. Singapore: Irwin Mc-Graw Hill, 2000.

Mitchell, Terence R. *People in: An Introduction to Organizations Organizational Behavior*, 2nd ed. Singapore: McGraw-Hill Book Co., 1993.

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*, 10th ed. New Jersey: Pearson Education International, 2003.

----- *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*, 8th ed. New Jersey: Pearson Education International, 1998.

----- *Organizational Behavior*, 9th ed. New Jersey: Pearson Education International, 2001.

Schlesinger, Leonard A., Eccles, Robert G., Gabarro, John J. *Managing Behavior in Organization: Text, Cases, Readings*. Singapore: McGraw-Hill Book Co., 1989.

Shani, A.B. (Rami) & Lau, James B. *Behavior in Organizations: An Experimental Approach*, 7th ed. United States: Irwin McGraw-Hill, 2000.

Slocum, John W. & Hellriegel Don. *Principles of Organizational Behavior*, 13th ed. United State: South-Western, 2008.

Steers, Richard M. *Organizational Behavior*, 4th ed. New York: HarperCollins Publishers Inc., 1991.

## PROFIL PENULIS



Dr. Franky Tjong, S.Kom., M.M., M.Th., adalah staf pengajar–dosen tetap-pada program Pascasarjana Magister Manajemen di Universitas Profesor Doktor Moestopo – UDPM (Beragama), praktisi pendidikan, dan pembicara seminar serta workshop.

Menyelesaikan studi doktoral (S3) Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dengan predikat cum laude. Magister Manajemen (S2) dan Manajemen Informatika (S1) di Universitas Bina Nusantara - UBINUS. Studi lanjutan Magister Teologi (S2) di Sekolah Tinggi Teologi Bethel Indonesia- STTBI.

Melibatkan diri dalam beberapa keorganisasian yang berkaitan langsung dengan dunia pendidikan dan manajemen sebagai berikut.

1. Pembina Sekolah Kristen Rehobot.
  - a. Desa Oebelo, Kupang Tengah. Nusa Tenggara Timur.
  - b. Perumahan Taman Harapan Baru, Bekasi. Jawa Barat.
  - c. Palangkaraya.
2. Partnership dengan Kampus Diakonia Moderen (KBM). Lembaga yang bergerak untuk melatih anak-anak kaum marjinal.
3. Partnership dengan UniPapua. Organisasi Sepak Bola Sosial.

4. Lembaga kerohanian - Gereja Bethel Indonesia Rehobot Rehobot Ministry.

Kegiatan keorganisasi di atas telah menjadi bagian yang melekat dalam kehidupan penulis.

Beberapa kegiatan seminar dan hasil karya tulisan yang telah dipublikasikan.

1. Jurnal Manajemen Pendidikan UNJ, 2016: Evaluasi Kinerja Manajemen Berbasis Hasil Akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional dengan Pendekatan Balanced Scorecard.
2. Buletin GBI Rehobot – Jakarta, 2013-2015. Bunga Rampai Pendidikan: Tulisan tentang Pendidikan Anak.
3. STTBI Jakarta, 2016: Pembicara Seminar dengan tema “Menulis Karya Ilmiah.”
4. Kementerian Agama Kabupaten Blitar, Jawa Timur, 2015: Pembicara Seminar dan workshop guru dengan tema “Creative Teaching.”
5. STTBI Jakarta, 2015: Pembicara Seminar dengan tema “Strategi Belajar.”
6. GBI Rehobot, 2015: Pembicara Seminar dengan tema “Metode Mengajar.”
7. Kementerian Agama Kabupaten Blitar, Jawa Timur, 2016: Pembicara Seminar dan workshop guru dengan tema “Guru Kreatif, Sekolah Inovatif.”

Buku dengan tema SEKEPING DUA SISI merupakan buku pertama serial manajemen yang ditulis sebagai refleksi penulis terhadap perilaku individu dan organisasi. Kedua perilaku yang tak terpisahkan. Saling mengisi, mendukung, dan memberi penghargaan dengan tujuan cita-cita organisasi terpenuhi.

Menjadi pendidik dan professional dalam manajemen adalah panggilan hidup penulis. Mendidik di sekolah, kampus, tempat ibadah, lembaga, dan lainnya adalah dunia yang telah menyatu dalam kehidupan penulis.

Akhir kata, penulis ucapkan terima kasih atas kesempatan yang besar untuk dapat berbagi pandangan, keilmuan, keterampilan, pengalaman, dan kehidupan melalui refleksi buah pikiran yang terangkai dalam tulisan buku ini.