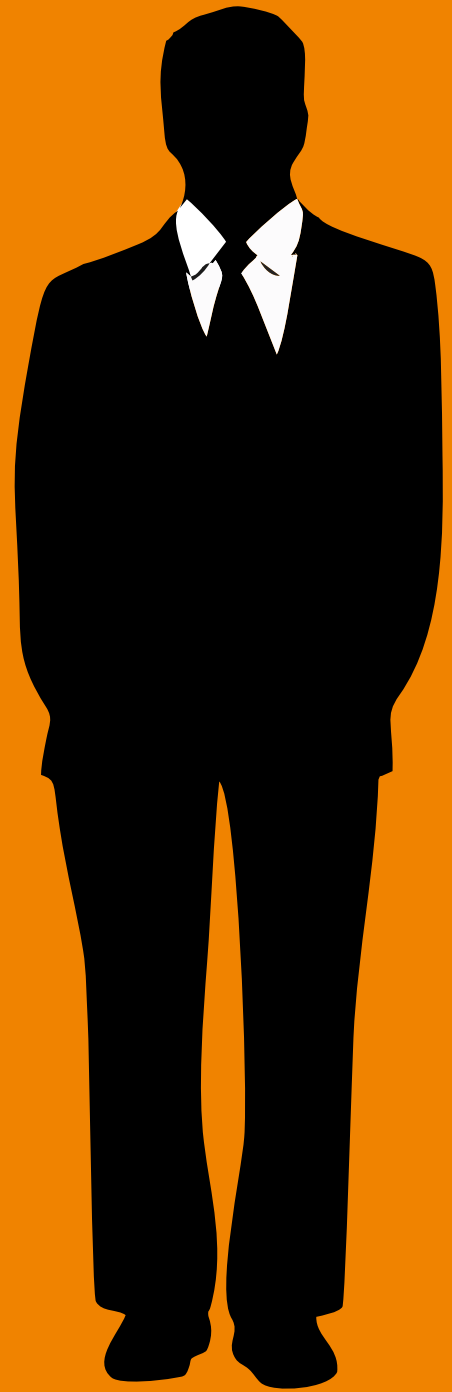




**UNIVERSITAS
STEKOM**

KEPEMIMPINAN DAN TIM DINAMIS

Dr. Budi Raharjo, S. Kom., M. Kom., MM.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



**UNIVERSITAS
STEKOM**

KEPEMIMPINAN DAN TIM DINAMIS

Dr. Budi Raharjo, S. Kom., M. Kom., MM.

BIODATA PENULIS



Dr. Budi Raharjo, S.Kom, M.Kom, MM lahir di Semarang, tanggal 22 Februari 1985. Beliau adalah Alumni dari Universitas Bina Nusantara (BINUS University) Jakarta dan juga alumni Universitas Kristen Satya wacana (UKSW) Salatiga. Dr. Budi Raharjo telah menjadi Dosen pada Universitas STEKOM pada mata kuliah Kepemimpinan (Leadership), mata kuliah Pengantar Akuntansi, Manajemen Proses, Manajemen Akuntansi dan Manajemen Resiko Bisnis. Selain sebagai dosen Universitas STEKOM, Dr. Budi Raharjo, M.Kom, MM juga mempunyai bisnis sendiri dalam bidang perhotelan dan juga sebagai wirausaha dalam bidang pemasok unggas (ayam) beku, ke berbagai kota besar, khususnya Jakarta dan sekitarnya.

Pengalaman beliau berwirausaha menjadi bekal utama dalam penulisan buku ajar yang diterbitkan oleh Yayasan Prima Agus Teknik (YPAT) Semarang. Oleh sebab itu bukunya berisi langkah langkah praktis yang mudah diikuti oleh para mahasiswa, saat mahasiswa mengikuti proses perkuliahan pada Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM). Jabatan struktural yang di embannya saat ini adalah Wakil Rektor 1 (Akademik) Universitas STEKOM Semarang.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-95042-2-9



KEPEMIMPINAN DAN TIM DINAMIS

Dr. Budi Raharjo, S. Kom,.M.Kom., MM.



KEPEMIMPINAN dan TIM DINAMIS

Penulis :

Dr. Budi Raharjo, S. Kom., M. Kom., MM.

ISBN : 9 786239 504229

Editor :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Penyunting :

Dr. Joseph Teguh Santoso, M.Kom.

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yudianto

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena dengan rahmat, karunia, serta taufik dan hidayah-Nya kami dapat menyelesaikan penyusunan buku ***Kepemimpinan dan Tim Dinamis*** dengan harapan untuk dapat dipergunakan oleh kalangan para akademisi.

Tujuan utama penyusunan buku ini adalah untuk memudahkan mahasiswa dalam memahami dan menguasai dasar-dasar kepemimpinan (*Leadership*). Buku ini membahas tuntas dan sangat lengkap tentang kepemimpinan dari semua sudut pandang faktor yang mendukung kepemimpinan yang sejati. Buku ini juga dilengkapi studi kasus yang sangat memudahkan mahasiswa dalam memahami dan menganalisa kepemimpinan. Semoga buku ini dapat dipahami bagi siapapun yang membacanya.

Sekiranya buku yang telah disusun ini dapat berguna bagi kami sendiri maupun orang yang membacanya. Sebelumnya kami mohon maaf apabila terdapat kesalahan kata-kata yang kurang berkenan dan kami memohon kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa depan.

Semarang, Agustus 2020

Dr. Budi Raharjo, S. Kom., M. Kom., MM.

Penulis

DAFTAR ISI

Bagian I Soft Skills

Bab 1	Kepemimpinan dan Tujuan	13
1.1	Menata Panggung Kepemimpinan	14
1.1.1	Kepemimpinan sebagai Sebuah Hubungan Pribadi	15
1.2	Tujuan dalam Memimpin	16
1.2.1	Kesadaran Diri	17
1.2.2	Rasa Hormat	18
1.2.3	Moralitas	20
1.2.4	Visi	22
1.2.5	Pemahaman	25
1.3	Menentukan Tujuan	27
Bab 2	Kepemimpinan dan Kepercayaan	30
2.1	Peran Mendasar Kepercayaan dalam Hubungan Pemimpin dan Bawahan	31
2.2	Faktor Anteseden Kepercayaan dalam Hubungan Pemimpin Bawahan	35
2.2.1	Variabel Tingkat Organisasi : Etika dan Politik	39
2.2.2	Konsekuensi Kepercayaan pada Hubungan Pemimpin-Bawahan	40
2.2.3	Kepercayaan sebagai Penyangga	40
2.2.4	Pemimpin yang Mempercayai Bawahan	44
2.3	Kepercayaan Dalam Proses Kepemimpinan yang Dinamis: Transfer Kepercayaan	43
2.4	Ketidakpercayaan dan Kurangnya Kepercayaan pada Hubungan Pemimpin dan Bawahan	44
2.5	Mempercayai Tanpa Rasa Percaya	45
Bab 3	Kepemimpinan dan Perilaku Moral	51
3.1	Kepemimpinan dan Perilaku Moral	51
3.2	Pertimbangan Kontekstual Tentang Teori Moral	52
3.3	Teori Moral	53
3.4	Pertimbangan Kontekstual Mengenai Kepemimpinan Moral	61
3.4.1	Perilaku Pro-Sosial dan Teori Kepemimpinan	61
3.4.2	Keputusan Moral dan Kepemimpinan Moral	63
3.5	Tes Moral Secara Sederhana	65
Bab 4	Kepemimpinan dan Nilai-Nilai	68
4.1	Pengertian Nilai	69
4.2	Manfaat dan Fungsi Nilai	70
4.3	Kebutuhan Dasar dan Kebutuhan Pertumbuhan	71
4.4	Tahapan Perkembangan Psikologis	72
4.4.1	Entropi Budaya	74
4.4.2	Entropi Pribadi	79
4.4.3	Tingkat Kesadaran Kepemimpinan	80
4.5	Spektrum Kepemimpinan Hakiki	87

Bab 5	Kepemimpinan dan Visi	89
5.1	Teori-Teori Terkini Tentang Visi Kepemimpinan	90
5.2	Masalah dengan Penelitian Visi	91
5.3	Paradigma Baru Tentang Kepemimpinan dan Visi	92
5.4	Teori Kompleksitas Kepemimpinan	92
	5.4.1 Teori Medan Kuantum	94
	5.4.2 Prinsip Holografik	95
5.5	Memperluas Pemahaman Tentang Visi	97
	5.5.1 Visi Sebagai Perhatian Utama pada Inkuiri	98
	5.5.2 Visi sebagai Sistem	98
	5.5.3 Visi "Medan Lapangan"	99
5.6	Visi dan Niatan	103
Bab 6	Kepemimpinan dan Keaslian: Kasus Buurtzorg Nederland	108
6.1	Kepemimpinan dalam Yoga	109
6.2	Kepemimpinan dan Autentisitas	110
6.3	Perspektif Positif Tentang Kepemimpinan Organisasi	117
6.4	Yoga dan Autentisitas	118
6.5	Konsekuensi Autentisitas	123
	6.4.1 Tanamkan Keaslian	123
6.6	Kognisi mengorganisasi kepemimpinan di Buurtzorg: Abhyasa, Vairagya, dan Vivekam Buddha	124
Bab 7	Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional	131
7.1	Pengertian Emosi	133
7.2	Kecerdasan Emosi	133
	7.2.1 Tiga Model Populer Kecerdasan Emosional	134
	7.2.2 Tes Kecerdasan Emosional <i>Mayer-Salovey-Caruso</i>	135
	7.2.3 Bar-On EQ-	136
	7.2.4 Model Kompetensi Emosional Goleman	137
7.3	Komponen Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan	137
7.4	Kecerdasan Emosi di Tempat Kerja	138
7.5	Arah Baru Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional	143
	7.5.1 Bidang Keuangan dan Perbankan	143
	7.5.2 Bidang Manajemen dan Teknologi Informasi	143
	7.5.3 Bidang Kesehatan	144
	7.5.4 Ritel dan Penjualan	145
7.6	Komunikasi, Perubahan Manajemen, dan Keterlibatan Karyawan ..	145
7.7	Kepemimpinan yang Melayani	146
Bab 8	Kepemimpinan dan Spiritualitas	157
8.1	Makna dan Definisi Spiritualitas	159
8.2	Agama versus Spiritualitas	160
8.3	Moralitas dan Spiritualitas	162
8.4	Kerohanian dalam Kehidupan Pribadi	163
8.5	Psikologi Positif	165
8.6	Spiritualitas dan Kepemimpinan: Sebuah Pendekatan yang Menjadi Pusat Perhatian	166
8.7	Kepemimpinan Otentik	169

8.8	Kepemimpinan Pelayan	170
Bab 9	Kepemimpinan dan Keberlanjutan	178
9.1	Tontonan Terbesar di Zaman Modern: Kemiskinan Jiwa	179
9.2	Menaklukkan Alam Vs Bersahabat dengan Alam	180
9.3	Saling Ketergantungan dan Keterkaitan	180
9.4	Melawati Titik Kritis Alam Semesta	182
9.4.1`	Konsumsi Daging : Meningkatkan Pemanasan Global	182
9.4.2	Mengatasi Roh Jahat : Kerohanian Pribadi Sebagai Dasar Keberlanjutan Universal	185
Bab 10	Kepemimpinan dan Kesadaran Penuh	193
10.1	Pengertian Kesadaran Penuh	194
10.1.1	Rasa Hormat	194
10.2	Mode Tidur Berjalan (<i>Sleepwalking</i>)	195
10.2.1	Alasan Dibalik Mode Tidur Berjalan	200
10.2.2	Dampak dari Tidur Berjalan	201
10.2.3	Melacak Tidur Berjalan	202
10.3	Melatih Kesadaran Penuh	203
Bab 11	Kepemimpinan dan Empati	214
11.1.	Pemimpin yang Berempati	216
11.2	Tempat Kerja yang Berempati	217
11.2.1	Budaya Empati Dalam Tim	217
11.2.2	Lingkungan Kerja yang Penuh Empati	218
11.2.3	Empati Tim Mandiri	219
11.2.4	Empati di Berbagai Tempat Kerja	221
11.2.5	Empati Untuk Semua Orang	221
11.3	Mengembangkan Kepemimpinan Empatik	221
11.4	<i>Design Thinking</i>	225
Bab 12	Kepemimpinan dan Motivasi	234
12.1	Implikasi Kepemimpinan tentang Motivasi	235
12.2	Dari Memotivasi Untuk Mengaktifkan Motivasi	243
Bab 13	Kepemimpinan dan Komunikasi	248
13.1	Setiap Manusia Terlahir sebagai Pemimpin	249
13.2	<i>Conversational Leadership</i> sebagai Alternatif	252
13.3	Cara Memaksimalkan Waktu Pertemuan	254
13.4	<i>Conversational Leadership</i> Sebagai Individu yang Penuh Perhatian	256
13.5	Penilaian <i>Converstional Leadership</i>	257
13.6	Penguasaan <i>Soft Skill</i>	258
Bab 14	Kepemimpinan dan Keterandalan	266
14.1	Definisi <i>Bases of Competence</i>	266
14.2	Kinerja Pemimpin Yang Dapat Diandalkan	270
Bab 15	Kepemimpinan dan Kreativitas	282
15.1	Kreativitas Sebagai Bagian dari Pekerjaan	283
15.2	Memahami Proses Kreatif	284
15.2.1	Memberikan Kebebasan/Otonomi	285

15.2.2	Kepemilikan	286
15.2.3	Memberikan Dukungan Penuh	286
15.3	Tahap-Tahap Proses Kreativitas	287
15.3.1	Memahami dan Merumuskan Masalah	287
15.3.2	Mengumpulkan Informasi	288
15.3.3	Menghasilkan Ide-Ide Baru	288
15.3.4	Dimensi Berfikir yang Melampaui Kebiasaan	290
15.3.5	Membandingkan dan Menggabungkan Ide-Ide	290
15.3.6	Mempersempit Daftar	291
15.3.7	Verifikasi Ide Terbaik	291
15.4	Prinsip dan Teknik Kreativitas	291
15.5	Lingkungan Organisasi yang Menunjang Kreativitas	294
15.6	Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan	295
Bab 16	Kepemimpinan dan Inisiatif	302
16.1	Makna Dominasi dalam Perkembangan Global	302
16.2	Kritik Terhadap Globalisasi : Orientasi Feminis Radikal	304
16.2.1	Kritik dari para Kaum Feminis	304
16.2.2	Pandangan Feminis Tentang Globalisasi	306
16.3	Orientasi dan Intensionalitas Feminis Radikal	308
16.4	Inisiatif Feminis Radikal dalam Kepemimpinan	314
16.5	Inisiatif Radikal Akademisi di Bidang Pendidikan	318
16.5.1	Sebuah Pekerjaan dengan Hak dan Tanggung Jawab Istimewa	318
16.5.2	Prosesnya: Merenungkan Tanggung Jawab	319
Bab 17	Kepemimpinan dan Percaya Diri	325
17.1	Pengertian Percaya Diri	326
17.2	Klasifikasi Kepercayaan Diri	326
17.2.1	Kepercayaan Diri Batin	327
17.2.2	Percaya Diri Lahir	327
17.3	Pemimpin yang Percaya Diri	329
17.3.1	Kepemimpinan Diri: sebuah Meta-Skill	329
17.3.2	Efek Kepercayaan Diri Terhadap Perilaku Pemimpin	331
17.4	Pemimpin yang Percaya Diri dan Rekan Kerja	334
17.4.1	Membangun Kepercayaan	334
17.4.2	Pemberdayaan dan Motivasi	335
17.4.3	Tujuan dan Performa	335
17.5	Mengembangkan dan Mempertahankan Kepercayaan Diri	335
Bab 18	Kepemimpinan dan Resiliensi	341
18.1	Definisi Resiliensi Kepemimpinan	342
18.2	Faktor-Faktor Individu yang Mempengaruhi Resiliensi	343
18.3	Pemimpin dan Organisasi yang Tangguh	346
18.3.1	Misi dan Tujuan Utama yang Sama	346
18.3.2	Etika dan Moralitas.....	347
18.3.3	Optimisme yang Realistis dan Manajemen Risiko	349
18.3.4	Mengubah Manajemen, Menghadapi Ketakutan, dan Fleksibilitas Kognitif	350

18.3.5	Dukungan Sosial dan Membangun Keserasian Tim	351
18.3.6	Merekrut Anggota Tim Yang Efektif	352
18.3.7	Mengembangkan Kekuatan Tim	353
18.3.8	Memimpin Tim	354
18.4	Organisasi yang Tangguh	357
18.5.	Ciri-Ciri Organisasi Yang Tangguh	357
Bab 19	Kepemimpinan dan Ketekunan	361
19.1	Definisi Ketekunan	362
19.1.1	Pengertian Ketekunan sebagai Grit	363
19.1.2	Ketekunan Melalui Teladan	364
19.2	Ketekunan Sebagai Sarana Untuk Mencapai Prestasi	367
19.2.1	Dimensi dalam Kegigihan (grit)	367
19.2.2	Melatih Ketekunan Untuk Meraih Kesuksesan	368
19.3	Pengembangan dan Penunjang Ketekunan	371
19.3.1	Tujuan yang menantang	372
19.3.2	Imbalan yang Sepadan	373
19.3.3	Mengembangkan Pola Pikir (<i>Mindset</i>)	374
19.3.4	Praktik yang Lebih Cerdas	375
19.4	Mengetahui Kapan Waktunya Untuk Tekun	376
 Bagian II Hard Skill		
Bab 20	Kepemimpinan dan Ambisi	381
20.1	Faktor Penggerak Ambisi	382
20.2	Ambisi Negatif dan Positif	383
20.2.1	Sisi Positif Ambisi	383
20.0.2	Sisi Negatif Ambisi	384
20.3	Ambisi Individu dan Kolektif	384
20.3.1	Ambisi Pribadi	384
20.3.2	Ambisi Kelompok	386
20.4	Ambisi Sebagai Kunci Keterampilan Kepemimpinan	387
20.4.1	Menjaga Ambisi	387
20.4.2	Ambisi dan Cara Berpikir yang Kritis	387
20.4.3	Ambisi, Motivasi, dan Tujuan	387
20.5	Hal-hal yang perlu Diperhatikan Tentang Ambisi	389
20.5.1	Kekurangan Fokus	389
20.5.2	Kehilangan Kendali	389
20.5.3	Dari Kekuatan Menjadi Kelemahan	390
20.5.4	Faktor psikosomatik	390
20.5.5	Gila Kerja (<i>Workaholism</i>)	391
20.5.6	Kehilangan Kebahagiaan	392
20.6	Dampak Buruk Sifat Ambisius	394
20.6.1	Sikap Intoleran	394
20.6.2	Manajemen Mikro dan Kontrol yang Berlebihan	395
20.6.3	Peningkatan Ketidakpuasan	395
20.6.4	Kepercayaan dan Reputasi yang Rusak	396

Bab 21 Kepemimpinan Global	402
21.1 Konteks Kepemimpinan Global	403
21.1.1 Lingkungan yang Rumit Perusahaan Multinasional	403
21.1.2 Kompleksitas dan kepemimpinan Global	406
21.2 Pemahaman Global Melalui Kecerdasan Budaya	407
21.2.1 Kecerdasan Budaya Kognitif	407
21.2.2 Perilaku Kecerdasan Budaya	409
21.2.3 CQ Motivasi	411
21.2.4 Kecerdasan Budaya yang Kompleks	412
21.3 Mengatasi Tantangan Kepemimpinan Global	413
21.3.1 Mengakui Adanya Kompleksitas Global	413
21.3.2 Mengatasi Ketegangan dan Dilema	416
Bab 22 Kepemimpinan dan Teknologi Informasi	420
22.1 Meningkatkan Bisnis dengan TI	422
22.1.1 Dampak Penggunaan TI Pada Dinamika Organisasi	423
22.2 Penerapan Sumber Daya TI	423
22.2.1 Milik Sendiri Versus Sewa	425
22.3 Implementasi Sistem TI Dalam Perusahaan	425
22.3.1 Memilih Vendor yang Tepat	426
22.3.2 Petunjuk Penting dalam Penerapan	427
22.3.3 Masalah yang Umum Terjadi Dalam Penerapan TI	428
22.4 Mempertahankan Sistem TI di Perusahaan	430
22.5 Menghadapi Tantangan TI di Masa Depan	431
Bab 23 Kepemimpinan dan Perencanaan	436
23.1 Memahami Kepemimpinan	437
23.1.1 Awal Mula Definisi Kepemimpinan	438
23.1.2 Kepemimpinan dan Manajemen	438
23.2 Visi: Jelas, Ringkas, dan Menarik	439
23.2.1 Unsur utama Visi	439
23.2.2 Kepemimpinan, Perubahan, dan <i>Status Quo</i>	440
23.3 Kepemimpinan dan Perencanaan	441
23.3.1 SMART: Model Perencanaan Lainnya	443
23.4 Mengukur Pencapaian Tujuan	445
23.5 Kepemimpinan dan Perencanaan Suksesi Untuk Keberlanjutan Organisasi	446
23.5.1 Strategi Perencanaan Suksesi	446
Daftar Pustaka	455



Bagian 1

Soft Skill

Kemajuan teknologi membuat dunia menjadi tanpa batas, semua terkoneksi dengan hampir tanpa jeda. Robot dan komputer (*artificial intelligence*) mengambil alih 50% pekerjaan otot dan otak manusia. Dengan berjalannya waktu dan kehebatan teknologi, orang sampai pada pemikiran eksistensi manusia. Orang sadar bahwa segala sesuatu yang tidak dapat didigitalisasi dan di otomatisasi nilainya justru lebih berharga. Apa itu? Intuisi, imajinasi, kreativitas, emosi, etika dan empati memiliki nilai yang sangat berharga.

Pada akhirnya akan bermuara pada keahlian *soft skill*. *Soft skill* adalah istilah sosiologis yang berkaitan dengan kecerdasan emosional, sifat kepribadian, ketrampilan sosial, komunikasi, berbahasa, kebiasaan pribadi, keramahan, dan optimisme. Cirinya kemampuan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain. *Soft skill* sering menjadi bahan pertimbangan bagi setiap perusahaan dalam merekrut karyawan. Alasannya karena dalam kehidupan sehari-hari, kita membutuhkan suatu keahlian yang bisa membantu mempermudah dan mempercepat kita dalam menyelesaikan sesuatu. Hal ini yang dinamakan dengan kemampuan personal atau *Soft skill*.

Kita semua secara sengaja ataupun tidak sengaja juga memiliki atau sedang mengembangkan dan menambah kemampuan kita. *Soft skill* adalah suatu kemampuan, bakat, atau keterampilan yang ada di dalam diri setiap manusia. Kemampuan ini juga berkaitan dengan kecerdasan emosional, sifat kepribadian, ketrampilan sosial, komunikasi, berbahasa, kebiasaan pribadi, keramahan, dan optimisme yang mencirikan kemampuan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain. *Soft skill* juga merupakan kecerdasan emosional dan sosial (*Emotional Intelligence Quotient*) yang sangat penting untuk melengkapi *hard skills* atau kecerdasan intelektual (*Intelligence Quotient*). Berbeda dengan *hard skill* yang berhubungan dengan kemampuan menyerap ilmu atau keahlian dan kemampuan untuk melakukan jenis tugas atau kegiatan tertentu. *Soft skill* berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk berinteraksi secara efektif dengan rekannya baik di dalam dan di luar tempat kerja.

Bab 1

Kepemimpinan dan Tujuan

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami tujuan kepemimpinan
- Menjelaskan langkah-langkah dalam kepemimpinan
- Memahami sifat-sifat kepemimpinan
- Menganalisa pemahaman tentang kepemimpinan

Pendahuluan

Tujuan bukanlah istilah yang paling umum yang muncul di benak ketika kita berpikir dan berbicara tentang kepemimpinan. Strategi, tindakan, keuntungan//profit, pemangku kepentingan, pemegang saham, produksi, sumber daya, suplai, atau ekspansi usaha: adalah kata-kata yang lebih umum yang terdengar sehubungan dengan memimpin, namun tujuan sama dengan maknanya. Tujuan adalah sebuah konsep utama: memiliki banyak lapisan makna. Ketika memikirkan tujuan dalam kepemimpinan, kita dapat, tentu saja, berpikir dalam berbagai kondisi dan situasi, seperti tujuan dari satu tindakan tertentu terhadap seseorang atau sekelompok orang atau tujuan untuk mengembangkan *brand* produk baru dan, mungkin, tujuan untuk mengintegrasikan atau diversifikasi kegiatan organisasi atau mengubah struktur dari garis produk berdasarkan pada departemen atau pasar. Akan tetapi, setiap tujuan yang disebutkan di atas berkaitan dengan tindakan yang umumnya bersifat strategis dan merupakan konsekuensi dari situasi-situasi yang telah muncul.

Bab ini tidak membahas jenis tujuan itu, meskipun kita dengan mudah mengakui bahwa itu penting untuk kinerja kepemimpinan apa pun. Akan tetapi, tujuannya adalah untuk menyelam lebih dalam dan melihat inti dari sebagai suatu tujuan.

Hidup tanpa tujuan adalah tujuan tanpa tujuan dengan pendaratan yang memuaskan seiring berjalannya waktu.

Memimpin tanpa tujuan adalah ketidakadilan terhadap diri sendiri dan orang lain: kejahatan yang sungguh-sungguh.

1.1 Menata Panggung Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu fenomena bahasan yang paling banyak dieksplorasi di kalangan akademisi. Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan harga diri dan citra diri seseorang: hampir semua orang, terutama mereka yang memiliki ambisi untuk maju dan berkembang dalam hidupnya, menganggap diri mereka sebagai seorang pemimpin. Perspektif kepemimpinan tidak hanya memiliki daftar teori kepemimpinan yang muncul dalam beberapa dekade terakhir, tetapi juga sangat bervariasi. Beberapa penulis menganggapnya sebagai proses yang kompleks dengan dimensi - dimensi tertentu, yang sangat berfokus pada penggelembungan (Northouse, 2015). Tiga unsur yang secara tradisional dipertimbangkan untuk menentukan situasi kepemimpinan adalah pemimpin, bawahan, dan lingkungan. Sebuah pengamatan standar dalam buku kepemimpinan dan artikel adalah bahwa kepemimpinan adalah proses, yang melibatkan pada umumnya, terjadi dalam kelompok-kelompok, dan memiliki tujuan yang sama (Northouse, 2015). Gagasan ini masuk akal, selama kepemimpinan dianggap dalam pengaturan profesional, di mana seorang pemimpin merumuskan dan menanamkan pedoman dan bimbingan kepada sekelompok bawahan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan (Mastrangelo, Eddy, & Lorenzet, 2004).

Salah satu komponen penting yang hilang dari penjelasan di atas adalah fakta bahwa kepemimpinan tidak hanya ada dalam pengaturan organisasi formal. Sebelum kepemimpinan dapat berkembang menjadi suatu proses untuk mempengaruhi orang lain mencapai tujuan bersama, hal itu harus terlebih dahulu muncul dan menjadi matang secara internal. (Marques, 2014). Teorema manajemen terkenal Peter Drucker juga merupakan pendukung utama dari perspektif kepemimpinan ini sebagai hubungan pribadi. Drucker sering menekankan bahwa kita hendaknya memastikan dan memperkuat hubungan pribadi kita sebagai pemimpin utama bagi diri kita sendiri. Dia menegaskan bahwa kita hendaknya secara rutin memperkuat koneksi dalam kita sehingga kita tetap berhubungan dengan makna tujuan kita, yang kemudian akan menjadi alat untuk menempatkan diri dalam masyarakat, pilihan-pilihan yang akan kita buat, bagaimana kita belajar, pendekatan kita kepada orang lain, nilai-nilai yang kita pegang, cara kita akan berkontribusi, juga menjaga kita tetap sadar akan kekuatan dan kelemahan kita (Drucker, 2005). Kepemimpinan diri adalah konsep yang menarik dan bisa menumbuhkan semangat, yang ketika dipraktikkan secara efektif, dapat menuntun pada motivasi diri dan mencapai kinerja yang memuaskan (Manz & Sims, 1991). Motivasi diri adalah motif pendorong yang kuat untuk bertindak. Hal ini sering disebut sebagai motivasi intrinsik (Furtner, Baldegger, & Rauthmann, 2013),

yang mendorong kita untuk melakukan introspeksi diri dan memperdayakan apa yang mengilhami kita sejauh kita benar-benar ingin melakukannya.

1.1.1 Kepemimpinan sebagai Sebuah Hubungan Pribadi

Kita telah diperkenalkan dengan perspektif pertama menjadi pemimpin diri kita sendiri sebelum menjadi membaur dengan orang lain. Perspektif ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan tidak selalu berarti memegang posisi kekuasaan formal. Banyak orang adalah pemimpin yang hebat, meskipun mereka tidak memegang posisi kepemimpinan formal di tempat kerja mereka atau dalam situasi formal lainnya. Demikian pula, banyak orang sama sekali bukan pemimpin, meskipun mereka entah bagaimana mendapat posisi sebagai seorang pemimpin secara formal. "Memimpin diri sendiri adalah titik awal yang tepat dari kepemimpinan. Konsep ini penting dalam memahami esensi kepemimpinan" (Noda, 2004, hal. 17).

Kepemimpinan sejati memiliki segala sesuatu yang berkaitan dengan bagaimana kita memandang diri kita sendiri dan bagaimana kita berperilaku. Kepemimpinan membutuhkan harga diri dan pengendalian diri. Orang yang terlibat dalam pola perilaku demikian sering kali akan diamati atau bahkan dikagumi oleh orang lain, yang mungkin memutuskan untuk mengikuti beberapa sifat orang tersebut. Tanpa terdaftar dalam posisi kepemimpinan formal, orang ini telah menjadi pemimpin di mata mereka yang berusaha untuk meniru dia.

Dalam bab ini, kita memperlakukan kepemimpinan sebagai hubungan pribadi, yang dikobarkan oleh gairah batin dalam mencapai tujuan, dan dinyatakan melalui perilaku yang kuat. Ketika dianggap seperti itu, kepemimpinan menjadi bagian dari kehidupan kita masing-masing, meskipun kita masing-masing menentukan bagi diri kita sendiri seberapa jauh kita mengejarnya. Kita semua "menjalani hidup kita," dan bagaimana kita melakukannya menjelaskan banyak hal tentang bagaimana kita dapat memimpin orang lain.

Seperti yang ditunjukkan sebelumnya, sebagian orang menjadi "pemimpin" organisasi, berkat ikatan keluarga dan kerabat atau karena suatu keberuntungan semata. Dalam banyak kasus, hasil akhirnya ternyata kurang memuaskan. Sebagian besar dari kita dapat mengingat seorang "pemimpin" atau "manajer" yang kurang mendapatkan rasa hormat, meskipun orang ini jelas-jelas memegang posisi kepemimpinan formal. Pada saat yang sama, sebagian besar dari kita juga dapat mengingat seseorang yang mungkin tidak

memiliki posisi kepemimpinan formal, tetapi memiliki wibawa dan martabat yang selaras dengan dengan tujuan sehingga kita tertarik kepada orang ini, ingin berjalan mengikuti jejaknya, dan sering mendekati orang ini untuk berbagi nasihat dan petuah.

1.2 Tujuan dalam Memimpin

Sama pentingnya dengan tujuan bagi kepemimpinan, meski tampaknya sulit menemukan tulisan yang berfokus pada konsep ini. Pakar kepemimpinan terkenal Warren Bennis pernah menulis, "Persyaratan No. 1 untuk seorang pemimpin... [adalah] "memiliki kesadaran akan tujuan yang jelas dan kuat " (Loeb, 1994, hlm. 242). Graham (2011) memasukkan tujuan sebagai salah satu elemen dasar dalam konsepnya tentang "jiwa kepemimpinan," bersama dengan hasrat, kemungkinan, dan kedudukan. Graham merasa bahwa kombinasi ini mendorong individu dan organisasi untuk menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri. Jacobs dan Longbotham (2011) telah terlibat dalam studi fenomenologis, di mana mereka menemukan bahwa proses seperti mencari nasihat dari individu yang dipercaya, berdoa, dan refleksi membantu membangun tujuan yang lebih tinggi dalam pemimpin, terdiri dari keinginan untuk meminimalkan perbedaan antara spiritual mereka. keyakinan dan kondisi saat ini di lingkungan mereka.

Craig dan Snook (2014) menggambarkan pertumbuhan minat kepemimpinan yang digerakkan oleh tujuan, berasal dari berbagai sisi pada saat yang sama: akademisi, profesional bisnis, psikolog, dan bahkan dokter medis — mereka semua mengklaim bahwa tujuan adalah keinginan, kesuksesan, dan penyemangat hidup. Mereka menempatkan, di ujung yang berlawanan dari pengamatan ini, temuan mereka sendiri, yang mengarah pada kesadaran yang mengecewakan bahwa bahkan tidak 20% dari pemimpin sangat menyadari tujuan individu mereka sendiri. Craig dan Snook membedakan antara para pemimpin yang identik dengan tujuan organisasi mereka, yang umumnya mereka ketahui dengan sangat baik, dan identifikasi mereka dengan tujuan pribadi mereka sendiri. Dengan persentase kecil dari para pemimpin yang menyadari tujuan mereka, dapat dimengerti bahwa jumlah pemimpin yang memiliki rencana aktual untuk mencapai tujuan mereka bahkan lebih rendah. Namun, seperti yang dikatakan Craig dan Snook, "tujuan adalah kunci untuk mengarungi dunia yang rumit yang kita hadapi dewasa ini, di mana strategi selalu berubah dan sedikit keputusan jelas benar atau salah" (HLM. 107). Oleh karena itu, jika kita gagal mengidentifikasi tujuan kepemimpinan, kita tidak akan dapat mengembangkan dan mengikuti rencana untuk melaksanakannya dan dengan demikian mencapai tujuan yang paling kita inginkan baik dalam hal pribadi maupun profesional (Craig & Snook, 2014).

Sebenarnya, tujuan adalah fenomena yang mengakar dalam, pribadi, dan spiritual yang secara unik menggambarkan diri kita masing-masing dan dapat membantu kita mencapai pengaruh yang hanya akan kita impikan. Seperti Craig dan Snook tekankan, tujuan bukan apa yang kita lakukan, tapi bagaimana dan mengapa kita melakukannya. Oleh karena itu tujuan selaras erat dengan sifat-sifat seperti kesadaran, respek, moralitas, visi, dan pemahaman. Setiap sifat ini dibahas dengan singkat, sehingga dapat dipahami dengan jelas dalam lingkup bab ini.

1.2.1 Kesadaran Diri

Seperti halnya tujuan, kesadaran merupakan istilah yang dapat diartikan dan dipahami melalui berbagai cara. Beberapa orang merasa bahwa kesadaran tidak harus diperlakukan sebagai subjek yang berdiri sendiri, tetapi ada kaitannya dengan spesialisasi. Misalnya, seseorang bisa saja memiliki kesadaran akan keragaman agama, atau kesadaran akan ketidakadilan pemerintahan. Namun, kesadaran juga dapat diperlakukan sebagai tingkat yang lebih tinggi dalam memahami dan mempertimbangkan keadaan. Dalam konteks ini, kesadaran hendaknya dianggap sebagai jalan menuju peningkatan pemahaman. Kesadaran adalah kualitas penting, karena memungkinkan kita untuk mengambil lebih banyak faktor ke dalam pertimbangan yang lebih jelas. Seseorang dengan kesadaran yang diperluas membuat keputusan dengan konsekuensi untuk berpikir jangka panjang dan tidak akan terlibat dalam perilaku yang diperkenankan dengan kepercayaan moralnya. Akan tetapi, untuk memahami kepercayaan moral, kita perlu memiliki kesadaran diri, untuk memastikan bahwa perilaku kita selaras dengan keyakinan terdalam kita (Luthans & Avolio, 2003; Sparrowe, 2005). Dalam sebuah diskusi tentang kepemimpinan otentik, salah satu teori yang berkembang saat ini, Alok (2014) menegaskan bahwa pemimpin sejati memiliki tingkat kesadaran diri yang tinggi dan bahwa kesadaran diri memerlukan kesadaran yang intens tentang bagaimana kita mendefinisikan diri kita sendiri dan bagaimana tindakan kita mempengaruhi orang lain. Ini juga memerlukan kesadaran tentang "nilai, emosi, tujuan, motif, kekuatan dan kelemahan" kita (hlm. 268)

Studi Kasus 1 : Bank untuk Orang Miskin

Seorang pemimpin yang luar biasa yang memiliki tingkat kesadaran tinggi adalah Muhammad Yunus, satu-satunya peraih Nobel Perdamaian dari jalur pengusaha. Yunus, adalah seorang profesor ekonomi dan kembali ke negara asalnya Bangladesh tidak lama setelah kemerdekaannya. Dia secara rutin berjalan-jalan di desa-desa di luar kampus tempat dia mengajar. Dalam perjalanannya, ia semakin

sadar akan kesengsaraan yang dialami orang-orang miskin, yang tampaknya tidak sanggup bangkit dari keadaan yang menyedihkan. Dia mulai bertanya-tanya apa masalah mereka dan terlibat dalam percakapan dengan mereka. Berawal dari kunjungannya ke Desa Jobra, salah satu desa miskin dan mewawancarai seorang wanita yang membuat kerajinan dari bambu. Dari wawancara tersebut, ia menemukan bahwa seorang pengrajin bambu membutuhkan pinjaman uang dengan jumlah kecil untuk membeli bambu. Bank-bank tradisional tidak mungkin memberikan pinjaman dengan jumlah kecil dengan bunga yang rendah. Kebanyakan pengrajin di sana meminjam uang melalui rentenir dengan bunga 10 persen per minggu. Sistem ini membuat para lintah darat semakin kaya dan tidak membuat masyarakat miskin memiliki bantalan ekonomi untuk meningkatkan taraf hidupnya. Penyelidikan lebih lanjut dari Yunus dipublikasikan bahwa bank-bank tradisional memang tidak mau meminjamkan uang kepada yang kurang menguntungkan, karena mereka percaya bahwa orang-orang ini tidak akan dapat membayar kembali utang mereka. Bahkan setelah Yunus memulai sebuah proyek dengan kelas ekonominya, meminjami uang dari kantongnya sendiri kepada masyarakat dan mendapatkan kembali 100 %, bank-bank tidak mau mengubah sikap mereka. Dengan demikian, Yunus memulai Grameen Bank, yang berarti Bank Desa, dengan fokus memberikan pinjaman kepada orang miskin dan berupaya mengentaskan kemiskinan.

Seandainya Yunus tidak memperoleh kesadaran akan kebutuhan orang-orang miskin di desa-desa, dia mungkin akan tetap menjadi guru teori ekonomi yang elegan dan perlente, tidak menyadari dan tidak peduli tentang penderitaan begitu banyak warga Bangladesh lainnya. Kesadarannya yang meningkat mendorongnya untuk mengambil keputusan berani yang mengubah *status quo* yang sudah berlangsung lama, kepercayaan yang salah dari lembaga pemberi pinjaman uang.

1.2.2 Rasa Hormat

Rasa hormat adalah suatu kebajikan, yang oleh Tom Peters, seorang ahli di bidang manajemen mengklaim: "Jika anda memberi orang-orang respek dan kesempatan untuk belajar dan tumbuh serta melayani dan bangga akan apa yang mereka lakukan dan siapa yang mereka lakukan maka hal-hal yang baik akan terjadi" (Peters, 2010, HLM. 3). Clarke (2011) mengidentifikasi tiga jenis rasa hormat yang berbeda: Penilaian, pengakuan, dan pengidentifikasian. Dimana penilaian didasarkan pada nilai yang kita anggap sebagai

kualitas yang dirasakan dalam diri seseorang, Indetifasksi sebagai hasil dari pengakuan nilai-nilai umum antara orang-orang yang terlibat, dan penghargaan berkaitan dengan sikap tidak berat sebelah, bermartabat, dan bertanggung jawab secara moral bagaimana kita memperlakukan orang lain. Meskipun kami mengakui nilai dari ketiga jenis tersebut, namun yang paling utama adalah jenis pengakuan rasa hormat, di mana para pemimpin memperlakukan orang dengan cara yang setara, tidak bias, dan dapat dipercaya.

Rasa hormat adalah salah satu konsep menarik yang terakumulasi dan bukannya berkurang saa kita mulai menerapkannya. Menghormati orang lain adalah tanda mengakui nilai mereka dan menghargai mereka apa adanya. Meskipun kesombongan adalah jebakan yang mudah untuk dijatuhkan saat kita semakin tinggi di tangga kinerja dan berpikir bahwa kita telah mencapai semua prestasi kita sendiri, rasa hormat adalah cara pemimpin yang penuh perhatian. Menghormati orang lain memandu keputusan yang kita buat. Oleh karena itu, rasa hormat harus dilihat sebagai pilar yang kuat dari kepemimpinan yang bertujuan.

Studi Kasus 2 : Putri Rakyat Jelata

Contoh seorang pemimpin teladan dalam hal ini adalah putri Diana, yang meninggal pada tahun 1997, tetapi hingga hari ini, masih tetap menjadi teladan bagi banyak orang. Diana dijuluki "putri rakyat" karena suatu alasan: ia tahu bagaimana berkomunikasi di luar penampilannya yang sangat mempesona dan memperlihatkan respek yang tulus kepada orang-orang dari segala lapisan masyarakat. Dia menghibur penderitaan dan yakin bahwa setiap orang hendaknya dihargai, karena semua orang memiliki potensi (Nguyen, 2014). Pada hari Diana tewas dalam kecelakaan mobil di Paris, seorang wanita pemberani lainnya, ibu Teresa, segera mengirim telegram belasungkawa, menyatakan "ia sangat prihatin terhadap orang miskin" Dia sangat ingin melakukan sesuatu untuk mereka. Itulah sebabnya dia dekat dengan saya "(*Mother & Diana shared mutual respect*, 1997, 4). Ibu Teresa dan putri Diana telah mengukir catatan sejarah sebagai wanita terhormat yang mengubah dunia menjadi lebih baik melalui perhatian mereka terhadap orang miskin dan penderitaan. Kedua wanita itu terakhir kali bertemu beberapa bulan sebelum kematian Diana, di sebuah biara di New York, dan keduanya meninggal dengan selisih seminggu. Diana meninggal pada tanggal 31 Agustus, dan ibu Teresa meninggal dunia pada tanggal 5 September 1997.

Sementara putri Diana mengalami sendiri tantangan dalam hidupnya, atau mungkin karena itu, dia bisa berbaur dengan kesedihan orang lain. Setelah lama berjuang dengan penyakit *bulimia*, serta tekanan dari pernikahan kerajaan Inggris dan kemudian bercerai, dia akrab dengan kehidupan yang berubah dan terbawa oleh tingkat empati yang tinggi. Hal inilah yang mendorongnya untuk memilih membawa harapan bagi mereka yang berada dalam situasi mengerikan daripada menjalani kehidupan yang seimbang secara sosial. Dalam kehidupannya yang relatif singkat, putri Diana mengunjungi banyak rumah sakit di banyak negara, memberikan respek kepada para penderita kusta, aids, dan penyakit menakutkan lainnya, yang mana hal ini meningkatkan kesadaran masyarakat bahwa rasa takut untuk mengadakan kontak fisik dengan orang-orang ini adalah kesalahan yang salah kaprah. Dia juga mengunjungi kamp-kamp pengungsi, mengumpulkan dana untuk penelitian kanker dan penyakit jantung, serta mendukung seruan menentang ranjau darat, mengunjungi banyak korban ledakan ranjau darat di Angola. Dengan memberikan respek, Diana dapat meraih dan menemukan tujuan dalam kehidupannya, bahkan sewaktu ia terpuruk akibat problem perkawinan dan kesehatan badannya.

1.2.3 Moralitas

Berhubungan dengan nilai-nilai dan keyakinan seseorang sangat penting, tidak hanya untuk jenis keputusan yang kita buat tetapi juga untuk menangani konsekuensi jangka pendek dan panjangnya. Tekanan akan meningkat, saat kita mengambil tanggung jawab dalam hidup, untuk membuat keputusan yang akan menghasilkan dukungan terbesar terhadap hasil akhir dan kesejahteraan hidup. Namun, keputusan seperti itu seringkali sangat bertentangan dengan moral kita. Jalan pintas menuju kekayaan, ketenaran, prestise, dan kekuasaan biasanya membutuhkan tindakan yang dapat menyebabkan kita melupakan "*True North*" kita (George, 2007). Jalan pintas yang ditempuh juga dapat menyebabkan kita berada dipersimpangan, kehilangan arah tujuan, dan melakukan hal-hal yang harus kita lakukan berkenaan dengan tahap selanjutnya dalam hidup.

Jika ilmu medan magnet membutuhkan peta dan kompas. Ilmu kebenaran butuh hati dan insting. Seperti menyebutkan arah mata angin. Kebenaran memerlukan patokan yang jelas. Dan seperti membaca kompas, melihat kebenaran butuh belajar. Setiap orang sudah punya peta dan kompas, tinggal dipergunakan atau tidak. Orang yang tidak pernah belajar mengasah hati untuk belajar menggunakan kompas dan peta kehidupan adalah seperti orang bodoh yang berjalan tanpa orientasi yang jelas. Tetapi, peta dan kompas

bukanlah satu-satunya kebenaran bersifat kontekstual dan kompas pun punya arahnya sendiri. Seperti halnya kompas yang tertarik oleh magnet lain. Kadang pemikiran kita juga tergoda oleh pemikiran orang lain, sehingga terjadi penyimpangan dari arah yang sesungguhnya.

Moralitas dalam kepemimpinan merupakan kepemimpinan yang membedakan dengan tepat hal-hal yang salah dan melakukan yang benar; mencari yang adil, jujur, dan baik dalam praktek kepemimpinan. Ini merupakan rangkaian pekerjaan yang tidak mudah bagi seorang pemimpin, dan dipastikan perbedaan setiap pemimpin itu terletak pada kepemimpinan moralnya. Ada yang sangat baik dan kuat tetapi banyak juga yang biasa-biasa saja dan bahkan sering gagal dan hancur karena kebiasaan yang tidak bermoral.

Secara personal, setiap pemimpin melewati tiga level pengembangan kemampuan moralnya dalam hidupnya, yaitu :

1. *Preconventional level*, merupakan tingkat pembangunan moral pribadi di mana individu egosentris dan prihatin dengan penerimaan penghargaan eksternal dan menghindari hukuman
2. *Conventional level*, merupakan tingkat pembangunan moral pribadi di mana orang belajar untuk menyesuaikan diri dengan harapan perilaku yang baik seperti yang didefinisikan oleh rekan kerja, keluarga, teman, dan masyarakat,
3. *Postconventional level*, merupakan tingkat pembangunan moral pribadi di mana pemimpin dipandu oleh seperangkat prinsip yang diinternalisasikan dan diakui secara universal dengan benar.

Studi Kasus 3 : Kebangkitan Moral

Sebuah bisnis dapat menjadi imoral juga dan langkah dalam menggapai tujuan melalui tindakan moral telah contohkan dengan tegas oleh Ray Anderson, mantan CEO Interface, salah satu perusahaan penghasil karpet terbesar di dunia.

Setelah memulai perusahaan pada tahun 1973, Anderson menganggap kinerja bisnisnya baik-baik saja selama itu tetap dalam batas-batas hukum. Namun, sekitar 20 tahun menjadi kepemimpinannya, sejumlah hal terjadi sehingga mengubah perspektif dan tujuan kepemimpinannya secara drastis. Sebuah tim riset di perusahaannya sering mengajukan pertanyaan yang diajukan oleh pemangku kepentingan: apa yang dilakukan Interface untuk melindungi lingkungan? Anderson sadar bahwa jawaban atas pertanyaan ini "sangat sedikit". Saat bersamaan, dia membaca buku-buku karangan Paul Hawken berjudul '*The Ecology of Commerce*'

dan buku *'Ismael'* karangan Daniel Quinn, dan cara pandang dia bergeser. Dia mengalami kebangkitan hebat, dan tiba-tiba dia beranggapan bahwa tindakannya, serta juga tindakan yang dilakukan banyak pemimpin industri, adalah bencana bagi planet bumi dan penduduknya. Terganggu oleh dampak industri yang sangat merusak terhadap lingkungan, dia mengalihkan arahan perusahaannya untuk "berdamai dengan planet ini." Dengan tujuan akhir dari nol polusi dan daur ulang 100 untuk perusahaannya, dia berhasil bergerak menuju tujuan ini sambil mengurangi biaya dari tahun ke tahun dan meningkatkan keuntungan.

Anderson mengabdikan tahun-tahun setelah perubahan besar ini untuk pencarian berkelanjutan menuju kinerja berkelanjutan. Hal ini sangat tidak mudah, terutama saat bukan jalur produksinya: produksi karpet memerlukan pengekstraksian besar dari lingkungan dan menyebabkan sejumlah besar limbah yang tidak dapat didaur ulang. Namun, Interface bangkit ke arah yang benar dengan menyusun rencana tujuh langkah menuju peningkatan keberlanjutan.

Anderson tidak membatasi pemikirannya hanya untuk produksi berkelanjutan bagi perusahaannya sendiri. Dia menjadi advokat yang sangat vokal terhadap bisnis berkelanjutan, karena dia merasa bahwa ini adalah yang paling bisa dia lakukan untuk meningkatkan kesadaran tentang cara yang bermoral. Dia berbicara di forum publik dan berkontribusi pada lebih dari 100 buku, secara konsisten menekankan tujuan paling penting bagi bisnis saat ini: keberlanjutan. Ray Anderson meninggal dunia pada tahun 2011, tetapi arah tujuan yang dia tetapkan untuk perusahaannya tetap dilanjutkan oleh para penerusnya. Dan pesannya kepada para pemimpin bisnis lainnya telah sampai kepada banyak pemimpin perusahaan dan secara moral masih membangunkan para pemimpin sampai hari ini.

1.2.4 Visi

Visi boleh dibilang salah satu faktor yang paling menarik yang membedakan antara seorang pemimpin dan seorang manajer. Manajer telah digambarkan sebagai individu yang peduli dengan implementasi sehari-hari dari proses kinerja (apakah produksi atau pelayanan), tetapi para pemimpin adalah orang-orang yang menetapkan arah jangka panjang. Berson, Shamir, Avolio, dan Popper (2001) menyatakan bahwa keterampilan memiliki dan berkomunikasi dengan visi yang meyakinkan akan membedakan para pemimpin transformasional dengan orang-orang yang transaksional. Ini adalah perbedaan

yang sama yang juga dibuat antara pemimpin dan manajer. Manajer menggunakan pendekatan transaksional untuk menetapkan tujuan, sementara para pemimpin menggunakan transformasi untuk menarik bawahan (Conger & Kanungo, 1998). Visi, sebagai unsur penting dari perubahan arus, dapat dihilangkan sebagai "serangkaian tujuan ideal yang ditetapkan oleh pemimpin yang mewakili perspektif yang dibagikan oleh bawahan" (Conger & Kanungo, 1998, HLM. 156). Kekuatan yang mengilhami dari visi seorang pemimpin bergantung pada gaya pemimpin, karakteristiknya, dan konteks di mana visi disajikan (Berson et al., 2001). "Tidak ada mesin yang lebih kuat untuk mendorong sebuah organisasi menuju keunggulan dan sukses jangka panjang daripada sebuah visi masa depan yang menarik, berarti, dan dapat dicapai, yang paparkan secara meluas" (Burt Nanus, *Visionary Leadership*, hal. 3)

Setelah kita memahami bahwa visi memerlukan wawasan untuk mencapai jalan masa depan menuju keberhasilan, menjadi jelas bahwa tujuan adalah konsep yang berhubungan erat: untuk menentukan dan mengembangkan suatu visi, dan menerjemahkannya menjadi sebuah rencana, suatu tujuan harus jelas. Strange dan Mumford (2002) menambahkan bahwa tujuan seorang pemimpin dimulai dengan perenungan pada pengalaman-pengalaman masa lalu, yang menuntun pada pandangan ke depan yang diilhami bawahan.

Studi Kasus 4 : Visioner Lintas Bisnis

Seorang pemimpin yang bertanggung jawab dituntut untuk memiliki visi yang baik untuk organisasinya menjadikannya sebagai pemimpin yang visioner. Salah satu pemimpin perusahaan yang memahami makna istilah 'visioner' adalah: Sir Richard Branson, pendiri Virgin Empire. Branson memulai debut bisnisnya pada 1967, ketika ia keluar dari sekolah dan memulai membuat sebuah majalah. Branson berharap majalahnya yang diberi nama *Student*, dapat menjadi corong bagi aktivis muda. Ketika edisi pertama majalah itu keluar pada 1968, kepala sekolah Stowe, tempat ia bersekolah, menulis tentang Branson dengan kata-kata yang bernada ramalan "Selamat Branson. Saya menduga kau kalau tidak akan masuk penjara ya akan jadi miliuner." Ternyata dua hal itu memang terjadi atas diri Branson.

Meskipun majalah itu berhasil mewawancarai orang-orang hebat seperti Jean-Paul Sartre, novelis James Baldwin dan Alice Walker, serta sastrawan Robert Graves, majalah itu tidak juga mendatangkan untung. Lalu Branson mencari akal dengan

menjual piringan hitam (alat perekam musik pada zaman itu, sebelum muncul kaset, sebelum muncul MP3) lewat pos dan menjualnya dengan harga diskon. Ia mengiklankan produknya melalui majalahnya 'Student'. Ternyata penjualan musik rekaman lebih laris ketimbang majalahnya.

Untuk mengeksploitasi lebih lanjut pasar baru yang ditemukan ini, Branson menyewa sebuah ruang di atas toko sepatu, memindahkan karyawan 'Student' disana, menaruh rak-rak untuk memajang rekaman-rekaman musik dan membuka toko musik berdiskon. Ia memberi nama toko itu Virgin karena setiap orang yang terlibat dalam usaha itu masih baru atau awam.

Pembukaan toko musik ini agaknya merupakan jalan terbuka bagi usaha Branson. Tetapi usahanya ini lagi-lagi menghadapi tantangan. Ia dianggap menghindari pembayaran pajak dan harus masuk penjara, karena tidak mampu melunasi utang pajaknya. Melalui negosiasi akhirnya ia dikeluarkan dari penjara dan berjanji melunasi utang pajaknya dalam waktu tiga tahun. Belajar dari pengalaman itu, lalu Branson mulai menerapkan laporan keuangan secara benar termasuk untuk penghitungan pajaknya.

Petualangan wirausaha Branson berikutnya adalah pada 1973 ketika ia mendirikan perusahaan rekaman Virgin Record, dan mengeluarkan album Mike Oldfields berjudul "Tubular Bells." Lagu ini segera menjadi top hit dunia dan menempatkan Virgin Record dalam peta industri rekaman. Perusahaan rekaman itu mulai melesat pada 1977.

Hingga 1983, kerajaan bisnis Branson telah merambah kemana-mana menjadi 50 perusahaan, mulai dari pembuatan film hingga pembersih pendingin ruangan dan secara total mencatat penjualan sebesar 17 juta dollar. Untuk tahun 1980-an angka itu merupakan jumlah yang besar. Tetapi menurut Branson, uang bukanlah pendorong baginya untuk melakukan berbagai usaha. Prinsip dia dalam memasuki suatu bisnis baru adalah ia ingin mengerjakannya secara lebih baik daripada orang lain. Dan pada 1984, Branson masuk ke dalam bisnis yang menjadi tantangan terbesarnya dengan mendirikan maskapai penerbangan Virgin Atlantic. Visi dari perusahaan penerbangan ini adalah memungkinkan orang terbang dengan harga terjangkau dan pengalaman menyenangkan.

Respon awal terhadap Virgin Atlantic ternyata luar biasa. Maskapai itu dikenal karena pelayanannya yang bagus, dan kenyamanan yang mengesankan termasuk pijat di dalam pesawat, mandi sauna, es krim gratis selama pemutaran film dan layar

video di setiap kursi apapun kelasnya. Tapi awal 1990-an menjadi saat genting bagi perusahaan yang baru naik daun itu. Ekonomi dunia mengalami resesi. Harga bahan bakar avtur meningkat dua kali lipat. Pada 1992, kondisi keuangan Virgin Atlantic begitu terguncang sehingga para bankir Branson memaksa dia menjual Virgin Records, perusahaan rekamannya, ke Thorn-EMI agar maskapainya tetap bisa terbang. Penjualan itu bernilai 1 miliar dollar sehingga cukup bagi Branson untuk melunasi utang-utangnya sambil mengembalikan lagi posisi maskapainya. Tapi Branson telah kehilangan perusahaan rekaman yang sangat ia cintai dan berjanji tidak mau lagi mengandalkan pada bank.

Akhirnya ia mengembangkan pendekatan bisnis baru yang disebutnya “*branded venture capital*.” Kunci dari strategi ini adalah dengan menjual lisensi terhadap nama Virgin dengan memanfaatkan nama besarnya untuk menarik penanam modal. Prinsipnya, Branson yang akan mengelola usaha menggunakan bendera Virgin pada nama perusahaan baru hasil kerjasama tersebut, sementara mitranya yang kaya akan menyeter uang. Strategi bisnis ternyata berjalan dengan sangat sukses.

Kini Branson memiliki saham di lebih dari 200 perusahaan, termasuk dua perusahaan penerbangan. Perusahaan-perusahaan itu antara lain Virgin Interactive Entertainment, Virgin Radio, Virgin Studios, Virgin Hotels, Virgin Bridals, Virgin Clubs, Virgin Cola, Virgin Publishing, Virgin Vodka, Virgin Net, Virgin Megastore, V2 (perusahaan rekaman), perusahaan asuransi, perusahaan penasihat keuangan, biro model, dan kereta api cepat Eurostar, dan lain-lain

1.2.5 Pemahaman

Istilah 'memahi', yang digunakan di sini ialah menyadari apa yang dipertaruhkan dan apa yang benar-benar penting bagi pemangku kepentingan, setidaknya sama pentingnya dalam skema tujuan seperti sifat-sifat lain yang disebutkan sebelumnya. Bahkan ketika pemangku kepentingan tidak dapat sepenuhnya memahami pentingnya langkah-langkah tertentu, seorang pemimpin yang baik harus menyadari strategi terbaik untuk mencapai tujuan jangka panjang yang paling menguntungkan. Ini berarti bahwa seorang pemimpin yang baik harus mengembangkan kemampuan untuk mengubah strategi ketika dia menemukan bahwa arah awal tidak melayani tujuan yang sebenarnya dan mengembangkan jalan baru untuk mencapai tujuan yang bertanggung jawab. Di sisi lain, seorang pemimpin dengan kepedulian serta pemahaman terhadap keadaan bawahannya mungkin akan menghadapi beberapa hambatan pada awalnya, tetapi dalam jangka panjang, dia akan

jauh lebih sukses. Jadi, pemimpin harus memastikan bahwa mereka mengungkapkan perilaku yang dapat diterima oleh bawahan. Ini menuntun kita kembali pada kenyataan bahwa para pemimpin harus memimpin diri mereka sendiri dan menyadari kebutuhan dan alasan untuk perubahan arah.

"Kesadaran memimpin diri sendiri dipupuk oleh pemahaman mendalam tentang sifat, perilaku, pentingnya peradaban, dan sejarah manusia dan dengan mengeksplorasi pandangan kita sendiri tentang alam semesta" (Noda, 2004, hlm. 17). Ketika membuat keputusan yang sangat penting, kita harus berhubungan dengan tujuan kita dan memahami untuk apa kita hidup. Kita harus mempertimbangkan nilai-nilai kita dan menyesuaikan tindakan kita dengan nilai-nilai tersebut.

Studi Kasus 5 : Memahami Urusan yang Bena-Benar Penting

Mantan presiden Afrika Selatan, Nelson Mandela benar-benar menjalankan konsep pemahaman. Setelah perjuangannya melawan politik Apartheid dengan senjata tidak berhasil. Ketika dia menghabiskan 27 tahun di penjara, Mandela mengubah strateginya, dengan gaya yang lemah lembut dan bijaksana serta mengedepankan dialog sebagai cara untuk mencapai sesuatu. Sebagai mahasiswa hukum yang masih muda, Mandela terlibat dalam Kongres Nasional Afrika (ANC), ketika sistem apartheid (pemisahan ras) diberlakukan di Afrika Selatan (Nelson, 2014).

Gerakan itu difokuskan pada pencurian dan perlawanan bersenjata pada masa-masa awal itu. Iklim yang bergejolak di negeri itu mengakibatkan sejumlah penangkapan, dan Mandela dipenjara beberapa kali. Namun, sewaktu dipenjara Mandela menggunakan waktu dalam tahanan untuk mengevaluasi kembali kehidupan dan tujuannya sebagai pribadi. Dia mulai mempelajari bahasa Afrikaan, meskipun beberapa rekannya di penjara tidak mendukung hal itu. Mereka melihat bahwa belajar bahasa *Afrikaans* sebagai cara untuk mengalah kepada para penindas, sedangkan Mandela memahami bahwa seseorang harus memahami bahasa lawan untuk mengembangkan strategi yang lebih baik. Dia tetap menjadi orang yang bangga, berbakti pada tujuannya, dan menolak beberapa pilihan untuk mendapatkan masa remisi tahanan jika dia berjanji untuk tidak lagi melawan politik apartheid. Bahkan Mandela menegaskan bahwa ia bersedia mati untuk visinya tersebut. Pada masa akhir dipenjara, kampanye internasional gencar datang dari berbagai negara. Hingga akhirnya Mandela dibebaskan pada 1990, satu tahun

sebelumnya masa bebas yang seharusnya. Dengan demikian, dia mengalami isolasi penjara selama 26 tahun.

Pada tahun 1990, kesadaran dan dukungan global untuk Mandela telah meningkat sehingga presiden De Klerk pada waktu itu harus mencabut larangan terhadap ANC dan membebaskan Mandela. Kekuatan terbesar Mandela dalam tahun-tahun pasca-penjaranya adalah kehidupan tanpa kegetiran, tetapi dengan memahami mengapa hal-hal harus terjadi dengan cara mereka melakukannya, meskipun itu tidak membuat mereka benar. Yang paling penting, pendekatannya yang seimbang menuntun pada kepresidennya pada tahun 1994 dan diberi hadiah Nobel perdamaian, bersama dengan De Klerk. Pada tahun-tahun setelah masa kepresidenannya, Mandela menjadi pembela hak-hak sosial dan membawa pembahasan tentang aids ke tempat terbuka dan keluar dari persembunyian. Dia meninggal pada tahun 2013 di usia 95 (gambar . 1.1).

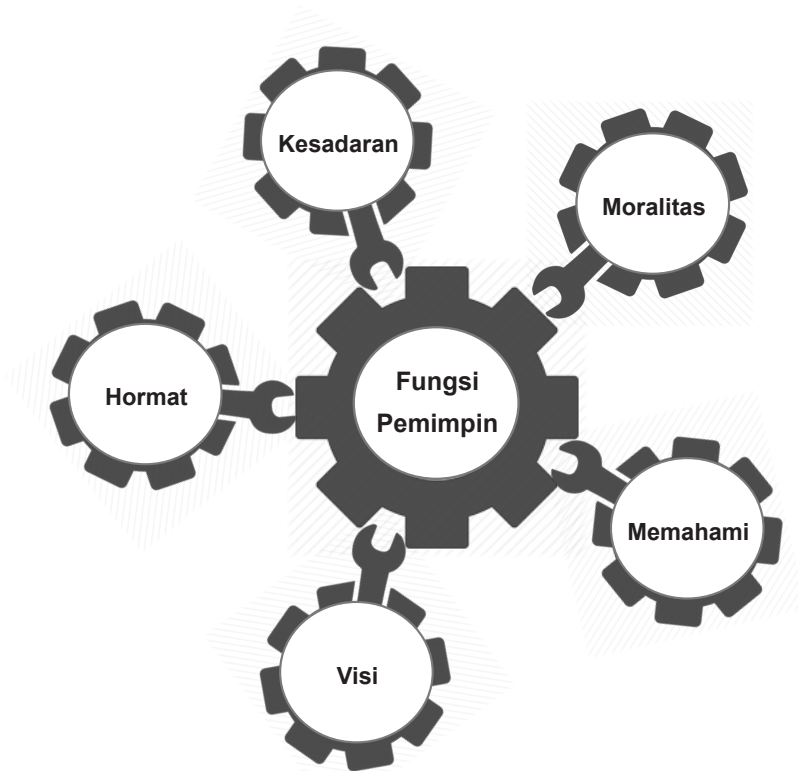
1.3 Menentukan Tujuan

Tujuan hidup manusia adalah hal mendasar. Setiap orang harus memiliki tujuan hidup, sekecil apapun itu. Meski begitu, tidak jarang banyak orang yang kebingungan mencari tujuan hidup dan pada akhirnya menjalani hidup hanya ala kadarnya saja. Cara berfikir yang paling penting yang mesti ditegaskan disini adalah bahwa tujuan hidup manusia satu dengan yang lainnya pastinya memiliki perbedaan. Kalaupun ada kesamaan pada tujuan hidup, pasti cara menjalankannya berbeda atau sesuai dengan cara pribadi masing-masing individu. Seperti yang telah dikomunikasikan di seluruh bab ini, tujuan kamu adalah komitmen pribadi yang dibuat terhadap kehidupan, dan harus dijalani di sepanjang tahapan yang dihadapi, baik ketika berada di puncak tertinggi atau di lembah terdalam.

Tujuan adalah siapa kamu dan bagaimana kamu berperilaku sepanjang keadaan. "Untuk menemukan tujuan kamu, kamu harus terlebih dahulu memahami diri kamu sendiri, hasrat, dan motivasi dasar kamu" (George, 2003, HLM. 19). Oleh karena itu sangat mudah untuk menemukan tujuan kamu melalui intropeksi diri. Ketika kamu meninjau kehidupanmu dan memikirkan hal-hal yang telah kamu lakukan sejak usia muda, apa yang membuat kamu merasa bersemangat dan bergairah? Apa kelebihanmu yang paling penting, dan apa yang paling kamu sukai? Jika kamu dapat mengidentifikasi tema umum dalam semua refleksi itu, kamu kemungkinan akan mencapai tujuanmu dalam beberapa menit saja. Proses Penetapan tujuan membantu kamu menentukan tujuan hidup. Untuk mengetahui persis

apa yang ingin dicapai, tahu di mana harus memfokuskan segala upaya. Ini akan dengan cepat mengidentifikasi gangguan yang dapat dengan mudah menyesatkan jalanmu

Jika refleksi yang kamu lakukan sendiri belum bisa menemukan tujuan yang jelas, mungkin berbaur dengan orang lain yang memiliki pemahaman yang tepat tentang apa yang membuat kamu tergerak dapat membantu menemukan tujuannya. Mungkin mereka dapat membantu mengenali apa yang ada tepat didepanmu, akan tetapi kamu tidak dapat melihatnya.



Gambar 1. 1
5 Komponen yang membantu menentukan tujuan seorang pemimpin

Ringkasan Bab

- Kepemimpinan dimulai dengan memimpin diri kita sendiri. Kita dapat memperluas kepemimpinan ke dalam proses mempengaruhi orang lain ke arah tujuan yang sama, jika kita secara internal mampu memimpin diri sendiri.
- Tujuan atau sasaran adalah persyaratan paling mendasar bagi seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin yang baik. Gagal mengidentifikasi tujuan kepemimpinan, akan membuat kita tidak kompeten untuk mencapai tujuan yang paling diinginkan.
- Tujuan berkaitan erat dengan sifat-sifat seperti kesadaran, respek, moralitas, visi dan pemahaman.

- Seseorang dengan kesadaran penuh membuat keputusan dengan konsekuensi jangka panjang dalam pikiran dan tidak akan terlibat dalam perilaku yang bertentangan dengan keyakinan moralnya.
- Kehormatan adalah suatu kebajikan, yang kita peroleh dengan memberi. Menghormati orang lain adalah tanda mengakui nilai mereka dan menghargai mereka untuk siapa dan apa mereka.
- Mengerjakan segala sesuatu dengan nilai-nilai moral seseorang merupakan hal yang penting, tidak hanya untuk jenis keputusan yang kita buat tapi juga berkaitan dengan konsekuensi dalam jangka pendek dan panjang.
- Visi boleh dibilang salah satu faktor yang paling menarik yang membedakan pemimpin dari manajer. Memiliki dan mengkomunikasikan visi yang meyakinkan dapat membedakan antara pemimpin transformasional dari orang-orang transaksional.
- Memahami, di sini digunakan dalam artian menyadari apa yang benar-benar penting, berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu mengubah strategi ketika ia menemukan bahwa arah awal tidak selaras dengan tujuan yang sebenarnya dan mengembangkan jalan baru untuk mencapai tujuan semula dengan penuh tanggung jawab.
- Untuk menemukan tujuan kita, poin utama adalah memahami diri kita sendiri, hasrat, dan motivasi dasar kita. Kita bisa menemukan tujuan kita dengan refleksi diri.

Bahan Diskusi

1. Bab ini mempertimbangkan kepemimpinan untuk memulai sebagai hubungan pribadi sebelum itu dapat berkembang menjadi hubungan dengan orang lain. Bagaimana pendapat anda tentang aplikasi kepemimpinan dalam kehidupan anda?
2. Bagaimana kesadaran berfungsi sebagai alat tujuan kepemimpinan bagi Muhammad Yunus?
3. Putri Diana masih dihormati saat ini, bertahun-tahun setelah kematiannya. Bagaimana sikap respek istri turut membuat dia semakin populer?
4. Dalam kasus Ray Anderson, CEO Interface, kebangkitan moral mengakibatkan pergeseran paradigma dan definisi tujuan. Berikan pendapatmu apa tujuan Anderson setelah kebangkitan-nya?
5. Perhatikan pertanyaan - pertanyaan sub bab "menemukan tujuanmu". Kemudian, refleksikan pertanyaan-pertanyaan ini dan cobalah merumuskan tujuan hidupmu, sebagaimana yang kamu alami. Jika perlu, bentuklah sebuah kelompok kecil dengan orang-orang yang mengenal kamu dengan baik untuk membantu. Sampaikan pernyataan tujuan kamu sebagai tanggapan atas pertanyaan ini.

Bab 2

Kepemimpinan dan Kepercayaan

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami hubungan kepemimpinan dan kepercayaan
- Mengerti faktor-faktor lemahnya kepercayaan
- Memahami kepercayaan sebagai penyangga dalam kerja yang negatif
- Menganalisa kepemimpinan dalam menumbuhkan kepercayaan

Pendahuluan

Kepercayaan adalah hal penting yang harus ada dalam sebuah tim ataupun jaringan bisnis. Kepercayaan merupakan dasar dari kerja tim, dan sifatnya adalah resiprokal (timbang balik), bukan satu arah. Salah satu kriteria penting seorang pemimpin adalah dapat dipercaya. Memiliki rasa percaya kepada seorang pemimpin erat kaitannya dengan integritas, keteladanan, keadilan dan konsistensi. Bayangkan Anda tiba untuk bekerja pada Senin pagi, dan langsung mendengar isu yang menyebar bahwa atasan Anda akan memberhentikan sebagian dari anggota tim Anda di akhir pekan. Disisi lain, bulan lalu atasan Anda berjanji dengan tegas bahwa tidak akan ada PHK dalam tim Anda. Apakah Anda percaya bahwa dia akan menepati janjinya? Apakah Anda akan mempertaruhkan reputasi dan kredibilitas Anda sendiri untuk melawan rumor? Contoh lainnya, mungkin bos Anda menyuruh melakukan sesuatu yang menurut Anda tidak etis. Ketika Anda menanyakannya, dia memberi tahu bahwa ada faktor lain yang perlu dipertimbangkan dan tidak mengikuti perintahnya akan berakibat fatal. Dia minta kepada Anda untuk "percaya saja padaku tentang hal ini". Bagaimana tanggapan Anda?

Kepercayaan adalah hubungan yang dinamis dan antar pribadi dan orang lain, dengan penerapan dan konsekuensi yang unik di tempat kerja. Kepercayaan didefinisikan sebagai harapan atau kepercayaan bahwa seseorang dapat mengandalkan tindakan dan perkataan orang lain dan bahwa orang itu memiliki niat baik untuk melaksanakan janji mereka. Kepercayaan paling berarti dalam situasi-situasi di mana satu pihak berisiko atau rentan terhadap pihak lain. Untuk alasan ini, menjadi penting dalam hubungan antara pemimpin dan anak buah, yang ditentukan memiliki peran dan tingkat status serta kekuasaan yang berbeda. Secara umum, sebagian besar diskusi tentang kepemimpinan mengabaikan peran penting kepercayaan sebagai mekanisme utama yang mesti dijalani

para pemimpin dan anak buah dalam rangka pembagian kekuasaan dan pengaruh, terlepas dari kenyataan bahwa tindakan seperti mendelegasikan sebuah proyek atau berbagi informasi rahasia membutuhkan kepercayaan yang kuat.

Bab ini disusun sebagai berikut: kita akan pertama-tama mempertimbangkan peran kepercayaan dalam hubungan kepemimpinan, dengan menekankan bahwa kepercayaan adalah landasan penting bagi hubungan kepemimpinan berbasis pertukaran yang efektif dan proses mencapai landasan yang kuat antara pemimpin dan bawahan. Kita kemudian akan mengupas makna terdalam dan konsekuensi kepercayaan dalam hubungan pemimpin-bawahan, menyelidiki faktor-faktor apa yang memprediksi ketika kepercayaan cenderung lebih atau kurang berkembang, serta hasil yang berbeda yang sering kali dihasilkan ketika kepercayaan dijunjung tinggi dan ketika kepercayaan telah hilang. Selain itu, kita akan membahas situasi-situasi di mana kepercayaan dapat bertindak sebagai penyangga penting terhadap pengalaman kerja yang negatif. Akhirnya, kita akan menjelajahi kapan dan mengapa para pemimpin cenderung memercayai bawahan mereka, perpindahan kepercayaan yang dinamis antara pemimpin dan bawahannya, serta ketidakpercayaan dan cara memperbaiki kepercayaan.

"Percayalah kepada manusia dan mereka akan setia kepadamu; Perlakukan mereka dengan sangat baik dan mereka akan menunjukkan diri mereka besar."

Ralph Waldo Emerson

"Orang yang tidak cukup percaya, tidak akan dipercaya."

Lao Tzu

2.1 Peran Mendasar Kepercayaan dalam Hubungan Pemimpin dan Bawahan

Kepercayaan selalu menduduki peranan utama dalam hubungan timbal - balik. Studi resmi tentang pengembangan kepercayaan antara pemimpin dan bawahan dimulai sejak tahun 1970-an, ketika para peneliti mulai menyelidiki bagaimana manajer mengembangkan hubungan kerja yang baik dengan bawahan. Penelitian awal ini mengidentifikasi dua dasar dalam kepercayaan antara bawahan-pemimpin. Dasar pertama adalah kompetensi atau kemampuan, yang meliputi persepsi bahwa pihak lain memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, bersama dengan keterampilan interpersonal dan "kebijaksanaan umum" yang diperlukan agar berhasil. Dasar kedua adalah karakter, yang kemudian dibagi menjadi dua konstruksi berbeda: kebajikan, atau sejauh mana seorang wali diyakini ingin melakukan kebaikan untuk kepercayaan, dan

integritas, atau tingkat yang dipercaya dipercaya untuk mengikuti prinsip-prinsip etika yang sehat.

Dari penelitian awal ini, kepercayaan telah membentuk komponen utama dari sebagian besar teori kepemimpinan inti. Namun, esensi dari kepercayaan pemimpin-bawahan dapat masih terikat pada dua blok dasar pembangun kepercayaan ini: bagaimana para pemimpin menetapkan mereka memiliki kompetensi untuk memimpin dengan efektif, yang mencerminkan keterampilan kepemimpinan yang bersifat tugas (*task oriented*) dan keterampilan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented*), dan bagaimana mereka menegakkan kebajikan dan integritas mereka.

Deskripsi mengenai perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan mencakup antara lain kepedulian, penekanan pada kebutuhan pegawai, pemusatan perhatian terhadap orang, perilaku suportif, orientasi pada interaksi, pemusatan perhatian pada orang, pengambilan keputusan secara partisipatoris, perilaku demokratis dan membangun rasa saling percaya. Demikian pula mengenai perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas antara lain mencakup fokus pada produksi, perilaku initiating structure, memberikan definisi kegiatan kelompok dan penekanan pada produksi, pencapaian tujuan, kepedulian terhadap produksi, penekanan pada tujuan, perilaku otokratis, dan orientasi pada pencapaian.

Selain itu, para pemimpin memiliki dua mekanisme utama untuk membangun landasan ini. Model berbasis pertukaran (*exchange-based model*) menegaskan bahwa perilaku kepemimpinan yang mendukung, partisipatif, dan memberdayakan mengirimkan pesan bahwa pemimpin memiliki kepentingan dalam, dan kepedulian untuk, para bawahannya dan bahwa perilaku kepemimpinan ini dalam pertukaran memupuk tingkat kepercayaan yang lebih tinggi pada pemimpin. Teori-teori kepemimpinan lainnya menyoroti mekanisme pelengkap terhadap pengembangan kepercayaan, yang menyatakan bahwa lebih banyak kesempatan untuk berperan serta dalam membuat keputusan memberi para bawahan manfaat yang lebih besar dari melakukan pekerjaan mereka dan memungkinkan mereka merasa lebih dipercaya. Hasilnya adalah tingkat kepercayaan yang lebih besar pada pemimpin dan adanya peningkatan pada kinerja.

Kepercayaan membentuk landasan kunci yang mendasari perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dengan sebutan "pertimbangan" atau "kepedulian terhadap orang-orang" yang ditandai dengan kepercayaan, respek, dan dukungan terhadap gagasan orang lain, juga penghargaan akan perasaan mereka. Penelitian

sejak tahun 1970an pada model hubungan vertikal telah menunjukkan bahwa manajer memiliki hubungan yang berbeda dengan karyawan yang dipercaya dibandingkan dengan karyawan yang tidak dipercaya. Selain itu, pada penelitian metode pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange/LMX*) telah menunjukkan hubungan antara kualitas hubungan LMX dan kepercayaan. Penelitian ini menyoroti bahwa kepercayaan bawahan pada pemimpinnya sangat penting dalam memprediksi pengalaman karyawan. Penelitian ini juga menguraikan bahwa segala upaya organisasi dalam merancang ulang pekerjaan dan mendukung inisiatif pemberdayaan karyawan sangat sulit terwujud jika tidak ada rasa percaya terhadap atasan atau pemimpinnya.

Pemahaman mendalam tentang kepercayaan dalam kepemimpinan transformasional telah lama diakui juga sebagai salah satu model kepemimpinan yang baik. Gaya kepemimpinan model ini efektif karena memfasilitasi kepercayaan bawahannya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja bergantung pada baik itu kepercayaan bawahan pada pemimpin dan nilai kesepahaman. Misalnya, dalam sebuah studi tentang tim riset & pengembangan, anggota tim konsultan ketika membuat keputusan, mengkomunikasikan visi kolektif, dan berbagi nilai bersama dengan pemimpin menyebutkan terdapat 67% tingkat kepercayaan karyawan pada pemimpin mereka. Selanjutnya, perilaku kepemimpinan ini memberi tanda bahwa pemimpin tidak mungkin untuk merusak kepercayaan, membiarkan bawahan untuk berbagi informasi sensitif dan bersandar pada penilaian pemimpin dalam situasi yang tidak jelas.

Kepercayaan adalah proses kunci dalam etika, kebiasaan, dan gaya kepemimpinan yang autentik. Penelitian mendukung peran penting antara persepsi bawahan manajer mereka memiliki integritas dan kepercayaan pada manajer, yang pada gilirannya mempengaruhi sikap dan kinerja bawahan. Para peneliti semakin yakin bahwa dibutuhkan seorang pemimpin sejati yang nilai-nilainya selaras dengan misi perusahaan untuk memimpin dengan terbuka dan kepercayaan. Kepemimpinan otentik pada dasarnya berdasarkan kepercayaan, yang mendukung proses yang lebih jujur dan langsung ketika menghadapi masalah-masalah yang sulit. Seorang pemimpin yang kredibel pertama kali harus mengembangkan "kredit" terhadap calon bawahan sebelum mereka setuju untuk dipimpin ke arah baru; Dan akhirnya, para pemimpin yang lebih transparan dan positif cenderung memiliki bawahan yang memercayai mereka dan menilai mereka sebagai pemimpin yang efektif.

Topik kepercayaan menjadi hal semakin penting dalam berbagai skandal publik seperti Enron, Worldcom, Bernie Madoff, dan lain-lain. Hal ini mengakibatkan adanya tekanan

yang meningkat pada para pemimpin untuk bertindak sebagai "petugas pengawasan etis" yang membangun kepercayaan dengan benar-benar berinvestasi dan memberikan identitas serta nilai kepada yang mereka layani. Gaya kepemimpinan ini menghasilkan peningkatan komitmen karyawan melalui kemampuan pemimpin untuk menyelaraskan sistem yang membangun kepercayaan dan memastikan kesejahteraan dan pertumbuhan baik bagi bawahan maupun masyarakat.

Secara keseluruhan, semua teori kepemimpinan ini beresonansi dengan landasan inti kepercayaan pemimpin-bawahan: bahwa para pemimpin harus mampu menunjukkan kemampuan dan kompetensi mereka untuk memimpin dan integritas dan kebaikan mereka terhadap orang-orang yang mereka pimpin. Teori-teori kepemimpinan baru-baru ini lebih memfokuskan pada integritas sebagai landasan inti dari kepercayaan pemimpin-bawahan, yang secara jelas mengesampingkan peran tugas dan perilaku berbasis hubungan dalam mengomunikasikan kompetensi dan kebajikan seorang pemimpin. Oleh karena itu, para pemimpin diperingatkan untuk tidak melupakan penekanan inti pada kompetensi dan keahlian. Khususnya dalam konteks mengembangkan kualitas para pengetahuan pekerja, sebagai pemimpin anda harus memberikan perhatian tambahan pada perilaku membangun pengetahuan, seperti memindai lingkungan untuk gagasan baru, mengembangkan jaringan pengetahuan, berbagi keahlian teknis, membawa para ahli luar di bidang-bidang di mana anda kurang pengalaman, memberikan umpan balik yang relevan untuk tugas-tugas yang semakin kompleks, dan mengawasi kualitas pekerjaan yang mungkin belum anda lakukan sendiri. Selanjutnya, dengan menunjukkan kompetensi dalam keterampilan ini akan menumbuhkan rasa saling percaya dan pengetahuan, dan perilaku peningkatan kompetensi ini memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan pemimpin-bawahan.

Kesimpulannya dari semua teori kepemimpinan, ada bukti bahwa pemimpin yang efektif harus menunjukkan kemampuan yang ditunjukkan melalui keahlian untuk menetapkan arahan yang menarik, memberikan struktur, dan menunjukkan pengetahuan yang relevan dalam tugas. Selain itu, para pemimpin harus mengembangkan persepsi kebajikan melalui perilaku pembinaan yang mendorong konteks yang mendukung. Akhirnya, para pemimpin harus mengembangkan dan mempertahankan persepsi integritas dengan adil, bertindak dengan cara yang konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan akuntabilitas mereka.

2.2 Faktor Anteseden Kepercayaan dalam Hubungan Pemimpin-Bawahan

Jadi, mengingat pentingnya kepercayaan pada sebagian besar pemahaman tentang kepemimpinan, bagaimana kita mengembangkan kepercayaan, baik dengan atasan maupun karyawan? Anteseden adalah peristiwa lingkungan yang membentuk tahap atau pemicu perilaku. Anteseden kepercayaan dipaparkan dalam tabel 2.1

Tabel 2.1
Pemeliharaan Kepercayaan

Tema	Kunci Pencarian	Referensi
Karakteristik	Pemimpin dan bawahan dengan kecenderungan yang lebih tinggi untuk percaya lebih mungkin untuk mengembangkan hubungan pertukaran positif	Berneth dan Walker (2009)
Perilaku Pemimpin	Transformasi kepemimpinan	Dirks dan Ferrin (2002)
	Kualitas pemeliharaan oleh manajer Kualitas pengambilan keputusan oleh manajer Ikatan sosial bersama Tindakan yang dapat di mengerti oleh manajemen Kepercayaan	Bijlsma dan Koopman (2003)
	Pemantauan kinerja Menyediakan bimbingan untuk meningkatkan kinerja individu Keterbukaan terhadap ide	Bijlsma dan van de Bunt (2003)
	Jenis-jenis konflik manajemen dari manajer	Chan, Huang fan Ng (2008)
	Memberikan dukungan dalam kasus yang sulit Mempertimbangan kebutuhan dan kepentingan karyawan Melindungi hak karyawan	Ertuk (2010), Fairholm dan Fairholm (2000), Moye dan Henkin (2006)
	Perilaku yang menunjukkan kebaikan terhadap bawahan	Lapierre (2007)
	Memperlihatkan kebenaran	Gardner, Fischer, and Hunt (2009)
Etika	Persepsi pada perilaku pemimpin etis berhubungan positif dengan kepercayaan	Den Hartoog dan De Hoogh (2009), Mulki, Jaramillo, dan Locander (2008), Salamon dan Robinson (2008)

Keadilan	Hubungan antara etika organisasi dan perubahan niat dipengaruhi oleh kepercayaan dan faktor lain	De Coninck (2010), Stinglhamber, De Cremer, dan Mercken (2006), Zhang, Tsui, Song, Li, dan Jia (2008)
	Persepsi tentang etika meningkatkan kepercayaan pada pemimpin	Deconinck (2010)
	Penghakiman interaksi sosial memprediksi kepercayaan pada pemimpin secara langsung	De Cremer, Van Dijke, dan Bos (2006)
	Keadilan distribusi berhubungan dengan kepercayaan organisasi	Tzafir, Harel, Baruch dan Colan (2004)
	Prosedural keadilan mempengaruhi kognitif dan berdasarkan rasa kepercayaan Prosedural keadilan memperantarai hubungan antara pembangun karyawan dan kepercayaan terhadap pemimpin Persepsi pemimpin tentang keadilan secara keseluruhan mendefinisikan kepercayaan dalam penilaian kepercayaan	Jones dan Martens (2009)
Organisasi Politik	Organisasi politik tingkat tinggi mengikis kepercayaan	Poon (2006)
	Hubungan antara organisasi politik dan hasil kerja dikendalikan oleh kepercayaan	Vigoda-Gadot dan Talmud (2010)
Dukungan Organisasi	Dukungan organisasi yang dirasakan memiliki hubungan yang kuat untuk dipercaya Harapan yang tidak terpenuhi berdampak pada hubungan kepercayaan	Dirks dan Ferrin (2002)

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan dan praktik manajemen seorang pemimpin sangat penting, terutama dalam hal menegakkan keadilan, seperti; memastikan prosedur, hasil, dan interaksi yang adil dengan bawahan, menggunakan dukungan partisipatif dalam membuat keputusan, menyediakan dukungan organisasi untuk membantu bawahan mengatasi masalah, memastikan harapan mereka sepenuhnya, dan menggunakan gaya kepemimpinan transformasi dan transaksional. Sebagai manajer, harus secara konsisten menunjukkan perilaku yang mengedepankan kepercayaan, seperti konsistensi, integritas, kepedulian, dan kebajikan. Dengan kata lain, para manajer yang dapat dipercaya mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan karyawan serta melindungi hak-hak mereka. Manajer yang memperlakukan karyawan mereka secara adil, membuat tindakan dan alasan mereka untuk tindakan tersebut dapat dimengerti, dan yang membuat keputusan berkualitas lebih cenderung dipercaya.

Perilaku sebagai 'pengawas' yang menunjukkan kebaikan terhadap bawahan memiliki dampak positif dalam tumbuhnya kerelaan bawahan untuk mendukung supervisor mereka, seperti norma timbal balik yang dijelaskan oleh teori pertukaran sosial. Selain itu, kebajikan pemimpin terhadap para pengikutnya juga memiliki efek positif yang signifikan. Temuan ini konsisten dengan teori pemrosesan informasi sosial, yang mengemukakan bahwa individu mengamati bagaimana orang lain diperlakukan dan mengubah sikap, niat, dan perilaku mereka sesuai dengan itu. Oleh karena itu, hubungan kepercayaan dapat berkembang baik melalui pertukaran, di mana jika saya memperlakukan anda dengan baik anda cenderung untuk membalas dan memperlakukan saya dengan baik, dan dengan mengamati perilaku pemimpin yang dapat dipercaya dan meniru mereka.

Penelitian lain menyarankan petunjuk tambahan yang diterapkan para bawahan untuk menentukan berapa banyak mereka harusnya memercayai pemimpin mereka. Ini mencakup apakah para pemimpin memantau kinerja bawahan sesuai dengan kinerjanya, menyediakan bimbingan untuk meningkatkan kinerja individu, memberikan dukungan dalam kasus masalah dengan orang lain, menunjukkan keterbukaan terhadap gagasan bawahan, dan menggunakan pemecahan masalah yang berhubungan dengan kerja sama. Yang penting, penelitian menunjukkan bahwa penghargaan seorang pemimpin atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik tidak selalu mengarah pada kepercayaan; Bawahan mencari lebih dari sekadar "pekerjaan yang baik" sebelum memutuskan apakah untuk memercayai pemimpin mereka atau tidak. Kita lebih cenderung memercayai orang lain yang "mendukung kita" sewaktu menghadapi problem, membantu kita terus memperbaiki pekerjaan kita, dan bekerja sama untuk mengatasi problem ketimbang membuat keputusan yang sewenang-wenang.

Persepsi keadilan juga penting dalam menentukan apakah kita cenderung memercayai organisasi dan pemimpin atau tidak. Keadilan interaksional, atau persepsi bahwa kita menerima perlakuan yang adil dan interpersonal dari pemimpin kita, mempengaruhi apakah kita percaya bahwa pemimpin kita baik dan memiliki integritas. Karyawan menggunakan persepsi keadilan secara keseluruhan untuk memutuskan apakah untuk memercayai otoritas organisasi. Persepsi keadilan juga memainkan peran besar ketika karyawan tidak yakin apakah untuk memercayai pemimpin mereka atau tidak. Misalnya, apakah kita menyadari atau tidak bahwa proses baru untuk memberikan bonus adalah sesuatu yang "adil" atau tidak, dan apakah kita percaya atau tidak itu dikomunikasikan dengan efektif, kemungkinan besar akan berdampak pada tingkat kepercayaan kita baik pada manajer maupun organisasi secara keseluruhan.

Yang menarik, penelitian tidak menemukan hubungan antara kepercayaan kepemimpinan terhadap lamanya hubungan antara pemimpin dan bawahan, dan hanya hubungan lemah antara kepercayaan pada pemimpin dan kecenderungan bawahan untuk percaya, atau sejauh mana pendekatan hubungan baru mempengaruhi pola pikir tentang lebih percaya atau tidak percaya. Karakter ini sangat berarti bagi para manajer yang berusaha untuk mengembangkan hubungan kepercayaan dengan bawahan mereka, karena itu menunjukkan bahwa meskipun bawahan berbeda dalam kecenderungan mereka untuk mempercayai orang lain, perbedaan sikap atau kepribadian ini menjelaskan sedikit kepercayaan nyata bawahan kepada para pemimpin mereka. Selain itu, penting untuk menandakan bahwa manajer mungkin sering menganggap durasi waktu dalam menjalin hubungan kerja (dengan bawahan) memberikan pengaruh pada kesediaan para bawahan untuk memercayai mereka, dalam kenyataannya kepercayaan dapat menjadi jauh lebih spontan, dinamis, dan tak terpisahkan. Oleh karena itu, manajer hendaknya tidak berasumsi bahwa waktu akan secara otomatis menuntun pada hubungan yang lebih saling percaya, juga tidak bisa mereka berasumsi bahwa karyawan yang memiliki hubungan jangka panjang secara otomatis lebih dapat dipercaya daripada karyawan baru.

Penting juga untuk memerhatikan bahwa hubungan antara imbalan/penghargaan dan kepercayaan sangatlah rumit dan para pemimpin tidak dapat sekadar "membeli" kepercayaan dari bawahan mereka dengan kenaikan gaji dan bonus. Penafsiran bawahan tentang apa arti hadiah atau bonus "dan bagaimana itu diterapkan dan dikomunikasikan sangat dipengaruhi oleh apakah mereka memercayai pemimpin mereka atau tidak. Bonus yang sama dapat secara simultan dianggap oleh bawahan yang percaya sebagai imbalan dan motivator sejati untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik; Secara pribadi, itu mungkin dianggap sebagai "trik" atau "perangkap" yang dirancang untuk memeras karyawan yang 'dianggap' kurang percaya untuk agar bekerja lebih giat.

Sebagai individu, ketika menjalin hubungan baru dengan orang lain selalu ada harapan mengenai sejauh mana orang lain dapat dipercaya, dan ekspektasi ini memiliki konsekuensi penting dalam hubungan yang berkembang. Penelitian menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan yang paling positif akan berhasil ketika manajer dan karyawan memulai sebuah hubungan baru dan berkomitmen untuk mengedepankan rasa saling percaya. Mereka yang lebih bersedia untuk membalas kepercayaan pihak lain akan menghasilkan hubungan saling percaya yang sangat baik. Dengan demikian, akan sangat berguna bagi kita untuk membangun hubungan baru dan menyakinkan pihak lain untuk menyigkirkan rasa ragu dan mengomunikasikan kesediaan anda untuk memercayai dia sejak dini, sehingga pihak lain akan membalas kepercayaan tersebut. Namun, seperti kebanyakan

kecenderungan perilaku, kecenderungan alami seseorang untuk percaya sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang berkembang. Bayangkan anda telah bekerja di sebuah perusahaan selama 5 tahun, dan selama periode ini telah memiliki lima manajer yang berbeda, masing-masing berjanji untuk mengubah departemen dengan visi baru dan inisiatif baru, hanya untuk menjawab tantangan dan kemudian pergi meninggalkan perusahaan. Seberapa besar kemungkinan Anda akan mempercayai manajer keenam dengan visi barunya? Memahami sejarah perusahaan dan rekan kerja dalam tim sangat penting ketika memasuki posisi di lingkungan yang baru. Jika hubungan sebelumnya ditandai dengan tingkat kecurigaan dan ketidakpercayaan yang tinggi, kemungkinan besar akan lebih sulit mendapatkan kepercayaan dari bawahan.

2.2.1 Variabel Tingkat Organisasi : Etika dan Politik

Penting untuk menekankan bahwa karyawan tidak mengembangkan kepercayaan pada pemimpin mereka hanya berdasarkan proses interpersonal. Persepsi tentang etika atau rasa saling percaya bersama juga meningkatkan kepercayaan pada atasan, yang pada gilirannya mengurangi pertemuan interpersonal dan kerumitan emosional. Persepsi bawahan tentang iklim kerja etis berhubungan langsung dengan pengawasan kepercayaan, menunjukkan bahwa faktor-faktor tingkat organisasi dapat "mengacaukan" persepsi dari kepercayaan seorang pemimpin. Di sisi lain, jika anda melihat bahwa kebijakan organisasi melalui bonus dan promosi tidak adil, kemungkinan kecil untuk mempercayai manajer untuk menerapkannya secara adil. Persepsi politik organisasi tingkat tinggi juga dapat mengikis tingkat kepercayaan pada para pemimpin dan rekan kerja. Organisasi di bidang politik memiliki tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih rendah, juga tingkat stres dan kelelahan emosi dan pikiran yang lebih tinggi. Sementara penelitian menunjukkan bahwa adanya kepercayaan dan dukungan sosial dapat membantu meminimalkan kekacauan ini, sementara di sisi lain lebih sulit untuk membangun dan mempertahankan hubungan saling percaya dalam organisasi di mana hubungan saling percaya justru paling menguntungkan.

Sebagai hasil dari faktor - faktor organisasi ini, penting untuk menandakan pentingnya memerinci "Kepada siapa kita percaya". Penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan kepada pemimpin memiliki dampak langsung yang sama atau lebih besar terhadap kinerja, altruisme, niat untuk berhenti, dan kepuasan kerja, daripada kepercayaan pada kepemimpinan organisasi. Namun, kepercayaan pada kepemimpinan organisasi cenderung memiliki dampak yang lebih besar pada hasil level organisasi seperti apakah seorang karyawan berkomitmen pada perusahaan dan akan tetap tinggal bahkan jika

mereka menerima tawaran yang lebih menarik di tempat lain. Pola ini menunjukkan bahwa bawahan dapat dan melakukan mengembangkan hubungan saling percaya yang berbeda dengan pemimpin langsung mereka versus pemimpin yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi. Selain itu, tingkat jabatan mempengaruhi bobot yang diberikan pada berbagai faktor dalam menentukan apakah untuk mempercayai para pemimpin kita atau tidak. Misalnya, karyawan yang menduduki posisi tingkat tinggi dalam manajemen cenderung lebih menekankan pada rasa kontrol dan otonomi, sementara karyawan tingkat rendah seperti staf administrasi dan karyawan biasa cenderung lebih menekankan pada kualitas hubungan tempat kerja mereka dan keadilan dan keadilan yang dirasakan dari pemimpin.

2.2.2 Konsekuensi Kepercayaan pada Hubungan Pemimpin-Bawahan

Jadi mengapa kepercayaan menjadi sangat penting dalam kepemimpinan? Sebagian, jawaban atas pertanyaan ini adalah bahwa kepercayaan kepada para pemimpin secara signifikan berkaitan dengan berbagai aspek sikap, perilaku, dan hasil kinerja (lihat tabel 2.2). Untuk perilaku dan hasil kerja, kepercayaan berhubungan dengan segala bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): altruisme, kebajikan sipil, kesungguhan, kesopanan, dan sportivitas. OCB adalah perilaku karyawan atau anggota organisasi yang bersifat sukarela diluar *job description* dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, namun sangat menguntungkan perusahaan karena dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terkait dengan sistem penghargaan formal.

Kepercayaan juga memiliki hubungan yang relatif lemah tetapi signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Kepercayaan pada kepemimpinan juga secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan dan terkait kuat dan positif dengan apakah karyawan mengidentifikasi dengan organisasi mereka atau tidak. Hampir semua penelitian menyatakan, kepercayaan memiliki hubungan yang cukup besar dengan apakah karyawan berniat meninggalkan pekerjaan mereka, atau niat berpindah, serta apakah mereka percaya informasi yang diberikan oleh pemimpin, dan mendukung keputusannya. Akhirnya, dan mungkin tidak mengherankan, kepercayaan juga sangat terkait dengan kepuasan terhadap pemimpin dan persepsi kualitas hubungan pemimpin-bawahan.

Yang membedakan kualitas hubungan yang satu dengan lain adalah kekuatan kepercayaan yang terbangun. Bila kepercayaan semakin kuat maka relasi yang dibangun juga akan kuat bahkan bisa mencapai jangka waktu yang panjang, bahkan tanpa batas waktu. Didalam perusahaan, kepercayaan ini menjadi sangat mendasar untuk mendorong agar

setiap orang yang bekerja dalam sebuah perusahaan memberikan yang terbaik, berusaha menjadi karyawan yang high performance, produktifitas tinggi sehingga target dan tujuan dari perusahaan bisa terwujud.

2.2.3 Kepercayaan sebagai Penyangga

Kepercayaan juga penting untuk efek penyangga atas perannya menghadapi situasi tempat kerja yang negatif. Misalnya, Bal, de Lange, Ybema, Jansen, dan van der Velde (2011) menyelidiki hubungan antara kepercayaan, keadilan prosedural, dan pergantian karyawan dalam survei longitudinal tiga tingkat pada 1.597 karyawan Belanda dan menemukan bahwa pada saat ada perubahan, kepercayaan pada pemimpin menjadi penting dalam menentukan apakah karyawan memutuskan untuk tetap bersama organisasi atau tidak.

Tabel 2.2
Hasil dari Kepercayaan

Tema	Kunci Pencarian	Referensi
Tata krama	Kepercayaan kepada supervisor memperkuat komitmen kasih sayang dan identifikasi organisasi	Costigan et al. (2006), Ertuk (2010), Straitel (2005)
	Kepercayaan memiliki hubungan yang signifikan pada kepuasan pekerjaan dan komitmen organisasi	Dirks dan Ferrin (2002)
Hasil perilaku	Pengikut percaya pada pemimpin dan identik dengan kolektif keduanya memainkan peran penting dalam menerjemahkan pengorbanan seornag pemimpin ke dalam kerjasama bawahan	De Cremer dan van Knippenberg (2005)
	Kepercayaan secara signifikan berkaitan dengan sikap tidak mementingkan diri, kebajikan sipil, kesadaran, kesopanan dan sportivitas	Dirks dan Ferrin (2002)
	Kepercayaan meningkatkan pembesaran peran karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi	Chiaburu dan Marinova (2006)
Hasil kinerja	Kepercayaan memiliki hubungan yang relatif lemah tetapi signifikan dengan kinerja pekerjaan ($r=0.16$)	Dirks dan Ferrin (2002)
	Kepercayaan kepada pemimpin langsung menuntun pada peningkatan kemampuan untuk fokus pada tugas-tugas kerja	Fraizer, Johnson, Gavin, Gooty, dan Bradley Snow (2010)
	Kepercayaan organisasi memungkinkan karyawan untuk fokus dan menambah nilai pada organisasi	Mayer dan Gavin (2005)

Kepercayaan juga memainkan peran penting "ketika atasan mengatakan 'tidak'." Dalam sebuah penelitian, pengikut atau bawahan yang merasa manajer mereka yang menggunakan metode transformasional melaporkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dan reaksi yang lebih baik terhadap penjelasan manajerial ketika jawabannya bukan yang diinginkan oleh pengikut. Penelitian ini memberikan bukti bahwa menginvestasikan waktu dan energi untuk mengembangkan gaya kepemimpinan dan hubungan saling percaya akan menghasilkan keuntungan terbesar selama masa-masa sulit atau ketika sebagai bos kita harus menyampaikan berita buruk. Hasil ini juga berlaku dalam perubahan organisasi. Secara khusus, para pemimpin senior yang memercayai meningkatkan kesiapan karyawan untuk transformasi perusahaan. Selain itu, pada perusahaan yang sedang mengalami merger, relokasi, atau perampingan, tingkat kepercayaan yang lebih tinggi meningkatkan komitmen pengikut terhadap organisasi, bahkan ketika karyawan merasa mereka tidak memiliki banyak kendali atas perubahan itu sendiri. Dan akhirnya, temuan dari tim R&D, sebuah perusahaan otomotif multinasional menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik dan kepercayaan pada manajemen puncak berdampak positif pada sejauh mana tim bersedia dan mampu mengimplementasikan perubahan baru. Semua penelitian ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan kepercayaan menghabiskan waktu dan energi dengan baik, karena kepercayaan akan bertindak sebagai penyangga penting ketika keadaan sedang sulit, adanya perubahan yang diperlukan, atau proses baru yang perlu diterapkan.

2.2.4 Pemimpin yang Memercayai Bawahan

Seperti halnya aspek lain dari hubungan pemimpin-bawahan, perhatian yang jauh lebih besar telah diberikan pada pentingnya kepercayaan bawahan pada pemimpin daripada sebaliknya: sejauh mana pemimpin memercayai bawahan. Perilaku pemberdayaan pemimpin, atau sejauh mana pemimpin bersedia untuk berbagi kekuasaan dan pengambilan keputusan dengan bawahan, bergantung pada kepercayaan pemimpin terhadap kinerja dan integritas para bawahan. Pendekatan ini pada dasarnya seperti membalikkan cermin, pendekatan kepercayaan pemimpin sebagai anteseden dari perilaku pemberdayaan pemimpin daripada sebagai konsekuensi. Ini memberikan kesan bahwa pemimpin harus mengembangkan tingkat kepercayaan pada bawahan mereka sebelum kemauan untuk mendelegasikan tanggung jawab atau berbagi pengambilan keputusan.

Pemimpin yang efektif tidak hanya perlu mendapatkan kepercayaan dari para bawahannya tetapi juga harus belajar untuk memercayai para bawahannya. Pemimpin yang terpercayai akan berusaha mengembangkan karyawan yang lebih produktif, menawarkan dan

memberikan bantuan yang dibutuhkan di luar pekerjaan rutin mereka, dan bersedia tetap bersama organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama. Namun, kenyataan yang umum terjadi, secara hierarkis posisi manajer memiliki sedikit interaksi langsung dengan bawahan, sehingga membatasi kesempatan bawahannya untuk menunjukkan kepercayaan mereka. Oleh karena itu, para pemimpin mungkin mendapat manfaat dengan memperluas kepercayaan kepada pengikut bahkan sebelum mereka mendapatkan cukup pengalaman dengan pengikut untuk menilai kepercayaan mereka. Intinya, ini membutuhkan sinyal dan isyarat kepada karyawan bahwa pemimpin bersedia mengambil risiko dan menunjukkan inisiatif, meskipun ada potensi kesalahan atau kegagalan.

Selain itu, manajer yang belajar untuk percaya dan bertindak atas kepercayaan tersebut dapat meningkatkan kepercayaan mereka sendiri. Artinya, mendapatkan kepercayaan bawahan adalah tindakan pertama yang mesti dilakukan sebagai manajer terpercaya. Rekan kerja juga cenderung menaruh lebih banyak kepercayaan pada rekan kerja yang dipercaya oleh para pemimpin tim, terutama ketika kinerja kelompok buruk dan keadaan tidak berjalan dengan baik. Organisasi perlu mengambil langkah-langkah untuk mendorong manajer bertindak dengan cara yang dapat dipercaya, seperti penghargaan dalam pengambilan keputusan bersama dan delegasi serta menghindari menyalahkan atau memperlakukan manajer karena kesalahan bawahannya.

Perbedaan status dan jabatan antara pemimpin dan bawahan juga mempengaruhi kondisi dalam pengembangan kepercayaan. Misalnya, supervisor lebih memperhatikan kondisi kepercayaan yang berhubungan dengan pendelegasian dan melaporkan bahwa keterbukaan terhadap ide, ketersediaan, dan kebijaksanaan adalah aspek terpenting dari bawahan yang dapat dipercaya. Bawahan, di sisi lain, melaporkan bahwa ketersediaan, kompetensi, kebijaksanaan, integritas, dan keterbukaan lebih penting untuk kepercayaan pada pemimpin. Lebih lanjut, karyawan lebih peduli tentang keadilan interaksional atau persepsi bahwa pemimpin mengkomunikasikan keputusan secara adil dan terbuka. Perspektif yang berbeda tentang dasar-dasar kepercayaan ini dapat menciptakan ekspektasi yang bertentangan tentang bagaimana secara efektif membangun kepercayaan antara pemimpin dan bawahan. Misalnya, kita mungkin khawatir bahwa atasan menjelaskan dengan jelas mengapa dia membuat keputusan untuk menghentikan proyek yang menurut kita penting, sementara dia mungkin lebih peduli bahwa kita terbuka terhadap ide-ide baru dan ketersediaan ketika dia memiliki masalah mendesak yang dia ingin delegasikan pada bawahannya.

2.3 Kepercayaan dalam Proses Kepemimpinan yang Dinamis: Transfer Kepercayaan

Meskipun kita hanya mengetahui sedikit tentang apa yang ditekankan oleh para pemimpin dan pengikut ketika memutuskan untuk memercayai atau tidak, namun kita memahami tentang cara-cara di mana kepercayaan berkembang sebagai proses yang dinamis dan terus berkembang. Persepsi kepercayaan memainkan peran penting dalam pengembangan kerjasama baik dalam interaksi antar pribadi maupun kelompok. Secara keseluruhan, hal ini membutuhkan kedua pihak harus mau terlibat dalam menentukan keputusan atau adan menghargai argumen. Hal ini menekankan bahwa kedua belah pihak harus bersedia jika disalahkan dan bertanggung dengan segala keputusan yang mereka buat. Pengembangan rasa saling percaya dan kerja sama melibatkan "tarian rumit" yang berputar seiring waktu dan secara fundamental dipengaruhi oleh gerakan awal. Akibatnya, para pemimpin dan pengikut yang "salah jalan" mungkin kesulitan mengembangkan hubungan saling percaya, karena persepsi awal tentang ketidakpercayaan sering kali mengarah pada keengganan untuk bekerja sama atau berbagi informasi, yang kemudian mengarah pada rasa ketidakpercayaan yang lebih dominan.

Dapt disimpulkan bahwa hubungan saling percaya pemimpin-bawahan bersifat *cyclical*: jika kepercayaan awal di pihak para bawahan dipenuhi dengan perilaku yang mendukung di pihak para pemimpin, kepercayaan kemungkinan besar akan tumbuh dan berkembang. Jadi, tahap awal suatu hubungan sangatlah penting untuk menentukan mutu hubungan itu di masa depan. Menciptakan hubungan saling percaya memang lebih rumit, ada fakta bahwa landasan untuk saling percaya dalam hubungan para pemimpin-bawahan dapat berubah sewaktu-waktu seiring hubungan itu berkembang. Dengan kata lain, sewaktu kita belajar lebih banyak mengenai orang lain melalui pengalaman dalam bekerja dengan mereka, kita mulai memperoleh kepercayaan kita dengan berbagai fakta yang muncul. Dalam hubungan kepemimpinan bawahan yang lebih baru, kepercayaan dikaitkan dengan kesamaan demografis, misalnya, jenis kelamin, etnis, dan usia. Seraya hubungan itu berkembang, pengamatan atas perilaku yang dapat dipercaya menjadi lebih penting, misalnya, bukti bahwa atasan anda melaksanakan janji dan dukungan - nya sewaktu anda membutuhkan bantuan atau sumber daya. Dan akhirnya, dalam hubungan jangka panjang dan lama di mana para pemimpin dan bawahan memiliki sejarah yang panjang bersama tentang bekerja sama, pengembangan perspektif bersama tentang prioritas dan nilai-nilai organisasi adalah penting. Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan anda akan semakin baik seiring waktu dengan adanya pertimbangan-pertimbangan yang muncul.

2.4 Ketidakpercayaan dan Kurangnya Kepercayaan pada Hubungan Pemimpin dan Bawahan

Sayangnya, sangat sedikit penelitian yang berfokus pada "sisi gelap kepercayaan" dan konsekuensinya. Misalnya, seberapa jauh pengikut rela bahkan nekat melakukan perilaku tidak etis atau tidak sehat untuk menyenangkan pemimpin yang mereka percayai? Yang lebih mengejutkan mungkin adalah kurangnya perhatian tentang bagaimana pelanggaran kepercayaan dapat diperbaiki antara pemimpin dan pengikut. Salah satu cara para pemimpin dan pengikut membangun dan menghancurkan kepercayaan adalah melalui pemantauan. Pemantauan di tempat kerja dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, termasuk "memeriksa" pengikut atau menggunakan video (CCTV) dan bentuk teknologi lainnya untuk melacak kinerja dan perilaku kerja (dan diluar jam kerja).

Pemantauan oleh supervisor dapat berhubungan secara negatif dan positif dengan kepercayaan. Misalnya, dalam kelompok kerja yang lebih baru, pemantauan dapat diartikan sebagai memberikan pijakan dan bimbingan yang dibutuhkan pengikut untuk membuat kemajuan menuju tujuan mereka dan dapat membentuk fondasi penting untuk melatih pengikut dan membantu mereka ketika menghadapi hambatan atau "terjebak" dalam situasi yang dilematis. Tantangannya adalah bagaimana memantau karyawan dengan kebajikan dan bimbingan, dan menghindari sinyal-sinyal ketidakpercayaan. Bayangkan bagaimana perasaan Anda jika mengetahui bahwa atasan Anda telah membaca email pekerjaan Anda tanpa sepengetahuan Anda. Sekarang bayangkan Anda mengetahui bahwa atasan Anda telah memeriksa obrolan tim secara berkala untuk mengikuti kemajuan dan membantu tim Anda mengantisipasi masalah di masa depan. Kedua contoh singkat ini menggambarkan kompleksitas hubungan antara kepercayaan dan pemantauan.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa, ketika dikombinasikan dengan penilaian kinerja yang adil, dukungan pemimpin, keterbukaan, dan pemecahan masalah kolaboratif, pemantauan sangat terkait dengan kepercayaan pada manajer. Namun, pemantauan dapat dengan mudah merusak kepercayaan jika tidak dilakukan secara terbuka dan kolaboratif. Dengan demikian, implikasi penting bagi manajer adalah menggabungkan pemantauan yang cermat dengan faktor kepemimpinan yang mendukung untuk memfasilitasi tingkat kepercayaan karyawan yang lebih besar.

2.5 Mempercayai Tanpa Rasa Percaya

Penting juga untuk menunjukkan bahwa hubungan kerja sama yang saling menguntungkan juga dapat terjadi tanpa kepercayaan sama sekali. Misalnya, pemimpin dan pengikut mungkin memutuskan untuk bekerja sama karena berbagai alasan lain. Dalam banyak kasus, bekerja sama mungkin bermanfaat untuk meningkatkan reputasi profesional seseorang; memenuhi kewajiban kontrak; menyesuaikan dengan standar profesional, karena salah satu atau kedua belah pihak mencapai penghargaan finansial untuk melakukannya; atau hanya untuk meningkatkan jaringan profesional seseorang. Jadi, penting untuk tidak terlalu menekankan peran kepercayaan dalam mewujudkan hubungan pengikut pemimpin yang kooperatif, yang dapat saling menguntungkan bagi kedua belah pihak jika tidak ada kepercayaan sama sekali.

Pada beberapa organisasi, terdapat fakta bahwa ditemukan lebih sedikit orang yang dipercaya (atau tidak) dibanding pelaku pekerjaan di bidang yang membutuhkan keahlian yang menghasilkan dan mempertahankan peran itu. Misalnya, kita mempercayai insinyur, dokter, pengacara, dan akuntan dalam banyak situasi karena kita mempercayai profesi dan kode etik terkait, dan oleh karena itu kita mempercayai individu dalam peran tersebut untuk menyelesaikan masalah fisik, medis, hukum, dan fisik. Seperti yang diterapkan pada pemimpin dan pengikut, individu dalam peran sebagai hasilnya terkadang kurang penting daripada kepercayaan atau ketidakpercayaan kita secara keseluruhan terhadap peran yang mereka jalani. Dengan demikian, kepercayaan dari seorang pemimpin didasarkan pada penilaian kita atas sikap dan perilakunya serta kepercayaan umum yang kita miliki kepada mereka yang memiliki otoritas. Ketika Anda memikirkan tentang para pemimpin secara umum, apakah lebih banyak sikap percaya atau tidak percaya muncul di benak Anda? Bagaimana sikap ini memengaruhi hubungan Anda dengan bos baru?

Pertanyaan-pertanyaan ini berpotensi menjadi sangat penting ketika kita mengingat bahwa kepercayaan dan perilaku kooperatif cenderung berputar ke arah positif atau negatif. Artinya, jika kita mempercayai pemimpin kita, kita lebih cenderung bekerja sama dengannya, mengungkapkan informasi sensitif, dan menghilangkan keraguan dalam situasi yang ambigu, yang kemudian meningkatkan kemungkinan dia akan percaya dan bekerja sama dengan kita secara imbal balik. Sayangnya, hal yang sebaliknya juga terjadi, karena persepsi kurangnya kepercayaan dan kerja sama membuat kedua belah pihak mundur dan menghindari risiko lebih lanjut, yang merusak kepercayaan dan perilaku kooperatif di masa depan. Satu perbedaan penting antara kedua spiral ini mungkin adalah peran komunikasi atau ada peluang lain yang terlihat untuk bekerja sama. Melalui

komunikasi dua arah, semua pihak dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang dilema dan tantangan yang dihadapi pihak lain untuk mendapatkan kesempatan tambahan menjelaskan dan mungkin mengubah perilaku mereka, serta memperoleh wawasan tentang perilaku lawan bicara dan potensi pembenaran atau faktor-faktor relevan yang memengaruhi perilaku mereka. Misalnya, komunikasi dapat membantu pengikut untuk memahami alasan kompleks mengapa seorang pemimpin dianggap telah melanggar janjinya untuk tidak melakukan PHK, terlepas dari niat baiknya untuk menepati janjinya. Hasilnya mungkin berupa hubungan yang penuh kepercayaan, yang, karena tidak ada komunikasi, para bawahannya dapat menyadari bahwa sang pemimpin penuh tipu daya dan menyimpulkan bahwa ia tidak lagi dapat dipercaya.

Terakhir, melalui komunikasi, baik pemimpin maupun pengikut memiliki kesempatan untuk membuat komitmen tentang perilaku masa depan mereka dan meminta komitmen atau janji tentang perilaku orang lain dan dapat bersama-sama merencanakan untuk mengoordinasikan tindakan mereka di masa depan sehingga mereka mulai bekerja sama lagi. Misalnya, seorang pemimpin mungkin berjanji untuk mendukung posisi pengikut dalam rapat direksi atau forum lain, menandakan komitmen dan kesediaannya untuk bekerja sama di masa depan.

Terakhir, terdapat bukti yang menunjukkan bahwa membangun kepercayaan dan penggerusan kepercayaan melibatkan proses yang berbeda. Secara khusus, perilaku yang mencerminkan kebajikan pemimpin lebih penting dalam rangka membangun kepercayaan, sementara perilaku yang mencerminkan kemampuan dan integritas pemimpin menjadi hal yang pokok pada sisi penggerusan kepercayaan. Pengikut yang merasa lebih rentan menekankan pentingnya perilaku yang mencerminkan integritas atau kemampuan pemimpin, dan kerentanan juga meningkatkan kemungkinan bahwa kepercayaan akan terkikis. Penelitian lain menunjukkan bahwa ketidakpercayaan adalah konstruksi psikologis yang unik, bukan kebalikan dari kepercayaan. Penemuan ini menunjukkan bahwa proses yang terlibat dalam membangun kepercayaan pemimpin-pengikut mungkin berbeda dari mereka yang terlibat dalam erosi kepercayaan dan bahwa perbedaan harus dibuat antara tingkat kepercayaan yang rendah versus ketidakpercayaan langsung pada pemimpin dan pengikut.

Kesimpulan

Kesimpulannya, kita tahu banyak tentang kepercayaan kepemimpinan bawahan, tetapi mengakui bahwa hubungan saling percaya mungkin bervariasi dalam konteks situasi kerja

yang lebih dan kurang stabil (misalnya, birokrasi pemerintah versus pemula teknologi tinggi), hubungan virtual dan tatap muka, hubungan kepemimpinan sementara versus stabil, dan bentuk organisasi lokal dan global. Selain itu, peran perbedaan budaya lintas budaya dalam pembentukan kepercayaan penting untuk dipertimbangkan dalam konteks kerja yang semakin global. Misalnya, dalam sebuah penelitian lintas nasional terhadap siswa-siswa Kanada dan Jepang, riset memperlihatkan bahwa para pengkritik lebih cenderung mengandalkan kebudayaan — tanda yang konsisten dan cenderung mengabaikan yang tidak konsisten sewaktu menilai seberapa dapat dipercaya mitra yang tidak dikenal. Lebih spesifik lagi, kolektivists membayar lebih perhatian pada faktor-faktor situasional dan kurang perhatian pada kepribadian atau faktor-faktor disposisi dalam penilaian awal mereka dari kepercayaan, sedangkan kebalikannya adalah benar bagi individualis.

Dalam contoh lain, perbandingan lintas budaya antara para bawahan Australia dan Cina menunjukkan bahwa para bawahan Australia melaporkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi kepada para pemimpin mereka daripada para bawahan Cina, dan budaya mengatasi dampak kepercayaan pada hubungan kinerja kepemimpinan. Temuan-temuan penelitian ini menyediakan landasan yang berguna untuk memahami perbedaan garis dasar dalam kepercayaan — faktor-faktor yang relevan di seluruh budaya, serta untuk mengembangkan model yang berbudaya untuk membantu baik pemimpin maupun bawahan mengembangkan dan mempertahankan hubungan kepercayaan di seluruh batas-batas budaya.

Juga penting untuk memeriksa apakah bawahan yang aktif dan berani memerlukan landasan kepercayaan dan peranan apa yang memainkan kepercayaan dalam pemimpin, perilaku "suara", dan meniup siulan. Selain itu, adalah penting untuk mempertimbangkan potensi hambatan budaya (misalnya, jarak kekuatan, pengumpulan, penghindaran ketidakpastian) yang menghambat kepercayaan dan suara dan mencegah versus mendorong bawahan untuk mempertanyakan otoritas. Pertanyaan penting lainnya termasuk potensi penularan sosial dalam penyebaran kepercayaan antara pemimpin dan bawahan, peran "budaya kepercayaan" dalam menekan atau mendorong iklim di mana bawahan merasa bebas untuk mempertanyakan mereka yang berwenang, dan bagaimana organisasi dapat mendorong kepercayaan yang diperlukan untuk dialog konstruktif sebagai mekanisme untuk memperbaiki diri secara internal sebelum situasi yang berbahaya terjadi.

Kepercayaan memainkan peran penting dalam kepemimpinan. Sebenarnya, tidaklah berlebihan untuk menyatakan bahwa kepercayaan adalah akar segala "kepemimpinan

yang besar", dalam hal yang satu berarti sedikit tanpa yang lain. Dalam organisasi global yang semakin berfokus pada pekerjaan pengetahuan, kreativitas, dan pemecahan masalah yang rumit, para pemimpin yang memandang bawahan sebagai komoditas atau sarana untuk mengakhiri keuntungan strategis yang dihasilkan oleh kepemimpinan yang berdasarkan kepercayaan. Para pemimpin yang jauh dan jauh dari karyawan dan menghindari berhubungan dengan mereka menjadi jauh lebih tidak dapat diterima dan jauh lebih tidak normal, semakin meningkatkan pentingnya kepercayaan. Sebagaimana yang ditulis Ernest Hemingway, "cara terbaik untuk mengetahui apakah seseorang dapat anda percayai adalah dengan memercayai mereka. "Langkah pertama yang berpotensi berbahaya ini menyediakan landasan inti bagi hubungan kepemimpinan, dan organisasi harus terus menjelajahi apa yang mendorong para pemimpin dan bawahan untuk mengambil risiko dan pada akhirnya menuai pahala.

Ringkasan Bab

- Kepercayaan didefinisikan sebagai harapan atau kepercayaan bahwa seseorang dapat mengandalkan tindakan dan perkataan orang lain dan bahwa orang itu memiliki niat baik untuk melaksanakan janji mereka. Itu paling berarti dalam situasi-situasi di mana salah satu pihak berisiko atau rentan terhadap pihak lain.
- Para pemimpin yang dapat dipercaya menunjukkan kesanggupan dengan menetapkan arahan yang meyakinkan, menyediakan struktur, dan menunjukkan pengetahuan yang relevan untuk tugas. Selain itu, mereka mengembangkan persepsi kebajikan melalui perilaku pembinaan yang mendorong konteks yang mendukung. Akhirnya, para pemimpin yang dapat dipercaya mengembangkan dan mempertahankan persepsi integritas melalui keadilan, bertindak dengan cara-cara yang konsisten dengan nilai-nilai mereka, dan akuntabilitas.
- Kepercayaan tidak bergantung pada panjangnya suatu hubungan, bonus tambahan, atau bahkan dengan memberi tahu karyawan bahwa mereka telah melakukan pekerjaan yang baik. Sebaliknya, kepercayaan dikembangkan melalui proses dinamis melalui mana setiap pihak memberikan sinyal kepada pihak lain bahwa mereka bersedia bekerja sama dan mengambil risiko.
- Lingkungan kerja yang tidak etis dan organisasi yang sangat politisasi dapat membuatnya sangat sulit untuk mengembangkan hubungan kepercayaan antara pemimpin dan bawahan.
- Pada masa perubahan atau sewaktu menyampaikan berita yang sulit, kepercayaan menjadi penyangga penting terhadap turnover, stres, kelelahan, dan mengurangi komitmen kepada organisasi.

- Para pemimpin yang efektif tidak hanya memperoleh kepercayaan dari para bawahan mereka tetapi juga belajar untuk memercayai para bawahan mereka sebagai balasannya.
- Jika dikombinasikan dengan penilaian yang adil terhadap kinerja, dukungan pemimpin, keterbukaan, dan pemecahan masalah bersama, pemantauan sangat berhubungan dengan kepercayaan kepada manajer. Namun, dengan tidak adanya kondisi ini, pemantauan dapat dengan cepat mengurangi kepercayaan antara pemimpin dan bawahan.

Bahan Diskusi

1. Bagaimana alokasi gaji, bonus, dan sumber daya lainnya dapat memengaruhi persepsi kepercayaan? Bagaimana pemimpin mengkomunikasikan kebijakan dengan cara yang dianggap konsisten dan adil?
2. Apa beberapa alasan mengapa manajer mungkin tampak tidak dapat dipercaya meskipun melakukan yang terbaik untuk konsisten dalam kata-kata dan tindakan mereka?
3. Bagaimana organisasi dapat mendorong para manajer untuk bertindak dengan cara yang penuh kepercayaan, seperti membagikan informasi yang sensitif dan memberdayakan karyawan? Apa saja hukuman atau disinsentif bagi pendelegasian kekuasaan dan pengambilan keputusan?
4. Bagaimana para pemimpin dapat membantu membangun kembali kepercayaan bawahan setelah itu rusak? Bagaimana bawahan dapat membantu membangun kembali kepercayaan para pemimpin setelah itu rusak?
5. Apakah anda setuju bahwa kepercayaan dan ketidakpercayaan adalah proses yang berbeda secara psikologis? Mengapa atau mengapa tidak? Apa implikasinya untuk membina hubungan saling percaya antara pemimpin dan bawahan?

Bab 3

Kepemimpinan dan Perilaku Moral

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Mengetahui tentang teori-teori moral
- Menganalisa kelebihan dan kelemahan teori-teori moral
- Memahami pentingnya moral dalam kepemimpinan
- Mendiskusikan hubungan teori moral dan kepemimpinan

Pendahuluan

Meskipun teori kepemimpinan beragam, satu kesamaan yang menonjol di antara teori kepemimpinan adalah bahwa mereka mengedepankan pentingnya perilaku moral dan etika. Pada umumnya, seorang pemimpin akan dijadikan sebagai panutan atau *role model* bagi bawahan atau pengikutnya dalam bertindak di dalam organisasi. Karena bagaimana sikap seorang pemimpin akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Oleh sebab itulah, seorang pemimpin memiliki kewajiban-kewajiban moral yang disebut dengan etika kepemimpinan. Etika kepemimpinan tersebut merupakan nilai-nilai yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar dapat dicontoh oleh bawahan-bawahan atau karyawan-karyawan. Kepemimpinan merupakan suatu elemen atau komponen yang saling berhubungan satu sama lain untuk menggapai tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut harus diindahkan dengan sikap dan perilaku yang sesuai dengan etika dan moral.

Kepemimpinan moral merupakan kepemimpinan yang membedakan dengan tepat hal-hal yang salah dan melakukan yang benar; mencari yang adil, jujur, dan baik dalam praktek kepemimpinan. Ini pekerjaan yang tidak mudah bagi seorang pemimpin, dan dipastikan perbedaan setiap pemimpin itu terletak pada kepemimpinan moralnya. Ada yang sangat baik dan kuat tetapi banyak juga yang hanya sekederanya saja dan bahkan sering kandas dan tenggelam dalam kebiasaan yang tidak bermoral.

"Selama ini, orang-orang percaya bahwa satu-satunya tujuan membangun industri adalah untuk menghasilkan keuntungan. Mereka salah. Tujuannya adalah untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat"

Henry Ford, *seorang pendiri Ford Motor Company*

3.1 Kepemimpinan dan Perilaku Moral

Seorang pemimpin memegang peranan yang sangat penting dalam menetapkan ethical climate di dalam organisasi dan dalam bertindak, sebagai cerminan yang positif bagi para pengikutnya. Pemimpin memberitahu hal-hal penting melalui tingkah lakunya.

Penelitian tentang kepemimpinan telah berkembang pesat dalam 30 tahun terakhir meskipun tidak dalam arah yang sama. Ada banyak teori kepemimpinan mulai dari yang berdasarkan sifat, gaya dan situasi kepemimpinan dan mewakili berbagai perspektif tentang kepemimpinan. Perbedaan besar dalam teori kepemimpinan yang membahas tentang wilayah baru yang luas yang belum ditemukan. Namun, penelitian terbaru oleh Hernaandez, Eberly, Avolio, dan Johnson (2011) telah mulai memahami bagaimana berbagai teori kepemimpinan ini hampir sama dan bahkan saling terkait dan saling melengkapi. Satu kesamaan utama di antara teori-teori kepemimpinan adalah mereka mengedepankan pentingnya perilaku moral.

Bab ini mengeksplorasi kepemimpinan moral dengan mengetengahkan pertimbangan kontekstual singkat mengenai moral, menguraikan teori-teori moral yang paling umum digunakan, memeriksa setiap teori moral dan kelemahan, membahas hubungan antara teori-teori moral dan teori-teori kepemimpinan dengan memeriksa pertimbangan kontekstual untuk didiskusikan, dan membahas peran utama nilai-nilai pro-sosial dalam teori moral dan kepemimpinan, dan kemudian bab selesai dengan studi kasus dan tes moral yang sederhana. Bab ini akan mempromosikan gagasan bahwa pemimpin moral bertindak dengan cara-cara yang mengupayakan kesejahteraan orang lain, bahkan dengan biaya pribadi.

3.2 Pertimbangan Kontekstual Tentang Teori Moral

Pertimbangan kontekstual pertama adalah istilah yang umum digunakan dalam bidang studi ini. Ada dua istilah yang umum digunakan dalam bidang ini, yaitu "moral" dan "etika". Etika biasanya mengacu pada pengetahuan bawaan tentang benar atau salah, budaya, agama, dan dimensi waktu yang melampaui batas. "Moral" biasanya memaksudkan perbedaan budaya dan agama antara yang benar dan yang salah (Stackhouse, 1995). Kedua istilah ini berasal dari kata Latin dan Yunani yang berarti "kebiasaan". Di luar asal usul etimologis, baik etika maupun moral berkaitan dengan harapan bagaimana orang - orang seharusnya hidup (Gill, 2014; Stackhouse, 1995). Dalam bab ini kita akan menggunakan istilah "moral" sebagai pedoman untuk kedua istilah tersebut.

Pertimbangan kontekstual kedua adalah berbagai sumber yang digunakan dalam pembentukan teori-teori moral seperti teks, penalaran, pertukaran budaya, dan emosi. Sumber - sumber ini berkontribusi pada teori moral dan selanjutnya pada perumusan kewajiban individu atau pribadi atau "oughts" Ketiga, ketika pertimbangan tentang bagaimana seseorang seharusnya hidup berada dalam konteks profesi, peran, atau tanggung jawab tertentu, maka pertimbangan-pertimbangan ini dianggap sebagai etika terapan (Stackhouse, 1995). Akhirnya, pertimbangan moral dapat menekankan individu, masyarakat, masyarakat, atau budaya. Dalam kerangka kerja kontekstual ini, teori-teori etika telah ditetapkan dan telah bertindak sebagai elemen mendasar bagi masyarakat, masyarakat, dan individu.

3.3 Teori Moral

Keberadaan teori-teori moral sudah ada sejak zaman dahulu dan terdapat sumber yang luas tentang asal usulnya. Namun, Stackhouse (1995) memberikan pedoman yang berguna untuk mengklasifikasikan teori moral dengan merujuk pertanyaan sehari-hari yang diajukan orang ketika mencoba menentukan kewajiban moral mereka. Stackhouse menyarankan tiga konsep, yang benar, yang baik, dan yang patut. Konsep 'benar' menyangkut dirinya sendiri dengan prinsip-prinsip universal dan kewajiban kita terhadap prinsip-prinsip itu. Konsep 'baik' berkaitan dengan maksud atau tujuan di dalam atau berkaitan dengan tindakan moral. Konsep 'patut' adalah apa yang diharapkan atau kewajiban dalam situasi tertentu. Masing-masing konsep ini terkait dengan subdisiplin ilmu filsafat moral dan teori moral pada umumnya. Subdisiplinnya adalah filsafat moral deontologis (benar) yang memusatkan perhatian pada tugas kita terhadap prinsip-prinsip universal, filsafat moral teleologis (kebaikan) yang memusatkan perhatian pada tujuan atau tujuan akhir, dan filsafat moral etologi (patut) yang menyangkut dirinya sendiri dengan individu tertentu dan / atau dalam pengaturan tertentu (Gill, 2014; Stackhouse, 1995); lihat Tabel 3.1. Heuristik ini penting karena teori moral klasik memberikan dukungan teoritis untuk berbagai teori kepemimpinan.

Etika deontologi sangat menekankan motivasi, kemauan baik dan watak yang kuat dari perilaku. Kemauan baik adalah syarat mutlak untuk bertindak secara moral. Tindakan yang baik adalah tindakan yang tidak saja sesuai dengan kewajiban melainkan juga yang dijalankan demi kewajiban.

Tabel 3.1
Deontologis, Teologis, dan Filosofi Etika Moral

Konsep Moral	Landasan Moral	Teori Moral
Hal yang Benar untuk dilakukan adalah bertanya "apa asas-asas universal yang utama dan kewajiban kita terhadap asas-asas ini?"	Moral Deontologi berpendapat bahwa kita harus membuat keputusan berdasarkan tugas	Kantian
		Religius
Hal yang Baik untuk dilakukan adalah bertanya "apa tujuannya?"	Moral Teologi fokus pada tujuan atau tujuan adalah hal yang harus di cari	Utilitarianisme
		Kontrak Sosial
Hal yang Cocok untuk dilakukan adalah apa yang terjadi dalam situasi ini?"	Moral Etologi peduli terhadap individu tertentu dan/dalam lingkungan yang spesifik	Kebajikan
		Egoisme etika

Sejumlah teori moral, seperti yang disarankan sebelumnya, tersebar luas, namun tetap ada kelompok teori moral pilihan yang umum digunakan dalam diskusi moralitas, dan banyak yang bertindak sebagai jangkar teoritis untuk sejumlah teori kepemimpinan. Berikut ini adalah ikhtisar singkat dari teori-teori moral yang paling umum dengan evaluasi kekuatan dan kelemahan mereka.

Teori moral Kantian adalah deontologis dalam orientasi, berarti teori moral ini meminta individu untuk melakukan tugas mereka dan mematuhi prinsip-prinsip universal, tanpa memikirkan perasaan. Filosofi moral ini pertama kali diusulkan oleh Immanuel Kant. Misalnya, jika seseorang dimotivasi oleh perasaan iba dan memutuskan untuk membantu tetangga yang lanjut usia menyapu halaman mereka, teori moral Kantian tidak akan menganggapnya sebagai tindakan moral yang baik. Atau, misalnya, jika seseorang memutuskan untuk membantu tetangga yang lanjut usia menyapu halaman mereka karena orang itu berharap tetangga yang lanjut usia itu akan memberi tahu tetangga lain tentang tindakan yang baik itu, sekali lagi hal ini tidak dianggap sebagai tindakan moral. Dalam kedua kasus itu, seseorang bertindak mengikuti perasaan atau kecenderungan, dan hal ini membahayakan tindakan moral. Kenapa? Perasaan ketika bertindak mengharapkan pujian orang itu atas tindakan mereka dalam memberi mereka keuntungan pribadi atau mengakibatkan kerugian pribadi, sehingga tindakan moral selalu dipertimbangkan dalam hal konsekuensi dan karenanya bersesuaian. Alih-alih, ketika seseorang bertindak hanya berdasarkan pada alasan dan kewajiban moral mereka, mereka mengabaikan konsekuensi (Johnson, 2014).

Sementara bertindak tanpa memikirkan perasaan atau tanpa memikirkan konsekuensi mungkin sulit, tantangan yang lebih besar mungkin menemukan asas universal yang

benar untuk dipatuhi. Jadi, bagaimana seseorang menentukan prinsip universal untuk ditaati? Kant memberikan sebuah heuristik yang dikenal sebagai keharusan kategoris, yang menyatakan, "bertindak hanya sesuai dengan moto itu yang dengannya anda dapat pada saat yang sama akan bahwa itu hendaknya menjadi hukum universal" (Patron, 1971, HLM. 136). Apa yang Kant katakan adalah, jika anda memilih untuk bertindak dan menganggapnya sebagai hal yang baik secara moral untuk dilakukan, itu harus dianggap sebagai hukum universal — anda akan mengharapkan orang lain untuk membuat keputusan yang persis sama dalam situasi ini. Akhirnya, ini menciptakan asas-asas atau aturan-aturan spesifik yang merupakan hal yang benar untuk dilakukan dalam setiap keadaan seperti kejujuran (Johnson, 2014; Cahn & Markie, 2011).

Contoh yang berhasil pada Teori Kantian

Seorang pemimpin mendapat laporan bahwa ada karyawan telah berbohong tentang alasan dia terlambat masuk bekerja, dengan alasan ada anggota keluarganya yang sakit.

Sang pemimpin mengaplikasikan teori Kantian jika mereka mengatakan, "berbohong itu salah dan anda akan ditegur. Karena saya selalu jujur dengan anda dan saya mengharapkan hal yang sama dari setiap karyawan."

Teori moral keagamaan juga berorientasi deontologis, yaitu kewajiban individu untuk mematuhi prinsip-prinsip universal. Namun, prinsip universal ini tidak ditentukan oleh nalar seseorang; sebaliknya, mereka mewakili kehendak Tuhan untuk ciptaan-Nya. Pemahaman menurut banyak orang yang taat beragama adalah untuk memahami kehendak Tuhan melalui berbagai cara di mana Tuhan menyatakan dirinya sebagai sang Pencipta (misalnya, Sepuluh Perintah, Injil/Bibel, Al Quran, dll.) Dan kemudian menaati apa yang Tuhan inginkan. Teori moral religius sangat kompleks, seringkali mengandung unsur-unsur filosofi deontologis, teologis, dan moral terapan (Warburton, 2012). Selain itu, bagi banyak orang beragama, menaati Tuhan adalah tindakan pengabdian yang terkait dengan identitas pribadi mereka. Dengan demikian, orang yang taat beragama memilih untuk bertindak secara moral; mereka melakukannya sebagai sarana untuk melestarikan atau meningkatkan aspek fundamental dari identitas mereka, khususnya siapa mereka sebagai manusia dan di mana mereka berasal (Ewest, 2015). Apa pun motivasinya, bagi mereka yang taat beragama, tindakan moral mengacu pada apa yang diharapkan atau diinginkan Tuhan atas perilaku mereka. Bagi mereka yang taat beragama, prinsip universal dan karakter Tuhan adalah satu dan sama (Gill, 2014).

Contoh yang berhasil pada Moral Keagamaan

Seorang pemimpin mendapat laporan bahwa ada karyawan telah berbohong tentang alasan dia terlambat masuk bekerja, dengan alasan ada anggota keluarganya yang sakit.

Sang pemimpin menjawab dalam teori agama jika mereka mengatakan, "berbohong itu salah dan anda akan ditegur. Allah telah memerintahkan kita untuk menjadi jujur dan kita tidak boleh melanggar kehendak-nya."

Kelebihan dan kelemahan filsafat deontologis penting untuk dipertimbangkan. Teori moral deontologis atau berdasarkan kewajiban melakukan pekerjaan yang baik dalam menciptakan aturan setiap orang dapat mengikuti serta memprosentasikan konsistensi dalam keputusan, tetapi tidak becus dalam menangani konsekuensi, dan mereka mengabaikan situasi individu; Lihat tabel 3.2.

Tabel 3.2
Kekuatan dan Kelemahan Filosofi Deontologi

Konsep	Kekuatan	Kelemahan
Kebenaran	Menjawab pertanyaan " apa asas-asas universal utama dan kewajiban kita terhadap asa-asas ini?"	
	• Etika memberikan pemahaman yang jelas tentang kewajiban moral kita dengan menciptakan norma atau aturan untuk diikuti	
	• Etika ini merangsang konsistensi dalam mengambil keputusan	
Kebaikan		Melewatkan pertanyaan yang belum terjawab "apa tujuan dalam perilaku moral ini dan apa hasilnya?"
		• Meninggalkan konsekuensi dan hasil yang tak terungkap
Kecocokan		Melewatkan pertanyaan yang belum terjawab " Apa yang terjadi dalam situasi tertentu?"
		• Abaikan perbedaan antara situasi dan individu

Teori moral utilitarianisme secara jelas memikirkan konsekuensi atau tujuan dari perilaku moral, sehingga menjadikannya sebagai filosofi moral yang patut dipertimbangkan secara teleologis. Dua filsuf dihubungkan dengan filosofi moral ini, John Stuart Mill dan Jeremy Bentham. Keduanya memahami bahwa tujuan aktivitas manusia adalah bertindak sedemikian rupa untuk menghasilkan kebahagiaan manusia yang paling besar. Keduanya berpendapat bahwa keputusan moral terbaik adalah keputusan yang menghasilkan keputusan yang menghasilkan paling baik atau paling bermanfaat bagi sebagian besar orang. Kegunaan (kegunaan) atau barang dapat diterapkan pada situasi tertentu atau apa yang terbaik dalam kebanyakan konteks, sehingga menciptakan aturan untuk situasi tersebut. Tantangan dengan teori moral ini adalah untuk menentukan apakah hasil potensial dari suatu tindakan akan menciptakan manfaat atau konsekuensi negatif (Driver, 2014; Cahn & Markie, 2011; Warburton, 2012)

Contoh yang berhasil pada Teori Moral Utilitarianisme

Seorang pemimpin mendapat laporan bahwa ada karyawan telah berbohong tentang alasan dia terlambat masuk bekerja, dengan alasan ada anggota keluarganya yang sakit.

Sang pemimpin menggunakan paham dari teori utilitarianisme jika mereka mengatakan, "Anda telah melakukan kesalahan karena berbohong, karena ketika anda berbohong dan datang ke tempat kerja terlambat, seluruh rekan kerja lain kena dampaknya, mereka harus bekerja ekstra keras."

Teori moral kontrak sosial juga mempertimbangkan tujuan akhir atau negara dan karena itu juga merupakan filsafat teleologis. Salah satu yang pertama untuk membuktikan bahwa perspektif moral ini adalah Thomas Hobbes, yang yakin bahwa manusia egois. Hobbes juga percaya bahwa setiap orang memiliki hak untuk melestarikan keberadaan mereka sendiri dan tidak akan melakukan apa pun yang menghancurkan diri mereka sendiri. Akan tetapi, manusia berhak mencelakakan orang lain jika orang lain menghalanginya untuk tetap hidup. Individu dapat menggulingkan orang lain karena individu setara dengan satu sama lain, artinya setiap orang memiliki karunia yang dapat digunakan untuk menggulingkan orang lain. Misalnya, orang yang kuat mungkin dibunuh dalam tidurnya oleh orang yang pintar, dan orang yang pintar mungkin disusul oleh orang populer yang dapat menjalin persahabatan. Akan tetapi, ada suatu problem jika setiap orang sama - sama dapat dibenarkan untuk mengejar kepentingan diri sendiri, dan jika setiap orang dapat saling membahayakan, bahayanya adalah bahwa tindak kekejaman akan terjadi.

Solusinya adalah dengan menggunakan akal sehat dan menyadari satu-satunya pilihan adalah menanggukkan hak untuk merugikan orang lain. Orang itu kemudian harus melepaskan hak-hak mereka dan menyerahkan hak-hak mereka kepada kedaulatan (negara atau pemerintahan) yang melindungi mereka dari saling menyakiti. Oleh karena itu, kedamaian dapat terpelihara melalui hukum-hukum yang diberlakukan oleh peraturan tertinggi yang ditetapkan. Perjanjian oleh individu-individu ini dikenal sebagai kontrak sosial (Lloyd & Sreedhar, 2014).

Contoh yang berhasil pada Teori Moral Kontrak Sosial

Seorang pemimpin mendapat laporan bahwa ada karyawan telah berbohong tentang alasan dia terlambat masuk bekerja, dengan alasan ada anggota keluarganya yang sakit.

Pemimpin menanggapi dalam teori kontrak sosial jika mereka mengatakan, "adalah salah untuk berbohong dan anda akan ditegur, karena ketika anda berbohong dan datang ke tempat kerja terlambat, anda merugikan orang lain dan jika saya tidak menghentikannya, semua orang akan datang terlambat dan mengakibatkan kekacauan."

Kekuatan dan kelemahan filosofi moral teleologis penting untuk dipertimbangkan. Teori - teori moral yang berbasis telologis atau tujuan melakukan pekerjaan yang baik untuk menemukan manfaat terbesar bagi orang - orang dan juga melakukan pekerjaan yang baik untuk menganalisis situasi tertentu tetapi melakukan pekerjaan yang buruk untuk menciptakan aturan umum untuk diikuti di masa depan, dan hal itu dapat menjadi tidak konsisten ketika menggunakan kriteria yang sama dan mengabaikan situasi individu; Lihat tabel 3.3.

Tabel 3.2
Kekuatan dan Kelemahan Filosofi Teologi

Konsep	Kekuatan	Kelemahan
Kebenaran		Melewatkan pertanyaan yang tak terjawab “apa prinsip universal yang menyeluruh dan kewajiban kita terhadap asas-asas ini?”
		Tidak ada aturan/normatif umum
		Menciptakan inkonsistensi dalam keputusan

Kebaikan	Menjawab pertanyaan “apa tujuan dalam perilaku moral dan apa hasilnya?”	
	• Temukan hasil yang paling bermanfaat untuk situasi tertentu	
Kecocokan	Menjawab pertanyaan “apa yang terjadi dalam situasi ini?”	Melewatkan pertanyaan yang tidak terjawab “apa yang terjadi pada individu tertentu?”
	• Mempertimbangkan perbedaan antar situasi	• Abaikan perbedaan antar individu

Teori moral kebajikan adalah teori moral yang harus dianggap sebagai etos, karena mempertimbangkan bagaimana seharusnya seseorang bertindak dalam situasi tertentu. Teori moral ini sebagian besar didasarkan atas etika Nicomachean dari aristoteles (Irwin, 1999). Tidak seperti falsafah moral deontologis dan teleologis, etos biasanya berkaitan dengan tindakan individu atau situasi individu tertentu. Teori kebajikan menginginkan tindakan yang memungkinkan kehidupan seseorang untuk dikekang. Individu harus memilih dalam situasi atau tindakan kehidupan mereka yang selaras dengan rancangan sifat manusia mereka dan bertindak dengan cara untuk memperkaya sifat ini (juga dianggap sebagai karakter mereka). Rancangan manusia dapat dianggap berasal dari pencipta atau dari seleksi alam (evolusi). Karena orang harus memilih untuk melakukan yang benar, diasumsikan oleh para penganut teori kebajikan bahwa kebajikan, atau pilihan yang benar secara moral, bukanlah bawaan (rumah sakit jiwa, 2013; Russell, 2013; Skyrms, 1996; Warburton, 2012).

Contoh yang berhasil pada Teori Moral Kebajikan

Seorang pemimpin menemukan karyawan telah berbohong tentang alasan dia terlambat masuk bekerja, dengan alasan ada anggota keluarganya yang sakit.

Pemimpin menanggapi dalam teori kebajikan jika mereka berkata, “Adalah salah untuk berbohong dan Anda akan ditegur, karena jika Anda berbohong Anda membuat saya mempertanyakan tipe orang tipe orang seperti apa Anda dan Anda pasti akan membatasi diri.”

Teori moral Ego adalah bagian dari filsafat etos. Seorang egois beranggapan, seperti dalam teori kontrak sosial, bahwa manusia akan bertindak sehubungan dengan kepentingannya sendiri. Tetapi, yang lebih penting, suatu tindakan dianggap benar secara moral jika dilakukan dengan minat pribadi. Namun, orang-orang yang menganggap diri penting memperhatikan tindakan orang lain. Bagi mereka, jika mereka menyakiti atau mengkhianati orang lain, hal itu mungkin bukan yang terbaik bagi mereka, karena mereka dapat dirugikan sebagai balasannya; Oleh karena itu, para egois akan membantu orang lain, ketika hal itu membantu mereka (Shaver, 2015)

Contoh yang berhasil pada Teori Moral Ego

Seorang pemimpin mendapat laporan bahwa ada karyawan telah berbohong tentang alasan dia terlambat masuk bekerja, dengan alasan ada anggota keluarganya yang sakit.

Pemimpin menanggapi dalam teori moral ego jika mereka mengatakan, "adalah salah berdusta dan anda akan ditegur, karena jika berbohong dan datang ke tempat kerja terlambat, anda merugikan orang lain dan mereka akan menaruh dendam pada anda — waspadalah!"

Kelebihan dan kelemahan filsafat teologis penting untuk dipertimbangkan. Teori etika atau situasi atau yang berbasis pada individu melakukan pekerjaan yang baik dalam memperhatikan kekhawatiran seseorang dalam situasi tertentu, tetapi melakukan pekerjaan yang buruk dalam mempertimbangkan konsekuensi keputusan, tidak konsisten ketika diterapkan pada situasi yang sama, dan tidak menyediakan peraturan universal untuk diikuti di masa depan; Lihat tabel 3.4.

Tabel 3.2
Kekuatan dan Kelemahan Filosofi Etologi

Konsep	Kekuatan	Kelemahan
Kebenaran		Melewatkan pertanyaan yang tak terjawab "apa prinsip universal yang menyeluruh dan kewajiban kita terhadap asas-asas ini?"
		• Tidak ada aturan/normatif umum
		• Menciptakan inkonsistensi dalam keputusan
Kebaikan		Melewatkan pertanyaan yang belum terjawab "apa tujuan dalam perilaku moral ini dan apa hasilnya?"
		• Meningggalkan konsekuensi dan hasil yang tak terungkap

Kecocokan	Menjawab pertanyaan “apa yang terjadi dalam situasi ini?”	
	• Mempertimbangkan perbedaan antar situasi dan individu	

Teori-teori moral ini penting, tetapi bagaimana mereka digunakan atau berhubungan dengan teori-teori kepemimpinan? Apakah ada teori kepemimpinan yang murni etis di dunia?

3.4 Pertimbangan Kontekstual Mengenai Kepemimpinan Moral

Sekali lagi, ada beberapa pertimbangan kontekstual yang akan menentukan konteks diskusi tentang kepemimpinan moral. Pertama, untuk dianggap sebagai seorang pemimpin, seseorang tidak harus memiliki moral yang baik. Adolf Hitler, Benito Mussolini, Pol Pot, dan Jim Jones adalah contoh orang yang dianggap pemimpin (setidaknya oleh pengikut mereka), tetapi juga dikenang sebagai orang yang tidak bermoral. Namun, pada saat yang sama, "pemimpin yang tidak bermoral" bagi banyak orang bisa menjadi kontradiksi. Yang pasti, hubungan antara moral dan kepemimpinan tidak terlihat jelas. Faktanya, hanya dalam 30-40 tahun terakhir ini para ilmuwan mulai secara serius mengeksplorasi peran yang dimainkan moral dalam kehidupan para pemimpin.

Kedua, penting untuk dipahami bahwa tidak ada "teori kepemimpinan moral" yang terpadu, yaitu, tidak ada teori kepemimpinan yang secara langsung sesuai dengan teori moral yang disebutkan di atas. Selanjutnya, ketika literatur kepemimpinan mengacu pada "pemimpin moral," literatur tersebut tidak mengacu pada teori kepemimpinan tertentu; sebaliknya, ini biasanya mengacu pada seorang pemimpin yang bertindak dengan cara yang baik secara moral. Secara khusus, ini menunjukkan bahwa pemimpin mengikuti prinsip universal yang baik, mencari hasil yang baik untuk kelompok, atau membuat pilihan yang baik sehubungan dengan karakter mereka. Keempat, ada kesamaan teori kepemimpinan tentang moral. Satu kesamaan penting yang diterima secara luas di antara ahli teori kepemimpinan adalah bahwa sebagian besar teori kepemimpinan menanamkan pentingnya perilaku moral (Ciulla, 2001; Johnson, 2013; Kanungo, 2001; Treviño et al., 2003). Kelima, Northhouse (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan moral "Teori dapat dianggap jatuh dalam dua domain luas: teori tentang perilaku pemimpin dan teori tentang karakter kepemimpinan" (hal. 424). Akhirnya, teori kepemimpinan berdasarkan hubungan lain yang memiliki kesamaan adalah nilai-nilai pro-sosial, dan nilai-nilai pro-

sosial ini adalah esensi dari tindakan moral pribadi yang diarahkan oleh orang lain yang ditemukan dalam beberapa teori moral serta teori kepemimpinan (Ewest, 2015). Nilai-nilai sosial yang pro menekankan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain, bahkan dengan kerugian pribadi.

3.4.1 Perilaku Pro-Sosial dan Teori Kepemimpinan

Mencoba menentukan satu kesamaan di antara berbagai teori moral dan kemudian menerapkan kesamaan tersebut dalam teori kepemimpinan sangat beresiko dan mustahil. Namun seperti yang telah disebutkan sebelumnya, Northhouse (2015) menyajikan metode yang paling umum yaitu mereduksi teori moral menjadi prinsip moral yang terdapat dalam teori kepemimpinan. Masalah yang muncul disini adalah bahwa hal itu sebagian besar sejalan dengan filosofi moral deontologis yang mencari prinsip universal dan mengabaikan filosofi teleologis yang mencari hasil yang baik untuk kelompok dan etologi yang mempertimbangkan situasi khusus individu. Alternatifnya adalah dengan membingkai hubungan antara moral dan teori kepemimpinan dengan kerangka moral nilai-nilai pro-sosial.

Nilai - nilai sosial dari empati dan altruisme sosial terdapat dalam tindakan moral seorang pemimpin. Sebuah tindakan yang berempati menjamin kesejahteraan orang lain dalam kehidupan sehari - hari selaras dengan arah tujuan - tujuan pribadi tanpa melanggar tujuan - tujuan yang benar dari orang lain, karena orang itu ingin tetap harmonis dengan orang lain. Tindakan altruistik tidak memiliki pertimbangan terhadap diri sendiri, hanya berfokus pada tujuan atau kebutuhan orang lain saja (hoff, 2002). Empati dan altruisme adalah komponen penting dalam perilaku pro-sosial. Secara sederhana, ketika para pemimpin bertindak pro- sosial, mereka bertindak dengan cara yang mencari kesejahteraan orang lain, meskipun dengan biaya pribadi.

Avolio dan Locke (2002) menyarankan "pemimpin moral yang paling efektif adalah mereka yang melampaui kepentingan mereka sendiri demi kebaikan kelompok, organisasi atau masyarakat mereka" (HLM. 228). Banyak teori kepemimpinan menekankan perilaku terarah orang lain yang mengandung baik empati maupun altruisme, yang juga merupakan komponen penting dari sejumlah teori moral. Misalnya, salah satu pakar kepemimpinan pertama, Burns (1978), mengkonsep kepemimpinan sebagai berpusat pada orang lain atau diarahkan pada kepentingan umum, jenis kepemimpinan ini yang dia rujuk sebagai transformasi kepemimpinan. Greenleaf 1997 memahami kepemimpinan sebagai pelayanan kepada orang lain, yang dia sebut kepemimpinan yang melayani.

Kepemimpinan otentik mengharuskan para pemimpin untuk setia pada nilai moral mereka sendiri dan mendahulukan kepentingan orang lain. Teori pertukaran sosial memaksa individu untuk memperhatikan dengan cermat kode moral mereka sendiri dan memperhatikan dengan cermat perspektif dari mereka yang menjadi pengikutnya (Komives & Wagner, 2012). Akhirnya, Fry's (2003) teori kepemimpinan spiritual menuntut individu untuk memimpin dengan keprihatinan mereka untuk orang lain agar menghasilkan harmoni; Lihat tabel 3,5. Banyak pakar telah menyertakan perilaku orang lain yang diarahkan sebagai aspek vital teori kepemimpinan'

Tabel 3.5
Teori Kepemimpinan Menekankan Empati dan Altruisme

Teori Kepemimpinan	Cara mereka memasukkan empati atau altruisme
Kepemimpinan Transformasi	Burns menyatakan bahwa para pemimpin itu memberdayakan, mendengarkan dan membantu masyarakat untuk mandiri (hal.37)
Kepemimpinan yang Melayani	"Pastikan bahwa kebutuhan prioritas tertingg orang lain terus diberikan an dilayani" (Greenleaf, 1997, hal. 7)
Kepemimpinan Otentik	"Melayani diri sendiri : Misi dan organisasi menggantikan kepentingan itu sendiri" (george, 2003)
Perubahan sosial	"Memahami perspektif selain anda sendiri merupakan komponen penting untuk berperan serta dalam masyarakat" (Komvines & Wagner, 2012 hal 1650)
Kepemimpinan Spiritual	Kasih yang tidak mementingkan diri sendiri adalah rasa keutuhan, keselarasan, dan kesejahteraan yang dihasilkan melalui perhatian, kepedulian dan penghargaan terhadap diri sendiri (fry, 2003)

3.4.2 Keputusan Moral dan Kepemimpinan Moral

Karena perilaku pro-sosial adalah komponen penting dalam teori moral serta teori kepemimpinan, mereka memberikan prasangka yang baik untuk mengevaluasi apakah keputusan kepemimpinan adalah benar secara moral. Model atau proses pengambilan keputusan Moral semua harus disertai dengan peranan penalaran atau kesadaran yang sangat besar untuk membuat keputusan Moral yang pantas (Kidder, 1995; Ulrich, 2002). Meskipun beberapa teori moral menganggap alasan untuk tidak terlalu sentral, hampir setiap teori moral menggunakan penalaran sebagai suatu komponen untuk menentukan haluan moral yang terbaik.

Meskipun setiap individu menganut teori moral yang berbeda, mereka dapat memasukkan nilai-nilai pro-sosial dalam keputusan kepemimpinan moral. Jika seorang pemimpin dapat mengajukan beberapa pertanyaan sederhana sebelum membuat keputusan, akan

membantu untuk memastikan bahwa keputusan kepemimpinan mencakup masalah moral. Studi kasus dan pertanyaan berikut dirancang untuk memasukkan semua aspek filosofi moral (deontologis, teleologis, dan etologis), menjawab pertanyaan apa yang benar, apa yang baik, dan apa yang cocok serta mempertimbangkan jika keputusan itu bertindak dengan cara yang mencari kesejahteraan orang lain, bahkan dengan biaya pribadi (nilai-nilai pro-sosial).

Studi Kasus 3 : Aspek-Aspek Filsafat Moral

Johan telah diberi mandat untuk mengurus karyawan di sebuah perusahaan akuntansi. Setiap pagi Johan tiba lebih awal untuk mempersiapkan tugas-tugasnya dan memastikan semuanya siap sehingga karyawan memiliki agenda kegiatan kerja sebaik mungkin. Tidak terkecuali hari ini.

Saat karyawan tiba, Johan mencatat waktu kedatangan setiap karyawan, seperti yang diperintahkan oleh atasan. Johan mencatat bahwa salah satu karyawannya, Anton, tidak datang tepat waktu, tetapi itu bukan hal yang aneh. Anton memiliki riwayat tidak datang kerja tepat waktu, dan menurut kebijakan perusahaan, jika Anton terlambat dua kali lagi, Anton akan dilaporkan. Jika Anton dilaporkan ke manajemen atas, dia akan mendapat sanksi penurunan pangkat atau pemutusan hubungan kerja. Johan mendekati Anton untuk menanyakan mengapa dia terlambat lagi.

Anton terlihat lelah, seolah-olah dia tidak cukup tidur, dan terlihat jauh lebih kurus dari terakhir kali Johan melihatnya. Anton sekarang lebih tenang, tetapi diketahui memiliki perubahan suasana hati mulai dari pemarah hingga sangat tertutup. Johan mencoba memulai percakapan dengan santun. Setelah ditanya "mengapa dia terlambat," Anton menjawab bahwa anggota keluarga yang sakit telah menyita waktu dan pikirannya dan dia tidak bisa meninggalkan orang yang dicintainya dalam kondisi seperti itu — jadi dia terlambat. Anton meminta maaf sebesar-besarnya dan mengatakan dia akan mencoba dan berjanji tidak membiarkan hal itu terjadi lagi.

Johan kembali ke meja kerja untuk mencatat kejadian itu, seorang rekan sekerja menyela dan mengatakan bahwa Anton berbohong. Rekan sekerja itu berjalan kaki ke tempat kerja dan berhenti di sebuah kedai kopi satu jam sebelum bekerja. Setiap pagi rekan kerja ini melihat Anton di seberang jalan di sebuah kafe berbicara

dengan seseorang. Rekan sekerja itu memperhatikan bahwa percakapan mereka hangat, dan sering kali mereka melihat Anton menangis. Tapi kafe itu hanya dua blok dari tempat kerja dan harusnya tidak menjadi alasan untuk terlambat kerja.

Johan marah dan ingin bertemu dan menegur Anton. Sewaktu Johan kembali ke meja pengawas dan memikirkan apa yang harus dilakukan selanjutnya, Johan menyadari bahwa Anton bertingkah laku layaknya seorang pengguna narkoba atau penyalahgunaan obat-obatan seperti yang ia lihat saat ada pelatihan supervisor baru-baru ini. Johan tidak yakin apa yang harus dilakukan.

3.5 Tes Moral Secara Sederhana

Sebelum Anda melanjutkan membaca, lihat kembali teori moral yang disebutkan dalam bab ini dan lihat teori mana yang paling Anda kenali. Apakah teori yang Anda identifikasikan dengan deontologis, teleologis, atau etologis? Ingat, setiap teori moral dengan sendirinya meninggalkan pertanyaan moral yang tidak terjawab, dan tujuannya adalah untuk menarik dari masing-masing filosofi moral ini. Selain itu, keputusan moral yang pro sosial juga memperhatikan kesejahteraan orang lain dan merupakan tindakan yang mementingkan diri sendiri. Selanjutnya, putuskan kasus di atas dengan menempatkan diri Anda pada posisi Chris; apa yang akan kamu putuskan dan mengapa? Kemudian tinjau Tabel 3.6 dan lihat apakah solusi Anda lulus uji moral.

Tabel 3.6
Tes Moral

Ajukan pertanyaan-pertanyaan berikut kepada diri Anda :	
Pertanyaan pro-sosial	Konsep filosofi moral
Apakah keputusan saya merujuk pada sebuah asa universal seperti kebaikan hati, kepedulian, dan empati dan apakah solusi yang diusulkan mengilustrasikan asas ini dan menciptakan aturan yang dapat digunakan dikemudian hari dalam situasi yang sama?	Benar – deontologi “Apa prinsip universal yang menaungi dan kewajiban kita terhadap prinsip-prinsip ini?”
Apakah keputusan moral yang dibuat memungkinkan saya atau organisasi untuk mengejar tujuannya tanpa mengganggu tujuan yang lain? Jika jawabannya “ya”, apakah hal itu menunjukkan bahwa tindakan itu mungkin adalah tindakan pro –sosial?	Baik – teologi “Apa tujuan dalam perilaku moral ini; apa hasilnya?”

Apakah orang yang sedang ditindak lanjut menganggap tindakan itu penting? Jika tidak, maka apa tindakan baik dari mereka?	Patut – etologi
	Apakah secara pribadi saya memperoleh manfaat dari tindakan ini? “Apa yang terjadi dalam situasi ini?”

Kesimpulan

Bab ini mengeksplorasi kepemimpinan moral dengan memberikan pertimbangan kontekstual singkat mengenai moral, menguraikan teori moral yang paling umum digunakan, dan memeriksa setiap kekuatan dan kelemahan teori moral, membahas hubungan antara teori moral dan teori kepemimpinan dengan memberikan pertimbangan kontekstual untuk diskusi, dan membahas peran sentral nilai-nilai pro-sosial baik dalam teori moral maupun kepemimpinan, kemudian bab ini diselesaikan dengan studi kasus dan tes moral sederhana.

Para pemimpin moral bertindak dengan cara yang mengupayakan kesejahteraan orang lain, bahkan dengan mempertaruhkan harga diri. Salah satu contoh terbaik dari seorang pemimpin moral dalam abad terakhir ini adalah almarhum Nelson Mandela. Nelson Mandela lahir pada tahun 1918 di Afrika Selatan, yang merupakan negara yang terkotak-kotak dengan paham rasial. Mandela menghabiskan hidupnya untuk memperjuangkan persamaan hak demokrasi warga kulit hitam dan pengentasan kemiskinan di Afrika Selatan. Mandela menghabiskan bertahun-tahun hidupnya di penjara karena aktivitasnya, tetapi akhirnya dibebaskan, dan aktivisme serta kepemimpinannya mengantarkan dia memenangkan Hadiah Nobel, dan pada Mei 1996 Nelson terpilih sebagai presiden Afrika Selatan (Nelson Mandela, 2015). Ketika ditanya apa arti kepemimpinan baginya, Nelson Mandela menjawab, "Pemimpin sejati harus siap mengorbankan segalanya untuk kebebasan rakyatnya". Para pemimpin moral bertindak dengan cara yang mengupayakan kesejahteraan orang lain, bahkan dengan pengorbanan pribadi.

Ringkasan Bab

- Pembahasan tentang teori-teori moral yang paling umum digunakan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan mereka;
 - Teori moral Kantian adalah deontologis dalam orientasinya, berarti teori moral ini meminta individu untuk melakukan tugas mereka dan mematuhi prinsip-prinsip universal, tanpa memikirkan perasaan.
 - Teori moral agama juga deontologis dalam orientasinya, dalam bahwa itu adalah tugas individu untuk mematuhi prinsip-prinsip universal. Namun, prinsip - prinsip

universal ini tidak ditentukan oleh penalaran seseorang; Sebaliknya, mereka adalah wakil kehendak Tuhan bagi ciptaan-nya.

- Teori moral utilitarianisme berpikir tentang konsekuensi atau tujuan perilaku moral, sehingga membuatnya menjadi filosofi moral yang harus dianggap teleologis.
- Teori moral kontrak sosial juga mempertimbangkan tujuan akhir atau negara dan karena itu juga merupakan filsafat teleologis.
- Teori moral yang baik adalah teori moral yang harus dianggap sebagai etos, karena mempertimbangkan bagaimana seharusnya seseorang bertindak dalam situasi tertentu.
- Teori moral ego adalah bagian dari filosofi etos. Seorang egois menganggap, seperti dalam teori kontrak sosial, bahwa manusia akan bertindak dalam hal kepentingan diri sendiri.
- Pengujian tentang peran utama nilai-nilai pro-sosial dalam teori-teori kepemimpinan.
- Para pemimpin moral bertindak dengan cara-cara yang mengupayakan kesejahteraan orang lain, bahkan dengan pengorbanan pribadi.
- Studi kasus sebagai sarana untuk menilai pilihan kepemimpinan moral pribadi.
- Ujian Moral untuk menentukan apakah keputusan kepemimpinan itu bermoral.

Bahan Diskusi

1. Pikirkan orang-orang dalam kehidupan anda yang anda anggap sebagai pemimpin. Apakah orang-orang ini harus bertindak demi kepentingan terbaik orang lain dan rela berkorban demi orang lain? Jika anda menjawab "ya," apakah anda masih akan mengagumi mereka jika mereka tidak lagi pro-sosial?
2. Menurut Anda, apakah mungkin bagi seorang pemimpin untuk bertindak dengan egois dan tetap baik secara moral? Jika Anda menjawab "ya," apa yang akan menjadi kondisi tersebut? Jika Anda menjawab "tidak", mengapa ini tidak mungkin?
3. Teori moral apa yang Anda lihat paling sering digunakan di tempat kerja dan dalam kepemimpinan? Menurut Anda, mengapa demikian?

Bab 4

Kepemimpinan dan Nilai-Nilai

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami pengertian nilai-nilai
- Menjelaskan manfaat penggunaan nilai dalam kepemimpinan
- Memahami hubungan keterkaitan nilai dengan psikologi pemimpin
- Menganalisa tahap perkembangan psikologis dalam bertindak

Pendahuluan

Value-Driven Organization atau organisasi yang digerakkan dengan nilai-nilai adalah apa yang secara aktual menjadi praktek dari organisasi tersebut dan apa yang disaksikan, diyakini, dipercaya, dilakukan dan dipraktekkan oleh para karyawan dalam organisasi. Nilai-nilai merupakan dasar tertentu, acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan. Organisasi yang digerakkan dengan nilai-nilai dapat menjelma menjadi organisasi yang paling sukses di muka bumi ini. Mungkin terdengar seperti klaim yang bombastis: namun ini klaim yang benar dan nyata!

Ini bukan sebuah pandangan baru. Tom Peters dalam karangan buku *best sellemya* "*In Search of Excellence*", mengatakan:

Setiap perusahaan top yang kami teliti memahami dengan jelas untuk apa didirikan, dan menganggap proses pembentukan nilai adalah suatu yang sangat penting. Sesungguhnya, kami bertanya-tanya apakah mungkin menjadikan perusahaan yang bermutu tanpa kejelasan dan jenis nilai yang tepat

Peters bukan satu-satunya peneliti untuk mempertimbangkan nilai-nilai untuk berada di jantung pengambilan keputusan organisasi yang sukses. Rosabeth Moss Kanter, seorang profesor di *Harvard Business School* dan ketua dan direktur *Harvard Advanced Leadership Initiative*, mengatakan sebagai berikut:

Dalam menghadapi turbulensi dan perubahan, budaya dan nilai menjadi sumber utama kontinuitas dan koherensi, pembaruan dan keberlanjutan. Pemimpin haruslah menjadi pembina utama yang mengilhami organisasi dengan nilai yang menginspirasi saat ini dan bertahan di masa depan. Mereka harus menemukan tujuan bersama

dan nilai-nilai universal yang menyatukan orang-orang yang sangat beragam sambil tetap membiarkan memberikan ruang bagi setiap individu mengekspresikan ide dan mengembangkan gagasannya.

Untuk memahami mengapa nilai-nilai begitu penting dan mengapa organisasi-organisasi yang berorientasi pada nilai begitu sukses, kita harus terlebih dahulu memahami apa arti "value-driven". Untuk melakukan hal ini, kita perlu mengetahui apa itu nilai, dari mana itu berasal, dan bagaimana pengambilan keputusan berdasarkan nilai berbeda dari bentuk pengambilan keputusan lainnya.

4.1 Pengertian Nilai

Pengertian nilai secara umum adalah konsep umum tentang sesuatu yang dianggap baik dimana keberadaannya dicita-citakan, diinginkan, dihayati, dan dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari dan menjadi tujuan kehidupan bersama di dalam kelompok masyarakat tersebut, mulai dari unit kesatuan sosial terkecil hingga yang terbesar, mulai dari lingkup suku, bangsa, hingga masyarakat internasional. Nilai juga dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk penghargaan serta keadaan yang bermanfaat bagi manusia sebagai penentu dan acuan dalam menilai dan melakukan suatu tindakan.

Nilai adalah metode singkat untuk menggambarkan apa yang penting bagi kita secara individu atau kolektif (sebagai organisasi, komunitas, atau bangsa). Mereka adalah "singkatan" karena konsep yang diwakili oleh nilai biasanya dapat ditangkap dalam satu kata atau frasa pendek. Misalnya, kejujuran, keterbukaan, kasih sayang, perspektif jangka panjang, dan hak asasi manusia semuanya bisa menjadi nilai. Hal yang menarik tentang nilai adalah bahwa nilai-nilai itu universal: mereka melampaui konteks.

Perilaku, di sisi lain, yang merupakan manifestasi luar dari nilai-nilai kita, bergantung pada konteks. Misalnya, bergantung pada jenis organisasi atau negara tempat tinggal kita, perilaku yang terkait dengan rasa hormat dapat berupa: (a) selalu menyapa orang dengan jabatannya; (b) berjabat tangan hangat; (c) berdiri tegak dan bersujud; atau (d) tidak pernah menyela ketika orang berbicara atau menyatakan pandangan yang berlawanan.

Nilai bisa saja menjadi positif atau berpotensi membatasi. Nilai-nilai positif seperti persahabatan, kepercayaan, dan kreativitas membantu kita terhubung dengan orang lain dan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat. Nilai-nilai yang berpotensi membatasi,

seperti menyalahkan, birokrasi, dan pencarian status, melakukan sebaliknya. Dalam jangka pendek, mereka memungkinkan kita untuk memenuhi kebutuhan mendesak, tetapi dalam jangka panjang mereka kontraproduktif, sering memecah belah, dan sering mengakibatkan putusya koneksi, sehingga mempengaruhi hubungan dan merusak kontribusi positif apa pun yang mungkin dapat kita lakukan. Penggunaan dari nilai-nilai yang sering berpotensi membatasi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan secara sadar atau tidak sadar selalu mengarah pada isolasi, pemisahan, dan kegagalan. Nilai-nilai yang berpotensi membatasi bersumber dari ketakutan ego dan mendukung kepentingan ego sendiri.

4.2 Manfaat dan Fungsi Nilai

Nilai-nilai kita selalu mencerminkan kebutuhan kita. Apapun yang kita butuhkan, kita hargai. Jika seseorang dalam keadaan miskin, mereka cenderung akan menghargai pendapatan dan penghematan keuangan. Jika seseorang sendirian, mereka cenderung menghargai persahabatan dan kedekatan. Jika dalam keadaan tidak sehat atau menderita, saatnya menghargai empati dan kasih sayang. Apapun yang kita anggap hilang dari hidup kita, apa yang kita butuhkan, atau apapun yang kita anggap penting, apa yang kita inginkan lebih dalam hidup kita, adalah apa yang kita hargai. Manusia mengalami tiga tingkat kebutuhan; ini dijelaskan dalam Tabel 4.1.

Tiga tingkat kebutuhan yang ditunjukkan pada Tabel 4.1 adalah penyederhanaan nuansa yang ada antara kebutuhan, keinginan, dan keinginan. Perbedaan yang saya buat, bagaimanapun, antara kebutuhan yang tidak terpenuhi yang menyebabkan kita menjadi cemas dan ketakutan dan kebutuhan yang tidak terpenuhi yang lebih seperti keinginan adalah penting. Izinkan saya menjelaskan alasannya.

Kecemasan dan ketakutan yang dimiliki oleh para pemimpin, manajer, dan supervisor tentang memenuhi kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, terutama kebutuhan emosional, seperti lebih banyak kontrol, rasa hormat, pengakuan, dan kekuatan, adalah sumber utama disfungsi yang ditemukan dalam organisasi. Mereka juga merupakan salah satu sumber utama disfungsi yang ditemukan dalam kehidupan pribadi.

Tabel 4.1
Tingkat Kebutuhan

Tingkat kebutuhan	Deskripsi
Sesuatu yang tidak anda miliki yang anda rasa benar-benar butuhkan	Sesuatu yang anda anggap penting yang jika anda memilikinya, anda tidak akan merasa terlalu cemas atau takut
Sesuatu yang tidak anda miliki cukup dari itu anda merasa benar-benar membutuhkan	Sesuatu yang anda anggap penting yang jika anda memiliki lebih dari itu anda akan merasa kurang cemas atau takut
Sesuatu yang anda inginkan untuk dimiliki atau keinginan yang tidak mewakili kebutuhan langsung atau mendadak	Sesuatu yang tidak anda miliki dan yang anda percayai akan membuat anda lebih bahagia atau meningkatkan kehidupan anda dalam beberapa cara dimasa yang akan datang.

4.3 Kebutuhan Dasar dan Kebutuhan Pertumbuhan

Salah satu peneliti pertama yang memaparkan hubungan antara kebutuhan, nilai, dan motivasi adalah Abraham Maslow. Maslow, salah ahli terkemuka di bidang psikologi humanistik dan positif, mengidentifikasi dua tipe dasar kebutuhan manusia:

Menurut Maslow, pemuasan kebutuhan didorong oleh kekuatan motivasi yaitu motivasi kekurangan (*deficiency growth*) dan motivasi perkembangan (*motivation growth*). Motivasi kekurangan adalah upaya yang dilakukan manusia untuk memenuhi kekurangan yang dialami. Sedangkan motivasi perkembangan adalah motivasi yang tumbuh dari dasar diri manusia untuk mencapai suatu tujuan diri berdasarkan kapasitasnya dalam tumbuh dan berkembang. Kapasitas atau kemampuan diri masing- masing orang berbeda- beda dan merupakan bawaan.

Manusia akan merasa cemas dan takut jika ketidak mampu untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi begitu mereka terpenuhi, kita tidak lagi terlalu memperhatikannya. Alasan perasaan cemas atau takut ketika kebutuhan ini tidak terpenuhi adalah karena merasa perlu memenuhi kebutuhan ini untuk memastikan kesejahteraan fisiologis dan emosional.

Ketika kita mampu memenuhi kebutuhan pertumbuhan, tidak seperti kebutuhan dasar, kebutuhan itu tidak hilang; hal itu menimbulkan tingkat perhatian dan komitmen yang lebih dalam. Alasan kita merasa termotivasi untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan adalah karena hal itu memungkinkan menjadi diri kita yang seutuhnya. Pemenuhan kebutuhan ini merupakan bagian integral dari proses aktualisasi diri. Maslow menjelaskan hubungan antara kebutuhan dasar dan kebutuhan pertumbuhan kita: "Sifat manusia yang lebih tinggi terletak pada sifatnya yang lebih rendah, membutuhkannya sebagai fondasi ... Cara

terbaik untuk mengembangkan sifat yang lebih tinggi ini adalah dengan memenuhi dan memuaskan sifat yang lebih rendah terlebih dahulu.

Dari hal ini, kita dapat melihat bahwa setiap saat, nilai-nilai kita merupakan cerminan motivasi kita, yang merupakan cerminan kebutuhan kita. Oleh karena itu, sewaktu kita tumbuh dan berkembang, nilai-nilai kita berubah sesuai dengan kebutuhan kita yang berubah. Ada dua faktor utama yang menentukan kebutuhan kita dan apa yang kita hargai: tahapan yang telah kita capai dalam perkembangan psikologis kita dan situasi kehidupan di mana kita menemukan diri kita pada saat tertentu dalam waktu. Misalnya, jika kita kehilangan tabungan kita melalui investasi yang tidak efisien dan kemudian kehilangan pekerjaan kita, kita akan segera beralih ke tingkat kelangsungan hidup kesadaran dan nilai stabilitas keuangan.

4.4 Tahapan Perkembangan Psikologis

Ada tujuh tahap perkembangan psikologis yang sesuai dengan musim yang berbeda dari kehidupan kita. Ini diperlihatkan di tabel 4.2. Kolom pertama dari tabel 4.2 mengidentifikasi tahap-tahap pembangunan, dengan tingkat kesadaran yang sesuai dalam tanda kurung. Kolom kedua menunjukkan kisaran perkiraan usia ketika setiap tahap perkembangan psikologis mulai menjadi penting. Kolom ketiga menjelaskan kebutuhan utama yang kita alami pada setiap tahap pengembangan psikologis (juga dikenal sebagai tugas pengembangan). Kolom keempat menunjukkan motivasi yang mendasari pada setiap tahap pembangunan, dan kolom kelima mencantumkan prioritas nilai yang berkaitan dengan motivasi tersebut.

Tabel 4.2
Kebutuhan, Motivasi, dan Prioritas Nilai Yang Terkait dengan Tujuh Tahap Pengembangan Psikologis

Tahap-tahap perkembangan psikologis (tingkat kesadaran)	Tingkat usia normal	Kebutuhan	Motivasi	Prioritas Nilai
Pengabdian (Berbakti)	60+ tahun	Individu berusia lanjut yang bisa melihat kembali masa-masa yang telah dilaluinya dengan bahagia, merasa tercukupi, dan merasa telah memberikan kontribusi pada kehidupan, ia akan merasakan integritas	Berbakti tanpa pamrih	Keadilan sosial

Berintegrasi (Membuat perbedaan)	50-59 tahun	Bekerja sama dengan orang lain yang memiliki nilai dan tujuan yang sama	Membuat perbedaan	Kontribusi
Aktualisasi diri (Kohensi internal)	40-49 tahun	Menjadi pribadi yang lebih utuh dengan menemukan dan mengekspresikan bakat dan bakatnya sendiri	Makna dan tujuan	Integritas
Individuasi (Transformasi)	25-39 tahun	Menjadi diri sendiri yang lebih utuh dengan menemukan dan mengekspresikan nilai dan keyakinan sendiri	Kebebasan dan otonomi	Kebebasan
Membuat perbedaan (self-esteem)	8-24 tahun	Berpenampilan menarik atau menunjukkan keahlian dan bakat Anda sehingga Anda dapat menjadi bagian dari grup	Respek dan Penghinaan	Keamanan
Penyesuaian (relationships)	2-8 tahun	Tetap dekat dengan kerabat dan komunitas sehingga dapat memperoleh rasa aman dan terlindungi	Cinta, Rasa Keamanan, dan rasa memiliki	Keamanan
Kelangsungan Hidup (survival)	Lahir hingga 2 tahun	Memenuhi kebutuhan fisiologis terpenuhi dengan tetap hidup dan sehat	Hidup sehat dengan gizi yang baik	Kelangsungan hidup



Tujuh tahap perkembangan psikologis terjadi secara berurutan. Setiap tahap perkembangan merupakan dasar yang diperlukan untuk tahap berikutnya. Kita tidak dapat melompati tahapan, tetapi kita dapat mulai menjelajahi tahap pengembangan berikutnya sebelum kita sepenuhnya menguasai tahap sebelumnya. Dibutuhkan seumur hidup untuk melewati tujuh tahap pembangunan. Jika kita berhasil menyelesaikan perjalanan itu, kita akan mengalami sukacita dan kepuasan di tahun-tahun terakhir kehidupan kita.

Jika Kita gagal menguasai suatu tahap sepenuhnya, itu menjadi kelemahan fatal yang dapat merusak perkembangan pertumbuhan kita di kemudian hari. Media berita kita penuh dengan cerita seperti: orang-orang yang sangat berpengaruh dan terkenal (seringkali politisi) atau selebriti (orang-orang yang dikenal publik) yang diberitakan berselingkuh, berbohong, mencuri, atau memiliki hubungan seksual yang tidak pantas. Reputasi dan kehidupan mereka seringkali hancur ketika cerita-cerita seperti itu dipublikasikan. Tanpa kecuali, penyebab kematian mereka adalah upaya bawah sadar atau tidak sadar mereka untuk memenuhi kebutuhan kekurangan mereka yang belum terpenuhi.

Kita dapat juga menemukan hal ini terjadi di bidang bisnis. Kejadian-kejadian di Enron, WorldCom, Parmalat, Siemens, Bear Stearns, RBS, Northern Rock, dan Lehman Brothers menjadi saksi atas fakta ini. Dalam setiap kasus, organisasi-organisasi ini menemui ajalnya atau menjadi peaskitan di pasar keuangan karena para pemimpin mereka lebih fokus pada upaya untuk memenuhi kebutuhan kekurangan mereka yang tidak terpenuhi daripada memikirkan untuk menjaga reputasi perusahaan. Mereka mengkompromikan masa depan dan masa depan organisasi mereka dengan membiarkan kebutuhan mereka akan kekuasaan dan pengakuan menghalangi akuntabilitas mereka untuk kesuksesan jangka panjang perusahaan dan kesejahteraan karyawan dan investor.

Sampai kita mampu memuaskan atau menerima kebutuhan yang tidak dimiliki sebagai bayi, anak-anak, atau remaja, kita akan menemukan bahwa diri menjalani hidup yang "menggantung", terus-menerus mencari untuk memuaskan kebutuhan yang mesti ditemukan namun sulit dipahami di tahun-tahun pembentukan awal kita sebagai manusia. Kebutuhan yang tidak terpenuhi ini adalah sumber sebenarnya dari kecemasan dan ketakutan para pemimpin, manajer, dan supervisor. Akibatnya, mereka juga menjadi sumber utama disfungsi dalam organisasi. Kecemasan dan ketakutan inilah yang menghasilkan apa yang dikenal sebagai entropi budaya.

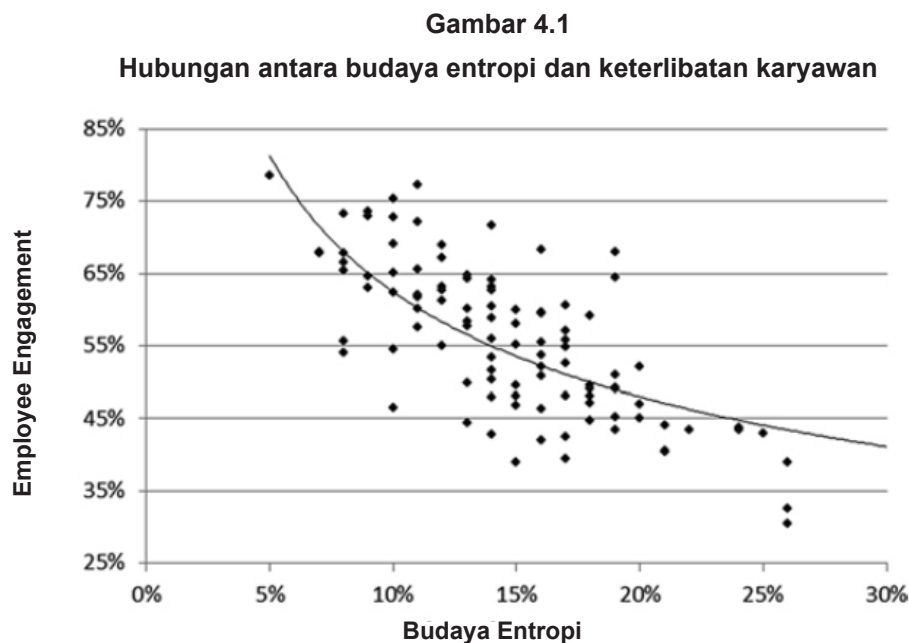
4.4.1 Entropi Budaya

Entropi Budaya / *Toxic Culture* yaitu energi dalam kelompok yang digunakan untuk pekerjaan yang tidak produktif. Entropi budaya mengukur konflik, friksi, dan keputusasaan yang muncul dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Entropi budaya yang disebut juga energi disfungsional, berpengaruh pada kinerja perusahaan. Ketika entropi budaya tinggi, energi yang tersedia untuk produktifitas menjadi rendah, dan berdampak pada kinerja perusahaan juga rendah. Ketika entropi budaya rendah, energi untuk produktifitas menjadi tinggi, dan kinerja tinggi. Ketika derajat disfungsi atau gangguan dalam suatu

organisasi tinggi, karena faktor-faktor seperti pengendalian yang berlebihan, hati-hati, kebingungan, birokrasi, hirarki, kompetisi internal, menyalahkan, jumlah energi karyawan yang harus dikeluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan meningkat. Padahal energi yang terlibat dalam mengatasi entropi budaya adalah energi yang tersedia untuk pekerjaan yang produktif.

Sumber utama entropi budaya dalam organisasi adalah tindakan dan perilaku berbasis rasa takut dari para pemimpin, manajer, dan supervisor. Ketika pemimpin, manajer, dan supervisor cemas dan takut — ketika mereka memiliki kebutuhan kekurangan yang tidak terpenuhi dan terlibat dalam perilaku disfungsional seperti kontrol, manipulasi, menyalahkan, persaingan internal, dll. — Entropi budaya meningkat dan keterlibatan karyawan menurun. Sebaliknya, ketika pemimpin, manajer, dan supervisor terlibat dalam perilaku peduli dan percaya dan fokus pada pemenuhan kebutuhan karyawan dan pemangku kepentingan mereka, entropi budaya menurun, keterlibatan karyawan meningkat, dan profitabilitas serta kinerja melesat melalui atap.

Gambar 4.1 menunjukkan hubungan antara budaya entropi dan keterlibatan karyawan berdasarkan penelitian yang dilakukan *Hewitt Associates* terhadap 163 organisasi di Australia. Kami menemukan bahwa entropi budaya rendah mengarah pada keterlibatan karyawan tinggi, dan entropi budaya tinggi mengarah pada keterlibatan karyawan rendah.



Maksud dari semua ini adalah:

- (a) Entropi budaya adalah indikator utama kinerja. Entropi rendah mengarah pada keterlibatan tinggi karyawan dan kesuksesan tertinggi: entropi tinggi mengarah pada keterlibatan karyawan rendah dan bencana keuangan.
- (b) Sumber utama entropi budaya adalah entropi pribadi para pengawas, manajer, dan pemimpin. Entropi pribadi pengawas, manajer, dan pemimpin mengarah pada entropi budaya, yang mengarah pada rendahnya tingkat keterlibatan karyawan

Studi Kasus : Employee Engagement dan Racun Budaya Perusahaan

Seorang manajer bagian HR (*Human Resource*) di sebuah perusahaan swasta begitu khawatir dengan fenomena *Talent War* atau perang karyawan yang muncul belakangan ini. Beberapa profesional andalannya hengkang ke perusahaan kompetitor. Saat ini memang marak jasa *head hunter* untuk “memburu” para profesional berkualifikasi tinggi. Dalam upaya memenangkan persaingan, perusahaan tertentu memilih membajak profesional terbaik dari luar, meski harus mengeluarkan budget besar.

Bagaimana mempertahankan karyawan terbaik dari serangan *Talent War*? Jawabannya ada pada istilah pengelolaan SDM yang berkembang saat ini, yaitu *Employee Engagement*. Ini adalah kekuatan yang mengikat antara perusahaan dan karyawan baik secara emosional, rasional maupun spiritual yang mampu mendorong kinerja optimal individu sehingga membuat perusahaan mampu mencapai tujuannya dan memiliki keunggulan bersaing.

Employee Engagement, sangat penting dan menunjang peningkatan kinerja perusahaan. Menurut sebuah riset, *Employee Engagement*, dapat memberikan peningkatan kinerja pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen, serta keberhasilan untuk organisasi (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006).

Namun, fakta mengenai tingkat engagement karyawan di perusahaan sangat mengejutkan. Berdasarkan hasil riset dari Galup Management Journal 2001, hanya 1 dari 4 karyawan merasa terlibat atau 26 persen (*engaged*), mereka mencintai apa yang mereka kerjakan dan mereka bersemangat untuk datang bekerja. Sedangkan 2 dari 4 karyawan acuh atau 55 persen (*disengaged*), mereka memencet mesin absensi tetapi hati dan pikiran mereka kemana-mana. Sisanya,

yaitu 1 dari 5 karyawan aktif acuh, atau bahkan menjadi provokator 19 persen (*actively disengaged*), mereka menyebarkan kegalauannya, seberapa jauh mereka tidak puas dengan atasan, rekan kerja atau perusahaan pada umumnya.

Sesungguhnya ada 3 faktor yang dapat menumbuhkan *Employee Engagement*, yaitu keselarasan antara nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi, lingkungan kerja yang kondusif serta sistem kompensasi, *reward* yang adil dan memadai. Dua faktor pertama

merupakan faktor-faktor yang lebih terkait dengan budaya perusahaan, sedangkan faktor terakhir lebih terkait dengan kesejahteraan karyawan.

Dari ketiga faktor tersebut di atas, mana yang paling memberikan dampak terhadap *Employee Engagement*? Leigh Branham dalam "The 7 Hidden Reason Employees Leave : How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late" (2005) menyimpulkan, "Lebih dari 85 persen manajer meyakini bahwa karyawan meninggalkan perusahaan karena mereka tertarik dengan gaji yang lebih besar dan kesempatan yang lebih baik. Namun ternyata, lebih dari 80 persen karyawan mengatakan bahwa faktor yang membuat mereka keluar dari perusahaan karena didorong oleh hal yang berkaitan dengan buruknya praktik manajemen atau racun budaya (budaya perusahaan yang sakit)".

Agar dapat meningkatkan *Employee Engagement*, maka perlu dilakukan pengukuran terhadap kesehatan budaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi. Budaya yang sehat adalah keselarasan antara nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi akan mendorong terjadinya kohesivitas internal, yang kemudian meningkatkan *Employee Engagement* serta perbaikan kinerja.

Tingkat keracunan budaya sebuah organisasi disebut sebagai Entropi Budaya, yaitu energi yang terbuang di tempat kerja untuk hal yang tidak produktif. Entropi budaya antara lain disebabkan oleh birokrasi yang berbelit, kontrol dan kehati-hatian yang berlebihan, saling tidak percaya, saling menyalahkan, kompetisi internal, ketidakjujuran, dan sebagainya. Itu semua tergolong racun budaya perusahaan. Riset yang dilakukan oleh Barret Values Center dan Hewitt Associates terhadap 163 organisasi di Australia (2008), menunjukkan korelasi yang kuat antara tingkat entropi budaya dan *Employee Engagement*.

	Entropi Budaya	Staff Engagement
Lapisan 1 (Terbaik)	5 %	89 %
Lapisan 2	8 %	76 %
Lapisan 3	15 %	55 %
Lapisan 4 (Terburuk)	21 %	40 %

Dari tabel tersebut tampak jelas korelasi antara engagement dengan entropi budaya. Semakin tinggi entropi semakin rendah engagement. Semakin rendah entropi atau semakin rendah racun budaya maka akan semakin tinggi engagement, atau semakin tinggi rasa keterkaitan positif dengan perusahaan. Permasalahan yang sering terjadi adalah para pemimpin tidak mengetahui berapa tingkat keracunan atau entropi budaya dalam perusahaan dan apa penyebab terjadinya penurunan engagement.

Seperti halnya seorang pasien yang menderita sakit dan ingin berobat, perlu cek laboratorium untuk mengetahui kondisi kesehatan tubuhnya. Berapa tekanan darah dan detak jantungnya, bagaimana kadar kolesterolnya, atau bagaimana kondisi ginjal dan levernya? Dari tes laboratorium itulah akan diketahui apa penyakit yang dideritanya dan apa obat yang diperlukan. Demikian juga dalam organisasi perusahaan, perlu diukur berapa entropi budayanya, dan apa saja yang telah menjadi racun budaya apakah birokrasi, kejujuran, kompetisi internal yang tidak sehat, tidak adanya saling kepercayaan, atau yang lainnya, serta di direktorat mana? Semua harus bisa dibaca secara akurat.

Dengan teknologi assessment budaya modern, sekarang sudah dapat diukur berapa besar entropi budaya dan apa saja jenis racun yang merongrong kesehatan budaya perusahaan. Dengan demikian, dapat diketahui dan disusun langkah-langkah tepat, efektif, dan efisien yang diperlukan untuk meningkatkan kesehatan budaya perusahaan sekaligus meningkatkan engagement karyawan yang selama ini menghantui pikiran para pemimpin organisasi.

Sumber: Dr. (H.C) Ary Ginanjar Agustian
Pakar Pembangunan *Karakter, Corporate Culture Consultant, Founder ESQ 165.*
<https://ekbis.sindonews.com/berita/836886/77/engagement-dan-racun-budaya-perusahaan>

4.4.2 Entropi Pribadi

Entropi pribadi adalah jumlah energi yang didorong oleh rasa takut yang diekspresikan seseorang dalam interaksi sehari-hari. Energi yang digerakkan oleh rasa takut muncul dari kesadaran dan bawah sadar berbasis rasa takut (keyakinan yang membatasi) yang dimiliki orang tentang memenuhi kebutuhan kekurangan mereka.

Keyakinan yang membatasi pada tingkat kesadaran kelangsungan hidup adalah tentang pelestarian diri: tidak memiliki cukup apa yang diinginkan atau dibutuhkan untuk merasa aman dan terjamin. Keyakinan ini menghasilkan tampilan nilai-nilai yang berpotensi membatasi seperti kontrol, manipulasi, keserakahan, dan kehati-hatian yang berlebihan.

Keyakinan yang membatasi pada tingkat kesadaran hubungan adalah tentang memiliki: tidak merasa diperhatikan atau cukup dicintai untuk diterima dan dilindungi. Keyakinan ini menghasilkan tampilan nilai-nilai yang berpotensi membatasi seperti menyalahkan, disukai, persaingan, dan kecemburuan.

Keyakinan yang membatasi pada tingkat kesadaran harga diri adalah tentang harga diri: tidak cukup (atau tidak memiliki cukup) untuk menimbulkan pengakuan atau penghormatan terhadap sosok otoritas dalam hidup Kita atau teman-teman Kita. Keyakinan ini menghasilkan tampilan nilai-nilai yang berpotensi membatasi seperti pencarian status, pencarian kekuasaan, dan fokus yang terlalu kuat pada citra diri.

Hampir setiap orang berusaha menjalankan beberapa tingkat entropi pribadi. Masalah dengan entropi pribadi adalah, jika tidak belajar untuk menguasainya, itu menjadi kontraproduktif untuk memenuhi tujuan. Jika kamu adalah seorang pemimpin, manajer, atau supervisor, maka akan menemukan entropi pribadi muncul di organisasi, departemen, atau tim sebagai entropi budaya. Ini akan merusak kinerja organisasi, departemen, atau tim dan mengurangi tingkat komitmen karyawan, dan menurunkan tingkat komitmen dan keterlibatan mereka.

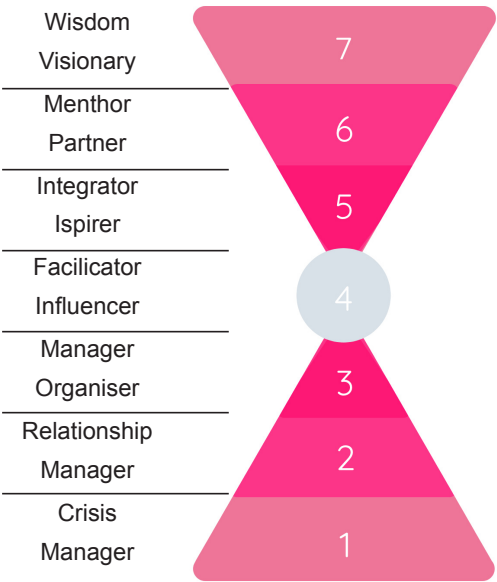
Pemimpin dengan tingkat entropi pribadi terendah (0–6%) sering kali menampilkan beberapa nilai hubungan, seperti mendengarkan, aksesibilitas, kerja tim, kepercayaan, akuntabilitas, dan keadilan; mereka tidak menampilkan nilai yang berpotensi membatasi. Mereka beroperasi dengan integritas, berkomitmen pada organisasi, dan bekerja dengan antusias dengan sikap positif dan bersemangat. Pemimpin di tingkat tengah-tengah

entropi pribadi (11-15%) mungkin hanya menampilkan satu atau dua nilai yang berpotensi membatasi, tetapi mereka menampilkan sedikit nilai hubungan. Mereka cenderung lebih fokus pada nilai-nilai organisasi seperti tujuan dan hasil. Pemimpin dalam kisaran tinggi entropi pribadi (21% atau lebih) menampilkan banyak nilai yang berpotensi membatasi seperti mengontrol, kerja lembur, menuntut, dan mencari kekuasaan. Mereka tampil sebagai otoriter. Mereka sering menampilkan nilai hubungan yang berpotensi membatasi.

Walaupun kelihatannya berlawanan dengan intuisi, kita dapat menyimpulkan bahwa pemimpin yang paling efektif dan sukses berfokus pada orang dan pemimpin yang paling tidak efektif berfokus pada hasil. Bukan berarti hasil itu tidak penting: memang begitu. Tetapi untuk mendapatkan hasil yang kita inginkan, Kita harus fokus pada pemenuhan kebutuhan psikologis orang-orang karena inilah motivasi utama mereka dalam hidup.

4.4.3 Tingkat Kesadaran Kepemimpinan

Tabel 4.3 memberikan ikhtisar tentang tujuh tingkat kesadaran kepemimpinan. Kolom pertama memberikan uraian singkat tentang fungsi kunci pada setiap tingkat kesadaran; Kolom kedua menggambarkan tugas utama dan nilai-nilai yang terkait dengan setiap tingkat kepemimpinan.



Tabel 4.3
Tingkat Kesadaran Kepemimpinan

Tingkat kesadaran	Karakteristik positif
Bijaksana/Visioner	Pelayanan pada sisi kemanusiaan: perspektif jangka panjang, generasi masa depan, etika, keamanan ekologi, kasih sayang
Mentor/ <i>Partner</i>	Bekerja sama dengan pelanggan dan masyarakat : Aliansi strategis, pemenuhan karyawan, empati, lingkungan
Integrator/ <i>Inspirer</i>	Pengembangan komunitas organisasi: kepercayaan, keterbukaan, integritas, kreativitas, visi dan nilai-nilai bersama
Fasilitator/ <i>Influencer</i>	Pembaruan terus menerus dan transformasi : Pembelajaran, inovasi, kerja sama tim, pemberdayaan, akuntabilitas
Manajer/Organisator	Penerapan terbaik: keunggulan, kualitas, sistem, proses, sasaran, hasil, penghargaan, tanggung jawab
Manajer Penghubung	Pembangunan pada komunitas internal: kesetiaan, persahabatan, mendengarkan, perhatian, terbuka, komunikasi
Manajer Krisis	Mengejar keuntungan dan stabilitas keuangan: fokus pada keuntungan, kuat di saat krisis, kesehatan dan keselamatan karyawan

Deskripsi yang lebih terperinci tentang tujuh tingkat kesadaran kepemimpinan akan dibahas dibawah ini. Tiga tingkat pertama memiliki aspek yang sehat dan tidak sehat karena ini adalah tingkat di mana kita mengembangkan membatasi kepercayaan selama tahun-tahun pembentukan jati diri.

Tingkat 1: Manajer Krisis

Aspek Sehat: Manajer krisis memahami pentingnya laba yang diperoleh perusahaan dan dan keuntungan yang akan didapatkan para pemegang saham. Mereka mengelola anggaran mereka dengan cermat. Mereka menjaga kesehatan dan keselamatan karyawan. Mereka sangat berhati-hati saat berada dalam masa krisis, tetapi berani mengambil risiko dengan cermat yang tidak membahayakan masa depan organisasi. Mereka mempertahankan perspektif jangka panjang sambil menangani masalah dan tujuan jangka pendek. Mereka mempromosikan budaya kepatuhan. Biasanya, mereka tidak akan bertindak lebih jauh dari yang seharusnya mereka lakukan dalam hubungannya dengan masalah hukum dan aturan yang berlaku. Salah satu atribut terpenting dari manajer krisis adalah kemampuan untuk menangani krisis. Ketika kelangsungan hidup organisasi terancam, mereka tahu bagaimana mengambil kendali. Mereka bersikap tenang di tengah kekacauan dan mengambil langkah yang tepat dan tegas. Dalam situasi seperti itu, pemimpin mungkin perlu mengambil peran otoriter, tetapi ini hanya boleh terjadi selama periode krisis.

Aspek Tidak Sehat: Ketika para pemimpin bertindak dengan sebagai pemimpin yang otoriter, mereka akan cepat kehilangan kepercayaan dan komitmen dari para bawahan mereka. Seringkali, alasan para pemimpin menggunakan gaya diktator untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan adalah karena mereka merasa sulit untuk berhubungan dengan orang secara terbuka dan efektif. Mereka takut melepaskan kendali kekuasaan karena mereka sulit mempercayai orang lain. Semakin besar ketakutan eksistensial mereka terkait dengan kelangsungan hidup dan keselamatan mereka, mereka semakin enggan mengambil risiko. Sikap otoriter dapat menyebabkan timbulnya perasaan cepat marah dan tidak mampu mengontrol emosi. Mereka memendam perasaan dan menyembunyikan diri mereka yang sebenarnya dengan mengatasnamakan posisi pemimpin yang harus diikuti kemauannya. Mereka adalah orang-orang yang sangat kesepian. Jika mereka mendapatkan masalah tentang keuangan, mereka akan mengeksploitasi orang lain untuk kepentingan mereka sendiri. Mereka menjadi serakah dan menghiraukan orang-orang yang kekurangan dalam hal materi. Mereka selalu menggunakan gaya otoriter tanpa batas. Pemimpin jenis ini hanya memikirkan hasil jangka pendek. Otoritas yang didorong oleh rasa takut menciptakan iklim yang tidak sehat untuk bekerja. Mereka hampir tidak pernah hidup nyaman dan tenteram. Mereka diselimuti oleh kecemasan yang ditimbulkan oleh ketakutan hidup dari alam bawah sadar mereka sendiri.

Level 2: Manajer Hubungan

Aspek sehat: Manajer hubungan menangani konflik dengan mudah dan memberikan waktu lebih untuk membangun hubungan kerja yang harmonis. Mereka mengesampingkan perasaan emosi dalam membangun hubungan dan memimpin adak buahnya. Mereka menggunakan keterampilan hubungan mereka untuk menangani masalah interpersonal yang sulit dan keterampilan komunikasi mereka untuk membangun loyalitas dengan semua karyawan. Para manajer hubungan ini menyampaikan kabar baik dan kabar buruk kepada semua staf tanpa pandang bulu. Mereka sangat menghormati komunikasi terbuka. Mereka tidak sungkan mengakui dan memberikan pujian kepada para staff atau bawahan yang berprestasi. Mereka memberi orang pengakuan. Mereka dapat diakses oleh karyawan mereka dan tidak pelit dengan waktu. Mereka secara aktif terlibat dengan pelanggan dan mengutamakan kepuasan pelanggan.

Aspek yang tidak sehat: Ketika para pemimpin mengalami ketakutan bawah sadar tentang hubungan, mereka merasa sulit untuk mengatasi emosi diri dan emosi orang lain: mereka cenderung untuk menghindari konflik, kurang jujur dalam komunikasi interpersonal, dan mengungkapkan kebohongan untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Mereka

juga bisa sangat menuntut. Mereka menutupi ketakutan mereka di balik humor, dan melindungi diri dengan menyalahkan orang lain ketika ada yang sesuatu salah. Manajer hubungan sering kali melindungi orang-orangnya, tetapi menuntut kesetiaan, disiplin, dan kepatuhan sebagai balasannya. Mereka sering terpicu oleh tradisi dan bertindak sebagai seorang dengan jiwa paternalis. Paternalis merasa sulit untuk mempercayai orang yang bukan bagian dari "keluarga". Mereka tertutup dan terlibat dalam politik besar. Mereka akan bertindak dengan membalas dendam. Jika mereka adalah pendiri bisnis yang dimiliki keluarga, kurangnya kepercayaan pada orang luar dapat sangat membatasi bakat-bakat karyawan atau bawahan yang dapat mungkin dapat bermanfaat bagi perusahaan. Karena paternalis menuntut kepatuhan, mereka cenderung menghambat jiwa wirausaha para karyawan.

Level 3: Manajer/Organisator

Aspek Sehat: Manajer sebagai seorang organisator mengaplikasikan logika dan sains dalam kegiatan kerja dan pekerjaan mereka. Mereka menggunakan ukuran metrik untuk mengelola kinerja. Mereka membangun sistem dan proses yang menciptakan keteraturan dan efisiensi serta meningkatkan produktivitas. Mereka memiliki keterampilan analitis dan teknis yang kuat. Mereka ahli di bidangnya. Mereka berpikir strategis dan bergerak cepat untuk memanfaatkan peluang. Mereka sangat rasional dalam pengambilan keputusan. Manajer yang fokus ke dalam pandai mengatur informasi dan memantau hasil. Manajer yang berfokus ke luar mengantisipasi masalah aliran kerja dan menyelesaikan sesuatu. Mereka merencanakan dan memprioritaskan pekerjaan mereka serta memberikan stabilitas dan kontinuitas. Mereka membuat jadwal dan mengatur kendali. Mereka fokus pada karir mereka dan bersedia mempelajari keterampilan baru jika itu akan membantu untuk meningkatkan profesionalitas. Mereka menerapkan praktik terbaik dan ingin mempelajari teknik manajemen terbaru sehingga dapat meningkatkan kualitas dan keunggulan. Mereka ingin sukses dan selalu ingin menjadi yang terbaik. Mereka memiliki kebanggaan yang sehat atas jabatan dan pekerjaannya.

Aspek Tidak Sehat: Ketika kebutuhan akan harga diri seorang manajer didorong oleh ketakutan bawah sadar, mereka menjadi haus akan kekuasaan, otoriter, atau ingin disanjung. Mereka membangun kerajaan untuk menunjukkan kekuatan mereka atau membangun birokrasi dan hierarki untuk menunjukkan otoritasnya. Mereka selalu terobsesi dan akan bersaing dengan rekan-rekan mereka sehingga dapat menjadi yang teratas dan dengan demikian mendapatkan status, pengakuan, atau anjungan dari rekan atau atasan mereka. Mereka bangga dengan pencapaian dan akan membicarakannya

tanpa henti. Mereka menunjukkan tanda-tanda arogansi. Mereka akan memainkan politik kantor untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Mereka terobsesi untuk membeli rumah besar, bergabung dengan klub golf terbaik, atau mengendarai mobil paling mewah dan paling eksklusif untuk pamer dan membanggakan diri. Mereka sangat memperhatikan hal detail dengan cara berpenampilan di depan umum. Mereka lebih peduli tentang bagaimana sesuatu terlihat daripada bagaimana mereka sebenarnya. Menjaga imege adalah segalanya. Seringkali mereka memperoleh pengakuan atas pekerjaan mereka. Akibatnya, mereka cenderung bekerja berjam-jam dan mengabaikan diri sendiri dan keluarga. Mereka menjalani kehidupan yang tidak sehat karena tidak seimbang. Mereka termakan oleh pekerjaan karena di sinilah mereka menemukan harga diri. Harga diri yang diperoleh secara eksternal dari orang lain, yakni pengakuan.

Level 4: Fasilitator/Influencer

Pada tingkat kesadaran ini, pemimpin fokus pada pengembangan aspek kepribadian yang sehat dan di sisi lain mengelola, menguasai, atau menghilangkan aspek tidak sehat. Mereka berusaha untuk lebih bertanggung jawab dan penuh perhitungann atas semua pikiran, perasaan, dan tindakan mereka.

Fasilitator sangat terbuka dalam menerima dan meminta nasihat, membangun konsensus, dan memberdayakan staf mereka. Mereka menyadari bahwa mereka tidak harus memiliki semua jawaban. Mereka memberi bawahan kebebasan untuk mengembangkan potensi demi hasil yang lebih naik dengan penuh bertanggung jawab. Mereka meneliti dan mengembangkan ide-ide baru. Mereka secara konsisten mengevaluasi risiko sebelum memulai usaha baru. Mereka enggan untuk mengatur secara mikro pekerjaan para karyawan/bawahan. Mereka mengutamakan partisipasi, kesetaraan, dan keragaman dan mengabaikan atau menghapus hierarki. Sebagai fasilitator, mereka mudah beradaptasi dan fleksibel, merangkul pembelajaran berkelanjutan dan secara aktif terlibat dalam pengembangan pribadi dan mendorong semua staf untuk berpartisipasi dalam program yang mendorong pertumbuhan pribadi. Mereka mencari keseimbangan dalam hidup melalui keselarasan pribadi. Keseimbangan mengarah pada detasemen dan kemandirian dan memungkinkan mereka menjadi objektif tentang kekuatan dan kelemahan mereka. Manajer sebagai fasilitator belajar untuk melepaskan ketakutan sehingga dapat beralih dari diarahkan ke luar menjadi diarahkan ke dalam. Mereka sedang dalam proses aktualisasi diri dan menjalani nikmatnya pertumbuhan pribadi. Ketika mereka melepaskan kebutuhan akan persetujuan luar, mereka mulai menemukan siapa mereka sebenarnya. Mereka menjadi pendorong bagi orang lain, mendorong untuk mengekspresikan diri dan

berbagi ide. Mereka sangat mendukung adanya inovasi serta fokus pada pembangunan tim. Mereka menikmati tantangan dan berani serta tak kenal takut dalam pendekatan mereka terhadap kehidupan. Fasilitator adalah calon pemimpin yang sedang dalam proses peralihan dari manajer menjadi pemimpin sejati.

Level 5: Integrator/Inspirer

Integrator / *inspirer* adalah individu yang mengaktualisasikan diri terhadap tujuan yang telah ditemukan. Mereka membangun visi dan misi pribadi dan organisasi yang menginspirasi karyawan, pelanggan, investor, dan masyarakat. Mereka mempromosikan seperangkat nilai bersama dan menunjukkan perilaku yang sesuai yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi secara keseluruhan. Manajer/pemimpin integrator akan selalu menunjukkan integritas dan menjadi contoh nyata dari kepemimpinan berbasis nilai. Mereka menjalankan apa yang mereka bicarakan. Mereka membangun kohesi dan fokus dengan membawa keselarasan nilai dan misi ke seluruh perusahaan. Dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas perusahaan dengan hasil dan tindakan secara kolektif.

Dengan menciptakan lingkungan yang berdasarkan keterbukaan, keadilan, dan transparansi, mereka membangun kepercayaan dan komitmen di antara bawahan atau karyawannya. Budaya yang mereka ciptakan dapat mengobarkan antusiasme, semangat, dan kreativitas di semua tingkat organisasi. Mereka lebih mementingkan mendapatkan hasil terbaik untuk semua orang daripada kepentingan diri sendiri. Mereka fokus pada kebaikan bersama. Mereka adalah '*problem solver*' yang kreatif. Mereka memandang masalah dari perspektif sistem, melihat dari sudut pandang secara detail melalui hubungan sebab dan akibat. Mereka jujur dan sungguh-sungguh menunjukkan integritas dalam segala hal yang dilakukan. Mereka mampu melihat dan mengidentifikasi apa yang penting meskipun dengan tingkat kerumitan yang sulit. Keyakinan dan keterbukaan inilah yang memungkinkan mereka untuk mengklasifikasikan ulang masalah sebagai peluang. Mereka memperjelas prioritas dengan mengacu pada visi dan misi. Mereka membuat keputusan berdasarkan nilai-nilai mereka. Integrator / inspirator pandai mengeluarkan potensi terbaik yang dimiliki dan memanfaatkan energi kebijaksanaan mereka.

Level 6: Mentor/Partner

Mentor / mitra dimotivasi oleh kebutuhan untuk membuat perbedaan di dunia. Mereka adalah pemimpin sejati yang selalu siap bertindak sebagai pelayan karena mereka fokus untuk membangun lingkungan kerja di mana individu didorong dan diberdayakan untuk mengenal dan mengembangkan potensi mereka. Mereka menciptakan kemitraan yang

saling menguntungkan dan aliansi strategis dengan individu atau kelompok lain yang memiliki visi yang sama dan merangkul nilai-nilai yang serupa. Mereka berkolaborasi dengan pelanggan dan pemasok untuk menciptakan *win-win solution*. Mereka menyadari pentingnya pengelolaan lingkungan dan akan mengikuti aturan yang berhubungan dengan organisasi/perusahaan ramah lingkungan. Mereka menunjukkan empati dengan menciptakan lingkungan di mana orang bisa berprestasi. Mereka aktif dalam membangun kumpulan bakat untuk organisasi dengan membimbing dan memberikan motivasi pada para bawahan. Mereka adalah pembuat keputusan yang intuitif dan inklusif. Mereka berada di puncak permainan mereka. Mereka aktif dalam komunitas lokal, membangun hubungan eksternal yang menciptakan hubungan saling menguntungkan dan membangun ketahanan. Mereka menggunakan kecerdasan emosional, kecerdasan sosial, dan kecerdasan intelektual dengan sangat piawai.

Level 7: kebijaksanaan/Visioner

Para pemimpin yang bijaksana / visioner dimotivasi oleh kebutuhan untuk 'melayani dunia'. Visi mereka bersifat global dan memiliki perspektif holistik tentang kehidupan. Mereka dapat menangani berbagai tingkat kerumitan. Mereka berfokus pada pertanyaan, "Apa yang bisa saya bantu?" dan "Apa yang dapat saya lakukan?" Mereka sangat perhatiannya dan khawatir tentang situasi lingkungan luas dan keadilan sosial. Mereka juga peduli dengan warisan yang mereka tinggalkan untuk generasi mendatang. Mereka tidak siap untuk berkompromi dengan hasil jangka panjang untuk keuntungan jangka pendek. Mereka menggunakan pengaruhnya untuk menciptakan dunia yang lebih baik. Mereka melihat misi mereka sendiri dan organisasi mereka dari perspektif kemasyarakatan yang lebih besar.

Pemimpin yang bijaksana berkomitmen pada tanggung jawab sosial dan etika. Bagi mereka, dunia adalah jaring interkoneksi yang kompleks, dan mereka tahu serta memahami peran mereka. Mereka bertindak dengan kerendahan hati dan kasih sayang. Mereka murah hati dalam semangat, sabar, dan sifat pemaaf. Mereka merasa nyaman dengan ketidakpastian dan dapat mentolerir ambiguitas. Mereka menikmati kesendirian dan bisa menyendiri dan reflektif. Pemimpin Level 7 dikagumi karena kebijaksanaan dan visinya. Mereka ditakdirkan untuk menjadi panutan di masyarakat.

4.5 Sepektrum Kepemimpinan Hakiki

Spektrum pemimpin hakiki menampilkan semua atribut positif dari tujuh tingkat kesadaran kepemimpinan, yaitu :

- Menciptakan lingkungan keamanan finansial dan keamanan fisik untuk diri mereka sendiri dan para bawahan/pengikut.
- Membangun keterbukaan dalam komunikasinya dan menciptakan budaya kepedulian dan rasa memiliki yang menimbulkan loyalitas karyawan dan pelanggan.
- Mengukur dan memantau kemajuan yang mereka buat untuk mencapai tujuan organisasi, dan mereka menjaga organisasi tetap fokus pada kualitas, keunggulan, dan peningkatan berkelanjutan. Harus bangga dengan kinerja organisasi dan mendorong karyawan untuk mengejar pertumbuhan profesional mereka.
- Memahami diri sendiri dan motivasi terdalam mereka. Dapat bekerja dan bertindak penuh tanggung jawab. Memberdayakan semua staf untuk terus berkembang dengan sendirinya dan mendukung mereka dalam pertumbuhan pribadi. Merangkul serangkaian nilai bersama yang beresonansi dengan karyawan dan memandu dalam pengambilan keputusan sehari-hari.
- Memiliki tujuan. Selalu menciptakan visi bersama untuk masa depan organisasi yang sejalan dengan tujuan mereka dan menjadi sumber inspirasi bagi semua pemangku kepentingan organisasi.
- Berkolaborasi dengan mitra yang memiliki kesamaan tujuan dan nilai yang sama sehingga mereka dapat membuat perbedaan di dunia. Membimbing dan melatih bawahan untuk membantu tumbuh dan berkembang dan menemukan pemenuhan pribadi melalui pekerjaan.
- Menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan umat manusia dan planet untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang bagi semua orang dan melakukan tindakan pelayanan tanpa diri dengan kerendahan hati dan kasih sayang

Tidak setiap orang memiliki kemampuan untuk mencapai tingkat spektrum kesadaran pribadi yang komplit; hanya sedikit yang memiliki kompetensi untuk mencapai kepemimpinan hakiki. Jika kita memulia pendekatan pencapaian tingkat kesadaran dari kesadaran level 3, Kita tidak akan berhasil karena ini bukan usaha lulus atau gagal. Ini bukan tentang menjadi yang terbaik di kelas; ini tentang menjadi otentik, beroperasi dengan integritas, dan memenuhi potensi diri. Ini tentang menjadi yang terbaik "bagi dunia", bukan yang terbaik "di dunia".

Cara tercepat untuk menjadi pemimpin hakiki adalah dengan mencari umpan balik dari bawahan, rekan kerja, dan atasan. Umpan balik harus selalu fokus pada bagaimana untuk bisa menjadi pemimpin yang lebih baik. Pengetahuan diri adalah kuncinya. Kita semua memiliki titik buta. Itulah mengapa dibutuhkan umpan balik. Penting untuk diingat untuk tidak bersikap defensif saat menerima umpan balik. Persepsi setiap orang adalah realitas mereka. Inilah mengapa penting untuk mengevaluasi semua umpan balik yang diperoleh dari sudut pandang yang obyektif. Namun, jika terus mendapatkan tanggapan negatif yang sama, yakinlah pasti ada masalah yang perlu diperhatikan.

Ringkasan Bab

- Nilai-nilai yang didorong organisasi adalah yang paling sukses di planet ini.
- Nilai-nilai merupakan pendorong yang energik bagi aspirasi dan niat kita.
- Nilai-nilai kita selalu menahan diri untuk memenuhi kebutuhan kita. Apa pun yang kita butuhkan, kita menghargai.
- Kita memiliki dua jenis kebutuhan: kebutuhan dasar dan kebutuhan pertumbuhan.
- Ada tujuh tahap perkembangan psikologis.
- Kebutuhan yang tidak terpenuhi dari perkembangan awal kita adalah sumber dari entropi pribadi
- Entropi pribadi para pemimpin suatu organisasi menciptakan entropi budaya.
- Entropi budaya adalah sumber kinerja yang buruk karena mengurangi keterlibatan karyawan
- Ada tujuh tingkat kesadaran kepemimpinan.

Bahan Diskusi

1. Bacalah melalui tujuh tingkat kesadaran kepemimpinan dan identifikasikan yang mana dari uraian ini yang paling baik menggambarkan anda sebagai seorang pemimpin
2. Mintalah umpan balik dari rekan kerja dan pasangan anda mengenai bagaimana anda dapat meningkatkan interaksi anda.
3. Pikirkan tentang para pemimpin yang anda kagumi dan tanyakan kepada diri anda sendiri sifat-sifat apa yang mereka miliki yang ingin anda tiru.
4. Pikirkan tentang situasi yang membuat anda paling kesal. Meminta untuk mencari tahu ketakutan yang membuatmu marah.

Bab 5

Kepemimpinan dan Visi

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Menjelaskan perspektif baru tentang visi kepemimpinan
- Memahami teori terkini tentang konsep visi kepemimpinan
- Menganalisa visi sebagai sebagai sebagai pemahaman yang luas

Pendahuluan

Studi kepemimpinan secara konsisten mengakui esensi visi sebagai komponen penting dan penentu kinerja kepemimpinan. Proses kepemimpinan seringkali dimulai dengan artikulasi sebuah visi. Bab ini mengeksplorasi perspektif baru tentang visi kepemimpinan. Studi sebelumnya tentang kepemimpinan telah menunjukkan bahwa visi yang baik membantu organisasi berhasil dalam berbagai cara yang mencakup memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja yang lebih baik di masa depan, memperkuat norma dan nilai, mengartikulasikan tujuan dan tujuan bersama, memberi makna pada kehidupan organisasi, dan mengarah ke pencapaian tujuan kolektif, lebih besar dari jumlah bagian.

“Tidak ada mesin yang lebih kuat untuk mendorong sebuah organisasi menuju keunggulan dan sukses jangka panjang selain sebuah visi masa depan yang menarik, berarti, dan dapat dicapai...”

(Burt Nanus, *Visionary Leadership*, hal. 3)

Tampaknya ada konsensus di antara para sarjana tentang definisi visi. Visi telah banyak didefinisikan sebagai potret verbal ideal dari apa yang sebuah organisasi ingin capai suatu hari nanti (Rafferty & Griffin, 2004). Menurut Wibisono (2006, p. 43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Deskripsi pemahaman visi ini memiliki tiga karakteristik umum. Visi yang berorientasi pada masa depan, utopia/khayalan yang ideal, dan memiliki kerangka waktu untuk jangka panjang. Selain itu, visi dibuat sebagai pernyataan yang digeneralisasikan dan luas yang akan cocok untuk berbagai interpretasi. Sebagian besar studi tentang

kepemimpinan berfokus pada bagaimana visi diartikulasikan dan dikomunikasikan (Carton, Murphy, & Clark, 2014; Nemanich & Keller, 2007; Strange & Mumford, 2002; Shamir, House, & Arthur, 1993; Gioia & Chittipeddi, 1991 ; Venus, Stam, & Van Knippenberg, 2013).

Proses menciptakan visi digambarkan sebagai penginderaan variabel lingkungan yang kompleks dan peristiwa masa depan menjadi model mental yang dapat direduksi yang dapat dengan mudah diartikulasikan kepada pengikutnya. Proses kreatif semacam ini akan membutuhkan pengetahuan yang luas, kemampuan untuk melihat sistem dan keseluruhannya, dan keterbukaan untuk merasakan masa depan yang muncul. Dalam studi tentang proses visi, Strange dan Mumford (2002) menemukan bahwa proses visi muncul dari model mental preskriptif pemimpin. Namun, beberapa penelitian telah melihat lebih dalam konsep visi itu sendiri, mengevaluasi isi dari visi tersebut (Larwood, Falbe, Kd, & Miesing, 1995), dan mengeksplorasi apa yang diperlukan untuk menyusun visi yang baik dan bagaimana visi tersebut selaras untuk mewujudkan harapan dan tujuan. Dalam bab ini, akan dieksplorasi konsep visi, kedalaman penciptaan visi, dan proses mendapatkan konten visi. Visi dapat berarti tujuan jangka panjang atau kemampuan untuk melihat, dan kita akan mengeksplorasi kedua konsep tersebut dalam bab ini.

5.1 Teori-Teori Terkini Tentang Visi Kepemimpinan

Teori-teori kepemimpinan saat ini memahami visi sebagai abstraksi ideal dari tujuan jangka panjang. Konsekuensinya, pernyataan visi sering menggunakan bahasa abstrak dan citra dan menekankan nilai-nilai, tujuan distal (jauh kedepan), dan hasil utopis/khayalan (Berson et al., 2015). Sasaran bersifat utopis sementara jalan untuk mencapai hasil tersebut secara umum, jika tidak kabur. Literatur visi selanjutnya menyiratkan kesepakatan diam-diam dan pemahaman tentang hasil antara pemimpin dan pengikut. Namun, organisasi modern telah berkembang menjadi entitas kompleks yang ada di dalam sistem sosial dan global yang bahkan lebih kompleks dan dinamis.

Dalam menganalisis pemahaman kita saat ini tentang visi kepemimpinan, ada tiga bidang utama yang perlu diperhatikan :

1. Seiring waktu, organisasi telah beralih dari struktur linier sederhana ke entitas padat pengetahuan. Demikian pula, lingkungan kontekstual telah menjadi lanskap dinamis global yang luas. Lingkungan organisasi semakin tidak stabil dengan perubahan dan ketidakpastian yang mengganggu.

2. Dunia semakin kompleks dengan globalisasi lanskap organisasi, perubahan teknologi, transformasi konstan dalam organisasi, dan interaksi intens dengan berbagai pemangku kepentingan. Organisasi yang efektif adalah sistem adaptif dimana kompleksitas organisasi mereka disesuaikan dengan kompleksitas lingkungan (Boisot & McKelvey, 2010).
3. Pandangan romantisme kepemimpinan sebelumnya menganggap bahwa pemimpin memiliki kapasitas kognitif dan kebijaksanaan untuk mengarahkan perhatian dan fokus ke arah yang benar, memahami kompleksitas secara akurat, dan menentukan jalan ke depan untuk organisasi. Ada asumsi diam-diam bahwa pemimpin mampu menyelaraskan orientasi interpretif pribadi, nilai-nilai, dan keyakinan dengan pengikut melalui keselarasan bingkai yang efektif. Namun, tujuan individu pemimpin mungkin bertentangan dengan pengikut atau entitas kolektif. Persepsi pemimpin dan interpretasi lingkungan mungkin juga tidak sesuai dengan pengikut.

5.2 Masalah dengan Penelitian Visi

Penelitian kepemimpinan selama satu abad telah menghasilkan banyak teori. Namun, aspek visi telah sebagian besar diabaikan. Penelitian tentang visi juga bermasalah di beberapa bidang tertentu. Para sarjana kepemimpinan, dalam banyak kasus, tidak menyelaraskan kerangka waktu visi dengan tujuan atau kinerja. Perhatian yang lebih besar adalah penekanan berlebihan yang konsisten pada evaluasi obyektif dari visi kepemimpinan yang sukses ketika, pada kenyataannya, tujuan visi seringkali tidak jelas dan utopis. Visi seorang pemimpin adalah aspirasi yang harus diperjuangkan, dan penggunaan periode waktu subjektif untuk mengukur keefektifan visi tersebut merupakan latihan akademis terbaik. Pengukuran obyektif bersifat reduksionis dan mungkin tidak cukup menangkap komponen penting seperti gairah, emosi, dan proyeksi masa depan jangka panjang yang ingin dicapai oleh visi. Akhirnya, proses penglihatan dibutakan oleh rasionalitas terbatas kita sendiri yang menentukan apa yang kita pikirkan, bagaimana kita berperilaku, dan bagaimana kita memahami dunia. Banyak pakar kepemimpinan kekurangan alat dan metode untuk menangkap visi pemimpin dan sering menggunakan fragmen historiometrik dan data arsip lainnya. Scharmer dan Kaufer (2013) mencatat bahwa "kosakata kepemimpinan yang kita warisi tidak lagi cocok untuk memenuhi tantangan zaman" (p. 111).

5.3 Paradigma Baru Tentang Kepemimpinan dan Visi

Selama dua dekade terakhir, pakar manajemen telah terinspirasi oleh disiplin ilmu lain untuk lebih memahami bagaimana dunia bekerja dan organisasi manusia berkembang. Salah satu contohnya adalah menerapkan pelajaran dunia nyata yang dipelajari dari sains baru, seperti teori *chaos* dan fisika kuantum, pada kepemimpinan dan manajemen (2009). Penemuan ilmu pengetahuan baru telah mengubah perspektif dan praktik manajemen sampai batas tertentu. Misalnya, kita mesti berhati-hati dalam menjaga ketertiban secara kaku karena kita telah belajar bahwa keteraturan dapat muncul dari kekacauan dan bahwa sistem alam memiliki kemampuan untuk mengatur dirinya sendiri. Sistem alam menunjukkan kepada kita ada "daya tarik luar/asing" dalam ketidakteraturan atau kekacauan yang mengantarkan pada keteraturan. Fisika kuantum telah mengilhami kita untuk melihat keunggulan dari keseluruhan yang koheren dengan bagian-bagian yang tak terpisahkan dan saling berhubungan, yang telah menghasilkan pemahaman yang lebih besar tentang biofisika (Bischof, 2000) dan studi organisasi.

Walaupun harus diakui bahwa pemimpin yang berkualitas dan hebat serta efektif banyak ditemukan dimana-mana, tetapi kecenderungan peningkatan jumlah pemimpin yang gagal dengan perilaku yang tidak benar, menjadi sesuatu yang serius untuk dicermati. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin yang gagal, tidak berkualitas dan tidak efektif adalah mereka yang masih mempertahankan Paradigma Usang (*Old Paradigm Leader*) dalam memimpin. Paradigma usang atau juga disebut paradigma tradisional yang sudah tidak sesuai dan mampu lagi mengelola perubahan yang terjadi di dalam organisasi, dan lebih banyak menciptakan permasalahan dalam organisasi ketimbang kemajuan yang akan diraih. Pada bagian ini, kita akan membahas teori yang telah memengaruhi cara memahami kepemimpinan dan organisasi dalam beberapa tahun terakhir.

5.4 Teori Kompleksitas Kepemimpinan

Perspektif kompleksitas memberikan pengaturan dan konteks yang lebih realistis dari lingkungan organisasi saat ini. Sejak Peter Drucker mengidentifikasi munculnya pekerja pengetahuan (Drucker, 1967), ekonomi pengetahuan dan organisasi pengetahuan konsekuen dan pekerja pengetahuan semakin mendominasi lanskap organisasi perusahaan. Lebih banyak organisasi yang mengandalkan modal intelektual daripada manufaktur dan aktivitas ekstraksi primer. Organisasi menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan mereka. Organisasi abad kedua puluh satu ini sangat merangkul inovasi, pengetahuan, teknologi, pembelajaran, dan adaptasi sebagai kompetensi inti. Selain itu,

mereka harus senantiasa beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui inovasi dan pembelajaran yang berkelanjutan. Adaptasi dan perubahan bukanlah masalah pilihan, tetapi alat untuk bertahan hidup di dunia yang semakin kompleks. Kahane (2004; hal.4) mengidentifikasi tiga kompleksitas yang menjadi akar masalah terberat yang dihadapi para pemimpin saat ini yaitu :

- (1) kompleksitas dinamis: sebab dan akibat jauh dalam ruang dan waktu,
- (2) kompleksitas sosial: pemangku kepentingan yang beragam dengan agenda dan pandangan dunia yang berbeda, dan
- (3) kompleksitas generatif: realitas yang muncul di mana solusi dari masa lalu tidak lagi sesuai.

Implikasinya adalah bahwa kerangka kerja dan asumsi dalam teori dan perspektif kepemimpinan tradisional tentang visi kepemimpinan tidak cukup dalam memandu kekacauan ekonomi pengetahuan.

Pandangan realistis tentang tuntutan kepemimpinan saat ini dan lingkungan kontekstual harus memasukkan kompleksitas yang terlibat dalam mengembangkan visi yang efektif. Perspektif kepemimpinan kompleksitas cocok untuk tujuan ini. Dari perspektif teori kepemimpinan kompleksitas (*Complexity Leadership Theory* /CLT), kepemimpinan dipahami sebagai dinamika interaktif yang kompleks dari mana hasil adaptif seperti pembelajaran, inovasi, dan kemampuan beradaptasi muncul (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). CLT didasarkan pada empat premis yang terdiri dari konteks dan sejarah, kepemimpinan yang muncul, kepemimpinan adaptif yang didistribusikan melalui organisasi dan tantangan adaptif yang membutuhkan pembelajaran, inovasi, dan perilaku baru. Cara tradisional untuk mengembangkan visi kepemimpinan dalam lingkungan yang kompleks, paling banter, tidak cukup dalam menilai dan menanggapi semua variabel. Karena dinamika lingkungan, pelaku organisasi terus berubah; masa kepemimpinan dalam organisasi modern sering kali berumur pendek dan lancar karena tantangan institusional yang bersaing, tuntutan untuk kompetensi kepemimpinan yang gesit, dan toleransi yang rendah untuk kegagalan di antara para pemangku kepentingan.

Pekerja berpengetahuan (*knowledge worker*) sebagai pengikut / karyawan sebagian besar adalah agen bebas yang mengatur dirinya sendiri dengan loyalitas tinggi terhadap organisasi mereka, lingkungan, profesi, dan nilai-nilai individu yang ditopang. Akibatnya, tidak selalu ada jaminan bahwa visi tersebut mencerminkan nilai-nilai pemimpin atau pengikut yang ada dari waktu ke waktu. Uhl-Bien dkk. (2007) mengusulkan bahwa "Banyak

pemikiran kepemimpinan telah gagal untuk mengakui bahwa kepemimpinan tidak hanya tindakan berpengaruh dari satu orang atau banyak orang tetapi lebih tertanam dalam interaksi yang kompleks dari berbagai kekuatan yang berinteraksi".

5.4.1 Teori Medan Kuantum

Bertentangan dengan pandangan klasik tentang dunia di mana partikel individu melakukan hal mereka sendiri, teori kuantum menyatakan bahwa alam semesta tersusun dari gelombang energi subatom dan menemukan bentuk hanya melalui observasi (Capra, 1999). Materi subatomik ini adalah energi yang saling berhubungan secara konstan bertukar dalam suatu medan dan berfungsi pada frekuensi tertentu untuk menjaga keteraturan dan koherensi yang lebih besar di alam semesta (Bohm, 1980; Laszlo, 1995). Laszlo (1995) mengemukakan bahwa energi mampu mengatur dirinya sendiri menjadi keadaan koheren yang dihubungkan oleh medan elektromagnetik. Tidak mudah bagi kita yang bukan fisikawan untuk memahami informasi teknis ini, tetapi kita dapat melihat pentingnya apa yang dapat diajarkannya kepada kita. Bagaimana informasi dari fisika baru ini berhubungan dengan kepemimpinan adalah bahwa hal itu dapat mengubah cara pemimpin memandang dunia dan organisasi: apakah pemimpin melihat bagian-bagian yang terisolasi atau pemimpin melihat jaring-jaring keterkaitan. Meskipun kita terbiasa melihat berbagai hal dan kategori, yang memudahkan kita untuk memahami realitas, kita mungkin tidak dapat dengan mudah melihat kompleksitas yang mendasarinya. Kita mulai melihat bagaimana bagian-bagian yang saling berhubungan bermain menjadi satu kesatuan yang koheren.

Laszlo (1995) menyajikan teori bahwa ruang hampa kuantum adalah "energi halus yang mendasari semua materi di alam semesta" dan ruang hampa kuantum, yang ia samakan dengan bidang Akashic, adalah tempat dari mana "semua benda muncul dalam ruang dan waktu". Kualitas dasar vakum kuantum diringkas oleh Zeiger dan Bischof (1998).

- Holistik (vakum adalah perwakilan paling murni dari realitas kuantum yang terintegrasi dalam dinamika terhingga dan keheningan total / non-interaktivitas)
- Mengandung semua kemungkinan (bidang potensi murni tak terbatas)
- Berinteraksi sendiri (referensi diri / kesadaran)
- Urutan ideal (keadaan simetri maksimum)
- Menyatukan (mengintegrasikan materi dan gaya)
- Ada di mana-mana (keutuhan yang meliputi semua)
- Interkoneksi (tingkat realitas fundamental, nonlokal, dan interkoneksi)
- Kreatif (sumber manifestasi keaktifan diri, sumber asimetri)

- Transformasi (sumber dari semua perubahan)
- Menyeimbangkan (mengandung dan mengintegrasikan kecenderungan yang berlawanan)

Salah satu pelajaran penting tentang visi kepemimpinan adalah bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan untuk melihat "lapangan" dan mengakses semua kemungkinan. Bertentangan dengan pandangan Barat tentang mengambil alih dan mengendalikan hasil, pemimpin dapat belajar menyingkirkan ego sehingga kemungkinan dapat muncul. Pelajaran penting lainnya mungkin untuk melihat dan menerima bahwa hal yang berlawanan dapat menjadi bagian dari hal yang sama sehingga pemimpin dapat mulai membayangkan dunia tanpa dualisme pemikiran.

5.4.2 Prinsip Holografik

Pertanyaan pokoknya adalah apakah visi itu relevan atau bahkan perlu, mengingat kompleksitas dan dinamika lingkungan dan kebutuhan akan adaptasi yang konstan. Bahkan di lingkungan yang stabil, ada banyak bukti anekdot tentang visi yang efektif, tetapi sedikit bukti empiris. Ada bukti sejarah tentang visi kepemimpinan yang telah membuat organisasi dan bentuk perkumpulan lainnya melampaui harapan mereka dan memenuhi tujuan jangka panjang. Pernyataan visi lain telah melampaui waktu dan masih relevan saat ini, meski para pemimpinnya telah pensiun atau pergi .

Visi yang efektif membutuhkan pemimpin yang memiliki pemahaman tentang masa lalu untuk menghindari kesalahan di masa lalu. Pemimpin membutuhkan pengetahuan yang mendalam tentang masa kini, termasuk konektivitas dan interaksi berbagai komponen dari keseluruhan sistem. Kapasitas untuk menggunakan informasi yang tersedia untuk membuat proyeksi dan prediksi yang akurat tentang kejadian di masa depan sangatlah penting. Jelas, tantangan mengembangkan visi yang efektif jauh lebih kompleks dan mendapat perhatian marjinal dalam penelitian kepemimpinan. Paradigma yang muncul yang dapat membantu kita lebih memahami proses visioning di dunia kita yang kompleks adalah perspektif holografik. Perspektif holografik adalah teori yang baru lahir yang terus mendapatkan dukungan empiris dalam fisika, biologi, ilmu saraf, dan psikologi. Secara umum, prinsip holografik menggambarkan kemampuan otak manusia untuk melampaui ruang dan waktu sambil membangun realitas. Interaksi dengan kenyataan di tingkat dasar dapat menjelaskan prekognisi, distorsi waktu, dan pembelajaran cepat. Prinsip holografik memberikan kerangka kerja dan proses untuk menangkap seluruh komponen pengetahuan masa lalu dan masa kini. Prinsip ini juga memfasilitasi proses "mengintip ke

masa depan", berbagai kondisi kesadaran, prekognisi, dan psikologi transpersonal. Studi kepemimpinan sebelumnya telah mengakui bahwa globalisasi telah memperkenalkan tantangan kepemimpinan baru yang melampaui geografi, jarak, zona waktu, dan budaya (Berson et al., 2015; Swaab, Galinsky, Medvec, & Diermeier, 2012). Para pemimpin harus lebih terhubung dengan orang-orang nyata melintasi ruang dan waktu di seluruh lanskap global.

The Holographic Universe: The Revolutionary Theory of Reality, sebuah buku karya Michael Talbot yang sangat spektakuler menjelaskan teori realitas kehidupan. Bahwa alam semesta sebenarnya merupakan hologram yang terkait satu sama lain, menjelaskan misteri Fisika dan kuantum yang mungkin belum terjawab.

Hampir semua orang mengetahui hologram tiga dimensi yang diproyeksikan ruang angkasa dengan bantuan laser. Dua pemikir terkemuka di dunia percaya bahwa alam semesta itu sendiri mungkin hologram raksasa, secara harfiah semacam gambar atau peralatan yang dibuat oleh pikiran manusia. Hologram adalah gambar tiga dimensi yang diciptakan dari dua gelombang cahaya menggunakan sinar laser. Karakteristik penting dari hologram adalah bahwa itu dapat dilihat secara keseluruhan dari posisi apapun dan setiap bagian dari hologram mengandung keseluruhan gambaran. Anda dapat menggunakan sepotong hologram untuk melihat keseluruhan objek tiga dimensi. Ini adalah asas holografik, "semua benda ada di setiap bagian" (Talbot, 1991). Prinsip holografik (hologram) menuntut bahwa ekspresi kesadaran yang berbeda harus diintegrasikan dan dijalin bersama dengan psikis, saling berhubungan dengan cara yang tidak dibatasi oleh ruang-waktu. Ini mungkin, sebagian, menjelaskan keberadaan kekuatan telepati dan prekognisi. Lebih lanjut, ini mungkin menjelaskan kemampuan unik dari beberapa pemimpin untuk mengartikulasikan visi abadi untuk organisasi/kelompok mereka yang melampaui ruang dan waktu.

Dalam kelompok kerja, untuk melanjutkan analogi, setiap individu bertanggung jawab atas bagian mereka dari proyek, dan jika salah satu dari mereka meninggalkan kelompok, bagian mereka akan hilang. Hologram, di sisi lain, adalah gambar tiga dimensi yang dibuat dengan memotong sinar laser. Tidak seperti foto, setiap bagian dari hologram berisi keseluruhan gambar. Jika Anda memotong setengah hologram, gambar menjadi redup tetapi tetap utuh. Ini terjadi setiap kali gambar terpecah. Dengan kata lain, setiap bagian mengandung informasi yang memungkinkannya mewakili keseluruhan.

Dalam suatu kelompok kerja, setiap individu perlu mengetahui bagian mereka dan apa tanggung jawab mereka. Tapi apa yang memungkinkan kelompok untuk beralih ke tim

dicontohkan oleh perbedaan antara foto dan hologram. Dalam sebuah tim holografik, kita memiliki apa yang disebut "keselarasan dari keseluruhan" daripada "kesepakatan bagian." Setiap anggota tim memiliki tujuan tim sebagai miliknya. Setiap anggota tim berhubungan satu sama lain sebagai seseorang yang memiliki komitmen yang sama. Kelompok orang yang beroperasi seperti ini sangat tangguh. Mereka juga lebih mungkin menghasilkan hasil terobosan daripada kelompok yang tidak memiliki campuran akuntabilitas untuk bagian (seperti foto) dan tanggung jawab untuk keseluruhan (seperti hologram).

5.5 Memperluas Pemahaman Tentang Visi

Meskipun disiplin ilmu lain seperti sains terbaru telah menciptakan pergeseran dalam pemahaman tentang kepemimpinan, belum terlihat lebih dalam dan lebih kritis ke dalam konsep visi. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, ada konsensus umum dalam definisi visi jangka, yang merupakan potret yang diidealkan atau tujuan jangka panjang. Visi, bagaimanapun, juga bisa berarti kemampuan untuk melihat, bukan kemampuan fisik untuk melihat sesuatu tetapi kemampuan untuk melihat dan memahami masalah yang sebenarnya. Sangat penting bagi pemimpin untuk memiliki kemampuan untuk melihat melampaui pandangan masa depan dan mengetahui apa yang dia lihat. Seperti disebutkan sebelumnya, pemahaman tentang visi kepemimpinan saat ini tidak cukup dengan mempertimbangkan kompleksitas yang dinamis, sosial, dan generatif. Pada bagian ini, kita akan membahas perspektif yang berbeda tentang konsep visi.

5.5.1 Visi Sebagai Perhatian Utama pada Inkuiri

Apa yang kita pilih untuk dilihat dan difokuskan memberikan kekuatan dan energi. Penyelidikan apresiatif menekankan apa yang memberi kehidupan pada sistem kehidupan, dan itu berakar pada gagasan bahwa apa yang kita pelajari akan terus tumbuh dan apa yang kita hargai (perhatikan) akan meningkatkan nilai. Gambaran antisipasi dan niat pikiran kita membantu menciptakan masa depan. Memberikan perhatian berulang-ulang pada pikiran dan gambaran tertentu menyebabkan perubahan dalam otak kita, membuat kita lebih cenderung untuk berpikir dan merasakan pikiran-pikiran ini. Apa yang kita visualisasikan dan pertanyaan yang kita ajukan membawa kita ke fokus penyelidikan. Contoh biasa, seperti mengendarai sepeda atau kuda, mengingatkan kita bahwa kita perlu berhati-hati dalam memandang. Hampir menakutkan bahwa kuda selalu tahu ke mana penunggangnya melihat dan membawa ke tempat yang dicari. Visi membawa kita ke fokus pada inkuiri. Proses inkuiri adalah suatu proses khusus untuk meluaskan pengetahuan melalui penelitian.

Jika visi didasarkan pada apa yang harus dihindari, hal yang coba untuk dihindari justru menjadi perhatian utama kita. Jika kita secara konsisten melihat kekurangan, kita akan lebih banyak mencurahkan energi padanya. Pikiran dan visi mengarahkan energi. Memperhatikan apa yang menjadi fokus kita membantu kita melihat dunia secara berbeda, karena kita tidak melihat dunia sebagaimana adanya, tetapi lihatlah dunia sebagai diri kita.

5.5.2 Visi sebagai Sistem

Saat menghadapi masalah yang semakin kompleks, penting bagi para pemimpin untuk memahami sistem. Kebiasaan seseorang untuk melihat sesuatu, bukan dari proses dan sebab akibat akan tetapi hanya hubungan yang saling terkait sudah menjadi kebiasaan yang mengakar.. Kita tidak dapat benar-benar memahami keseluruhan dengan memecahnya menjadi beberapa bagian, memahami setiap bagian, dan menyatukannya. Bohm (1980) berpendapat bahwa entitas yang tampaknya terpisah berhubungan erat dan bahwa setiap bagian berisi informasi tentang keseluruhan, seperti DNA yang tertanam di setiap sel. Itu sudah melekat erat. Hal ini mirip dengan pengertian bahwa alam semesta bersifat holografik, yang berarti bahwa setiap bagian dari hologram mengandung gambaran keseluruhan, yang melingkupi setiap bagian alam semesta (Talbot, 1991).

Langkah pertama dalam sistem pemahaman adalah mengetahui bahwa kita semua terjebak dalam sistem yang menentukan bagaimana kita berpikir dan berperilaku, yang diperkuat oleh pemikiran dan perilaku kita. Terjebak dalam sistem sendiri, kita tidak dapat dengan mudah melihat sistem yang lebih besar dan merasakan konsekuensi yang mungkin ditimbulkan oleh tindakan kita dalam sistem lain. Salah satu pelajaran penting dalam pemikiran sistem adalah mengenali saling ketergantungan dan belajar "kemampuan untuk membuat hubungan yang mendalam melintasi waktu dan ruang" (Senge & Krahne, 2014). Banyak di antara kita mungkin menganggap empati sebagai reaksi emosi belaka. Empati yang lebih luas daripada tingkat emosi dan kognitif adalah apa yang disebut oleh Senge dan Krahne (2014) sebagai "kemampuan untuk melampaui ego kita dan melihat serta merasakan sistem yang lebih besar" (hal. 194).

Para pemimpin juga perlu menyadari kompleksitas dinamis, yang berarti sebab dan akibat berada jauh dalam waktu dan ruang. Kurangnya kesadaran akan kompleksitas ini akan membuat seorang pemimpin tidak dapat merasakan sistem lain dan terus bereaksi terhadap gejala alih-alih mencari akar masalahnya.

5.5.3 Visi "Medan Lapangan"

Bagian sebelumnya membahas teori medan kuantum. Medan disini artinya adalah tempat asal "segala sesuatu ada dalam ruang dan pada waktunya" (Iaszi, 1995, HLM. 130). Menurut Iaszi (1995), lapangan adalah tempat segala sesuatu yang pernah ada dan akan ada. Masa lalu belum berlalu, jadi tidak ada rasa waktu linear seperti yang kita ketahui dan masa lalu adalah bagian dari segala sesuatu yang kita lakukan (Storoy, 2015). Melihat medan berarti mampu melihat semua kemungkinan seolah-olah seseorang dapat melampaui waktu linear. Ada yang menarik penemuan ilmiah dari ilmu saraf. Para ilmuwan saraf melakukan penelitian mengenai perjalanan waktu mental dan menemukan bahwa kita menggunakan bagian yang sama dari otak kita untuk mengingat masa lalu dan untuk melihat masa depan (Zimmer, 2011). Seorang pasien cedera otak tidak bisa mengingat apa pun dari masa lalunya, dan pada saat yang sama, dia juga tidak bisa membayangkan masa depannya (Zimmer, 2011), jadi masa lalu dan masa depan terjalin erat di otak kita. Berdasarkan penelitian Zimmer (2011), kenangan episodik tentang masa lalu sangat penting untuk meramalkan masa depan. Teori medan kuantum dan penemuan ilmu saraf, meskipun dari perspektif yang berbeda, menunjuk untuk melampaui konsep kita dari waktu linear dan membuat sekilas ke masa depan tidak begitu mustahil.

Studi Kasus : Model Kepemimpinan Medan Kuantum

Fisika adalah kumpulan dugaan terkuat tentang cara kerja alam. Dalam fisika, kita belajar cara alam bekerja. Dalam Fisika, kita juga belajar apa yang menyebabkan segala sesuatu di alam itu terlihat sangat teratur. Misalnya, kita belajar apa yang menyebabkan planet-planet dapat mengorbit matahari secara teratur. Atau apa yang membuat elektron-elektron mengorbit inti atom. Para fisikawan dan fisikawati, selama beberapa ratus tahun terakhir ini, telah berhasil mengetahui banyak aturan-aturan yang menakjubkan dalam alam semesta ini. Aturan-aturan ini sekarang dinyatakan dalam bentuk hukum Fisika.

Ketika mempelajari hukum Fisika, hukum ini dapat mengatur gerak alam semesta, apakah mungkin hukum ini juga dapat digunakan untuk mengatur manusia, organisasi, perusahaan, daerah, ataupun negara? Apa yang kita dapat manfaatkan dari hukum Fisika ini dalam manajemen sumber daya manusia? Bagaimana hukum Fisika memprediksi style kepemimpinan yang dibutuhkan?

Dalam Fisika, terdapat tiga fenomena yang menarik perhatian saya, yaitu fenomena gerak benda dan penyebabnya (saya namakan ini fenomena Newton), fenomena

relativistik (saya namakan ini fenomena Einstein), serta fenomena kuantum (saya namakan ini fenomena Heisenberg). Setiap fenomena ini terjadi pada situasi dan kondisi tertentu yang unik. Sangat menarik untuk mempelajari tiap fenomena ini dan melihat bagaimana hukum fisika bekerja pada setiap fenomena.

Hukum Newton

Pada abad ke 17-18, Isaac Newton memperkenalkan tiga hukum yang sangat terkenal tentang gerak benda dan penyebabnya. Hukum pertama mengatakan bahwa suatu benda yang sedang diam akan cenderung untuk tetap diam jika tidak ada yang menggangukannya. Atau suatu benda yang sedang bergerak lurus teratur akan terus bergerak lurus teratur. Sedangkan hukum kedua mengatakan bahwa benda yang mendapat forsa akan bergerak dipercepat. Makin besar forsanya, makin besar pula percepatannya. Dan yang terakhir adalah bahwa ketika benda mendapat forsa (aksi), benda akan memberikan forsa reaksi yang besarnya sama dengan forsa aksi tersebut.

Ketiga hukum Newton ini bekerja dengan baik pada suatu sistem inersial (suatu sistem yang tenang, sistem yang tidak dipercepat, tidak dalam keadaan chaos). Dalam kepemimpinan, hukum Newton ini dapat diterapkan pada kondisi organisasi (perusahaan, daerah, negara) yang tenang atau dibuat tenang. Dalam kondisi tenang ini, manusia cenderung malas. Mereka malas bergerak, mereka maunya diam saja (hukum I Newton).

Pemimpin yang dibutuhkan di sini adalah pemimpin yang mempunyai visi yang jelas dan terukur serta mempunyai daya dobrak. Visi dapat menjadi suatu faktor pendorong untuk mempercepat kemajuan organisasi ini. Dengan daya dobrak yang dimiliki, pemimpin ini akan mampu menghadapi kelembaman (kemalasan) dari manusia-manusia yang dipimpinnya dan mampu memberikan stimulis-stimulis untuk manusia-manusia di organisasi tersebut terus bergerak. Pemimpin jenis ini membutuhkan sumber daya (resources), baik berupa SDM (sumber daya manusia) ataupun SDA (sumber daya alam) yang kuat, agar ia mempunyai energi yang cukup untuk terus memberikan forsa penggerak.

Nilai penting dalam kepemimpinan model Newton ini adalah diperlukannya sifat otoriter dan tegas dari sang pemimpin. Pemimpin harus tegas untuk menjamin organisasi yang dipimpinnya tetap tenang dan aman. Tidak boleh ada oposisi. Mereka yang berusaha menimbulkan guncangan harus segera diredam. Persis seperti Newton yang menyingkirkan Hooke sampai membunuh Leibniz, seteru dunia dan akhirat.

Hukum Einstein

Pada awal abad kedua puluh, Albert Einstein memperkenalkan teori relativitasnya. Menurut teori ini tidak ada gerak absolut. Semua gerak bersifat relatif (sangat tergantung pada siapa yang mengamatinya). Seorang bisa menganggap gerak suatu pesawat cepat, tapi orang lain bisa menganggap gerak pesawat itu lambat, bahkan ada yang menganggap pesawat itu berhenti. Sebagai contoh, ketika kita berada dalam mobil yang bergerak lurus di jalan tol, kita melihat seolah-olah pemandangan yang terletak di luar mobil bergerak. Padahal petugas tol yang duduk di loket melihat pemandangan tidak bergerak. Di sini, gerak pemandangan sangat tergantung pada siapa yang mengamatinya.

Pada gerak relativistik ini, mereka yang bergerak paling cepatlah yang paling menonjol. Semua pengamat (kecuali dirinya) akan melihat ia bergerak. Kondisi relatif ini terjadi pada masyarakat demokrasi di mana setiap manusia merasa dirinya paling benar. Tidak ada kebenaran absolut.

Dalam suatu organisasi, kondisi relatif ini terjadi ketika setiap manusia dalam organisasi atau perusahaan ini merasa dialah yang paling berjasa, paling benar, dan paling berhak memimpin. Dalam kondisi relatif ini, akan terdapat banyak oposisi. Oposisi akan selalu menganggap dirinya lebih benar dari lawannya. Mereka berusaha mencari-cari kesalahan lawannya. Lalu, sekali saja ia menemukan kesalahan lawannya, ia langsung menghantamnya.

Amerika Serikat adalah contoh keadaan yang mempunyai kondisi relatif. Kita lihat pada pemilihan presiden, yang diutamakan dalam kampanye adalah adu visi. Setiap kandidat mempersiapkan visi masing-masing. Setiap kandidat menganggap bahwa visinyalah yang paling benar.

Pemimpin yang dibutuhkan dan bisa bertahan dalam kondisi ini adalah pemimpin yang mempunyai keunggulan-keunggulan dalam visi, mempunyai integritas tinggi dalam menjalankan visi itu, dan mau kerja keras serta bergerak cepat dalam merealisasikan program-program yang mendukung visi yang unggul itu. Kecepatan bergerak sangat diperlukan karena mereka terus-menerus dipantau oleh oposisi. Integritas sangat perlu. Kalau mereka sampai jatuh, habislah mereka. Persis seperti Einstein yang jatuh gara-gara menolak kaidah ketidakpastian sumbangan Heisenberg.

Hukum Heisenberg

Fisika kuantum berkembang secara luar biasa pada abad ke 20. Perkembangan teknologi yang begitu luar biasa saat ini terjadi karena berkembangnya fisika kuantum itu. Walau begitu, sampai sekarang, manusia belum mengerti fenomena kuantum dengan sempurna. Walau begitu, terdapat perbedaan menyolok antara fisika kuantum dengan pra-kuantum, yakni keberlakuan kaidah ketidakpastian yang ditemukan oleh Werner Heisenberg. Kaidah ini mengungkap bahwa kita tidak bisa menyimpulkan sesuatu sampai suatu eksperimen dilakukan. Dengan kata lain, tidak ada kepastian sampai kita membuktikannya dengan eksperimen. Tidak ada yang pasti di alam ini. Segala sesuatu mempunyai kans. Bahkan untuk suatu hal yang mustahil pun ada kans.

Fenomena kuantum ini cocok untuk mereka yang berada pada suasana ketidakpastian yang tinggi. Misalnya, pada organisasi yang bermain dengan risiko atau pada negara yang sedang dalam keadaan kalut akibat perubahan keadaan. Pemimpin yang bisa bertahan dalam situasi yang penuh ketidakpastian ini adalah pemimpin yang kreatif (punya gagasan terobosan baru), berani menerapkan pemikiran kreatifnya walau dengan risiko yang tinggi, berani spekulasi tapi didukung dengan perhitungan yang baik, dan bertindak tegas.

Model kepemimpinan terbaik

Kepemimpinan terbaik adalah kepemimpinan yang dapat dilaksanakan. Gagasan tentang manajemen sumber daya manusia yang paling hebat adalah yang dapat diterapkan dalam keseharian. Sehingga pemimpin diharapkan mampu mendeteksi situasi dan mampu mengubah style kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang dihadapi. Kadang, ketika organisasi lesu, pemimpin harus menggunakan kepemimpinan Newton yang otoriter untuk membuat semua manusia bangun. Kepemimpinan Newton ini perlu diimbangi dengan kepemimpinan Einstein yang lebih demokratis untuk memperhatikan setiap kritik-saran yang masuk. Dan ingat bahwa dalam pergaulan manusia, semua penuh ketidakpastian lainnya ditunjukkan melalui kepemimpinan Heisenberg.

<https://www.quareta.com/post/model-kepemimpinan-di-fenomena-newton-einstein-dan-heisenberg> [diakses pada 25 September 2020]

5.6 Visi dan Niatan

Di banyak organisasi, ada kecenderungan setelah menyusun misi dan visi organisasi, mereka akan terlupakan. Betapapun hebatnya visi itu, ia membutuhkan lebih dari sekadar menciptakannya agar visi itu terwujud atau agar bermakna. Ini tidak hanya membutuhkan perencanaan yang matang tetapi juga membutuhkan niat. Aspek visi yang tidak cukup dibahas adalah bahwa visi harus dipupuk, seperti benih yang ditanam membutuhkan air, sinar matahari, dan bahkan cinta untuk terwujud sebagai tanaman atau bunga. Lynne McTaggart telah melakukan sejumlah percobaan niat untuk membuktikan secara ilmiah kekuatan niat (McTaggart, 2007). Dalam percobaan terbarunya (lynnemctaggart.com), dua pasien yang menderita kecemasan (satu target dan kontrol lainnya) dan seorang yang berniat (yang akan mengirimkan niat ke target yang dipilih) dihubungkan ke EEG untuk memantau gelombang otak mereka. Peta otak dua peserta diukur sebelum dan sesudah percobaan. Hasil eksperimen menunjukkan bahwa gelombang alfa target yang dipilih meningkat, yang menunjukkan peningkatan relaksasi. Meskipun eksperimen seperti ini mungkin kontroversial di kalangan ilmuwan arus utama, mempelajari efek energi mendapatkan perhatian.

Niat juga erat kaitannya dengan tujuan hidup seseorang. Viktor Frankl, dalam pencariannya akan makna, menulis tentang bagaimana dia selamat dari kamp konsentrasi dengan membayangkan apa yang akan dilakukannya di masa depan (1959). Tujuan yang berarti menciptakan energi tujuan yang jauh lebih kuat, dan visi menjaga tujuan hidup dan jelas dengan gambar-gambar yang terantisipasi.

Kesimpulan

Dalam bab ini, kita telah membahas masalah dan tantangan dalam mempelajari visi kepemimpinan. Ada keterputusan yang jelas antara realitas visi kepemimpinan dan keadaan teori. Pemimpin yang efektif diharapkan untuk menunjukkan hubungan kognitif, emosional, dan spiritual yang dalam dengan pengikut dan proyeksi masa depan yang akurat. Dengan tidak adanya kerangka kerja yang layak dalam literatur kepemimpinan, kami telah mengusulkan prinsip holografik radikal sebagai kerangka kerja yang mungkin untuk mengeksplorasi visi kepemimpinan. Prinsip holografik adalah perspektif yang relatif baru, dengan banyak dugaannya menggunakan pendekatan empiris. Namun, prinsip tersebut selaras dengan proses penglihatan melalui dimensi kognitif, emosional, spiritual, dan koneksi transpersonal; kompleksitas lingkungan; perspektif waktu dan ruang; dan komunikasi nonlokal. Variabel-variabel ini merupakan atribut penting dalam proses

mengembangkan visi yang baik. Bidang lain seperti ilmu saraf, fisika, biologi, psikologi, dan psikiatri telah menjadi lompatan dan mulai memvalidasi konsep tersebut.

Integrasi *hard science* dan pengalaman transendental tentu saja kontroversial. Selain skeptis, ada tantangan metodologis dalam mengintegrasikan ilmu pengetahuan Barat dengan filsafat Timur. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa para pemimpin hebat yang telah mengembangkan visi hebat telah menemukan atau mengalami prinsip holografik dengan memanfaatkan kedalaman makhluk kognitif, emosional, dan bahkan spiritual unik mereka untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang diri mereka sendiri, pengikut mereka, dan lingkungan kontekstual. Pandangan holografik ini memfasilitasi munculnya visi yang bertahan lama, dalam banyak kasus tidak permanen, tetapi melalui transformasi dan iterasi yang berkelanjutan seiring dengan semakin banyaknya informasi yang terungkap. Visi Gandhi tentang non-kekerasan tidak muncul setelah bergumul dengan banyak tujuan yang saling bersaing dan seringkali bertentangan. Demikian pula, visi Mandela tentang masyarakat terpadu yang merangkul sikap-memaafkan telah berjalan selama beberapa dekade.

Studi Kasus Bab 5 : U Theory, Visi dari Pendidikan Tinggi Abad 21-an

Dunia pendidikan menghadapi gangguan besar di berbagai tingkatan. Sistem lama sedang sekarat, dan sesuatu yang baru akan segera lahir. Otto Scharmer dari MIT bertanya, "Bagaimana kita bisa merasakan dan mengaktualisasikan masa depan yang menurut kita mungkin?" Kita mungkin berada di ambang perubahan besar dalam kesadaran manusia. Apa yang dibutuhkan seorang pemimpin di abad kedua puluh satu akan sangat berbeda dari yang sebelumnya. Dalam dunia kita yang kompleks, kita perlu memiliki keberanian untuk melepaskan pengetahuan atau cara-cara yang tidak lagi relevan dan memiliki pikiran terbuka untuk menjelajahi yang tidak diketahui. Salah satu sistem yang mengalami gangguan besar adalah pendidikan tinggi. Itu tidak dirancang untuk menjadi gesit dan transformatif, untuk memungkinkan generasi muda memahami kompleksitas dunia, dan untuk membekali mereka untuk memecahkan masalah yang kita hadapi saat ini.

Dalam hubungannya dengan hal ini, Otto Scharmer telah memaparkan model visi kepemimpinan untuk menghadapi tantangan ini. Menurut Scharmer, pendidikan tinggi saat ini mahal, tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan ketinggalan zaman dalam metode dan tujuannya. Teknologi telah mengubah sifat pendidikan, tetapi tatanan lama masih berlaku. Kerangka pendidikan Scharmer dengan metode

U.Lab perlahan-lahan mengubah bisnis, masyarakat, dan individu di pelosok planet ini. Model U.Lab yang didasarkan pada pembuktian pendidikan tinggi yang gratis (dapat diakses oleh semua orang), memberdayakan (menempatkan pelajar di kursi pengemudi), dan transformasional (menyediakan lingkungan belajar baru untuk mengaktifkan kapasitas manusia terdalam).

U.Lab adalah platform online yang dikembangkan oleh MIT dan Harvard sebagai kursus online terbuka besar-besaran (MOOC). Platform ini mengundang individu dan kelompok di berbagai sektor, sistem, dan budaya untuk terhubung. Baik sesi langsung dan presentasi yang direkam dibagikan oleh semua orang. U.Lab kemungkinan akan mengubah konten dan penyampaian pendidikan tinggi dengan berbagai cara. Dengan mengambil pembelajaran ke jalanan, siswa belajar dengan cara yang sangat berbeda dengan terlibat di dunia nyata. Pendidikan tidak lagi menjadi pelestarian bagi mereka yang memiliki akses dan hak istimewa, tetapi kekuatan pemersatu yang menghubungkan orang-orang dari semua komunitas untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

U.Lab memfasilitasi pembelajaran mendalam dan pengembangan solusi nyata. Dengan menghubungkan kekuatan kewirausahaan dengan semangat dan kasih sayang (kecerdasan hati), siswa belajar bahwa tantangan kompleks saat ini tidak dapat diatasi dengan menangani gejalanya. Pendidikan bukan lagi abstraksi untuk memahami data besar. Siswa belajar untuk berpindah dari big data ke deep data dan menghubungkan loop antara kesadaran dan tindakan kolektif. Mereka belajar untuk secara kritis melihat akar penyebab dan paradigma pemikiran sistem melalui penginderaan bersama dan pembentukan bersama masa depan yang muncul. U.Lab mengarah pada penemuan pengetahuan diri siapa diri saya dan apa pekerjaan saya? Kepemimpinan di abad kedua puluh satu menuntut kita untuk terhubung dengan sumber pengetahuan diri kita. U.Lab memberikan pengalaman transformatif dengan mengaktifkan potensi jaringan yang mengatur dirinya sendiri untuk menghasilkan pengalaman pembelajaran yang transformatif dan mendalam.

Visi Scharmer tentang U.Lab menanggapi kompleksitas abad kedua puluh satu dengan cara yang lebih efektif daripada model pendidikan tradisional. Peran kepemimpinan terdesentralisasi. Kepemimpinan yang terdesentralisasi memastikan bahwa pemimpin yang paling efektif berada di pucuk pimpinan di berbagai bagian proses. Visi kepemimpinan dibuat bukan oleh seorang pemimpin individu tetapi oleh munculnya visi bersama melalui berbagi berbagai visi. Subjek

pengetahuan didesentralisasi. U.Lab memastikan bahwa pengetahuan dibuat dan dibagikan secara real time. Komunitas ahli materi pelajaran terus-menerus menghubungkan isyarat pengetahuan lama dengan keadaan pengetahuan saat ini sambil berhipotesis tentang masa depan. Model pendidikan baru menghubungkan (1) kepala, tangan, dan hati; (2) bisnis, masyarakat, dan diri sendiri; (3) kesadaran luar dan sumber batin dari pengetahuan diri seorang pemimpin; dan (4) para pemimpin di bidang sosial global. Pada akhirnya, setiap anggota komunitas terhubung dengan cara yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya, memberikan gagasan bahwa setiap bagian serupa dengan keseluruhan. Kreasi bersama dan berbagi pengetahuan ini merupakan landasan prinsip efek holografik; setiap bagian dari sistem memiliki pengetahuan yang utuh.

Bahan Diskusi

1. Dengan cara apa menurut anda pendidikan tinggi saat ini sudah ketinggalan zaman?
2. Apa saja tantangan yang dihadapi para pemimpin sewaktu sistem di mana kita beroperasi menjadi lebih rumit dan saling berhubungan?
3. Dengan cara apa visi Scharmer tentang pendidikan relevan untuk menghadapi tantangan-tantangan abad kedua puluh satu?
4. Setelah anda membaca kasus ini, bagaimana konsep kepemimpinan anda berubah?

Kepemimpinan dan Autentisitas : Kasus Buurtzorg di Belanda

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Hubungan antara kepemimpinan dan Ajaran Budha (Yoga) dari Kitab Yama dan Niyama
- Menjelaskan kepemimpinan sebagai kognisi dan kebajikan
- Memahami kepemimpinan meningkatkan autensitas sebagai kebajikan
- Mendiskusikan sifat kepemimpinan otentik

Pendahuluan

Sejauh ini kepemimpinan telah dipelajari sebagai gaya, atribut, atau sifat. Model-model baru kepemimpinan menawarkan ini sebagai sebuah kegiatan. Dalam bab ini akan di bahas kepemimpinan sebagai kesadaran dan kebajikan. Kebajikan orang didorong oleh sifat asli mereka. Kepemimpinan dan sifat asli telah dipandang dari berbagai perspektif filosofis. Pola berikut telah muncul sewaktu mempelajari suatu praktik yang baik dalam organisasi layanan masyarakat "*Buurtzorg Nederland*". Ada tiga ungkapan kebajikan yang autentik dalam hal ini: kebutuhan, pemikiran ulang, dan perasaan umum. Kemampuan intelektual yogik dari Vivekam Buddhi bertindak sebagai cara untuk meningkatkan sifat otentik. Dikatakan bahwa Yama dan Niyama, yang mewujudkan tungkai psikologis dari Yoga, bertindak sebagai kebajikan otentik yang menciptakan dasar untuk kepemimpinan Yoga. Prinsip-prinsip dasar Abhyasa dan Vairagya telah ditemukan dalam peran kepemimpinan sebagai cara untuk meningkatkan sifat asli sebagai kebajikan. Mereka bertindak seperti determinan bersama dengan Vivekam Buddhi (kebijaksanaan diskriminatif) dalam model konsep yang diusulkan untuk sifat asli di antara para pemimpin yang mengambil perspektif pusat klien atau pusat pelanggan dalam mengatur proses dan desain pembuatan keputusan mereka

Secara umum, setelah dilakukan analisis terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi pada berbagai tingkatan, baik individu, keluarga, kelembagaan, bangsa, maupun global, terungkap bahwa krisis kepemimpinan tampaknya menjadi salah satu tema sebab akibat yang umum pada semua tingkatan bahkan tingkatan. melalui sejarah. Setelah mempelajari

masalah-masalah manajemen, pemahamannya tetap sama berkaitan dengan kebutuhan untuk fokus pada kepemimpinan. Bennis dan Nanus (2007), salah satu peneliti terkemuka di bidang *leadership*, mengidentifikasi pandemi di seluruh dunia, bencana biologis atau nuklir, dan "kepemimpinan lembaga manusia" sebagai tantangan utama bagi stabilitas dunia. *Initiators of the Millennium Project* (2009) mengusulkan 15 Tantangan Global yang sedang dihadapi umat manusia dan yang kami yakini sebagai pemimpin tipe baru bisa lebih efektif. Jenis tantangan adalah apa yang Schumacher (2011) sebutkan masalah yang berbeda dimana tidak ada satu solusi tunggal untuk membuat semua pemangku kepentingan menjadi lebih baik. Dia membedakan antara masalah konvergen dan divergen. Ia mengatakan bahwa perbedaan antara berbagai jenis masalah adalah salah satu seni kehidupan. Masalah yang dapat kita temukan solusinya atau jawabannya adalah masalah konvergen. Masalah yang tidak kami temukan solusinya berbeda-beda. Menurut dia masalah yang berbeda berkaitan dengan alam semesta kehidupan dan selalu ada tingkat pengalaman batin dan kebebasan yang perlu disepakati.

Banyak tantangan yang kita hadapi dalam organisasi saat ini adalah masalah yang berbeda. Pendekatan holistik, yang berasal dari kesadaran batin kita yang menggabungkan nilai-nilai cinta, kepedulian, dan kebebasan, membantu kita untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang berbeda. Masalah-masalah global semacam itu bersifat berbeda dan membutuhkan pandangan integratif untuk melayani sebanyak mungkin. Ini mungkin membuka dalam diri kita wawasan tentang apa yang sebenarnya penting yang mungkin berakhir dengan memprioritaskan kembali hal-hal yang pada contoh pertama tampak terlalu penting untuk dilepaskan. Dibutuhkan semacam pemimpin integratif yang menjangkau masyarakat global dengan menerapkan meta-kompetensi dalam mengawasi gambaran besar dan yang mampu berpegang pada tujuan otentik dari masalah atau tujuan organisasi sementara pada saat yang sama memiliki kemampuan untuk desentralisasi dan melibatkan pemangku kepentingan di tingkat lokal organisasi dengan menciptakan ruang untuk keaslian mereka. Avolio (2007) menegaskan bahwa tantangan tersebut hanya dapat diselesaikan melalui kepemimpinan keteladanan yang berasal dari teori kepemimpinan terintegrasi.

“Tidak ada Tapa sebanding dengan pikiran yang seimbang, dan tidak ada kebahagiaan yang sama dengan kepuasan.”

Tidak ada penyakit yang melebihi keingintahuan, dan tidak ada kebajikan yang setara dengan welas asih.”
(Acharya Chanakya)

6.1 Kepemimpinan dalam Ajaran Yoga

Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang sekaligus mahir dalam Yoga. Rsi Chanakya mengindikasikan hal ini dalam karyanya *Kautilya Niti Sastra*, sebagaimana kutipan di atas. Chanakya mengatakan bahwa seorang pemimpin mesti memiliki paling tidak empat kualifikasi di dalam dirinya, yakni: pertapa, orang yang telah puas dalam kehidupan duniawi, mereka yang memiliki rasa ingin tahu yang tinggi dan welas asih tanpa batas. Jika tidak demikian, pemimpin yang ada akan menjadi sekedar penguasa, bukan pelayan. Hanya orang rakus dan kerdil yang memiliki niat menguasai, sementara orang hebat dan bijaksana senantiasa melayani. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang melayani bukan sebaliknya.

Kemampuan yang paling diperlukan oleh seorang pemimpin adalah kemampuan memimpin dirinya sendiri. Hanya ajaran Yoga yang mampu mewujudkannya, sebab Yoga sepenuhnya mengajarkan secara bertahap bagaimana seseorang memasuki dan memahami dirinya. Yoga menuntun mereka untuk mempelajari dirinya, mengetahui siapa dirinya, mengapa dirinya ada, apa tujuannya, dan jalan mana yang tepat untuk mencapai tujuannya. Dengan demikian hanya seorang pemimpin yang adalah Yogin itu sendiri yang bisa memimpin dengan baik.

Kepemimpinan tidak dapat lagi hanya digambarkan sebagai karakteristik atau perbedaan individu, tetapi digambarkan dalam berbagai model sebagai diadic, bersama, relasional, strategis, global, dan dinamika sosial yang kompleks. Montuori (2010) mengusulkan transformasi kepemimpinan di mana dia mengintegrasikan perspektif hubungan yang rumit, saling tergantung, dan saling terhubung antara manusia dan alam. Bindlish et al. (2012) menyarankan bagaimana kepemimpinan dan kerohanian sebagai sumber penelitian bersatu. Nandram dan Borden (2011) menyarankan model kepemimpinan integral dengan menyertakan cara kerja tingkat kesadaran kita dan ekspresi mereka dalam perilaku seperti moralitas, etika, intuisi, keselarasan, dan kepuasan. Dengan mempertimbangkan peran kesadaran ada ruang untuk memasukkan keaslian. Penelitian di masa depan perlu menawarkan bukti tambahan untuk konstruksi-konstruksi seperti perspektif moral, konsep diri, kejernihan persepsi, kesejahteraan, kerohanian, dan kejelasan dalam penilaian.

Filsafat yoga memberikan masukan untuk memahami konsep-konsep semacam itu. Nandram (2010, 2011) dan Dutt, Bindlish, dan Nandram (2013) telah menerapkan filosofi yoga untuk memahami kepemimpinan dan mengusulkan penelitian lebih lanjut melalui data empiris seperti studi kasus. Pengembangan kepemimpinan harus ditinjau ulang untuk

memastikan keaslian dalam pandangan dan perilaku keseluruhan para pemimpin tetapi juga bawahannya (Van Vugt et al. 2008). Kepemimpinan bersama (Pearce & Conger, 2003) adalah suatu konsep yang bertujuan untuk menciptakan ruang bagi bawahan dan pemimpin dan yang keran dari autentisitas mereka. Itu digambarkan sebagai bentuk kepemimpinan di mana kepemimpinan adalah kegiatan yang dapat dibagikan dan didistribusikan di antara karyawan organisasi atau tim dalam organisasi. Ini tergantung pada kebutuhan situasi dan kemampuan karyawan dan pemimpin dalam organisasi.

Konsep kepemimpinan yoga telah muncul dari data sambil mempelajari praktik yang baik dari organisasi layanan kesehatan (*Community Care*) Belanda bernama *Buurtzorg Nederland*. Pertanyaan penelitian dari kasus ini adalah untuk mempelajari hubungan antara kepemimpinan dan Yoga di mana Yoga dipandang sebagai pendekatan untuk melihat dunia dan cara untuk meningkatkan perilaku yang penuh kebajikan. Pandangan dunia didasarkan pada sikap, preferensi, dan bingkai budaya. Kita dapat melabelnya juga sebagai kognisi. Perilaku yang penuh kebajikan adalah tentang melakukan hal-hal yang benar dengan cara alami. Sejauh ini kepemimpinan telah dipelajari sebagai gaya, atribut, atau sifat. Model baru mengusulkan ini sebagai sebuah kegiatan. Di sini di bahas kepemimpinan sebagai kesadaran dan kebajikan. Kesadaran adalah semua proses yang melaluinya masukan sensorik ditransformasi, dikurangi, dirincikan, disimpan, dipulihkan, dan digunakan (Neiser, 1967). Biasanya mengenai struktur pengetahuan yang digunakan orang untuk membuat penilaian, penilaian, atau keputusan yang berkaitan dengan tugas-tugas mereka. Dalam kasus ini 'melayani klien untuk kesehatan masyarakat' dipelajari sebagai keprihatinan utama mengikuti metodologi berdasarkan teori dasar di *Buurtzorg Nederland*. Berintegrasi baik kesadaran maupun moralitas dalam kepemimpinan akan memiliki hasil berkelanjutan. Studi kasus ini tidak dimaksudkan untuk menyajikan hasil dari seluruh studi tetapi hanya fokus pada pencarian makna kepemimpinan.

6.2 Kepemimpinan dan Autentisitas

Kebajikan orang didorong oleh sifat asli mereka. Kepemimpinan dan autensitas telah dipandang dari berbagai perspektif filosofis. Pola berikut telah muncul. Ada tiga ungkapan kebajikan yang autentik dalam hal ini: kebutuhan, pemikiran ulang, dan perasaan umum. Kemampuan intelektual yogik dari Vivek Buddhi akan bertindak sebagai cara untuk meningkatkan autentisitas. Hal ini berpendapat bahwa Yama dan Niyama yang mewujudkan psikologis tungkai dari Yoga bertindak sebagai kebajikan otentik yang menciptakan dasar untuk kepemimpinan Yoga. Prinsip-prinsip dasar Abhyasa dan Vairagya akan diterapkan untuk memahami peran kepemimpinan sebagai cara untuk meningkatkan keaslian sebagai

kebajikan. Mereka bertindak seperti penentu bersama Vivekam Buddhi (kebijaksanaan diskriminatif). Bagian berikutnya menyediakan beberapa perspektif untuk menetapkan konteks bab dan temuan-temuan dalam studi tersebut.

Bass (2008) menyoroti pentingnya riset kepemimpinan — "dalam tatanan industri, pendidikan, dan militer, dan dalam gerakan-gerakan sosial, kepemimpinan memainkan peran paling penting dan kritis.

Ada beberapa kerangka kerja tersedia yang dapat dijadikan seseorang untuk dapat memahami berbagai kualitas kepemimpinan dalam ranah manajemen. Bhandarker (2008) meneliti model yang sudah ada dan menyandingkan "pemimpin" dengan "manajemen" dan menempatkan kualitas "pemimpin manajemen" dalam empat kelompok untuk mengatur segala yang berhubungan dengan konteks bisnis (tabel 6.1).

Tabel 6.1
Empat Kelompok Kualitas Manajemen Kepemimpinan

Intrapersonal	Mempengaruhi Orang Lain	Mengelola Kerumitan	Mengelola Keaneka Ragaman
Pengaturan diri dan pengarahan diri, kesadaran emosional, optimisme, niat, ketangguhan, empati	Ekspresi emosional, koneksi interpersonal, manajemen hubungan ketidakpuasan dan kepercayaan	Intuisi dan kreativitas	Toleransi ambiguitas dan fleksibilitas

Selanjutnya, mereka melaporkan penelitian utama mereka untuk menempatkan tuntutan akan peran kepemimpinan dari sektor korporasi (eksekutif dan lulusan dari berbagai sekolah bisnis), dengan menganalisis kesenjangan antara kompetensi yang dirasakan, aktual, dan yang diinginkan terhadap para lulusan sekolah manajemen. Area di mana kesenjangan signifikan dilaporkan adalah keterampilan kerja tim, fokus kinerja, kemampuan untuk memimpin, orientasi realitas, kemampuan kewirausahaan, dan toleransi ambiguitas. Hasil yang lebih meresahkan yang dilaporkan adalah terkikisnya keyakinan dan nilai-nilai (seperti kejujuran, integritas, orientasi agama, dan orientasi estetika) oleh proses pendidikan manajemen. Nilai-nilai ini dianggap signifikan oleh sektor korporat ketika ditanya tentang kualitas pemimpin perusahaan yang diinginkan.

Secara historis, domain di mana masalah ini berada selalu menekankan pada pengembangan kepemimpinan. Dari Chanakya hingga Aristoteles, pentingnya pembentukan karakter yang berbudi luhur dalam pemimpin selalu ditekankan. Peneliti selalu memperingatkan

melalui penelitian mereka masalah malapetaka yang dapat ditimbulkan oleh pemimpin yang buruk atau tidak kompeten (Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2006). Dalam bab ini, akan difokuskan pada satu kebajikan "otentik" yang dipercaya, jika ditangani, dapat membantu mengembangkan kualitas lain dan menyelesaikan berbagai masalah dengan kepemimpinan seperti yang diuraikan sebelumnya. Untuk membuat pelatihan yang berkualitas, perlu dipertimbangkan sebagai kompetensi. Oleh karena itu, dipertimbangkan untuk memperoleh keutamaan autentik sebagai kompetensi meta. Meta-kompetensi tersebut memiliki peran kompetensi dasar yang terpadu. Nandram, Orhei, dan Born (2014) mendefinisikan kompetensi dalam kerangka kerja yang terintegrasi di mana meta-kompetensi adalah bentuk kompetensi menyeluruh yang berkaitan dengan memfasilitasi perolehan kompetensi substantif lainnya.

Kepemimpinan otentik dimulai dengan autentisitas. Otentik artinya tidak dibuat-buat yang berasal dari ketulusan hati dan ekspresi diri yang otentik. Kernis (2003) menjelaskan, berperilaku otentik berarti bertindak sesuai dengan nilai-nilai seseorang, preferensi, dan kebutuhan sebagai lawan dari bertindak hanya untuk menyenangkan orang lain atau untuk mencapai hadiah atau menghindari hukuman melalui "akting" palsu.

Pemimpin otentik sebagai pemimpin yang sangat menyadari bagaimana mereka berpikir dan berperilaku dan dianggap oleh orang lain sebagai sadar pada diri sendiri dan pada perspektif nilai-nilai orang lain, memiliki kekuatan moral, menyadari konteks dan percaya diri, penuh harapan, optimis, tangguh, dan karakter moral yang tinggi. Jadi secara garis besar, *Authentic Leadership* adalah tipe kepemimpinan yang mengharuskan pemimpin bertindak otentik. Artinya, kepemimpinan yang dimilikinya sejalan antara perilaku dengan keyakinannya dan konsisten dalam menunjukkan pikiran, sikap, dan tindakan. Seorang pemimpin otentik harus memiliki nilai-nilai, prinsip, moral yang ia miliki sebagai dirinya sendiri, bukan imitasi atau meniru orang lain. Mereka akan mendemonstrasikan nilai-nilai, prinsip, moral dan etika ke dalam perilaku kepemimpinannya. Dalam kasus Buurtzorg, para perawat dan asisten memiliki pilihan untuk mengekspresikan tindakan otentik melalui fasilitas tim yang dikelola sendiri untuk mengorganisasi tugas-tugas.

Kernis dan Goldman (2006) juga menjabarkan pandangan psikologis terhadap individu-individu yang memiliki pencarian rohani. Ini akan menjadi layak menyebutkan beberapa dari mereka, di sini:

- Orang-orang ini terbuka terhadap baik itu pengalaman subjektif ataupun objektif, memiliki toleransi untuk ketidakjelasan dan kecenderungan untuk melihat peristiwa secara akurat.

- mereka hidup sepenuhnya pada saat itu dan bersikap lentuk serta lentuk dan merasakan diri sendiri sebagai proses cairan ketimbang suatu wujud yang statis.
- mereka mempercayai pengalaman batin untuk membimbing perilaku mereka.
- mereka kreatif dalam pendekatan kehidupan, bukannya mundur ke mode tingkah laku yang mapan dan membatasi diri. Kernis dan Goldman (2006) menyebutkan kreativitas ini sebagai dorongan oleh kepercayaan yang kuat pada pengalaman batin seseorang dan kesediaan untuk beradaptasi dengan situasi yang selalu berubah.
- mereka menikmati kebebasan; Hal ini menahan diri dalam sikap terhadap pengalaman.

Filsuf India Sri Aurobindo (1882–1950) merujuk pada perilaku yang berasal dari kepercayaan pada pengalaman batin ke bentuk pengetahuan yang lebih dalam yang berasal dari kesadaran yang lebih dalam yang memandu perilaku kita (Sri Aurobindo, 2006). Tradisi kebijaksanaan India mementingkan gagasan penentuan nasib sendiri karena menganggap itu adalah hukum karma. Setiap orang memiliki jalannya sendiri untuk diikuti dalam hidup dan untuk membuat pilihan sendiri untuk berkembang dalam menerapkan tingkat kesadarannya yang lebih dalam. Sri Aurobindo memaparkan masalah penentuan nasib sendiri yang banyak dialami individu dalam praktiknya. Mereka mencari makna hidup dan kebebasan untuk menentukan takdir mereka. Tetapi dalam praktiknya, katanya, tampaknya sangat sulit untuk menemukan makna hidup itu sendiri. Masyarakat mendefinisikan gagasan hukum yang menentang gagasan kebebasan tanpa benar-benar memahami tentang apa itu penentuan nasib sendiri. Dia berkata, "... Ada diri, makhluk, yang memiliki hak untuk tumbuh dengan caranya sendiri, untuk menemukan dirinya sendiri, untuk membuat hidupnya menjadi instrumen dan citra yang lengkap dan puas dan citra keberadaannya" (Mohanty, 2008 , hlm. 32).

Kita berasumsi bahwa pemimpin tidak hanya harus mendefinisikan konteks sedemikian rupa sehingga karyawan dapat mengembangkan diri mereka sepenuhnya sebagai manusia, mencari jalan penentuan nasib sendiri. Tapi, mereka membawa lingkungan internal, yang merupakan keaslian mereka sendiri. Ini mendorong pertumbuhan kebebasan yang sehat di mana individu tumbuh dengan bebas menuju kesempurnaan dan bukan sebagai mesin manusia yang dibatasi untuk mewujudkan tujuan organisasi yang lebih rendah saja. Tentang praksiologi atau 'bagaimana-ke depan', filsafat India telah memberikan panduan yang kaya khususnya. melalui filosofi Yoga. Harus diakui bahwa teori Yoga tetap berlaku sama pada mikrokosmos atau makrokosmos. Terlepas dari kenyataan bahwa

tori yoga diterapkan pada satu orang, kelompok, atau organisasi, kerangka kerja Yoga berlaku sama baiknya. Dalam bab ini, disajikan perspektif Yogi tentang kepemimpinan di tingkat organisasi dan diuraikan melalui kasus organisasi layanan kesehatan dari Belanda bernama *Buurtzorg Nederland*. Pertama, disajikan sinopsis kasus dan kinerja keseluruhan sebelum diuraikan dan dihubungkan lebih jauh pada pendekatan Yogic.

Studi Kasus : Buurtzorg Nederland

Sinopsis Kasus

Di sini kami menyajikan studi kasus kepemimpinan Yoga otentik di organisasi Organisasi Layanan Kesehatan *Buurtzorg Nederland*. Fitur utama dari studi kasus ini adalah berfungsi pada cita-cita pembangunan komunitas; menyediakan ruang untuk sosial, kreativitas, dan nilai-nilai otentik juga; mengakui dan menghormati keahlian profesional; berfokus pada kebutuhan klien; dan mengikuti pendekatan strategis integratif. Karyawan berbagi tanggung jawab, saling memberdayakan, menciptakan ide-ide inovatif, dan bekerja dari pikiran terbuka dan motivasi diri untuk membangun kepercayaan dengan klien mereka, dengan melayani klien dengan sebaik mungkin dan memberikan segalanya. Buurtzorg telah terpilih sebagai *Employer of the Year* di Belanda selama beberapa tahun dan pendekatan manajemennya diakui sebagai yang terbaik secara internasional bagi masyarakat.

Untuk memenuhi permintaan perawatan yang disesuaikan dengan kebutuhan klien, profesional yang peduli di Buurtzorg diatur ke dalam tim perawatan komunitas (Nandram, 2015a, 2015b). Dengan bantuan teknologi internet, setiap tim di rumah sakit disusun sesuai dengan jenis perawatan yang mereka berikan. Buurtzorg telah mengatur fungsinya sesuai dengan wawasan tentang manajemen rantai pasokan, orang, organisasi, tim pengarah mandiri, dan otonomi profesional. Artinya, ia mencoba memberikan layanan yang terintegrasi dan dibuat khusus. Perawat adalah generalis yang dapat menangani berbagai aktivitas mulai dari perawatan tingkat rendah hingga perawatan yang sangat teknis seperti terapi infus dan perawatan paliatif dengan terapi morfin. Perawat membantu perawatan pribadi jika diperlukan. Perawat melibatkan keluarga klien untuk memastikan bahwa mereka sepenuhnya siap untuk merawat klien saat mereka tidak ada. Hal ini terutama terjadi pada orang yang sakit kronis, misalnya penderita demensia. Jika diperlukan dan klien terbuka untuk itu, relawan di komunitas dapat ditambahkan

ke tim pembantu. Mereka bekerja dengan pekerja sosial, fisioterapis, terapis ergo, dan perawat psikiatri.

Berikut adalah ciri-ciri utama filosofi Buurtzorg:

1. Berfungsi berdasarkan cita-cita membangun komunitas.
2. Mengakui dan menghormati keahlian profesional setiap individu.
3. Fokus pada kebutuhan klien.
4. Setiap karyawan ikut bertanggung jawab.
5. Refleksi, berbagi, dan dialog yang berasal dari landasan spiritual keaslian.
6. Karyawan bekerja dari pikiran terbuka dan motivasi diri untuk membangun kepercayaan dengan klien mereka. Motivasi utama mereka adalah melayani klien mereka agar tidak menghapus daftar tugas mereka. Pada saat yang sama daftar tugas ditangani secara efektif. Karyawan lebih mandiri dalam tugas dan keputusan yang mereka buat.
7. Tujuan utama mereka adalah melayani klien dengan cara sebaik mungkin. Kompetensi integral terlihat dalam fokus tiga dimensi mereka yaitu pencegahan, perawatan, dan pengobatan, mencapai hasil ekonomi yang sehat.

Jos de Blok, pendiri dan CEO, menerapkan tiga prinsip strategis. Pertama, dia memperkenalkan kembali prinsip kemurnian layanan kesehatan yakni melayani. Hal ini sesuai dengan gagasan bahwa bekerja harus memberi makna dan mengarah pada tujuan hidup yang akan mengangkat jiwa karyawan. Kedua, ia menerapkan struktur manajemen baru yang tidak terlalu hierarkis dalam organisasi yang sangat cocok untuk bisnis layanan kesehatan masyarakat. Ketiga, ia mengembangkan *Buurtzorgweb*, sebuah paket perangkat lunak yang dirancang untuk memungkinkan perencanaan jadwal yang efektif bagi para perawat, forum untuk berbagi pengalaman dan mengembangkan solusi inovatif untuk masalah melalui upaya bersama. Akibatnya, sementara perawat di organisasi perawatan kesehatan lain perlu mengisi formulir tercetak yang, pada gilirannya perlu dikelola oleh orang lain, perawat di Buurtzorg, dapat masuk ke sistem mereka kapan pun mereka perlu mengakses atau mengisi informasi seperti pendaftaran pasien, waktu perawatan, dan riwayat kesehatan dan informasi kesehatan lainnya. Karena kemudahan penggunaan dan akses, ini membebaskan perawat untuk melakukan ini di waktu senggang mereka. Ini menciptakan fleksibilitas dan kemandirian.

Untuk mencapai standar kualitas, Buurtzorg menggunakan sistem Omaha yang berkembang di Amerika Serikat. Sistem ini mencakup panduan praktik, metode

dokumentasi, dan kerangka kerja untuk manajemen informasi. Omaha adalah sistem informasi manajemen yang terkomputerisasi yang menggabungkan dan menggabungkan informasi klinis tentang klien dan layanan yang mereka terima. Berdasarkan hasil positif mereka terhadap sistem kualitas TI dan Omaha, organisasi lain dalam industri perawatan kesehatan telah mengikuti penerapan pendekatan serupa.

Detail Kinerja Kasus

Biaya overhead tetap rendah. Pertumbuhan yang tinggi dalam tujuh tahun terakhir terlihat jelas. Sampai akhir 2007, ada 300 klien. Hingga akhir tahun 2013, terdapat 55.000 klien yang dilayani oleh 630 tim yang tersebar di seluruh nusantara. Pertumbuhannya sekitar 100 lokasi baru dalam kurun waktu 2012–2013. Berdasarkan Indeks Kualitas Konsumen (Klien) Tahun 2012, dapat disimpulkan bahwa kepuasan klien tergolong tinggi, dengan skor 9,1. Pada tahun 2013 indeks ini bahkan lebih tinggi pada 9,5. Skor kepuasan karyawan sebesar 8,9 pada tahun 2013 juga tinggi, berdasarkan studi Effectory, sebuah lembaga riset pasar independen. Buurtzorg dinobatkan sebagai pemberi kerja terbaik tahunan pada tahun 2011, 2012, dan 2014 (pada tahun 2013, Buurtzorg menjadi runner-up untuk KLM *Royal Dutch Airlines*). Angka dari Desember 2013 menunjukkan bahwa tim didukung oleh sebuah kantor pusat kecil yang terdiri dari 49 karyawan (dengan beban kerja 39,44 FTE), 14 pembina (12,72 FTE), dan sembilan karyawan yang mengerjakan proyek (6,77 FTE). Pada akhir 2013, jumlah karyawan 7.188 dan omset 220 juta euro. Sekitar sepertiga karyawan adalah tenaga kesehatan khusus, sepertiga adalah perawat dan sepertiga adalah asisten perawat. Hingga akhir Maret 2014, jumlah karyawan sekitar 7900 orang.

6.3 Perspektif Yoga Tentang Kepemimpinan

Kepemimpinan sekarang dihargai sebagai sebuah perjalanan dan bukan sebuah tujuan (Bindlish & Dutt, 2012). Jika kepemimpinan dilihat sebagai jalan, maka tidak akan ada seorang pun yang tidak dapat sebagai pemimpin. Ini akan mengakhiri dikotomi atau perpecahan kaku antara pemimpin dan bukan pemimpin. Akhirnya, hal ini akan memotivasi orang-orang untuk memiliki tekad dan kesadaran diri, yang mengarah kepada keautentikan dalam perilaku mereka dengan dunia di luar mereka. Untuk jalan ini, teori yogic memberi kita wawasan yang kaya ke aspek kepemimpinan praxeologis secara umum dan keaslian, khususnya. Teori yoga tetap sama baik kita mengkonsumsi mikrokosmos atau makrokosmos.

Terlepas dari fakta bahwa kita membawa satu orang, kelompok, atau organisasi, kerangka kerja yoga berlaku sama baiknya. Sebagaimana sutras Yoga (ayat-ayat dari taks kuno patanjali Yoga Sutra) tidak pernah secara gamblang mengatakan bahwa itu hanya untuk orang yang mempraktekkan Yoga. Itu dapat menjadi kerangka kerja untuk setiap entitas, unsur, pelebagaan — manusia atau nonmanusia, hidup atau mati.

6.4 Yoga dan Autentisitas

Autentisitas, dari perspektif Yoga berikut dari Sutra Yoga 2,30 dan seterusnya (Sutra Yoga, diringkat sebagai Y.S.) (Baba, 1976; Swami 2015) sutra ini menjelaskan dua batu loncatan dari jalan ini - Yama (suara yang hebat - terlepas dari individu, tempat, ruang, waktu, dan konteks) dan Niyama (mirip dengan Yama, tapi konteks spesifik).

Lima Yamas adalah tidak membahayakan atau non-kekerasan, kebenaran, tidak menahan diri 1dari mencuri, menjaga diri atau tidak memiliki nafsu dan tidak memiliki barang dengan sembrono atau tidak mengumpulkan dengan kesadaran adalah pengekan diri (Y.S.2.30). Mereka menjadi "sumpah besar", ketika mereka menjadi universal dengan tidak dibatasi oleh kelahiran, tempat, waktu dan situasi (Y.S.2.31). Observatorium Niyama adalah pemurnian, kepuasan, dan interpretasi indra, penelaahan diri dan perenungan pada kata-kata sakral dan sikap membiarkan masuk ke dalam sumber seseorang (Y.S.2.32). Ketika kode pengendalian diri ini dihambat oleh gagasan jahat, kebiasaan pikiran ke arah yang berlawanan dengan pengembangan pikiran yang berlawanan (Y.S.2.33). Tindakan-tindakan jahat yang muncul dari pemikiran seperti itu dilakukan, disebabkan oleh orang lain, atau disetujui ketika dilakukan oleh orang lain — ini dilakukan melalui kemarahan, ketamakan atau delusi, dan dapat ringan, sedang atau intens secara alami. Pemikiran yang berlawanan adalah memeriksa diri sendiri pada pemikiran dan pemahaman yang negatif ini bahwa ini adalah penyebab kesengsaraan tanpa akhir (Y.S.2.34)

Konstruksi Yama memiliki lima dimensi atau jenis Yamas:

1. Tanpa melukai atau tanpa kekerasan (Ahimsa). Hal ini mencakup cara berpikir bahwa perilaku kita hendaknya mempertimbangkan orang lain. Ini menuntun pada kebaikan kepada orang lain, sikap kohesif antara orang, kebahagiaan dan oleh karena itu, keselarasan dengan lingkungan.
2. Kebenaran (Satya). Mereka yang bertindak dengan jujur akan menarik kembali perilaku yang benar dan bertanggung jawab.
3. Pantang dari mencuri (Asteya). Ini menyampaikan asas bahwa kita menarik peluang dan kekayaan berdasarkan upaya kita dan bahwa kita hendaknya tidak mengambil apa yang bukan milik kita.

4. Kontinuitas atau nonindulgensi (Brahmacharya). Mengikuti brahmacharya melibatkan menjalani hidup yang terfokus untuk mencapai kebenaran, kebijaksanaan, dan ketidakjelasan yang lebih tinggi. Segala sesuatu yang menyimpang dari fokus ini harus dihindari. Segala pemikiran, aktivitas, atau bahkan hubungan yang tidak berkontribusi untuk mencapai kebenaran yang lebih tinggi harus ditinggalkan. Ini tentang melihat diri sendiri sebagai lebih dari sekedar tubuh.
5. Ketidakpunyaan atau tidak mengumpulkan tanpa berpikir atau tidak bergaul dengan indra adalah pengekangan (Aparigraha) (Y.S.2.30). Ini tentang ketidaksukaan dan tidak mengambil apa yang tidak dibutuhkan. Ini berlaku untuk makanan, materi, pekerjaan, dan uang. Menumbuhkan sikap syukur terhadap apa yang telah menghilangkan kegelisahan dan meningkatkan kepuasan.

Para yama menjadi “Sumpah Agung,” ketika menjadi universal dengan tidak dibatasi oleh jenis kelahiran, tempat, waktu, dan situasi (Y.S.2.31). Dalam kasus Buurtzorg, kita dapat menghubungkan lima dimensi yang muncul dengan lima yamas berikut:

1. Memimpin tujuan yang lebih tinggi
2. Penyelarasan Energi (*Attunement*) klien
3. Kebebasan *intrapreneurial* (kebebasan karyawan menyampaikan ide atau gagasan)
4. Pengerjaan
5. Kemauan pragmatis dengan menggunakan IT

Ajaran Niyama juga memiliki lima dimensi:

1. Pemurnian, tindakan murni (Saucā)
2. Kepuasan, kesederhanaan bertujuan, dan kepuasan (Santosha)
3. Ascesis dari indra, dan menghilangkan pemborosan dan meningkatkan kreativitas (Tapas)
4. Belajar mandiri dan observasi diri serta eksplorasi bakat (Svādhyāya)
5. Refleksi atas kata-kata suci dan sikap melepaskan sumbernya dan berserah diri pada apa yang ada di luar sana (Isvarapranidhāna) (Y.S.2.32).

Yamas dapat dilihat sebagai konstruksi tingkat yang lebih abstrak dan Niyama sebagai konstruksi tingkat yang lebih konkret seperti yang diletakkan dalam konteks tertentu. Bisa juga dikatakan bahwa Yama adalah visi dan Niyama adalah operasionalisasinya untuk membuatnya dapat diterapkan dalam suatu situasi. Seseorang mungkin meyakini non-

kekerasan sebagai kebajikan manusia yang penting dan dengan demikian mengatakan bahwa kita tidak boleh menyakiti orang lain dan akibatnya tidak menggunakan kekerasan. Mahatma Gandhi mengajarkan visi non-kekerasan atau visi kebenaran. Tetapi hanya jika itu dipraktekkan, hal itu berdampak. Dia mempraktikkannya dengan menghindari segala jenis kekerasan dalam perangnya menuju kemerdekaan India. Dia juga mempraktikkan kejujuran dengan bereksperimen dengan semua yang dia ajarkan. Dia menganggap hidupnya sendiri sebagai eksperimen. Ketika orang-orang meminta nasihatnya, dia hanya akan memberi nasihat berdasarkan pengalamannya sendiri dan bukan berdasarkan pemikiran atau cita-cita yang dangkal ketika dia memiliki visi. Hanya jika ini bisa dipraktekkan, itu punya nilai. Mahatma Gandhi benar-benar menerapkan Yama dan Niyama.

Dalam kasus Buurtzorg, niyama-niyama dijelaskan dalam istilah sifat-sifat dari setiap dimensi yama. Misalnya, jika kita berbicara tentang memimpin tujuan yang lebih tinggi maka niyama dapat ditemukan dalam pengamatan berikut tentang peran pemimpin: keyakinannya bahwa kemanusiaan harus menang atas birokrasi. Keyakinannya yang kuat bahwa segala sesuatunya dapat diatur dengan mengurangi birokrasi dan dengan memposisikan klien sebagai pusat dari proses pengorganisasian. Yang lainnya adalah mempraktikkan berbagai peran seperti integrator untuk melakukan apa yang perlu dilakukan dalam organisasi, manajer, agen perubahan di industrinya, dan perawat. Ekspresi lain dari seorang niyama adalah penerapan komunikasi cerdasnya dengan menempatkan dirinya dalam peran sebagai penerima informasi. Dia menghindari untuk membebani karyawan dan klien dengan informasi yang tidak diperlukan dalam tugas-tugas utama. Ia menerapkan komunikasi terbuka untuk memastikan bahwa segala sesuatunya transparan sehingga kepercayaan dapat dibangun. Ia hanya memberikan informasi yang masuk akal dan dapat dipahami oleh mayoritas.

Ketika kode pengendalian diri ini dihambat oleh gagasan jahat, kebiasaan pikiran bekerja ke arah yang berlawanan dengan pengembangan dari pikiran-pikiran yang berlawanan (Y.S.2.33). Tindakan-tindakan jahat yang muncul dari pemikiran seperti itu dilakukan, disebabkan oleh orang lain, atau disetujui ketika dilakukan oleh orang lain — ini dilakukan melalui kemarahan, ketakutan, atau khayalan dan dapat secara alami ringan, sedang, atau intens. Pemikiran yang berlawanan adalah memeriksa diri sendiri pada pemikiran dan pemahaman yang negatif ini bahwa ini adalah penyebab kesengsaraan tanpa akhir (Y.S.2.34).

Dari perspektif yogik, mengamati autentisitas berarti mengamati "yama maha-vrat" (atau sumpah besar) di bawah segala kondisi, misalnya, , kepatuhan universal (Y.S. 2.30) dan

mengamati niyama menurut konteksnya (Y.S. 2.32). Sebagai Sutra Yoga 2-31, variabilitas ini dalam kondisi dapat terjadi karena perubahan:

1. Jati = perubahan karena jenis kelahiran, komunitas, keadaan hidup
2. Desha = perubahan karena lokasi, ruang, atau tempat
3. Kala = perubahan karena waktu
4. Samaya = keadaan, kondisi, pertimbangan, atau perubahan konteks lainnya

Selain itu, Yama harus diamati dalam sembilan cara (3×3). Sembilan situasi yang mungkin di mana autentisitas dianggap sebagai dilanggar atau tindakan anti-Yama dianggap terjadi sebagai berikut (tabel 6.2).

Tabel 6.2
Kemungkinan Kondisi Pelanggaran Autentisitas Per-erspektif Yoga

Kesadaran Yama	Manas	Vachana	Karmana
Proses Yama	Berfikir tentang aksi Anti Yama	Berbicara tentang Aksi Anti Yama	Melakukan aksi Anti Yama
Krit			
Tindakan Anti Yama oleh diri sendiri (entitas)	Diri sendiri berfikir tentang Anti Yama (entitas)	Diri sendiri berbicara tentang Anti Yama (entitas)	Diri sendiri melakukan aksi Anti Yama (entitas)
Karit			
Tindakan Anti Yama yang dilakukan orang lain	Orang lain berfikir tentang Anti Yama dari hasutan entitas langsung	Orang lain berbicara tentang Anti Yama dari hasutan entitas langsung	Orang lain melakukan aksi Anti Yama dari hasutan entitas langsung
Anumodit			
Tindakan Anti Yama yang dilakukan melalui menghasut	Orang lain berfikir tentang Anti Yama yang dilakukan atas hasutan entitas atau usaha tidak langsung	Orang lain berbicara tentang Anti Yama dari hasutan entitas atau usaha tidak langsung	Orang lain melakukan aksi Anti Yama atas hasutan entitas atau usaha tidak langsung

Seseorang bisa bertanya bagaimana kondisi ini bekerja jika kognisi Yama tidak dilanggar. Data dari kasus Buurtzorg (BZ) memberikan masukan untuk kondisi tersebut. Tiga kesadaran muncul: kebutuhan, pemikiran ulang, dan penginderaan umum. Proses pemikiran ini dilabel sebagai bagian dari teori penyederhanaan yang terpadu (Nandram, 2015a, 2015b). Prinsip-prinsip ini dijelaskan dengan menggunakan metode 3 kondisi yama pada tabel 6.3.

Tabel 6.3
Kemungkinan Kondisi pada Stimulai Kasus Buurtzorg

Kesadaran Yama -> Proses Yama	berfikir ulang (Manas) Berfikir pada aksi Yama	M e m b u t u h k a n prinsip (Vachana) Membicarakan Aksi yama	Prinsip umu (Karmana) Melakukan aksi Yama
Krit			
Tindakan Aksi Yama oleh diri sendiri (entitas)	Berfikir tentang aksi Anti Yama BZ : apakah kita melakukan hal yang benar?	Berbicara tentang Aksi Anti Yama BZ : Mengapa kita sering melakukan hal-hal seperti yang selalu kita lakukan?	Melakukan aksi Anti Yama BZ : Bagaimana saya membawa cara yang lebih sederhana kedalam praktek?
Karit			
Tindakan Aksi Yama yang dilakukan orang lain dalam pandangan kognitif	Berfikir tentang Aksi Yama dengan menyertakan orang lain : Apa yang sebenarnya terjadi?	Berbicara tentang aksi yama dengan menyertakan orang lain : apa yang dibutuhkan klien?	Melakukan aksi yama dengan menyertakan orang lain : Apa yang saya butuhkan untuk mengikuti sebuah pendekatan baru?
Anumodit			
Tindakan Aksi Yama yang dilakukan melalui menghasut	Befikir tentang Aksi Yama dengan berdampak atau menginsipasi orang lain : Apakah ada cara lebih sederhana melakukan sesuatu untuk membantu klien?	Berbicara tentang Aksi Yama dengan berdampak atau menginspirasi orang lain : Bagaimana melakukan hal-hal yang kita lakukan untuk membantu klien?	Melakukan aksi Anti Yama dngan berdampak atau menginspirasi orang lai : Bagaimana prkatik baru membuuktikan klier fookus?

6.5 Konsekuensi Autentisitas

Selain itu, ayat-ayat yoga menguraikan buah-buah yang timbul setelah mengamati yama dan niyama, atau autentisitas. Begitu yama dan niyama ditetapkan atau entitas mengamati yama dan niyam dengan cara seperti yang dijelaskan sebelumnya, buah atau konsekuensi akan terjadi sebagai hasil dari, bergantung pada, dan tunduk pada entitas. Di sini dalam kasus ini kita mempertimbangkan organisasi sebagai entitas.

Ketika ketidakbahayaan timbul dalam wujud itu, permusuhan ditinggalkan di sekitarnya (Y.S. 2.35). Ketika kebenaran atau kejujuran tercapai, tindakan hasil pekerjaannya sesuai dengan kehendaknya sendiri (Y.S. 2.36). Setelah berpantang dari pencurian ditetapkan, semua hal berharga datang kepada-nya (Y.S. 2.37). Ketika benua-benua dibentuk,

kekuatan dicapai (Y.S. 2.38). Ketika penerimaan tidak diterima, persepsi yang benar mengenai kelahiran masa lalu dan masa depan datang (Y.S. 2.39). Dengan pemurnian datang ketidakminat dan ketidaksukaan bagi tubuh seseorang sendiri dan terhadap melakukan kontak dengan tubuh orang lain (Y.S. 2.40). Melalui kemurnian tubuh dan pikiran, datanglah kemurnian inti, perasaan sukacita, keterpusatan, kendali atas indera dan kebugaran untuk penembusan diri (Y.S. 2.41). Kepuasan menuntun pada keadaan tertinggi kebahagiaan (Y.S. 2.42). Melalui ketidakmurnian penebusan dosa dihancurkan, dengan demikian menuntun pada kesempurnaan atas tubuh dan indra (Y.S. 2.43). Dari penelaahan diri datang persekutuan dengan kekuatan atau keilahian alami (Y.S. 2.44). Keberhasilan dalam penyerapan rohani datang dengan meditasi yang disempurnakan atas Ishwara atau kesadaran tertinggi (Y.S. 2.45).

6.6 Kognisi Pengorganisasian Kepemimpinan di Buurtzorg: *Abhyasa*, *Vairagya*, dan *Vivekam Buddhi*

Dalam kasus Buurtzorg kita dapat menemukan *Abhyasa* sebagai seni pengabdian yang tulus untuk mewujudkan tujuan atau visi organisasi. Itu terjadi di antara pemimpin, perawat, pembina/pengajar, dan asisten perawat. Kami juga menemukan seni *Vairagya* sebagai pemahaman mendalam tentang berbagai jalan dan pengalaman untuk melayani visi. Pemimpin menyeimbangkan secara alami antara *Abhyasa* dan *Vairagya*. Dia menjalankan perusahaan dengan sikap disiplin untuk melayani masyarakat ekonomi rendah untuk dalam rangka membangun organisasi yang layak secara ekonomi dan dia mengintegrasikan beberapa peranyang bertugas sebagai pemimpin. Melalui beberapa peran dia diperbarui dengan informasi penting dan ada kemungkinan kecil konflik antara kepala lembaga-agen. Untuk aktivitas sehari-hari dia memiliki sikap *Vairagya* yaitu pelepasan diri karena dia tidak dapat bertanggung jawab atas proses pengambilan keputusan harian karena organisasi menggunakan sistem *flat organisation* : struktur organisasi dengan sedikit atau tidak ada tingkat manajemen antara eksekutif puncak dan pekerja. Konsep dasar dari organisasi datar adalah bahwa setiap pekerja terlatih untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Di sini ia mengikuti kecenderungan alami dari praktik keperawatan yang membutuhkan kepercayaan pada keahlian profesi perawat. Buurtzorg memiliki Tim Manajemen Mandiri di setiap cabang yang dikelola dan memiliki otonomi penuh. Tim manajemen mandiri ini memiliki otonominya dan tidak dikontrol setiap hari, tetapi hanya dikelola berdasarkan keluarannya. Bagaimana mereka merealisasikan hasilnya, dengan demikian jalan apa yang mereka ikuti, terserah mereka. Mereka memimpin diri mereka sendiri. Ada prosedur untuk menyelesaikan tugas yang dapat mereka ikuti dan ada kantor belakang yang berfungsi untuk tugas administratif. Kebebasan yang diberikan kepada mereka hanya

dapat dilakukan jika seorang pemimpin percaya bahwa mereka mampu melakukan yang diperlukan. Ia harus jernih dalam pikirannya dan harus mampu mengamati hal-hal yang tidak berjalan dengan baik. Ini membutuhkan kapasitas untuk menggunakan Vivekam Buddhi-nya, kekuatan diskriminatif dalam persepsinya. Karena penyederhanaan yang dia pilih untuk mengatur tugas-tugas dalam organisasi, persepsi seperti itu (Vivekam) adalah mungkin.

Cara lain untuk memastikan dia menggunakan Vivekam Buddhi-nya adalah cara induktifnya berfungsi ketika menghadapi situasi baru yang terdiri dari penggunaan kemampuan intuisinya terutama sebagai ahli keperawatan. Vivekam Buddhi-nya tampaknya didorong oleh intuisi ahli utamanya dan keyakinan kuatnya pada visinya. Perawat dan asisten perawat tampaknya juga menggunakan Vivekam Buddhi di bawah label *jari-jari pitsengefuhl* (kata dalam bahasa Jerman untuk intuisi) dalam keadaan di mana pengetahuan dan pengalaman profesional mereka tidak cukup karena situasinya tampaknya sangat baru atau tidak ada cukup data untuk memprediksi potensi masa depan klien. Para pelatih menggunakan Vivekam Buddhi mereka dalam bentuk 'mencoba membaca yang tersirat' ketika mereka ingin benar-benar memahami pesan pemimpin. Di sini mereka secara sistematis menghubungkan pesannya dengan visi organisasi. Karena mereka berada di beberapa wilayah geografis, mereka tidak bertemu pemimpin setiap hari. Hubungan mereka didasarkan pada kepercayaan bahwa mereka mengikuti visi Buurtzorg dan bahwa pemimpin konsisten dalam menyampaikan pesan yang selaras dengan visi yang telah dirumuskannya.

Praksiologi Ajaran Yoga dalam Kasus Buurtzorg Nederland

Jalan Utama Berunsur Delapan

Jika kita menganggap Jalan Utama Berunsur Delapan sebagai fondasi dari siklus hidup suatu entitas, dalam hal ini entitas tersebut adalah Buurtzorg, maka kita menyimpulkan bahwa perusahaan tersebut masih dalam tahap Yama dan Niyama. Karena reformasi baru dan aturan dan regulasi baru yang dilalui oleh kepedulian komunitas di Belanda, organisasi juga perlu menemukan jalannya dalam posisi strategis mereka apakah akan mendesain ulang fokus strategis dan operasional mereka. Diharapkan setelah menemukan keseimbangan mereka, mereka dapat melanjutkan ke tahap ketiga asana. Tahap ini mengembangkan pengendalian diri, membebaskan pikiran dari stres, keseimbangan mental, dan kenyamanan. Ditegaskan bahwa organisasi ingin fokus pada gaya hidup kerja yang sehat dan keseimbangan yang sehat antara pribadi dan

tempat kerja (Nandram, 2015a, 2015b). Tahap ketiga membutuhkan keselarasan perkembangan (pertumbuhan) mereka dengan potensi geografis dan fisik organisasi. Karena organisasi mendapatkan lebih banyak perhatian di luar negeri, organisasi harus mengubah posisi rencana operasionalnya secara terus menerus yang dapat mengakibatkan kelelahan beberapa pemangku kepentingan seperti perawat. Setelah membangun kembali tahap ketiga selanjutnya mereka dapat pindah lebih jauh ke anggota tubuh lainnya di tahun-tahun mendatang.

Mari kita uraikan beberapa ungkapan yang terdapat dalam tahapan perkembangan yama dan niyama dari sebuah praksiologi (logika tindakan) dari ajaran Yoga :

Ahimsa : tindakan yang mempertimbangkan orang lain.

Di Buurtzorg klien adalah yang paling utama kemudian baru karyawan. Sebuah pelanggaran atas ahimsa yang bisa dirasakan oleh beberapa pemangku kepentingan dalam lembaga tidak serta merta dilimpahkan pada orang lain, tapi ini adalah pendekatan yang dipertimbangkan dengan baik oleh organisasi dengan menempatkan klien pada pusat layanan. Itu dianggap sebagai kekuatan dan aspek unik dari pengorganisasian.

Satya : katakan yang sebenarnya

Di Buurtzorg, transparansi adalah kebajikan yang sangat dihargai dan mengutamakan adanya komunikasi terbuka. Pelanggaran dapat terjadi karena struktur Tim Mandiri di mana tim tersebut melakukan manajemen sendiri. Prinsip ini didasarkan pada kepercayaan pada karyawan. Mengontrol apakah tim memberikan informasi yang sebenarnya tentang diri mereka sendiri atau bukan bukanlah bagian dari proses. Hasil penting dan hanya jika tim sendiri mencari solusi yang mungkin ada atau kurangnya kejujuran akan di tindaklanjuti. Hal ini dapat dilihat sebagai titik lemahnya karena melanggar satya hanya akan dikhawatirkan jika hasilnya tidak terwujud atau jika ada konflik dalam tim yang mungkin dapat dihindari jika dapat diketahui sebelumnya.

Asteya : jangan mengambil apa yang bukan milik Anda dan jangan merugikan orang lain.

Ini dapat dilihat dari perspektif yang berbeda tetapi ini terutama berlaku dalam konteks membantu klien. Dengan mempertimbangkan keluhan klien atau keluarganya, wawasan yang dalam dapat diperoleh jika melanggar asteya.

Brahmacharya: Menggunakan energi dengan cara yang melibatkan pengendalian indera / fokus pada apa yang penting.

Kita dapat menyimpulkan bahwa di Buurtzorg ada fokus membantu klien. Perawat mencurahkan banyak tenaga, tenaga, dan waktu untuk melayani klien. Terkadang pendekatan ini merugikan kehidupan pribadi mereka yang menyebabkan ketidakseimbangan dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan

Aparigraha: Ambil/pertimbangkan hanya apa yang diperlukan.

APrinsip kebutuhan adalah salah satu prinsip utama dalam cara pengorganisasian Buurtzorg. Ini juga dimaksudkan untuk mengurangi pemborosan dalam bentuk apa pun (waktu, tenaga).

Sauca: gaya hidup dan kebiasaan sehat.

Secara umum diharapkan secara intrinsik anggota organisasi mengikuti gaya hidup sehat dan mendorong kebiasaan sehat. Tampaknya telah terjadi beberapa pelanggaran. Terjadi peningkatan cuti sakit: pada April 2013 sebesar 5,8%; pada April 2014 adalah 6,2%, dan pada April 2015 meningkat menjadi 7,1%.

Santosha: berkecukupan dalam hidup yang sedang dijalani.

Ada beberapa bukti ekspresi kesederhanaan dalam cara berbusana di Buurtzorg; hasilnya kepuasan pemangku kepentingan, aryaan dan juga kepuasan yang diakui oleh para klien, keluarga mereka,

Tapas : keberanian untuk membakar diri dari kotoran

Salah satu bentuk utama tapas adalah penghapusan birokrasi karena dianggap sebagai bentuk pemborosan, kendala dalam melayani klien, kendala dalam pengembangan bakat dan profesionalisme karyawan, serta hambatan untuk mengembangkan pendekatan untuk menjangkau sebanyak mungkin klien. Karena hal ini terkait dengan kekuatan utama dari tujuan organisasi, diharapkan hampir tidak ada pelanggaran terhadap *tapas*.

Svadhyaya: pengamatan diri

Organisasi ini semakin populer dan dipandang sebagai praktik yang baik yang secara tidak sengaja dapat menyebabkan pelanggaran svadhyaya. Anggota organisasi menjadi kurang menyadari poin-poin perbaikan dan pengembangan karena mereka tidak memiliki norma untuk mencerminkan diri mereka sendiri.

Isvarapranidhana: menyerah pada kekuatan yang lebih tinggi

Di *Buurtzorg*, kekuasaan yang lebih tinggi adalah tujuan organisasi, alasan utama tujuan organisasi ini ada yaitu yang melayani klien dengan cara terbaik dengan menempatkan kemanusiaan di atas birokrasi.

Model kepemimpinan integritas yoga menghasilkan model konseptual berikut, untuk dipelajari dan disahkan dalam penelitian di masa depan dalam organisasi lain gambar 6.1).

Gambar 6.1 Model Kepemimpinan Yoga



Pertanyaan Kasus

1. Dari kasus atau penelitian independen tentang perusahaan, identifikasi contoh pelanggaran keaslian sesuai perspektif Yogic (lihat Tabel 6.2: Kemungkinan kondisi pelanggaran keaslian per perspektif Yogic)
2. Dari kasus atau penelitian independen tentang perusahaan, identifikasi contoh manifestasi konsekuensi setelah mengikuti keaslian sesuai perspektif Yoga (lihat Yoga Sutra 2.35–2.45)
3. Identifikasi cara-cara di mana perusahaan menanamkan keaslian, mengutip contoh spesifik dari Vivekam (Kebijaksanaan Diskriminatif), Abhyasa (Praktek), dan Vairagya (Tanpa ikatan)
4. Memetakan evolusi atau siklus hidup perusahaan di jalan Yogic delapan kali lipat dari penentuan nasib sendiri dan realisasi entitas

6.7 Mengembangkan Otentisitas

Sudah banyak buku dan artikel ilmiah yang memperdebatkan teori mengenai kepemimpinan, termasuk kepemimpinan otentik. Namun bukan sekedar mengetahui definisi tentang kepemimpinan otentik, ada pertanyaan yang luar biasa penting. Bagaimana seorang pemimpin mengembangkan otentisitasnya? Apakah suatu program pengembangan kepemimpinan dapat membangun otentisitas pemimpin? Para ahli kepemimpinan di sekolah bisnis Harvard pernah melakukan wawancara kepada 172 pemimpin yang dipandang memenuhi kriteria sebagai pemimpin yang otentik. Kesimpulannya, otentisitas tidak bisa dibentuk seketika, melainkan melalui proses praktik kepemimpinan yang melalui pergulatan mengatasi berbagai persoalan dan tantangan. Hasil studi mengenai kepemimpinan otentik menunjukkan bahwa proses terbentuknya kepemimpinan otentik merupakan proses belajar, bertumbuh dan berkembang dari si pemimpin tersebut.

Dalam proses tersebut, kandidat pemimpin otentik mengintegrasikan pengalaman-pengalamannya melalui proses konstruksi diri yang membuatnya memandang situasi dan kondisi sekitarnya dengan pemahaman atau makna yang berbeda. Dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai pemimpin, mereka juga mengembangkan pemahaman atas dirinya dan mengalami proses berdamai dengan dirinya. Sehingga terbentuklah otentisitas dirinya. Jadi, pembentukan pemimpin otentik melewati perjalanan sepanjang hidup, dengan setiap tingkatan menyingkap lapis berikutnya.

Hasil studi juga menunjukkan pemimpin otentik melakukan refleksi dan introspeksi setiap hari. Hal ini dilakukan secara formal dengan meditasi, berdoa, salat, atau ritual lainnya, atau sekedar duduk sebentar melakukan perenungan. Intinya mereka menunjukkan bagaimana mereka bisa hidup serasi dengan kesibukan kerjanya, tanpa terhanyut oleh kesibukan tersebut.

Para pemimpin otentik senantiasa mencari umpan-balik yang apa adanya, jujur dari kolega, teman-teman, maupun anak buah tentang dirinya dan praktik kepemimpinannya. Mereka mengakui bahwa hal yang sulit ialah untuk mendapatkan umpan-balik tentang “bagaimana orang-orang melihat dirinya”, yang harus dia bedakan dengan “bagaimana aku ingin dilihat, dinilai oleh orang-orang”. Untuk itu dia mengamati “*real-time feedback*”, mencatat respons langsung saat dia berkomunikasi dengan orang-orang, bawahannya. Pemimpin otentik selalu berupaya memahami tujuan kepemimpinannya, sehingga dia bisa mengajak orang-orang di sekitarnya untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan bersama

memungkinkannya mengenali potensi dan keunikan masing-masing orang yang dia pimpin. Dengan begitu dia dapat menyeraskan keunikan dan peran tiap orang dalam mencapai tujuan bersama. Aspek ini jauh lebih penting untuk memfokuskan semua orang berkontribusi mencapai tujuan, daripada memfokuskan mereka pada sekedar ukuran kuantitatif seperti jumlah uang, ketenaran, dan kekuasaan. Walau tentu saja ukuran kinerja tersebut juga perlu.

Proses-proses yang dilewati oleh pemimpin otentik menjadikan mereka terampil dalam merangkai, memadukan gaya kepemimpinannya dengan audiensnya, sejalan dengan situasi, dan kesiapan dari sekitar untuk menerima perbedaan pendekatan. Sekali waktu ada situasi di mana seorang pemimpin harus membuat keputusan sulit yang membuat kolega atau bawahannya tidak nyaman, dan mereka perlu tampil tegas, tegas, dan berani memberi umpan balik yang tajam. Pada kesempatan lain, dia perlu tampil menginspirasi, sebagai coach yang baik, dan membangun konsensus.

Sebagai pemimpin mereka mendapatkan pengalaman dan mengembangkan kesadaran diri yang lebih luas, mereka lebih terlatih, mahir dalam mengadaptasikan gaya kepemimpinannya, tanpa kehilangan ciri karakternya sendiri. Otentisitas pada level lebih dalam juga terkait dengan transparansi dan komunikasi yang jujur, berdamai dengan paradoks, dan mencari kebenaran.

Heart, Habit, dan Harmony

Komponen Heart atau hati dalam kepemimpinan otentik berarti otentik secara emosional. Pemimpin otentik jujur pada diri sendiri. Menyelami diri sendiri dan menemukan apa yang menjadi gairah atau *passion*.

Komponen Habit atau kebiasaan dalam kepemimpinan otentik secara spesifik merujuk pada kebiasaan belajar. Melalui belajar, manusia akan mengubah dirinya menjadi lebih efektif dalam menghadapi lingkungan. Pemimpin otentik mempunyai kebiasaan belajar melalui umpan balik yang jujur. Kalau dikritik, pemimpin otentik bersedia mendengarkan, bukan ngamuk, bicara kasar, menggunakan power untuk menekan, menteror, bahkan membungkam.

Komponen Harmony dalam kepemimpinan otentik terkait dengan lingkungan, atau dalam hal ini, pengikut. Pemimpin otentik perlu mencari keseimbangan. Dia konsisten mencapai tujuan, target, tapi juga menimbang kenyataan praktis. Dia punya prinsip, konsisten

dengan nilai-nilai yang dipegangnya, namun tetap sadar bahwa hidup, bekerja dengan orang lain, serta komunitas yang lebih luas. Pemimpin otentik membangun harmoni antara dirinya dan pengikut atau stake holders, dengan tujuan membangun konteks bersama yang otentik.

Bahan Diskusi

1. Dapatkah perspektif yoga diterapkan untuk memetakan siklus kehidupan sebuah perusahaan?
2. Bagaimana perspektif ini dapat ditingkatkan ke tingkat individu dari tingkat organisasi?

Ringkasan Bab

- Ada berbagai masalah yang dihadapi pada berbagai tingkat, misalnya, individu, keluarga, kelembagaan, bangsa, atau tingkat global. Kepemimpinan dipandang sebagai akar masalah yang paling penting untuk masalah ini dan solusi terletak pada membawa autentisitas pada pandangan integritas kepemimpinan.
- Autentisitas adalah menjalani kehidupan seseorang sesuai dengan kebutuhan batin seseorang. Oleh karena itu, hal itu erat kaitannya dengan penentuan diri dan kesadaran diri. Dalam kepemimpinan, itu bisa berarti proses yang menyatukan kapasitas makhluk intrinsik dan konteks organisasi yang sangat maju, menghasilkan kesadaran diri dan perilaku positif yang diatur dengan sendirinya.
- Autentisitas, dari perspektif yoga berikut dari dua langkah pertama dari jalan mulia berunsur delapan — Yama (voww yang agung — terlepas dari individu, tempat, ruang, waktu, dan konteks) dan Niyama (mirip dengan Yama, tetapi konteks secara khusus).
- Lima Yamas adalah nonmembahayakan atau nonkekerasan, kebenaran, menahan diri dari mencuri, menahan nafsu dan tidak bersifat posesif atau tidak bersifat posesif atau tidak memegang kendali dengan indra adalah pengekanan. Mereka menjadi "ikrar yang agung", ketika mereka menjadi universal dengan tidak dibatasi oleh jenis kelahiran, tempat, waktu, dan situasi.
- berdasarkan tiga kemungkinan ekspresi autentisitas sebagai kebajikan (berpikir, berbicara, melakukan) dan tiga proses lebih lanjut yang mungkin (melakukan dengan diri sendiri, dilakukan melalui seseorang, memprakarsai seseorang untuk melakukan/ memengaruhi orang lain), Yama harus diamati dalam sembilan cara (3 × 3).

- lima observasi Niyama adalah pemurnian, kepuasan, dan interpretasi indra, penelaahan diri dan perenungan pada kata-kata sakral, dan sikap membiarkan masuk ke dalam sumber seseorang.
- Mengamati Yama dan Niyama mengarah pada berbagai konsekuensi atau buah. Apabila kondisi yang tidak membahayakan muncul dalam wujud itu, sikap bermusuhan akan lenyap di sekitarnya. Ketika kebenaran atau kejujuran tercapai, tindakan dari pekerjaannya terjadi sesuai dengan kehendaknya sendiri. Setelah berpantang dari pencurian ditetapkan, semua hal berharga datang kepadanya. Sewaktu benua-benua terbentuk, suatu kekuatan dicapai. Jika tidak diterima dengan tegas, persepsi yang benar tentang kelahiran di masa lalu dan di masa depan pun muncul. Dengan pemurnian datang ketidakminat dan ketidaksuburan terhadap tubuh sendiri dan terhadap kontak dengan tubuh orang lain. Melalui kemurnian tubuh dan pikiran datang kemurnian inti, perasaan senang, satu-titik, kontrol atas indra, dan kebugaran untuk realisasi diri. Kepuasan menuntun pada keadaan tertinggi kebahagiaan. Melalui ketidakmurnian penebusan dosa dihancurkan, dengan demikian menuntun pada kesempurnaan atas tubuh dan indra. Dari belajar sendiri datang persekutuan dengan kekuatan atau dewa alami itu. Keberhasilan penyerapan rohani datang dengan meditasi yang disempurnakan atas Ishwara atau kesadaran tertinggi.
- Pengendalian diri, ketaatan, postur, pengendalian napas, abstraksi, konsentrasi, meditasi, dan penyerapan rohani adalah delapan bagian dari yoga.
- Autentisitas yang ditanamkan melalui sudut pandang yoga dilakukan melalui Abhyasa atau praktek dan Vairagya atau tanpa keterikatan di bawah Vivekam atau kebijaksanaan yang diskriminatif

Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Menjelaskan pengetahuan emosi dan kecerdasan emosi
- Memahami peran persepsi, ekspresi, dan manajemen emosi dalam pengembangan profesional dan pribadi
- Memahami sifat-sifat kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosional
- Menganalisa fungsi kecerdasan emosional dalam kepemimpinan

Pendahuluan

Menjadi seorang pemimpin di dalam suatu organisasi membutuhkan banyak hal yang penting, salah satunya yaitu kecerdasan. Kecerdasan merupakan suatu hal yang dibutuhkan dalam menentukan keberhasilan dan efektivitas seseorang. Secara umum, penelitian menunjukkan bahwa pemimpin memiliki nilai lebih tinggi daripada kebanyakan orang dalam tes kemampuan kognitif, seperti tes IQ, dan kemampuan kognitif berhubungan secara positif terhadap kepemimpinan yang efektif. Selain itu, para pemimpin dan peneliti menyadari pentingnya kecerdasan emosional, (*Emotional Intelligence/ EQ*).

Ketika para peneliti melanjutkan pencarian mereka untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dari gaya dan efektivitas kepemimpinan, semua setuju pada signifikansi dari inti bakat intrapersonal dan interpersonal: mendukung berbagai macam ide; mengakui sudut pandang orang lain; mengevaluasi informasi yang kontradiktif dan bekerja dengan ketidakpastian; berkembang dalam tim lintas budaya; dan berkembang sebagai tangguh secara emosional, terbuka terhadap ide, mandiri, dan selaras secara afektif (Gregory & Levy, 2011; Walter, Cole, van der Vegt, Rubin, & Bommer, 2012). Dalam studi GLOBE (Dorfman, Hanges, & Brodbeck, 2004), yang melibatkan 17.000 peserta dari 62 negara, menghasilkan potret pemimpin yang diinginkan secara universal: seseorang dengan integritas yang tak tergoyahkan, sangat karismatik, dengan keterampilan komunikasi yang luar biasa. Pada akhirnya, pemimpin global yang berfungsi tinggi menunjukkan keunggulan dalam berbagai kecerdasan, termasuk budaya, moral, dan emosional (Dunn, Lafferty, & Alford, 2012).

Kecerdasan emosi memainkan peranan yang penting dalam semua bidang kehidupan dan semua bidang pekerjaan di dunia yang semakin global ini. Sejak munculnya buku *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (Goleman, 1995), kecerdasan emosi makin populer dirujuk sebagai faktor penting dalam menjelaskan keberhasilan di tempat kerja. Goleman berargumen dalam bukunya itu bahwa kecerdasan emosi mampu menjelaskan 80% dari kesuksesan kerja, hanya 20% sisanya dijelaskan oleh faktor lain seperti kecerdasan intelektual.

7.1 Pengertian Emosi

Memahami interaksi antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan pertama-tama memerlukan pemeriksaan emosi, termasuk mengapa emosi berkembang dan perannya dalam komunikasi. Sementara deskripsi eksplisit pertama tentang emosi (kebijakan dan keburukan) telah dikaitkan dengan Aristoteles, studi sistematis tentang emosi dimulai dengan sungguh-sungguh oleh Darwin, yang mengusulkan bahwa emosi berkembang dari perilaku adaptif yang membantu kelangsungan hidup spesies. Emosi merupakan suatu konsep yang luas dan tidak dapat dispesifikan. Emosi merupakan suatu reaksi bisa positif maupun negatif sebagai dampak dari rangsangan dari dalam diri sendiri maupun dari luar. Emosi berkaitan dengan psikologi seseorang dan suasana hati yang sedang berlangsung. Emosi dapat dikeluarkan berupa perilaku tertentu. Perasaan dan perilaku saling terhubung dengan emosi. emosi berarti isi hati yang dituangkan dalam ekspresi fisik.

Emosi juga memainkan peran penting dalam komunikasi, komponen kepemimpinan utama, baik didalam maupun didalam. Pada pengembangan teori masa awal, emosi dianggap sebagai fenomena intrapersonal, yang langsung bermanfaat bagi kelangsungan hidup spesies. Pengaruh emosi pada umumnya digambarkan sebagai pengaruh emosi atas perilakunya sendiri dan pengaruhnya yang sesuai, sedangkan pengaruh emosi antarpribadi dianggap sebagai pengaruh emosi terhadap perilaku orang lain.

Penelitian sebelumnya tentang pengaruh emosi telah menghasilkan berbagai temuan tentang pengaruh emosional pada individu, pikiran dan perilaku orang lain. Misalnya, kebahagiaan cenderung meningkatkan kreativitas seseorang, mengaktifkan pemrosesan *top-down*, dan mempercepat waktu pengambilan keputusan melalui eliminasi berdasarkan aspek (Isen & Means, 1983; Tversky, 1972). Kemarahan cenderung mengaktifkan heuristik yang lebih menghukum dalam individu, membuat orang cenderung tidak mempercayai orang lain, dan meningkatkan kemungkinan pilihan pencarian risiko (Lerner & Tiedens,

2006). Baru-baru ini, studi tentang emosi bergeser ke arah perspektif yang lebih interpersonal. Misalnya, kemarahan yang diekspresikan pada orang lain menandakan kebutuhan anggota kelompok untuk memperhatikan perhatian mereka terhadap orang itu (Frijda, 1988).

Dalam jangkauan pemahaman yang lebih luas secara individu, ada manfaat tersirat dalam fungsi sosial emosi. Pendekatan fungsionalis sosial berfokus pada peran yang dimainkan emosi dalam menyampaikan intensionalitas dan perilaku masa depan terhadap orang lain (Keltner, Haidt, & Shiota, 2006; Morris & Keltner, 2000). Pendekatan peran emosi dalam komunikasi berhipotesis bahwa emosi mengkoordinasikan interaksi yang terkait dengan konfigurasi dan pemeliharaan hubungan sosial. Ekspresi wajah, nada suara, dan postur tubuh mengkomunikasikan bagaimana perasaan individu tentang orang lain dan dapat menggerakkan kita ke arah atau menjauhkan kita dari orang lain.

Secara keseluruhan, baik para ahli maupun praktisi berpendapat bahwa emosi dapat mengarahkan, serta mempengaruhi perilaku, perasaan, dan tindakan, dan terserah individu untuk menafsirkan peristiwa tertentu dan perilaku selanjutnya sendiri. Seringkali, orang bereaksi berbeda terhadap situasi yang sama, karena lebih dari satu emosi dapat dialami secara bersamaan. Terlepas dari sifatnya yang membingungkan, topik emosi dan kinerja terus membangkitkan para peneliti di berbagai disiplin ilmu karena dianggap penting untuk penerapan di tempat kerja. Studi tentang emosi tidak boleh diabaikan dan harus dipelajari secara ekstensif dalam hubungannya dengan kepemimpinan karena pemimpin modern diharapkan memiliki kemampuan luar biasa untuk mempengaruhi perasaan konstituennya, terutama dalam konteks kepemimpinan transformasional.

7.2 Kecerdasan Emosi

Manusia jelas mendapat manfaat dari perkembangan emosi, dan bisa jadi, dari diselaraskan dengan emosi orang-orang di sekeliling mereka. Seperti kemampuan kognitif umum (*general cognitive ability/ "g"*) dinilai oleh kecerdasan intelektual (IQ), yang mencakup kapasitas seseorang untuk belajar dan menggunakan informasi, diasumsikan bahwa mengidentifikasi, memahami, dan mengelola emosi mungkin juga membentuk kompetensi. Seperti halnya bentuk kecakapan-kecakapan lainnya, kecerdasan emosional dipandang bukan hanya sebagai satu kemampuan melainkan sebagai sekumpulan keterampilan yang saling terkait. Karena sebuah jiwa kepemimpinan sangat penting sekali dimiliki oleh setiap manusia, selain untuk memimpin untuk orang lain, jiwa kepemimpinan juga dapat

mengatur hidupnya sendiri. Dan juga *leadership* penting dalam hal *teamwork* didalam organisasi agar mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk mendapatkan dan menerapkan pengetahuan dan emosi diri dan orang lain agar bisa lebih berhasil dan bisa mencapai kehidupan yang lebih memuaskan.

7.2.1 Tiga Model Populer Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosi pertama kali berasal dari konsep kecerdasan sosial yang dikemukakan oleh Thorndike pada tahun 1920 dengan membagi 3 bidang kecerdasan yaitu kecerdasan abstrak (seperti kemampuan memahami dan memanipulasi simbol verbal dan matematika), kecerdasan konkret seperti kemampuan memahami dan memanipulasi objek, dan kecerdasan sosial seperti kemampuan berhubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosional telah diterima dan diakui kegunaannya. Studi-studi menunjukkan bahwa seorang eksekutif atau profesional yang secara teknik unggul dan memiliki EQ yang tinggi adalah orang-orang yang mampu mengatasi konflik, melihat kesenjangan yang perlu dijangkau atau diisi, melihat hubungan yang tersembunyi yang menjanjikan peluang, berinteraksi, penuh pertimbangan untuk menghasilkan yang lebih berharga, lebih siap, lebih cekatan, dan lebih cepat dibanding orang lain

Dengan penelitian yang terus berkembang pesat tentang kecerdasan emosional selama beberapa dekade terakhir, saat ini ada berbagai instrumen untuk mengeksplorasi bidang ini. Namun, para peneliti memiliki pandangan yang berbeda tentang apa yang harus diukur instrumen ini dan bagaimana mereka harus dikelola. Poin literatur dalam beberapa arah dalam hal definisi kecerdasan emosional, dan pengamatan dari instrumen yang dirancang berbeda bervariasi dalam tingkat keandalan dan hasil yang diprediksi, termasuk perilaku sosial, manajemen stres, dan kinerja akademis. Dua dari titik fokus terpenting termasuk apa yang diprediksi oleh kecerdasan emosional dan apa yang mencakup orang yang sangat cerdas secara emosional (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2002).

Beberapa peneliti menyamakan kecerdasan emosi dengan kecerdasan karakter, keterampilan sosial, atau dorongan motivasi (Goleman, 1995). Ada juga skala kepribadian yang umum untuk mengukur atribut harga diri, dominasi sosial, empati, dan aktualisasi diri (Bar-On, 1997). Meskipun tidak selalu terbukti secara langsung jenis evaluasi mana yang paling cocok untuk membantu menilai penilaian subyek dan berfungsi sebagai titik awal dalam membantu mereka melalui karier profesional, sosial, dan akademis

mereka ke tingkat pencapaian dan kepuasan diri yang lebih tinggi, ada lebih dari 60 kecerdasan emosional inventaris dan penilaian diri yang terdaftar dalam buku *Schutte and Malouff* (1999), mengukur kecerdasan emosional dan konstruksi terkait. Tiga yang sangat berpengaruh sebagai alat bisnis yang berguna adalah : *Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT), *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i), dan *Emotional Competence Inventory* (ECI).

7.2.2 Tes Kecerdasan Emosional *Mayer-Salovey-Caruso*

Dalam sebuah artikel berjudul “*Emotional Intelligence as a Standard Intelligence*” yang ditulisnya bersama David R. Caruso, Peter Salovey, dan Gill Sitarenios, Mayer menuliskan tentang konsep pengukuran kecerdasan emosional yang berkorelasi dengan sebuah hubungan. Kecerdasan emosi mengacu pada kemampuan untuk mengenali makna-makna emosi dan hubungan-hubungannya, serta menggunakannya sebagai dasar penalaran dan pemecahan masalah. Oleh karena itu, emosi digunakan untuk meningkatkan aktivitas kognitif. Untuk mengukur emotional quotient atau kecerdasan emosional, dapat menggunakan *Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT).

MSCEIT menurut Mayer, Salovey dan Caruso terdiri dari dua skor area dan empat indikator. Setiap indikator, pada gilirannya terdiri dari dua tugas individu. Berikut indikator MSCEIT menurut Mayer, Salovey, dan Caruso.

1. **Memahami emosi** (*Perceiving and Identifying Emotions*), yakni kemampuan untuk mengidentifikasi emosi di wajah: kebahagiaan, kesedihan, kemarahan, dan ketakutan mudah untuk dikenali. Kemampuan seseorang untuk merasakan emosi secara akurat melalui wajah atau suara orang lain bisa menjadi permulaan penting untuk memahami emosi secara mendalam.
2. **Memfasilitasi pikiran** (*Facilitation of Thought*) yakni kemampuan untuk memanfaatkan informasi emosional dan secara langsung untuk meningkatkan pemikiran. *Facilitation of thought* berfungsi sebagai fasilitas berbagai kegiatan kognitif dan penalaran, pengambilan keputusan, dan usaha kreatif. Kegiatan kognitif dapat terganggu oleh emosi, seperti kecemasan dan ketakutan, tetapi emosi juga dapat memprioritaskan sistem kognitif untuk memperhatikan apa yang penting dan bahkan fokus pada apa yang terbaik jika dihadapkan pada situasi tertentu.
3. **Memahami emosi** (*Understanding Emotions*) yakni kemampuan manusia untuk memahami informasi emosi dalam sebuah hubungan, transisi dari satu emosi ke

lainnya, serta informasi linguistik tentang emosi. Mayer menjelaskan: kebahagiaan biasanya mendorong keinginan untuk bergabung dengan orang lain, marah mendorong keinginan untuk menyerang atau menyakiti orang lain, ketakutan mendorong keinginan untuk melarikan diri.

- 4. Mengelola emosi (*Managing Emotions*)** - Mayer mengatakan bahwa hal tersebut bisa dilakukan apabila seseorang memahami emosi. Mengelola emosi adalah kemampuan menggunakan perasaan dengan cara yang bijaksana, daripada bertindak berdasarkan emosi tanpa berpikir. Mengelola emosi mengukur kemampuan seseorang untuk merasakan emosi dan menggabungkan pemikiran dengan emosi untuk membuat keputusan sebaik mungkin dan mengambil tindakan yang paling efektif. Ketika seseorang berada dalam zona kenyamanan emosional, menjadi mungkin untuk mengatur dan mengelola emosi seseorang dan orang lain, sehingga dapat mengembangkan diri sendiri dan orang lain dan tujuan di lingkungan sosial.

7.2.3 Bar-On EQ-i

Seorang ahli psikologi Reuven Bar-On (2006) mengembangkan salah satu teknik pengukuran pertama dari EI yang menggunakan istilah "*Emotion Quotient*". Ia mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kepedulian dalam pemahaman diri sendiri dan orang lain secara efektif, berhubungan baik dengan orang lain, dan beradaptasi dengan lingkungan sekitar agar lebih berhasil dalam menghadapi tuntutan lingkungan. Bar-On menggunakan EQ (kecerdasan emosional) untuk menggambarkan pandangannya tentang kecerdasan emosional sebagai "serangkaian keterampilan ... non-kognitif" yang berguna dalam meramalkan kesuksesan dalam bidang-bidang tertentu dalam kehidupan. Bar-On mengusulkan fakta bahwa bersamaan dengan waktu EI akan berkembang dan hal ini dapat ditingkatkan melalui pelatihan, program dan terapi.

Bar-On memberikan hipotesa bahwa individu dengan tingkat EQ yang lebih tinggi daripada rata-rata umumnya lebih berhasil dalam memenuhi tuntutan dan tekanan lingkungan. Ia mencatat bahwa kekurangan dalam hal EI dapat berarti kurangnya keberhasilan dan menjadi penyebab keberadaan masalah emosional. Masalah-masalah yang dihadapi seseorang dalam mengatasi lingkungan menurut Bar-On, sangatlah umum di kalangan individu yang kurang dalam sub-skala pengujian realitas, pemecahan masalah, toleransi stres, dan pengendalian dorongan. Secara umum, Bar-On menganggap kecerdasan emosional dan kecerdasan kognitif memberikan kontribusi yang sama pada kecerdasan seseorang, yang kemudian dapat dijadikan indikasi atas potensi keberhasilan hidup seseorang.

7.2.4 Model Kompetensi Emosional Goleman

Model EI yang diperkenalkan oleh Daniel Goleman ini berfokus pada EI sebagai serangkaian kompetensi dan keterampilan yang mendorong kinerja manajerial, diukur oleh penilaian multi-penilai dan penilaian diri (Bradberry dan Greaves, 2005). Dalam bekerja dengan *Emotional Intelligence* (1998), Goleman mengeksplorasi fungsi EI dalam pekerjaan, dan menegaskan EI sebagai prediktor terkuat atas kesuksesan di tempat kerja, konfirmasi terbaru dari penemuan ini pada sampel dari seluruh dunia ditampilkan pada Bradberry dan Greaves, *"The Emotional Intelligence Quick Book"* (2005).

Model Goleman menguraikan empat susunan utama EI:

- Kesadaran diri: Kemampuan untuk membaca emosi seseorang dan mengenali dampaknya saat menggunakan intuisi dalam menentukan keputusan.
- Manajemen Diri: Mengendalikan emosi dan dorongan hati seseorang serta beradaptasi pada perubahan keadaan.
- Kesadaran Sosial: Kemampuan untuk merasakan, mengerti, dan bereaksi terhadap emosi orang lain dan pada saat yang sama memahami jaringan sosial.
- Manajemen Hubungan: Kemampuan untuk menginspirasi, mempengaruhi, dan mengembangkan orang lain dan pada saat yang sama mengelola konflik.

Goleman mengikut sertakan serangkaian kompetensi emosional dalam tiap susunan EI. Kompetensi emosional bukanlah merupakan bakat bawaan, tapi lebih pada kemampuan belajar yang harus dilakukan dan dikembangkan untuk mencapai kinerja yang luar biasa. Goleman mengusulkan fakta bahwa individu dilahirkan dengan kecerdasan emosi umum yang menentukan potensi mereka untuk mempelajari kompetensi emosional.

7.3 Komponen Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan

Umumnya, konsep kecerdasan emosional mencakup suatu "kemampuan untuk memantau perasaan dan emosi orang lain, untuk membedakan di antara mereka, dan untuk menggunakan informasi ini untuk membimbing pemikiran dan tindakan seseorang" (Salovey & Mayer, 1990, HLM. 189). Meskipun beberapa model teoritis telah muncul, seperti yang dibahas sebelumnya, kecerdasan emosional dapat dianggap terdiri dari bakat di lima bidang berikut: kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Masing-masing bidang ini memainkan peran dasar dalam berkontribusi pada peningkatan kepemimpinan yang efektif.

5 Komponen Kecerdasan Emosional



Self-Awareness, kemampuan seseorang untuk mengenali dan memahami mood, emosi, dan dorongan dalam dirinya, dan juga dampak dari ketiga hal tersebut pada orang lain.

Self-Regulation, kemampuan seseorang untuk mengendalikan atau mengalihkan mood dan berbagai dorongan dalam diri yang muncul secara disruptif.

Motivation, hasrat yang kuat (passion) untuk bekerja demi alasan-alasan yang melampaui uang dan status.

Empathy, kemampuan untuk memahami kecenderungan emosional orang lain.

Social Skill, kemahiran dalam mengelola hubungan dan membangun jaringan dengan orang lain.

Kesadaran Diri (Self-Awareness)

Salah satu unsur pertama dalam kepemimpinan yang efektif adalah "mengenal diri sendiri. *Self-awareness* berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk mengenali apa yang bisa ia lakukan dan tidak bisa ia lakukan, atau kemampuan dan keberanian seseorang untuk berkata "Ini tidak cocok untuk orang seperti saya". Orang-orang yang memiliki *self-awareness* juga tahu dengan pasti prinsip dan tujuan hidup mereka. Mereka tidak mudah dibelokkan oleh berbagai hal meskipun itu terlihat menggoda. Orang-orang ini tahu kapabilitas mereka, dan mereka juga tahu kapan mereka harus meminta pertolongan. Orang yang memiliki *self-awareness* yang tinggi mampu mengenali dan memahami bagaimana perasaan mereka mempengaruhi mereka, mempengaruhi orang lain, dan mempengaruhi kinerja mereka dalam bekerja.

Sesungguhnya, langkah awal untuk berubah membutuhkan kesadaran tentang apa yang berhasil sebagai pemimpin, dan apa yang tidak. Seorang pemimpin yang sadar diri kemudian memiliki kesempatan untuk campur tangan dan berpotensi berdampak pada anggota tim lainnya (Eisenberg & Fabes, 1992). Dengan cara ini, "pikiran" dan "perasaan" digabungkan dalam teknik yang memanfaatkan kedua sumber informasi untuk mempengaruhi hasil (George, 2000; Mayer & Salovey, 1997).

Pengaturan Diri (Self-Regulation)

Pengaturan diri, dapat dikatakan sebagai *ongoing-inner-conversation*, yaitu komponen kecerdasan emosional yang berkaitan dengan kemampuan seseorang membebaskan

dirinya dari “penjara” perasaan atau moodnya sendiri. Orang-orang yang memiliki *self-regulation* yang baik, dapat merasakan mood yang buruk atau dorongan-dorongan emosional layaknya manusia biasa, namun mereka juga mampu berpikir matang dan tidak membiarkan diri mereka terpenjara oleh perasaan dan mood mereka. Sebaliknya, mereka selalu menemukan cara untuk mengendalikan diri mereka atau mengalihkan perasaan dan mood itu pada hal yang berguna. Dari proses kepribadian dan ada indikasi jelas bahwa memiliki kapasitas untuk secara efektif mengelola emosi dapat berdampak pada kemampuan kepemimpinan seseorang.

Selain pengaruh regulasi emosi pada kepemimpinan organisasi juga telah diakui akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Misalnya, proses regulasi emosi telah terbukti membantu dalam pengambilan keputusan serta dalam negosiasi, dan juga dalam hal mengurangi kemungkinan konflik.

Ciri-ciri dari orang-orang yang memiliki *self-regulation* yang baik adalah mereka dapat beradaptasi dengan baik dalam perubahan, tidak panik, dan tetap produktif meskipun dalam situasi yang serba sulit. Seseorang yang memiliki *self-regulation* yang baik, sangat dapat diandalkan untuk menjadi seorang pemimpin yang baik karena mereka memiliki kualitas tersebut.

Motivasi (Motivation)

Dimilikinya motivasi dicirikan oleh adanya dorongan yang kuat untuk mencapai sesuatu yang didambakan, optimisme meskipun dalam keadaan yang sulit, dan komitmen. Kemampuan untuk memotivasi diarahkan baik ke dalam, sebagai motivasi diri, dan ke luar, sebagai inspirasi untuk menanamkan dalam diri orang lain keinginan untuk meningkatkan komitmen dan tingkat partisipasi mereka terhadap tugas kelompok. Individu yang memiliki motivasi diri telah terbukti memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dalam kemampuan mereka untuk mengelola dan mempengaruhi peristiwa di sekitar mereka. Perasaan ini berasal dari rasa percaya diri, atau keyakinan pada diri sendiri bahwa kesuksesan itu mungkin. Tentu saja, keyakinan untuk mencapai tujuan kelompok ini bertindak sebagai "motivasi inspirasional" orang lain, yang telah diidentifikasi sebagai elemen kunci dalam kepemimpinan transformasi.

Empati (Empathy)

Kinerja yang optimal tidak hanya bisa dihasilkan bila seseorang berada di bawah tekanan (sebagaimana yang dipahami kaum penganut liberalisme ekonomi), namun juga bila

seseorang merasa aman di tempatnya bekerja. Untuk membuat bawahan merasa aman dan riang untuk berpartisipasi dalam tim demi pencapaian tujuan, seorang pemimpin perlu mendekatkan diri dengan bawahan. Oleh karena itulah dibutuhkan empati. Membuat seseorang berkomitmen tinggi terhadap organisasi bukan hal yang mudah. Harus ada lingkungan dimana orang itu merasa dihargai.

Empati, dipandang sebagai kepekaan dan penyesuaian terhadap emosi dan minat orang lain, telah dianggap sebagai aspek penting dari kepemimpinan yang efektif dalam literatur penelitian selama beberapa dekade. Awalnya digambarkan sebagai "empati pemimpin," bentuk koneksi ini memungkinkan seorang pemimpin untuk lebih baik mendengarkan dan memahami pengikutnya, dengan demikian menyampaikan tingkat kepercayaan yang meningkat bahwa anggota kelompok sedang didengar (Bass, 1960). Selanjutnya, kepekaan emosional secara keseluruhan terhadap anggota kelompok telah dihipotesiskan berkorelasi positif dengan kualitas hubungan yang lebih tinggi antara pemimpin dan anggota kelompok dalam membentuk koneksi yang lebih kuat (Riggio & Reichard, 2008).

Keterampilan Sosial (Social Skill)

Komponen ini merupakan kulminasi antara berbagai komponen kecerdasan emosional lainnya. Seseorang hanya mampu melakukan ini apabila ia telah menjadi master dari empat komponen yang lain. Dari perspektif evolusioner, merasakan saat individu di sekitar kita ketakutan dapat memberikan keuntungan utama dalam bertahan hidup dengan memberikan peringatan dini tentang bahaya yang akan datang (Darwin, 1872). Dari sudut pandang interpersonal, mendeteksi kemarahan orang lain mungkin menandakan kebutuhan untuk menyesuaikan perilaku seseorang. Persepsi emosi yang meningkat dapat meningkatkan kohesi kelompok, serta meningkatkan komunikasi dan kemandirian kelompok dan organisasi. Semua elemen ini berkontribusi pada hasil kepemimpinan yang lebih efektif.

Mengekspresikan dan memahami emosi orang lain secara akurat merupakan dua hal yang sangat penting dalam kepemimpinan. Keterampilan sosial yang terlibat dalam bereaksi terhadap keadaan emosional orang lain dapat secara langsung memengaruhi perilaku mereka selanjutnya. Misalnya, bahkan ekspresi sederhana, seperti tersenyum, cenderung mengarah pada peningkatan tingkat kepatuhan dan perilaku pro-sosial, yang menghasilkan kepuasan pelanggan dan tip restoran yang lebih tinggi. Orang yang hadir dengan tingkat ekspresi emosi yang lebih tinggi lebih mungkin untuk memperoleh perilaku kooperatif dalam negosiasi. Jika digabungkan, keterampilan sosial ini dapat menjadi kontributor yang kuat dalam memimpin orang lain.

7.4 Kecerdasan Emosi di Tempat Kerja

Di tempat kerja, tidak mudah untuk bergaul atau bersosialisasi karena lingkungannya lebih beragam bila dibandingkan dengan lingkungan rumah. Kita tidak selalu bisa mengerti masalah atau hal apa yang sedang dialami oleh orang lain. Untuk itu, pentingnya kecerdasan emosional dapat membantu mengatasi bagaimana menghadapi karakter orang yang bermacam-macam ini.

Kecerdasaan emosional berperan dalam mempengaruhi kesuksesan seseorang di bidang pekerjaan yang digelutinya dan memiliki posisi yang sangat krusial. Pasalnya, hal itu menjadi sebuah batu loncatan untuk memiliki hasil kerja yang bagus dan berkualitas. Baik atau tidaknya hasil suatu pekerjaan terpengaruh dari bagaimana cara seorang karyawan mengatur kecerdasan emosinya. Bekerja dengan kecerdasan emosional berarti tidak membiarkan emosi mengganggu kualitas pekerjaan atau hubungan dengan tim. Ini berarti mengetahui bagaimana memanfaatkan kelebihan dan menerima serta mengatasi kekurangan diri. Orang yang memiliki kecerdasan emosional sebenarnya tidak akan mengabaikan masalah atau perasaan negatif, alih-alih, akan menghadapinya secara langsung, secara pragmatis.

Walaupun keputusan-keputusan yang diambil orang pastinya memiliki pertimbangan rasional, setiap keputusan juga akan dipengaruhi oleh emosi masing-masing individu. Nah, tentunya hal tersebut membuat interaksi antara satu orang dengan yang lain lebih kompleks. Semakin beragam latar belakang tiap pekerja, semakin kompleks pula interaksi yang ada. Karena itulah semakin berguna juga kecerdasan emosional dalam tempat kerja.

Dengan kecerdasan emosional yang tinggi, orang-orang dapat menyelaraskan dan menyesuaikan diri dengan lebih baik dalam tim. Selain mampu memahami satu sama lain mengenai apa yang dibutuhkan, dengan kecerdasan emosional, orang-orang juga dapat menanggapi, mengevaluasi, dan mencari solusi untuk berbagai macam hal dengan lebih baik. Karena itulah, bisa dibilang kecerdasan emosional di tempat kerja akan mempermudah segalanya. Dengan meningkatkan kecerdasan emosional mereka sendiri, para pemimpin bisnis dapat memiliki interaksi positif dengan pengikut mereka dan menciptakan lingkungan yang aman, penuh perhatian, dan bermanfaat, sehingga membantu staf mencapai tingkat kesuksesan profesional dan pribadi yang lebih tinggi.

Sejak kepemimpinan didefinisikan sebagai hubungan emosional kepercayaan (Northouse, 2013; Rehfeld, 2002), kecerdasan emosional jelas merupakan faktor dalam efektivitas kepemimpinan. Baru-baru ini, efektivitas kepemimpinan telah diteliti secara ekstensif dalam kaitannya dengan kecerdasan emosional sebagai faktor penting untuk kesuksesan organisasi, dengan korelasi positif yang kuat ditemukan antara keterampilan manajemen emosional manajer dan motivasi dan produktivitas karyawan (Bartock, 2013; Drager, 2014; Park, 2013). Pemimpin dengan kecerdasan emosional tingkat tinggi berhasil mengelola tantangan yang kompleks melalui membangun kepercayaan, kepercayaan diri dan keberanian, memahami kebutuhan orang lain, berkomunikasi secara terbuka dan langsung, menunjukkan perhatian yang tulus kepada orang lain, dan berkolaborasi (Russell, 2014). Tidak mengherankan, hasil seperti itu mengutip kecerdasan emosional pemimpin sebagai prediktor kinerja tim (Love, 2014). Akibatnya, hubungan antara efektivitas kepemimpinan dan kecerdasan emosional telah menjadi titik fokus yang semakin meningkat bagi para sarjana dan praktisi di bidang manajemen (Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010; Harms & Crede, 2010).

Sementara kecerdasan emosional telah digambarkan sebagai "*sine qua non of leadership*" - artinya setiap akibat dapat ditentukan sebab-sebabnya dan masing-masing sebab memiliki pengaruh terhadap terjadinya suatu akibat. Penting untuk diingat bahwa itu hanya satu aspek dalam susunan kompleks pemikiran dan perilaku yang saling terkait. Beberapa penelitian telah mengungkapkan bahwa kemampuan kognitif umum ("g"), serta faktor kepribadian "lima besar" tertentu juga sangat berkorelasi dengan kemunculan dan kemampuan kepemimpinan. Selain itu, faktor penentu situasional lain, yang tidak dibahas dalam model kecerdasan emosional saat ini, dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinan, termasuk perbedaan budaya, hierarki, dan gender (Antonakis, 2003).

Selain mengenali kondisi batas potensial kecerdasan emosional dalam memprediksi kompetensi kepemimpinan, telah dikemukakan bahwa unsur-unsur tertentu kecerdasan emosional mungkin tidak dibutuhkan atau bahkan kontraproduktif dalam kapasitas kepemimpinan. Misalnya, dalam beberapa pengaturan industri yang terlalu selaras atau sensitif terhadap reaksi orang lain dapat mengakibatkan pemimpin menebak-nebak dirinya sendiri, sehingga menurunkan efektivitas kepemimpinan (Elfenbein & Ambady, 2002). Dalam keadaan ini, sebuah kelompok mungkin benar-benar mendapatkan keuntungan lebih dari pemimpin mereka tetap tidak sadar atau "kebal" terhadap informasi potensial negatif atau salah tafsir (Antonakis, 2003). Seiring kemajuan penelitian, mungkin terungkap bahwa elemen tertentu dari kecerdasan emosional lebih dapat diterapkan dalam situasi tertentu daripada yang lain.

7.5 Arah Baru Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional

Pada abad ke-21 berbagai resiko dan ketidakpastian sejalan dengan perkembangan lingkungan yang begitu pesat seperti teknologi, ilmu pengetahuan, ekonomi dan sosial-budaya, sehingga para pemuda khususnya pelajar dituntut untuk belajar lebih banyak dan proaktif agar mereka memiliki pengetahuan dan keahlian yang lebih kaya. Kita sudah memasuki era dimana harus banyak memikirkan persiapan-persiapan yang harus dilakukan termasuk di dalamnya adalah memiliki pemimpin yang dapat tanggap dengan perkembangan zaman yang saat ini terjadi.

Karena penelitian efektivitas kepemimpinan merupakan pendekatan transdisipliner, fokus bahasan dalam bab ini adalah penyelidikan terbaru hubungan antara kepemimpinan dan kecerdasan emosional di bidang perawatan kesehatan, keuangan dan perbankan, pengawasan proyek, teknologi informasi, dan manajemen perubahan dengan fokus khusus pada studi empiris pada 2012-2015.

7.5.1 Bidang Keuangan dan Perbankan

Dalam bidang akuntansi, para profesional sekarang diminta untuk menyediakan fungsi tambahan, seperti fasilitasi informasi, bersama dengan tugas-tugas rutin lainnya : audit, analisis keuangan, dan persiapan pajak, sehingga menciptakan penekanan yang lebih besar pada keterampilan kecerdasan emosional. Hewertson (2012) berpendapat bahwa pemimpin keuangan, agar efektif, harus mampu memahami manajemen diri dan kesadaran diri, serta kesadaran sosial dan manajemen hubungan, mampu berempati, dan menunjukkan optimisme. Kecerdasan emosional penting untuk pengembangan pribadi, serta organisasi karena menyediakan jalan untuk menilai perilaku orang, kemampuan, dan gaya kepemimpinan yang potensial.

Belajar dari runtuhnya Lehman Brothers, Stein (2013) mengacu pada konsep dalam psikoanalisis untuk menjelaskan bagaimana pemimpin narsistik dapat menjadi reaktif, versus konstruktif, dalam menghadapi penurunan lingkungan. Haig (2013), di sisi lain, membahas karakteristik kepemimpinan positif, seperti kekuatan sosial, kecerdasan emosional, dan kecerdasan, dalam domain auditing. Dalam layanan perbankan Pakistan, misalnya, Irshad dan Hashmi (2014) berpendapat bahwa kecerdasan emosional manajer, gaya kepemimpinan, dan perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi. Ljungholm (2014) setuju bahwa emosi memainkan peran penting dalam pengaturan organisasi, dengan kecerdasan emosional berdampak positif pada kemampuan kepemimpinan, yang pada gilirannya, meningkatkan hasil kerja.

Kepemimpinan inklusif dan kecerdasan emosional, menurut Teniente-Matson (2013), memastikan kesetaraan dan rasa hormat sebagai komponen kinerja yang efektif dari kepala bisnis dalam konteks institusi pendidikan tinggi.

7.5.2 Bidang Manajemen dan Teknologi Informasi

Manajer proyek, yang membutuhkan keterampilan teknis dan sosial, memiliki tanggung jawab beragam yang secara signifikan dapat mempengaruhi keberhasilan proyek. Kecerdasan emosional dalam bentuk pengaruh interpersonal terbukti memiliki hubungan positif dengan penyelesaian proyek tepat waktu (Sunindijo, 2015). Selanjutnya, biaya proyek dipengaruhi oleh penampilan ketulusan manajer, serta keterampilan penganggaran, dan hasil kualitas terbukti berhubungan positif dengan aspek kepemimpinan transformasional manajer proyek, termasuk pengaruh visioning dan interpersonal. Menerapkan teori modal sosial untuk menyelidiki peran kecerdasan emosional, kognitif, dan sosial dalam tim layanan teknologi informasi mengungkapkan bahwa kompetensi kecerdasan emosional manajer proyek secara langsung mempengaruhi kinerja proyek (Lee, Park, & Lee, 2013).

Dalam menganalisis hubungan antara kecerdasan emosional, gaya kepemimpinan tim bersama, dan efektivitas tim dalam tim virtual yang menggunakan teknologi untuk meningkatkan interaksi dan komunikasi, hasil menegaskan bahwa skor kecerdasan emosional secara signifikan berkorelasi dengan gaya kepemimpinan transformasional kolektif anggota tim (Robinson, 2013). Studi lain tentang implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) dalam industri ritel menemukan bukti empiris bahwa tingkat kecerdasan emosional yang sesuai, dikombinasikan dengan kombinasi yang tepat antara keterampilan kepemimpinan dan teknologi informasi, mendukung keberhasilan organisasi, terutama pada tahap awal pengembangan sistem (Hernandez, 2014)

7.5.3 Bidang Kesehatan

Bidang industri perawatan kesehatan menjadi saksi perubahan terbaru yang belum pernah terjadi sebelumnya yang melibatkan inovasi sistem. Tidak mengherankan bila topik perubahan organisasi, dan bakat kepemimpinan yang penting untuk mendorongnya, telah menarik perhatian para ilmuwan. Untuk mencegah tingkat pergantian yang tinggi dan ketidakstabilan pekerjaan dalam keperawatan, "model kemampuan" kecerdasan emosional telah diselidiki dalam konteks perubahan organisasi atas potensi dampaknya pada keterampilan kepemimpinan, yang tidak dapat dijangkau oleh industri terkait kesehatan yang sangat mahal (Codier, 2014). Investigasi ilmiah dari atribut kepemimpinan dan keterampilan yang diselesaikan oleh administrator perawatan kesehatan senior

(Thankachan, 2014), tanpa secara spesifik mengutip kecerdasan emosional, menyimpulkan bahwa kepercayaan, pemberdayaan, dan ketangkasan kepemimpinan merupakan syarat penting untuk administrator perawatan kesehatan di masa depan dalam peran kepemimpinan. Sementara itu, penelitian lain dengan jelas mengidentifikasi kecerdasan emosional sebagai faktor kunci dalam hasil kepemimpinan dalam arena perawatan kesehatan, khususnya dalam konteks perubahan (Mukhuty, 2013). Perawat yang dipimpin oleh pemimpin yang sadar emosi dan mahir mengatur diri dan motivasi melaporkan kepuasan kerja yang lebih besar, kerja tim yang meningkat, dan kualitas perawatan pasien yang lebih baik.

7.5.4 Bidang Ritel dan Penjualan

Diakui secara luas bahwa mampu terhubung dan berempati dengan orang lain adalah kebutuhan untuk sukses dalam pemasaran dan penjualan. Sebuah studi empiris baru-baru ini oleh Brown (2014) menegaskan korelasi antara peningkatan kecerdasan emosional dan kinerja penjualan. Di luar kecerdasan umum dan kepribadian, tingkat kecerdasan emosional dan sosial yang tinggi juga secara signifikan memprediksi kinerja penjualan, dengan kemampuan beradaptasi dan pengaruh disebutkan sebagai faktor yang paling menonjol (Boyatzis, Good, & Massa, 2012).

7.6 Komunikasi, Perubahan Manajemen, dan Keterlibatan Karyawan

Tanggung jawab manajer tingkat tinggi meliputi pemecahan masalah, resolusi konflik, dan pembangunan kerja tim: semua area di mana keterampilan komunikasi antara mereka dan bawahan tidak dapat diremehkan. Dalam bidang pengembangan organisasi, tingkat kecerdasan emosional para pemimpin mungkin menjadi faktor penentu keberhasilan. Memang, kemampuan untuk menggunakan emosi seseorang dalam hubungan dengan orang lain dengan cara yang konstruktif telah sering disebutkan sebagai persyaratan penting untuk pengambilan keputusan yang efektif dan memimpin perubahan organisasi (Yadav, 2014). Intuisi, sebagai salah satu bentuk kecerdasan emosional dalam kepemimpinan, dianggap sebagai alat penting untuk pengambilan keputusan yang efektif, terutama dalam keadaan yang ambigu namun kritis (Bacon, 2013). Kecerdasan emosional dikutip telah memainkan peran penting dalam membantu Pusat Medis Universitas New York (NYU) menjalani transisi besar hanya dalam satu tahun (Foltin & Keller, 2012).

Saat inovasi mendorong perubahan organisasi, hubungan antara hasil kreatif karyawan dan kecerdasan emosional pemimpin akan menjadi sorotan (Castro, Gomes, & de

Sousa, 2012). Chervil (2014) menekankan pentingnya keterampilan sosial, dan terutama kecerdasan emosional dalam konteks kompetensi inti kepemimpinan, sebagai prasyarat untuk cara welas asih dan kepedulian untuk menyelesaikan konflik. Kecerdasan emosional pemimpin telah dikutip sebagai prediktor keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi yang sukses (Adams, 2013; Robertson-Schule, 2014). Selain itu, kemampuan manajer untuk memahami dan menggunakan emosi dalam penalaran ditemukan berkorelasi kuat dengan tingkat keterlibatan kelompok kerja. Khususnya di mana rasa hormat dan kepercayaan diperhatikan, kecerdasan emosional pemimpin dan kualitas hubungan mereka dengan karyawan mereka terbukti berkorelasi signifikan (Johnson, 2013).

7.7 Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain yang umumnya melalui motivasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang berlaku. Sebagai manajer sudah umum diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan akan sangat mempengaruhi bagaimana perilaku karyawan tersebut bekerja untuk sampai menuju goals atau tujuan-tujuan yang sudah manajer buat.

Selain mempengaruhi bagaimana perilaku karyawan tersebut, manager sudah pastinya harus menguasai hal-hal seperti manajemen yang biasa dibutuhkan untuk mengatasi kerumitan dengan cara membuat tata tertib dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, setelah itu memantau hasil yang sudah dilakukan dengan cara membandingkannya dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan bukti empiris, Mukhuty (2013) sampai pada kesimpulan yang sama, menegaskan hubungan positif yang kuat antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional, menunjukkan kecerdasan emosional sebagai prediktor gaya kepemimpinan transformasional, khususnya efektif dalam konteks perubahan organisasi.

Karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan pelayan dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Selanjutnya mereka yang memiliki kualitas kepemimpinan akan menjadi pemimpin. Sedangkan prioritas kepemimpinan pelayan yang pertama dan utama adalah pada pengembangan karyawan yang menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan, lalu terciptanya kepuasan pelanggan yang diikuti dengan keberhasilan yang berkesinambungan

Studi Kasus : Ada sesuatu tentang Riana

Sebagai manajer yang menjanjikan dengan reputasi untuk mengatasi area "masalah" di PT. Mandala Karya, sebuah fasilitas manufaktur dengan sekitar 2.000 karyawan, Joseph dengan enggan menerima tantangan barunya — Departemen Pelatihan dan Pengembangan. Dari manajer sebelumnya, yang gagal menyatukan tim dan mengubahnya ke arah yang benar, Joseph akan mewarisi paradoks moral dan produktivitas yang rendah di antara lima tenaga profesional yang sangat berkualitas dan berpengalaman.

Pada penyelidikan pertama, "masalah" tampaknya berpusat pada Riana, salah satu karyawan terlama dan paling berpengalaman di departemen itu. Melalui masa jabatannya yang panjang di PT. Mandala Karya, Riana sangat mengenal semua proses dan individu di perusahaan, di mana dia telah mendapatkan reputasi sebagai staff manajer yang sangat terorganisir dan cermat. Dia telah menerima penghargaan "*employee of the year*" dua kali dalam lima tahun terakhir. Menjelang usia 50-an dan pencari nafkah di keluarganya untuk membiayai hidup ke dua anaknya yang beranjak dewasa, dia tidak diragukan lagi atas komitmennya bagi pekerjaannya. Mungkin rasa amannya dengan posisinya di PT. Mandala Karya, yang membuatnya tampaknya tidak menyadari perubahan cepat baru-baru ini di dalam perusahaan dalam cara penanganan proses besar.

Riana tampaknya menolak untuk menerima bahwa "bisnis seperti biasa" tidak lagi berguna dalam lingkungan digital yang cepat di PT. Mandala Karya — Termasuk semua proses — tidak hanya produksi, tetapi juga fungsi pendukung penting, seperti layanan pelanggan dan pengembangan karyawan, di mana departemen pelatihan memainkan peran kunci. Saat Joseph mengambil kendali departemen, sikapnya yang tidak mau maju dan berkembang semakin intensif. Dia sepertinya "lupa" untuk mengikuti arahan dan petunjuk yang telah disepakati; dia membuat "kesalahan", dan ketika dipanggil, menangis dan berjanji untuk memperbaiki diri. Meskipun sudah dua kali menulis surat padanya, Joseph paham betul Riana bukanlah satu-satunya. Namun dia menyadari bahwa Riana adalah alasan terbesar dia ditugaskan ke departemen ini dan bahwa masa depannya dengan PT. Mandala Karya, bergantung pada bagaimana dia menangani tantangan tersebut.

Pada usia 30 tahun, Joseph adalah salah satu manajer termuda di departemen, berdua dengan Anton yang melek teknologi, anggota tim terbaru, yang hanya tiga tahun lebih muda. Anton dipekerjakan 10 bulan lalu dan dia kreatif dan

antusias. Cathy berusia akhir 30-an dan telah bekerja di departemen itu selama satu setengah tahun. Dia terampil dan berpengalaman, sangat bertanggung jawab, dan ramah dengan semua orang. Fatimah berusia awal 60-an dan telah bekerja di PT. Mandala Karya, Selama hampir 10 tahun. Dia adalah versi Cathy yang lebih dewasa — efisien, bahagia, dan diplomatis. Lalu, ada Laras, 35, sangat berbakat dan ambisius. Dia memulai bekerja di PT. Mandala Karya, berbarengan dengan Joseph, hanya ketika Joseph dipindahkan, masa jabatan Laras berada di departemen yang sama selama delapan tahun terakhir. Dia memiliki sedikit rasa sedikit kecewa dan merasa bahwa PT. Mandala Karya, seharusnya memberinya kesempatan jabatan yang diberikan kepada Joseph kepadanya, tetapi sebagai seorang profesional sejati, dia tidak membiarkan perasaan mengganggu dirinya kinerja, yang selalu luar biasa.

Dengan sikap sulit Riana yang memengaruhi moral departemen, serta prospeknya sendiri untuk maju di PT. Mandala Karya, Joseph bertekad untuk menemukan hasil yang konstruktif pada situasi tersebut. Dia telah meminta **Anda**, yang berperan sebagai seorang onsultan pengembangan organisasi, untuk menasihatinya tentang bagaimana menemukan pendekatan dinamis untuk melepaskan departemen dari kebuntuan ini. Untuk mendiagnosis situasi, Anda telah menyarankan agar tim mengikuti penilaian MSCEIT dan MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) untuk mendapatkan beberapa wawasan tentang kekuatan dan kelemahan individu, serta area konflik yang potensial. MSCEIT menilai kecerdasan emosional di antara empat kelompok keterampilan:

- (1) memahami emosi secara akurat,
- (2) menggunakan emosi untuk memfasilitasi pemikiran,
- (3) memahami emosi, dan
- (4) mengelola emosi

Metode ini menggunakan serangkaian tes untuk mengukur kemampuan seseorang untuk mengidentifikasi emosi dalam diri sendiri dan orang lain, menggunakan gambar, wajah, dan skenario. Jika digabungkan, tes-tes ini menghasilkan skor kecerdasan emosional secara keseluruhan.

MBTI menilai pendekatan yang disukai seseorang dalam empat dimensi:

- (1) di mana orang memusatkan perhatian mereka dan mendapatkan energi mereka, secara internal atau eksternal [*Extraversion versus Introversion*];
- (2) bagaimana orang memproses informasi, dari perspektif *top-down* yang berorientasi pada detail atau pola mencari perspektif *bottom-up* [*Sensing versus Intuition*];

- (3) bagaimana orang membuat dan menerapkan keputusan, dengan lebih memperhatikan hubungan versus fakta [*Feeling versus Thinking*]; dan
- (4) bagaimana orang mengatur waktu dan tugas mereka, dengan lebih atau kurang struktur [*Menilai versus Perceiving*]. Secara keseluruhan, elemen-elemen ini bergabung untuk membuat profil kepribadian singkat dari setiap karyawan. Ringkasan laporannya ada di bawah ini.

Ketika menganalisis kasus ini, perlu dipertimbangkan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Pendekatan apa yang perlu disarankan pada Joseph berdasarkan data?
- Apa beberapa potensi daerah pertemuan antara karyawan?
- Perubahan apa dalam peranan dan tanggung jawab yang adapat disarankan bagi tim ini?
- Nasihat dan saran pribadi apa yang sesuai untuk untuk Riana?
- Bagaimana rekomendasi spesifik yang disampaikan dapat mempengaruhi gerak badan setiap orang dan tim?

Karyawan : Joseph

Nilai Daya MACEIT	Kurang Berkembang	Cukup Berkembang	Kompeten	Terampil	Ahli
Total Kecerdasan Emosional					
- Mengidentifikasi Emosi					
<i>Tugas Tatap Muka</i>					
<i>Tugas Gambar</i>					
- Menggunakan Emosi					
<i>Tugas Fasilitas</i>					
<i>Tugas Senasasi</i>					
- Memahami Emosi					
<i>Mengubah Tugas</i>					
<i>Tugas Campuran</i>					
- Mengelola Emosi					
<i>Tugas Pengendalian Emosi</i>					
<i>Tugas Hubungan Emosi</i>					

Profil MBTI

ISTJ: introversi [21]; Penginderaan [14]; Berpikir [17]; Menilai [10]

- Dapat diandalkan, praktis, masuk akal, dan realistis
- bertanggung jawab dan loyal kepada organisasi, keluarga, dan hubungan
- kemungkinan besar untuk menyerap, mengingat, dan menggunakan fakta dengan cermat dan akurat
- kemungkinan besar untuk menghargai prosedur, struktur, dan jadwal
- yang paling nyaman ketika peran dan tanggung jawab jelas
- secara objektif dan logis sewaktu membuat keputusan; Carilah solusi untuk problem-problem terkini dalam pengalaman-pengalaman masa lalu
- biasanya, orang-orang lain menganggapnya tenang, serius, tertib, dan tradisional

Karyawan : Riana

Nilai Daya MACEIT	Kurang Berkembang	Cukup Berkembang	Kompeten	Terampil	Ahli
Total Kecerdasan Emosional					
- Mengidentifikasi Emosi					
<i>Tugas Tatap Muka</i>					
<i>Tugas Gambar</i>					
- Menggunakan Emosi					
<i>Tugas Fasilitas</i>					
<i>Tugas Senasasi</i>					
- Memahami Emosi					
<i>Mengubah Tugas</i>					
<i>Tugas Campuran</i>					
- Mengelola Emosi					
<i>Tugas Pengendalian Emosi</i>					
<i>Tugas Hubungan Emosi</i>					

Profil MBTI

ESTJ: ekstrasversi [6]; Penginderaan [4]; Berpikir [3]; Menilai [17]

- Tegas, jelas, dan tegas
- mahir dalam mengorganisasikan proyek, prosedur, dan orang • kemungkinan besar menghargai kompetensi, efisiensi, dan hasil
- cenderung lebih menyukai sistem dan prosedur yang telah terbukti
- memfokuskan pada pengalaman masa lalu yang sudah terbukti untuk menangani masalah
- yang biasanya dilihat orang lain sebagai orang yang jujur, dapat diandalkan, berani, dan percaya diri

Karyawan : Anton

Nilai Daya MACEIT	Kurang Berkembang	Cukup Berkembang	Kompeten	Terampil	Ahli
Total Kecerdasan Emosional					
- Mengidentifikasi Emosi					
<i>Tugas Tatap Muka</i>					
<i>Tugas Gambar</i>					
- Menggunakan Emosi					
<i>Tugas Fasilitas</i>					
<i>Tugas Senasasi</i>					
- Memahami Emosi					
<i>Mengubah Tugas</i>					
<i>Tugas Campuran</i>					
- Mengelola Emosi					
<i>Tugas Pengendalian Emosi</i>					
<i>Tugas Hubungan Emosi</i>					

Profil MBTI

INTP: introversi [19]; Intuisi [24]; Berpikir [8]; Memahami [1]

- Logis, analitis, dan kritis secara objektif
- cepat, berwawasan, dan kreatif; Sangat penasaran tentang gagasan dan teori
- mahir dalam memberikan analisis terpisah dan ringkas tentang suatu gagasan atau situasi
- kemungkinan besar untuk mendekati situasi-situasi dengan skeptisisme dan membentuk opini dan standar independen
- kemungkinan untuk menghargai kecerdasan dan kompetensi
- fleksibel dan toleran terhadap berbagai macam perilaku
- biasanya dilihat oleh orang lain sebagai tenang, termuat, dan mandiri

Karyawan : *Fatimah*

Nilai Daya MACEIT	Kurang Berkembang	Cukup Berkembang	Kompeten	Terampil	Ahli
Total Kecerdasan Emosional					
- Mengidentifikasi Emosi					
<i>Tugas Tatap Muka</i>					
<i>Tugas Gambar</i>					
- Menggunakan Emosi					
<i>Tugas Fasilitas</i>					
<i>Tugas Senasasi</i>					
- Memahami Emosi					
<i>Mengubah Tugas</i>					
<i>Tugas Campuran</i>					
- Mengelola Emosi					
<i>Tugas Pengendalian Emosi</i>					
<i>Tugas Hubungan Emosi</i>					

Profil MBTI

ENFJ: eksporversi [21]; Intuisi [10]; Merasa [6]; Menilai [20]

- Hangat, beriba hati, dan mendukung; Loyal dan dapat dipercaya
- sangat menyelaraskan diri dengan orang lain; Empati memungkinkan mereka memahami dengan cepat kebutuhan emosi, motivasi, dan kerisauan
- dibimbing oleh nilai - nilai pribadi dalam membuat keputusan
- kemungkinan untuk menghargai kerukunan dan kerja sama; Cenderung mencari yang terbaik dalam diri orang lain
- penasaran tentang gagasan-gagasan baru dan dirangsang oleh kemungkinan-kemungkinan untuk menyumbang bagi kebaikan umat manusia
- biasanya orang lain memandang mereka sebagai orang yang suka bergaul, bersahabat, menyenangkan, ekspresif, responsif, dan persuasif

Karyawan : Chaty

Nilai Daya MACEIT	Kurang Berkembang	Cukup Berkembang	Kompeten	Terampil	Ahli
Total Kecerdasan Emosional					
- Mengidentifikasi Emosi					
<i>Tugas Tatap Muka</i>					
<i>Tugas Gambar</i>					
- Menggunakan Emosi					
<i>Tugas Fasilitas</i>					
<i>Tugas Senasasi</i>					
- Memahami Emosi					
<i>Mengubah Tugas</i>					
<i>Tugas Campuran</i>					
- Mengelola Emosi					
<i>Tugas Pengendalian Emosi</i>					
<i>Tugas Hubungan Emosi</i>					

Profil MBTI

ENFJ: ekstrversion [16]; Intuisi [24]; Merasa [19]; Menilai [1]

- Hangat, beriba hati, dan suka mendukung
- Loyal dan dapat dipercaya
- sangat menyelaraskan diri dengan orang lain; Empati memungkinkan mereka memahami dengan cepat kebutuhan emosi, motivasi, dan kerisauan
- dibimbing oleh nilai - nilai pribadi dalam membuat keputusan
- kemungkinan untuk menghargai kerukunan dan kerja sama; Cenderung mencari yang terbaik dalam diri orang lain
- penasaran tentang gagasan-gagasan baru dan dirangsang oleh kemungkinan-kemungkinan untuk menyumbang bagi kebaikan umat manusia
- biasanya orang lain memandang mereka sebagai orang yang suka bergaul, bersahabat, menyenangkan, ekspresif, responsif, dan persuasif

Karyawan : Laras

Nilai Daya MACEIT	Kurang Berkembang	Cukup Berkembang	Kompeten	Terampil	Ahli
Total Kecerdasan Emosional					
- Mengidentifikasi Emosi					
Tugas Tatap Muka					
Tugas Gambar					
- Menggunakan Emosi					
Tugas Fasilitas					
Tugas Senasasi					
- Memahami Emosi					
Mengubah Tugas					
Tugas Campuran					
- Mengelola Emosi					
Tugas Pengendalian Emosi					
Tugas Hubungan Emosi					

Profil MBTI

ENFP: ekstrasversi [23]; Intuisi [7]; Perasaan [1]; Memahami [10]

- Penasaran, kreatif, dan imajinatif
 - energik, antusias, dan spontan
 - tanggap orang dan dunia di sekitar mereka
 - menghargai penegasan dari orang lain; Siap menyatakan penghargaan dan mendukung orang lain
 - kemungkinan untuk menghargai keharmonisan dan perkenan
 - kemungkinan besar untuk membuat keputusan berdasarkan nilai-nilai pribadi dan empati dengan orang lain
 - biasanya dianggap oleh orang lain sebagai pribadi yang dapat, tanggap, persuasif, dan serbabisa
-

Bahan Diskusi

1. Bagaimana kita dapat belajar untuk menggunakan emosi kita dengan lebih efektif dalam berkomunikasi dan memfasilitasi hubungan yang lebih baik dengan orang lain?
2. Apa beberapa keuntungan dan kerugian dari menggunakan emosi secara strategis untuk mengendalikan keadaan emosi kita?
3. Kemampuan, keterampilan, dan kompetensi mana yang mencakup kecerdasan emosional?
4. Apa peranan emosi dalam kepemimpinan yang efektif?
5. Bagaimana penekanan atau pengelolaan emosi dapat berakibat pada hasil kepemimpinan yang buruk?

Ringkasan Bab

- Emosi menyampaikan informasi baik secara intrapersonal, untuk diri sendiri, dan interpersonal, kepada orang lain.
- Teori fungsionalis sosial berfokus pada peran yang dimainkan emosi dalam menyampaikan intensionalitas dan perilaku masa depan terhadap orang lain.
- Kecerdasan emosional dipandang tidak hanya sebagai kemampuan tunggal, tetapi lebih sebagai kumpulan keterampilan terkait.

- Tiga model kecerdasan emosional dengan pengukuran yang sesuai telah muncul: (a) MSCEIT, (b) Inventarisasi Kecerdasan Emosional R. Bar-On (EQ-i), dan (c) Kompetensi Emosional Goleman (ECI).
- Ketiga tes kecerdasan emosional dan pengembangnya telah menunjukkan melalui penelitian dan praktik bahwa kecerdasan emosional dapat diukur sebagai kemampuan (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004), keterampilan (Bar-On, 1997), atau kompetensi (Goleman, 1985).
- Hubungan antara efektivitas kepemimpinan dan kecerdasan emosional telah menjadi titik fokus yang semakin meningkat bagi para sarjana dan praktisi di bidang manajemen.
- Sejak kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai hubungan emosional kepercayaan, kecerdasan emosional jelas merupakan faktor dalam efektivitas kepemimpinan.
- Bakat di setiap bidang kecerdasan emosional telah terbukti berkontribusi pada kepemimpinan yang efektif, termasuk kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial.
- Pemimpin dengan kecerdasan emosional tingkat tinggi berhasil mengelola tantangan kompleks dengan membangun kepercayaan, kepercayaan diri dan keberanian, memahami kebutuhan orang lain, berkomunikasi secara terbuka dan langsung, menunjukkan perhatian yang tulus kepada orang lain, dan bekerja sama.
- Studi empiris terbaru mengungkapkan kontribusi kecerdasan emosional untuk kepemimpinan yang efektif dalam bidang perawatan kesehatan, keuangan dan perbankan, pengawasan proyek, teknologi informasi, dan manajemen perubahan.

Bab 8

Kepemimpinan dan Spiritualitas

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami pentingnya spiritual dalam kepemimpinan
- Menjelaskan perbedaan antara agama dan spiritualitas
- Memahami masalah-masalah kepemimpinan spiritual
- Menganalisa kepemimpinan dari Mahatma Gandhi

Pendahuluan

Teori Kepemimpinan kini telah berkembang dengan mengapresiasi nilai-nilai kehidupan (*values*) dan kemanusiaan. Kepemimpinan tanpa menyertakan nilai adalah sebuah kepemimpinan yang digerakkan oleh ototarianisme belaka. Nilai-nilai inti kehidupan yang telah teruji berlangsung sepanjang jaman adalah Spiritualitas. Spiritualitas, adalah tentang interaksi jiwa kita pada dunia disekitar, respon yang mempengaruhi perilaku kita dimanapun dan dalam kondisi apapun. Spiritualitas tempat kerja kini telah diakui sebagai bidang penelitian yang dapat diterima. Isu-isu khusus tentang subjek ini telah dikhususkan dalam jurnal peer-review dan, pada tahun 2001, *Academy of Management* membentuk kelompok minat khusus untuk Spiritualitas Manajemen dan Agama. (Poole, 2009). Kenyataan bahwa kita telah mengikuti suatu sistem keyakinan yang tidak lengkap dan dangkal, hasilnya membuat kita kehilangan makna dan merasa tidak sehat dalam hidup. Akibat sistem manajemen yang cenderung impersonal dan konsumerisme yang mengiringi pertumbuhan ekonomi, banyak orang kehilangan makna dari pekerjaannya dan mendambakan untuk menemukan kembali arti pekerjaan tersebut.

Cacioppe dalam *The Leadership & Organization Development Journal* mengungkapkan: "Pertumbuhan ekonomi tidak membuahkan kebahagiaan karena terjadi konsumerisme (yang sifatnya adiktif). 'Kita bekerja dan membayar sesuatu, bekerja lagi dan lebih banyak lagi yang kita bayar. Kita harus keluar dari lingkaran ini'.

Dalam Jurnal Bisnis dan Manajemen Filhaq Amalia & Yunizar menyatakan *Workplace spirituality* memiliki pengaruh terhadap *employee work attitudes*. Kondisi ini digambarkan dalam deskripsi penelitian yang menunjukkan bahwa kondisi spiritualitas di tempat kerja

yang baik akan menjadikan kondisi sikap kerja karyawan yang baik pula. Oleh karena itu, perbaikan spiritualitas merupakan suatu upaya cerdas untuk peningkatan sikap kerja. (http://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2009/10/perilaku_dan_spiritualitas_di_tempat_kerja.pdf: diunduh 1 Oktober 2020)

Organisasi semakin menyadari kesia-siaan mencapai kesuksesan finansial dengan mengorbankan nilai-nilai humanistik. Karyawan mengharapakan untuk mendapatkan sesuatu yang lebih dari sekedar pekerjaan dari tempat kerja (Bragues, 2006; Carroll, 2007; Richmond, 2001). Selama dekade awal milenium ketiga, organisasi telah merefleksikan penemuan cara untuk membantu karyawan menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga dan untuk menciptakan kondisi di mana setiap orang dapat menyadari potensinya sambil memenuhi persyaratan pekerjaan. Seorang penulis (Autry, 1994) menyebut organisasi yang tercerahkan seperti itu sebagai "inkubator semangat".

Pekerjaan tidak lagi hanya sekedar rutinitas dari jam kerja "*nine-to-five*" tetapi semakin dimaknai sebagai elemen penting dalam memenuhi takdir seseorang dan sebagai latihan spiritual (Field, 2007; McDonald, 1999; Richmond, 2001; Schuyler, 2007; Wheatley, 2006). Seperti yang diamati James Autry (1994, hlm. 117), "Pekerjaan dapat memberikan kesempatan untuk pertumbuhan spiritual dan pribadi, serta finansial. Jika tidak, kita akan menyia-nyiaikan terlalu banyak hidup kita untuk itu." Dalam tulisannya, Autry (1994) menekankan pada pencapaian "keseimbangan yang indah" antara kehidupan profesional dan pribadi. "Memimpin orang lain" semakin dilihat sebagai perpanjangan dari "mengatur diri kita sendiri" dengan terampil (Bolman & Deal, 2001; Boyatzis dan McKee, 2005).

Implikasi dari perubahan ini jelas. Di satu sisi, ini tentang bagaimana bekerja secara kolektif, reflektif, dan lebih cerdas secara spiritual. Di sisi lain, ini menyiratkan bagaimana melakukan pekerjaan dalam organisasi yang memperkaya pikiran, memenuhi hati, memuaskan jiwa, dan bermanfaat secara finansial. Ilmuwan sosial dan sarjana manajemen (Conlin, 1999; Gotsis & Kortezi, 2008; McCormick, 1994; Neal, 1997; Vasconcelos 2015) mengutip alasan berikut untuk kebangkitan minat dalam spiritualitas di tempat kerja:

- Pencarian semanga para pekerja generasi *Baby-boomer*
- Kedatangan milenium baru
- Kegelisahan yang disebabkan oleh perampingan dan restrukturisasi perusahaan
- Mencari makna melalui pekerjaan
- Mencari stabilitas di dunia yang tidak stabil

- Gerakan menuju kehidupan yang lebih holistik
- Penambahan karyawan wanita yang lebih besar di tempat kerja dibanding pekeja pria
- Perkembangan negara maju dari kebutuhan perut ke kebutuhan otak

8.1 Makna dan Definisi Spiritualitas

Beberapa tahun belakangan muncul kajian yang relatif baru dalam dunia psikologi organisasi yang berfokus pada nilai-nilai spiritual dalam pekerjaan atau yang sering di sebut sebagai spiritualitas di tempat kerja. Spiritualitas di tempat kerja bukanlah agama atau penggantinya, dan bukan tentang menemukan orang yang menerima suatu sistem kepercayaan tertentu. Istilah "spiritualitas" berasal dari kata Latin "spiritus" yang berarti uap, nafas, udara, atau angin. Istilah spiritualitas memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda. Cavanagh (1999, hlm. 186) menggambarkan keragaman pendapat mengenai definisi spiritualitas sebagai berikut:

Ian Mitroff, Profesor Manajemen, mendefinisikan spiritualitas sebagai "keinginan untuk menemukan tujuan akhir dalam hidup dan untuk hidup sesuai dengan itu." Yang lain mendefinisikan spiritualitas secara longgar sebagai energi, makna, pengetahuan, dll. Beberapa penulis sangat bergantung pada spiritualitas Tao, Buddha, Hindu, Zen, dan Pribumi Amerika. Para penulis ini dengan tepat mengklaim bahwa masyarakat non-barat ini lebih baik dalam mengintegrasikan kehidupan pribadi, pekerjaan, waktu luang, doa, agama, dan aspek lain dari kehidupan seseorang.

Mitroff dan Denton (1999) menjelaskan pandangan mereka mengenai kerohanian sebagai hal yang tidak resmi dan bersifat pribadi, yang terutama berkaitan dengan individu-individu. Kerohanian juga dipandang sebagai "universal, non-denominasional, luas inklusif, dan toleran, dan sebagai perasaan dasar yang terhubung dengan diri sendiri, orang lain, dan seluruh alam semesta" (P. xvi). Ashmos & Duchon (2000) mendefinisikan secara sistematis bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan pemahaman diri individu sebagai makhluk spiritual yang jiwanya membutuhkan pemeliharaan di tempat kerja dengan segala nilai yang ada dalam dirinya; mengalami pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya; serta juga mengalami perasaan saling terhubung dengan orang lain dan komunitas di tempat individu bekerja.

Spiritualitas adalah inti terdalam dari keberadaan kita yang tanpanya hidup kita tidak memiliki makna di luar fasad fenomena melayang yang lewat. Itulah yang mendefinisikan kita pada tingkat terdalam dan memberi hidup kita makna abadi. Tujuan dari semua kehidupan spiritual adalah untuk menemukan kebenaran keberadaan kita dan untuk menumbuhkan rasa harmoni dengan semua yang ada. Kebanyakan tradisi religius dan spiritual mendalilkan keadaan kebebasan batin dari keterbatasan dan dengan berbagai cara menyatakannya dengan kata-kata seperti mukti, moks. ā, nirvāna, pembebasan, keselamatan, pencerahan, atau realisasi diri. Ini adalah summum bonum, desideratum dari semua spiritualitas.

8.2 Agama versus Spiritualitas

Spiritualitas berbeda dengan lembaga agama. Sementara agama memandang sisi luar bathiniah yang mengacu pada adat dan ritual; spiritualitas adalah pandangan bathin hubungannya dengan Yang Maha Kuasa dan Maha pencipta, tergantung dengan kepercayaan yang dianut oleh individu. Agama adalah seperangkat kepercayaan dan cara hidup yang dibimbing oleh seseorang yang memiliki otoritas untuk melakukannya, diikuti oleh orang-orang yang percaya pada orang itu. Spiritualitas adalah pendekatan non-dogmatis, non eksklusif, netral gender, dan non-patriarki untuk terhubung dengan satu sumber dari semua keberadaan ini. Spiritualis didapat bukan dari aturan aturan rigid agama yang diformalkan, tapi dia didapat dari hasil olah bathin individual, yang masing-masing personal mendapatkan pengalaman berbeda dalam mencapai makna keilahian Tuhan.

Terlepas dari kenyataan bahwa tinjauan terhadap delapan puluh tujuh artikel ilmiah menemukan bahwa sebagian besar peneliti menggabungkan spiritualitas dan agama (Dent, Higgins, & Wharff, 2005), menurut *Pew Report* baru-baru ini, hampir satu dari lima orang Amerika mengidentifikasi diri mereka sebagai "spiritual tetapi tidak religius." Banyak orang akhir-akhir ini suka mengidentifikasikan diri sebagai "spiritual tetapi bukan religius", bukan karena mereka menentang institusi agama mana pun, tetapi hanya karena tidak ada satu institusi pun yang sesuai dengan ideologi spiritual mereka. Seringkali, mereka suka menggabungkan elemen-elemen dari berbagai tradisi agama dan filosofi spiritual seperti Buddhisme, Vedānta, Sufi, dan Yudeo-Kristen menjadi sesuatu yang secara unik beresonansi dengan mereka. Mereka merindukan ideologi yang selaras dengan pengetahuan yang dapat diandalkan tentang realitas yang lebih tinggi, sekaligus menghormati pencarian bawaan manusia akan yang Abadi dan hubungan dengan Yang Ilahi. Kami percaya bahwa kerinduan ini dapat menjadi model spiritualitas di tempat

kerja yang baik. Jika ada rasa hormat terhadap sistem kepercayaan setiap orang dan tidak ada penganiayaan atau pertobatan yang terlibat, spiritualitas di tempat kerja dapat berkontribusi secara signifikan untuk memenuhi kerinduan jiwa kita akan sesuatu yang lebih besar, lebih lengkap, dan transendental.

Ada kecenderungan alami bahwa ada pemahaman yang rancu antara spiritualitas dengan agama. Namun, spiritualitas atau kerohanian berbeda dengan agama. Oleh karena itu, seseorang dapat menjadi spiritual tanpa menjadi anggota dari lembaga agama mana pun. Spiritual adalah berbicara tentang Ruh, bukan terbatas pada Ruh manusia yang umumnya kita kenal, ini juga menyangkut esensi Ruh agama itu sendiri, dimana sesuatu muatan yang tak kasat mata/ metafisik, di imani dalam nurani/qalbu lewat pengkajian pengalaman-pengalaman empiris yang bernuansa metafisika pula. Spiritual/Kerohanian mengandung arti bahwa ada sesuatu yang sakral di pusat segala 'keberadaan'. Apa pun sumbernya, unsur sakral ini berdiam dalam setiap makhluk hidup. Dalam bukunya *Ethics for the New Millennium*, Dalai Lama (1999) membuat perbedaan yang jelas antara kerohanian dan agama dan menempatkan kerohanian dalam konteks sosial yang lebih besar, sebagai berikut:

Agama saya anggap berkaitan dengan iman pada klaim satu tradisi agama atau lainnya, yang aspeknya adalah penerimaan suatu bentuk surga atau nirwana. Hal ini berkaitan dengan ajaran atau dogma agama, doa ritual, dan sebagainya. Kerohanian saya menganggap penting sifat-sifat roh manusia — seperti kasih dan keibaan hati, kesabaran, toleransi, pengampunan, rasa tanggung jawab, kesadaran akan keselarasan — yang mendatangkan kebahagiaan bagi diri sendiri maupun orang lain. (HLM. 22)

Saat ini banyak orang menemukan inspirasi dan kepuasan dalam pekerjaan mereka dengan mengusung spiritualitas di tempat kerja. Menurut Majalah Fortune, 78 persen orang Amerika merasa perlu mengalami pertumbuhan spiritual dan setengah dari mereka mengatakan bahwa mereka secara terbuka membicarakan masalah spiritual di tempat kerja. Jurnal *Business Intelligence* (2009) melaporkan bahwa 85 persen peserta menjawab ya sebagai jawaban atas pertanyaan apakah spiritualitas pemimpin mempengaruhi organisasi mereka atau tidak. Pemeluk agama tertentu mencari jawaban atas pertanyaan spiritual mendasar, tidak hanya di gereja atau di ruang suci tapi juga di tempat kerja: Apa itu “mencari nafkah yang halal”? Apa “nilai spiritual” yang harus didukung oleh majikan? Dapatkah saya membawa nilai-nilai dan wawasan spiritual saya untuk bekerja atau haruskah saya menyimpannya untuk diri saya sendiri?

Beberapa kritikus percaya bahwa spiritualitas di tempat kerja model usang seperti pendahulunya semacam manajemen Kualitas Total (*Total Management System/TQM*) dan *Reengineering*. Setelah memberikan tinjauan kritis terhadap literatur tentang spiritualitas di tempat kerja, Gotsis dan Kortezi (2008, hlm. 575) mengamati bahwa “ada alasan yang baik untuk percaya bahwa spiritualitas di tempat kerja lebih dari sekadar tren yang tidak kekal; sebaliknya, konsep tersebut membawa makna yang jauh lebih substansial dan potensi kontribusinya terhadap pemahaman yang lebih menyeluruh tentang pekerjaan manusia, tempat kerja, dan realitas organisasi yang layak untuk diteliti.” Selanjutnya sehubungan dengan tujuan perusahaan-perusahaan modern, kebutuhan akan spiritualitas di tempat kerja hampir tidak bisa terlalu ditekankan.

8.3 Moralitas dan Spiritualitas

Rasa tanggung jawab moral yang tinggi adalah dasar dari semua kepemimpinan. Telah dikatakan bahwa tidak ada spiritualitas tanpa moralitas dan bahwa kitab suci tidak mensucikan noda etis. Menurut Vedānta, filosofi yang menekankan 'kemenyatuan atas keberadaan' (*unity of existence*), menjalani kehidupan dengan etika atau dharma, adalah hidup selaras dengan tatanan moral universal. Dalam ajaran Veda, nilai tidak berbahaya, atau tanpa cedera (*ahimsā*), diterima sebagai nilai manusia yang paling fundamental (*ahimsā parmo dharma*). Ahimsā berarti tidak menyebabkan kerusakan dengan cara apapun, baik dengan pikiran, *manasā*, kata-kata, *vāca*, perbuatan, *kāyena*.

Seluruh urutan dharma dan nilai-nilai yang muncul dari ordo itu berakar pada keinginan dasar manusia untuk tidak disakiti atau disakiti dengan cara apapun. Menurut Ved Mendernta, dalam rangka untuk mengetahui apakah tindakan yang diberikan selaras dengan etika (dharma), seseorang tidak perlu pergi lebih jauh daripada bertanya pada diri sendiri, jika seseorang melakukannya kepada saya, apakah itu akan membahayakan saya? Jawaban atas pertanyaan ini menyingkapkan tatanan moral universal. Tidak ada moralitas yang lebih tinggi (dharma) daripada berpaut pada aturan emas: lakukanlah seperti yang akan Anda lakukan.

Moral terkait erat dengan kebijaksanaan dan keadilan. Sementara spiritualitas lebih cenderung ke arah perbuatan tepat atau tidak tepat. Mereka yang bermoral belum tentu ber-spiritual. Tapi mereka yang melakoni spiritual dapat dipastikan bermoral. Pada umumnya oleh masyarakat moralitas ditempatkan pada tingkat tertinggi. Spiritual berbicara tentang esensi ilahiah yang dengan sendirinya selalu dikaitkan dengan alam sekitar dan kepentingan orang banyak. Ada sisi lain yang dinilai pada spiritualitas, unsur memaafkan dan kasih.

Moral berarti kebijakan juga keadilan. Moral dikaitkan juga dengan etika. Berbicara keadilan, tentu tidak lepas dari perhitungan. Keadilan yang dilakukan oleh manusia selalu dikaitkan dengan aspek hukum. Di pihak lain spiritualitas lebih menitik beratkan nurani ketimbang hukum yang di buat oleh manusia dan dipastikan memihak pada golongan tertentu.

Pada dasarnya moralitas adalah penyesuaian diri individu dengan alam semesta itu sendiri. Sementara orang yang berjiwa spiritual mempraktekkan hal ini dengan sadar, orang yang bermoral mempraktekkan hal yang sama tanpa disadari. Kehidupan moral adalah yang paling dekat dengan kehidupan spiritual. Ketidakpastian adalah kebajikan moral utama. Ini adalah penyesuaian diri individu dengan alam semesta, Jiwa dari semua jiwa. Kehidupan yang berlandaskan moralitas dan spiritualitas berakar pada kejujuran, tanpa cedera, kemurahan hati, dan pelayanan (Dhiman, 2012/2014). Seseorang yang mengetahui dirinya sebagai Diri dari semua tidak dapat menyakiti siapa pun. Tidak ada alasan yang lebih tinggi yang perlu dicari untuk bersikap welas asih bagi semua.

8.4 Spiritualitas dalam Kehidupan Pribadi

Spiritualitas berhubungan dengan tujuan akhir hidup, melalui pertanyaan seperti: siapa saya dan apa tujuan saya. Dua pertanyaan dalam cerita pembuka mengkrystalkan esensi spiritualitas di tingkat pribadi: Siapa Anda dan apa yang Anda lakukan di sini?

Spiritualitas dalam kehidupan pribadi berlabuh pada keyakinan bahwa 'kita bukan manusia dalam perjalanan spiritual; kita adalah makhluk spiritual dalam perjalanan manusia. 'Ini dimulai dengan premis bahwa, dalam skema kosmik agung, segala sesuatu dan setiap orang memiliki tujuan. Dan untuk mewujudkan tujuan ini adalah menjalani kehidupan yang bertujuan. Pada dasarnya, ini membahas dilema mendasar zaman kita — perbedaan antara mencari nafkah dan menjalani hidup. Warren (2002) menyebut menjalani kehidupan seperti itu sebagai "kehidupan yang didorong oleh tujuan." Menurut Frankl (1959/1999, hlm. 95) "Tidak ada di dunia [...] yang secara efektif akan membantu seseorang untuk bertahan hidup bahkan dalam kondisi terburuk, sebagai pengetahuan bahwa ada makna dalam hidup seseorang." Frankl dengan senang hati mengutip Nietzsche: "Dia yang memiliki alasan untuk hidup dapat menanggung hampir semua cara."

Spiritualitas seperti itu telah berakar dalam pada psikologi karena "kecuali psikologi diorientasikan dengan benar, tidak ada spiritualitas" (Shah, 2004). Spiritualitas pribadi, oleh karena itu, dibangun di atas psikologi sehat yang dimulai dengan keunggulan kesadaran

— sumber dari semua kemungkinan. Banyak penulis modern (Chopra, 2015, 2010, 1994; Zukav, 1999; Godman, 1985; Dyer, 1972; Wei, 2000; Wheatley, 2006) mengenali kekuatan kreatif yang terletak di pusat kesadaran manusia. Mengutip Chopra (1994, hlm. 7), "Sumber dari semua ciptaan adalah kesadaran murni: potensi murni mencari ekspresi dari yang tidak berwujud ke yang terwujud. Dan saat kita menyadari bahwa Diri sejati kita adalah salah satu potensi murni, kita selaras dengan kekuatan yang mewujudkan segala sesuatu di alam semesta." Aspek penting lainnya dari spiritualitas pribadi adalah menyadari kekerabatan esensial seseorang dengan semua keberadaan, kesadaran yang lahir dari pemahaman bahwa segala sesuatu terhubung dengan segala sesuatu dan yang akan ada adalah interbe (Nhat Hanh, 2009).

Dan akhirnya, spiritualitas dalam kehidupan pribadi mengakui bahwa kekuatan otentik kita terletak pada hidup sepenuhnya pada saat ini, menjadi sadar akan arti diam kehadiran kita, keberadaan kita. Tolle (1999) menyebutnya sebagai "kehadiran saksi." Ini juga telah disebut sebagai "Kesadaran Menonton Kesadaran" (Langford, 2008). Dan saat seseorang mulai "mengamati si pemikir," kata Tolle (1999, hlm. 14), "tingkat kesadaran yang lebih tinggi menjadi aktif. Anda kemudian mulai menyadari bahwa ada alam kecerdasan yang sangat luas di luar pikiran, bahwa pikiran hanyalah sebagian kecil dari kecerdasan itu. Anda juga menyadari bahwa semua hal yang benar-benar penting — keindahan, cinta, kreativitas, kegembiraan, kedamaian batin — muncul dari luar pikiran. Anda mulai bangun, membebaskan diri dari pikiran Anda." Dan untuk hidup dengan kesadaran yang dirasakan pada saat ini berarti dibangunkan pada realitas keberadaan esensial kita.

8.5 Psikologi Positif

Psikologi positif (*Positive Psychology*) adalah cabang ilmu baru psikologi yang makin berkembang di mana menurut pandangannya hidup itu harus memiliki suatu kebermaknaan (*meaningfulness*). Baru-baru ini, psikologi positif telah menegaskan manfaat emosional dan kesehatan dari cinta altruistik. Penelitian empiris oleh Lyubomirsky dan rekan-rekannya telah menunjukkan bahwa kita dapat memaksimalkan kesejahteraan kita sebanyak 40% dengan sengaja terlibat dalam aktivitas seperti mengungkapkan rasa syukur, melakukan tindakan kebaikan secara acak, dan menciptakan rasa optimisme.

Psikologi positif dipelopori pertama kali oleh Martin Seligman, seorang profesor psikologi dari University of Pennsylvania, Amerika Serikat, pada tahun 1998. Kala itu beliau menjabat sebagai presiden dari *American Psychological Association* (APA), sebuah organisasi psikologi yang diakui secara global dan menjadi acuan bagi berbagai lembaga psikologi

lainnya di dunia. Seligman mengklaim dalam salah satu bukunya (2002), "selama setengah abad terakhir psikologi telah dikonsumsi dengan satu topik saja - gangguan mental". Melalui psikologi positif, Seligman mengkritisi psikologi yang selama ini memandang manusia secara negatif, dan menawarkan pendekatan baru dalam psikologi, yakni melalui sisi positif manusia.

Psikologi positif berakar dari psikologi humanisme yang pembahasannya fokus pada kebermaknaan dan kebahagiaan. Sejak munculnya psikologi positif, kajian-kajian tentang kebermaknaan dan kebahagiaan tumbuh subur dan mengemuka di kalangan tokoh-tokoh psikologi positif. Psikologi positif merupakan cabang baru dari ilmu psikologi yang dideklarasikan pertama kali pada tahun 1998 oleh Martin Seligman dan Mihaly Csikszentmihalyi. Mereka mengatakan:

"Kami percaya bahwa pandangan mengenai sisi psikologi positif manusia akan muncul, sehingga manusia akan mencapai pemahaman ilmiah dan efektif untuk meningkatkan kualitas individu, keluarga, dan masyarakat. Psikologi positif bertujuan untuk menjadikan kehidupan normal lebih bermakna, bukan hanya sekedar mengobati penyakit mental semata".

Psikologi positif adalah psikologi tentang apa yang membuat hidup layak dijalani. Ini mewakili komitmen di pihak psikolog penelitian untuk memusatkan perhatian pada sumber kesehatan psikologis — pada emosi positif, pengalaman positif, dan lingkungan positif, pada kekuatan dan kebajikan manusia. Ini berakar pada prinsip bahwa memberdayakan individu untuk membangun keadaan pikiran yang positif — untuk menjalani kehidupan yang paling bermanfaat, berbuah, dan paling bahagia yang mereka bisa - sama pentingnya dengan fokus konvensional psikologi untuk memperbaiki cacat mereka dan menyembuhkan penyakit dan patologi mereka.

8.6 Spiritualitas dan Kepemimpinan: Sebuah Pendekatan yang Menjadi Pusat Perhatian

Dalam beberapa tahun terakhir, para sarjana telah menekankan pentingnya spiritualitas sebagai elemen kritis dari kepemimpinan (Bolman & Deal, 2001; Palmer, 1996). Menggarisbawahi hubungan penting antara spiritualitas dan kepemimpinan, Hawley (1993, p. 5) telah mengamati bahwa 'semua kepemimpinan adalah spiritual karena pemimpin berusaha untuk membebaskan yang terbaik dalam diri orang dan yang terbaik selalu dikaitkan dengan diri yang lebih tinggi.' Semua Perspektif ini menggambarkan bagaimana

kepemimpinan didasarkan pada spiritualitas seseorang melalui kesadaran diri yang tumbuh dan orang lain. Setelah meninjau 150 studi tentang topik tersebut, Laura Reave (2005, hlm. 655) menemukan bahwa ...

ada konsistensi yang jelas antara nilai-nilai dan praktik spiritual dan kepemimpinan yang efektif. Nilai-nilai yang sejak lama dianggap sebagai cita-cita spiritual, seperti integritas, kejujuran, dan kerendahan hati, terbukti berpengaruh pada keberhasilan kepemimpinan. Demikian pula, praktik yang secara tradisional dikaitkan dengan spiritualitas seperti yang ditunjukkan dalam kehidupan sehari-hari juga telah terbukti terkait dengan efektivitas kepemimpinan. Semua praktik berikut ini telah ditekankan dalam banyak ajaran spiritual, dan juga terbukti menjadi keterampilan kepemimpinan yang penting: menunjukkan rasa hormat kepada orang lain, menunjukkan perlakuan yang adil, mengungkapkan kepedulian dan perhatian, mendengarkan secara responsif, mengakui kontribusi orang lain, dan terlibat dalam praktik reflektif.

Fry dan K Refriger (2009) mendalilkan teori kepemimpinan berdasarkan menjadi daripada melakukan atau memiliki. Fry (2003, 2008), dalam membahas teori awal kepemimpinan spiritual berpendapat bahwa spiritualitas tempat kerja dan kepemimpinan spiritual dapat dipandang sebagai konstruk yang berada pada tahap pengembangan konsep / elaborasi awal. Dia memandang kepemimpinan spiritual sebagai kondisi yang diperlukan, tetapi tidak cukup, bagi organisasi untuk sukses dalam lingkungan yang didorong oleh internet yang sangat tidak terduga saat ini. Fry setuju bahwa orang membutuhkan sesuatu untuk dipercaya, seseorang untuk dipercaya, dan seseorang untuk percaya pada mereka. "Seorang pemimpin spiritual adalah seseorang," kata Fry, "yang berjalan di depan seseorang ketika seseorang membutuhkan seseorang untuk diikuti, di belakang seseorang ketika seseorang membutuhkan dorongan, dan di sampingnya ketika seseorang membutuhkan seorang teman." Fry, Vitucci, dan Cedillo (2005) mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai "nilai, sikap, dan perilaku yang harus diadopsi seseorang dalam memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik sehingga keduanya memiliki rasa kelangsungan hidup spiritual melalui panggilan dan keanggotaan — yaitu, mereka mengalami makna dalam hidup mereka, memiliki rasa membuat perbedaan, dan merasa dipahami dan dihargai" (hlm. 836).

Fry (2003, p. 712) menyajikan model kepemimpinan spiritual yang menumbuhkan motivasi intrinsik melalui visi, harapan / iman, dan cinta altruistik. Inti dari model ini adalah praktik cinta altruistik yang digambarkan sebagai perhatian tak bersyarat, egois, peduli pada diri sendiri dan orang lain. Cinta altruistik dipupuk melalui nilai-nilai spiritual seperti

kepercayaan / kesetiaan, pengampunan / penerimaan / syukur, integritas, kejujuran, keberanian, kerendahan hati, kebaikan, empati / kasih sayang, kesabaran / kelembutan / ketahanan, keunggulan, disiplin diri, dan kejujuran. Fry dan K Refriger (2009, hlm. 1671–1672) membangun model kepemimpinan spiritual mereka terutama berdasarkan teori Ken Wilber yang didasarkan pada berbagai tingkat keberadaan. Teori Wilbur mengacu pada psikologi perkembangan, antropologi, dan filsafat. Fry dan K Refriger berkomentar bahwa keenam tradisi agama (Yudaisme, Kristen, Islam, Hinduisme, Budha, dan Taoisme) menunjuk pada lima level dasar yang sama, meskipun masing-masing menggunakan terminologi dan nama yang berbeda untuk level-level tersebut. Seperti yang ditunjukkan gambar berikut, tingkat ini menunjukkan kemajuan dalam kesadaran manusia dari tingkat yang lebih kasar ke tingkat yang lebih halus, yang berpuncak pada kesadaran nondual. Mereka "berpendapat bahwa peneliti kepemimpinan sebagian besar berfokus pada pertanyaan tentang kepemimpinan sebagai memiliki kualitas tertentu, menyatakan atau melakukan tindakan tertentu berdasarkan situasi dan bahwa literatur belum cukup membahas kepemimpinan sebagai keadaan yang" (hal. 1670) (Gbr. 8.1)



Gambar. 8.1 Beberapa tingkat menjadi sebagai konteks untuk kepemimpinan yang efektif.

Berdasarkan enam dari tradisi spiritual dan religius utama, Fry dan Kd (2009, p. 1671) menggambarkan lima tingkatan mereka sebagai model sebagai sarana untuk memperluas dan memperluas teori kepemimpinan yang diterima saat ini sebagai berikut (dalam urutan keturunan ontologis):

Tingkat V:

Teori kontingensi kepemimpinan: Kepemimpinan berdasarkan sifat dan perilaku pemimpin yang sesuai dengan konteksnya.

Tingkat IV:

Kepemimpinan dari visi & nilai: Kepemimpinan berdasarkan konstruksi sosial dari realitas.

Tingkat III:

Kepemimpinan yang sadar: Kepemimpinan yang didasarkan pada kesadaran akan jiwa atau diri individu dalam hubungannya dengan orang lain dan perjalanan menuju Spirit.

Tingkat II:

Kepemimpinan spiritual: Kepemimpinan berdasarkan kesadaran akan semangat yang diekspresikan sebagai cinta, pelayanan, dan kehadiran di saat ini.

Tingkat I:

Kepemimpinan Nondual: Kepemimpinan berdasarkan Keesaan dan rekonsiliasi yang konstan dari pertentangan yang tampak

Kita akan membahas dua pendekatan kepemimpinan yang paling mendekati model ideal kepemimpinan spiritual yaitu : kepemimpinan otentik dan kepemimpinan yang melayani.

8.7 Kepemimpinan Otentik

Munculnya konsep kepemimpinan otentik sebagai sebuah teori formal kepemimpinan terutama dipicu oleh adanya krisis kepercayaan terhadap para pimpinan organisasi, masalah etika, skandal perusahaan dan praktik manajemen yang tidak sehat. Konsep kepemimpinan yang ada dipandang tidak cukup untuk mengembangkan pemimpin ideal dimasa datang. Kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) menjadi salah satu topik yang terus mendapat perhatian signifikan dalam literatur manajemen khususnya dalam bidang kepemimpinan sejak beberapa dekade yang lalu. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengartikan autentik antara lain: (1) dapat dipercaya, (2) asli atau tulen, dan (3) sah.

Esai pertama tentang kepemimpinan otentik ditulis oleh RW Terry pada tahun 1993, ditindaklanjuti pada tahun 2003 oleh Bill George, mantan kepala Medtronic yang patut dicontoh, yang mempopulerkan konsep kepemimpinan otentik dalam buku terlarisnya tentang Kepemimpinan Otentik: *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Dalam konteks skandal perusahaan yang merajalela dan krisis keuangan yang meluas, George berpendapat bahwa kepemimpinan perlu diperiksa ulang dan dipikirkan ulang sepenuhnya. Ini membutuhkan tipe pemimpin baru yang mewujudkan kualitas seperti integritas, transparansi, kerendahan hati, dan tujuan yang dalam.

Belakangan ini, kepemimpinan otentik semakin penting karena menekankan pada berperilaku transparan, dengan sikap moral dan etis yang tinggi. Menurut Avolio dan Gardner, kepemimpinan otentik agak dari istilah umum dan dapat menggabungkan

transformatif, karismatik, pelayan, spiritual, atau bentuk kepemimpinan positif lainnya. Sebagai salah satu bentuk kepemimpinan positif, kepemimpinan otentik melengkapi kerja pada kepemimpinan etis dan transformatif. Walumbwa dkk. mendefinisikan kepemimpinan otentik sebagai berikut:

Sebuah pola yang memanfaatkan dan mempromosikan kapasitas psikologis positif dan iklim etika yang positif, untuk menumbuhkan kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang diinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional di pihak pemimpin yang bekerja dengan pengikut, mendorong pengembangan diri yang positif.

Sebagai praktisi kepemimpinan otentik, Bill George telah mengusulkan pandangan bahwa para pemimpin perlu mengikuti kompas internal mereka untuk mencapai tujuan sejati mereka. Pemimpin autentik menurut George (2003) adalah tetap setia pada nilai-nilai dan keyakinannya yang memandu pemimpin itu untuk mengambil keputusan dan bertindak memenuhi nilai-nilai etis dan moral. Kepemimpinan autentik memiliki:

- (1) daya tahan dalam mengatasi berbagai masalah,
- (2) memiliki konsep perilaku positif organisasi,
- (3) memiliki harga diri yang optimal, dan (4) memiliki ketulusan.

8.8 Kepemimpinan yang Melayani

Konsep *Servant Leadership* pertama kali dikenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam bukunya *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf adalah Vice President American Telephone and Telegraph Company (AT&T). Menurut Greenleaf, Kepemimpinan Pelayan adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin dengan cara menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas, mengenal kehormatan dan pentingnya nilai bagi setiap individu, dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama. Perbedaan manifestasi dalam hal melayani yang diberikan, pertama adalah memastikan bahwa kebutuhan pihak lain dapat dipenuhi, yaitu menjadikan mereka sebagai orang-orang yang lebih dewasa, sehat, bebas, dan otonom, yang pada akhirnya dapat menjadi pemimpin yang melayani berikutnya.

Ide tulisan *The Servant as Leader* muncul setelah Greenleaf membaca buku yang berjudul *Journey to the East* karangan Hermann Hesse. Dalam cerita ini digambarkan

sekelompok orang yang melakukan suatu perjalanan spiritual, mungkin pengalaman Hesse sendiri. Tokoh sentral dalam cerita ini bernama Leo yang ikut rombongan itu sebagai seorang pelayan (abdi) yang bertugas melakukan hal-hal yang kelihatan kecil dan tak berarti. Di samping segala hal “tetek-bengek” tersebut, Leo juga menopang anggota-anggota rombongan dengan semangatnya dan lagu-lagunya. Leo adalah seorang pribadi yang kehadirannya terasa luar biasa. Semuanya berjalan baik, sampai saat ketika Leo menghilang. Sejak saat itu rombongan atau kelompok ini menjadi berantakan dan perjalanan spiritual itu pun dibatalkan alias gagal. Ternyata mereka tidak dapat melaksanakan perjalanan spiritual tersebut tanpa si pelayan yang bernama Leo. Beberapa tahun kemudian Leo diketemukan dan ia pun diajak bergabung dengan Ordo yang mensponsori perjalanan spiritual tersebut. Kemudian sang narator dalam cerita itu menjadi sadar bahwa Leo yang selama itu dikenalnya sebagai seorang “pelayan” pada kenyataannya adalah pemimpin sesungguhnya dari Ordo itu, roh pembimbing, seorang “pemimpin” yang besar dan terhormat.

Bagi Greenleaf cerita ini dengan jelas mengatakan bahwa “para pemimpin besar dilihat pertama-tama sebagai pelayan”, dan kenyataan ini adalah kunci kepada kebesarannya. Leo sesungguhnya adalah pemimpin sepanjang masa, namun dia adalah pertama-tama seorang pelayan karena memang itulah jati dirinya. Kepemimpinan itu dianugerahkan kepada seorang pribadi manusia yang secara alami adalah seorang pelayan. Ini adalah sesuatu yang diberikan, yang dapat diambil kembali. Sebaliknya, sifat/kodrat orang itu sebagai pelayan sudah tertanam dalam dirinya dan membentuknya menjadi pribadi manusia sesungguhnya, jadi tidak dapat diambil dari dirinya. Dengan demikian dia adalah pertama-tama seorang pelayan.

Greenleaf melihat cerita (seakan sebuah perumpamaan) di atas menyampaikan pesan sentral terkait pendekatannya sendiri terhadap kepemimpinan – bahwa pemimpin-pemimpin besar adalah mereka yang melayani orang-orang lain. Kepemimpinan yang melayani mirip dengan kepemimpinan transformasional yang menekankan, menghargai, dan memberdayakan pengikut. Namun, seperti Stone et al. Tunjukkan, perbedaan utama antara kepemimpinan yang melayani dan kepemimpinan transformasional adalah fokus dari pemimpin: "Pemimpin transformasional cenderung lebih fokus pada tujuan organisasi, sementara pemimpin yang melayani lebih fokus pada orang-orang yang menjadi pengikut mereka." Dengan kata lain bahwa pemimpin yang melayani mempengaruhi pengikut melalui pelayanan itu sendiri, sementara pemimpin transformasional mengandalkan kemampuan karismatik mereka.

Studi Kasus : Gandhi - Teladan Kepemimpinan Spiritualitas

Dalam lembaran sejarah dunia, Gandhi muncul sebagai ahli strategi besar dan pemimpin teladan dengan pemahaman yang tajam tentang sifat manusia. Gaya kepemimpinannya adalah "berpusat pada pengikut" dan "kontekstual". Gandhi secara konsisten mewujudkan nilai-nilai abadi dari keegoisan, kerendahan hati, pelayanan, non-kekerasan, dan kejujuran di dalam dan melalui kehidupan dan kematiannya. Dia adalah aktivis yang tidak menggunakan kekerasan, yang mengusung gerakan kemerdekaan melalui aksi demonstrasi damai. Gandhi adalah sosok yang sangat peduli dengan berbagai bentuk penindasan dan kekerasan dalam masyarakat. Pergulatan kehidupannya baik di India maupun di Afrika telah mendorongnya untuk menjadi pejuang yang terkenal dengan gerakan antikekerasan. Perjalanan hidupnya yang penuh dengan "derita", di caci maki dan dihina serta di penjara oleh kolonian inggris menjadi pemberi semangat untuk tetap berjuang menegakkan peradaban yang penuh kedamaian, tanpa kekerasan. Penderitaan orang lain, akibat perang dan konflik, telah mengusik nurani kemanusiaannya bahwa semua itu harus dihentikan.

Gandhi mewujudkan kualitas kunci kepemimpinan teladan ke tingkat tertinggi. Karena itu, ada banyak hal yang bisa dipelajari dan ditiru dari pendekatan Gandhi terhadap kepemimpinan. Semua pemimpin hebat memimpin dengan memberi teladan. Gandhi mengilhami persaingan tidak begitu banyak oleh seperangkat nilai dan keyakinan yang dianutnya melainkan oleh sifat teladan kehidupan dan perilakunya.

Gandhi memimpin gerakan antikolonial terbesar dalam sejarah dengan damai, menunjukkan bagaimana menjalani kehidupan politik yang sempurna tanpa mengorbankan integritas, mengungkapkan model kepemimpinan politik yang sensitif secara moral yang langka, dan memberikan politik basis spiritual yang sangat dibutuhkan. Dari mana Gandhi mendapatkan kekuatan wujudnya? Kami percaya bahwa itu adalah kekuatan moral dan spiritualnya. Dengan semangatnya yang tak tergoyahkan, Gandhi mampu memenangkan perang ideologisnya dalam jangka panjang, bahkan ketika ia tampaknya akan kalah dalam pertempuran dalam jangka pendek. Melalui teladan hidupnya, ia mengajarkan bahwa etos kerja yang kuat saja tidak cukup. Yang dibutuhkan adalah etos kerja yang berpedoman pada etika dalam bekerja.

Dalam pemikiran dan kehidupan Gandhi, kami menemukan wajah sempurna dari kepemimpinan berbasis nilai dan kepemimpinan yang berpusat pada nilai. Dia memimpin dari dalam — dari inti moral dan spiritual yang dalam dari keberadaannya. Hidup dan kepemimpinannya tidak dapat dipisahkan dan semua eksperimen eksistensinya adalah serangkaian langkah menuju realisasi diri — tujuan tertinggi yang menopang semua usahanya. Melalui doa, kontemplasi, penyimpangan diri, pemurnian diri, dia mengembangkan keberadaannya sedemikian rupa sehingga memancarkan kekuatan jiwa yang lembut yang membuatnya disayangi bahkan oleh para pengkritik dan pencela yang paling parah. “Tidak ada yang mencolok tentang dia,” tulis Romain Rolland, seorang Peraih Nobel dalam sastra dan salah satu penulis biografi Gandhi yang paling awal, “kecuali seluruh ekspresinya tentang 'kesabaran yang tak terbatas dan cinta yang tak terbatas' ... dia sederhana dan sederhana ... namun Anda merasakan kegigihannya Roh.” Rolland mempertajam nadinya dengan menyatakan bahwa kekuatan Gandhi terletak pada semangat yang menjulang tinggi yang berada dalam tubuhnya yang lemah.

Gandhi percaya bahwa dia tidak memiliki hal baru untuk diajarkan kepada dunia, karena nilai-nilai ini setua kemanusiaan itu sendiri. Inovasinya terletak pada eksperimen dengan nilai-nilai intinya pada skala seluas mungkin, memperluasnya dari arena pribadi ke publik. Dia mengkhotbahkan apa yang telah dia praktikkan dan berusaha keras untuk memenuhi nilai-nilainya. Dia pada dasarnya adalah pendekatan kepemimpinan yang berpusat pada prinsip dan berbasis nilai. Kehidupan dan pemikiran Gandhi mewujudkan kebenaran yang dapat diterapkan pada umat manusia secara keseluruhan. Warisan kepemimpinannya menjadi pertanda kebebasan bagi banyak negara di Asia Tenggara dan Afrika dan hidupnya menjadi bintang penuntun bagi para pemimpin seperti Martin Luther King, Jr. dan Nelson Mandela. Dengan hidupnya sebagai warisannya, Gandhi, sang pemimpin, kini menjadi milik seluruh umat manusia. Setiap kali jiwa mengangkat suaranya untuk secara damai tidak setuju terhadap segala jenis penindasan, warisan Gandhi akan terus berlanjut.

Kutipan berikut mencerminkan esensi etika dan spiritualitas Gandhi:

Kami hanya mencerminkan dunia. Semua kecenderungan yang ada di dunia luar dapat ditemukan di dalam tubuh kita. Jika kita bisa mengubah diri kita sendiri, kecenderungan di dunia juga akan berubah. Ketika seorang pria mengubah sifatnya sendiri, begitu pula sikap dunia berubah terhadapnya. Ini adalah misteri ketuhanan yang tertinggi. Itu adalah hal yang luar biasa dan sumber kebahagiaan kita. Kita tidak perlu menunggu untuk melihat apa yang dilakukan orang lain.

Gandhi berusaha untuk hidup sepanjang hidupnya meniru visi bersama tentang kebaikan bagi masyarakat yang lebih luas. Integritas, kerendahan hati, kredibilitas, keterandalan, dan pelayanan yang tidak mementingkan diri merupakan beberapa ciri khas Gandhian kepemimpinan. Pandangan etika dunia Gandhi dibentuk oleh keyakinan agamanya tentang keberadaan roh kosmik — suatu kekuatan rohani yang dengan lembut menginformasikan dan membimbing alam semesta. Dia percaya bahwa alam semesta bukanlah amoral dan memiliki prasangka struktural menuju kebaikan. Dalam pandangan-nya, meskipun baik dan jahat ada di dunia, kebaikan tidak hanya bertahan tetapi menang dalam jangka panjang. "Jika kita berpandangan panjang lebar," kata Gandhi, "kita akan melihat bahwa bukan kejahatan melainkan kebaikan yang menguasai dunia. Dia percaya bahwa alam semesta dibangun di atas kemurahan hati dan kebaikan, dan mendukung sifat-sifat ini juga.

Tujuh Pelajaran Gandhi untuk Kehidupan dan Kepemimpinan (Dhiman, 2015)

1. Pemimpin yang Efektif tahu bahwa memimpin dengan keaslian pertama-tama memerlukan penggalan ke dalam inti keberadaan seseorang dan terlibat dalam proses eksplorasi diri yang mendalam yang ditandai dengan refleksi diri, pemahaman diri, kepenulisan, dan penguasaan diri.
 2. Sarana adalah tujuan pembuatan. Tidak ada yang benar akhirnya bisa datang dari cara yang salah. Gandhi selalu menempatkan cara yang benar di atas tujuan yang diinginkan. Karena ketika Anda melakukan hal yang benar, hal yang benar terjadi pada Anda.
 4. Pemimpin yang efektif mendekati kehidupan dan kepemimpinan sebagai pejuang yang damai — tanpa keterikatan, suka dan tidak suka pribadi. Mereka tidak melakukan apa yang mereka suka. Mereka melakukan apa yang perlu dilakukan.
 5. Inspirasi sejati pemimpin berasal dari melakukan pekerjaan pribadi. Pekerjaan pribadi membawa ketenangan pikiran yang merupakan kunci untuk membuat keputusan yang seimbang.
 6. Penindas membutuhkan cinta dan kasih sayang setidaknya sebanyak yang tertindas. Ini adalah alkimia dari perubahan dan harmoni sosial.
 7. Pemimpin yang efektif tahu bahwa kekuatan mereka terletak pada kekayaan keberadaan mereka, bukan pada banyaknya harta milik mereka. Tujuan mereka adalah menjadi, bukan memiliki.
-

Diskusi Kasus

1. Apa yang menjadikan Gandhi sebagai pemimpin besar?
2. Bagaimana Gandhi mampu memperluas cita-cita kebenaran dan non-kekerasan dari ranah pribadi ke masyarakat/negara?
3. Apa warisan terpenting Gandhi? Mengapa?
4. Bagaimana Anda menggambarkan gaya kepemimpinan Gandhi?
4. Bagaimana anda menggambarkan gaya kepemimpinan Gandhi?

Contoh hidup Gandhi menunjukkan bahwa kita juga dapat mencapai apa yang telah dicapai oleh para pemimpin besar, jika kita bersedia untuk mengerahkan upaya yang diperlukan dan untuk memupuk nilai-nilai yang terkandung dalam diri para pemimpin teladan tersebut. Di sinilah tujuan sesungguhnya menelaah kehidupan para pemimpin besar.

Tujuan mempelajari sejarah bukanlah untuk mencemooh tindakan manusia, atau untuk menangisi atau membencinya, tetapi untuk memahaminya. Dan semoga kemudian belajar darinya saat kita merenungkan masa depan kita.

Nelson Mandela

Jika sejarah menjadi guru kebijaksanaan, tokoh sejarahlah yang mengkongkritkan keteladanan.

Najwa Shihab

Kesimpulan

Belajar menjadi pemimpin yang efektif pada dasarnya perlu dipahami sebagai dimensi penting dari pertumbuhan dan transformasi pribadi seseorang. Jika kepemimpinan adalah ekspresi dari siapa kita, maka pada hakikatnya semua kepemimpinan adalah kepemimpinan spiritual. Dalam analisis terakhir, kepemimpinan spiritual adalah tentang mencari di dalam kebenaran dari diri kita yang sebenarnya. Semua pencarian lainnya adalah kelelahan jiwa dan ketidakpuasan dalam penawaran akhirnya. Hanya para pencari dan orang yang mengetahui diri sendiri yang terpenuhi dengan sendirinya. Mereka bertindak dengan kepenuhan dan bukan untuk kepenuhan. Pencarian untuk kepemimpinan spiritual dimulai dengan kesadaran diri dan penguasaan diri, berkembang dengan menghayati nilai-nilai inti seseorang secara otentik, dan berpuncak pada meninggalkan warisan dengan memenuhi tujuan hidup melalui pelayanan pribadi untuk kebaikan yang lebih besar.

Ringkasan Bab

Melalui ringkasan bab, kami menyajikan di bawah tujuh pelajaran yang berkaitan dengan kesadaran diri dan pengetahuan diri yang mewakili inti dari Spiritual.

Kepemimpinan:

1. Pemimpin yang efektif tahu bahwa kesadaran diri adalah kunci untuk memimpin dari dalam. Mereka mengelola kesadaran mereka dengan penuh perhatian untuk memimpin orang lain secara efektif. Kesadaran diri adalah seni menjadi sadar tentang tubuh, pikiran, intelek, dan emosi seseorang. Itu pada akhirnya tergantung pada pengetahuan diri.
2. Pengetahuan diri berarti pengetahuan tentang diri sejati seseorang di "tingkat jiwa" —di luar indera, pikiran, dan intelek. Sementara semua pengetahuan lainnya berkaitan dengan mengetahui segala sesuatu yang dapat diobjektifikasi secara eksternal, pengetahuan diri adalah tentang mengetahui Yang Mengetahui.
3. Pemimpin teladan menyadari bahwa tantangan paling penting yang dihadapi organisasi dan masyarakat pada umumnya begitu dalam dan meluas sehingga mereka hanya dapat diselesaikan pada tingkat fundamental jiwa manusia — pada tingkat diri-sejati seseorang.
4. Spiritualitas menganggapnya aksiomatik bahwa ada prinsip, kekuatan, wujud, atau kecerdasan yang lebih tinggi yang menopang alam semesta. Ia percaya bahwa alam semesta kita pada dasarnya adalah alam semesta yang adil dan adil dan kita ditempatkan di sini untuk berbuat baik. Ada tujuan untuk setiap orang dan segalanya. Ini mendalilkan bahwa seluruh dunia adalah satu keluarga dengan identitas dan warisan yang sama dan segala sesuatu terhubung dengan yang lainnya.
5. Kepemimpinan otentik dan kepemimpinan yang melayani adalah ekspresi utama dari kepemimpinan spiritual. Pemimpin otentik itu altruistik, jujur, dan dapat dipercaya. Kepemimpinan yang melayani mewakili pergeseran dari pengikut yang melayani pemimpin menjadi pemimpin yang melayani pengikut. Ini menunjukkan peningkatan layanan kepada orang lain, pendekatan holistik untuk bekerja, dan rasa komunitas yang lebih besar.
6. Karena kepemimpinan adalah ekspresi dari siapa kita, dalam menemukan, hidup, dan berbagi nilai-nilai terdalam kita terletak pemenuhan sejati hidup dan kepemimpinan kita.
7. Untuk memimpin orang lain, pertama-tama seseorang harus memimpin dirinya sendiri. Untuk memimpin diri sendiri, pertama-tama seseorang harus mengenal dirinya sendiri. Untuk mengenal diri sendiri, pertama-tama seseorang harus

'menjadi' diri sendiri. Menjadi diri sendiri yang sejati adalah langkah pertama dan terakhir untuk menjadi pemimpin sejati. Ini disebut "penemuan diri" - sebuah perjalanan di dalam, dari sini ke sini.

Bahan Diskusi

1. Mengapa organisasi perlu memperhatikan etika dan spiritualitas?
2. Apa perbedaan utama antara spiritualitas dan agama? Apakah perlu menjadi religius untuk menjadi spiritual?
3. Bagaimana kepemimpinan spiritual berbeda dari sepupu dekatnya - kepemimpinan otentik dan kepemimpinan yang melayani?
4. Jelaskan mengapa penting menjadi manusia yang baik untuk menjadi pemimpin yang hebat?
5. Mengapa tantangan terpenting yang dihadapi organisasi saat ini adalah perlunya pemanfaatan energi spiritual dan moral orang-orang yang ada di dalamnya?

Kepemimpinan dan Keberlanjutan

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Mengeksplorasi keterkaitan antara keberlanjutan dan spiritualitas
- Memahami keberlanjutan ekologi sejati
- Memahami nilai-nilai spiritual fundamental
- Mendiskusikan hubungan kepemimpinan dan keberlanjutan

Pendahuluan

Kita mesti percaya bahwa kecuali kualitas moral dan spiritual orang-orang dipupuk dan dikembangkan, upaya keberlanjutan terbaik tidak akan berhasil. Demikian pula, pemikiran politik dan ekonomi kita harus selaras dengan spiritualitas daripada materialisme — tidak ada ilmu ekonomi yang tidak masuk akal dalam hal moralitas. Bagaimanapun, kita adalah "*Homo moralis*" dan bukan "*Homo economicus*". Kita harus menolak memperlakukan ekonomi dan politik seolah-olah orang tidak penting. Kami percaya bahwa cara mewujudkan kehidupan yang harmonis di segala bidang adalah melalui etika dan spiritualitas di tataran personal. Perjalanan transformasi dunia dimulai pada tingkat individu. Bab ini berpendapat bahwa keberlanjutan ekologi sejati, berbeda dengan keragaman kosmetik yang kita lihat di sekitar kita, bergantung pada pemahaman kita yang lebih dalam tentang nilai-nilai spiritual fundamental seperti keterkaitan dan kesatuan, non-kekerasan dan kasih sayang, kontribusi dan pelayanan pribadi.

Bab ini dibangun berdasarkan landasan bahwa layanan terbaik yang dapat kita tawarkan kepada alam semesta dalam ranah keberlanjutan adalah membersihkan pikiran kita sendiri dari emosi membabi buta, keserakahan, kemarahan, dan kebencian. Ketika kualitas seperti kemurahan hati, kasih sayang, pengertian, pengampunan, dan rasa hormat tersedia, rasa hormat kita terhadap lingkungan dan komunitas tumbuh secara alami dan, sebagai pemimpin, kita dapat menawarkan hadiah terbaik untuk generasi masa depan kita, dari mana kita saat ini meminjam planet ini. Terakhir, ini menyajikan sudut pandang bahwa keberlanjutan tidak mungkin terjadi tanpa perubahan nilai dan komitmen yang mendalam terhadap gaya hidup di tingkat individu. Ini tidak dapat dicapai hanya sebagai ekspresi dari fungsi ekonomi atau penemuan legislatif.

Pekerjaan yang telah dilakukan oleh orang baik yang tidak dikenal adalah seperti aliran air yang mengalir tersembunyi di bawah tanah, secara diam-diam membuat tanah menjadi hijau.

-Thomas Carlyle

9.1 Pertunjukan Terbesar Abad Ini : Kemiskinan Jiwa

Selama karirnya yang luar biasa selama tujuh dekade yang dihabiskan untuk belajar dan menulis tentang sejarah dunia, Will Durant, pemenang Hadiah *Pulitzer* (1968) dan *Medal of Freedom* (1977), mengidentifikasi apa yang dia anggap sebagai sepuluh pemikir "terbesar" sepanjang masa. Dalam daftar tersebut termasuk filsuf Yunani seperti Plato dan Aristoteles, ilmuwan seperti Copernicus dan Newton, dan pemikir besar seperti Voltaire dan Immanuel Kant. Namun, yang berada di puncak daftar tokoh terkenal menurut Durant adalah filsuf Tiongkok kuno, Confucius. Mengapa Durant menempatkan Konfusius di urutan teratas daftar pemikir terbesar sepanjang masa? Itu karena Konfusius, seperti yang dinyatakan dalam kutipan pada pendahuluan diatas, menempatkan pengembangan diri individu sebagai pusat dari proses di mana manusia dapat mencapai kedamaian dan harmoni yang maksimal. Sebagai seorang filsuf moral, Durant menjelaskan, "Anggapan Konfusius untuk hidup mulia didasarkan pada motif sekuler bukan pada pertimbangan supernatural."

Pada tahun 1968, tak lama setelah Will Durant memenangkan Penghargaan Pulitzer dibidang sastra, seorang pewawancara bertanya kepada filsuf besar sejarah tentang fenomena yang memiliki pengaruh terbesar pada abad kedua puluh, Durant berhenti sejenak dan kemudian menjawab: "... Fenomena dasar zaman kita bukanlah komunisme; ini adalah kemunduran kepercayaan agama, yang berdampak pada moral dan bahkan politik karena agama telah menjadi alat politik." Penurunan "keyakinan agama" ini dapat diterjemahkan ke dalam dekadensi spiritualitas, karena dalam masalah moralitas tidak ada pertenggaran antara agama dan spiritualitas. Keduanya menganut keutamaan moralitas agama pada moralitas sakral dan spiritualitas pada moralitas sakral dan sekuler — sebagai prinsip yang mengatur perilaku manusia. Hanya ketika nilai-nilai merosot di tingkat individu kita tidak dapat mempertahankan moralitas di tingkat sosial (Dayananda, 2009). Karenanya, moralitas adalah hubungan yang signifikan antara agama dan spiritualitas di satu sisi, dan spiritualitas dan keberlanjutan di sisi lain. Pada bab ini, kami akan fokus pada bagaimana nilai-nilai spiritual berkontribusi pada upaya keberlanjutan para pemimpin.

9.2 Menaklukkan Alam Vs Bersahabat dengan Alam

Pada tanggal 29 Mei 1953, Edmund Hillary orang Selandia Baru dan Sherpa Tenzing Norgay dari Nepal menjadi orang pertama yang mencapai puncak Gunung Everest di perbatasan Nepal-Tibet. Headline koran-koran di seluruh dunia pada saat itu memberi judul "*Man Conquers Everest*". Meskipun pada tingkat pribadi Hillary menganggapnya lebih sebagai penaklukan atas diri sendiri. Sikap penaklukan alam ini meresap ke dalam pemikiran kita dan telah menjadi paradigma penentu kemanusiaan, tipikal pendekatan kontemporer kita terhadap alam dan lingkungan. Sejak awal Revolusi Industri, pendekatan utama terhadap alam secara konsisten adalah penaklukan dan kontrol terhadap harmoni dan koeksistensi. Sayangnya, pendekatan ini telah mendominasi semua kebijakan ekonomi dan politik serta cara hidup manusia secara umum. Konsekuensi mengerikan dari sikap yang tidak memberdayakan ini terlalu jelas untuk diceritakan.

9.3 Saling Ketergantungan dan Keterkaitan

Aristoteles mengelompokkan manusia ke dalam "*Zoon Politicoon*" yang dapat diartikan bahwa manusia itu makhluk yang selalu ingin melakukan interaksi, seperti bergaul dan berkumpul dengan sesamanya. Sehingga tidak mengherankan jika manusia yang berinteraksi tersebut membangun dan membentuk sebuah komunitas masyarakat yang berdasarkan tujuan yang ingin mereka capai di masa yang akan datang.

Ungkapan bijak "dengan memberi manfaat pada orang lain, kita menguntungkan diri sendiri" mewakili gagasan saling ketergantungan. Ide ini juga dijelaskan dengan baik oleh Jose Ortega y Gasset: "Saya adalah diri saya sendiri ditambah keadaan saya, dan jika saya tidak menjaganya, saya tidak dapat menyelamatkan diri saya sendiri". Jadi, jika kita ingin mengamankan kelangsungan hidup kita sebagai spesies di planet ini, ada kebutuhan untuk beralih dari mentalitas persaingan menjadi kerja sama, dari gaya hidup menjadi konsumen menjadi dan akhirnya menjadi kontributor, berdasarkan keterkaitan semua kehidupan.

Studi Kasus : Konsumsi Berlebihan Berdampak pada Krisis Iklim

KONSUMSI berlebih yang dilakukan masyarakat berpenghasilan tinggi berdampak pada perubahan iklim. Makalah yang diterbitkan oleh para peneliti di University of New South Wales, Australia menyatakan perubahan gaya hidup dan sikap berbeda terhadap kekayaan, dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah lingkungan yang dihadapi dunia. "Kesimpulan utama dari tinjauan kami adalah bahwa kita tidak dapat bergantung pada teknologi saja untuk menyelesaikan masalah lingkungan eksistensial, seperti perubahan iklim, hilangnya keanekaragaman hayati dan polusi. Tetapi kami juga harus mengubah gaya hidup yang makmur dan mengurangi konsumsi berlebih," Kata penulis utama makalah ini, Profesor Tommy Wiedmann seperti dilansir euronews. Seperti diketahui, pembuatan pakaian, perumahan, kendaraan, dan sebagainya berdampak pada lingkungan, seperti pencemaran, perusakan hutan, hingga polusi.

Para peneliti mengatakan, masyarakat terutama golongan kaya, harus mengatasi konsumsi berlebihan ini, seperti tidak perlu memiliki banyak rumah, kendaraan, dan makanan berlebih. Perilaku ini, kata Prof Wiedmann, perlu diubah. "Ini hampir tidak pernah diakui, tetapi transisi menuju keberlanjutan hanya akan efektif jika kemajuan teknologi dilengkapi dengan perubahan gaya hidup masyarakat secara luas," kata rekan penulis makalah dan Profesor Riset Keberlanjutan di University of Sydney, Manfred Lezen. Para peneliti ini juga mengakui bahwa tanggung jawab untuk perubahan tidak hanya terletak pada individu. Pemerintah dan masyarakat pun perlu menyingkirkan obsesi terhadap pertumbuhan ekonomi, karena pandangan seperti itu mendorong orang untuk semakin banyak mengonsumsi.

Dalam sebuah surat yang dibagikan kepada surat kabar *The Guardian* di Inggris, sekelompok 83 orang terkaya di dunia meminta pemerintah meningkatkan pajak pada orang kaya untuk membayar pemulihan ekonomi setelah pandemi covid-19. Mereka meminta politisi untuk mengatasi ketidaksetaraan global dan mengakui bahwa kenaikan pajak pada orang kaya dan transparansi pajak internasional yang lebih besar, sangat penting untuk solusi jangka panjang.

Sumber: <https://mediaindonesia.com/read/detail/328844-konsumsi-berlebihan-berdampak-pada-krisis-iklim>;diunduh :3 Oktober 2020

9.4 Melawati Titik Kritis Alam Semesta

Menurut beberapa ilmuwan, kita mungkin hanya memiliki satu generasi lagi sebelum semuanya runtuh. Faktanya, dalam artikel penelitian yang diterbitkan baru-baru ini berjudul Percepatan hilangnya spesies yang disebabkan manusia modern: Memasuki kepunahan massal keenam, Ceballos et al. menyatakan, dengan tegas, bahwa planet ini secara resmi telah memasuki peristiwa kepunahan massal keenam. Studi tersebut menunjukkan bahwa spesies telah dimusnahkan dengan kecepatan yang jauh lebih cepat daripada selama lima peristiwa kepunahan sebelumnya, dan memperingatkan tentang kekhawatiran bahwa manusia sangat mungkin berada di antara gelombang pertama spesies yang punah.

Karena dampak global dari gangguan iklim antropomorfik - perubahan iklim yang disebabkan oleh aktivitas manusia- terus meningkat, perusahaan dan elit global terus menjarah planet kita, menjadikan wilayah di planet ini yang sudah menghadapi masalah kelangkaan air tawar dan masalah pencemaran lingkungan lainnya ke risiko yang lebih besar dari berbagai bentuk polusi. Tidak jelas apakah kita telah melewati titik kritis sedemikian rupa sehingga kelangsungan hidup manusia setelah beberapa dekade mendatang tidak dapat dijamin, tetapi yang sangat jelas adalah bahwa kapitalisme - dan dorongan untuk mendapatkan keuntungan tidak peduli apa pun ancaman terhadap ekosistem yang bergantung pada semua umat manusia. atas — adalah kekuatan untuk kehancuran global.

Perubahan iklim bukanlah satu-satunya masalah serius yang membebani kita. Menipisnya sumber daya alam bumi dengan cepat, akuisisi akuifer dunia oleh perusahaan besar, dan program *Genetically Modified Organism* (GMO) atau rekayasa genetika adalah beberapa penyebab lain yang memprihatinkan. Melihat semua perkembangan ini, seseorang teringat akan pernyataan yang dikaitkan dengan Jonas Salk: "Jika semua serangga lenyap dari bumi, dalam 50 tahun semua kehidupan di bumi akan berakhir. Jika semua manusia lenyap dari bumi, dalam 50 tahun semua bentuk kehidupan juga akan musnah."

9.4.1` Konsumsi Daging : Meningkatkan Pemanasan Global

Studi baru terkait isu pangan dan perubahan iklim, mendesak dunia segera mengurangi drastis konsumsi daging untuk menghindari Bumi semakin rusak. Ketika umat manusia bergulat dengan pilihan sulit untuk mengimbangi cepatnya pemanasan global, penelitian menunjukkan bahwa dunia Barat perlu memangkas asupan dagingnya hingga 90 persen. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari lumpuhnya kemampuan Planet Biru dalam mempertahankan produksi pasokan pangan untuk 10 miliar orang pada 2050 mendatang, demikian sebagaimana dikutip dari *Asia One*.

Sebuah studi yang diterbitkan pada Rabu di jurnal *Nature* menawarkan pandangan paling komprehensif tentang betapa buruknya pertanian intensif bagi Bumi. Tanpa penarikan besar dalam jumlah daging yang dikonsumsi, para penulisnya mengatakan, dampak industri makanan yang sangat besar terhadap lingkungan bisa meningkat hingga 90 persen pada pertengahan abad nanti. Hal itu ditambah dengan peningkatan tajam populasi global, yang diprediksi akan menghancurkan kemampuan manusia untuk secara efektif memberi makan dirinya sendiri, dan membenturkan setiap harapan realistis dalam menahan pemanasan global.

Studi menunjukkan bahwa negara maju memiliki situasi produksi berlebih yang tidak berkelanjutan dan konsumsi produk hewani yang berlebihan (daging, susu, dan telur). Sebagian besar produksi hewan di dunia dilakukan dalam sistem industri yang menuntut sangat banyak sumber daya alam tanah dan air untuk menumbuhkan tanaman pakan bagi hewan ternak. Produksi pangan --yang menghasilkan gas rumah kaca dari industri pertanian dan peternakan-- adalah penyumbang utama bagi perubahan iklim. Produksi hewan industri juga menyebabkan polusi yang luas dari kotoran hewan dan dari penggunaan pupuk, pestisida, dan herbisida.

Dalam Laporan PBB tahun 2006 berjudul *Livestock's Long Shadow: Environmental Issues And Options*, Steinfeld H dkk., Mencatat, "Produksi peternakan bertanggung jawab atas 18% emisi gas rumah kaca (GRK) global dari semua aktivitas manusia, diukur dalam ekuivalen CO₂ . " Menurut laporan ini, beternak hewan untuk makanan menghasilkan lebih banyak gas rumah kaca daripada gabungan semua mobil dan truk di dunia. Emisi nitrogen oksida dan metana dari kotoran hewan, emisi metana dari pencernaan hewan, dan emisi oksida nitrat dari pupuk mineral yang digunakan untuk menanam tanaman pakan ternak merupakan mayoritas dari 18% ini. Sektor peternakan bertanggung jawab atas proporsi emisi antropogenik global dari gas rumah kaca utama berikut ini:

- 37% dari total metana (CH₄)
- 65% emisi nitrous oxide (N₂O)
- 9% emisi karbon dioksida (CO₂)

""Metana yang dilepaskan," catat Laporan PBB, "memiliki 23 kali potensi pemanasan global CO₂". Bagaimana kita dapat mengatasi situasi yang mengkhawatirkan ini? Peran apa yang dapat dimainkan setiap individu dalam memperbaiki masalah ini? Yang harus kita lakukan adalah menghindari makan daging. Dengan tidak adanya permintaan daging, tidak ada lagi kebutuhan untuk membiakkan jutaan hewan untuk disembelih setiap hari. Pembalikan pemanasan global adalah suatu kepastian.

Seseorang yang tidak mengonsumsi daging dapat mencegah setara dengan 1,5 ton emisi CO₂ dalam setahun. Ada beberapa alasan untuk menjadi vegetarian. Pertama dan terpenting, seseorang tidak bisa secara sadar menjadi nonvegetarian karena mengetahui konsekuensi yang menghancurkan dari makan daging. Mungkin alasan terpenting menjadi vegetarian adalah belas kasih. Di sinilah pandangan spiritual menjadi yang terpenting. Anti-kekerasan, *ahim'sā*, adalah dasar dari vegetarianisme dalam Jainisme, Hinduisme, dan Buddha meskipun itu lebih dari sekedar vegetarian. Prinsip inti ini berasal dari perintah Veda "*māhim'syāt sarvabhutani*" - jangan menyakiti makhluk hidup.

Manfaat bagi anggota tubuh siapa pun adalah untuk menguntungkan makhluk ilahi dan untuk menyakiti siapa pun adalah untuk menyakiti integritas makhluk ilahi. Oleh karena itu, setiap tindakan kita hendaknya dilakukan demi kesejahteraan semua makhluk. Semua tradisi spiritual besar India, menarik ide dasar ini, mendikte bahwa aspirant spiritual harus berpantang sebanyak mungkin dari menyebabkan bahaya apapun untuk makhluk hidup apapun. Akan tetapi, pada waktu yang sama, disadari bahwa kehidupan pada dasarnya mencakup bahaya dalam suatu bentuk atau bentuk lain. Memang, tidak seorang pun dalam kenyataannya dapat memiliki eksistensi yang sama sekali tidak berbahaya. Tetapi, hal itu tidak berarti bahwa kita harus mengabaikan nilai inti dari ketidakmencelakai. Kita harus meminimalkan kerusakan yang kita timbulkan pada makhluk lain sejauh mungkin.

Misalnya, vegetarian juga menyebabkan kerusakan dengan membunuh tanaman atau menggunakan hewan untuk membajak ladang, sehingga secara tidak sengaja merugikan makhluk lain dalam proses bercocok tanam. Namun, ini tampaknya minimal dibandingkan dengan kekejaman rutin yang dilakukan dalam memelihara, mengangkut, dan menyembelih hewan untuk dimakan. Langkah-langkah lain apa yang dapat kita ambil di tingkat pribadi untuk memupuk sikap moral yang lebih tinggi dan kerohanian yang menuntun pada masa depan yang berkelanjutan?

Dalam bagian berikut, kami menyediakan beberapa kutukan masyarakat modern dan obat penawar mereka.

9.4.2 Mengatasi Roh Jahat : Kerohanian Pribadi Sebagai Dasar Keberlanjutan Universal

Kekayaan tanpa kerja, kesenangan tanpa hati nurani, pengetahuan tanpa karakter, perdagangan tanpa moralitas, sains tanpa kemanusiaan, ibadah tanpa pengorbanan, politik tanpa prinsip — ini, menurut Gandhi, adalah kesalahan manusia. Daftar tersebut mewakili "salah satu sinar-X terbaik dari masyarakat kontemporer yang pernah terpotret." Secara

keseluruhan, penyakit sosial ini adalah hasil dari pemiskinan spiritual dan mengarah pada cara hidup yang tidak berkelanjutan. Sebuah telaah yang cermat akan hal ini juga akan memberikan *template* pragmatis bagi para pemimpin dan pengikut sama-sama dari seni dan ilmu transformasi diri. Sebuah masyarakat yang didirikan atas dasar tanggung jawab diri dan kesadaran diri sendiri dapat mengharapkan masa depan yang berkelanjutan.

Mahatma Gandhi, Sang guru bangsa India, pernah mengatakan bahwa ada tujuh hal yang menghancurkan kita. Ketujuh hal tersebut erat hubungannya dengan kondisi sosial dan politik. Obat penangkal dari setiap “dosa besar” ini adalah suatu standar eksternal yang eksplisit atau sesuatu yang berdasarkan pada prinsip dan hukum alam, bukan pada nilai-nilai sosial.

1. Kekayaan tanpa kerja

Penyakit sosial berupa kekayaan tanpa pekerjaan dapat dikatakan sebagai konsumsi tanpa kontribusi. Ketika kemakmuran diukur dengan seberapa banyak kita mengonsumsi, konsumsi menjadi norma dan tujuan itu sendiri. Itu mengurangi kita dari menjadi kontributor produktif bagi ekonomi kehidupan.

Ini mengacu pada praktek mendapatkan sesuatu tanpa modal atau usaha, hanya memanipulasi pasar, aset, orang dan barang, sehingga anda tidak harus bekerja atau menghasilkan nilai tambah. Sekarang banyak profesi yang berkenaan dengan menumpuk kekayaan tanpa bekerja, mengumpulkan banyak uang tanpa membayar pajak, mengambil keuntungan dari dana-dana pemerintah tanpa menanggung bagian beban keuangan yang wajar, dan menikmati semua keuntungan dari status suatu warga negara dan keanggotaan suatu badan hukum tanpa mau memikul resiko atau tanggung jawab apa pun. Ini semua didasarkan pada suatu rencana cepat kaya atau spekulasi yang menjanjikan pelakunya dengan iming-iming, “Anda tidak perlu bekerja untuk menjadi kaya.” Motif emosional yang utama adalah ketamakan.

Kultus konsumerisme — terus-menerus membombardir kita dengan barang, tanpa henti berlomba-lomba mendapatkan perhatian kita, dan menawarkan kepuasan indera dengan mudah — mengharuskan keberadaan mesin industri yang berkembang terus-menerus yang menghasilkan banyak barang untuk memenuhi keinginan kita yang terus berkembang. Dan segera kita kehilangan akal sehat untuk membuat perbedaan antara keinginan dan kebutuhan kita. Pada gilirannya, hal ini mengarah pada eksploitasi besar-besaran sumber daya alam, eksploitasi manusia, dan sejumlah penyakit sosial dan ekonomi lainnya seperti perang, kemiskinan, dan kelaparan.

Tingkah laku dan norma-norma sosial yang demikian akan menimbulkan distorsi. Bagaimanapun apabila anda menjauhi hukum alam, maka cara penilaian anda akan terpengaruh secara negatif. Anda akan mendapatkan ide-ide yang menyimpang. Sering kita ketahui banyak eksekutif yang menceritakan bagaimana mereka meninggalkan hukum dan prinsip-prinsip alam itu selama beberapa waktu, lalu mulai secara berlebihan membangun, meminjam uang dan berspekulasi tanpa benar-benar membaca arus atau memperoleh umpan balik yang obyektif. Kini mereka menanggung hutang besar. Mungkin mereka harus bekerja keras hanya untuk bertahan hidup.

Kembalilah ke hal-hal dasar. Tangan kembali ke bajak. Tak perlu ragu untuk bersikap konservatif, berpegang teguh pada hal-hal yang mendasar, dan lebih suka tetap kecil namun terbebas dari hutang.

2. Kenikmatan tanpa suara hati

Hati nurani pada dasarnya adalah panduan batin kita dan gudang kebijaksanaan abadi. Dibutuhkan perhatian atau kesadaran tertentu untuk tetap setia pada hati nurani seseorang. Kesenangan tanpa hati nurani tetap menjadi salah satu tantangan utama bagi para pemimpin saat ini. Terlalu sering mereka jatuh ke dalam perangkap hak untuk mempercayai "Saya telah mendapatkannya" atau "Saya pantas mendapatkannya." Panggilan hati nurani dapat membantu para pemimpin berhenti sejenak dan merenungkan apakah mereka benar-benar mendapatkan kesenangan sejauh yang mereka pikirkan.

Pertanyaan utama dari orang yang belum matang, egois, dan suka kenikmatan adalah, "Apa manfaatnya bagi saya? Apakah ini akan menyenangkan saya? Apakah ini akan memudahkan saya?" Banyak orang mendambakan kenikmatan namun mengabaikan suara hati dan tanggung jawab, bahkan mereka melupakan atau meninggalkan sama sekali keluarganya dengan alasan mengerjakan urusan mereka sendiri. Mereka menganggapnya sebagai bentuk kemandirian. Tetapi kemandirian bukan keadaan yang paling dewasa, hanya sebuah posisi di tengah jalan menuju kondisi kesalingtergantungan – kondisi yang paling maju dan matang.

Kenikmatan tanpa suara hati merupakan salah satu godaan bagi para eksekutif saat ini. Banyak orang menganggap dirinya telah sukses lalu merasa bebas untuk melakukan apa yang diinginkannya. Mereka mencari kenikmatan. Padahal kenikmatan tanpa suara hati hanya menimbulkan luka dan sakit hati bagi orang-orang lain. Suara

hati adalah tempat bersemayamnya kebenaran dan prinsip-prinsip abadi monitor internal hukum alam. Belajarlah untuk memberi dan menerima, tidak hidup egois, peka, penuh perhatian. Jika tidak, maka tidak akan ada rasa tanggung jawab sosial dalam kegiatan-kegiatan kenikmatan kita.

3. Pengetahuan tanpa karakter

Bagaimanapun berbahayanya pengetahuan yang sempit, jauh masih lebih berbahaya pengetahuan tanpa karakter yang kuat dan berprinsip. Peran karakter dalam kepemimpinan sangat ditekankan. Karakter telah diakui sebagai komponen terpenting dari persamaan kepemimpinan. Pemimpin otentik memimpin dari posisi moral yang kuat, pribadi. Pertama dan terpenting, kepemimpinan membutuhkan kepercayaan karena kemampuan pemimpin untuk memimpin bergantung pada kekuatan dan sifat dapat dipercaya. Kepercayaan menuntut rasa hormat dan dicapai dengan menunjukkan kompetensi dan karakter yang baik secara konsisten.

Perkembangan intelektual yang murni tanpa perkembangan karakter internal yang sepadan sama halnya dengan menyerahkan mobil sport bertenaga tinggi ke tangan remaja yang kecanduan obat bius. Sayangnya ada saja orang yang tak suka dengan pendidikan karakter, karena mereka menganggap, "Itu adalah urusan sistem nilai anda." Tetapi anda bisa mendapatkan seperangkat nilai umum yang disetujui semua orang, bahwa kebaikan, keadilan, martabat, sumbangsih, dan integritas adalah patut untuk dipertahankan. Tak seorang pun akan menentang anda dalam hal ini. Jadi, marilah memulai dengan nilai-nilai yang tidak dapat dipertentangkan kemudian memasukkan nilai-nilai itu ke dalam sistem pendidikan, pelatihan dan pengembangan perusahaan kita. Marilah mencapai keseimbangan yang lebih baik antara perkembangan karakter dan intelektual.

4. Ilmu pengetahuan tanpa kemanusiaan.

Apabila ilmu pengetahuan semuanya menjadi teknik dan teknologi, ilmu pengetahuan dengan cepat akan merosot menjadi manusia melawan kemanusiaan. Teknologi berasal dari paradigma ilmu pengetahuan. Jika hanya sedikit sekali tujuan kemanusiaan yang ingin dicapai oleh teknologi, maka kita akan menjadi korban teknologi kita sendiri. Bagaimana pun teknologi harus bersandar pada dinding yang benar; yaitu kemanusiaan. Bila tidak, maka evolusi atau bahkan revolusi dalam ilmu pengetahuan takkan atau sedikit sekali membawa pada kemajuan manusia yang nyata dan berharga.

Satu-satunya hal yang belum berevolusi adalah hukum dan prinsip-prinsip alam, misal, sebelah utara pada kompas tak pernah berubah. Ilmu pengetahuan dan teknologi telah mengubah wajah hampir semua yang lain. Tetapi hal yang mendasar masih tetap berlaku seiring dengan berlalunya waktu.

5. Agama tanpa pengorbanan

Tanpa pengorbanan kita mungkin aktif dalam kelompok agama namun tidak hidup beriman. Kelompok agama hanyalah tirai sosial agama belaka. Tidak ada kerja sama nyata dengan orang-orang, atau berusaha lebih keras lagi, atau mencoba memecahkan masalah-masalah sosial kita. Melayani kebutuhan orang lain memerlukan pengorbanan, setidaknya pengorbanan kesombongan dan prasangka diri kita sendiri.

Spiritualitas, agama, dan etika adalah istilah yang identik untuk Gandhi. Dalam agama, kita beribadah, tetapi jika kita tidak mau berkorban untuk kebaikan yang lebih besar, ibadah kita memiliki nilai yang kecil. Karena itu, Gandhi menganggap menyembah tanpa pengorbanan adalah dosa. Pengorbanan menjadi lebih penting ketika kita ingin melayani orang lain. Dibutuhkan pengorbanan untuk melayani kebutuhan orang lain — pengorbanan harga diri dan pilihan kita sendiri. Agama tanpa pengorbanan itu dangkal dan tidak berarti. Tanpa pengorbanan, bahkan pelayanan hanyalah sebuah inflasi ego. Jika sebuah agama hanya dilihat sebagai suatu sistem hierarki biasa, pemeluknya tidak akan mempunyai semangat pelayanan atau semangat ibadah yang mendalam. Sebaliknya mereka akan memusatkan perhatian pada ritual lahiriyah dan semua bentuk-bentuk luar agama yang bisa dilihat. Namun, mereka bukan orang-orang yang berpusat pada Tuhan atau prinsip.

Pemimpin-pemimpin tangguh yang bersemangat pengabdian tinggi memiliki kerendahan hati. Dan, ini adalah tanda-tanda orang yang benar-benar beriman. Ada banyak CEO yang merupakan pemimpin abdi yang rendah hati, yang mengorbankan kebanggaan dan membagi kekuasaan mereka. Mereka memiliki pengaruh baik di dalam dan di luar perusahaan. Sedihnya banyak orang menginginkan “agama” atau paling tidak berpenampilan beragama tanpa mau melakukan pengorbanan apa pun. Mereka menginginkan spiritualitas yang besar namun tak mau berpuasa sedikit pun atau diam-diam memberikan pelayanan.

6. Politik tanpa prinsip

Anda lihat banyak politisi menghabiskan banyak uang untuk membangun citra, meskipun citra itu dangkal, tiada isi, hanya untuk memperoleh suara dan jabatan. Bila ini terjadi, maka sistem politik akan bekerja terlepas dari hukum-hukum alam. Padahal Deklarasi Kemerdekaan Amerika Serikat menulis, “Kami percaya kebenaran-kebenaran ini dengan sendirinya, bahwa Manusia diciptakan stara, bahwa mereka diberkati oleh Pencipta dengan Hak-hak tertentu yang melekat pada diirnya, antara lain hak akan kehidupan, kemerdekaan, dan pencarian kebahagiaan.”

Kunci bagi masyarakat yang sehat adalah menciptakan kemauan sosial, sistem nilai, selaras degan prinsip-prinsip yang benar. Apabila tak ada prinsip, tidak ada yang bisa anda jadikan tempat bergantung. Prinsip adalah kompas penunjuk arah utara yang sejati. dan indikator bagi landasan tempat kita membangun sistem nilai. Dan, keduanya berjalan selaras.

7. Bisnis tanpa moralitas (etika)

Semua dosa yang dibahas sebelumnya melibatkan hilangnya dimensi moral yang mendasarinya, baik itu dalam konteks pekerjaan, kesenangan, atau pengetahuan. Mereka menempatkan tanggung jawab untuk mengembangkan rasa moral yang tinggi pada individu dan pada kekuatan individu untuk menyembuhkan masyarakat. Dalam perdagangan tanpa etika, kami bergerak untuk memahami peran bisnis dalam memperoleh kembali tanggung jawab sosial mereka.

Adam Smith, dalam bukunya *Moral Sentiments*, menjelaskan betapa mendasarnya dasar moral bagi keberhasilan sistem ekonomi; yaitu bagaimana kita saling memperlakukan satu sama lain, semangat untuk berbuat baik, melayani, memberi bantuan. Apabila kita mengabaikan dan membiarkan sistem ekonomi berjalan tanpa dasar moral serta tanpa pendidikan berkelanjutan, kita akan segera membentuk masyarakat dan bisnis yang tidak bermoral, kalau bukan asusila. Bagi Adam Smith, setiap transaksi bisnis merupakan tantangan moral agar kedua belah pihak memperoleh hasil yang adil. Keadilan dan kemauan baik dalam bisnis adalah tiang penyangga sistem perdagangan bebas yang disebut kapitalisme. Sistem ekonomi kita merupakan hasil dari demokrasi konstitusional dengan pemenuhan hak-hak minoritas juga. Semangat menang-menang adalah semangat moralitas, semangat saling menguntungkan, semangat keadilan bagi semua yang terlibat.

Gandhi memandang hidup dalam keutuhannya. Humanisme integralnya menjadi keras dan jelas melalui tujuh dosa sosial ini. Dalam mengidentifikasi kesalahan manusia ini, dia sekaligus memanusiaikan politik, sains, perdagangan, dan agama. Penolakannya terhadap kekayaan tanpa pekerjaan, kesenangan tanpa hati nurani, pengetahuan tanpa karakter, perdagangan tanpa moralitas, sains tanpa kemanusiaan, ibadah tanpa pengorbanan, dan politik tanpa prinsip sebagai "tujuh dosa dunia kontemporer" akan tetap relevan selama nilai-nilai material terus berlanjut. Untuk merebut moral dan spiritual. Kami percaya bahwa konsep pelayanan, kontribusi, moralitas, hati nurani, karakter, kemanusiaan, dan pengorbanan mengimbangi tujuh dosa mematikan dan membantu membuat hidup layak dijalani. Gandhi bukanlah seorang individu melainkan sebuah institusi, bukan manusia melainkan sebuah gerakan, bukan sebuah episode melainkan sebuah fenomena. Di era kegelapan mana pun, cahayanya akan tetap relevan dan bermakna.

Kesimpulan

Peristiwa menarik abad ini adalah fenomena akan kekuatan kreatif dan destruktif dari kecerdasan manusia. Pencapaian terbesar umat manusia di abad ini selain di bidang sains dan teknologi, kita juga menyaksikan kengerian dari dua perang dunia, kebangkitan terorisme internasional, dan kehancuran ekonomi dan keuangan. Banyak yang percaya bahwa kerusakan terbesar terjadi dalam pengikisan nilai-nilai moral dan spiritual. Dalam Buku kecilnya yang luar biasa, *The Compassionate Universe*, Eknath Easwaran mencatat pentingnya tanggung jawab manusia untuk menyembuhkan alam— "satu-satunya makhluk di Bumi yang memiliki kekuatan untuk melindungi planet — dan terkadang, juga cenderung — untuk mengakhiri kehidupan di planet ini.

Para pemimpin perlu memperhatikan kecenderungan manusiawi yang merusak yang melekat yang lahir dari keegoisan dan mengakui urgensi untuk menanganinya hanya dengan istilah manusia. Pilihannya di sini adalah antara perubahan sadar dan kehancuran kolektif. Kita perlu mengatasi masalah umat manusia saat ini dengan paling kreatif dan holistik. Jika ada satu kualitas yang dapat membawa perdamaian dan harmoni di dunia kita yang dilanda perang, itu mungkin adalah rasa hormat untuk semua agama dan keyakinan. Seperti yang kita ketahui, sebagian besar konflik sepanjang sejarah tampaknya karena alasan agama dan ideologis dan ini terus berlanjut hingga hari ini. Abad kedua puluh adalah salah satu abad paling berdarah dalam sejarah manusia dan kami hanya bisa berharap bahwa pelajaran akan segera diambil untuk mencegah situasi yang lebih buruk yang muncul di abad ini.

Etika berkaitan dengan memilih tindakan yang benar dan pantas dan adil. Etika sangat penting dalam perdagangan dan semua aspek kehidupan. Masyarakat dibangun di atas dasar etika. Tanpa kepatuhan pada prinsip-prinsip etika, bisnis pasti tidak bisa bertahan dalam jangka panjang. Gandhi menyadari bahwa sistem ekonomi dan politik yang tidak didasarkan pada fondasi moral yang kuat pada akhirnya akan gagal. Tanpa etika, bisnis merosot menjadi mesin pengaduk laba belaka, bertentangan dengan individu dan masyarakat.

Perjalanan transformasi dunia dimulai pada tingkat individu, dengan pemahaman bahwa semua kehidupan pada dasarnya dan secara fundamental adalah satu. Kita tidak bisa memetik bunga tanpa mengganggu bintang. Dengan pemahaman ini muncul kesadaran diri bahwa "tidak ada keberlanjutan tanpa ... spiritualitas." Kita perlu menempatkan tanggung jawab untuk mengembangkan rasa moral yang tinggi pada individu dan pada kekuatan individu untuk menyembuhkan kerusakan dalam masyarakat. Hanya "kehidupan individu yang berakar pada harmoni yang berkelanjutan dengan kehidupan secara keseluruhan" - kehidupan yang berdasarkan kebijaksanaan, pelayanan dan kontribusi pribadi adalah hidup yang layak dijalani.

Ringkasan Bab

- Jika kualitas moral dan spiritual orang tidak dipupuk dan dikembangkan, upaya terbaik untuk keberlanjutan tidak akan berhasil. Tidak ada keberlanjutan tanpa spiritualitas.
- Tidak ada ilmu ekonomi yang merupakan barang yang tidak masuk akal dalam hal moralitas. Bagaimanapun, kita adalah "*Homo moralis*" dan bukan "*Homo economicus*".
- Perjalanan transformasi dunia dimulai dari level individu: cara mencapai kehidupan harmonis di segala bidang adalah melalui etika dan spiritualitas di level personal.
- Keberlanjutan ekologi yang sebenarnya bergantung pada pemahaman kita yang lebih dalam tentang nilai-nilai spiritual fundamental seperti keterkaitan dan kesatuan, non-kekerasan dan kasih sayang, kontribusi dan layanan pribadi.
- Sejak awal Revolusi Industri, pendekatan utama kita terhadap alam secara konsisten adalah penaklukan dan kontrol daripada harmoni dan hidup berdampingan. Konsekuensi mengerikan dari perspektif ini terlalu jelas untuk diceritakan.
- Seseorang tidak memiliki hak untuk mengambil kecuali dia telah berkontribusi dalam beberapa cara yang bermanfaat secara sosial.

- Jika kita ingin mengamankan kelangsungan hidup kita sebagai spesies di planet ini, ada kebutuhan untuk beralih dari mentalitas persaingan ke kerja sama, dari gaya hidup menjadi konsumen menjadi kontributor, berdasarkan keterkaitan semua kehidupan .
- Perubahan iklim bukan satu-satunya masalah serius yang membebani kita. Menipisnya sumber daya alam bumi dengan cepat, akuisisi akuifer dunia oleh perusahaan besar, dan transgenik adalah beberapa penyebab lain yang memprihatinkan.
- Perekonomian diukur dengan kesehatan dan kreativitas anggotanya serta jumlah barang yang diproduksi dan dikonsumsi.
- Para pemimpin perlu memperhatikan kecenderungan manusiawi yang merusak yang melekat yang lahir dari egoisme dan menyadari urgensi untuk menanganinya hanya dengan manusiawi. Pilihannya di sini adalah antara perubahan sadar dan kehancuran kolektif.

Bahan Diskusi

1. Apa akar penyebab keserakahan dan bagaimana hal itu diterjemahkan ke dalam keuntungan perusahaan?
2. Peran apa yang harus dimainkan oleh para pemimpin perusahaan dalam penerapan praktik berkelanjutan?
3. Seberapa jauh perusahaan bertanggung jawab dalam menyebabkan ketimpangan ekonomi?
4. Sebagai seorang pemimpin, praktik apa yang akan Anda terapkan untuk mengurangi jejak ekologis organisasi Anda?
5. Apakah Anda yakin bahwa umat manusia dengan cepat mendekati titik kritis dari kepunahannya sendiri?

Bab 10

Kepemimpinan dan Kesadaran Penuh

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami kepemimpinan yang dijiwai kesadaran diri (*Mindfull Leadership*)
- Menjelaskan pola perilaku kepemimpinan
- Memahami mode *sleepwalk* dan *mindless*
- Memahami pengaruh-pengaruh yang dimiliki dalam kepemimpinan

Pendahuluan

Setiap orang adalah pemimpin. Dan setiap pemimpin perlu memimpin dirinya sendiri. Memimpin pikirannya sehingga mampu memperbaiki dirinya. Keterampilan dalam memberikan perhatian penuh terhadap apapun. Inilah kualitas awal yang membuat pemimpin berselancar dalam ombak (mengarungi kehidupan yang tidak pasti). Keputusannya matang dan bijaksana. Pikirannya tidak terperangkap dengan kepentingan tertentu. *Mindfulness* adalah trend yang terus berkembang di dunia termasuk di dalam dunia bisnis. banyak perusahaan raksasa yang menerapkan *mindfulness* dalam menjalankan bisnisnya.

Kepemimpinan *mindfull* atau pemimpin yang memiliki keterbukaan hati dan kesadaran penuh digerakkan oleh semangat pemimpin untuk suatu tujuan dan memanifestasikan dirinya melalui perilaku. Sejarah telah menyajikan kepada kita banyak contoh orang yang memiliki tujuan yang dianggap tidak masuk akal oleh orang lain. Dimulai dari penemu hebat Thomas Alva Edison, yang gagal ratusan kali dengan penemuannya tentang bola lampu pijar yang layak secara komersial, tetapi memilih untuk melihat usahanya yang gagal sebagai "cara yang tidak berhasil". Lalu tentang Abraham Lincoln, presiden Amerika ke-16, yang memiliki kehidupan yang ditandai dengan kemalangan, kerugian, dan kekalahan, dan menolak untuk mengakui dirinya sebagai orang gagal, bahkan ketika semua orang mengolok-oloknya. Kemudian Mohandas Gandhi, yang berpenampilan penampilan lemah dan rapuh di masa ketika kepemimpinan dikaitkan dengan serangkaian ciri fisik (beberapa di misalnya pemimpin harus "tinggi" dan "putih"). Banyak yang meragukan bahwa dia mampu dengan tegas dan teguh untuk memimpin India menuju kemerdekaan. Ada juga Nelson Mandela, yang menjalani hukuman penjara selama 27 tahun, karena dia percaya dan berjuang untuk kesetaraan bagi kulit hitam dan putih di Afrika Selatan, di mana

"*apartheid*" adalah ideologi utama yang telah berlangsung sejak lama. Mandela menjadi presiden kulit hitam pertama Afrika Selatan pada tahun 1994. Semua pemimpin ini memiliki tantangan dan peluang masing-masing, tetapi mereka pertama-tama dan yang paling penting adalah percaya pada diri mereka sendiri dan sadar akan apa yang telah mereka rumuskan sebagai tujuan hidup mereka.

10.1 Pengertian Kesadaran Penuh

Kesadaran penuh (*Mindfulness*) adalah keadaan kognitif fleksibel yang dihasilkan dari menggambar perbedaan baru tentang situasi dan lingkungan (Carson & Langer, 2004; Langer, 1989). Orang yang penuh perhatian secara aktif terlibat dalam masa kini dan peka terhadap konteks serta perspektif. Pendekatan mindful adalah fondasi sekaligus hasil dari memperhatikan hal-hal baru (Carson & Langer, 2006). Menurut Carson dan Langer, kesadaran diri dapat meningkatkan penerimaan diri, yang pada gilirannya membawa ketenangan pikiran yang lebih besar. Ketika kita kurang menerima diri sendiri, kita mungkin mengalami masalah emosi, yang mengakibatkan kemarahan dan depresi (Carson & Langer, 2006).

Menjadi *mindful leadership* merupakan ruang terbuka yang bisa menjadi alternatif bagi para pemimpin untuk memberi jeda dalam perjalanannya, melihat kembali siapa diri, menyadari dan merasa apa yang sedang terjadi, mencerna dengan menggunakan hati bukan hanya makna kesuksesan, tapi juga memaknai kegagalan yang terjadi dalam proses kepemimpinan, untuk kemudian merajut keberlanjutan (*sustainability*) nilai-nilai organisasi. "*Mindfulness* adalah memusatkan perhatian sedemikian rupa, menghayati apa yang sedang kita lakukan, tanpa melakukan penilaian," kata psikolog dan penulis *Rewire Your Brain For Love*, Marsha Lucas, Ph.D, dikutip Psych Central. *Mindfulness* atau kesadaran diri akan momen di depan mata layaknya pelampung, dapat menolong manusia agar tidak terhanyut akibat derasnya arus pikiran.

Kebalikan dari *mindfulness* adalah *mindless* (tanpa berpikir panjang). Beberapa orang mengekspresikan *mindless* dalam bentuk cepat menghakimi dan menyalahkan orang lain, menyalurkan energi kemarahan dengan menyerang, mengejek, dan merasa mendapat pembenaran atas kemarahannya. Beberapa orang lain mengekspresikan *mindless* mereka dengan mendiamkan, pasif-agresif, menarik diri. *Mindless* adalah ibarat seperti memilih jalan "gampang" dengan memberikan respon reaktif mengikuti impuls, dorongan agresi, nafsu membalas, rasa tidak mau kalah, ataupun mekanisme menyerang dan menghindari.

10.1.1 Rasa Hormat

Rasa hormat tertanam dalam cara kita memperlakukan orang dan makhluk hidup lainnya. Beberapa orang berpikir bahwa rasa hormat diklasifikasikan: mereka hanya menunjukkan rasa hormat kepada mereka yang memegang posisi lebih tinggi daripada yang mereka pegang, dan tidak menghormati atau mengabaikan mereka yang memegang posisi bawahan atau mewakili status peringkat yang lebih rendah dalam masyarakat. Orang lain berpikir bahwa rasa hormat terbatas pada interaksi kita dengan manusia lain, dan bahwa makhluk hidup lain tidak pantas dihormati. Tentu saja tidak demikian. Ada banyak yang perlu dipertanyakan tentang tingkat kesadaran seseorang yang hanya menghargai manusia lain, tetapi menyalahgunakan atau mengabaikan hewan peliharaannya.

Rasa hormat yang nyata, dalam, dan tulus lebih dari sekadar menghormati budaya dan perilaku manusia, dan memahami pentingnya menghormati semua makhluk hidup, karena mereka semua memiliki hak untuk hidup, baik kita berinteraksi, menghargai, atau memahaminya atau tidak. Untuk membangkitkan dan memelihara tingkat rasa hormat ini, kita harus mencerminkan dengan cara yang tidak umum di kalangan praktisi bisnis, tetapi bukan tidak mungkin. Segala sesuatu di planet bumi diciptakan untuk tujuan khusus. Dalam perjalanan kita untuk maju, kita, manusia, telah mengalami banyak siklus dan rangkaian kehidupan, memaksa mereka keluar dari habitat pelindung mereka dan masuk ke habitat yang sekarang kita sebut milik kita. Inilah, misalnya, mengapa kami menemukan serangga dan kecoak di gedung, karena kami membangun dengan kayu, yang berasal dari pohon tempat mereka dulu tinggal. Setiap makhluk hidup ditempatkan di sini dengan tugas khusus, dan kita harus menyadarinya. Kita mungkin tidak menyukai semuanya, tetapi kita masih bisa melatih perhatian untuk menghormatinya.

Rasa hormat tidak selalu mudah diberikan. Beberapa orang tampaknya melakukan segalanya untuk mempersulit rasa hormat terhadap mereka. Orang, yang tidak menghormati orang lain secara terang-terangan, karena mereka merasa lebih unggul dari mereka, sulit disukai. Namun, para pemimpin yang penuh perhatian memahami bahwa bahkan jiwa-jiwa itu membutuhkan rasa hormat, sama seperti yang tertindas dan yang putus asa. Saat rasa hormat kita berkembang, begitu pula perhatian kita terhadap makhluk hidup lainnya. Keindahan dari semuanya adalah bahwa ada dinamika timbal balik yang berperan di sini, karena ketika kita melatih perhatian, kita mulai menumbuhkan rasa hormat yang mendalam terhadap makhluk lain dan keadaan mereka, terutama emosi mereka (Khong, 2011).

10.2 Mode Tidur Berjalan (*Sleepwalking*)

Ketika kita melaksanakan aktivitas kerja atau rumah kita tanpa terlalu memikirkannya dan tanpa bertanya-tanya apa arti aktivitas ini bagi kita, kita sedang berjalan dalam tidur. Sleepwalking adalah cara yang terus-menerus dan tidak masuk akal dalam melakukan pembayaran untuk membayar tagihan dan mudah-mudahan memiliki sisa uang belanja tambahan. Ini juga merupakan cara ceroboh untuk memenuhi semua tugas kita dalam hubungan non-kerja, tanpa pernah bertanya-tanya apakah kita masih menemukan pemenuhan dalam hubungan, situasi, lingkungan, atau tim ini, dan dalam hal-hal yang kita lakukan. Saat kita berjalan dalam tidur, kita tidak bertanya-tanya apakah yang kita lakukan sesuai dengan apa yang kita suka, dan jika tidak, bagaimana kita bisa mengubahnya. Banyak orang tidur sambil berjalan, karena mereka tidak menyadari bahwa ada alternatif cara mereka menjalani hidup. Mereka hanya melakukan gerakannya saja dan tidak terlibat dalam refleksi apa pun. Mungkin ada saat-saat sporadis ketika sesuatu seperti musyawarah muncul, tetapi saat-saat itu segera mereda dan berjalan dalam tidur dilanjutkan. Saat-saat musyawarah paling sering terjadi ketika mereka diguncang oleh cobaan berat, seperti kehilangan orang yang dicintai, atau perubahan besar yang tidak terduga tetapi besar dalam karier atau pekerjaan mereka.

Berjalan dalam tidur adalah kebalikan dari terjaga. Orang yang berjalan dalam tidur, bergerak dalam kehidupan pribadi dan profesional tanpa mempertanyakan apakah mereka masih berarti bagi mereka. Ada banyak contoh berjalan dalam tidur di sekitar kita. Manusia memiliki kecenderungan menjadi tidak berakal dan melakukan sesuatu baik karena mereka telah melakukannya untuk waktu yang lama atau karena mereka melakukannya dengan cara ini untuk waktu yang lama. Kelanjutan tradisi tanpa berpikir adalah bentuk yang sering terjadi dari berjalan dalam tidur. Sesuatu pernah dilakukan dengan cara ini, dan tidak ada yang bertanya-tanya apakah itu masih ada tujuannya hari ini.

Beberapa bentuk berjalan dalam tidur bahkan dibawa dalam ranah agama atau budaya, membuatnya semakin sulit untuk ditantang atau diubah. Beberapa orang pergi ke gereja atau kuil mereka dua atau tiga kali seminggu, hanya karena tradisi telah ditetapkan seperti itu selama beberapa dekade. Sayangnya, mereka bahkan tidak memperhatikan apa yang dikatakan oleh pendeta atau pengkhotbah mereka. Begitu keluar dari rumah agama mereka, mereka hidup seperti orang biadab satu sama lain, saling curiga dan menghina; tidak mau mendukung tujuan sosial apa pun; dan dipenuhi dengan rasa diskriminasi, keserakahan, dan kebencian. Ini semua adalah bentuk serius dari berjalan dalam tidur. Beberapa budaya melarang anggotanya berpacaran dan menikah di luar batas

ras atau budaya. Anak-anak muda yang memilih untuk menentang aturan ini tidak diakui dan bahkan mungkin ditelantarkan dari keluarga mereka atau dari seluruh komunitas. Perlindungan kemurnian etnis sangat penting bagi mereka sehingga hal itu melampaui akal sehat atau manusiawi. Dan tanpa pikir panjang, tradisi itu dijalankan dari tahun ke tahun, dekade demi dekade, tanpa pernah mempertimbangkan gambaran yang lebih besar dari keterkaitan manusia. Berjalan dalam tidur banyak berkaitan dengan terlalu banyak berfokus pada detail dan lupa memperkecil tampilan untuk mendapatkan cakupan yang lebih luas. Diskriminasi dalam bentuk apa pun juga merupakan salah satu bentuk tidur sambil berjalan: ini adalah tindakan yang didasarkan pada perbedaan superfisial, sebagian besar bersifat eksternal atau diperoleh, tanpa mempertimbangkan banyak kesamaan yang memayungi.

Mereka yang mendiskriminasi memiliki keyakinan bahwa mereka bagaimanapun juga lebih baik daripada yang lain, baik karena ras, budaya, pendidikan, usia, status, atau parameter lain yang mereka dirikan. Pola pikir yang diasuh orang-orang yang diskriminatif ini kemungkinan besar diadopsi dari generasi sebelumnya tanpa penyaringan atau refleksi kritis tentang tujuan, pengertian, atau asal-usulnya. Berjalan dalam tidur dapat menyebabkan banyak masalah, tidak hanya bagi orang yang berjalan dalam tidur, tetapi juga bagi mereka yang terpengaruh oleh perilaku ini. Dalam kasus rasisme, misalnya, orang yang rasis mungkin tidak menderita sebanyak mereka yang menjadi sasaran tindakan tersebut. Namun, seringkali, orang yang berjalan dalam tidur mengalami kerugian dari cara mereka sendiri. Menolak untuk berubah hampir selalu sama dengan tertinggal, terutama di saat-saat perubahan terus menerus ini.

Jadi, mengapa berjalan dalam tidur menjadi fenomena yang tersebar luas? Itu karena manusia, secara *default*, adalah makhluk yang memiliki kebiasaan, karenanya, menolak perubahan. Kita senang tinggal di zona nyaman, dan itu sebagian besar dapat dimengerti: begitu kita mengembangkan pola, akan lebih mudah untuk mengikuti tren yang sama berulang kali. Dibutuhkan lebih sedikit energi mental untuk menemukan jalan melalui rutinitas kita. Ini seperti tampil dengan *autopilot*. Tetapi ada batasan untuk semuanya: tampil dengan autopilot terlalu lama dapat menggagalkan fokus kita pada tren baru, dan tren baru terus bermunculan, apakah kita suka atau tidak. Terutama di kalangan profesional, berperilaku seperti orang yang berjalan sambil tidur akan merusak diri sendiri..

Tetap saja, orang-orang menjadi mangsa tren yang tidak berpikiran ini. Kita sering membuat pilihan yang terasa menyenangkan pada satu waktu, dan kemudian gagal melacak perubahan di sekitar kita, dan bahkan yang terjadi di dalam! Banyak orang

tidak dapat memahami proses perubahan mereka sendiri. Jika mereka menyukai apa yang pernah mereka lakukan, bagaimana mereka bisa tidak menyukainya hari ini? Jika mereka membuat keputusan yang disengaja untuk berada di posisi mereka saat ini, bagaimana hal itu bisa tampak begitu tidak menyenangkan atau tidak sesuai hari ini? Tentu saja, jawabannya tidak terlalu sulit untuk diambil: semuanya berubah. Tidak ada yang permanen. Kita hidup di dunia di mana bahkan hidup kita tidak terbatas, apalagi hubungan atau keadaan profesional kita. Kita berada dalam arus konstan, dan secara teratur naik turun tangga kemajuan. Tidak ada jaminan trend akan selalu naik. Mereka yang pernah mengalami keterpurukan ekonomi tahun 2008 bisa membuktikannya. Banyak orang kehilangan pekerjaan yang mereka pikir akan menjadi pekerjaan mereka selama sisa kehidupan profesional mereka. Dari hari ke hari, mereka harus melepaskan rumah bergengsi mereka dan beberapa bahkan menjadi tunawisma. Jika ada satu hal yang tidak berubah itu adalah kenyataan bahwa hidup tidak dapat diprediksi. Karena ketidakpastian ini, kita berhutang pada diri kita sendiri untuk tetap waspada dan tidak berjalan dalam tidur.

Terlepas dari tindakan yang kita ambil untuk melindungi kehidupan dan keadaan kita, kita tidak memiliki kemampuan untuk memastikan bahwa hidup kita akan berjalan mulus. Dan ketika kita meninjau tantangan dari sudut ini, kita mungkin dapat melihat tujuannya: tantangan itu mengguncang inti kita dan memaksa kita untuk kembali fokus. Jika hanya untuk sementara, kita menghentikan kebiasaan berjalan dalam tidur dan memahami kebutuhan untuk berpikir kreatif.

Berpikir kreatif adalah konsekuensi langsung dari perhatian. Saat kita menjadi lebih waspada terhadap perubahan kondisi di sekitar kita, kita menyadari bahwa solusi lama tidak akan secara efektif menyelesaikan tantangan baru. Peluang kita untuk sukses meningkat pesat ketika kita menerapkan kreativitas dan berhenti melakukan apa yang dilakukan orang lain (Nissley, 2009). Sebagai contoh, ketika kita kehilangan satu pekerjaan, kita harus berhati-hati dalam mencari pekerjaan lain di bidang yang sama persis. Inilah yang dilakukan kebanyakan orang. Mereka mencoba menangkap kembali rutinitas yang sama, bahkan jika mereka dipaksa melakukannya di tempat lain. Alih-alih melakukan ini, mereka dapat mempertimbangkan keterputusan dari pekerjaan sebelumnya dan pola kebiasaan mereka sebagai dorongan untuk menjelajahi jalur yang berbeda.

Individu bukanlah satu-satunya yang berjalan dalam tidur. Organisasi juga dapat menjadi korban dari perilaku ini. Hal ini dapat dimengerti, karena organisasi dijalankan oleh orang-orang, dan jika orang-orang yang menggerakkan organisasi tidak sadar atau tidak mau

menerapkan perubahan yang diperlukan, organisasi dapat jatuh ke dalam situasi lamban yang akan merusak daya saing dan kinerja serta pertumbuhannya secara umum. Ada banyak contoh bisnis yang pernah berkembang tetapi kehilangan keunggulannya karena berjalan dalam tidur. Dalam konteks organisasi, berjalan dalam tidur biasanya sama dengan kurangnya inovasi (Newman, 2010). Perusahaan bisnis besar seperti General Motors dan Ford, yang pernah menjadi perusahaan mobil terbesar dan paling bergengsi di dunia, telah kehilangan pangsa pasar dan keuntungan karena kegagalan mereka mengikuti generasi pembuat mobil yang lebih muda.

Vijay Govindarajan, seorang profesor di *Dartmouth's Tuck School of Business* dan salah satu penulis "*The Other Side of Innovation*" (*Harvard Business Review Press*, bersama dengan Chris Trimble), menjelaskan bahwa perusahaan yang sukses sering kali menjadi mangsa tiga kelemahan yang merugikan mereka :

- (1) perangkat fisik, di mana mereka terjebak dengan investasi besar dalam strategi dan proses usang yang menghalangi mereka untuk berinovasi;
- (2) jebakan psikologis, di mana mereka tetap fokus pada langkah dan aktivitas yang pernah membuat mereka berhasil tanpa menyadari bahwa tindakan dan strategi tersebut tidak lagi berfungsi; dan
- (3) jebakan strategis, di mana mereka hanya fokus di sini dan saat ini, dan gagal untuk mempersiapkan tren masa depan.

Beberapa perusahaan terkenal yang jatuh ke dalam satu atau lebih perangkat "berjalan dalam tidur" adalah sebagai berikut:

- Blockbuster, sebuah perusahaan yang pernah sangat sukses dalam penyewaan video, yang jatuh ke dalam perangkat strategis karena gagal mempertimbangkan tren masa depan, sehingga menginspirasi pendatang baru seperti Net flix dan Redbox untuk menemukan cara yang lebih inovatif dalam menghadirkan film ke rumah kita (Newman, 2010).
- Eastman Kodak, pemimpin absolut dalam dunia produksi kamera selama hampir 100 tahun, tetapi kemudian menjadi mangsa jebakan kategori 2 dan 3: gagal bergerak secara psikologis ke era digital, dan akibatnya, kehilangan momentum untuk menerapkan strategi yang diperlukan untuk mempertahankan posisi kepemimpinannya di industri ini. Perusahaan telah mencari pasar baru untuk ditembus, tetapi harga sahamnya telah jatuh jauh di bawah harga sebelumnya (Newman, 2010).
- Motorola, melambung ke posisi pemimpin global pertama dengan radio mobil, kemudian dengan radio dua arah, dan terakhir, telepon seluler pertama. Sayangnya, Motorola

juga membuat kesalahan kategori 2 dan 3, gagal mengikuti perkembangan *smartphone* tepat waktu, sehingga menyebabkan pelopor ini dengan cepat dan menyakitkan kehilangan pangsa pasarnya ke pendatang baru (Newman, 2010).

- Sony, yang pernah menjadi pemain utama dalam industri peralatan suara dan video serta elektronik konsumen lainnya. Namun, perusahaan mulai mengalihkan fokusnya ke arah yang berbeda, termasuk film dan musik, dan teralihkan dari kepemimpinan lini produknya. Akibatnya, pemain baru di bidang elektronik konsumen mengambil alih dan menawarkan kepada dunia inovasi yang dibutuhkan dalam hal ini (Newman, 2010).
- Toys “R” Us, yang masa jayanya sebagai toko retail mainan di tahun 1980-an dan 1990-an, memenuhi kebutuhan yang ada di pasar AS saat itu. Namun, saat milenium baru dimulai, kebijakan penggabungan dan akuisisi Toys “R” Us yang dulunya agresif dihentikan oleh rumah diskon raksasa seperti Target, Wal-Mart, dan Amazon, meninggalkan perusahaan dalam mode kesulitan, lengkap dengan penutupan toko, PHK, dan perampangan (Newman, 2010).

10.2.1 Alasan Dibalik Mode Tidur Berjalan

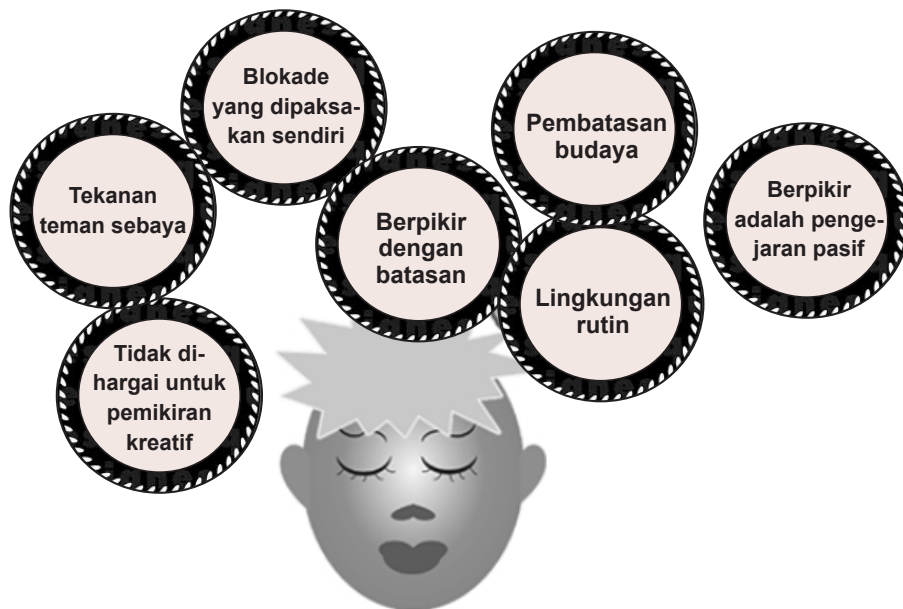
Berikut adalah beberapa alasan mengapa begitu banyak orang tidur sambil berjalan sepanjang hidup mereka alih-alih terlibat dalam perhatian penuh dan melihat secara kritis keberadaan mereka:

1. Mereka merasa bahwa berpikir adalah pengejaran pasif. Mereka mengaku terlalu sibuk untuk duduk dan berpikir. Dan itu, meski tidak ada yang malas atau pasif dalam berpikir.
2. Mereka membatasi pemikiran mereka pada bidang tindakan mereka saat ini, atau mereka telah belajar untuk berpikir dalam batas-batas lingkungan sehari-hari mereka.
3. Di tempat kerja, mereka tidak diberi penghargaan untuk pemikiran kreatif. Masih banyak lingkungan kerja — dan bos — yang bisa sangat tidak senang dengan pemikiran *out-of-the-box* atau pengambil risiko yang sehat.
4. Mereka mungkin juga mengalami tekanan teman sebaya, terkadang bahkan tanpa disadari. Terutama kita yang sangat dekat dengan keluarga atau teman kita mungkin menginginkan persetujuan dari mereka, tetapi jika mereka tradisional, mereka tidak akan mendorong sesuatu yang luar biasa, atau apa pun yang mungkin mengharuskan Anda pindah.
5. Mereka mungkin menghadapi blokade yang dipaksakan sendiri, yang dipertahankan oleh begitu banyak orang, seperti masalah harga diri, atau ketakutan akan apa yang

mungkin dipikirkan orang lain tentang mereka, yang melarang mereka memasuki area di luar zona kenyamanan mental mereka (Lavine, 2009).

6. Mereka menjadi sasaran lingkungan yang sangat rutin (mekanistik), yang tidak mendorong pemikiran kritis, karena tindakan yang akan diterapkan sangat berulang. Inilah sebabnya mengapa kita sering melihat operator telepon, pegawai kasir, dan personel maskapai penerbangan berjalan dalam tidur sepanjang hari-hari mereka, secara mekanis memenuhi tugas-tugas yang telah ditetapkan untuk mereka (Langer & Moldoveanu, 2000).
7. Mereka mungkin berasal dari budaya atau lingkungan hidup di mana perhatian dihukum, atau di mana pengikut yang tidak berpikiran dihargai (King & Sawyer, 1998) (Gbr. 10.1).

Gambar 10.1
Kenapa orang tidur sambil berjalan



10.2.2 Dampak dari Tidur Berjalan

Pengaruh sleepwalking pada entitas bisnis adalah penurunan, kecuali mereka berhasil menemukan kembali diri mereka sendiri dan menghasilkan produk atau layanan yang mengembalikan posisi mereka di bidang mereka. Efek tidur sambil berjalan bagi manusia dapat dianggap serupa: kita, juga, pertama-tama dapat keluar dari kereta musik, tetapi kemudian bangun, dan menemukan cara untuk menemukan kembali diri kita sendiri untuk kembali ke titik pencapaian atau prestise kita keinginan. Itulah indahnya hidup dan berpikir: terlepas dari kesalahan kita, kita dapat memperbaikinya dan melanjutkan,

terkadang bahkan lebih baik dari sebelumnya. Namun, ketika kita berada dalam mode *sleepwalk*, kita mungkin tidak terlalu memikirkannya, tetapi biasanya kita merasa tertekan, dan bukan rahasia lagi apa yang bisa dilakukan depresi kepada kita. Menjadi tidak puas dan tidak bahagia untuk waktu yang lama mengurangi pasien kita dan dapat mengubah kita menjadi orang yang pemurung dan pemaarah.

Dari segi kesehatan, hal itu dapat menyebabkan kita mengalami tekanan darah tinggi; mendorong kita menuju kebiasaan merusak seperti alkohol, penyalahgunaan obat-obatan, atau makan berlebihan; dan mungkin menyebabkan stroke, serangan jantung, atau penyakit lain yang didorong oleh psikosomatis. Di sisi lain, kinerja yang penuh perhatian membuat kita tetap terpenuhi, meskipun akan bodoh untuk berpikir bahwa setiap hari akan berada pada titik tertinggi yang sama. Bahkan orang yang sadar terkadang mengalami keterpurukan, karena kehidupan juga terjadi pada mereka. Mereka hanya tidak membiarkan kemunduran ini mendapatkan yang terbaik dari mereka, dan bangkit kembali lebih cepat daripada yang dilakukan orang yang berjalan sambil tidur. Secara keseluruhan, kualitas hidup mereka berada pada tingkat yang jauh lebih tinggi.

10.2.3 Memantau Tidur Berjalan

Sebelum kita dapat melakukan sesuatu tentang tidur sambil berjalan, kita harus sadar bahwa kita melakukannya, dan itu seringkali merupakan tantangan terbesar. Ini hampir sama menantangnya dengan mencoba menemukan bahwa Anda tidur saat Anda tidur. Kecenderungan untuk berjalan dalam tidur begitu meluas, begitu umum, sehingga banyak orang akan memilih untuk tetap menyangkal dan mengklaim bahwa mereka tidak berjalan dalam tidur, tetapi sangat terjaga. Namun, banyak peneliti psikologi sekarang berbagi kesimpulan bahwa kebanyakan kinerja manusia tidak masuk akal, karenanya, didasarkan pada berjalan dalam tidur. “Tanpa aktivitas sadar yang disengaja dan reflektif, manusia hanyalah robot tanpa pikiran” (Bandura, 2006, p. 164).

Sejauh ini, bab ini telah membagikan informasi untuk membantu menyadarkan kita bahwa:

- (1) ada fenomena seperti berjalan dalam tidur atau ketidakberdayaan yang berkepanjangan;
- (2) hal itu menyebabkan efek yang tidak diinginkan bagi orang yang berjalan dalam tidur serta mereka yang berhubungan dekat dengan orang ini;
- (3) dapat dibalik melalui perilaku penuh perhatian dan pemikiran kreatif.

Namun, kita harus menyadari bahwa menjadi dan tetap sadar tidaklah mudah. Oleh karena itu, perhatikan hal-hal berikut:

1. Menjadi sadar bukanlah proyek satu kali. Hal ini membutuhkan upaya terus-menerus, karena bisa menguap begitu mudah ketika kita menyesuaikan diri dengan aktivitas, pekerjaan, atau gaya hidup kita. Untungnya, perhatian dapat dipoles secara teratur, misalnya melalui meditasi, atau melalui pemindaian pikiran kita secara teratur, dan bertanya pada diri sendiri apakah kita sedang penuh perhatian atau tidak. Semakin kita bertanya pada diri sendiri pertanyaan itu, semakin disengaja tindakan kita, dan semakin sedikit momen tanpa pikiran yang akan kita miliki.
2. Hidup adalah rangkaian gangguan kesadaran yang berkelanjutan, yang dapat datang dalam berbagai bentuk: masalah di rumah atau di tempat kerja, masalah hubungan, kehilangan atau penyakit, yang dapat menimbulkan kebiasaan buruk lama, mengalihkan perhatian kita dari upaya perhatian kita, sehingga mendorong kita kembali ke mode berjalan dalam tidur.
3. Banyaknya gangguan dan kemunduran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan upaya perhatian kita terhenti secara teratur atau berkembang sangat lambat sehingga kita berkecil hati. Tentu saja, kemunduran adalah kesempatan terbaik untuk membuktikan tekad kita dan menguji kesadaran kita. Tapi itu lebih mudah diucapkan daripada dilakukan.
4. Tujuan kita mungkin melanggar upaya perhatian kita (Junttila). Kita mungkin begitu siap untuk mencapai tujuan sehingga kita tiba-tiba menyadari bahwa kita telah menahan upaya perhatian kita dan telah jatuh ke dalam banyak kebiasaan lama berjalan dalam tidur. Sasaran memang bagus, tetapi juga bisa menjadi gangguan yang kuat untuk tetap sadar.
5. Mencapai tujuan kita dapat menyebabkan pelanggaran besar lainnya pada perhatian kita. Jika kita mencapai tujuan dan tidak menetapkan yang baru, kita akan mengalami kemungkinan menjadi lesu, dan kehilangan semangat untuk melanjutkan. Kelesuan adalah salah satu pendorong utama dari kecerobohan. Kurangnya aktivitas sama dengan kurangnya tujuan dan itu sama dengan kurangnya alasan untuk memelihara kesadaran.
6. Takut akan keadaan kita saat ini juga bisa menjadi penghalang menuju perhatian. Itu dapat menyebabkan depresi dan merampas keinginan kita untuk fokus. Namun, situasi yang mengerikan juga merupakan kesempatan besar untuk mempertajam upaya perhatian kita dan memahami tujuan saat ini dalam keutuhan hidup kita.

10.3 Melatih Kesadaran Penuh

Banyak proses otak manusia yang tidak diperhatikan dan dipikirkan secara sadar. *Mindfulness* adalah proses yang membawa perhatian kita terhadap pengalaman-pengalaman ini. Ini dapat mencakup membawa kesadaran terhadap pengalaman indrawi, seperti mendengarkan suara-suara di sekitarnya. Kita juga dapat memfokuskan perhatian pada proses-proses tubuh otomatis, seperti pernapasan.

Contoh lain dari *mindfulness* adalah dengan tidak menghakimi mengamati apa emosi yang ada dan bagaimana rasanya secara fisik di dalam tubuh. Proses ini dapat melatih pikiran untuk menjadi lebih baik dalam mengenali perasaan dan pola pikir yang mungkin terabaikan, sehingga kita bisa lebih memahami diri sendiri.

Dalam dasawarsa belakangan ini meditasi kesadaran penuh telah berkembang dan menjadi populer di seluruh dunia. Di Amerika Serikat misalnya, sekarang meditasi kesadaran penuh ada di mana-mana, di sekolah, biro hukum, bank, pemerintah, dan bahkan di militer A.S.. Mereka semua memberikan sesi meditasi kesadaran penuh kepada para stafnya. Teknik meditasi kesadaran penuh sendiri dapat ditelusuri berasal dari teknik meditasi Buddhis yaitu meditasi *Vipassanā* (pandangan terang atau wawasan jernih atau insight) yang melatih seseorang untuk berkesadaran penuh dengan fokus pada kekinian alih-alih masa depan atau masa lalu, yang berujung pada muncul atau tercapainya pandangan terang.

Vipassanā adalah suatu cara merubah diri sendiri melalui pengamatan diri. Dengan memusatkan perhatian pada hubungan mendalam antara pikiran dan tubuh. Hal ini bisa dialami langsung dengan perhatian yang serius pada perasaan tubuh, yang membentuk kehidupan tubuh ini, yang terus-menerus berhubungan dan membentuk kehidupan pikiran. Perjalanan inilah dengan dasar pengamatan, penyelidikan diri sendiri, yang membawa ke akar pikiran dan tubuh, yang melarutkan kekotoran mental. Menghasilkan pikiran yang seimbang, penuh cinta dan kasih.

Hukum ilmiah yang mengatur pikiran, perasaan mental dan perasaan tubuh seseorang menjadi jelas. Dengan pengalaman langsung, sifat bagaimana seseorang berkembang atau mengalami kemunduran, bagaimana seseorang membuat penderitaan atau membebaskan dirinya dari penderitaan, menjadi dipahami. Menjadikan hidup mempunyai karakter kesadaran yang meningkat, tanpa khayalan, pengendalian diri, serta kedamaian.

Dalam bahasa India pada masa Sang Buddha, *passanā* berarti melihat dengan mata terbuka, dengan cara yang biasa, tetapi *Vipassanā* adalah mengamati segala sesuatu seperti apa sesungguhnya mereka, bukan hanya seperti apa yang terlihat. Kebenaran nyata perlu ditembus, sampai seseorang mencapai kebenaran tertinggi dari seluruh struktur fisik dan batin. Ketika seseorang mengalami kebenaran ini, maka ia akan belajar berhenti bertindak secara membuta, berhenti menciptakan kekotoran batin — dan secara alamiah kekotoran yang lama secara berangsur-angsur akan terhapus. Ia keluar dari kesengsaraan dan mengalami kebahagiaan.

Ada tiga langkah untuk berlatih yang diberikan dalam pelajaran meditasi *Vipassanā*. Pertama, seseorang harus menjauhkan diri dari tindakan, fisik atau ucapan apapun yang mengganggu kedamaian dan keharmonisan pihak lain. Seseorang tidak bisa bekerja membebaskan diri sendiri dari kekotoran dalam pikiran ketika pada saat yang sama ia terus melakukan perbuatan fisik dan perkataan yang hanya melipatgandakan kekotoran batin tersebut. Oleh karena itu, aturan kemoralan merupakan awal yang penting dari latihan. Seseorang tidak melakukan pembunuhan, tidak mencuri, tidak melakukan perbuatan seksual yang tidak dibenarkan, tidak berkata bohong, dan tidak menggunakan obat-obat yang memabukkan. Dengan tidak melakukan perbuatan seperti itu, seseorang membiarkan pikirannya cukup tenang sehingga ia dapat mulai melakukan tugas yang ada.

Langkah selanjutnya adalah mengembangkan penguasaan atas pikiran yang liar ini, dengan melatihnya untuk tetap berada pada satu obyek yaitu napas. Seseorang berusaha untuk mempertahankan perhatiannya selama mungkin pada pernapasan. Ini bukanlah latihan bernapas: seseorang tidak mengatur napasnya. Sebaliknya ia mengamati pernapasan secara alami sebagaimana adanya, sebagaimana napas masuk dan keluar. Dengan cara ini seseorang lebih lanjut menenangkan pikirannya sehingga tidak lagi dikuasai oleh kenegatifan yang kuat. Pada saat yang sama, seseorang mengkonsentrasikan pikirannya, membuat pikirannya tajam dan menembus, sanggup untuk melakukan pekerjaan akan pemahaman mendalam (*insight*).

Dua langkah awal ini yaitu hidup dalam kehidupan yang bermoral dan mengendalikan pikiran sangatlah diperlukan dan dengan sendirinya sangat menguntungkan; tetapi keduanya akan mengarah pada pengekangan diri, kecuali ia mengambil langkah ketiga — memurnikan pikiran dari kekotoran batin dengan mengembangkan pengetahuan mendalam ke dalam sifat alami dirinya. Inilah *Vipassanā*: mengalami realitas akan diri sendiri, dengan pengamatan yang sistematis dan tanpa emosi atas fenomena perubahan menerus dari fisik dan batin yang mewujudkan dirinya sebagai perasaan yang ada di

dalam diri seseorang. Inilah puncak dari ajaran Sang Buddha: pemurnian diri sendiri dengan mengamati diri sendiri.

Hal ini dapat dipraktikkan oleh semua orang. Setiap orang menghadapi masalah penderitaan. Ini adalah penyakit universal yang membutuhkan obat universal — bukan obat sekelompok orang. Ketika seseorang menderita karena kemarahan, ini bukan kemarahan Buddhis, kemarahan Hindu, atau kemarahan Kristiani. Kemarahan adalah kemarahan. Ketika seseorang bergejolak sebagai akibat dari kemarahan ini, gejolak ini bukanlah Kristiani atau Hindu, atau Buddhis. Penyakit tersebut bersifat universal. Obatnya pun harus bersifat universal.

Vipassanā merupakan obat universal. Tak seorang pun akan merasa keberatan atas aturan hidup yang menghargai kedamaian dan keharmonisan orang lain. Tak seorang pun akan menolak untuk mengembangkan pengendalian atas pikiran. Tak seorang pun akan keberatan untuk mengembangkan pengetahuan mendalam ke dalam sifat alami dirinya, yang dengannya memungkinkan untuk membebaskan pikiran dari kenegatifan. *Vipassanā* adalah jalan yang universal.

Terlibat dalam meditasi *Vipassanā* dimulai dengan yang sudah jelas: menemukan tempat yang cocok di mana kita dapat duduk dengan nyaman tanpa gangguan. Disarankan juga untuk mengenakan pakaian yang ringan, sehingga tidak terganggu oleh rasa sesak atau nyeri.

- Kebanyakan orang bermeditasi dalam posisi duduk. Ini sangat berguna untuk pemula. Kita dapat mengembangkan posisi tempat duduk favorit seiring waktu. Ini bisa berupa lotus penuh atau setengah, menyesuaikan posisi bersila, satu kaki di depan, berlutut di bangku atau bantal lembut, atau duduk di kursi (Thatcher, 2012).
- Duduk tegak, namun rileks, dan tutup mata.
- Fokus pada pernapasan. Kita dapat melakukannya dengan memusatkan perhatian pada aliran udara yang masuk dan keluar dari hidung, dan merasakan bagaimana udara masuk dan keluar atau dapat memusatkan perhatian pada perut, tepat di atas pusar. Kemudian akan mulai mengalami perasaan naik dan turunnya napas: saat menarik napas, napas naik, saat menghembuskan napas, napas jatuh (Thatcher, 2012). Ini adalah aktivitas yang menakjubkan, yang dilakukan tubuh kita sepanjang waktu, bahkan ketika kita tidur, namun kita kurang memperhatikannya. Sekaranglah waktunya untuk fokus pada keajaiban nafas dan melepaskan pikiran masa lalu atau masa depan. Fokus saja pada pernapasan saat ini.

- Pikiran mungkin mulai mengembara saat bernapas. Jangan kecewa atau putus asa. Butuh waktu untuk mengendalikan tubuh sibuk yang selalu berceloteh dan bergerak ini. Setelah menyadari pengembaraan itu, kembalikan pikiran dengan lembut ke saat ini, dan berkonsentrasilah kembali pada pernapasan. Jangan khawatir tentang sifat atau isi pikiran kita. Lihat saja mereka sebagai "pikiran", baik atau buruk. Anggap mereka sebagai orang luar dan arahkan kembali perhatian ke napas. Untuk meningkatkan fokus, ada baiknya memikirkan gerakan yang dibuat oleh pernapasan, dan mengucapkan kata-kata dalam batin: "naik, turun, naik, turun" (Thatcher, 2012), atau "menarik napas, menghembuskan napas, menarik napas, menghembuskan napas." Saat melakukannya, pastikan tidak memaksakan napas dalam pola atau kecepatan tertentu. Biarkan itu terjadi secara alami, seperti yang selalu terjadi.
- Selama meditasi, mungkin akan merasakan rasa gatal, kesemutan, atau gelitik. Itu adalah sesuatu yang kita tangani sepanjang waktu, tetapi biasanya tidak terlalu diperhatikan. Namun, selama meditasi, sensasi fisik ini menjadi jelas dan bahkan dapat dialami sebagai mengganggu. Jangan marah. Amati sensasi fisik dengan perspektif orang luar yang tenang, dan kita akan menemukan bahwa perasaan itu akan mereda. Sama seperti napas yang naik dan turun, kita akan menemukan sensasi fisik yang muncul dan berlalu. Nyatanya, mengamati munculnya dan berlalu sensasi tubuh (misalnya gatal) dan mental (pikiran) sangat membantu dalam menyadari bahwa segala sesuatu dalam hidup muncul dan lewat dengan cara yang sama: situasi dan orang yang sulit, tetapi juga yang baik: mereka muncul dan lulus. Kesadaran muncul dan lenyap sangat penting untuk memahami ketidakbergunaan dari banyak hal yang membuat kita frustrasi.

Studi Kasus : Mindfulness Tentang Kesuksesan

Sam Polk adalah mantan pialang di Wall Street, yang mendapati dirinya terjebak dengan "*Golden Handcuffs*" yang sangat *complicated* namun menemukan keberanian untuk membebaskan diri dari mereka. *Golden Handcuff* (Borgol Emas) adalah salah satu strategi yang umum diterapkan perusahaan dengan memberikan balas jasa tinggi yang baru bisa dicairkan setelah yang bersangkutan bekerja selama jangka waktu tertentu di perusahaan yang sama. Tujuannya adalah agar sang karyawan tidak keluar atau berhenti bekerja meski mereka sudah tidak menyukai lingkungan kerjanya lagi. Pengusaha menerapkan "borgol emas" pada karyawan mereka dengan, misalnya, menunda pembayaran bonus agar mereka

tetap terikat bahkan jika mereka lebih suka pergi, atau dengan menetapkan bahwa karyawan yang ingin keluar dari bisnis harus mengembalikan sebagian dari bonus mereka. Karyawan menghadapi "borgol emas" dalam bentuk kegilaan mereka akan kekayaan, gaya hidup boros mereka, peningkatan pendapatan yang tak tertahankan tepat ketika mereka berencana untuk keluar, atau ketakutan mereka akan menyesal meninggalkan pekerjaan yang menguntungkan jika keadaan tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Sam Polk, seperti kebanyakan dari kita, dibesarkan dengan pola pikir bahwa uang dapat menyelesaikan semua masalah dunia. Sebagai anak muda, dia sering mendengar ayahnya berbicara tentang pentingnya menjadi kaya, jadi, sebagai seorang pemuda, Sam memiliki persepsi yang sama. Setelah melalui pengalaman kuliah yang penuh gejolak, Sam akhirnya mendapatkan kesempatan magang musim panas di Credit Suisse First Boston, di mana ia pertama kali mencoba peluang menghasilkan uang yang besar. Dia tidak mendapatkan pekerjaan tetap yang ditawarkan oleh CSFB, tetapi pikirannya sudah bulat, dan setelah lulus, dia mendapatkan pekerjaan di Bank of America, dan memulai perjalanan mendaki tangga di Wall Street. Dia menjadi pialang saham obligasi dan kredit, dan merasakan penghasilannya meningkat. Dia menyewa apartemen mahal, mengunjungi restoran mahal, dan bisa mendapatkan kursi di baris pertama pertandingan olahraga penting, karena koneksi yang hebat. Dia menghasilkan jutaan, tetapi terus membandingkan dirinya dengan mereka yang lebih kaya darinya. Kesadaran Sam Polk muncul saat dia merasa iri pada bosnya. Dia tiba-tiba menyadari betapa egoisnya kerakahan mereka akan harta, dan betapa sedikit orang di dunia Wall Street ini yang tampaknya peduli dengan kehancuran yang disebabkan oleh perdagangan luar biasa mereka di dunia nyata. Sam keluar dari Wall Street karena dia menyadari bahwa dia tidak puas dengan bonus tahunan sebesar \$ 3,6 juta! Meskipun ini mungkin tampak konyol bagi sebagian orang, Polk merasa demikian karena ia membandingkan bonusnya dengan bonus yang diterima bosnya sebesar \$ 150 juta pertahun. Perbandingan yang sangat jomplang. Sam menyadari bahwa dia telah menjadi salah satu dari sekian banyak 'pengejar harta' di Wall Street, yang semuanya ingin melepaskan diri, tetapi tidak dapat menemukan keberanian untuk melakukannya.

Dalam retrospeksi, Sam dapat melihat perangkat mental yang dia hadapi. Sebelum dia mulai bekerja di industri keuangan, dia mengira \$ 225.000 adalah uang yang banyak, namun, dalam beberapa tahun, definisi "banyak" telah berkembang pesat. Sam menyadari dia membutuhkan bantuan. Dia melakukan lompatan yang sangat

berani dari Wall Street, tetapi dalam beberapa bulan setelah melakukannya, dia terkadang terbangun dengan keringat dingin, meragukan apakah dia telah membuat keputusan yang tepat. Setelah meninggalkan posisinya, Sam menyadari fakta menarik lainnya: dia melihat betapa cepatnya semua orang bergerak tanpa dia. Dia juga menyadari betapa dia telah menghubungkan rasa aman dan hidup yang layak dengan rekening banknya. Untuk keluar dari kebiasaan mental ini, dia melakukan perjalanan ke Meksiko dan India, dan akhirnya memulai hidup baru di Los Angeles, jauh dari Wall Street. Pada saat dia menulis ceritanya, Polk menemukan bahwa hanya satu mantan rekan kerja yang berani meninggalkan Wall Street juga. Semua orang lain yang mengungkapkan keinginan untuk membebaskan diri masih "doyan harta."

Jadi, apakah Sam Polk bisa dilihat sebagai orang yang *mindful* atau tidak? Beberapa orang mungkin tahu bahwa dia termasuk seorang *mindful*, karena dia cukup terjaga sehingga tidak lagi melakukan pekerjaan yang menguntungkan tetapi mengerikan. Orang lain mungkin ingin menahan pendapat mereka sampai mereka menemukan apa yang telah Polk lakukan dengan hidupnya pada tahap selanjutnya, untuk menemukan pemenuhan *longitudinal*. Sejauh ini, Sam melakukan cukup banyak pekerjaan amal, memulai Groceryships, sebuah organisasi 501 (c) 3 yang bertujuan untuk menciptakan jaringan kelompok pendukung pendidikan untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan jangka panjang bagi masyarakat berpenghasilan rendah, dan menulis sebuah buku. Namun, begitu dia menerbitkan artikel New York Times, berjudul "*For the Love of Money*" (Polk, 2014), Sam yakin bahwa meninggalkan Wall Street dan dunia Hedge Fund yang sangat meracuni adalah keputusan terbaik yang dia buat, dan dia telah menemukan tujuan baru dalam hidup.

Dalam blognya di Huffitton Post, Sam menjelaskan bagaimana nirlaba Groceryships didirikan. Dia sedang menonton film dokumenter tentang makan sehat bersama istrinya, seorang psikiater, dengan topik menurunkan kolesterol secara alami. Ini sangat menyentuh istrinya, karena istrinya memiliki masalah penyakit kolesterol tinggi, dan terus minum obat untuk mengendalikannya. Sekarang mengetahui bahwa dia berpotensi menurunkan kolesterolnya dengan cara yang sehat dan bahkan menghilangkan pengobatan membuatnya menangis. Pasangan itu berhenti mengonsumsi daging dan gula, dan berjuang melawan *withdrawal syndrome*, tetapi akhirnya dapat menurunkan berat badan dan merasa lebih baik. Beberapa bulan kemudian, pasangan itu menonton film dokumenter lain, yang menampilkan

masalah kelaparan dan obesitas di Amerika. Sam dan istrinya memutuskan untuk membentuk sebuah organisasi yang dapat berperan dalam mendidik keluarga berpenghasilan rendah untuk makan lebih sehat, dan lahirlah Groceryships.

Pertanyaan Kasus

1. Setelah membaca tentang borgol emas, harap jelaskan bentuk manakah dari borgol emas yang ditangkap oleh Sam Polk?
2. Apakah menurut Anda Sam Polk orang yang penuh perhatian? Tolong jelaskan jawaban Anda.
3. Setelah bertahun-tahun di Wall Street, Sam Polk memulai Groceryships. Silakan kunjungi situs web (www.Groceryships.org) dan tinjau apa yang sebenarnya dilakukan organisasi ini. Berikutnya, baca artikel online, "Fantasi neoliberal pecandu uang: Sam Polk dan misi peradabannya" oleh F. A. Sheth. Setelah membaca kedua sumber tersebut, apakah Anda merasa Groceryships akan sukses? Mengapa atau mengapa tidak?

Ringkasan Bab

- ***Keasadaran Penuh (Mindfulness)***

Perhatian adalah suatu keadaan kognitif yang fleksibel yang diakibatkan oleh menggambarkan perbedaan unik tentang situasi dan lingkungan (Carson & Langer, 2004; Langer, 1989).

- ***Rasa hormat***

Rasa hormat tertanam dalam cara kita memperlakukan orang dan makhluk hidup lainnya. Rasa hormat yang nyata, dalam, dan tulus lebih dari sekadar menghormati budaya dan perilaku manusia, dan memahami pentingnya menghormati semua makhluk hidup, karena mereka semua memiliki hak untuk hidup. Menghormati tidak selalu mudah diberikan. Orang, yang tidak menghormati orang lain secara terang-terangan, karena mereka merasa lebih unggul dari mereka, sulit disukai. Namun, para pemimpin yang penuh perhatian memahami bahwa bahkan jiwa-jiwa itu membutuhkan rasa hormat, sama seperti yang tertindas dan yang putus asa. Saat rasa hormat kita berkembang, begitu pula perhatian kita terhadap makhluk hidup lainnya.

- ***Mode tidur berjalan***

Sleepwalking adalah cara yang terus-menerus dan tidak masuk akal dalam melakukan pembayaran untuk membayar tagihan dan mudah-mudahan memiliki sisa uang belanja

tambahan. Saat kita berjalan dalam tidur, kita tidak bertanya-tanya apakah yang kita lakukan sesuai dengan apa yang kita suka, dan jika tidak, bagaimana kita bisa mengubahnya. Banyak orang tidur sambil berjalan, karena mereka tidak menyadari bahwa ada alternatif cara mereka menjalani hidup. Berjalan dalam tidur adalah kebalikan dari terjaga. Orang yang berjalan dalam tidur, bergerak dalam kehidupan pribadi dan profesional tanpa mempertanyakan apakah mereka masih berarti bagi mereka. Beberapa bentuk berjalan dalam tidur bahkan dibawa dalam ranah agama atau budaya, membuatnya semakin sulit untuk ditantang atau diubah.

Berjalan dalam tidur banyak berkaitan dengan terlalu banyak berfokus pada detail dan lupa memperkecil tampilan untuk mendapatkan cakupan yang lebih luas. Diskriminasi dalam bentuk apa pun juga merupakan salah satu bentuk tidur sambil berjalan: ini adalah tindakan yang didasarkan pada perbedaan superfisial, sebagian besar bersifat eksternal atau diperoleh, tanpa mempertimbangkan banyak kesamaan yang memayungi. Berjalan dalam tidur adalah fenomena yang tersebar luas karena manusia, pada dasarnya, adalah makhluk yang memiliki kebiasaan, karenanya, menolak perubahan. Dibutuhkan lebih sedikit energi mental untuk menemukan jalan kita melalui rutinitas kita. Ini seperti tampil dengan autopilot. Namun, tampil dengan autopilot terlalu lama dapat menggagalkan fokus kita pada tren baru, dan tren baru terus bermunculan, suka atau tidak suka. Berpikir kreatif adalah konsekuensi langsung dari perhatian. Saat kita menjadi lebih waspada terhadap perubahan kondisi di sekitar kita, kita menyadari bahwa solusi lama tidak akan secara efektif menyelesaikan tantangan baru. Individu bukanlah satu-satunya yang berjalan dalam tidur. Organisasi juga dapat menjadi korban dari perilaku ini. Ada banyak contoh bisnis yang pernah berkembang tetapi kehilangan keunggulannya karena berjalan dalam tidur. Perusahaan bisnis besar seperti General Motors dan Ford telah kehilangan pangsa pasar dan keuntungan karena kegagalan mereka mengikuti generasi pembuat mobil yang lebih muda.

- ***Alasan di balik tidur berjalan***

Banyak orang tidur sambil berjalan sepanjang hidup mereka karena:

1. Mereka merasa bahwa berpikir adalah pengejaran pasif.
2. Mereka membatasi pemikiran mereka pada bidang tindakan mereka saat ini.
3. Di tempat kerja, mereka tidak diberi penghargaan untuk pemikiran kreatif.
4. Mereka mungkin mengalami tekanan teman sebaya, terkadang bahkan tanpa disadari.
5. Mereka mungkin menghadapi blokade yang dipaksakan sendiri.
6. Mereka mengalami lingkungan yang sangat rutin (mekanis).

7. Mereka mungkin berasal dari budaya atau lingkungan hidup di mana perhatian dihukum

- ***Dampak dari tidur berjalan***

Pengaruh sleepwalking pada entitas bisnis adalah penurunan, kecuali mereka berhasil menemukan kembali diri mereka sendiri dan menghasilkan produk atau layanan yang mengembalikan posisi mereka di bidang mereka. Efek tidur sambil berjalan bagi manusia dapat dianggap serupa: kita juga, pertama-tama dapat keluar dari kereta musik, tetapi kemudian bangun, dan menemukan cara untuk menemukan kembali diri kita sendiri untuk kembali ke titik pencapaian atau prestise yang kita inginkan .

- ***Melacak tidur berjalan***

Kecenderungan untuk berjalan dalam tidur begitu meluas, begitu umum, sehingga banyak orang akan memilih untuk tetap menyangkal dan mengklaim bahwa mereka tidak berjalan dalam tidur, tetapi sangat terjaga. Oleh karena itu, mungkin membantu untuk memperhatikan hal-hal berikut:

1. Menjadi sadar bukanlah proyek satu kali.
2. Hidup adalah rangkaian gangguan perhatian yang berkelanjutan, yang mungkin datang dalam berbagai bentuk.
3. Banyaknya gangguan dan kemunduran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan upaya perhatian kita terhenti secara teratur atau berkembang sangat lambat sehingga kita berkecil hati.
4. Tujuan kita mungkin melanggar upaya kesadaran kita.
5. Mencapai tujuan kita dapat menyebabkan pelanggaran besar lainnya pada perhatian kita.
6. Takut akan keadaan kita saat ini juga bisa menjadi penghalang menuju perhatian.

- ***Melatih kesadaran penuh***

Ada tiga langkah untuk berlatih yang diberikan dalam pelajaran meditasi Vipassana. Pertama, seseorang harus menjauhkan diri dari tindakan, fisik atau ucapan apapun yang mengganggu kedamaian dan keharmonisan pihak lain. Langkah kedua adalah mengembangkan penguasaan atas pikiran yang liar ini, dengan melatihnya untuk tetap berada pada satu obyek yaitu napas. Langkah ketiga — memurnikan pikiran dari kekotoran batin dengan mengembangkan pengetahuan mendalam ke dalam sifat alami dirinya.

Bahan Diskusi

1. Bab ini membahas beberapa cara untuk mempertahankan perhatian. Yang mana yang paling menarik bagimu, dan mengapa?
2. Bisakah anda memikirkan waktu atau contoh di mana anda ceroboh? Bagaimana anda sampai pada kesadaran bahwa itulah yang terjadi, dan bagaimana anda mengatasi situasinya?
3. Bagaimana tidur berjalan dapat dipandang sebagai kekhawatiran utama dari perspektif global (macro)?
4. Bab ini mengulas beberapa alasan dibalik tidur berjalan. Pikirkan seseorang yang Anda anggap berjalan dalam tidur. Apa yang anda anggap menjadi alasan di balik tidur berjalan nya?
5. Apa yang paling penting mengambil untuk anda dari bab ini?

Bab 11

Kepemimpinan dan Empati

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami pengertian empati
- Menjelaskan hubungan kepemimpinan dan empati
- Menjelaskan pentingnya sifat empati dalam kerja
- Memahami sifat-sifat kepemimpinan yang berempati

Pendahuluan

Para ahli teori di berbagai disiplin ilmu praktis dan akademis mengatakan bahwa kita sedang memasuki "*The Age of Empathy*." Empati adalah proses kompleks yang menggabungkan komponen afektif, kognitif, dan komunikatif. Kepemimpinan empati didasarkan pada pemikiran bahwa kita terhubung satu sama lain dan bahwa masyarakat bertahan karena kemampuan kita untuk merasakan dan merespons orang lain. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang berempati menciptakan ikatan emosional dan karena itu kompeten dalam memahami dan menangani kebutuhan tim dan pelanggan mereka, menghargai dan memanfaatkan bakat orang, mengenali perspektif orang lain dalam pemecahan masalah dan menyertakan mereka dalam pengambilan keputusan.

Di masa kini, pemimpin lingkungan yang serba cepat, mengglobal, dan berteknologi maju dipanggil untuk mengatasi tantangan yang terkait dengan ekonomi dan efisiensi, tetapi sebagian besar adalah tantangan manusia. Pemahaman baru tentang organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dan kepemimpinan yang terdistribusi dan diciptakan bersama membutuhkan evaluasi ulang wacana kepemimpinan tradisional. Gagasan kami bahwa pemimpin organisasi harus kompetitif, tanpa kompromi, dan direktif ditantang oleh penelitian yang menunjukkan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang cerdas secara emosional. Kepemimpinan menjadi relasional dan tidak dapat dilihat lagi sebagai sesuatu yang dapat ditemukan dalam diri individu yang mandiri.

Agar berhasil dalam lingkungan ini, para pemimpin dipanggil untuk berempati untuk merasakan, memahami, menanggapi, dan menangani kebutuhan emosional pada tingkat individu, tim, dan organisasi. Kohut melihat empati sebagai kapasitas untuk berpikir dan

merasakan diri sendiri ke dalam kehidupan batin orang lain, dan definisi lain melihatnya sebagai proses mengalami emosi orang lain dari kerangka acuan mereka atau sekadar menempatkan diri pada posisi orang lain! Ini dianggap sebagai keterampilan atau proses canggih yang menggabungkan komponen afektif (peka terhadap emosi orang lain), kognitif (mengamati dan memproses emosi orang lain secara mental) dan komunikatif (menanggapi emosi orang lain dengan tepat).

Empati didasarkan pada pemahaman yang berbeda tentang realitas dan hubungan antarmanusia; itu terkait erat dengan pandangan dunia kita dan konsepsi kita tentang diri. Perspektif relasional diri tidak memposisikan individu secara terpisah dari lingkungannya. Sebuah kutipan terkenal dari Albert Einstein mengatakan: "Manusia adalah bagian dari keseluruhan, yang kita sebut 'Alam Semesta', bagian yang dibatasi ruang dan waktu. Dia mengalami dirinya sendiri, pikiran dan perasaannya sebagai sesuatu yang terpisah dari yang lain — semacam delusi optik dari kesadarannya. Khayalan ini adalah semacam penjara bagi kita, membatasi kita pada keinginan pribadi dan kasih sayang untuk beberapa orang terdekat kita. Tugas kita harus membebaskan diri kita dari penjara ini dengan memperluas lingkaran welas asih kita untuk merangkul semua makhluk hidup dan seluruh alam dalam keindahannya. Tidak ada yang bisa mencapai ini sepenuhnya, tetapi perjuangan untuk pencapaian seperti itu dengan sendirinya merupakan bagian dari pembebasan dan fondasi untuk keamanan batin.

Resep pengobatan Einstein untuk penyakit delusi - kepercayaan atau kesan keliru yang dipegang teguh, meskipun itu bertentangan dengan kenyataan dan apa yang secara umum dianggap benar - adalah dengan sengaja menumbuhkan welas asih pada semua sendi kehidupan dan memahami bahwa kita adalah bagian dari keseluruhan yang saling berhubungan. Faktanya, penelitian Profesor de Waal tentang emosi primata mendukung bahwa kita tertanam untuk empati, terhubung dengan makhluk hidup melalui dorongan bawaan untuk merasakan satu sama lain, yang telah membuat masyarakat tetap bersama. Dia menyerukan era empati yang akan mengatasi sebagian besar tantangan sosial kita.

Para pakar manajemen dan beberapa organisasi yang berpikiran maju telah memahami hal ini dan sudah bekerja sama serta menambahkan empati dalam sistem kepemimpinan mereka. George Anders dalam dua artikel *LinkedIn Influencers* berpendapat bahwa empati akan menjadi keterampilan yang harus dimiliki pada tahun 2020 dan hal itu sudah muncul sebagai prasyarat tidak hanya untuk pelanggan menengah karir yang menghadapi pekerjaan tetapi untuk pekerjaan bergaji tinggi di pasar kerja kelas atas. Dalam penelitian

database, dia menemukan setidaknya 1000 organisasi menghargai empati dalam deskripsi pekerjaan dan iklan lowongan kerja, termasuk perusahaan multinasional seperti Barclays Capital, Mars, McKinsey, Microsoft, Symantec, Pfizer, dan Raytheon.

11.1. Pemimpin yang Berempati

Pemimpin cenderung efektif mengelola hubungan kerja bila mereka bisa memahami orang lain, mampu mengendalikan emosi, dan berempati terhadap bawahan. Mereka yang berketerampilan sosial cenderung memiliki pergaulan luas, pandai menemukan cara berhubungan dengan berbagai tipe orang, dan yakin bahwa tidak ada hal penting yang dilakukan sendirian.

Empati merupakan bagian dari kecerdasan emosi. Empati merupakan kemampuan untuk mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Dengan demikian, seorang pemimpin diharapkan dapat memahami konsep kepemimpinan empati untuk menunjukkan kepada bawahan, bahwa atasan peduli kepada kebutuhan dan prestasi bawahannya

Menekankan cara yang kuat tapi lembut yang serupa, penelitian menunjukkan hubungan yang kuat antara empati dan teori kepemimpinan saat ini. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin empati terlibat dalam pertimbangan individu mendengarkan dan memperlakukan setiap orang dengan cara yang unik, sedangkan empati adalah salah satu komponen utama IE (kecerdasan emosional). Dalam kepemimpinan otentik, para pemimpin mencoba untuk bersikap objektif tentang perspektif orang lain sambil terbuka tentang perspektif mereka sendiri (pemrosesan yang seimbang) dan berbagi perasaan inti, motif, dan kecenderungan mereka dengan orang lain (transparansi relasional). Akhirnya, pemimpin empatik menciptakan hubungan Leader-Member Exchange (pertukaran pemimpin-anggota/LMX) berkualitas tinggi.

Pelopop lain dalam penelitian empati, Kohut, menganggap empati sebagai cara memahami yang tidak boleh disamakan dengan bersikap baik atau penyayang. Untuk menciptakan budaya keterbukaan dan kepercayaan untuk empati berkembang, para pemimpin (yang berarti setiap orang dalam lingkungan kepemimpinan yang terdistribusi atau bersama) perlu mengadopsi sikap "hormat positif," sikap tidak menghakimi orang lain sehingga mereka dapat "melihat" mereka tanpa merugikan. Dalam perasaan tidak dihakimi, orang lain merasa bebas untuk mengekspresikan kreativitasnya. Jika, misalnya, sikap ini diadopsi

selama rapat penilaian kinerja, hal itu akan membantu penilai memahami situasi penilai dari perspektif mereka daripada mengkritik. Pada saat yang sama, ini akan membuat penilai merasa dipahami dan terbuka untuk mendiskusikan kemungkinan perbaikan daripada harus membela diri.

Kemampuan untuk "melihat" orang lain tanpa prasangka memungkinkan pemimpin memahami potensi dan kebutuhan orang lain sehingga mereka dapat menetapkan tujuan yang relevan, memotivasi, dan dapat dicapai. Selain itu, kemampuan untuk menyadari dinamika tim sambil menggabungkan kualitas afektif, kognitif, dan komunikatif dapat mengarah pada pemecahan masalah yang lebih terinformasi, lebih inklusif, dan pengambilan keputusan partisipatif.

11.2 Tempat Kerja yang Berempati

11.2.1 Budaya Empati Dalam Tim

Empati di tempat kerja akan menjadi modal awal kita membangun hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja lainnya. Secara tidak langsung, hubungan personal yang baik akan membantu setiap anggota tim memberikan kinerja yang lebih baik pula. Hal tersebut tentu akan membuat tujuan setiap tim lebih mudah tercapai dan bisnis pun berjalan lebih lancar.

Cara paling efisien untuk menciptakan budaya empati di antara kelompok adalah dengan menunjukkan empati. Orang cenderung lebih berempati ketika mereka telah ditunjukkan empati oleh karena itu, dengan menjadi empati, seorang pemimpin mendorong anggota tim untuk berempati satu sama lain dan merasa didukung untuk berbicara ketika mereka merasa kelompok tersebut tidak kooperatif atau efektif dengan cara apa pun.

Selain secara konsisten mendemonstrasikan perilaku empatik, seorang pemimpin dapat mendorong tim untuk mengambil bagian dalam latihan empati dan mendefinisikan credo empati mereka. Perilaku empati memungkinkan terbentuknya ikatan emosional dengan pemimpin dan anggota tim lainnya, yang memengaruhi rasa memiliki dan membentuk perasaan keterkaitan dalam tim. Hal ini selanjutnya dapat membantu mendefinisikan batas tim, sehingga memperkuat identitas tim tanpa perlu mengubah tim lain menjadi musuh, mengembangkan sikap antarkelompok yang lebih positif.

Kouzes dan Posner menjelaskan betapa kuatnya mendengarkan dan empati untuk membangun kepercayaan dalam tim dan penelitian lebih lanjut telah menemukan bahwa

empati dalam kepemimpinan tidak hanya meningkatkan kerja sama dan rasa percaya di antara anggota tim tetapi juga mendukung efektivitas tugas. Peneliti berpendapat bahwa empati dapat membantu efektivitas tugas melalui pembangunan ikatan emosional dan menciptakan lingkungan yang mendukung. Dengan secara konsisten melatih empati, pemimpin menjadi peka terhadap tingkat kepuasan kerja dan mengambil tindakan yang sesuai untuk tim. Choi menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik, yang terdiri dari empati, visi, dan pemberdayaan, terkait secara positif dengan kinerja tugas tinggi, terutama karena menciptakan lingkungan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik. Misalnya, seorang anggota tim mungkin memutuskan untuk melepaskan diri dari tujuan tim karena merasa tidak dihargai. Mengembangkan keterampilan empati dapat membantu pemimpin (ditugaskan dalam tim tradisional, pemimpin yang muncul dalam tim mandiri atau anggota tim dalam tim kepemimpinan terdistribusi) menyadari penarikan emosional, peka terhadap perspektif anggota tim dan merespons secara tepat dengan memahami dan menghargai mereka. bekerja, membuat kontribusi anggota tim diketahui anggota tim lain atau lebih tinggi di organisasi, dan menawarkan penghargaan yang relevan atau menawarkan tugas alternatif di mana orang tersebut dapat berkembang. Keterlibatan, pemahaman, dan respons ini menciptakan ikatan emosional dengan pemimpin, membuat pemimpin sadar akan masalah yang ada dan berpotensi dapat menyelesaikan kekhawatiran anggota tim, yang mengarah pada kepuasan kerja dan kemungkinan motivasi.

11.2.2 Lingkungan Kerja yang Penuh Empati

Wolff dkk. tidak hanya melihat empati sebagai pendorong kepuasan kerja tetapi mereka mengungkapkan bahwa empati diperlukan bagi para pemimpin untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan, tugas, atau hubungan dengan terampil. Ada banyak contoh dalam bisnis pemimpin mengambil inisiatif untuk mengubah struktur kerja untuk mengakomodasi kebutuhan staf. Sebuah laporan *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) menyebutkan kasus *City Sightseeing* Glasgow yang, dimulai dari dasar pemahaman kebutuhan masyarakat, menanyakan karyawan berapa jam mereka ingin bekerja setiap musim dan menyesuaikan jadwal yang rumit sesuai. Meskipun ini dimulai untuk karyawan di atas 40 tahun yang sering membutuhkan pengurangan jam kerja, hal ini memungkinkan pelajar, wanita yang kembali ke pasar tenaga kerja dan pekerja yang lebih tua untuk tetap bekerja dan perusahaan mendapatkan status sebagai perusahaan *Age Positive Champions* - penghargaan untuk mengakui komitmen perusahaan yang berupaya mengatasi diskriminasi usia di tempat kerja - oleh Departemen Tenaga Kerja.

Banyak perubahan dalam cara kerja diatur didorong oleh kepemimpinan empatik. Dalam banyak kasus, perubahan ini pertama kali dipicu oleh empati dan kasus bisnis menyusul. Ada contoh di mana kepemimpinan empatik dalam organisasi menghasilkan penerapan kerja yang fleksibel, keseimbangan kehidupan kerja, integrasi penyandang disabilitas, dan merancang tempat kerja yang manusiawi (yaitu, studi Gensler menunjukkan bahwa bisnis Inggris bisa merugi hingga £ 135 miliar setiap tahun dari kondisi buruk. kantor yang dirancang.). Misalnya, Kepala Eksekutif *Glugston Group* Stephen Martin mengambil bagian dalam serial TV Inggris Channel 4 "*Undercover Boss*" pada tahun 2009. Dia bekerja sebagai pekerja konstruksi, mendengarkan rekan-rekannya, mengalami masalah utama terlebih dahulu, dan menghadapi hasilnya keputusan eksekutif sendiri. Setelah pengalaman ini, Stephen dan timnya memperkenalkan serangkaian inisiatif transfer keterampilan untuk mempertahankan pekerja yang berpengalaman dan mengembangkan yang kurang berpengalaman termasuk pelatihan dengan ketentuan kualifikasi, diskusi manajemen suksesi terbuka, dan program mentoring. Menempatkan pemimpin dalam situasi empati seperti itu atau mengembangkan keterampilan empatik dapat meningkatkan kinerja tugas dan memperkuat keterampilan pemecahan masalah.

Menunjukkan empati di tempat kerja adalah hal penting yang harus dilakukan terutama oleh seorang pemimpin. Sebab, tim yang tidak menjunjung tinggi empati rawan terlibat konflik dan permusuhan. Dalam ranah pekerjaan, empati seorang pemimpin mencerminkan bahwa kepemimpinan bukanlah segalanya tentang kamu. Atasan mungkin ingin agar laporan tim cepat selesai. Akan tetapi bila kamu sebagai atasan memberi tugas tersebut tidak dibarengi dengan cara yang benar dan tanpa mempertimbangkan perasaan tim, maka akan kesulitan untuk mencapai tujuan tersebut. Empati di tempat kerja akan menjadi modal awal kita membangun hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja lainnya. Secara tidak langsung, hubungan personal yang baik akan membantu setiap anggota tim memberikan kinerja yang lebih baik pula. Hal tersebut tentu akan membuat tujuan setiap tim lebih mudah tercapai dan bisnis pun berjalan lebih lancar

11.2.3 Empati Tim Mandiri

Suatu pendekatan baru dalam pengelolaan aktivitas kerja yang tidak mengandalkan penyelia/supervisor atau manajemen untuk membuat segala keputusan, adalah "tim mandiri". Tim mandiri berbeda dengan kelompok kerja tradisional karena tim mandiri memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan, ide dan pengalaman dari semua anggota tim secara penuh. Dalam kelompok kerja tradisional, para anggotanya sering kali tidak memiliki kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide mereka, karena biasanya

manajemenlah yang membuat keputusan (walaupun anggota tahu lebih banyak tentang bagaimana cara melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik).

Penelitian dalam tim mandiri menunjukkan bahwa pemimpin tim yang muncul cenderung individu yang paling berempati, karena kemampuan mereka untuk memahami dan memenuhi kebutuhan emosional sesama anggota tim. Pemimpin empati merasakan emosi tim dan dipaksa untuk bertindak sesuai yang pada gilirannya dapat meningkatkan dukungan, kohesi, dan partisipasi tim.

Seorang pengamat ahli memiliki hak istimewa untuk melihat kepemimpinan empatik dalam tindakan mengamati rapat dewan sebuah organisasi pendidikan di Inggris. Para direktur dan afiliasinya mengatur kursi mereka dalam lingkaran dan memulai dengan mempertimbangkan hasil rapat. Mereka kemudian mulai mendiskusikan proyek mereka, tantangan yang mereka hadapi, apa yang berjalan dengan baik, dan apa yang tidak berjalan dengan baik. Diskusi tersebut tampaknya jujur dan setiap orang berbicara tanpa mencoba untuk menunjukkan kepribadian yang sangat efektif — seperti yang terjadi di sebagian besar rapat dewan yang saya amati. Dia sebagai seorang pengamat diminta untuk duduk dalam lingkaran dengan semua orang dan didorong untuk berpartisipasi. Sang pengamat menyadari bahwa dia tidak dapat membedakan siapa direktur dan siapa yang berafiliasi. Sepertinya tidak ada hierarki di antara anggota. Setiap kali setiap anggota mendiskusikan proyek mereka, anggota tim lainnya mendengarkan dengan cermat dan menunjukkan empati dengan menawarkan pemahaman, berbagi pengalaman serupa, dan kemungkinan solusi. Lebih sering, anggota tim lain menawarkan untuk membantu orang yang meminta bimbingan dengan meluangkan waktu untuk melatih mereka atau untuk mengerjakan proyek mereka (ini, dia temukan kemudian, tidak akan termasuk biaya tambahan atau hadiah nyata lainnya untuk orang yang membantu). Seluruh pertemuan terjadi dalam lingkungan dukungan, kesetaraan, dan pemahaman emosional yang belum pernah dia temui sebelumnya dalam pengamatan apa pun. Dalam tim mandiri ini, sebagian besar anggota tim kompeten dalam keterampilan empatik, tetapi salah satu direktur muncul sebagai pemimpin karena memiliki pengalaman yang lebih lama dalam proyek serta kemampuannya untuk menawarkan gambaran yang lebih besar sambil menjaga tim tetap sejalan. dengan arahan keseluruhan organisasi.

11.2.4 Empati di Berbagai Tempat Kerja

Di tempat kerja yang semakin beragam saat ini, empati menjadi sangat penting bagi hampir semua orang! Pemimpin yang bekerja di organisasi global, anggota tim yang

beragam, dan hampir semua orang yang bekerja melintasi batas budaya, gender, dan ras. Ini karena empati melampaui hambatan perilaku, lingkungan, budaya, atau bahasa yang memungkinkan keterkaitan yang responsif. Goleman dkk. Katakan bahwa empati membuat resonansi menjadi mungkin sedangkan kurangnya empati menciptakan disonansi. Di tempat kerja yang beragam, penting untuk terlibat dalam kepemimpinan empati yang sadar untuk melampaui asumsi kita sendiri, menghindari kecenderungan kita untuk lebih mudah berempati dengan orang-orang yang serupa dengan diri kita sendiri dan memahami perspektif orang lain. Sebagai tanggapan, orang cenderung terhubung dan berdiskusi dengan kecenderungan yang lebih positif ketika mereka tahu orang lain secara sadar berempati. Ini tidak berarti bahwa tidak akan ada dinamika kekuasaan, pandangan yang saling bertentangan, atau ketegangan di tempat kerja, tetapi cara mengatasinya bisa lebih inklusif dan adil. Kepemimpinan empati dalam tim yang beragam juga berarti memungkinkan pemimpin dari latar belakang yang berbeda untuk mengadopsi peran kepemimpinan dengan cara tradisional, bersama, didistribusikan, atau diciptakan bersama.

11.2.5 Empati Untuk Semua Orang

Kohut mengatakan bahwa Empati adalah proses yang dapat membawa kita pada hasil yang akurat dan tidak akurat dan salah satu kritik utama terhadap empati adalah kita lebih mudah berempati dengan orang yang dekat dengan kita. Kritik ini memiliki dasar yang valid karena realitas kita terutama didasarkan pada perspektif hierarkis dan masyarakat tertutup. Dari sudut pandang ini, akan sangat bagus dan mengerikan untuk memikirkan sebuah masyarakat di mana kita dapat berempati secara setara dengan anak-anak dan musuh kita atau dengan korban dan predator. Cara untuk mengatasinya adalah dengan secara sadar terlibat dalam latihan empati untuk memahami perasaan dan perspektif orang-orang yang berada dalam situasi kehidupan yang berbeda. Harapannya di sini adalah bahwa kemampuan empati kita dapat berkembang dan meluas sepanjang hidup kita, teknologi terdistribusi, dan komunikasi membuat ini lebih mudah, menawarkan kita kesempatan untuk terhubung melintasi batas geografis dan perspektif budaya.

11.3 Mengembangkan Kepemimpinan Empatik

Empati telah menjadi yang terdepan dalam penelitian belakangan ini dengan penemuan neuron cermin dalam neurobiologi. Neuron cermin bertanggung jawab atas mimikri dan memungkinkan kita merasakan perasaan orang lain secara langsung. Neuron cermin yang sama menyala di otak kita ketika melihat seseorang bertindak dengan cara tertentu dengan niat sebagai neuron cermin di otak mereka ketika mereka melakukan tindakan

ini dan "mengirim sinyal ke pusat otak emosional di sistem limbik untuk membuat kita merasakan apa yang lain. orang merasa. "

Cara kita menafsirkan sinyal-sinyal ini berkaitan dengan latar belakang, pengalaman, bias, dan kemampuan kita untuk mengatur respons tubuh dan emosional kita. Penemuan neuron cermin mengarah pada eksplorasi dan pemahaman yang lebih baik tentang sistem empati yang lebih kompleks. Meskipun masih ada ketegangan ilmiah tentang penempatan dan fungsi neuron cermin, pentingnya penemuan mereka terletak pada bahwa mereka telah mengubah cara kita berpikir tentang diri kita sendiri. Hal ini sejalan dengan aliran ilmuwan sosial yang menyarankan bahwa kita bukanlah individu yang mandiri tetapi kita terhubung secara integral dengan orang lain dan dengan lingkungan kita.

Berempati tidak melenyapkan kedirian kita. Perasaan kita sendiri takkan hilang ketika kita mengembangkan kemampuan untuk menerima pula perasaan orang lain yang juga tetap menjadi milik orang itu. Menerima diri orang lain pun tidak identik dengan menyetujui perilakunya. Meskipun demikian, empati menghindarkan tekanan, pengadilan, pemberian nasihat apalagi keputusan. Dalam berempati, kita berusaha mengerti bagaimana orang lain merasakan perasaan tertentu dan mendengarkan bukan sekadar perkataannya melainkan tentang hidup pribadinya: siapa dia dan bagaimana dia merasakan dirinya dan dunianya. Apabila seorang pemimpin merasakan bahwa mengembangkan potensi orang lain merupakan tanggung jawab, maka dirinya akan merasa bangga dan bahagia melihat orang lain berhasil. Inilah salah satu kelebihan pemimpin yang memiliki sifat empati yaitu dirinya bahagia melihat keberhasilan orang lain. Pemimpin harus belajar mendengar dan melihat kebenaran, dan tidak membawa nasib orang lain ke dalam kesulitan hidup. Tetapi, mampu menciptakan peluang sukses buat kehidupan setiap orang. Pemimpin harus belajar membuat keputusan berdasarkan logika yang cerdas, emosi yang cerdas, dan pikiran yang rasional, untuk menciptakan kemudahan dan kebaikan buat semua orang. Pemimpin harus belajar menjadi mentor yang bijak buat orang-orang disekitarnya, serta menjadi inspirator yang mampu menyebarkan gairah hidup dan motivasi, untuk memberikan nilai-nilai kemenangan hidup ke dalam hati setiap orang.

DeWaal membedakan tiga lapisan empati, yang inti adalah proses otomatis penularan emosi (kemampuan kita untuk dipengaruhi oleh penularan emosional, pemahaman responsif tubuh kita, yang kedua adalah perhatian terhadap orang lain, mengambil bentuk penghiburan perhatian simpatik (kemampuan kita) untuk menilai perasaan seseorang dan menawarkan penghiburan) dan akhirnya lapisan yang lebih canggih adalah pengambilan perspektif, sebagian besar berbentuk bantuan yang ditargetkan (kemampuan kita untuk

dengan sengaja mengadopsi perspektif orang lain tanpa kehilangan rasa diri kita dan menawarkan bantuan berdasarkan apa yang dibutuhkan orang lain).

Menurut pandangan ini, penularan emosi sebagian besar tidak disengaja tetapi perhatian simpatik dan pengambilan perspektif bersifat sukarela sementara tingkat empati yang dapat kita tunjukkan bervariasi antar individu. Kurangnya empati pada individu dapat dianggap berasal dari defisit saraf atau sosialisasi. Misalnya, Rifkin menyebutkan anak yatim piatu di Amerika sebelum usia 30-an yang dibesarkan oleh metode ilmiah sanitasi baru dan DeWaal menyebutkan contoh sekelompok anak yatim piatu yang dibesarkan menurut prinsip ilmiah yang mengabaikan kebutuhan emosional mereka selama masa kepresidenan Ceausescu di Rumania. Dalam kedua kasus tersebut, anak yatim piatu dibesarkan dengan banyak makanan dan perawatan medis tetapi tanpa kasih sayang. Dalam kasus pertama, angka kematian anak yatim jauh lebih tinggi daripada anak-anak yang dibesarkan dengan orang tua kandung atau pengganti, dan dalam kasus kedua, "Anak yatim piatu tidak mampu tertawa atau menangis, menghabiskan hari bergoyang-goyang dan memeluk diri mereka sendiri dalam posisi janin dan tidak melakukannya. bahkan tidak tahu cara bermain. Mainan baru dilempar ke dinding. " Apa pun alasan kurangnya empati, para ilmuwan menemukan bahwa ada cara untuk mengembangkan jalur saraf baru dan menumbuhkan aspek empati seperti pengambilan perspektif. af baru dan menumbuhkan aspek-aspek empati seperti pengambilan sudut pandang.

Mary Gordon mengembangkan *Roots of Empathy* (ROE), sebuah program revolusioner yang bertujuan untuk mempromosikan kualitas positif manusia pada anak-anak. Roots of Empathy membantu anak-anak sekolah mengembangkan kompetensi emosional mereka. Dalam berbagai penelitian di sejumlah negara hal ini telah terbukti mengurangi tingkat agresi dan intimidasi. Sejauh ini, organisasi telah mencapai lebih dari 500.000 anak di seluruh dunia. Mary Gordon percaya bahwa akar empati adalah ikatan antara ibu dan anaknya.

Bagaimana cara kerjanya? Organisasi ini membawa bayi baru dan ibu ke dalam kelas siswa sekolah dasar. Selama kelas berlangsung, fasilitator terlatih meminta siswa untuk berinteraksi dengan bayi, dan memahami bagaimana rasanya. Untuk kelas yang beruntung ini, Mary Gordon sang pendiri berperan sebagai fasilitator. Dia bertanya pada siswa di kelas itu tentang bayi yang baru saja diajak masuk, "Bagaimana perasaan bayi tadi? Bagaimana kamu tahu? Apa yang menjadi pusat perhatiannya? Bagaimana perasaan Anda ketika dia sedih?"

Para siswa menjawab dengan jawaban yang jujur dan mengejutkan. Mereka berbicara tentang bagaimana kehadiran bayi tadi telah mempengaruhi mereka dengan cara lain yang belum pernah terpikirkan. Dari seorang siswa yang masih berusia 9 tahun, "Kita bisa tahu ketika seseorang sedih, dan kami tahu bagaimana rasanya. Kami telah belajar bagaimana untuk merasakan empati satu sama lain".

Para siswa diminta menyatakan harapan dan impian mereka untuk sang bay yang bernama Abby. "Menjadi siswa pintar di sekolah," "tumbuh besar dengan aman" dan "menjadi bahagia". Program ini berjalan di 11 negara, dalam bahasa yang berbeda, dan seperti yang Mary Gordon tunjukkan, seseorang selalu mengatakan agar bayi itu menjadi bahagia. "Anak-anak di seluruh dunia tidak berbeda dengan harapan mereka untuk generasi berikutnya".

Pada akhir kelas, kepala sekolah memberikan pengakuan positif atas upaya ini. "Ini adalah angkatan yang paling menantang di sekolah saat ini tahun lalu. Banyak anak mengalami kesulitan belajar. Setelah *Roots of Empathy* dimulai, semua orang telah melihat perubahan dramatis menjadi lebih baik. Kami akan meluncurkannya dalam dua kelas lagi pada awal tahun ajaran berikutnya".

Bagi kita yang tidak sempat menghadiri kelas ROE saat masih anak-anak, peneliti dan praktisi menyarankan berbagai cara untuk mengembangkan empati. Ini termasuk observasi peserta, membayangi klien / pasien / kolega, pengalaman kerja (pengalaman empati pengguna, pengalaman rawat inap, atau jenis pengalaman pertukaran pekerjaan), bermain peran, pertunjukan teater, puisi, tari, sastra, perhatian, dan cinta kasih meditasi. Cara-cara ini terkadang terbukti lebih efektif daripada sekadar mengekspos seseorang pada situasi yang memicu empati. Misalnya, Shapiro dan Rucke menemukan bahwa menayangkan film tentang pasien cenderung lebih menyentuh secara emosional, menciptakan idealisme emosional daripada benar-benar merawat pasien dengan gejala serupa.

Dalam dunia bisnis, metode yang digunakan sering kali merupakan metode pelatihan bisnis yang biasa dilakukan seperti pelatihan keterampilan menyimak, coaching, dan mentoring. Jika dirancang dengan baik, metode ini efektif, tetapi perhatian harus diberikan untuk tidak mengubah empati menjadi teknik manajemen lain. Stephen Covey menjelaskan bahwa mendengarkan dengan empatik membutuhkan waktu untuk berkembang, dan ini sangat berbeda dengan teknik mendengarkan yang aktif dan reflektif, yang melibatkan peniruan yang lain, terutama dengan maksud untuk mengontrol dan memanipulasi. Mendengarkan dengan empati adalah keterampilan canggih yang didasarkan pada niat

untuk sepenuhnya memahami seseorang secara emosional dan intelektual. Namun serupa dengan program ROE yang bertujuan mengembangkan empati sejak dini, dunia bisnis mulai mengembangkan kualitas kepemimpinan empatik di sekolah bisnis. Dalam survei Holt dan Marques, mahasiswa bisnis menempatkan empati paling rendah di antara daftar keterampilan yang dibutuhkan untuk kepemimpinan, tetapi pandangan mereka berubah setelah meningkatkan kesadaran. Penulis menyerukan sekolah bisnis, sebagai tempat di mana para pemimpin masa depan dididik, untuk bekerja menuju peningkatan kesadaran di antara siswa tentang pentingnya empati dalam kepemimpinan.

Secara khusus, praktik manajemen yang ditujukan untuk pemulihan perusahaan atau perolehan laba dapat meningkatkan empati sebagai konsekuensinya. Para eksekutif yang tenggelam dalam bekerja di garis depan atau menggunakan peta empati untuk memahami kebutuhan pelanggan, tampaknya muncul kembali dengan pemahaman yang meningkat yang mungkin mencapai empati tingkat tinggi. Misalnya, Kepala Eksekutif Pengecer Makanan Tesco, Dave Lewis, mengajak para eksekutif puncaknya untuk memasak sendiri dan meminta mereka untuk berbelanja dan memasak seperti ibu rumah tangga untuk "menghubungkan mereka kembali dengan pelanggan mereka". Dia juga meminta ribuan staf kepala kantor untuk menghabiskan satu hari dalam dua minggu selama beberapa bulan di sebuah toko.

Tidak pasti apakah latihan ini menghasilkan peningkatan tingkat empati bagi pelanggan atau kolega di garis depan, tetapi mereka memiliki kapasitas untuk melakukannya. Risiko di sini adalah penggunaan empati untuk masuk ke benak konsumen dengan maksud memanipulasi mereka. Periklanan secara konsisten menggunakan teknik yang mirip untuk memengaruhi konsumen. Namun, berempati berarti memiliki pemahaman tentang persatuan dan keterkaitan. Seseorang, benar-benar merasakan perasaan dan sudut pandang orang lain, melihat perspektif orang lain di dalam dirinya sendiri dan oleh karena itu dapat merespons dari pemahaman ini. Inilah yang disebut Shotter sebagai "pemikiran saksi." Kebalikannya hanya akan menilai perspektif orang lain secara kognitif; itu bukan empati. Masalahnya di sini rumit, kita perlu bertanya: Apakah ini benar-benar empati? Jika ya, apa risiko melatih staf pemasaran dan penjualan tentang teknik empati? Apakah ada harapan dalam penerapan empati dalam *design thinking*?

11.4 Design Thinking

Design Thinking adalah proses berulang dimana kita berusaha memahami pengguna, menantang asumsi, dan mendefinisikan kembali masalah dalam upaya mengidentifikasi

strategi dan solusi alternatif yang mungkin tidak langsung terlihat dengan tingkat awal pemahaman kita. Pada saat yang sama, Design Thinking menyediakan pendekatan berbasis solusi untuk menyelesaikan masalah. Ini adalah cara berpikir dan bekerja serta kumpulan metode langsung.

Design Thinking berputar di sekitar minat yang mendalam dalam mengembangkan pemahaman dari orang-orang yang menjadi tujuan perancangan produk atau layanan. Hal ini membantu kita mengamati dan mengembangkan empati dengan target pengguna. Design Thinking membantu kita dalam proses bertanya: mempertanyakan masalah, mempertanyakan asumsi, dan mempertanyakan keterkaitannya. Metode ini sangat berguna dalam mengatasi masalah-masalah yang tidak jelas atau tidak dikenal, dengan melakukan reframing masalah dengan cara-cara yang berpusat pada manusia, menciptakan banyak ide dalam brainstorming, dan mengadopsi pendekatan langsung dalam pembuatan prototype dan testing. Design Thinking juga melibatkan eksperimen yang sedang berjalan: membuat sketsa, membuat prototype, testing, dan mencoba berbagai konsep dan ide.

Beberapa perusahaan besar yang telah menggunakan prinsip design thinking untuk meningkatkan inovasi di perusahaan, Nike misalnya. Pada tahun 2017 lalu, Nike pertama kalinya meluncurkan lini produk “performance hijab” untuk atlet wanita muslim. Nike melakukan pengembangan selama satu tahun dengan menggunakan design thinking, perusahaan menciptakan produk berdasarkan pengalaman dan rekomendasi atlet dunia. Setelah sukses dengan inovasi ini, perusahaan kemudian mendorong penggunaan design thinking di area bisnis lainnya. Tujuannya adalah untuk lebih memahami perilaku manusia (human centered) yang mendorong inovasi sehingga muncul ide-ide baru yang bisa ditindaklanjuti dan sudah tentu menguntungkan bagi bisnis. Mengusung slogan “moving forward”, Nike terus mendorong batasan dalam hal inovasi dengan menciptakan produk berteknologi tinggi. Dan seperti kita lihat saat ini, Nike tidak hanya dikenal sebagai produk olahraga tetapi juga terus maju sebagai merek fashion global. Selain Nike, IBM juga menjadi salah satu perusahaan perintis yang sukses menggunakan design thinking sebagai kerangka kerja untuk kolaborasi dan memecahkan masalah. Design thinking juga menjadi salah satu metode yang digunakan oleh Google untuk mengembangkan produk dan ide inovatif.

Kepopuleran metode *design thinking* tidak lagi diragukan. Metode ini banyak digandrungi perusahaan baik itu perusahaan konvensional maupun perusahaan startup karena tingkat keberhasilannya yang sangat tinggi sehingga dapat mendorong ROI yang lebih singkat.

Namun, menjalankan design thinking tidaklah instan. Mengutip Forbes, Melissa Dalrymple, pemimpin tim survei McKinsey mengatakan bahwa dalam lima tahun terakhir sekitar 90 persen perusahaan tidak mencapai potensi penuh design thinking, bahkan ketika jumlah perusahaan yang menambahkan peran senior (untuk *design thinking*) ke organisasinya meningkat dua kali lipat. Tetapi tidak perlu khawatir lagi, kabar baiknya kini Anda tidak lagi harus berinvestasi mahal mendatangkan banyak orang ke organisasi untuk memulai *Design Thinking*.

Pendekatan terhadap desain kerja ini mengarah pada solusi yang inovatif dan efektif dan sering kali pada inovasi sosial tetapi perhatian harus diambil agar tidak menjadi latihan kognitif atau trend bisnis lainnya. Risikonya adalah bahwa latihan pada empati ini dapat digunakan dalam "dangkal, menggurui, dan tidak autentik" 55 cara jika itu tidak dirancang dengan baik atau dirancang dengan niat untuk memperoleh kekuasaan daripada pemahaman. Belum jelas jika ledakan empati di bidang organisasi kerja ini meningkatkan kemampuan kolektif kita untuk berempati. Juga tidak terlalu jelas apakah produk dan layanan yang dirancang menangani kebutuhan yang sah atau hanya menciptakan kebutuhan baru. Ini tidak menyarankan kita harus meninggalkan latihan yang disengaja tentang empati dalam bisnis tetapi, seperti dengan jenis pengetahuan apa pun, untuk melangkah dengan hati-hati sementara mengklarifikasi dimensi moral. Kepemimpinan empati bukanlah teknik untuk dipelajari atau inisiatif untuk diterapkan pada organisasi, tetapi dikembangkan dari cara baru untuk memahami organisasi dan dari pengalaman hidup.

Studi Kasus 1 : Kasus Kontroversial dari Camila Batmanghelidjh

Camila Batmanghelidjh, pendiri dan direktur Kids Company (www.kidsco.org.uk), salah satu badan amal anak-anak paling terkemuka di Inggris meminta perdana menteri untuk membayangkan kehidupan anak-anak yang dilecehkan dan berbicara tentang kekuatan welas asih untuk mengubah kehidupan menurut prinsip yang lebih tinggi. Dia menganggap perkembangan empati hampir mati sebagai bayi. Dia berkata: "Saya lahir prematur dua setengah bulan, mereka tidak memasukkan saya ke dalam inkubator karena mereka mengira saya akan mati, jadi mereka menyuruh saya pulang. Karena itu saya mengalami kerusakan otak ringan, misalnya pemrosesan visual saya. Saya masih tidak bisa mengetik atau mengemudi dan saya tidak bisa membaca sampai saya berumur 12 tahun. Dalam beberapa hal, saya sangat cacat tetapi saya memiliki perasaan lain dan spiritualitas. Saya sangat praktis dan pragmatis, tetapi saya percaya pada jenis

tatanan yang berbeda. Ada pola di dunia dan perilaku orang. Ketika saya berumur sembilan tahun, saya bertanya kepada ibu saya mengapa kami tidak memiliki buku tentang emosi orang lain di perpustakaan. Saya adalah anak yang berbeda, tetapi keluarga saya tidak pernah mencoba mengubah saya. Ibu memberi saya keyakinan yang tenang dan membantu saya tetap setia pada diri saya. Saya berpendapat bahwa orang-orang berbeda dan inilah perbedaan saya."

Empati tampaknya juga berkembang sebagai hasil dari berbagai ketegangan yang dialaminya sepanjang hidupnya. Dia lahir di Iran dari sebuah keluarga kaya, tetapi ayahnya dipenjara selama revolusi Iran karena hubungannya dengan rezim sebelumnya, dan dia dibiarkan tanpa penghasilan dan harus bekerja sejak usia 14 untuk membayar biaya sekolahnya. Teladannya adalah kedua kakeknya: "Kakek saya adalah seorang pria yang anggun dan cantik yang bekerja sebagai dokter anak dan saya merasa bahwa dia memiliki sesuatu yang spiritual tentang dia. Saya yakin bahwa spiritualitas adalah karena dia telah mengambil pekerjaan dan saya menginginkan beberapa darinya. Kemudian kakek saya yang lain adalah multijutawan dengan penghasilan sendiri yang menjadi miliarder pertamanya pada usia 22 tahun. Dia benar-benar bangkit dan mendatangnya. memiliki kedua elemen dalam hidup saya dan merupakan perpaduan keduanya."

Didiagnosis menderita disleksia parah, dia memberontak terhadap sistem sekolah yang menempatkannya di kelompok siswa terendah dan menganggapnya sebagai orang yang "gemuk". Dia berkata, "Membaca itu sulit, petunjuk arah juga, tangga rata, dan bahkan sekarang, saya tidak bisa menggunakan keyboard sama sekali."

Perpengalaman sebagai psikoterapis, dia kecewa dengan program layanan pemerintah yang gagal memenuhi kebutuhan anak-anak yang menghadapi penelantaran atau pelecehan. Pada usia 24 tahun ia mendirikan organisasi amal pertamanya "*Place 2Be*" yang berbasis di lemari sapu di sekolah dasar. Pada tahun 1996, ia mendirikan *Kids Company* untuk memberikan dukungan emosional dan praktis kepada anak-anak dan remaja yang rentan.

Sering disebut "Malaikat Peckham" dia mengabdikan hidupnya untuk membantu anak-anak. Karena kemampuan empati, dia mampu merasakan kebutuhan setiap anak serta apa yang dibutuhkan dalam skala yang lebih besar untuk membantu anak-anak dan remaja. Dia harus menggadaikan kembali rumahnya dua kali untuk mendanai amal dan berhasil meminta sejumlah donatur selebriti seperti band rock Coldplay, artis Damien Hirst dan penulis JK Rowling. Untuk tetap bekerja dengan

36.000 anak, badan amal tersebut perlu mengumpulkan £ 24 juta setahun. Dalam hal layanan, badan amal tersebut memiliki 361 staf penuh waktu dan 11.000 sukarelawan. Dia mengatakan bahwa pendekatan non-konvensional dalam mempekerjakan staf adalah bahwa dia "tertarik pada orang dengan kemampuan untuk mencintai". Camila Batmanghelidjh bangga dapat fokus pada kebutuhan mereka yang paling rentan tanpa membuat kompromi untuk memenuhi prioritas pemerintah dan tren saat ini. Dia bekerja 18 jam sehari sehingga "Tidak ada anak yang mengetuk pintunya yang boleh masuk melalui jaring."

Meskipun menerima kehormatan *Commander of the Order of the British Empire* (CBE), banyak penghargaan (termasuk *Ernst and Young's Social Entrepreneur of the Year* 2005), gelar kehormatan, dan doktor dan dinobatkan sebagai salah satu dari 100 wanita paling kuat di Inggris oleh *Woman's Hour* di BBC Radio 4, dia menegaskan bahwa dia tidak memiliki kekuatan apa pun: "Saya adalah penjaga kekuasaan orang lain. Yang telah saya lakukan adalah menyemangati 600 staf, 11.000 relawan, ribuan pendukung, perusahaan yang menjadi relawan bersama kami, dan komunitas yang berkumpul di sekitar anak-anak ini. " Orr pada tahun 2009 menulis bahwa '15 evaluasi independen yang dilakukan Kids Company sejak tahun 2000 - menampilkan statistik yang mencengangkan seperti "tingkat pengembalian 96 persen untuk pendidikan dan pekerjaan untuk anak-anak yang tidak terlibat" atau "dampak pada pengurangan kejahatan 88 persen "- menyarankan agar amal melakukan tugasnya dengan efisiensi yang luar biasa."

Namun, pada Agustus 2015, Kids Company bangkrut karena tuduhan termasuk salah urus keuangan dan metode yang tidak ortodoks. Cerita-cerita yang keluar menawarkan gambaran yang sangat berbeda dengan yang ditampilkan di media sebelumnya dan laporan seorang anggota parlemen menyimpulkan bahwa runtuhnya badan amal tersebut disebabkan oleh 'katalog kegagalan luar biasa dalam tata kelola dan kontrol di setiap tingkat. nPara wali digambarkan sebagai lalai '. Kids Company, yang dibangun dan dijalankan dengan motif empati, runtuh dalam skandal penyalahgunaan dana publik. Camilla Batmanghelidjh mengakui dalam sebuah film dokumenter TV bahwa dia akan 'sedikit melanggar' hukum jika itu untuk kepentingan anak-anak. Untuk ini kita harus bertanya: di mana keseimbangan antara empati dan tata kelola dalam organisasi?

Pertanyaan Kasus

1. Bagaimana pekerjaan Camila Batmanghelidjh dan ide empati di balik organisasi memengaruhi: anak-anak yang membutuhkan dan komunitas yang lebih luas di mana Kids Company beroperasi? Perusahaan Anak sebagai organisasi? Pengaruh dan kepemimpinannya sendiri?
2. Dalam hal apa runtuhnya Kids Company memengaruhi sektor amal dan apa yang dapat dipelajari organisasi darinya? Bagaimana sebuah organisasi mempertahankan sistem tata kelola yang kuat sambil tetap setia pada tujuan empati?
3. Pikirkan Anda adalah pemimpin amal anak-anak untuk suatu hari. Bagaimana hari Anda dimulai? Siapa yang pertama kali Anda lihat di tempat kerja? Siapakah anak-anak yang datang kepada Anda untuk meminta bantuan? Bagaimana perasaan Anda tentang bisa atau tidak bisa membantu mereka? Bagaimana Anda bisa berempati dengan mereka? Bagaimana Anda bisa menunjukkan belas kasih? Dapatkah Anda menawarkan perhatian penuh kepada anak-anak saat menghadapi tekanan pendanaan dan kebijakan? Bagaimana Anda bisa tetap menjadi pemimpin yang kuat dengan integritas di bidang Anda?

Studi Kasus 2 : Membangun Empati di tengah Pandemi Covid-19

Covid-19 mulai hangat dibicarakan setidaknya sekitar pekan kedua Januari 2020 setelah diumumkan tiga orang di Kota Wuhan, Provinsi Hubei, Tiongkok menderita pneumonia yang disebabkan virus tersebut dan dinyatakan tewas. Dalam dua pekan kemudian Covid-19 telah menyebar ke 18 negara.

Pada 30 Januari 2020 WHO menyatakan darurat global. Kini, Covid-19 telah menyebar ke lebih dari 152 negara dengan jumlah orang terinfeksi menembus satu juta orang. Di Indonesia, orang yang terinfeksi Covid-19 menembus angka 3.500 tersebar di 34 provinsi dengan sebaran kasus terbanyak terdapat di pulau Jawa.

Dalam menghadapi pandemik global Covid-19, masyarakat dunia saling bahu-membahu dan saling bantu dalam melawan virus. Sebutlah Jepang. Meskipun hubungannya dengan China kurang harmonis akibat luka masa lalu, telah mengirim satu juta masker sebelum mengevakuasi warganya di Wuhan.

Pesawat yang akan mengevakuasi warga Jepang di Wuhan, penuh peralatan medis dan masker untuk membantu warga Kota Wuhan. Dari 264 warga Jepang yang dievakuasi terdapat 4 orang yang positif Covid-19. Oleh Tiongkok disarankan

untuk berobat di China, namun Pemerintah Jepang tetap melakukan evakuasi atas pertimbangan ingin berbagi beban kesulitan dan tidak mau merepotkan Pemerintah China. Selain itu, pemerintah Jepang mengumumkan bahwa bagi siapapun yang berada di Jepang terinfeksi Covid-19 tanpa pandang kewarganegaraan semua diobati dan biaya ditanggung Pemerintah Jepang. Sebuah empati yang patut diteladani.

Ditengah terror dan suasana batin mencekam akibat Covid-19, muncul peristiwa yang memilukan hati kita. Pemakaman jenazah terinfeksi Covid-19 ditolak warga. Dari perspektif nilai, bangsa Indonesia dikenal memiliki kearifan lokal yang sudah diakui oleh dunia internasional, orang Indonesia dikenal dengan keramahan dan kesopanannya. Dari perspektif agama, kewajiban orang hidup terhadap orang yang meninggal dunia adalah memandikan, mengkafankan, menshalatkan, dan menguburkan. Terhadap jenazah terinfeksi Covid-19, telah terbit Fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) Nomor 14 dan 18 Tahun 2020, dimana pengurusan jenazah (tajhiz al-jana'iz) terinfeksi Covid-19 harus sesuai protokol medis dan dilakukan oleh orang yang berwenang. Akan tetapi mengapa penolakan tersebut terjadi.

Empati adalah keadaan mental yang membuat orang merasa dirinya dalam keadaan, perasaan, atau pikiran yang sama dengan orang lain. Empati dapat juga diartikan sebagai kemampuan untuk menyadari diri sendiri atas perasaan seseorang, lalu bertindak untuk membantunya. Perilaku empati dalam kehidupan sehari-hari diwujudkan dalam empat bentuk: 1) peka terhadap perasaan orang lain, 2) membayangkan seandainya aku adalah dia, 3) berlatih mengorbankan milik sendiri, dan 4) membahagiakan orang lain. Dengan empat bentuk perilaku empati tersebut sudah sepantasnya tidak terjadi penolakan terhadap jenazah terinfeksi Covid-19. Karena duka yang dirasakan akibat kematian tersebut bukan saja duka bagi keluarga korban, tetapi duka bagi seluruh komponen bangsa. Membangun empati merupakan bagian dari upaya memperkuat pembangunan karakter bangsa untuk mewujudkan visi Indonesia emas 2045. Semoga kita diberi kekuatan. <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/berita/membangun-empati-di-tengah-pandemi-covid-19> diunduh : 6 Oktober 2020

Bahan Diskusi

1. Kepemimpinan empati masih dalam tahap pengembangan sebagai konstruk. Bagaimana penerapannya dalam pekerjaan (a) peneliti, (b) praktisi pelatihan, (c) pemimpin bisnis?
2. Apa kasus bisnis untuk kepemimpinan empatik? Bahas.
3. Pikirkan dan rasakan tentang perspektif orang lain di kelas Anda. Mulailah dengan teman terdekat Anda, apa yang mereka rasakan? Apa yang mereka harapkan dari kelas ini? Demikian pula, ambil perspektif siswa yang paling termotivasi di kelas, dan siswa yang paling acuh tak acuh. Bagaimana dengan siswa yang paling tidak Anda sukai? Dan gurumu? Perluas latihan ini kepada orang-orang yang Anda temui setiap hari tetapi jangan menjalin hubungan dengan, orang yang Anda beli kopi / tehnya, orang tua yang tinggal di panti jompo, dan tunawisma yang Anda lewati di jalan. (Untuk memperluas latihan ini lebih jauh, Anda dapat "berubah bentuk" menjadi seorang tunawisma selama beberapa jam. Apa reaksi orang terhadap Anda? Bagaimana Anda melihat dunia dari perspektif ini?)
4. Kritik utama terhadap empati adalah bahwa kita cenderung berempati dengan orang-orang yang dekat dengan kita dan empati dapat digunakan untuk mempengaruhi konsumen dan memanipulasinya. Apa yang akan Anda lakukan untuk mengatasi masalah ini dalam organisasi?
5. Diskusikan berbagai cara di mana kepemimpinan empatik dapat dikembangkan. Apa yang harus menjadi dasar teoritis pengembangan kepemimpinan empatik? Apa resiko utamanya?

Ringkasan Bab

Dalam lingkungan bisnis yang serba cepat, beragam, terhubung secara teknologi, dan terstruktur secara fleksibel, kita dipanggil untuk memperjelas cerita kita tentang kepemimpinan.

Kepemimpinan empati didasarkan pada pemahaman bahwa kita semua terhubung, menghargai kepemimpinan sebagai hubungan timbal balik dan membuka jalan untuk perspektif kepemimpinan yang terdistribusi, dibagikan, dan kreatif. Empati adalah proses kompleks yang menggabungkan komponen afektif, kognitif, dan komunikasi. Ini adalah proses merasakan emosi orang lain dari sudut pandang mereka dan merespons dengan tepat tanpa kehilangan rasa diri seseorang.

Pemimpin yang berempati kompeten dalam menciptakan ikatan emosional dalam tim mereka, mencakup kebutuhan afiliasi, meningkatkan kolaborasi, meningkatkan adopsi tujuan bersama, dan berpotensi mempertahankan bakat. Pemimpin yang berempati lebih responsif terhadap kepuasan kerja dan kebutuhan motivasi dan karena itu dapat mencapai efektivitas tugas yang lebih tinggi. Selain itu, mereka dianggap lebih efektif oleh anggota tim. Penelitian menunjukkan bahwa orang yang berempati muncul sebagai pemimpin dalam tim dan lebih mudah diterima oleh anggota tim lainnya. Dengan keterampilan empatik, mereka dapat memahami kebutuhan tim, merespons dengan tepat, dan membimbing tim secara lebih efektif ke arah yang sama. Kepemimpinan empati penting bagi keberagaman karena potensinya untuk mengatasi hambatan perilaku, lingkungan, budaya dan bahasa.

Kepemimpinan empati dapat dikembangkan, organisasi secara sadar bekerja untuk berempati dengan pelanggan atau pengguna akhir, dan beberapa sekolah bisnis membuat kemajuan dalam memasukkan pengembangan empati dalam kurikulum.

Bab 12

Kepemimpinan dan Motivasi

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami arti motivasi
- Merangkum implikasi kepemimpinan dari empat perspektif inti motivasi
- Menjelaskan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan motivasi
- Mendiskusikan bagaimana para pemimpin dan karyawan mereka dapat menciptakan konteks kerja yang memotivasi dan bagaimana mereka dapat memperoleh manfaat dari perubahan dari memotivasi menjadi memotivasi

Pendahuluan

Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi. Seorang pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan. Menurut Wahjosumidjo (1984), kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri (hal. 197).

Dengan kata lain, memotivasi karyawan adalah tugas kepemimpinan yang penting, karena motivasi menerjemahkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan ke dalam perilaku kerja dan kinerja kerja yang sebenarnya. Sementara yang pertama memungkinkan pekerja untuk melaksanakan pekerjaan mereka sesuai kebutuhan, tingkat motivasi menentukan jumlah usaha yang benar-benar dilakukan pekerja dalam pekerjaan mereka. Didefinisikan sebagai "satu set kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar keberadaan individu," motivasi kerja memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan menentukan "arah, intensitas, dan durasi" (Pinder, 1998, hal 11). Definisi umum Pinder menangkap esensi dari berbagai teori penelitian motivasi kerja yang telah dihasilkan dalam 70 tahun terakhir atau lebih (untuk gambaran umum, lihat Hertel & Wittchen, 2008). Meskipun terdapat perbedaan dalam asumsi umum dan penekanan,

teori-teori tersebut bertemu dengan tujuan untuk menggambarkan dalam kondisi apa karyawan menginvestasikan upaya dalam pekerjaan mereka, aktivitas kerja mana yang mereka sukai, dan apa yang membuat karyawan bertahan dalam upaya mereka dari waktu ke waktu.

Dari perspektif kepemimpinan, banyak teori yang mapan pada prinsipnya dapat menjadi aset nyata karena memungkinkan untuk menyusun seperangkat "alat" yang komprehensif untuk secara positif memengaruhi motivasi karyawan. Penggunaan alat-alat ini secara efektif dan bertanggung jawab membutuhkan "pemahaman dua sisi" tentang motivasi yang selain faktor-faktor yang meningkatkan motivasi, juga mencakup pengaruh-pengaruh yang dapat menurunkan motivasi. Dengan latar belakang ini, bab ini merangkum di bagian pertama implikasi kepemimpinan dari empat perspektif utama tentang motivasi dan menekankan bahwa motivasi intrinsik harus menjadi tujuan memotivasi. Di bagian kedua, kasus dari seminar pengembangan kepemimpinan kami berfungsi untuk menggambarkan bagaimana pandangan dua sisi tentang motivasi dapat membantu para pemimpin menerjemahkan tujuan mereka untuk memotivasi menjadi dukungan yang tulus. Bab ini diakhiri dengan membahas bagaimana baik pemimpin maupun karyawan mereka dapat memperoleh manfaat dari pergeseran menuju motivasi yang memungkinkan.

12.1 Implikasi Kepemimpinan tentang Motivasi

Meskipun belum ada "*grand theory*" tentang motivasi kerja yang telah diusulkan (lihat Locke & Latham, 2004), beberapa perspektif teoritis inti dapat diidentifikasi (lihat Grant & Shin, 2011) yang pada prinsipnya memberi pemimpin seperangkat alat canggih untuk mempromosikan motivasi karyawan mereka. Sebagai salah satu perspektif inti tentang motivasi, teori penetapan tujuan (Locke & Latham, 1990), berfokus pada efek motivasi dari tujuan dan menekankan bahwa tujuan yang sulit dan spesifik memotivasi kinerja tinggi dengan memfokuskan perhatian dan meningkatkan upaya dan ketekunan. Teori harapan (Vroom, 1964) adalah perspektif utama kedua. Ini mengasumsikan bahwa investasi usaha karyawan mengikuti dari tiga keyakinan subjektif. Agar termotivasi, karyawan harus percaya bahwa upaya mereka akan mengarah pada kinerja (harapan), bahwa kinerja ini akan mengarah pada hasil (perantara), dan hasil ini harus penting secara subjektif (valensi). Model Karakteristik Pekerjaan (JCM; eg, Hackman & Oldham, 1980; Oldham & Hackman, 2005) sebagai perspektif utama ketiga dibangun di atas asumsi bahwa karakteristik struktural tertentu dari tugas-tugas pekerjaan mendorong keadaan psikologis yang merupakan prasyarat untuk tingkat pekerjaan yang tinggi. kepuasan dan motivasi kerja. Variasi keterampilan, misalnya, sejauh mana pekerjaan menuntut

karyawan untuk mengembangkan dan menggunakan berbagai keterampilan dan bakat, secara positif terkait dengan kebermaknaan yang dialami dari pekerjaan itu. Bersama dengan tanggung jawab untuk hasil dan pengetahuan tentang hasil, kebermaknaan yang dialami adalah salah satu dari tiga keadaan psikologis yang harus dialami pemegang kerja agar termotivasi.

Teori-teori ini menyarankan sejumlah intervensi kepemimpinan untuk meningkatkan motivasi. Dari perspektif penetapan tujuan, bersama dengan tujuan yang sulit, umpan balik dipandang penting karena memungkinkan karyawan untuk mengukur kemajuan mereka dan menyesuaikan upaya, ketekunan, dan strategi tugas yang sesuai. Oleh karena itu, penetapan tujuan yang sistematis dan umpan balik adalah dua alat motivasi penting, dan mereka memang digunakan oleh atasan yang menerapkan prinsip-prinsip Manajemen berdasarkan Tujuan (Drucker, 1954). Imbalan untuk kinerja yang baik mungkin merupakan alat motivasi paling jelas yang mengikuti teori harapan. Menurut teori tersebut, bahkan seorang karyawan dengan keyakinan ekspektasi tinggi tidak akan termotivasi jika dia tidak yakin bahwa kinerja akan membawa hasil. Insentif (moneter) seharusnya merupakan hasil seperti itu dan oleh karena itu menurut definisi meningkatkan motivasi sejauh karyawan menghargai insentif tersebut. Terakhir, model karakteristik pekerjaan menyiratkan bahwa pemimpin dapat memotivasi melalui cara mereka mengatur pekerjaan. Misalnya, memberi karyawan kebebasan dan kebijaksanaan tentang kapan dan bagaimana menyelesaikan pekerjaan mereka meningkatkan tanggung jawab yang dialami atas hasil. Kesimpulannya tampak menggoda bahwa untuk mencapai tingkat motivasi setinggi mungkin, para pemimpin harus menggabungkan semua alat tersebut. Dengan kata lain, mereka harus menetapkan tujuan yang sulit, memberikan umpan balik yang teratur, menjanjikan bonus yang menarik, dan pada saat yang sama memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai keinginan mereka. Bagaimanapun, teori-teori tersebut di atas tidak dimaksudkan sebagai alternatif; sebaliknya, setiap teori melihat beberapa dari banyak kondisi di mana karyawan termotivasi dan setiap teori melihat pada serangkaian kondisi yang berbeda.

Dari sudut pandang Teori Determinasi Diri (*Self Determination Theory*/STD) yang mana merupakan teori motivasi yang komprehensif melalui membedakan motivasi intrinsik dengan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik ditetapkan sendiri oleh individu yang tidak dicampuri oleh pengaruh dari luar dirinya. Dalam determinasi diri menunjukkan seseorang untuk mencari pengetahuan yang baru,antang dalam diri sendiri, menemukan hal-hal yang baru yang pada akhirnya akan diterapkan dalam kegiatan dan tindakan seseorang yang akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik bersifat

instrumental karena tindakan individu dilakukan dalam kendali pihak di luar diri individu. Dengan demikian *Self Determination* (SDT) dapat disimpulkan sebagai kemampuan kontrol perilaku yang berasal dari dalam diri individu yang bukan berasal dari luar diri individu dimana keputusan tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal dan kecenderungan individu untuk mencari pengetahuan baru tentang diri sendiri yang nantinya akan diterapkan dalam kegiatan yang berhubungan dengan orang lain. Determinasi diri adalah sebuah pendekatan motivasi dan kepribadian manusia yang menggunakan metode empiris tradisional dengan menggunakan metateori organism yang menyoroti pentingnya sumber daya manusia untuk pengembangan kepribadian dan perilaku regulasi diri (Ryan, Kuhl, & Deci, 1997) atau teori empiris yang berasal dari motivasi dan kepribadian manusia dalam konteks sosial yang membedakan motivasi di bagian yang otonom dan terkontrol.

Dengan demikian, arena ini adalah penyelidikan seseorang dengan kecenderungan pertumbuhan dan kebutuhan psikologis bawaan yang merupakan dasar untuk integrasi motivasi diri dan kepribadian, serta untuk kondisi yang mendorong proses-proses yang positif. Induktif, menggunakan proses empiris, telah mengidentifikasi tiga kebutuhan tersebut yaitu kebutuhan kompetensi (Harter, 1978; White, 1963), keterkaitan (Baumeister & Leary, 1995, Reis, 1994), dan otonomi (deCharms, 1968; Deci, 1975) yang tampaknya penting untuk memfasilitasi fungsi optimal dari kecenderungan alami untuk pertumbuhan dan integrasi, serta untuk pembangunan sosial konstruktif dan kesejahteraan pribadi.

Teori determinasi diri (SDT) adalah teori besar dari motivasi manusia, perkembangan kepribadian, dan kesejahteraan. Teori ini berfokus terutama pada kemauan atau perilaku bertekad diri dan sosial dan kondisi budaya yang melaksanakan itu. SDT juga mendalilkan suatu dasar kebutuhan psikologi yang universal, yaitu kemandirian, kemampuan berhubungan, pemenuhan yang perlu dipertimbangkan dan kebutuhan yang penting, kesehatan manusia tanpa memperdulikan fungsi budaya atau tahapan perkembangan.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dipaparkan di atas, maka penelitian ini akan mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Wehmeyer pada tahun 1997 bahwa determinasi diri yaitu keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri, dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dan menentukan cara mereka sendiri dalam bekerja.

Studi Kasus : Komunikasi Motivasi - Betapa Kekurangan Bisa Jadi Kelebihan

Dalam seminar pengembangan kepemimpinan kami, sebagian besar peserta tampaknya memahami dengan jelas apa itu motivasi dan bagaimana karyawan dapat dimotivasi. Dorongan secara teratur disebutkan sebagai motivator teratas, bersama dengan dukungan, dan insentif. Selain itu, sebagian besar pemimpin mendukung bahwa karyawan harus ditanyai pandangan mereka sehingga mereka dapat berpartisipasi dalam "pembuatan motivasi" mereka sendiri. Tentu saja tidak ada yang salah dengan memberi semangat dan dukungan, dan partisipasi tentu saja sangat penting. Dan insentif juga dapat membantu, jika diperkenalkan dengan cara yang mendukung otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Dalam hal ini, mereka dapat meningkatkan motivasi intrinsik (lihat Grant & Shin, 2011). Namun, bahkan ketika mereka mengingat dorongan, dukungan, dan insentif, para pemimpin mungkin berakhir dalam percakapan seperti di bawah ini. Dalam kutipan ini, salah satu peserta dari salah satu seminar kepemimpinan kami — sebut saja dia Iwan Saputra — menjelaskan bagaimana dia memotivasi salah satu karyawannya dalam situasi tertentu.

Iwan Saputra, Kepala Departemen, bertemu dengan karyawannya Niken Widyana untuk membahas perubahan yang akan datang dalam pekerjaan Nyonya Smith. Setelah standardisasi proses dan ukuran perampingan yang diterapkan baru-baru ini, beberapa tugas Ny. Smith menjadi terkomputerisasi dan oleh karena itu dia harus mengambil alih tugas lain yang baru baginya. Tuan Miller ingin mendukungnya dan memastikan dia benar-benar termotivasi.

Iwan Saputra : "Selamat pagi, Jane, apa kabar? Saya yakin kamu tahu mengapa saya mengundang mu ke pertemuan hari ini, bukan. Saya ingin membahas perubahan yang akan datang tentang pekerjaanmu yang mengikuti program standardisasi baru-baru ini diperusahaan kita. Apakah kamu merasa siap?"

"Niken Widyana : " seperti saya harus mengambil banyak tugas baru ... sejauh ini saya belum punya banyak tugas dan saya sama sekali tidak terbiasa dengan yang baru ..."

Iwan Saputra : Ya Benar. Pencapaian kita sangat rendah dalam 18 bulan terakhir. Sebagian besar proses di departemen kami C3PO dan R2D2 sekarang distandardisasi di seluruh situs. Banyak tugas

mikro yang memakan waktu kini dijalankan oleh komputer. Itu baik untuk kamu karena akan ada sedikit membosankan pekerjaan rutin yang harus lakukan. Jadi, kamu beban kerjamu telah benar-benar berkurang, bukan."

Niken Widyana : " Begitulah ..."

Iwan Saputra : "Dengan mengurangi beban kerja, kamu akan memiliki kapasitas untuk melaksanakan tugas-tugas baru. Saya sudah menyusun daftar empat topik baru dan langkah berikutnya agar kamu bisa membiasakan diri."

Niken Widyana : "Oh, wow, itu akan merepotkan ..."

Iwan Saputra : "Jangan khawatir, Niken, saya tahu kamu punya apa yang diperlukan. Selain itu, saya sarankan kamu menghadiri pelatihan Exwhyzed, paling cepat selama dua minggu. Dan kemudian, saya akan memberikan dua hari tambahan cuti sebagai bonus!

"Niken Widyana : " Terima kasih. Meskipun saya telah mendengar bahwa Exwhyzed agak teoritis , saya kurang memahami. Apa itu akan membantuku? "

Iwan Saputra : " Rekan-rekanmu telah ikut pelatihan dengan baik . Saya tidak kira tidak masalah masalah buatmu - kan?"

Niken Widyana : " Baiklah, baiklah ... "

Iwan Saputra : " Niken, saya senang kita telah sepakat.
Semoga sukses untuk semuanya!"

Iwan sadar bahwa mungkin masih ada ruang untuk peningkatan keterampilan memotivasi. Namun, dia merasa tidak dapat menjelaskan mengapa Niken tidak meninggalkan pertemuan dengan sangat termotivasi dan mengapa dia berulang kali mengeluh sakit sejak saat itu, yang menurutnya berkaitan dengan perubahan yang akan datang. Lagipula, dia bertanya padanya apakah dia merasa sangat siap dan mendorongnya dengan mengatakan kepadanya bahwa dia yakin dia memiliki apa yang diperlukan untuk menguasai tugas yang akan datang. Dia mendukungnya dengan dua cara; pertama, untuk menetapkan tujuan, dia menyusun untuknya daftar dengan topik dan langkah berikutnya dan kedua, dia "menawarkan" (kata-katanya saat menjelaskan alasannya) padanya pelatihan untuk memfasilitasi masuk ke tugas baru. Bersama dengan dorongannya, ini seharusnya meningkatkan keyakinan harapannya. Untuk membuat transisinya lebih menyenangkan dan untuk meningkatkan keyakinan utilitasnya, Iwan memberi

Niken dua hari cuti ekstra sebagai insentif. Akhirnya, sebagai dorongan tambahan pada keyakinan utilitas Niken, Iwan menekankan sebagai keuntungan dari program standardisasi bahwa Niken akan dibebaskan dari apa yang disebutnya "tugas mikro", yang menyiratkan bahwa dia akan mulai sekarang memiliki pekerjaan yang lebih merangsang dan menantang. Singkatnya, oleh karena itu, dari sudut pandang teori motivasi, tampaknya dia melakukan segalanya dengan benar. Selain itu, karena peserta tersebut tampak benar-benar ramah, tidak ada alasan untuk berasumsi bahwa dia dapat mengarahkan percakapan dengan cara yang menurunkan motivasi. Lalu, apa masalahnya?

Seperti yang akan kita lihat, fakta bahwa dia memimpin percakapan adalah yang paling bermasalah. Dalam seminar itu, kami memiliki peserta lain dari perusahaan yang sama, dan pada dasarnya dia menghadapi situasi yang sama. Seperti Iwan, dia berurusan dengan salah satu karyawannya yang prihatin dengan potensi perubahan dari program standardisasi. Tidak seperti Iwan, dia tidak memimpin percakapan dengan cara biasa:

Lidya Mustika : "Selamat pagi, Jaka, apa kabar? Hari ini, saya ingin berbicara dengan anda tentang program standardisasi terbaru kami dan apa artinya bagi anda. Sehubungan dengan hal itu, apa yang ada dalam daftar anda yang ingin anda bicarakan?"

Jaka Pratama : "Saya khawatir mengenai semua perubahan yang akan datang"

Lidya Mustika : "Perubahan apa yang anda lihat sendiri?"

Jaka Pratama : "Sepertinya akan ada banyak tugas baru bagi saya ..."

Lidya Mustika : "Jaka, anda benar bahwa inisiatif standardisasi membawa beberapa perubahan. Di departemen C3PO dan R2D2 kami, sebagian besar proses distandarisasi sehingga banyak tugas rutin sekarang ditangani oleh komputer. Apakah anda sendiri telah mengalami dampak dari perubahan-perubahan itu bagi pekerjaan anda?"

Jaka Pratama : "Tidak. "

Lidya : "Keuntungan apa yang Anda lihat dari banyak tugas kecil yang menghabiskan waktu yang ditangani oleh komputer mulai sekarang? "

Jaka Pratama : " Maaf. Entahlah"

Lidya Mustika : " Dan apa yang Anda khawatirkan?"

Jaka Pratama : "Seperti yang saya katakan, saya akan memiliki banyak tugas baru untuk ditangani."

Lidya Mustika : " Baiklah, mengerti. Menurut pendapat anda, apa masalahnya dengan tugas-tugas baru ini"

Jaka Pratama : " Saya rasa ... saya tidak akan mampu..."

Lidya Mustika : " apa artinya, 'tidak mampu'? Bagaimana anda tahu anda tidak mampu?"

Jaka Pratama : " Yang saya kerjakan mungkin akan salah semuanya!"

Lidya Mustika : "Anda mungkin melakukan segala sesuatu yang salah ... Saya tanya, kesalahan lain apa yang pernah anda lakukan, apakah semuanya salah ?"

Jaka Pratama : "Entahlah ..."

Lidya Mustika : "Anda sudah bersama kami selama lebih dari 15 tahun dan Anda memang sangat berpengalaman. Dulu, ketika anda harus memulai dari semuanya dari awal, bagaimana itu? Bagaimana Anda bisa melewatinya?"

Jaka Pratama : "Aku selalu dapat menyesuaikan"

Lidya Mustika : "Dan apa yang mungkin berbeda sekarang? Apa yang bisa membuat Anda tidak terbiasa dengan tugas-tugas baru itu? "

Jaka Pratama : "Saya tidak muda lagi, belajar hal-hal baru tidaklah mudah lagi."

Lidya Mustika : "Bagaimana anda menganggap bahwa belajar tidaklah mudah bagi anda seperti dulu?"

Jaka Pratama : "Saya hanya merasa itu membutuhkan tenaga yang kuat."

Lidya Mustika : "Ayolah Jaka, ini sesuatu yang sangat mudah kok?"

Jaka Pratama : "Yah, itu selalu sedikit berat."

Lidya Mustika : "Begini saja, Jaka. Mungkin kita - maksudnya saya, staff pelatih dapat membantumu, apa yang kamu perlukan?"

Jaka Pratama : "Tidak tahu."

Lidya Mustika : "Seberapa berat pembelajaran menyebabkan anda tertekan dengan waktu?"

Jaka Pratama : "Lumayan berat."

Lidya Mustika : "Baiklah. Lalu seberapa besar manfaatnya jika kita menurunkan tekanan itu ?"

Jaka Pratama : "Itu akan sangat membantu!"

- Lidya Mustika : "Pelatihan Exwhyzed mungkin berguna untuk mempersiapkan untuk tugas-tugas baru anda. Anda tahu tentang pelatihan itu?"
- Jaka Pratama : "Saya pernah mendengar itu cukup teoritis ..."
- Lidya Mustika : "Bagaimana kalau kita meminta instruktur Deny Riyanto untuk mengizinkan kami memiliki materi pelatihan sebelumnya? Anda bisa mempelajarinya dan membahas topik dan latihan yang menurut Anda belum cukup praktis. ". "
- Jaka Pratama : "Terus apa gunanya pelatihan itu?"
- Lidya Mustika : "Berkat pengalaman Anda mengikuti pelatihan, Anda mungkin dapat memberi kami ide bagaimana kami dapat membuat pelatihan kami lebih baik, Anda mungkin dapat menyarankan latihan dan kasus yang berbeda, misalnya. Ini mungkin sangat membantu kolega Anda juga."
- Jaka Pratama : "Ok, mengapa tidak."
- Lidya Mustika : "Bagus, terima kasih. Apakah anda akan berbicara dengan Deny, atau anda ingin saya untuk melakukan itu?"
- Jaka Pratama : "Aku akan menghubunginya setelah ini."
- Lidya Mustika : "Pelatihan akan berlangsung dalam dua minggu. Bolehkah Anda memberi tahu saya saran apa yang Anda dapatkan selambat-lambatnya Selasa minggu depan? Kami kemudian bisa kembali ke Deny. Dia mungkin bisa memasukkan beberapa perubahan yang sudah ada di pelatihan berikutnya"
- Jaka Pratama : "Ok, sepertinya bagus."
- Lidya Mustika : "Apa lagi yang ingin kamu bicarakan tentang standardisasi?"
- Jaka Pratama : "Saya kira untuk saat ini cukup, terima kasih."

Dibandingkan dengan Iwan pada percakapan pertama, Lidya mungkin terlihat kurang melakukan banyak hal dalam hal memotivasi. Seperti Iwan, dia menyarankan pelatihan khusus untuk mendukung karyawannya Jaka dalam memulai tugas baru. Namun, dia juga tidak menjanjikan motivator ekstrinsik untuk meningkatkan motivasinya untuk pelatihan itu, dia juga tidak menyebutkan imbalan intrinsik yang mungkin dihasilkan dari standardisasi. Dan meskipun seperti Iwan dia yakin karyawannya Jaka memiliki apa yang diperlukan untuk menguasai perubahan, dia tidak mendorong Jaka dengan mengatakannya. Bahkan ketika dia

tidak menemukan keuntungan apa pun yang mungkin didapat oleh standardisasi untuknya, Lidya sendiri tidak menyebutkan keuntungan seperti itu. Sebaliknya, dia mengeksplorasi potensi kekhawatirannya dengan menanyakan apa yang mungkin membuatnya khawatir tentang tugas-tugas baru. Apa alasan Lidya?

Intinya, dia fokus pada dua prinsip. Pertama, dia memulai dari asumsi bahwa memotivasi orang lain tidak selalu identik dengan peningkatan motivasi, tetapi terkadang untuk menghilangkan hambatan motivasi. Seperti yang telah kita lihat di bagian sebelumnya, karyawan memiliki kebutuhan untuk merasa kompeten, karena percaya bahwa upaya mereka akan menghasilkan kinerja. Jika mereka tidak memiliki keyakinan akan kemanjuran seperti itu, motivasi kemungkinan besar akan minimal; segala upaya untuk mendorong keyakinan utilitas tidak akan menggantikan keyakinan harapan yang tidak mencukupi. Oleh karena itu, Lidya mengatasi ketakutan Jaka, yang mungkin telah mengurangi keyakinan kemanjurannya. Dengan kata lain, pendekatannya mencerminkan pemahaman motivasi "dua sisi". Iwan Saputra, di sisi lain, menunjukkan pemahaman "satu sisi" yang berfokus pada motivasi "mendorong" saja. Kedua, daripada memberi tahu Jaka bahwa dia tahu dia memiliki apa yang diperlukan, Lidya mencoba membiarkan dia menemukan itu untuk dirinya sendiri dengan membuatnya menyadari bahwa ketakutannya akan kegagalan terlalu berlebihan. Untuk itu, dia menyuruhnya menjelaskan dengan tepat bagaimana dia tahu dia tidak akan mampu mengerjakan tugas baru dan bahwa harus mempelajari keterampilan baru akan menjadi masalah baginya. Yang penting, dia membuatnya terhubung dengan kekuatannya dalam situasi sebelumnya ("Di masa lalu ... Bagaimana Anda mengatasi ...?") Perubahan untuk membuat situasi saat ini terlihat lebih tidak mengancam. Di akhir percakapan mereka, Jaka bersiap untuk mencoba saran Lidya dalam mempersiapkan diri untuk pelatihan dengan merevisi materi pelatihan dan mungkin memberikan saran untuk perbaikan.

12.2 Dari Memotivasi Untuk Mengaktifkan Motivasi

Memotivasi orang lain bukanlah tugas yang mudah. Tujuan dan umpan balik, keyakinan harapan dan insentif, desain kerja dan otonomi - semua ini dan banyak lagi faktor orang dan faktor pekerjaan memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan. Karena karyawan mungkin berbeda dalam kepentingan relatif yang mereka lampirkan pada masing-masing faktor ini, apa yang memotivasi satu karyawan mungkin tidak

memotivasi karyawan lain dengan cara yang sama. Pada saat yang sama, menurut model kepemimpinan kontemporer, para pemimpin diharapkan menunjukkan pertimbangan individual karyawan mereka untuk memotivasi mereka dengan cara terbaik. Dapatkah para pemimpin secara realistis diharapkan untuk menguasai tantangan itu, terutama jika mereka memimpin sejumlah besar karyawan? Jika pemimpin seperti Iwan Saputra merasa mereka harus "membuat" motivasi karyawan mereka dan jika mereka mendukung pandangan "mendorong" tentang motivasi dengan dorongan, umpan balik, pujian, dan penghargaan sebagai satu-satunya alat motivasi mereka, maka para pemimpin mungkin benar-benar goyah. Namun, jika pemimpin seperti Lidya Mustika melihat tugas mereka untuk menciptakan konteks kerja di mana motivasi karyawan dapat berkembang dan membantu karyawan mengatasi hambatan motivasi tinggi, maka motivasi menjadi tujuan yang lebih mudah dicapai. Mengadopsi perspektif teori harapan, kami menggambarkan motivasi seminar kepemimpinan kami sebagai "keputusan"; jika kondisi tertentu terpenuhi, karyawan "memutuskan" untuk dimotivasi. Hanya karyawan yang bisa membuat keputusan itu, bukan pemimpinnya. Dengan demikian, fokus intervensi motivasi pemimpin bergeser dari memotivasi menjadi memungkinkan motivasi karyawan, membangun asumsi bahwa karyawan paling tahu apa yang mendorong motivasi mereka dan apa yang menghambatnya. Pengetahuan itu menempatkan mereka dalam posisi untuk bekerja sama dengan pemimpin mereka dalam konteks kerja yang memotivasi. Apa yang diperlukan untuk menjadikan pengaktifan motivasi sebagai intervensi motivasi standar para pemimpin? Pada dasarnya, kami yakin alat tersebut sudah tersedia.

Seperti contoh kasus yang disarankan, mengajukan pertanyaan yang tepat kepada karyawan adalah salah satu alat penting. Penelitian dan praktik wawancara yang memotivasi (*Motivational interviewing /MI*) (lihat Miller & Rollnick, 2002) telah mengembangkan dan memvalidasi sistem teknik percakapan yang membantu dalam meningkatkan motivasi orang dan menurunkan resistensi terhadap perubahan. Sejauh yang kami lihat, teknik MI belum banyak digunakan dalam konteks kepemimpinan. Kami optimis ini akan berubah, bagaimanapun, mengingat keterampilan wawancara motivasi cukup mudah diperoleh. Tentu saja, bekerja dengan teknik MI dan konsep motivasi dua sisi dapat melibatkan penanganan emosi negatif karyawan seperti ketakutan atau kemarahan. Pemimpin mungkin ragu untuk pergi ke sana jika mereka ingin "membiarkan anjing tidur berbohong" dan tidak mempertaruhkan motivasi karyawannya. Meskipun kami memahami kekhawatiran tersebut, kami tidak membagikannya. Pertanyaan sederhananya adalah: apa alternatifnya? Jika emosi negatif "ada", mereka perlu ditangani karena ini akan menjadi satu-satunya cara untuk mengelolanya. Di sisi lain, mengabaikan pengaruh negatif kemungkinan besar akan meningkatkan dampak negatifnya.

Pemahaman yang kuat tentang peran sumber daya pribadi dan pekerjaan untuk motivasi adalah alat penting kedua. Sumber daya pekerjaan adalah aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membantu pekerja mencapai tujuan kerja mereka dan yang mengurangi tuntutan pekerjaan (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Sumber daya pekerjaan dapat memotivasi secara intrinsik dengan memfasilitasi pembelajaran atau pengembangan pribadi dan secara ekstrinsik dengan memberikan bantuan instrumental atau informasi khusus untuk pencapaian tujuan (Schaufeli & Bakker, 2004). Sumber daya pekerjaan seperti dukungan sosial, otonomi, umpan balik kinerja, pembinaan pengawasan, dan peluang untuk pengembangan telah diakui sebagai hal yang penting untuk sebagian besar pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007; Lee & Ashforth, 1996). Sumber daya pribadi adalah evaluasi diri positif yang memfasilitasi pencapaian tujuan dan melindungi individu terhadap biaya fisik dan emosional dari tuntutan terkait pekerjaan (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Sumber daya pribadi mengacu pada kemampuan seseorang untuk mengontrol dan memengaruhi lingkungannya dengan sukses. Contoh dari sumber daya pribadi adalah self-efficacy yang berhubungan dengan pembelajaran (Kyndt & Baert, 2013).

Penting dari sudut pandang kepemimpinan, pekerjaan dan sumber daya pribadi berinteraksi dengan tuntutan pekerjaan. Hanya jika sumber daya mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan, maka karyawan akan memanfaatkan sepenuhnya kompetensi mereka dan mempertahankan produktivitas dan kesejahteraan mereka. Sumber daya pekerjaan mungkin menyangga dampak dari tuntutan pekerjaan seperti tekanan kerja dan tuntutan emosional, termasuk kelelahan, pada ketegangan yang berhubungan dengan pekerjaan (misalnya, Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Interaksi sumber daya dengan permintaan mungkin memiliki efek jangka panjang dalam bentuk siklus sumber daya. Menurut Hobfoll (1998, 2001), orang yang memiliki sumber daya lebih cenderung memperoleh sumber daya lebih lanjut. Ketika keuntungan awal menghasilkan keuntungan di masa depan, karyawan dengan surplus sumber daya kurang rentan terhadap tuntutan pekerjaan (Hobfoll, 1998). Sebaliknya, keuntungan spiral ini, mereka yang kekurangan sumber daya lebih rentan terhadap kerugian lebih lanjut, berpotensi memulai spiral kerugian.

Menurut pengalaman kami, konsep sumber daya pekerjaan dapat membantu para pemimpin dan karyawan mereka melihat bagian mana yang mereka mainkan dalam menciptakan konteks kerja yang memotivasi. Sumber daya tertentu berfungsi sebagai sumber daya utama yang "membuka" kekuatan sumber daya lain. Jika sumber daya

utama hilang, efek manfaat dari sumber daya lain mungkin terbatas. Misalnya, perusahaan mungkin memiliki iklim pembelajaran dan pelatihan yang positif dan desain pekerjaan mungkin diarahkan ke pembelajaran yang berhubungan dengan pekerjaan. Namun, jika pemimpin gagal untuk mendukung dan mendorong pembelajaran, mereka dapat menghentikan kegiatan belajar pekerjanya. Dari eksplorasi pekerjaan yang tersedia dan sumber daya pribadi, para pemimpin memperoleh wawasan rinci tentang sumber daya pekerjaan utama yang harus mereka atur. Karyawan memahami sumber daya pribadi mereka yang perlu dibangun dan sejauh mana sumber daya pribadi tersebut bergantung pada sumber daya pekerjaan; ini memungkinkan mereka untuk meminta dari sumber daya pekerjaan pemimpin mereka dengan cara yang lebih bertarget. Pada akhirnya, kreasi bersama seperti itu menguntungkan baik para pemimpin maupun karyawan. Tugas pemimpin dalam memotivasi menjadi lebih mudah dikelola saat mereka membagikannya dengan karyawan mereka. Bagi karyawan, kreasi bersama melibatkan otonomi tingkat tinggi, kompetensi (diri), dan keterhubungan (dengan pemimpin mereka), memenuhi kebutuhan utama yang mendorong motivasi intrinsik.

Bahan Diskusi

1. Dalam percakapan kedua, meskipun Jaka sudah siap untuk mencoba saran Lidya, dia tidak terlihat antusias dan bersemangat untuk memulai. Mengapa Lidya tidak langsung berusaha mencapai "motivasi berenergi tinggi" seperti itu? Pro dan kontra apa yang Anda lihat dari Lidya yang memilih motivasi "tingkat rendah"?
2. Mengapa karyawan kadang-kadang tampak sangat "termotivasi untuk tidak termotivasi"?
3. Apa yang mungkin membuat salah satu peserta kami berkata "Jika saya memungkinkan karyawan saya untuk termotivasi, daripada memotivasi mereka sendiri, saya memberikan banyak pengaruh saya"?
4. Manakah (kelompok dari) karyawan yang mungkin pendekatan untuk memungkinkan motivasi tidak cocok untuk?

Ringkasan Bab

- Pemimpin memotivasi dan memungkinkan karyawan sebagai bagian dari upaya mereka untuk mengamankan efektivitas dan keberhasilan organisasi.
- Motivasi menerjemahkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan ke dalam kinerja dengan menentukan arah, intensitas, dan durasi perilaku terkait pekerjaan.

- Teori penetapan tujuan, harapan, karakteristik pekerjaan, dan penentuan nasib sendiri telah muncul dari berbagai teori sebagai empat perspektif utama tentang motivasi, memberikan satu set faktor motivasi yang komprehensif.
- Teori penentuan nasib sendiri menunjukkan hal itu
 - (a) Pemimpin harus menargetkan motivasi intrinsik yang didorong oleh minat atau kesenangan dalam tugas itu sendiri, dan yang sangat terkait dengan kepuasan kerja, kepemilikan pekerjaan, dan kesejahteraan terkait pekerjaan.
 - (b) Cara motivator diperkenalkan dan dikomunikasikan dalam percakapan pemimpin-karyawan sangat penting untuk efektivitas mereka.
- Daripada mencoba untuk memotivasi secara langsung, pemimpin mungkin mendapatkan keuntungan dari mengaktifkan motivasi karyawan mereka melalui pertanyaan terstruktur menggunakan wawasan dari wawancara motivasi.
- Dalam pendekatan itu, pemimpin dan karyawan bersama-sama menciptakan konteks kerja yang memotivasi. Pemimpin mendapat manfaat dari berbagi tugas memotivasi dengan karyawan; karyawan mendapatkan keuntungan dari otonomi dan keterhubungan yang datang dengan penciptaan bersama tersebut.

Bab 13

Kepemimpinan dan Komunikasi

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami hubungan antara kepemimpinan dan komunikasi dalam organisasi
- Menjelaskan pentingnya komunikasi dalam kepemimpinan
- Memahami *conversational leadership* sebagai bagian dari model kepemimpinan
- Mendiskusikan bagaimana komunikasi memegang peranan penting dalam proses kepemimpinan yang baik

Pendahuluan

Komunikasi membawa hubungan manusia dari hakekat ke eksistensi, dari non-temporal ke sejarah. Tanpa komunikasi hubungan manusia adalah bagaikan image yang mencari bentuk. Bagi hubungan manusia, komunikasi adalah seperti plot dalam drama yang menjadi action, atau perkembangan menjadi dinamika. Jadi komunikasi dan hubungan manusia tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian, karena kepemimpinan adalah hubungan manusia, maka komunikasi dan kepemimpinan tidak bisa dipisahkan. Komunikasi dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan.

Studi terbaru telah mendorong pergeseran fokus penyelidikan kepemimpinan dari siapa (ciri kepribadian), apa (perilaku), dan di mana (situasi) ke arah bagaimana kepemimpinan itu dijalankan. Dalam bab ini, setelah secara singkat mengilustrasikan gaya kepemimpinan yang masih ada, akan dijabarkan secara konseptual dan kemudian didukung dengan studi kasus munculnya *conversational leadership* sebagai tanggapan konstruksionis yang muncul terhadap peningkatan dramatis dari kompleksitas organisasi dan pemangku kepentingan. Tujuannya adalah untuk mendukung pembaca untuk memahami pemimpin yang pandai berkomunikasi sebagai pelaksana yang dicirikan oleh kepekaan yang fleksibel dalam menjalin hubungan dengan orang-orang pada saat terjadi gangguan. *Conversational leadership* menunjukkan bagaimana penguasaan dalam *soft skill* akhirnya mempertahankan tujuan perusahaan atau organisasi.

13.1 Setiap Manusia Terlahir sebagai Pemimpin

Setiap manusia yang dilahirkan didunia ini dari awal hingga akhir pada dasarnya adalah pemimpin, setidaknya ia adalah seorang pemimpin bagi dirinya sendiri. Pemimpin merupakan orang yang terpilih dari sekelompok individu yang berfungsi sebagai pemandu, pelatih, serta pemilik kebijakan segala hal terhadap kelompoknya. Sepatutnya pemimpin itu berperilaku yang baik, taat beragama, selalu memikirkan kepentingan yang dipimpinnya dengan tidak melakukan kesalahan yang fatal, serta juga menjadi contoh teladan terhadap apa yang ia pimpin. Pemimpin adalah individu yang memiliki program dan bersama anggota kelompok bergerak untuk mencapai tujuan dengan cara yang pasti.

Untuk menunjukkan bahwa para pemimpin tidak “masuk ke dunia” (dilahirkan) dengan dukungan luar biasa (kemampuan memimpin) adalah dengan menyiratkan bahwa orang-orang “memasuki dunia” (dilahirkan) dengan kemampuan yang sama, dengan talenta yang setara.
Thomas Carlyle 1840

Memang benar, banyak orang yang terlihat secara natural sebagai seorang pemimpin. Dapat dilihat dari bagaimana ia menyikapi sesuatu dan sifat tanggapnya dalam memimpin sebuah situasi tanpa diminta. Menurut dr. Tim Elmore, terdapat dua jenis seorang pemimpin, yaitu “*habitual leader*” dan “*situational leader*”. “*Habitual leader*” adalah orang-orang yang disebutkan sebelumnya, yaitu orang yang cenderung baik dalam memimpin di keadaan apapun. Hal itu telah terbiasa di dalam dirinya. Orang-orang di sekitarnya pun senang akan keputusannya. Memang sangat beruntung memiliki jiwa kepemimpinan yang satu ini. Namun, jangan abaikan “*situational leader*”, yaitu orang yang tidak memiliki sifat natural sebagai pemimpin, namun akan ada situasi-situasi yang bisa mereka manfaatkan untuk menunjukkan kekuatan mereka. Pada kategori ini, semua orang bisa menjadi pemimpin.

Studi kepemimpinan awal didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibuat. Secara khusus, Teori Ciri Kepemimpinan berusaha untuk mengidentifikasi sekumpulan karakteristik atau ciri yang membedakan pemimpin dari pengikut, atau pemimpin yang efektif dari pemimpin yang tidak efektif. Teori-teori ini mengkonseptualisasikan kepemimpinan sebagai fungsi dari ciri-ciri kepribadian. Namun, pemimpin lahir alami yang nyata (atau diduga) sering kali dikenali tidak hanya karena kecenderungan bawaan atau kepribadian mereka, tetapi juga berkat peluang relasional yang muncul di bawah keadaan situasional dan kontekstual tertentu.

Studi Organisasi dan Manajemen yang masih ada telah menyelidiki dinamika melalui mana kepemimpinan dibentuk. Pada akhir 1940-an, sebagian besar penelitian kepemimpinan telah bergeser dari paradigma Teori Sifat (*Trait Theory*) ke paradigma Teori Perilaku (*Behavioral Theory*), yang menganalisis apa yang dikatakan dan dilakukan para pemimpin dalam upaya untuk mengidentifikasi satu gaya kepemimpinan terbaik yang sesuai dengan semua situasi. Sayangnya, meskipun teori kepemimpinan perilaku memberikan kontribusi besar pada penelitian kepemimpinan, ia tidak pernah mencapai tujuannya untuk menemukan satu gaya terbaik. Paradigma perilaku dibangun di atas Teori Sifat sebelumnya untuk fokus pada individu dan kepribadian mereka, perilaku, dan harapan yang relevan dengan hubungan yang mereka bangun dengan orang lain (Hollander, 1978; Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000) dalam mencapai tujuan bersama dan mengejar organisasi kepentingan (Brower, Schoorman, & Tan, 2000; Graen & Uhl-Bien, 1995) dalam konteks organisasi yang sangat terstruktur (Hosking & Morley, 1988). Perspektif ini mengakui ciri-ciri kepemimpinan baik dalam karakteristik individu maupun dalam hubungannya dengan lingkungan di mana kepemimpinan diberikan melalui perilaku dan tindakan.

Sejauh ini, perspektif ini telah mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan terkemuka:

- Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*).

Ini adalah teori kepemimpinan yang hadir pada akhir tahun 1970-an dan awal 1980-an. Dalam teori kepemimpinan ini, baik seorang pemimpin dan pengikut terlibat dalam praktik yang memungkinkan adanya pertukaran antara pengikut dan pemimpin. Dengan kata lain, teori ini digambarkan sebagai suatu asosiasi yang melibatkan pemimpin dan pengikut terjadi karena adanya serangkaian perjanjian antara pemimpin tersebut dengan para pengikutnya.

Menurut Burns (1978) pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antara keduanya. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas.

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

- Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)

Kepemimpinan transformasional mencakup dua elemen yang sangat penting yaitu relasional dan hal-hal yang berurusan dengan perubahan riil. Teori kepemimpinan ini terjadi ketika satu orang atau sekelompok orang berhubungan dengan orang banyak dengan upaya untuk mengangkat posisi atau pencapaian para pemimpin dan pengikut (anggota tim). Dengan kata lain, antara pemimpin dan pengikut saling mengangkat pencapaian mereka sampai kepada tingkat motivasi dan moralitas (semangat) yang lebih tinggi.

Seperti namanya, pendekatan transformasional adalah sebuah proses yang mengubah dan mentransformasikan individu. Pendekatan ini berhubungan dengan nilai-nilai, etika, standar, dan tujuan-tujuan jangka panjang. Kepemimpinan transformasional meliputi: menilai motif para pengikutnya, memuaskan kebutuhan mereka dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya.

Pendekatan ini merupakan sebuah proses yang menggolongkan kepemimpinan berkarisma dan bervisi. Meskipun pemimpin transformasional mempunyai peranan yang sangat penting dalam mempercepat perubahan, para pengikut dan para pemimpin sangat terikat sehingga tidak mungkin dapat lepas dalam proses transformasi (Northouse, 2007).

- Kepemimpinan yang inklusif (*inclusive leadership*)

Para pemimpin inklusif selalu melakukan perbincangan dengan hati dan pikiran mereka. Ini berlangsung setiap kali otak mereka mulai berasumsi tentang sesuatu hal terhadap orang-orang yang mereka temui. Dengan kata lain, mereka akan selalu berusaha untuk memahami bias bawah sadar mereka. Pemimpin inklusif akan mengubah pola pikir mereka untuk berusaha memahami sudut pandang setiap orang, terutama para karyawannya. Ini memang perlu diterapkan, karena tidak semua orang datang dari latar belakang yang sama, memiliki kepercayaan yang sama, bahkan mereka tumbuh besar dengan budaya yang berbeda-beda.

- Kepemimpinan yang Melayani (*servant leadership*)

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin-pelayan (*servant leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandangnya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual. Karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan pelayan dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya

keinginan untuk memimpin. Selanjutnya mereka yang memiliki kualitas kepemimpinan akan menjadi pemimpin. Sedangkan prioritas kepemimpinan pelayan yang pertama dan utama adalah pada pengembangan bawahan yang menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan, lalu terciptanya kepuasan pelanggan yang diikuti dengan keberhasilan yang berkesinambungan.

Saat ini, inovasi dan kesejahteraan karyawan diberikan prioritas tinggi sehingga kepemimpinan yang berakar pada perilaku etis dan kepedulian menjadi sangat penting. Kepemimpinan pelayan mungkin memiliki relevansi khusus karena menambahkan komponen tanggung jawab sosial ke kepemimpinan transformasional dan inklusif (Graham, 1991). Dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain di mana tujuan akhirnya adalah kesejahteraan organisasi, pemimpin yang melayani benar-benar peduli dengan melayani timnya (Luthans & Avolio, 2003; Parolini, Patterson, & Winston, 2009)

Terlepas dari gaya kepemimpinan tertentu, perspektif kepribadian dan perilaku tampaknya ditantang oleh meningkatnya ketidakstabilan organisasi yang dihadapi para pemimpin saat ini dalam skenario kontemporer. Sementara teori kepemimpinan awal mewakili upaya untuk menemukan satu gaya kepemimpinan terbaik, sekarang jelas bahwa kepemimpinan membutuhkan adaptasi dinamis.

Teori kepemimpinan kontingensi mewakili pergeseran paradigma utama ketiga yang menyatakan bahwa seorang pemimpin menjadi efektif harus ada kecocokan yang tepat antara perilaku dan gaya pemimpin, pengikut, dan situasi (Filatotchev & Allcock, 2010; Greenwood & Miller, 2010). Bagaimanapun kita harus mengatakan dalam masyarakat kita bahkan arti dari istilah "pemimpin" dan "pengikut" sedang direvisi. Dan situasinya selalu cair seperti biasa. Pikirkan tentang media sosial, di mana Anda bahkan dapat membeli pengikut Anda di Facebook, dan clicktivism, orang-orang yang bersimpati dengan suatu tujuan hanya dengan mengklik "Like" atau "Follow" untuk memberikan dukungan mereka yang aman, tanpa pikiran, dan seringkali tanpa usaha. Contoh-contoh seperti itu sering kali menghilangkan makna niat dan keputusan kita untuk mengikuti individu-individu hebat dan tujuan mereka di berbagai arena global yang berbeda.

13.2 *Conversational Leadership* sebagai Alternatif

Studi terbaru telah mendorong pergeseran fokus penyelidikan kepemimpinan dari siapa (ciri kepribadian), apa (perilaku), dan di mana (situasi) menjadi bagaimana kepemimpinan. Hal ini menyebabkan munculnya perspektif konstruksionis yang memandang kepemimpinan

sebagai proses di mana tatanan sosial dibangun dan dibentuk kembali (Uhl-Bien, 2006). Berakar pada Teori Konstruksionis Sosial (Fairhurst & Grant, 2010), perspektif ini melihat kepemimpinan sebagai tertanam dalam konteks, mempertimbangkan orang dan konteks sebagai konstruksi sosial yang saling terkait yang dibuat dalam proses sejarah budaya lokal yang sedang berlangsung (Dachler & Hosking, 1995). Oleh karena itu, perspektif relasional tidak berusaha mengidentifikasi atribut atau perilaku pemimpin individu; melainkan berfokus pada proses konstruksi sosial di mana pemahaman tertentu tentang kepemimpinan muncul (Dachler & Hosking, 1995).

Dalam perspektif ini, *converstional leadership* (Groysberg & Slind, 2012) telah dimunculkan sebagai respons yang muncul terhadap peningkatan dramatis dari kompleksitas organisasi dan pemangku kepentingan, yang membutuhkan seorang eksekutif yang dicirikan oleh kepekaan yang fleksibel dalam menguasai hubungan dengan orang-orang pada saat terjadi gangguan. *Converstional leadership* menggambarkan proses pembangunan kolektif tindakan bijak (Hurley & Brown, 2010) melalui percakapan yang intim, dinamis, inklusif, dan interaktif (Groysberg & Slind, 2012). Di tengah ketidakpercayaan sosial dan bisnis, percakapan ini dipandang sebagai cara untuk menghubungkan kembali dan mengarahkan orang, dengan membangun keaslian (Auster & Freeman, 2013; Torp, 2010). Oleh karena itu, seorang eksekutif tidak dapat ditunjuk sebagai pemimpin melalui kelahiran atau penganugerahan; sebaliknya, kepemimpinan muncul dalam hubungan (Cunliffe & Eriksen, 2011; Fairhurst, 2008).

Umumnya, para pemimpin mendorong kinerja organisasi dengan merancang tujuan strategis, yang mereka terjemahkan ke dalam arahan yang diturunkan melalui hierarki sebelum mencapai karyawan, yang tugasnya hanya menerima perintah dan bertindak atas perintah tersebut. Saat ini, model kehidupan organisasi itu pada dasarnya berantakan. Orang-orang, energi mereka, dan kemampuan mereka adalah sumber utama kinerja optimal dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun nilai yang sekarang diberikan orang kepada organisasi bukanlah sesuatu yang dapat dimanfaatkan oleh para pemimpin hanya dengan mengeluarkan perintah dari jajaran eksekutif. Dalam lingkungan di mana karyawan memiliki banyak kekuatan untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi, kemampuan para pemimpin untuk memerintah semakin lemah dan rasa kendali mereka juga semakin lemah.

Converstional leadership menyiratkan komitmen dan pencelupan dalam dinamika manusia. Kepemimpinan bukanlah tentang mengeluarkan dan menerima perintah tapi lebih banyak tentang secara empati mendekati pemangku kepentingan dengan mengenali

sifat polifonik dari kehidupan organisasi dan manajemen hubungan dan merangkul vitalitas tak terduga dari dialog (Groysberg & Slind, 2012). Kepemimpinan ini mendorong proses demokrasi untuk bergerak melampaui *monolog top-down* (Raelin, 2012) memungkinkan praktik partisipatif, yang penting untuk menghadapi lingkungan kontekstual yang terus didefinisikan ulang oleh para aktornya.

Dalam kata-kata David Wythe, seorang penyair perusahaan perintis, "Para pemimpin menghabiskan banyak waktu mereka di bidang hubungan manusia. Tidak ada orang yang tidak dapat melakukannya sendiri: tidak ada satu pikiran pun yang dapat benar-benar memahami apa yang terjadi di sekitar kita saat ini. Pada tingkat kerumitan seperti itu, Anda perlu menciptakan percakapan di mana banyak mata, telinga, imajinasi, dan kecerdasan berpaling dengan Anda ke arah masalah yang dihadapi. Inilah yang saya sebut kepemimpinan percakapan" (Watt, 2010).

Dalam dunia bisnis, setiap pertemuan memberikan kesempatan bagi peserta untuk mengembangkan pemahaman kolektif tentang keterhubungan dan saling ketergantungan mereka. Ketika orang berevolusi dari fokus pada diri sendiri menjadi fokus pada diri sendiri sebagai anggota komunitas yang lebih besar, tujuan pertemuan bergeser dari memecahkan masalah menjadi menciptakan solusi, dari membela kebenaran absolut saat itu untuk mencapai interpretasi yang koheren dan kolektif tentang apa yang mereka inginkan organisasi mereka. menjadi (Jorgensen, 2010). Namun sebagian besar profesional setuju bahwa sebagian besar waktu yang mereka habiskan dalam "mode rapat" dapat digunakan dengan lebih baik.

13.3 Cara Memaksimalkan Waktu Pertemuan

Seorang pemimpin memang sudah seharusnya piawai dalam berkomunikasi, agar informasi yang diberikan kepada bawahan atau pengikutnya dapat diterima dan dipahami dengan baik sehingga tidak menimbulkan perbedaan persepsi. Selain itu, kemampuan berkomunikasi yang dimiliki pemimpin juga akan mempengaruhi berhasil atau tidaknya seorang pemimpin dalam menjalankan tugas maupun tanggungjawabnya.

Pada tahun 1995, sekelompok kecil pemimpin bisnis dan akademis mulai bertemu di rumah Juanita Brown dan David Isaacs di Mill Valley, California. Mereka berencana untuk dialog lingkaran besar pagi itu, meskipun terganggu oleh hujan, mereka tetap menyambut dua lusin peserta. Mereka secara spontan membentuk percakapan kecil di meja yang akrab tentang pertanyaan - pertanyaan yang membuat mereka bersatu,

mencatat pemahaman mereka pada "taplak meja" kertas sementara "Mereka secara berkala menyela percakapan ini untuk bertukar meja sehingga wawasan dan gagasan yang memiliki kekuatan nyata dapat beredar, memperdalam, dan terhubung. Dengan permainan percakapan di meja, mereka dapat melihat pola-pola yang muncul dalam cara berpikir mereka, yang kemudian memperkaya obrolan berikutnya. Sepanjang pagi, proses inovatif mereka improvisasi melahirkan pengalaman kecerdasan kolektif yang mengubah kedalaman, lingkup, dan kualitas inovatif dari kolaborasi mereka. Mereka mendapatkan sebuah penemuan besar : **World Cafe**.

Kemudian, setelah merenungkan apa yang memungkinkan percakapan besar seperti itu mengenai isu-isu strategis kritis, melalui penelitian dan eksperimen di beberapa negara, mereka mengidentifikasi tujuh prinsip desain *World Cafe* yaitu :

1. **Set the Context:** Perjelas tujuan dan parameter yang akan didapatkan dari dialog yang ada.
2. **Create Hospitable Space:** Memastikan adanya lingkungan yang mendukung dan nyaman secara psikologis yang menumbuhkan rasa nyaman dan saling menghormati.
3. **Explore Questions that Matter:** Menentukan pertanyaan-pertanyaan yang bisa menimbulkan kolaborasi.
4. **Encourage Everyone's Contribution:** membuat setiap partisipan berpartisipasi penuh dan saling memberi.
5. **Cross-Pollinate and Connect Diverse Perspectives:** Menggunakan sistem yang meningkatkan perbedaan cara pandang tetapi tetap berfokus pada menjawab pertanyaan-pertanyaan inti.
6. **Listen Together for Patterns, Insights, and Deeper Questions:** berfokus pada berbagi perhatian yang mengarah pada pemikiran kelompok tanpa menghilangkan kontribusi individu.
7. **Harvest and Share Collective Discoveries:** Membuat pengetahuan dan pengertian terlihat dan bisa dilakukan.

The World Café merupakan metode sederhana yang bisa mendapatkan kecerdasan kolektif dari suatu kelompok dan meningkatkan kapasitas dari setiap anggota kelompok untuk melakukan tindakan efektif di dalam mengejar tujuan bersama. Hal ini bisa terjadi karena partisipan mengalami percakapan di meja mereka sebagai pembuka dan kemudian dihubungkan dengan semua meja yang ada di ruangan. Merupakan tanggung jawab utama pemimpin untuk memfasilitasi jenis lingkungan kolaboratif yang saling percaya,

dan percakapan otentik yang memungkinkan organisasi mengakses kecerdasan kolektif anggotanya. Dalam semangat ini, pendidik Florida dan pembawa acara Café, Carolyn Baldwin, menciptakan istilah *Converstional leadership* untuk menggambarkan penggunaan percakapan yang disengaja oleh pemimpin sebagai proses inti untuk menumbuhkan kecerdasan kolektif yang diperlukan untuk menciptakan nilai bisnis dan sosial.

13.4 *Conversational Leadership* Sebagai Individu yang Penuh Perhatian

Kepemimpinan adalah tentang mengatur ritual, rutinitas, dan kebiasaan yang benar setiap hari. Ini tentang disiplin mengembangkan momentum dan memastikan organisasi berjalan ke arah yang benar dan bahwa orang bisa menjadi yang terbaik semampu mereka. Itu membutuhkan percakapan yang berkelanjutan. Pemimpin benar-benar perlu menjadi kelas dunia dalam melakukan percakapan baik secara individu maupun dalam tim. Seorang *Conversational Leader* yang efektif perlu membangun kerangka kerja dan menentukan tujuan yang jelas untuk percakapan tersebut sehingga orang memahami maksud di baliknya. Pemimpin perlu dipersenjatai dengan keahlian untuk melibatkan peserta dan meninggalkan percakapan dengan hal-hal yang dapat ditindaklanjuti

Conversational Leader yang memahami dinamika manusia dan peka terhadap konteks interaksi di sekitarnya terbukti sebagai individu yang penuh perhatian. Perhatian menyiratkan menyadari apa yang baru atau berbeda dalam pengaturan tertentu, baik di lingkungan eksternal atau dalam reaksi dan tanggapan seseorang. Ini mencakup kemampuan untuk secara terbuka menerima sinyal yang beragam, termasuk sinyal yang samar atau berlawanan dengan pengalaman sebelumnya, di mana fokusnya adalah pada mengamati secara langsung, tanpa segera menganalisis, mengkategorikan, atau menilai. Pemimpin yang sadar membiarkan diri mereka sendiri untuk tinggal dengan ketidakpastian tentang makna dan signifikansinya (Dunoon & Langer, 2012).

Conversational Leadership yang berakar pada perspektif konstruksionis dan konteks yang didorong pada manajemen hubungan dan dialog dengan pemangku kepentingan bergantung pada kesadaran juga di mana para pemimpin mengenali setiap saat bahwa masalah yang dihadapi cenderung menjadi perdebatan. Masalah-masalah ini tampak berbeda bagi mereka yang terlibat dan tidak ada jalan tunggal menuju penyelesaian.

Converstional leadership memberi setiap orang suara dan mendorong kepercayaan dan hubungan kerja yang erat. Ini menggunakan percakapan sebagai cara bagi setiap orang dalam organisasi untuk berkomunikasi. *Converstional leadership* pada akhirnya mengarah pada makna bersama, dialog yang sangat menghormati dan mendengarkan secara efektif. Ini adalah solusi yang sama-sama menguntungkan bagi Abisnis serta memberi kekuatan untuk sukses.

13.5 Penilaian *Converstional Leadership*

Meskipun mengukur keefektifan perilaku pemimpin percakapan secara realistis hampir tidak mungkin dicapai, upaya untuk mengukur dan mengukur fenomena untuk memungkinkan para pemimpin dan kolega mereka untuk lebih mengarahkan harapan dan sikap mereka saat ini muncul sebagai perhatian utama dalam dinamika organisasi. Dalam hal ini, upaya terbaru untuk menilai kepemimpinan dari sudut pandang percakapan yang patut dicatat telah dilakukan oleh Schneider, Maier, Lovrekovic, dan Retzbach (2015) yang, menggunakan pendekatan berbasis komunikasi untuk kepemimpinan dan mengikuti kerangka teoritis diinformasikan melalui proses komunikasi antarpribadi dalam organisasi (Hackman & Johnson, 2013), memperkenalkan *Perceived Leadership Communication Questionnaire* (PLCQ), instrumen sederhana dan andal untuk mengukur komunikasi kepemimpinan dari kedua perspektif pemimpin dan rekan kerja. Alat ini terdiri dari skala enam-item mono-dimensi yang mengukur komunikasi kepemimpinan yang dipersepsikan sendiri. Kata-kata dari item skala mencakup pernyataan penilaian diri (*Self-Rating/SR*) dan penilaian orang lain (*Order-Rating/OR*) dan skala mencakup subdimensi komunikasi kepemimpinan berikut:

- Kepekaan terhadap orang lain
 - (SR) Saya peka terhadap kebutuhan orang lain.
 - (OR) Supervisor saya peka terhadap kebutuhan orang lain
- Dedikasi kepada orang lain
 - (SR) Saya suka mengabdikan waktu saya untuk rekan kerja
 - (OR) Supervisor saya sepertinya suka mengabdikan waktunya untuk saya
- Kepuasan tentang pertukaran komunikasi
 - (SR) Saya puas dengan cara komunikasi saya dengan rekan kerja saya
 - (OR) Saya puas dengan cara komunikasi saya dengan supervisor saya
- Pembagian tujuan
 - (SR) Rekan kerja saya dan saya berbagi pemahaman tentang bagaimana kami ingin mencapai tujuan kami

- (OR) Supervisor saya dan saya berbagi pemahaman tentang bagaimana kami ingin mencapai tujuan kami
- Konfrontasi terbuka
 - (SR) Rekan kerja saya dan saya dapat berbicara secara terbuka satu sama lain
 - (OR) Supervisor saya dan saya dapat berbicara secara terbuka satu sama lain
- Pemecahan masalah dan resolusi konflik melalui pembicaraan
 - (SR) Apalagi ketika masalah muncul, kami berbicara satu sama lain lebih intensif untuk menyelesaikan masalah
 - (OR) Terutama ketika masalah muncul, atasan saya dan saya berbicara satu sama lain bahkan lebih intensif untuk menyelesaikan masalah

Skala ini mempertimbangkan secara terpisah tetapi secara bersamaan baik persepsi eksekutif dan karyawannya pada dimensi kepemimpinan yang sama, memungkinkan terjadinya konfrontasi silang persepsi dan analisis kesenjangan. Dari kebanyakan skala yang dikembangkan dalam literatur untuk menilai kepemimpinan, yang baru-baru ini memiliki manfaat untuk memasukkan aspek komunikasi dari peran pemimpin yang saat ini semakin membuktikan perbedaan kepemimpinan sejati dari kepemimpinan dengan penunjukan.

13.6 Penguasaan *Soft Skill*

Revolusi dalam perangkat transportasi, terutama pesawat terbang, memungkinkan kita dalam hitungan jam saja bisa mencapai ke belahan dunia manapun di bumi ini. Kita bisa masuk dalam budaya yang sama sekali berbeda hampir dalam sekejap. Dalam hal ini lebih banyak pekerjaan yang perlu dilakukan untuk mendamaikan sifat kepemimpinan individu, relasional, dan kontekstual. Munculnya *conversational leadership* dapat mewakili hubungan yang menghubungkan dan akhirnya merekonsiliasi berbagai aspek konstruksi kepemimpinan ini. Namun batasan budaya antara Barat dan Timur lambat laun terkikis oleh perkembangan zaman yang semakin pesat dan kuatnya arus globalisasi yang tak terbendung. Sebagaimana dijelaskan oleh Friedman, bahwa globalisasi telah membuat dunia seolah mengecil dan terkesan “sama” di berbagai sisi (dalam Ang et al., 2007)

Selain karena kekakuan idealis, *Converstional leadership* tampaknya mengilhami kehidupan perusahaan dengan semangat humanistik yang berpusat pada hubungan antara manusia sebagai manusia dan bukan hanya roda penggerak roda mesin perusahaan (Gambetti & Biraghi, 2015). Kepemimpinan ini tidak ditentukan dengan pemberian tanggung jawab,

tugas, dan bawahan; melainkan mengandalkan kepekaan yang tajam terhadap kebutuhan, ekspektasi, dan keinginan orang di luar taruhan yang meyakinkan dan pada kemampuan berani untuk berinvestasi dalam peningkatan sisi bisnis yang "lembut".

Menurut Henry Mintzberg ada tiga keterampilan manajemen yang semua pemimpin perlu miliki:

1. Keterampilan teknis atau bisnis melibatkan kemampuan untuk menggunakan metode dan teknik untuk melakukan tugas
2. Pengambilan keputusan atau keterampilan konseptual didasarkan pada kemampuan untuk mengkonsep situasi dan memilih alternatif, untuk memecahkan masalah dan mengambil keuntungan dari peluang
3. Keterampilan antarpribadi mencakup kemampuan untuk memahami, berkomunikasi, dan bekerja dengan baik dengan individu dan kelompok melalui mengembangkan hubungan yang efektif baik di dalam (karyawan) maupun di luar (pelanggan, pemasok, pemangku kepentingan, dan komunitas lainnya) organisasi. Mereka adalah nonteknis dan mereka juga dapat disebut manusia, orang, dan keterampilan lembut. Sekarang karena organisasi adalah ciptaan manusia, dijalankan oleh manusia, inti kepemimpinan menjadi pekerjaan percakapan yang dilakukan berkat keterampilan lunak.

Menurut Berthal (dalam Muqowim, 2012: 5), *soft skills* diartikan sebagai perilaku personal dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja manusia. Elfindri, dkk (2011: 10) mendefinisikan *soft skills* sebagai keterampilan hidup yang sangat menentukan keberhasilan seseorang, yang wujudnya antara lain berupa kerja keras, eksekutor, jujur, visioner, dan disiplin. Lebih lanjut Elfindri menjelaskan bahwa *soft skills* merupakan keterampilan dan kecakapan hidup yang harus dimiliki baik untuk sendiri, berkelompok, atau bermasyarakat, serta berhubungan dengan Sang Pencipta. *soft skills* sangat diperlukan untuk kecakapan hidup seseorang. Menurut Lindsey Pollak, pakar karier multigenerasi dan penulis buku *Becoming The Boss*, *soft skill* adalah aspek yang paling penting untuk dimiliki ketika menjajaki dunia kerja.

Soft skills adalah kemampuan non-teknis yang secara alami ada pada diri seseorang, termasuk kemampuan dalam komunikasi, kepemimpinan, dan sosialisasi. Atribut *soft skills* meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter, dan sikap. *Soft skills* ini tidak bisa didapat dengan cara dihafal atau dipelajari dalam jangka waktu yang singkat

Sebuah studi terbaru yang dilakukan oleh *Institute for Labour Studies* (2010) bekerja sama dengan beberapa sekolah bisnis terkemuka di dunia menawarkan pemahaman tentang soft skill paling berharga untuk masa depan. Calon pemberi kerja di lebih dari 300 perusahaan diminta untuk menunjukkan apa yang mereka yakini sebagai *soft skills* terpenting di masa depan. Di antara hasil survei ini, lebih dari 64% pemberi kerja menyebutkan kerja tim, 54% keterampilan pemecahan masalah, 36% menilai kemampuan pengambilan keputusan, dan 35% keterampilan komunikasi interpersonal. Semua pengusaha menghargai keterampilan pembinaan dan kemampuan untuk memfasilitasi dialog di antara *soft skills* terpenting untuk masa depan (Dixon, Belnap, Albrecht, & Lee, 2010).

Tidak hanya *soft skills* yang dianggap semakin penting untuk keberhasilan organisasi di masa-masa perubahan dan ketidakstabilan yang terus menerus ini, tetapi mereka juga sangat sulit untuk ditransfer melalui pelatihan. Bukti anekdotal baru-baru ini telah menekankan bahwa pelatihan *soft skills* secara signifikan lebih kecil kemungkinannya untuk ditransfer dari pelatihan ke pekerjaan daripada pelatihan keterampilan keras karena mereka sangat spesifik dan tidak dapat direplikasi (Laker & Powell, 2011). Kurangnya transfer *soft skills* ini mengakibatkan pemborosan waktu, tenaga, dan uang yang sangat mahal bagi perusahaan. Itu menunjukkan pentingnya organisasi untuk mengungkap, memelihara, dan mendukung ekspresi kemampuan kepemimpinan percakapan dalam diri para eksekutif mereka, karena dialog dan interaksi yang ko-konstruktif sebagai elemen kunci dari kepemimpinan semacam ini merupakan bahan bakar tujuan yang mendorong pengembangan *soft skills* di individu.

Studi Kasus : Soft Skill Memberikan Hasil Sulit!

Chairman dan CEO Starbucks, Howard Schultz, mengambil jurusan Komunikasi di Northern Michigan University. Keterampilan dan nilai "lunak" -nya membantu menghidupkan kembali perusahaan pada tahun 2007 ketika penjualan dan harga saham raksasa kopi itu anjlok. Schultz kembali ke perannya sebagai CEO dan menghidupkan kembali merek melalui campuran hasrat, cinta, dan inspirasi yang keras kepala. Melihat kembali tantangan tersebut, Schultz menjelaskan kepada Oprah, "Kami telah tersesat. Mengejar keuntungan menjadi alasan kami berada dan itu bukan alasan Starbucks berbisnis... Kami berada dalam bisnis yang melampaui ekspektasi pelanggan kami "(Gallo, 2013).

Langkah pertama Schultz adalah mengumpulkan 10.000 manajer Starbucks dan mengadakan pertemuan selama empat hari di New Orleans (Gallo,

2013). Tujuannya? Menginspirasi, mengajak, dan menantang. Dalam empat tahun perusahaan harus mencapai rekor laba, pendapatan, dan harga saham tertinggi.

Bagi Schultz, bumbu utamanya bukanlah kopi; akan tetapi manusia dan hubungan. Menurut Schultz, "Starbucks adalah merek pengalaman klasik dan pengalaman tersebut menjadi mesti dihidupkan oleh karyawannya sendiri. Satu-satunya keunggulan kompetitif yang kita miliki adalah hubungan yang kita miliki dengan orang-orang kita dan hubungan yang telah mereka bangun dengan pelanggan kita" (Gallo, 2013). Dalam bukunya, *Pour Your Heart into It*, Schultz mengungkapkan jiwa seorang pendongeng dan keyakinan yang mendalam pada martabat kerja keras dan pekerja.

Pada tahun 1961, Fred Schultz yang merupakan ayah dari Howard mengalami kecelakaan yang membuat pinggul dan pergelangan kakinya patah. Dengan kaki yang dilapisi gips, Fred Schultz tidak mampu bekerja dan menghasilkan uang untuk memenuhi kebutuhan keluarganya. Ayah Howard benar-benar dalam keadaan yang memprihatinkan dengan tidak adanya asuransi kesehatan, tidak ada pekerjaan, dan tidak ada pesangon yang diberikan. Pengalaman yang menimpa ayahnya menjadi inspirasi Howard untuk memperlakukan para karyawannya dengan baik. Melalui kepemimpinannya, para karyawan Starbucks mendapatkan manfaat kesehatan, bantuan biaya kuliah, saham yang dibagikan kepada karyawan dan lain sebagainya. Howard Schultz memiliki visi untuk membangun perusahaan yang mampu memperlakukan orang dengan rasa hormat dan martabat.

Esensi "lembut" dari kesuksesan luar biasa Starbucks terungkap lebih lanjut dalam buku Howard Behar tahun 2009, *It's Not About the Coffee: Lessons on Putting People First From A Life at Starbucks*. Behar, seorang eksekutif senior Starbucks selama 20 tahun, mengungkapkan sepuluh prinsip kepemimpinan inti yang mendorong kesuksesan perusahaan. Tak satu pun dari mereka tentang kopi. Daftar tersebut juga tidak mencakup prinsip-prinsip "keras" yang terkait dengan manajemen komando dan kendali tradisional. Sebaliknya, Behar memuji kebajikan dalam membangun budaya saling percaya dan mendefinisikan kesuksesan dengan cara perusahaan mengembangkan karyawannya. Behar menghubungkan kesuksesan Starbucks dengan komitmen tulusnya untuk mendengarkan, empati, dan "komunikasi dengan hati" (Behar & Goldstein, 2009).

Starbucks memiliki satu misi sederhana: Memberikan inspirasi dan menumbuhkan semangat manusia, untuk satu orang, satu cangkir dan satu lingkungan pada suatu waktu. Pernyataan misi ini bukan hanya sekedar isapan jempol belaka, karena Starbucks telah melayani selama lebih dari 4 dekade. Starbucks menjadi pelarian bagi siapapun yang membutuhkan tempat istirahat dari kesibukan setiap harinya. Starbucks sangat cocok menjadi tempat pertemuan bagi sesama rekan kerja, relasi kerja dan juga cocok digunakan untuk pertemuan. Starbucks selalu ingin memberikan yang terbaik, tidak peduli berapa usia mereka, apa profesi mereka atau dimana mereka berada, mereka mampu menjadi tempat bersantai, bekerja dan juga bersosialisasi. Dan saat ini Starbucks menjadi salah satu pemain kedai kopi asal Amerika Serikat yang termasuk terkenal di Indonesia. Kedai kopi terbesar di dunia ini memiliki lebih dari 20 ribu kedai di 65 negara. Di Indonesia sendiri, kedai Starbucks pertama muncul pada 2002 di Plaza Indonesia. Pada akhir 2014, Starbucks sudah memiliki 200 kedai di beberapa kota besar.

Pertanyaan Diskusi

1. Keunggulan kompetitif Starbucks' adalah hubungan perusahaan dengan karyawannya dan karyawan memiliki dengan pelanggan mereka. Apakah anda merasa bahwa dia over-menekankan pentingnya hubungan atau bahwa dia benar? Kenapa?
2. Pikirkan tentang hubungan dalam kehidupan anda yang penting dan ditandai dengan kepercayaan. Uraikan sifat-sifat dari hubungan itu yang membuat mereka begitu kuat dan berharga bagi anda? Apakah Anda pikir kualitas-kualitas itu adalah im. Penting untuk membangun hubungan yang kuat antara majikan dan karyawan dan/ atau karyawan dan pelanggan?
3. Dapatkah anda memikirkan organisasi apa pun (termasuk bisnis, merek, dan nirlaba) yang anda rasa setia kepadanya? Yang mana? Apa yang timbul dari mereka yang membangkitkan loyalitas anda?

Studi Kasus : Karyawan yang Gembira Memberikan Pelayanan Pelanggan yang Hebat

Zappos adalah toko sepatu online. Di Indonesia, Zappos mungkin kurang begitu dikenal. Namun di Amerika Serikat, nama Zappos sangat terkenal dengan pelayanannya yang luar biasa. Padahal, Zappos tidak pernah memasang iklan. Metode pemasarannya hanya mengandalkan jurus dari mulut ke mulut. Tak heranlah, banyak orang terperangah ketika perusahaan belia ini dinobatkan sebagai salah satu perusahaan dengan pelayanan terbaik di dunia. Zappos juga masuk daftar di Majalah Fortune sebagai salah satu perusahaan tempat bekerja terbaik tahun 2009. Selain reputasinya, prestasi penjualan Zappos pun luar biasa. Omsetnya mencapai US\$ 1 miliar per tahun hanya dalam waktu 8 tahun sejak berdirinya. Dan, pada 2009 Zappos diakuisisi Amazon senilai US\$ 1,2 miliar.

Yang istimewa dari Zappos adalah budayanya. Semua karyawannya – dari CEO sampai level terbawah – berorientasi memberikan bukan saja pelayanan terbaik, melainkan pelayanan yang luar biasa. Tony Hsieh sebagai CEO Zappos menyatakan bahwa perusahaan yang dinahkodainya adalah mengenai memberikan kegembiraan bagi dunia. Untuk memastikan kegembiraan tersebut diberikan dengan tulus, Tony memastikan bahwa kegembiraan tersebut dimulai dari dalam, dari para insan perusahaan Zappos. Karyawan yang gembira mampu memberikan pelayanan pelanggan yang hebat dan hal ini sangat sejalan dengan cita-cita Zappos.

Pelayanan luar biasa itu, dalam bahasa Zappos disebut Wow. Sebuah pelayanan yang bisa membuat pelanggannya berteriak wow. Inilah yang ingin dicapai Zappos. Jadi, bila banyak perusahaan hanya berusaha memberikan pelayanan terbaik, perusahaan itu belum selevel dengan Zappos yang berusaha memberikan pengalaman wowness kepada pelanggannya. Dengan menggunakan bahasa yang sederhana, enak dibaca dan kadang jenaka, Tony menceritakan bagaimana Zappos bisa melakukannya. Tony memiliki sebuah pemikiran bahwa di zaman informasi dewasa ini, informasi berjalan secepat kilat. Sebuah kesalahan dalam pelayanan akan langsung terpampang di Internet melalui blog, Facebook, Twitter dsb. Sehingga, tidak masuk akal lagi membentuk sebuah positioning dengan menggunakan perusahaan periklanan dan memasang iklan mahal apabila sebuah video YouTube yang menjelek-jelekkan suatu merek langsung melenyapkan investasi merek Anda. Dalam situasi ini, budaya sama dengan merek. Sebuah

budaya yang luar biasa, yang tulus dan jujur, akan bisa menyampaikan merek perusahaan kepada pelanggan.

Itulah salah satu sebab mengapa Zappos tidak pernah mau melakukan outsourcing untuk call centre-nya. Bahkan, markas perusahaan dipindahkan ke Las Vegas, agar bisa lebih dekat dengan call centre-nya. Para karyawan call centre juga tidak diberi target penanganan pelanggan, atau kuota lamanya pelayanan pelanggan. Bahkan, call centre diberi wewenang memutuskan sesuatu, semuanya demi kepuasan pelanggan. Pernah salah seorang teman Tony bercanda menelepon ke *call centre* Zappos dan memesan pizza. Walau sempat bingung, karyawan Zappos yang menerima telepon itu tidak marah, bahkan mencari informasi mengenai restoran pizza yang dekat dengan posisi penelepon saat itu.

Dalam bukunya yang berjudul *Drive*, Dan Pink mengatakan bahwa saat kebutuhan utama seseorang dipenuhi, uang tidak lagi menjadi motivasi orang bekerja. Pada keadaan ini, seseorang membutuhkan otonomi, mastery (penguasaan) dan tujuan. Inilah yang dipraktikkan Tony di Zappos. Tujuan Zappos adalah mengantarkan kebahagiaan bagi para pelanggannya dan misi ini dipercaya oleh para Zapponians (sebutan bagi karyawan Zappos).

Pelayanan pelanggan yang diberikan Zappos termasuk praktik-praktik yang dirasa nyeleneh, antara lain kebijakan pengembalian produk dalam 365 hari, layanan antar dan pengembalian gratis, layanan pelanggan 24 jam, telepon bebas pulsa yang terpajang di bagian atas setiap laman situs Zappos, dan panduan untuk menghubungi kompetitor jika Zappos tidak mampu memuaskan permintaan pelanggan.

Kebijakan pelayanan pelanggan Zappos dapat dikatakan benar-benar terlihat sangat lain dari yang lain, misalnya dalam hal kontak pelanggan melalui telepon bebas pulsa. Sebagaimana diketahui bersama para praktisi dan pengelola merek, rata-rata pusat panggilan telepon adalah bagian yang diusahakan berjalan sangat efisien dalam hal biaya. Karenanya, suatu hal jamak untuk mengetahui layanan pelanggan melalui telepon yang dialih dayakan ke pihak lain alias tidak dilaksanakan secara langsung oleh si pengelola merek.

Zappos melihat layanan pelanggan melalui telepon secara berbeda. Tony menyampaikan bahwa pusat panggilan telepon tidak dipandang sebagai

pengeluaran, namun sebagai kesempatan yang belum teraih oleh banyak perusahaan, tidak hanya karena dapat menjadi pemasaran getok tular, tetapi juga karena potensi untuk meningkatkan nilai-nilai konsumen dalam jangka panjang. Maka, Zappos pun menjalankan sendiri layanan kontak teleponnya dan tidak dialih dayakan ke pihak lain karena inilah kekuatan utama perusahaan, layanan pelanggan. Para penerima telepon di Zappos bertugas memberikan WOW kepada para konsumen. Mereka menjawab telepon dengan cerita tanpa teks.

"Di Zappos kami memiliki tujuan yang berbeda, yaitu membuat orang menjadi lebih happy. Anda harus bisa menginspirasi karyawan Anda, lebih dari company culture yang terpampang di dinding kantor, tetapi lebih ke bagaimana untuk selalu hidup lebih baik di kehidupan personal dan banyak lainnya," ungkap Tony Hsieh.

Ringkasan Bab

Dalam bab ini, kami mendukung kepemimpinan percakapan sebagai respons yang muncul terhadap peningkatan dramatis kompleksitas organisasi dan pemangku kepentingan, yang membutuhkan seorang eksekutif yang dicirikan oleh kepekaan yang fleksibel dalam menguasai hubungan dengan orang-orang pada saat terjadi gangguan.

Tidak peduli siapa kita dan apa yang kita lakukan, pemimpin sejati adalah ahli yang cerdas tentang bagaimana kepemimpinan yang merupakan proses pembangunan kolektif tindakan bijak melalui percakapan yang intim, dinamis, inklusif, dan interaktif. Seperti yang ditunjukkan di Kafe Dunia. Dalam kerangka kepemimpinan percakapan, soft skill saat ini menjadi kemampuan manusia yang paling dicari di pasar kerja. Meskipun mengukur keefektifan soft skill secara realistis hampir tidak mungkin dicapai, upaya untuk mengukur dan mengukur fenomena untuk memungkinkan para pemimpin dan rekan mereka untuk lebih mengarahkan harapan dan sikap mereka saat ini muncul sebagai perhatian utama dalam dinamika organisasi. Dalam hal ini, upaya terbaru untuk menilai kepemimpinan diwakili oleh Kuesioner Komunikasi Kepemimpinan Perceived. Terakhir, kekuatan soft skill dalam memberikan hasil yang sulit terlihat jelas dalam studi kasus Starbucks dan Zappos.

Kepemimpinan dan Keterandalan

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami pengertian *dependability* dalam kerja
- Menjelaskan penggunaan *the Bases of Competence*
- Memahami sifat-sifat kepemimpinan yang dapat diandalkan

Pendahuluan

Dependability (keterandalan/dapat diandalkan) berkaitan dengan kepemimpinan melalui berbagai keterampilan manajerial. Ini tidak hanya memenuhi tenggat waktu (meskipun itu sangat penting), tetapi berkaitan dengan ketepatan waktu dan sikap para pemimpin terhadap keterandalan pekerja. *Dependability* – Ketergantungan adalah kemampuan tim untuk saling mengandalkan, percaya bahwa semua anggota mampu melakukan pekerjaan tepat waktu dan berkualitas tinggi. Dalam bab ini kita akan mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan dan keterandalan dalam konteks keterampilan kerja yang penting. Keterampilan didasarkan pada "*The Bases of Competence*" (Berdrow & Evers, 2009, 2010, 2013; Evers & Rush, 1996; Evers, Rush, & Berdrow, 1998). Model ini terdiri dari empat dasar, yang masing-masing terdiri dari empat atau lima keterampilan khusus di tempat kerja.

Keterandalan dapat didefinisikan sebagai "layak dipercaya." Selain itu, seorang pekerja mungkin memikirkan keterandalan manajernya dalam istilah: "ketika Anda selalu melakukan semua yang Anda katakan akan dan tidak pernah membuat janji yang tidak dapat Anda tepati". Dengan adanya keterandalan, karyawan/seorang pemimpin tidak melakukan pengecekan dan pemingatan pekerjaan berulang-ulang karena sudah paham dengan pekerjaan dan tanggungjawabnya tanpa supervisi yang ketat.

Kepemimpinan sering diartikan sebagai seni untuk meyakinkan sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh pemimpin. Ini mirip dengan manajemen tetapi dalam konsep yang lebih luas tidak selalu terkait dengan manajer. Inti dari kepemimpinan terkait dengan *dependability* di mana pemimpin atau manajer yang baik melakukan apa yang dia katakan akan dia lakukan. Kepemimpinan adalah konsep yang jauh lebih luas daripada *dependability* yang terdiri dari banyak keterampilan yang harus digunakan secara

berkelanjutan. Untuk tujuan kita dalam bab ini, kita akan menggunakan keterampilan "*The Bases of Competence*".

14.1 Definisi *Bases of Competence*

The Bases of Competence (Dasar Kompetensi) menjelaskan keterampilan dan kompetensi apa yang dibutuhkan siswa untuk berhasil di tempat kerja saat ini dan merinci bagaimana perguruan tinggi dan universitas dapat memperkuat kurikulum untuk mengembangkan keterampilan ini pada mahasiswa sarjana mereka. Buku ini membahas perbedaan berkelanjutan antara keterampilan yang dikembangkan di perguruan tinggi dan keterampilan penting yang dibutuhkan dalam lingkungan tempat kerja yang dinamis.

The Bases of Competence dikembangkan dalam proyek penelitian yang disebut "*Making the Match between University Graduates and Corporate Employers*" (Evers et al., 1998; Evers & Rush, 1996). Sebanyak 1.610 mahasiswa dan lulusan universitas menyelesaikan tiga gelombang kuesioner. Manajer juga diminta untuk mengisi kuesioner tentang topik yang sama. Topik yang dibahas meliputi kompetensi keahlian, permintaan di masa depan dan pertanyaan terkait. Hasil utama dari proyek ini adalah model keterampilan yang dibutuhkan lulusan universitas dalam pekerjaan perusahaan. Kami mengembangkan model 18 keterampilan terlebih dahulu dan kemudian meringkas keterampilan menjadi empat dasar: "Mengelola Diri", "Berkomunikasi," "Mengelola Orang dan Tugas," dan "Memobilisasi Inovasi dan Perubahan" (Tabel 14.1). Satu keterampilan, "Kuantitatif," dikeluarkan dari analisis karena tidak menganalisis faktor dengan keterampilan lain. Oleh karena itu, kami memiliki model 17 keterampilan yang menggabungkan empat dasar kompetensi.

Mengelola Diri didefinisikan sebagai "terus mengembangkan praktik dan rutinitas internalisasi untuk memaksimalkan kemampuan seseorang untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan yang selalu berubah" (Evers et al., 1998, hal. 5). Ini terdiri dari empat keterampilan: "Belajar," "Organisasi Pribadi / Manajemen Waktu," "Kekuatan Pribadi," dan "Pemecahan Masalah / Analitik" (definisi keterampilan ada di Tabel 14.1).

Berkomunikasi didefinisikan sebagai: "berinteraksi secara efektif dengan berbagai individu dan kelompok untuk memfasilitasi pengumpulan, pengintegrasian, dan penyampaian informasi dalam berbagai bentuk (misalnya, verbal, tertulis)" (Evers et al., 1998, hal. 5). Berkomunikasi juga terdiri dari empat keterampilan: "Interpersonal", "Mendengarkan", "Komunikasi Lisan", dan "Komunikasi Tertulis".

Kompetensi ketiga, Mengelola Orang dan Tugas, didefinisikan sebagai: "Menyelesaikan tugas di tangan dengan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan pengendalian baik sumber daya dan orang" (Evers et al., 1998, hal. 5). Mengelola Orang dan Tugas adalah satu-satunya dasar yang terdiri dari lima keterampilan: "Koordinasi," "Pengambilan Keputusan," "Kepemimpinan / Pengaruh," "Mengelola Konflik," dan "Perencanaan dan Pengorganisasian."

Kompetensi terakhir, Mobilisasi Inovasi dan Perubahan, didefinisikan sebagai: "konseptualisasi, serta pengaturan dalam gerak, cara memulai dan mengelola perubahan yang melibatkan penyimpangan signifikan dari mode saat ini" (Evers et al., 1998, hlm. 5). Ini terdiri dari empat keterampilan: "Kemampuan untuk Konseptualisasi", "Kreativitas / Inovasi / Perubahan," "Pengambilan Risiko," dan "Visi."

Tabel 14.1
Basis Kecakapan Dan Keterampilan Spesifik

Mengelola diri :
Pembelajaran: melibatkan kemampuan untuk memperoleh pengetahuan dari pengalaman sehari-hari dan pengalaman pendidikan formal
Organisasi diri / manajemen waktu: melibatkan pengelolaan beberapa tugas sekaligus, mampu menetapkan prioritas dan mengalokasikan waktu secara efisien untuk memenuhi tenggat waktu
Kekuatan pribadi: terdiri dari mempertahankan tingkat energi yang tinggi; memotivasi diri sendiri untuk berperan pada tingkat kinerja yang optimal; kemampuan dalam menghadapi situasi stres; mempertahankan sikap positif; bekerja secara mandiri, dan menanggapi kritik yang membangun dengan tepat
Pemecahan masalah / analitik: terdiri dari mengidentifikasi, memprioritaskan, dan memecahkan masalah; secara individu atau kelompok. Termasuk kemampuan untuk mengajukan pertanyaan yang tepat, memilah-milah banyak segi dari suatu masalah, dan menyumbangkan ide serta jawaban mengenai masalah tersebut.
Berkomunikasi :
Interpersonal: melibatkan bekerja dengan baik dengan orang lain, memahami kebutuhan mereka dan bersimpati dengan mereka
Mendengarkan: melibatkan perhatian saat orang lain berbicara, dan menanggapi komentar orang lain secara efektif selama percakapan
Komunikasi lisan: melibatkan kemampuan menyajikan informasi secara lisan kepada orang lain, baik secara pribadi maupun dalam kelompok
Komunikasi tertulis: melibatkan penulisan laporan formal dan korespondensi bisnis yang efektif, serta catatan dan memo informal
Mengelola orang dan tugas-tugas:
Koordinasi: melibatkan kemampuan untuk mengoordinasikan pekerjaan orang lain dan mendorong hubungan tim yang positif
Pengambilan keputusan: melibatkan pengambilan keputusan tepat waktu berdasarkan penilaian menyeluruh dari efek jangka pendek dan jangka panjang dari keputusan, mengenali implikasi politik dan etika, dan mampu mengidentifikasi mereka yang akan terpengaruh oleh keputusan yang dibuat

Kepemimpinan / pengaruh: melibatkan kemampuan untuk memberikan arahan dan bimbingan kepada orang lain dan untuk mendelegasikan tugas kerja kepada orang lain dengan cara yang terbukti efektif, dan memotivasi orang lain untuk melakukan yang terbaik
Mengelola konflik: melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi sumber konflik antara diri sendiri dengan orang lain, atau di antara orang lain, dan mengambil langkah untuk mengatasi ketidakharmonisan
Perencanaan dan pengorganisasian: melibatkan kemampuan untuk menentukan tugas yang akan dilaksanakan untuk memenuhi tujuan, mungkin menugaskan beberapa tugas kepada orang lain, memantau kemajuan yang dibuat terhadap rencana, dan merevisi rencana untuk memasukkan informasi baru
Memobilisasi inovasi dan perubahan:
Kemampuan untuk membuat konsep: melibatkan kemampuan untuk menggabungkan informasi yang relevan dari sejumlah sumber, untuk mengintegrasikan informasi ke dalam konteks yang lebih umum, dan untuk menerapkan informasi ke konteks baru atau yang lebih luas.
Kreativitas / inovasi / perubahan: melibatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi untuk perubahan, kadang-kadang memulai perubahan dan memberikan solusi "baru" terhadap sebuah masalah
Pengambilan risiko: melibatkan pengambilan risiko yang wajar dengan mengenali cara alternatif atau berbeda untuk memenuhi tujuan, sementara pada saat yang sama mengenali potensi hasil negatif dan memantau kemajuan menuju tujuan yang ditetapkan
Visioning: melibatkan kemampuan untuk membuat konsep masa depan organisasi atau grup dan memberikan jalur inovatif untuk diikuti oleh organisasi atau grup.

Nilai peringkat untuk siswa, lulusan, dan manajer berada di antara "tinggi" dan "rata-rata" pada skala lima poin ("sangat tinggi" hingga "sangat rendah") untuk semua keterampilan. Dalam kisaran ini terdapat perbedaan yang menarik. Berkomunikasi dan Mengelola Diri secara konsisten dinilai lebih tinggi dari Memobilisasi Inovasi dan Perubahan serta Mengelola Orang dan Tugas (Evers et al., 1998, hal. 43). Karyawan baru secara konsisten memberi diri mereka skor Memobilisasi Inovasi dan Perubahan dan Mengelola Orang dan Tugas yang lebih rendah daripada kelompok lain dan menilai diri mereka lebih tinggi pada dua basis lainnya (Evers et al., 1998, hal 44).

Kami juga bertanya kepada responden kami keterampilan mana yang menurut mereka akan paling dibutuhkan di masa depan dan mana yang perlu ditingkatkan. Visi, kreativitas, dan pengambilan risiko dari dalam basis Mobilisasi Inovasi dan Perubahan dirasa menjadi permintaan tertinggi di masa depan (namun mendapat peringkat terendah dalam hal kompetensi). Selain itu, kepemimpinan dan pengelolaan konflik dari dasar Mengelola Orang dan Tugas dipandang sebagai keterampilan penting bagi lulusan universitas dalam pekerjaan perusahaan. Ketika ditanya mana dari 17 keterampilan yang paling membutuhkan perbaikan, kepemimpinan menempati urutan pertama (Evers & Rush, 1996, hlm. 292). Perlu dicatat bahwa meskipun penelitian dilakukan beberapa waktu lalu, model tersebut telah diverifikasi dalam beberapa penelitian (Berdrow & Evers, 2009, 2010, 2013).

Jadi, kami memiliki kepemimpinan sebagai keterampilan yang membutuhkan peningkatan kompetensi sekaligus diminati di masa depan. Secara keseluruhan, dasar dan keterampilan terkait dapat dianggap berkontribusi pada ketergantungan di tempat kerja. Kepemimpinan dan ketergantungan adalah konsep abstrak yang menggabungkan sejumlah dimensi. Basis membantu untuk memahami hubungan antara kepemimpinan dan ketergantungan. *Managing Self* berfokus pada memiliki kekuatan untuk belajar menghadapi berbagai tugas dan mampu menangani masalah yang terjadi. Ini adalah fondasi untuk dapat diandalkan dan berfungsi sebagai pemimpin yang baik. Pemimpin belum tentu manajer; seorang individu yang bekerja dalam sebuah organisasi mungkin berada dalam sebuah tim dan perlu mengambil alih kepemimpinan proyek tertentu. Individu yang wiraswasta perlu bertindak sebagai pemimpin ketika mereka berurusan dengan klien dan organisasi lain.

Berkomunikasi adalah kompetensi dasar penting lainnya dalam hal bekerja dengan orang lain. Berkomunikasi yang sangat baik jelas merupakan tanda pemimpin yang dapat diandalkan. Rekan kerja, supervisor, dan mereka yang diawasi harus memahami apa yang dikomunikasikan individu secara tertulis, lisan, dan melalui komputer untuk menjadi pekerja dan pemimpin yang dapat diandalkan.

Mengelola Orang dan Tugas adalah inti dari ketergantungan dan hubungannya dengan kepemimpinan. Koordinasi, pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, serta perencanaan dan pengorganisasian semuanya terkait dengan kepemimpinan. Menjadi pemimpin yang dapat diandalkan bergantung pada seberapa baik keterampilan ini digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Kami memasukkan kepemimpinan sebagai keterampilan dalam kompetensi dasar ini karena kepentingannya. Mobilisasi Inovasi dan Perubahan adalah kompetensi dasar yang kompleks terkait dengan pemahaman masalah dan hubungannya dengan sumber daya dan memvisualisasikan solusi kreatif. Ini juga mencakup pengambilan risiko yang hati-hati bila diperlukan untuk solusi masalah yang kompleks. Ini adalah elemen terakhir dalam pengembangan pemimpin yang sukses dan dapat diandalkan.

14.2 Kinerja Pemimpin Yang Dapat Diandalkan

Pemimpin adalah sosok yang diandalkan dalam suatu organisasi, tetapi tidak dapat dipungkiri banyak pemimpin yang mendapatkan apresiasi yang tidak selayaknya. Tidak perlu heran jika sosok pemimpin dijadikan indikator baik buruknya suatu organisasi. Kebanyakan mereka berpikir bisa saja menjadi pemimpin yang efektif tanpa harus disukai

oleh bawahannya, tetapi tidak demikian, ternyata menjadi orang yang menyenangkan penting bagi kepemimpinan. Pengaruh pemimpin dapat dinilai melalui kredibilitas, integritas, pengambilan keputusan, kompetensi, dan kemampuan mereka untuk menyampaikan visi. Pada analisis tingkat lokal inilah, kegiatan antarpribadi, tingkat kelompok itulah, difokuskan penilaian terhadap hasil kinerja.

Kompetensi apa yang dibutuhkan seorang pemimpin untuk secara efektif memengaruhi pekerjaan dan arah orang lain. Pemimpin yang dapat diandalkan untuk melakukan apa yang mereka katakan akan mereka lakukan dan tidak mengejutkan orang lain. Intinya, nilai kepemimpinan ada pada pemimpin sebagai pemungkin kinerja individu, tim, dan organisasi. Sekarang kita fokus pada hasil kinerja pemimpin yang dapat diandalkan ini. Bagaimana kita tahu jika pemimpin yang dapat diandalkan mencapai hasil kinerja tinggi? Beberapa tindakan dan interaksi mereka dengan tugas dan orang-orang yang terlibat dalam tugas itu, para bawahan berikut ini dapat dijadikan tolak ukur :

(a) *membangun hubungan dengan stakeholder : penilaian 360°*

Agar seorang pemimpin dapat mencapai tujuan atau hasil dengan memandu pekerjaan orang lain, mereka harus menyadari semua yang dapat berdampak, atau akan terpengaruh, tidak hanya oleh keputusan dan tindakan mereka sendiri tetapi juga keputusan dan tindakan terhadap orang-orang yang mereka memimpin. Penilaian 360 Derajat adalah metode penilaian perilaku kerja dan kompetensi yang sumber penilaiannya berasal dari diri sendiri, atasan, rekan bekerja (peer group), dan para bawahan (bagi pegawai yang menduduki jabatan struktural).

Pertimbangan 360 derajat dari semua pemangku kepentingan ini sangat penting untuk membuat pilihan yang tepat, mengantisipasi, dan menanggapi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (analisis SWOT). Bahkan jika tidak semua tujuan pemangku kepentingan dapat terpenuhi, tujuan tersebut harus dipertimbangkan. Titik buta akan menimbulkan kejutan yang dapat membahayakan seluruh tim dan / atau organisasi. Analisis ini bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengidentifikasi dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan yang relevan. Ini membutuhkan semua kompetensi dasar. Keterampilan pemecahan masalah / analisis dan pembelajaran penting untuk memetakan pemangku kepentingan, dan memasukkan masukan yang mereka berikan ke dalam keputusan dan tindakan kepemimpinan yang efektif, membimbing tim di sekitar ancaman dan ke dalam bidang peluang. Komunikasi yang efektif, khususnya mendengarkan, adalah sarana yang melaluinya koneksi dibuat, hubungan dibentuk, dan informasi penting dikumpulkan. Koordinasi dan

pengambilan keputusan mengubah informasi menjadi langkah selanjutnya yang berguna. Kemungkinan keahlian yang paling penting adalah kemampuan untuk membuat konsep, menggabungkan, mengkontekstualisasikan ulang, dan menerapkan informasi yang relevan ke konteks baru atau yang lebih luas.

Analisis ini bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengidentifikasi dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan yang relevan. Ini mencakup semua kompetensi dasar. Keterampilan memecahkan masalah/analisis dan pembelajaran adalah penting untuk memetakan pemangku kepentingan, dan memasukkan masukan yang mereka berikan ke dalam keputusan dan tindakan kepemimpinan yang efektif, membimbing tim di sekitar ancaman dan ke dalam bidang-bidang kesempatan. Komunikasi yang efektif, khususnya dalam mendengarkan, adalah kendaraan yang melaluinya hubungan dibuat, hubungan dibentuk, dan informasi penting dikumpulkan. Koordinasi dan pengambilan keputusan mengubah informasi menjadi langkah berikutnya yang berguna. Potensi keterampilan yang paling penting adalah kemampuan untuk mengkonsep, mengkombinasikan, mengkonfigurasi kembali, dan menerapkan informasi yang relevan ke konteks baru atau lebih luas.

Dalam proses melakukan analisis pemangku kepentingan, seorang pemimpin yang dapat diandalkan juga mengumpulkan informasi tentang kinerja mereka sendiri, dan menggunakan informasi itu untuk memperbaiki gaya mereka, hubungan mereka dengan bawahan, dan untuk terus mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka. Pembelajaran yang terus-menerus ini membangun kepercayaan dan mengomunikasikan pentingnya pengembangan keterampilan yang dikelola sendiri.

Metode Penilaian 360 Derajat dinilai bisa memberikan potret yang lebih menyeluruh mengenai perilaku dan kompetensi pegawai dengan pertimbangan penilaian diri sendiri, penilaian dari rekan kerja, dan bagi pejabat struktural juga dilakukan penilaian dari bawahan. Selain itu juga, metode Penilaian 360 Derajat ditujukan sebagai bagian dari upaya mengubah budaya kerja hingga menjadi lebih egaliter khususnya melalui penurunan imunitas atasan dan budaya favoritism.

(b) *Memenuhi deadlines*

Para pemimpin bertanggung jawab atas dua aktivitas utama — mencapai hasil dan mengelola hubungan. Yang satu tidak bisa terjadi tanpa yang lain. Tetapi jika tujuan dan sasaran tidak dipenuhi secara efisien dan efektif, peran pemimpin dipertanyakan.

Dasar kepemimpinan adalah mencapai hasil melalui orang lain. Jika tenggat waktu terlewat, pemimpin mungkin memiliki daftar alasan tetapi penilaian masih akan menjadi ketidakefektifan upaya kepemimpinan. Secara konsisten menetapkan dan memenuhi tenggat waktu yang sesuai mencirikan seorang pemimpin sebagai orang yang dapat diandalkan, orang yang mampu memberikan apa pun hambatan di sepanjang jalan.

(c) *Pujian diberikan kepada orang lain*

Para pemimpin adalah yang paling andal ketika mereka membagikan kuasa mereka kepada orang lain, menyediakan kesempatan bagi bawahan untuk belajar, mencapai, dan dihargai dengan pantas. Mengakui prestasi orang lain dapat meningkatkan kemahiran diri dan memotivasi para bawahan untuk berbuat lebih jauh. Pemimpin yang bisa dipercaya juga biasanya selalu mendorong anak buahnya untuk bisa berprestasi lebih baik. Pemimpin yang dapat diandalkan juga tidak meruntuhkan rasa percaya diri anak buah ketika melakukan kesalahan, sebaliknya mereka akan membantu anak buah untuk mengatasi setiap permasalahan.

(d) *Kepercayaan*

Membangun iklim kepercayaan sangat penting bagi individu untuk bekerja sama secara kooperatif. Jika orang tidak mempercayai satu sama lain, atau pemimpin, sangat kecil kemungkinannya mereka akan dengan bebas menawarkan keterampilan, pengetahuan, atau upaya mereka untuk kegiatan bersama. Seorang pemimpin membangun kepercayaannya melalui transparansi, konsistensi, dan komitmen.. Pemimpin ideal adalah pemimpin yang tanpa perlu berfikir ulang, anggotanya akan dengan kesungguhan hati mampu mempercayai pemimpin tersebut untuk mengambil keputusan. Pemimpin yang dapat dipercaya adalah pemimpin yang mampu mendamaikan hati semua anggota. Dengan pemimpin yang dapat dipercaya, setiap anggota akan merasa lebih terpacu untuk menyatukan hati dan menciptakan keseragaman kelompok demi terciptanya keutuhan.

(e) *Perhatian*

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan pari perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

Seorang pemimpin yang penuh perhatian adalah orang yang sadar akan apa yang terjadi baik dalam tugas dan hubungan tim, dan merespons dengan kecerdasan dan kasih sayang. Sadar dan hadir untuk masalah yang muncul memungkinkan seorang pemimpin untuk mengumpulkan semua informasi yang relevan tanpa praduga tentang apa yang terjadi. Segera setelah kami melabeli seseorang atau peristiwa, kami mempersingkat analisis kami langsung ke tanggapan yang telah diprogram sebelumnya. Dengan demikian, kami kehilangan informasi penting yang mungkin dapat menghasilkan keputusan atau reaksi yang lebih baik. Membaca bahasa tubuh, ekspresi wajah, nada suara, dan interaksi pribadi dapat memfasilitasi penilaian akurat tentang iklim tim dan keadaan pribadi.

(f) Motivasi

Seorang pemimpin tidak bisa menganggap dirinya sebagai pusat segala-galanya, di mana ia dibolehkan untuk bertindak semaunya tanpa memperhatikan kebutuhan anak buah. Singkat kata, seorang pemimpin sesungguhnya tidak diperkenankan untuk bersikap otoriter. Sebaliknya, akan lebih baik bagi seorang pemimpin apabila mampu memotivasi karyawannya untuk bekerja sesuai dengan kemampuan mereka, dan memberi semangat bagi karyawannya untuk mengambil keputusan terbaik yang terkait dengan pekerjaannya. Pemimpin harus percaya bahwa anak buah memiliki kemampuan terbaik, di mana mereka bisa mengambil setiap keputusan dengan bijak, tanpa harus ada kontrol sepenuhnya. Namun tentu saja, pembicaraan ini tidak boleh berhenti pada mempercayai seorang anak buah. Yang lebih penting dari semuanya adalah bagaimana pemimpin dapat menyemangati anak buah supaya mereka percaya pada kemampuan dirinya. Inilah satu lagi inti dari motivasi.

Seorang pemimpin yang mampu memberikan ruang sekaligus menunjukkan jalan kepada anak buahnya merupakan tipikal pemimpin yang sadar bahwa kemajuan sebuah organisasi tergantung dari seberapa jauh kualitas individu yang dimiliki oleh masing-masing anak buah. Di sini seorang pemimpin perlu menyadari bahwa kualitas individu masih bisa dibentuk, dan salah satu cara efektif yang bisa digunakan untuk membentuk kualitas adalah dengan menanamkan kesadaran kepada anak buah bahwa mereka masih bisa berkembang dengan pesat. Namun pemberian motivasi semacam ini harus dibarengi dengan pembukaan ruang bagi mereka untuk berkembang. Dengan kata lain, seorang pemimpin juga harus menerapkan langkah-langkah konkrit untuk membuka jalan bagi para anak buah untuk berkembang secara maksimal.

Pemimpin memfasilitasi berbagi pengetahuan dan kinerja efektif dalam tim dengan membangun keahlian tim. Peran pemimpin sebagai "pembangun pengetahuan" —untuk "menciptakan peluang dan proses yang merangsang dan mendorong berbagi pengetahuan di antara anggota tim" —sangat penting untuk efektivitas tim dalam berbagi, memanfaatkan,

dan mengembangkan kumpulan pengetahuan mereka (Lee, Gillespie, Mann, & Wearing, 2010, p. 475). "Kepemimpinan yang kompleks melibatkan penciptaan kondisi yang memungkinkan produktif, tetapi sebagian besar tidak ditentukan, negara masa depan" (Marion & Uhl-Bien, 2001, hal. 391). Marion dan Uhl-Bien berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya tentang mengontrol masa depan; ini tentang memelihara kondisi yang memungkinkan masa depan yang produktif. Para pemimpin ini mampu memupuk interaksi yang muncul yang membentuk dan mengarahkan orang ke hasil kinerja tinggi. Ini berarti masa depan dan jalan menuju itu tidak dapat diprediksi. Pengikut bergantung pada pemimpin mereka untuk mendukung dan membimbing mereka melalui ketidakpastian itu. Dengan melakukan itu, para pemimpin membangun kepercayaan pada pengikut, mencontohkan penilaian dan pengambilan risiko yang sesuai, serta pengambilan keputusan yang efektif. Kepercayaan pada pemimpin dan keyakinan pada diri mereka sendiri merupakan kombinasi yang unggul untuk menciptakan hasil yang efektif.

Kesimpulan

Bab ini berfokus pada hubungan kepemimpinan dan keterandalan melalui model keterampilan dan sejumlah konsep. Sejumlah kesimpulan bisa dibuat. Kepemimpinan adalah proses membuat orang lain mencapai tujuan pemimpin. Keterandalan adalah memenuhi janji dan tujuan yang ditetapkan. Pemimpin menyelesaikan sesuatu melalui pekerjaan orang lain, beroperasi secara individu atau dalam tim. Pemimpin bertanggung jawab atas diri sendiri dan orang lain. Pemimpin bertanggung jawab atas tugas dan hubungan diri mereka sendiri dan pekerjaannya. Kepemimpinan adalah kompetensi yang dipahami melalui empat dasar kompetensi: Mengelola Diri, Berkomunikasi, Mengelola Orang dan Tugas, dan Memobilisasi Inovasi dan Perubahan. Pemimpin beroperasi dalam jaringan hubungan dan acara yang kompleks. Seorang pemimpin yang dapat diandalkan mungkin bertindak berbeda dalam krisis daripada dalam situasi stabil, tetapi karakteristik kepercayaan tetap konstan. Kepemimpinan yang dapat diandalkan diberlakukan melalui analisis pemangku kepentingan 360 derajat, memenuhi tenggat waktu, memberikan kredit di mana kredit jatuh tempo, menciptakan budaya kepercayaan, mewujudkan perhatian, dan memotivasi orang lain.

Kesimpulannya, pemimpin yang tidak bisa diandalkan membahayakan eksistensi organisasinya. Mereka tidak akan berhasil dalam jangka panjang. Iklim organisasi dengan pemimpin yang tidak dapat diandalkan akan menjadi tempat yang tidak menyenangkan untuk bekerja. Keterandalan adalah inti dari kepemimpinan yang baik.

Studi Kasus : Saadiyat : Tim Global dalam masalah

Situasi

Saat Bob dan Michal duduk untuk memulai penilaian mereka terhadap proyek Saadiyat, Bob khawatir tentang bagaimana mendapatkan kepercayaan dari tim sambil mengembalikan proyek ke jalurnya. Sebagai Global Fast Start Lead untuk AECOM, sebuah perusahaan global senilai \$ 19 miliar yang berfokus pada perancangan, pembangunan, pendanaan, dan pengoperasian infrastruktur dunia, adalah tugas Bob untuk memfasilitasi peningkatan cepat kinerja tim. Komisi Saadiyat akan menyediakan tim multidisiplin besar yang memberikan layanan teknis kepada klien Timur Tengah yang menuntut. Tim Proyek terdiri dari sekitar 90 profesional dari berbagai negara yang mewakili lebih dari 15 kebangsaan. Tim Proyek berada di lokasi proyek, terintegrasi dengan Tim Klien. Tim Proyek berada dalam krisis; karenanya kontrak berada dalam krisis. Bob dan Michal adalah tim kepemimpinan yang terdiri dari 2 orang yang dimasukkan ke dalam Tim Proyek dengan tujuan untuk memulihkan situasi dengan cepat.

Peter, pemimpin Tim Proyek yang asli, tiba-tiba pergi tanpa rencana suksesi dan ada kehilangan kepercayaan sama sekali oleh tim klien (secara kolektif dan individu). Kinerja Tim Proyek umumnya buruk secara keseluruhan dan anggota tim tidak percaya pada klien dan satu sama lain. Ada beberapa orang yang tidak berkinerja baik dalam Tim. Dan yang lebih parah lagi, tidak ada struktur pekerjaan — tidak ada kerangka kerja prosedural atau praktik kerja yang terdokumentasi; dengan kata lain, tidak ada aturan mainnya. Wakil pemimpin kelelahan, mereka pergi tak lama setelah Bob dan Michal tiba, memberikan penyerahan terbatas. Tim berada dalam mode reaktif krisis daripada mode proaktif. Intinya, Tim Proyek adalah "tanpa kemudi"; tidak ada "rencana pemulihan" dan tidak ada rencana untuk mengembangkan "rencana pemulihan". Bersamaan dengan situasi ini, proyek klien memasuki fase pengiriman kritis: beban kerja Tim Proyek meningkat dalam lingkup dan kompleksitas dan tim telah memulai peningkatan staf yang signifikan yang diperburuk oleh kepergian staf sukarela dan tidak sukarela. Mayoritas staf baru di Tim dan baru di perusahaan. Singkatnya, para pemimpin

baru harus menyusun ulang bus sementara bus itu bergerak cepat di jalan raya yang sibuk dengan pelanggan yang sangat penting dan tidak percaya.

Pendekatan

Pendekatan Kepemimpinan adalah melakukan penilaian situasi cepat dan kemudian mengembangkan dan melaksanakan tindakan-tindakan yang diprioritaskan termasuk pengembangan Rencana Pemulihan jangka panjang yang komprehensif. Tugas pokoknya adalah membangun kembali kepercayaan di seluruh Tim dan dengan klien. Langkah-langkah yang diambil adalah:

- (a) Komunikasikan situasi tersebut kepada AECOM. Langkah ini memastikan dukungan manajemen yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan.
- (b) Mengembangkan Rencana Tindakan Jangka Pendek yang menangani kekurangan orang, proses, dan alat.
- (c) Komunikasikan pendekatan kepada klien (langkah pertama dalam membangun kembali Kepercayaan).
- (d) Komunikasikan Rencana Tindakan Jangka Pendek ditambah alasan yang mendasari kepada Tim Proyek (Ini membentuk pemahaman bersama tentang situasi dan menetapkan dasar komitmen janji Kepemimpinan kepada Tim Proyek dan klien).

Dengan memenuhi dasar komitmen, Bob dan Michal dapat menunjukkan ketergantungan mereka dan dengan demikian memulai proses pembentukan Trust. Pengembangan Rencana Pemulihan jangka panjang merupakan peluang penting untuk membangun kembali Tim; Bob dan Michal melakukan upaya yang signifikan untuk mendapatkan hak ini termasuk melibatkan Tim dalam pengembangan dan implementasi Rencana. Mereka tahu bahwa pemimpin individu perlu menunjukkan bahwa mereka menindaklanjuti komitmen mereka dan tampak bertanggung jawab atas tindakan mereka; Bob dan Michal melembagakan sejumlah aktivitas dan proses untuk memberikan peluang yang diperlukan. Ini digunakan untuk memungkinkan perilaku ini diturunkan melalui Tim (sub-tim, kelompok kerja, dan tingkat individu).

Analisa

Situasi ini dan tanggapan kepemimpinan berfungsi untuk menggambarkan sejumlah konsep yang dibahas dalam bab ini. Berikut ini adalah deskripsi tindakan yang diambil terhadap konsep tersebut.

1. Keterampilan seorang Pemimpin

- (a) Ketergantungan para pemimpin ditunjukkan dengan mengumumkan secara terbuka komitmen pemimpin dan kemudian menindaklanjuti komitmen tersebut.
 - (b) Dasar Kompetensi
 - Mengelola Diri — Setiap Pemimpin dinilai dan pembinaan / pendampingan individu dilaksanakan bila diperlukan. Ini termasuk penilaian 360 derajat.
 - Berkomunikasi — Pemimpin memfasilitasi pertemuan tim rutin dan rutin yang dilengkapi dengan kebijakan pintu terbuka.
 - Mengelola Orang dan Tugas — Pemimpin menetapkan kerangka prosedural terdokumentasi dan menyelaraskan tujuan dan sasaran individu dengan Maksud dan Nilai Tim yang lebih luas.
 - Mengelola Inovasi dan Perubahan — Melalui sarana komunikasi yang disempurnakan dan kerangka kerja, para pemimpin dapat beralih dari mode penyampaian yang reaktif ke proaktif yang memberikan kepercayaan dan kepercayaan kepada Tim Proyek dan kepada klien.
2. Kinerja Pemimpin yang Dapat Diandalkan
- (a) interaksi 360 derajat dicapai oleh:
 - Komunikasi rutin ke tim yang lebih luas.
 - Pengembangan dan implementasi Rencana Pengembangan Tim Kinerja Tinggi.
 - Implementasi dan review penilaian tim 360 derajat dan umpan balik.
 - (b) Batas Waktu Rapat:
 - Mengadakan pertemuan "Ngerumpi" harian.
 - Membuat bagan tenggat waktu yang sangat terlihat untuk menyoroti dan melacak pencapaian tonggak dalam proyek berdasarkan jadwal ini.
 - (c) Penghargaan yang diberikan kepada orang lain — melalui "Ngerumpi" harian dan pertemuan bulanan.
 - (d) Kepercayaan:
 - Bob dan Michal menjalin hubungan pribadi dengan anggota tim. Dengan memperkenalkan diri mereka secara kolektif, kemudian dengan sesi tatap muka dengan pemimpin tim kunci, dan terakhir dengan sesi tatap muka dengan setiap anggota tim, setiap orang memiliki kesempatan

untuk mengenal pemimpin baru dan mengkomunikasikan pengalaman dan pendapat mereka tentang proyek .

- Secara konsisten menindaklanjuti komitmen; (menetapkan dasar penyampaian komitmen ~ "Ngerumpi" harian adalah cara yang sangat baik untuk mencapai hal ini), menggunakan komunikasi terbuka, menetapkan perilaku tim publik dan dinyatakan (Nilai Inti) dan mengaitkannya dengan tujuan dan sasaran individu untuk tujuan manajemen kinerja .
- Menghapus klien dari kehadiran tim langsung; dipindahkan dari organisasi terintegrasi ke organisasi bersama. Pelepasan yang sukses ini adalah "kemenangan" awal oleh Michal dan Bob karena itu adalah demonstrasi bahwa mereka telah menghasilkan perubahan yang jelas untuk tim mereka.
- Sementara klien telah membuat daftar Tim Proyek yang tidak berkinerja dalam hubungannya dengan tim kepemimpinan sebelumnya, Michal dan Bob bersikeras pada periode evaluasi ulang selama mereka meninjau kinerja individu berdasarkan umpan balik dari klien, pemimpin Tim Proyek yang relevan, satu wawancara -satu dan observasi langsung. Jika sesuai, mereka juga menugaskan orang yang dianggap tidak berkinerja dengan tugas individu untuk menilai tingkat kinerja mereka. Pimpinan juga bersikeras untuk menerapkan protokol peningkatan kinerja formal sesuai dengan proses keadilan alami (yaitu, mengidentifikasi masalah kinerja kepada individu dan menyetujui bidang dan metrik peningkatan kinerja). Hasil akhirnya adalah bahwa orang yang tidak berkinerja dan melanggar nilai inti dikeluarkan dari Tim Proyek. Mereka yang memiliki potensi dimasukkan ke dalam Rencana Peningkatan Kinerja. Anggota tim yang dianggap telah salah diberi label oleh klien sebagai non-performer dibela, pada kesempatan di depan umum.

(e) Perhatian — “Ngerumpi” harian memberikan wawasan tentang masalah saat ini dan yang muncul, menerapkan budaya “manajemen dengan berjalan berkeliling”; email intra-tim terbatas.

(f) Motivasi:

- Mengembangkan pernyataan Tujuan dan Nilai dan kemudian menetapkan Tujuan Sub-Tim; mengaitkannya dengan Deskripsi Pekerjaan individu, kerangka kerja Prosedur yang didokumentasikan

(peran / akuntabilitas yang jelas) dan Tujuan dan Sasaran individu (manajemen kinerja).

- Memperkuat pencapaian positif melalui komunikasi rutin dan ad hoc dengan Tim.
 - Mengatasi masalah kinerja secara proaktif.
 - Mengkomunikasikan dampak perubahan situasional segera dengan tim setelah mereka diketahui.
 - Secara terbuka membela kritik klien yang tidak beralasan.
-

Bahan Diskusi

- Apa hubungan antara kepemimpinan dan keterandalan?
- Apa tujuan dari Dasar-dasar Kompetensi?
- Bagaimana Basis Kompetensi berhubungan dengan kepemimpinan dan ketergantungan?
- Bagaimana seorang pemimpin dapat secara efektif membangun kembali tim yang menderita di bawah kepemimpinan dan kinerja yang buruk?
- Apakah ketergantungan kepemimpinan dinilai sama pada saat krisis versus stabilitas; pada saat pertumbuhan versus penurunan?
- Bagaimana keterandalan kepemimpinan dapat dibangun dalam lingkungan virtual?
- Bagaimana studi kasus menunjukkan keterandalan kepemimpinan?

Ringkasan Bab

- Hubungan antara kepemimpinan dan keterandalan dipelajari.
- Model keterampilan Basis Kompetensi digunakan untuk mendefinisikan keterampilan yang dibutuhkan di tempat kerja oleh lulusan universitas.
- Ada empat dasar: Mengelola Diri, Mengkomunikasikan Mengelola Orang dan Tugas, dan Memobilisasi Inovasi dan Perubahan.
- Setiap basis terdiri dari keterampilan tempat kerja individu. Ada empat keterampilan dalam semua kecuali Mengelola Orang dan Tugas, yang terdiri dari lima keterampilan.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi mahasiswa dan lulusan yang bekerja di perusahaan semakin tinggi Mengelola Diri dan Berkomunikasi daripada Mengelola Orang dan Tugas dan Memobilisasi Inovasi dan Perubahan.

- Melihat pada ketrampilan spesifik, “kepemimpinan” ternyata memiliki permintaan dan kebutuhan yang tinggi untuk perbaikan tetapi lebih rendah dalam kompetensi daripada banyak dari 17 keterampilan.
- Kepemimpinan yang dapat diandalkan diselidiki secara mendetail dan terbukti dilaksanakan melalui analisis pemangku kepentingan 360 derajat, memenuhi tenggat waktu, memberikan kredit jika kredit jatuh tempo, menciptakan budaya kepercayaan, mewujudkan perhatian, dan memotivasi orang lain.
- Sebuah studi kasus yang menunjukkan keterandalan kepemimpinan dan hubungannya dengan kompetensi dasar disertakan.

Bab 15

Kepemimpinan dan Kreativitas

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami kreativitas sebagai bagian dari pekerjaan
- Menjelaskan pemimoin yang kreatif
- Menjelaskan ide-ide dalam penciptaan kreativitas
- Mendiskusikan kepemimpinan kreatif melalui studi kasus

Pendahuluan

Membawa Organisasi menjadi yang terbaik dibidangnya tentunya tidak terlepas dari kreativitas. Berawal dari tantangan dalam memimpin, kreativitas akan muncul secara berdampingan. Kreativitas adalah kualitas kepemimpinan yang harus menjadi bagian penting dari deskripsi pekerjaan. Menurut sebuah studi yang dilakukan oleh Dina Krasikova, asisten profesor manajemen di *The University of Texas di San Antonio* (UTSA), Amerika Serikat kunci sukses seorang pemimpin kreatif adalah kepercayaan diri. Krasikova, yang juga seorang ahli dalam kepemimpinan, juga melihat bahwa di tempat kerja modern banyak terdapat faktor mengarah pada tim yang produktif apabila dipimpin oleh seorang leader yang baik.

“Kreativitas dihargai di banyak organisasi, terutama tempat-tempat seperti Google, yang semuanya tentang produk kreatif. Dalam semua jenis organisasi, seorang pemimpin dimaksudkan untuk menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat. Tentu saja karyawan juga memikul tanggung jawab itu,” demikian jelasnya. Kreativitas berkembang dalam lingkungan yang mendukung, di mana para pemimpin dan bawahan memiliki hubungan interpersonal yang baik. Dalam lingkungan seperti itu bawahan akan bekerja ekstra untuk seorang pemimpin tanpa mengharapkan imbalan apa pun, karena mereka memiliki hubungan yang baik. Mereka dapat bergantung satu sama lain, karena mereka percaya satu sama lain

Kreativitas adalah kualitas kepemimpinan yang harus menjadi bagian penting dari tugas dan kewajiban sebuah pekerjaan. Pemimpin mungkin tidak perlu menjadi kreatif sendiri, tetapi mereka perlu memahami elemen kunci dari proses kreatif (kebebasan / otonomi,

batasan memori kerja, kepemilikan, penerimaan, dan prinsip kreativitas). Pemimpin harus memberikan pendidikan, waktu, sumber daya, dan dorongan bagi karyawan mereka untuk menghasilkan banyak ide baru. Para pemimpin harus menyediakan dan memandu penggunaan teknik-teknik spesifik yang tersedia untuk menyusun tugas atau masalah yang tepat dan untuk merangsang pemikiran yang berbeda dan konvergen yang diperlukan untuk mencapai solusi optimal untuk tugas dan masalah. Pengambilan keputusan yang dibutuhkan oleh para pemimpin harus ditunda dan fokus pada menghilangkan pilihan-pilihan yang buruk secara sering dan cepat dan dalam memandu penerapan ide-ide terbaik. Yang diperkenalkan di sini adalah ide untuk secara sistematis menggunakan serangkaian teknik yang dikenal untuk memandu penciptaan ide dan memperlakukan ide sebagai database yang dapat dikelola.

15.1 Kreativitas Sebagai Bagian dari Pekerjaan

Berdasarkan *IBM CEO Study*, sebanyak 1500 CEO dari berbagai negara menganggap kreatif merupakan kemampuan leadership yang paling dibutuhkan agar suatu perusahaan dapat sukses di masa depan. Hal itu dikarenakan dunia selalu mengalami perubahan yang sangat cepat dan tidak menentu sehingga jika seorang pemimpin tidak bisa berpikir kreatif, maka produk atau jasa perusahaan tersebut akan tidak berkembang dan para pelanggan akan meninggalkan produk atau jasa itu dan beralih ke perusahaan lain.

Menurut Gerard J. Puccio dengan adanya perubahan, sebuah organisasi dapat naik dan turun lebih cepat dari sebelumnya, dibuktikan dengan perusahaan Blockbuster, Nokia, dan Motorola. Kreativitas sangat dibutuhkan untuk menghadapi peningkatan dunia bisnis yang semakin kompleks dengan munculnya berbagai kompetitor yang semakin memacu seorang pemimpin agar berpikir kreatif dalam mengatasi persaingan dengan para kompetitor.

Tantangan perusahaan sering berubah, tidak terduga, dan semakin kompleks. Tantangan tersebut berasal dari pesatnya perkembangan teknologi, dinamika pasar, dan tekanan persaingan. Bahkan jika produk atau jasa adalah merek yang mapan dan perubahan tampaknya tidak disarankan, kreativitas seringkali diperlukan untuk pemotongan biaya, efisiensi produksi yang lebih baik, distribusi yang lebih baik, dan rencana pemasaran. Pikirkan semua perusahaan bermerek bagus yang sudah tidak ada lagi: akuntansi Arthur Anderson, DeLorean Motor Co., broker EF Hutton, Enron energy, General Foods, Transworld Airlines, Eastern Airlines, komputer Compaq, perusahaan telepon MCI WorldCom, broker PaineWebber, Pullman di bidang gerbong kereta api, department

store Woolworth, Pan American World Airways, Standard Oil (US Business, NBCNEWS.com, nd). Bahkan baru-baru ini, kami telah melihat kehancuran total seperti Blockbuster, Nokia, Borders Books, dan Motorola. Perusahaan-perusahaan ini bangkrut karena alasan yang berbeda, tetapi semua mungkin telah diselamatkan jika manajemen lebih kreatif. Perusahaan Komputer Compaq memberikan contoh klasik tentang pentingnya kreativitas. Perusahaan ini didirikan ketika para pemimpin pendiri menggambar di atas serbet diagram dari salah satu ide paling kreatif di zaman kita: komputer pribadi portabel. Namun ternyata para pemimpin menjadi terlalu nyaman dengan ide brilian dari komputer seukuran koper. Jus kreatif layu pada tanaman merambat yang dirawat dengan buruk dan perusahaan kehilangan apa yang sekarang tampaknya merupakan peluang nyata untuk menciptakan laptop, tablet, dan ponsel pintar.

15.2 Memahami Proses Kreatif

Kemajuan sebuah usaha atau pekerjaan tak terlepas dari sejauh mana seseorang mampu menggelorakan bakat kreatifnya, menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap aspek mendukung munculnya ide kreatif. Pemunculan ide-ide kreatif terkait erat dengan kemampuan mentransformasikan serangkaian gagasan abstrak, untuk kemudian diubah menjadi sebuah realitas, begitupun, kemampuan untuk melihat segala sesuatu dengan pandangan yang segar, yang berbeda dengan pandangan yang biasa. Kreatif berarti juga kemampuan memikirkan cara-cara baru dalam mengerjakan sesuatu sehingga memunculkan kebaruan.

Untuk memunculkan kreativitas memang dibutuhkan proses, yakni proses kreatif. Proses yang terjadi dalam otak manusia mungkin masih merupakan misteri. Namun, semua itu dapat dikondisikan sedemikian rupa sehingga mampu memunculkan proses kreatif. Salah satu unsur yang memungkinkan terjadinya proses kreatif, adalah penciptaan suasana yang merangsang mengalirnya gagasan dengan bebas.

Mungkin tidak masalah banyak dari mana kreativitas organisasi berasal, apakah dari pemimpin atau pekerja. Tetapi jika para pemimpin sendiri tidak kreatif, mereka perlu memahami bagaimana mendapatkan kreativitas yang paling berguna dari para pekerja mereka (Reiter-Palmon & Illies, 2004). Apa pun keadaannya, kreativitas harus menjadi "tanggung jawab bersama".

Kita sedang menuju era manakala kreativitas bukan berasal dari beberapa pemikir bebas melainkan dari proses kelompok. Yang paling penting yang dapat dilakukan seorang

pemimpin adalah mengkomunikasikan visi yang meyakinkan untuk ke mana organisasi perlu pergi dan kemudian mendukung budaya yang merangsang ide kreatif yang diperlukan untuk sampai ke sana. Seorang pemimpin harus mengetahui apa yang memotivasi orang untuk menjadi kreatif untuk memberikan motivasi yang tepat. Berikut ini adalah beberapa cara yang dapat dilakukan:

15.2.1 Memberikan Kebebasan/Otonomi

Mungkin kebanyakan orang suka diberi tahu apa yang diharapkan, apa yang seharusnya mereka lakukan. Bukan orang kreatif. Mereka menginginkan kebebasan untuk membuat dampak unik pada hiasan mereka. Ketika mereka memiliki ide atau rencana yang bisa dibilang lebih baik, mereka menginginkan kesempatan untuk membuktikannya. Orang kreatif frustrasi dengan pemimpin yang memiliki *Not-invented-here syndrome* (sindrom NIH). NIH artinya kecenderungan orang dan organisasi untuk menghindari hal-hal yang tidak mereka buat sendiri. Sayangnya, ada beberapa pemimpin yang berpikir bahwa hanya mereka yang tidak dapat memberikan ide-ide bagus. Pemimpin yang menginginkan budaya kerja kreativitas perlu menerapkan tekanan di depan dengan memberi tahu orang-orang bahwa kreativitas itu diharapkan dan dihargai. Menyatakan tugas dan masalah dengan cara yang terbuka untuk pemikiran "di luar kotak" biasanya merupakan ide yang bagus (lihat komentar selanjutnya tentang membingkai ide). Kepribadian memiliki pengaruh yang besar. Orang yang paling kreatif adalah mereka yang pengambil risiko, intuitif, dan yang mentolerir keraguan dan ambiguitas.

Diskriminasi dalam usia bukanlah keputusan yang bijaksana. Pekerja yang lebih tua sering kali memiliki perspektif sejarah yang mempromosikan pilihan yang mungkin tidak dipertimbangkan orang lain. Di sisi lain, mengemas tim kerja dengan pekerja yang lebih tua dapat menciptakan lingkungan kreatif negatif yang didominasi oleh pemikiran seperti "kami tidak pernah melakukan itu" atau "tidak ditemukan di sini". Oleh karena itu, tim kreativitas harus heterogen, termasuk orang-orang dengan pendidikan dan pengalaman kerja yang beragam. Sebaiknya Anda memiliki beberapa anggota tim yang tidak memiliki keahlian dalam topik yang sedang dibahas.

15.2.2 Kepemilikan

Jenis insentif apa yang dapat di berikan manajemen bagi seorang pekerja jika berhasil mengkreasi ide-ide brilian, selain pujian untuk mereka? Sebuah ide yang mengarah ke inovasi dan berhasil dengan sukses di pasar serta mengangkat nama perusahaan dan

menciptakan penjualan yang fantastis, perlu dihargai, mereka yang terlibat, bukan saja dengan reward sebuah kompensasi finansial, upacara penghargaan yang diadakan secara khusus, akan tetapi juga nama mereka perlu diabadikan dalam "Hall of Innovators" dengan foto-foto yang bercerita.

Prinsip ini sebenarnya telah diuji di lingkungan perusahaan (Pelz & Andrews, 1976) yang menyurutkan perusahaan yang menyediakan kesempatan bagi para ilmuwan dan insinyur mereka untuk menghubungkan nama mereka dengan produk, laporan, atau proses yang mereka kembangkan. Praktik spesifik perusahaan seperti itu mencakup:

- Memberi karyawan kesempatan untuk mandiri seluas-luasnya
- Meminimalkan pengelolaan mikro.
- Membiarkan para profesional memengaruhi pembuatan kebijakan dan menetapkan beberapa tujuan dan prioritas mereka sendiri.
- Membiarkan para profesional mempresentasikan karyanya dalam bentuk singkat dan laporan.

15.2.3 Memberikan Dukungan Penuh

Adanya suasana mendukung dalam organisasi dan creativity climate positif dapat berhasil menghadirkan kinerja kreatif dari para pegawainya (George dan Zhou, 2001; Jaiswal dan Dhar, 2015). Mengingat hubungan ini, para ahli menyarankan manajemen puncak bersama dengan eksekutif sumber daya manusia harus menciptakan suasana belajar yang kondusif untuk mencoba ide, pemikiran, dan praktik baru. Memfasilitasi atau melengkapi dengan fasilitas dan lingkungan yang mendorong timbulnya kreativitas, contohnya menyediakan khusus sebuah ruangan dengan perlengkapan komputer yang memadai, kemudian menaruh produk-produk saingan, menaruh gambar-gambar para penemu besar seperti Thomas A Edison, yang membangkitkan semangat orang menggali dan menelurkan ide-ide kreatif.

15.3 Tahap-Tahap Proses Kreativitas

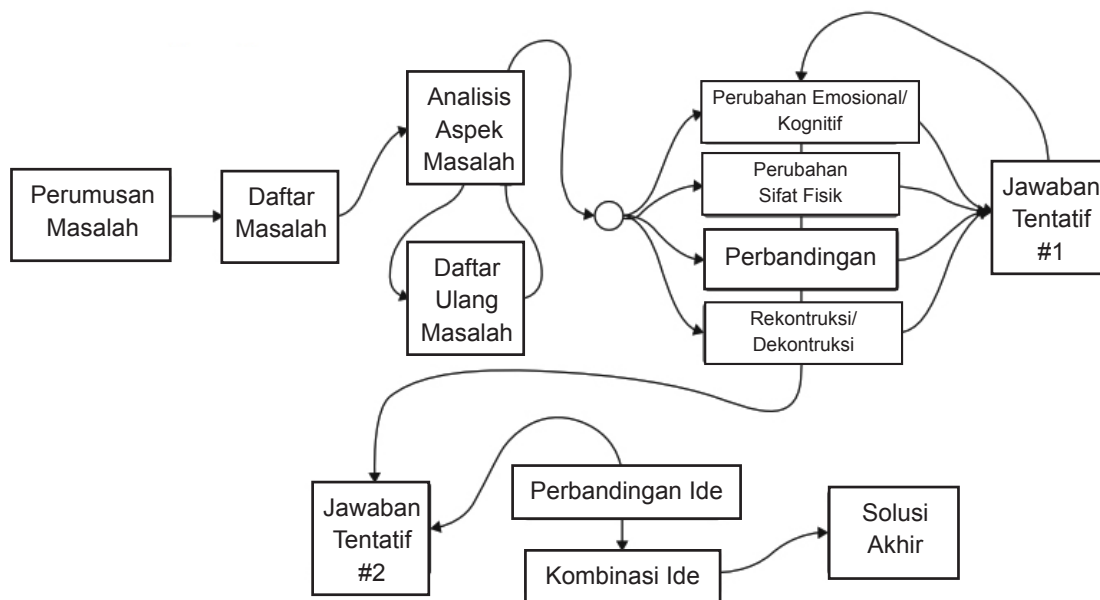
Berpikir kreatif menunjukkan kemampuan orang untuk menghasilkan atau menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Proses berpikir kreatif membutuhkan daya imajinasi yang tinggi, yang mampu ke luar dari rutinitas atau berbeda dari kebiasaan sehari-hari. Hasil berpikir kreatif akan melahirkan karya yang inovatif. Inovasi bisa berbentuk karya yang betul-betul baru, karena sebelumnya tidak pernah ada, atau merupakan sesuatu yang

mengandung unsur kebaruan (*novelty*). Proses kreatif bukan hanya sebatas menghasilkan sesuatu yang bermanfaat saja. Langkah-langkah utama dalam proses kreatif adalah:

- (1) memahami dan membingkai tugas atau masalah,
- (2) mengumpulkan informasi,
- (3) menghasilkan beragam ide,
- (4) membandingkan dan menggabungkan ide,
- (5) mempersempit daftar pilihan bagi mereka yang paling menjanjikan, dan
- (6) verifikasi/memilih gagasan terbaik (Gbr. 15.1).

15.3.1 Memahami dan Merumuskan Masalah

Proses ini diawali dengan timbulnya kesadaran terkait adanya peluang baru atau masalah yang perlu segera dipecahkan. Pada dasarnya setiap orang pernah mengalami kejenuhan, memiliki rasa ketidakpuasan, dan munculnya dorongan keingintahuan. Perasaan-perasaan tersebut akan mendorong tumbuhnya kebutuhan dan keinginan terhadap sesuatu yang baru, unik, dan berbeda dari kondisi yang sudah ada. Dengan dorongan perasaan di atas, kemudian terjadilah proses perenungan dalam diri seseorang, sambil kemudian berimajinasi tentang apa dan bagaimana sebenarnya yang dia butuhkan. Daya imajinasinya akan mendorong otaknya untuk berpikir secara lebih serius, mengapa dia membutuhkan sesuatu yang baru.



Gambar 15.1 ringkasan tentang bagaimana asas-asas pemikiran kreatif dan pengelompokan alat-alat terkait spesifik dapat diintegrasikan untuk meningkatkan kreativitas dan pemecahan masalah. Dari Talent, LaFayette, dan Klemm et al. 2015

15.3.2 Mengumpulkan Informasi

Tahap kedua disebut juga dengan *immersion*, yaitu dengan mengumpulkan informasi yang relevan untuk merancang berbagai alternatif yang dapat digunakan untuk menciptakan sesuatu yang baru dalam rangka memecahkan masalah ataupun mengisi peluang baru. Saat para pemikir kreatif mengumpulkan informasi, mereka biasanya bertanya pada diri sendiri, "Bagaimana informasi ini dapat diterapkan pada masalah yang perlu saya tangani?" Peran yang tepat bagi para pemimpin adalah mengelola proses sehingga temuan dan ide karyawan terhubung dan dibagikan secara luas. Sayangnya, beberapa pemimpin menimbun pengetahuan karena itu adalah sumber kekuatan individu mereka (dengan mengorbankan kekuatan organisasi). Perhatian khusus diperlukan untuk menghindari aktivitas pencarian dan pengkodean yang menyita pengamanaan informasi untuk mendukung ide-ide baru (Reiter Palmona & Illies, 2004). Apa yang dianggap relevan harus fleksibel dan memungkinkan pengumpulan berbagai informasi. Umumnya, ide kreatif datang dari domain pengetahuan di luar salah satu tugas atau masalah langsung.

15.3.3 Menghasilkan Ide-Ide Baru

Pembangkitan ide-ide baru dimulai dengan keharusan untuk secara sengaja memikirkan berbagai pilihan. Tugas praktis menjadi salah satu mengurangi ukuran masalah dan ruang solusi alternatif ke dimensi yang bisa dikerjakan. Mungkin itulah sebabnya seseorang harus tenggelam dalam masalah untuk waktu yang lama, dengan "inkubasi" bawah sadar beroperasi untuk membantu memilah-milah berbagai alternatif dan kombinasinya. Alat kreativitas khusus dapat menjadi bagian penting dari pemikiran yang berbeda (lihat di bawah). Para pemimpin harus menyediakan alat ini bagi karyawan dan mendorong penggunaannya. Beberapa kesabaran diperlukan, karena ide pertama yang dihasilkan kemungkinan besar tidak akan menjadi baru seperti ide yang muncul kemudian dalam proses (Reiter Palmona & Illies, 2004). Dalam kasus Einstein, setelah dia mendapatkan ide dasar untuk relativitas umum dengan benar, yang memakan waktu sekitar satu dekade, dia mengerjakan persamaannya dalam lima minggu terakhir.

Imajinasi lebih mungkin dikedepankan daripada sekedar penggunaan bahasa dan kata-kata untuk merangsang terciptanya ide-ide baru. Beberapa ilmuwan terkenal mengklaim bahwa ide terbaik biasanya muncul dalam bentuk gambar visual, bahkan bisa hanya sekedar fantasi. Kata-kata dan bahasa, menurut Einstein, tidak memiliki peran dalam pemikiran kreatifnya dan matematika digunakan terutama untuk mengekspresikan dan menguji ide secara kuantitatif. Dalam salah satu fantasi Einstein, dia membayangkan dirinya mengendarai seberkas cahaya, memegang cermin di depannya. Karena cahaya

dan cermin bergerak dengan kecepatan yang sama ke arah yang sama, dan karena cermin berada sedikit di depan bagian depan cahaya, cahaya tidak akan pernah bisa mengejar cermin untuk memantulkan gambar. Jadi Einstein tidak bisa melihat dirinya sendiri. Ilmuwan terkenal dari Hadiah Nobel, Linus Pauling, berkata "Untuk memiliki ide yang bagus, Anda harus memiliki banyak ide." Pengetahuan dapat memberdayakan pemikiran karena memberikan sumber untuk melihat pendekatan alternatif potensial lainnya untuk suatu tugas atau masalah.

Pembaca mungkin ingat kutipan terkenal dari Louis Pasteur, "Kesempatan (penemuan) datang hanya untuk pikiran yang siap." Einstein, misalnya, tidak akan menemukan relativitas jika dia tidak mengetahui fisika dasar secara umum dan ide serta persamaan Maxwell secara khusus.

Meskipun organisasi membutuhkan karyawan dengan keahlian, semua organisasi dapat memperoleh manfaat dari memiliki setidaknya beberapa orang "Renaissans" generalis karena perspektif pengetahuan mereka yang beragam. Pelatihan kepemimpinan di militer menciptakan pengalaman yang beragam dengan sering merotasi jenis-jenis penugasan sesuai rantai komando.

15.3.4 Dimensi Berfikir yang Melampaui Kebiasaan

Kecenderungan alami kita untuk mengklasifikasikan sesuatu dapat menghalangi kreativitas. Misalnya, sesuatu dalam dunia sensorik atau kognitif Newton menyebabkan dia melihat kemiripan antara apel dan bulan dengan cara baru; tentu saja mereka berdua bulat, tubuh padat, satu merah, satu kuning, satu bisa dimakan, yang lain tidak. Tapi Newton melihat hubungan lain: keduanya bisa jatuh sebagai respons terhadap beberapa gaya (gravitasi). Desakan kami yang biasa untuk mendeskripsikan, menamai, dan mengklasifikasikan dapat menghalangi pemikiran baru. Orang yang kreatif mengembangkan pola pemikiran divergen yang dapat menunjang lahirnya kreasi kreatif dalam ide-ide yang baru.

Pemikiran divergen terjadi dengan cara yang mengalir bebas, spontan dan menciptakan beragam resolusi yang mungkin untuk masalah lain. Pemikiran divergen berkaitan dengan mencari tahu prosedur baru untuk memecahkan masalah meskipun ada solusi. Divergen menghasilkan gagasan bahwa ada sejumlah solusi yang tidak terbatas untuk dipilih yang terbaik dalam masalah apa pun.

15.3.5 Membandingkan dan Menggabungkan Ide-Ide

Tahap berikutnya adalah mewujudkan permutasi alternatif yang signifikan. Alternatif-alternatif ini dapat diproses secara logis (dengan mengaitkan, mengelompokkan, dan menyelaraskan diri ke dalam kategori dan konteks yang baru atau tidak lazim) atau lebih kuat dengan penggunaan gambar, abstraksi, model, metafora, dan analogi.

Proses mencari solusi konkret untuk masalah apa pun disebut pemikiran konvergen. Ini adalah proses langsung yang berfokus pada mencari tahu jawaban paling efektif untuk suatu masalah. Metode yang terlibat dalam pemikiran konvergen adalah mengenali teknik yang telah dicoba sebelumnya dan menerapkannya kembali bersama dengan informasi yang siap disimpan.

Operasi ini harus terjadi di memori kerja, yang sayangnya memiliki kapasitas yang sangat terbatas. Mungkin itulah alasan mengapa wawasan dan kreativitas sangat sulit didapat. Orang berpikir secara bertahap dengan apa yang ada dalam memori kerja mereka. Poin praktisnya adalah ketika ide-ide tentatif muncul, ide-ide itu harus diringkas menjadi sesedikit mungkin kata atau elemen gambar, karena mereka perlu disimpan dalam memori kerja sambil mencari asosiasi dengan pilihan lain (yang juga harus dipotong).

15.3.6 Mempersempit Daftar

Sewaktu berupaya mengurangi daftar gagasan yang potensial, hasil terbaik untuk menemukan pergaulan yang baru dan mengganti gagasan yang lain akan muncul jika daftar aslinya dirombar beberapa kali. Urutan Serial item mempengaruhi seberapa baik mereka disimpan dalam memori kerja, yang menguntungkan item terbaru dalam daftar seri. Selain itu, hal-hal pertama dalam sebuah daftar juga mendapatkan perlakuan working memory yang dipilih. Mengocok daftar memberikan pilihan di tengah daftar kesempatan yang lebih baik untuk menerima pemberitahuan mereka.

15.3.7 Verifikasi Ide Terbaik

Prosedur verifikasi mencakup upaya mendapatkan bukti pendukung, persuasi logis, dan bereksperimen dalam gagasan baru. Proses aplikasi memerlukan keuletan pencetus gagasan, karena seringkali gagasan-gagasan baru akan berhadapan dengan penolakan sebelum bisa diterima untuk dilaksanakan. Pada paparan selanjutnya Dubrin, Andrew J. (2010: 322) mengemukakan bahwa proses berpikir kreatif akan terjadi secara berkelanjutan, yang dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu: *“expertise, creativethinking skill, dan task motivation”*.

15.4 Prinsip dan Teknik Kreativitas

Orang yang kreatif dapat melakukan pendekatan secara bervariasi dan memiliki bermacam-macam kemungkinan penyelesaian terhadap suatu persoalan. Dari potensi kreatifnya, seseorang dapat menunjukkan hasil perbuatan, kinerja/karya, baik dalam bentuk barang maupun gagasan secara bermakna dan berkualitas. Berikut ini beberapa metode untuk mengidentifikasi seperangkat prinsip dasar dalam menggali daya kreativitas :

1. Perubahan Keadaan Emosional / Kognitif

- Perspektif Emosional: bingkai masalah melalui keadaan emosional atau mental yang berbeda.
- Kompetisi: gunakan lingkungan seperti permainan untuk menghidupkan kelompok atau individu.
- *Shock Factor*: gunakan sesuatu yang mengejutkan atau "keluar dari rel" untuk mengalihkan pikiran dari tugas yang ada dan melonggarkan pikiran yang terlalu fokus.
- Representasi Visual: gunakan representasi visual dari ide, kata, atau masalah.

2. Mengubah Sifat Fisik

- Perluasan: gunakan tampilan yang lebih umum, melihat gambaran yang lebih besar, atau mengubah ukuran dan skala masalah atau solusi.
- Sinonim: mengubah kata atau frase menjadi sesuatu yang serupa untuk mendapatkan perspektif yang berbeda.
- Berlawanan: mengubah seluruh kalimat atau elemen apa pun menjadi makna yang berlawanan.
- Abstraksi Visual: gunakan visual yang murni abstrak untuk mencetuskan ide atau mengabstraksi ide yang sudah terbentuk.
- Asosiasi Abstrak: bayangkan bagaimana menghubungkan dua hal yang agakb atau sama sekali tidak terkait.

3. Perbandingan

- Perbandingan Solusi yang Mungkin: temukan perbedaan dan / atau persamaan kuantitatif dalam kumpulan solusi atau aspek masalah.

4. Rekonstruksi / Dekonstruksi

- Dekonstruksi: pisahkan elemen-elemen masalah atau ide.
- Kombinasi: gabungkan ide, serupa atau tidak, menjadi satu rencana atau ide yang kohesif.

Kami merekomendasikan bahwa setiap kali pemimpin dihadapkan dengan masalah atau kebutuhan akan penemuan, mereka harus membimbing pekerja melalui seperangkat alat yang mewujudkan prinsip-prinsip dalam masing-masing dari empat kategori. Sebagian besar literatur kreativitas menekankan pada pembingkai masalah dan kemudian mencari ide-ide baru dengan pemikiran divergen untuk menghasilkan berbagai solusi alternatif. Banyak teknik berpikir yang berbeda menggunakan rangsangan acak untuk memaksa koneksi baru. Pemikiran konvergen mendekati kreativitas dalam cara yang berbeda, tetapi saling melengkapi, yang secara lebih spesifik diarahkan pada tujuan untuk tugas atau masalah yang dihadapi. Di sini idenya adalah untuk melihat masalah dari berbagai perspektif. Di setiap kategori, kami memberi peringkat metode yang paling kami sukai dan mengidentifikasinya di sini. Namun, kami menekankan bahwa perbandingan efektivitas berbagai metode belum diuji secara eksperimental, dan penelitian di bidang ini tampaknya sangat dibutuhkan. Meskipun demikian, berikut adalah pendekatan yang menurut kami menjanjikan, berdasarkan kategori (Tabel 15.1).

Tabel 15.1
Rekomendasi Perlatan Untuk Kreatifitas

Teknik	Cara Kerja
Membingkai problemnya (nyatakan problemnya dengan berbagai cara untuk memperoleh sudut pandang baru)	
Melebih-lebihkan	Ubah besaran atau sifat masalah (perbesar / perkecil; gunakan karikatur; ubah kekuatan atau status).
Ceklist Osborn	Seperti pada Melebih-lebihkan. Juga, mengganti, membalikkan, menggabungkan, atau menyusun ulang komponen dari tugas.
Batas pemeriksaan	Garis bawah kata-kata kunci dan memeriksa setiap asumsi tersembunyi. Terdefinisi dengan kata-kata yang berbeda.
Perubahan	Kebalikan dari pernyataan tugas atau masalah.
Pemikiran yang berbeda (gunakan pemikiran yang berbeda untuk menghasilkan ide)	
Berfikir lebih jauh	Ubah asumsinya. Bandingkan berbagai alternatif.
Berfikir lebih dalam	Coba ingat-ingat cara penyampaianya. Memaksa koneksi dengan masalah.
Ideologi heuristik	Pilihlah dua hal baru yang berkaitan dengan bidang yang menarik dan uraikan sifat-sifat dari setiap yang baik.
Lingkar teknik	Gambarlah jam dengan 12 angka dan daftar atribut masalah pada setiap angka. Roll dadu untuk memilih dua atribut pada gilirannya dan mengidentifikasi bagaimana mereka dapat bergaul satu sama lain dan dengan masalah.

Pemikiran konvergen (lihat masalah di tangan dari perspektif yang berbeda)	
Metode KJ	Tuliskan semua fakta dan informasi pada pos yang terpisah — kartu, mengocok, dan kartu kelompok yang tampaknya termasuk dalam kelompok yang sama. Nama kelompok. Buat grup yang lebih besar dari pengelompokan awal. Gunakan panah untuk menunjukkan hubungan (sebab/akibat, saling tergantung, persesuaian, serupa, DLL). Secara lisan menjelaskan struktur kartu.
Cherry split	Katakan tantangan sementara atau masalah dalam dua kata. Kemudian nyatakan setiap kata dengan dua sifat terpisah. Bagilah masing-masing menjadi dua atribut lagi. Pikirkan tentang cara-cara untuk mengubah setiap atribut dengan tujuan untuk memperbaiki solusi yang lebih baik.
Analogi	Cari tahu apa yang kau inginkan. Temukan frasa kerja inti yang menangkap sifat dari apa yang anda cari. Temukan analogi untuk setiap frase kata kerja tentang seperti apa setiap tindakan dalam beberapa cara. Pilih analogi yang menarik dan berasal dari ranah lain. Jelaskan analog termasuk bagaimana cara kerjanya, apa yang dilakukannya, apa yang mempengaruhi. Gunakan deskripsi untuk menyarankan gagasan-gagasan yang halus yang relevan dengan masalah anda.
Koneksi morfologi	Sebuah metode matriks untuk menggunakan masalah atau ide atribut untuk mengidentifikasi kombinasi yang unik yang berguna. Senarai atribut situasi, tugas, atau masalah di baris atas matriks. Di bawah setiap atribut buatlah baris untuk menempatkan sebagai pengganti sebanyak yang dapat anda pikirkan. Ketika selesai, buatlah secara acak berjalan melalui putaran-putaran itu untuk memilih satu yang berbeda dari setiap kolom dan menyusun kombinasinya menjadi bentuk yang sama sekali baru dari yang aslinya.

15.5 Lingkungan Organisasi yang Menunjang Kreativitas

Para pemimpin, bahkan yang tidak imajinatif, dapat belajar bagaimana mengenali dan menghargai orang-orang kreatif dan menyediakan lingkungan yang ramah untuk ide-ide baru yang tidak mengintimidasi atau menghukum orang karena pemikiran yang tidak teratur. Salah satu hambatan bagi manajer untuk menumbuhkan budaya kreativitas adalah asumsi bahwa hanya sedikit pekerja yang kreatif dan tidak banyak yang dapat Anda lakukan untuk mengubah "telinga babi menjadi dompet sutra". Memang benar bahwa secara alami orang-orang kreatif jarang dan mungkin sulit untuk mendapatkan gaji, tetapi lingkungan kreativitas yang tepat dapat menghasilkan yang terbaik dalam angkatan kerja biasa. Hanya apa yang dibutuhkan?

Orang yang telah mengamati proses kreatif dengan cermat telah mengetahui bahwa setiap orang dengan kecerdasan biasa memiliki kemampuan kreatif laten yang dapat ditingkatkan dengan pelatihan dan lingkungan yang mendukung. Tetapi banyak dari

kita belum mengembangkan kapasitas kreatif kita. Otak kita tampak membeku dalam katalepsi kognitif, dikotakkan oleh pemikiran yang kaku. Namun kebanyakan orang memiliki kemampuan kreatif bawaan yang dapat terwujud ketika kreativitas dipupuk.

D. N. Perkins, penulis *The Mind's Best Work*, menyampaikan eksperimen yang menunjukkan bahwa kreativitas muncul secara alami dan komprehensif dari kemampuan persepsi, pemahaman, logika, memori, dan gaya berpikir sehari-hari. Salah satu tugas seorang pemimpin adalah merangsang pekerja untuk lebih kreatif. Beth Comstock, CMO di General Electric, memberikan beberapa nasihat praktis tentang cara berpikir inovatif (Comstock, n.d.). Nasihat khususnya untuk para pekerja dan pemimpin meliputi:

1. Kembangkan ide yang baru lahir. Bersabarlah dengan ide-ide yang meragukan. Mereka akan sering tumbuh atau berubah menjadi ide yang lebih baik.
2. Berkomitmen pada ide yang menjanjikan. Ide-ide sukses dipupuk oleh semangat. Jika Anda percaya pada janji akan sebuah ide, buat ide itu sesuai dengan masalah yang berarti. Kerjakan pekerjaan rumah Anda. Rapikan bagian yang kasar. Minta orang lain untuk membantu membuat ide menjadi lebih baik
3. Beritahu orang lain, bahkan ketika Anda merasa malu tentang betapa anehnya gagasan itu. Ini memperjelas pemikiran Anda dan setidaknya beberapa pendengar Anda mungkin tertarik dan membantu Anda meningkatkan gagasan.
4. Jika Anda yakin dengan ide Anda, jangan menyerah. Jangan terintimidasi oleh umpan balik negatif. Gunakan umpan balik tersebut untuk meningkatkan gagasan. Jika perlu, simpan ide tersebut hingga muncul perbaikan dalam pikiran, atau teknologi atau sumber daya baru tersedia, atau orang lain lebih menerima.

15.6 Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Salah satu tugas terpenting seorang pemimpin adalah untuk menentukan yang terbaik bagi organisasi dan para anggotanya. Kecepatan dan ketepatan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan lazimnya menjadi tolak ukur kompetensi dan kredibilitas yang dimilikinya. Jika pemimpin lamban dan ragu-ragu dalam bertindak, anak buah akan melihat pemimpin mereka sebagai orang yang indecisive, takut, dan tidak tegas sehingga membuat mereka mempertanyakan kemampuan bahkan kehilangan kepercayaan.

Hal ini berlaku untuk pengujian manusia ide-ide baru. Banyak gagasan seperti itu tidak praktis, dan semakin cepat anda mengetahuinya, semakin cepat pula anda dapat menemukan ide dengan hasil yang besar (Babineaux & Krumboltz, 2013). Proses ini dapat dicapai melalui tes "konsep bukti" yang merupakan uji coba skala kecil. Tes semacam

itu mengidentifikasi problem sejak dini, sehingga dengan cepat menemukan gangguan, menjatuhkan gagasan yang buruk, dan mengidentifikasi keterbatasan gagasan bagus yang perlu ditambah lebih awal jika kemungkinan besar biayanya lebih murah.

Anda mungkin belum pernah melihat tikus mempelajari labirin, tetapi ini bisa memberi pelajaran. Seekor tikus (yang tahu labirin pada titik akhirnya ada makanan) akan bergerak cepat melalui labirin, berpikir dengan cepat tentang kesalahan yang dibuat. Semakin cepat tikus membuat kesalahan tersebut, semakin cepat mereka menemukan jalan yang benar. Ini berlaku untuk pengujian manusia atas ide-ide baru. Banyak ide seperti itu tidak praktis, dan semakin cepat Anda menemukannya, semakin cepat Anda dapat menemukan ide tersebut dengan hasil yang besar (Babineaux & Krumboltz, 2013). Pemillahan atas ide-ide ini dapat dilakukan dengan uji "bukti konsep" yang merupakan uji coba skala kecil. Tes semacam itu mengidentifikasi masalah sejak dini, yang mengarah dengan cepat untuk menemukan kesalahan, membuang ide-ide buruk, dan mengidentifikasi keterbatasan ide-ide bagus yang perlu diperbaiki lebih awal ketika mungkin lebih murah untuk melakukannya.

Dalam bidang teknis, proses ini disebut "transisi teknologi". Tapi apakah ide kreatif yang hebat melibatkan teknologi atau tidak, proses transisi terakhir harus diselesaikan. Implementasinya adalah permainan bola yang sangat berbeda dengan aturan yang berbeda dan keterampilan yang dibutuhkan dari manajer dan pekerja. Dalam penelitian dan pengembangan militer, misalnya, ada perbedaan formal yang dibuat antara penelitian dasar dan penelitian terapan (lihat contoh di Tabel 15.2). Di beberapa lingkungan penelitian dan pengembangan, mentalitas "tim" berlaku di mana ide asli menjadi proyek tim yang mereka implementasikan. Ini memiliki keuntungan bahwa tim diinvestasikan dalam ide dan termotivasi untuk membuatnya berhasil. Tetapi terlalu sering, tim asli kekurangan keterampilan untuk mencapai transisi yang sukses. Paling tidak, manajemen perlu menyediakan tim tersebut sebagai "jagoan" dan sumber daya pendukung yang tidak ada di dalam tim (Peters & Waterman, 2004).

Sebagai contoh dari proses pengembangan senjata dari Badan Penelitian dan Pengembangan di Departemen Pertahanan AS. Kita bisa mempertimbangkan bagaimana militer AS telah melakukannya selama beberapa dekade. Garis besar proses ini tampaknya dapat diterapkan oleh Divisi Penelitian dan Pengembangan (*R&D Division*).

Tabel 15.2
Proses Militer R&D

Kategori	Proses
6.1	Mencari dan menemukan pengetahuan dasar dan pemahaman tanpa penerapan dalam benak
6.2	Mencari pengetahuan dan pemahaman yang mungkin mengarah pada solusi untuk masalah yang diketahui
6.3	Menyiapkan bukti percobaan lapangan dan uji coba
6.4	Melakukan uji coba operasi yang realistis untuk menghitung biaya dan tingkat keberhasilan
6.5	Evaluasi kemampuan teknik dan produksi yang di perlukan
6.6	Mengembangkan sistem dukungan manajemen
6.7	Mulai produksi dan akuisisi. Pengujian dan Evaluasi

http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/MR1194/MR1194.appb.pdf

Studi Kasus : Sejarah Ide Brilian tentang Vaksin

Pada situasi pandemik penyakit yang disebabkan oleh virus, selain obat vaksin untuk mencegah kewjadian pandemik di masa mendatang juga merupakan hal yang paling ditunggu-tunggu keberadaannya. Sebagaimana yang telah kita ketahui, vaksin adalah zat atau senyawa yang berfungsi untuk membentuk kekebalan tubuh terhadap suatu penyakit. Vaksin terdiri dari banyak jenis dan kandungan, masing-masing vaksin tersebut dapat memberikan kita perlindungan spesifik terhadap suatu penyakit. Vaksin sendiri mengandung bakteri, racun, atau virus yang merupakan agen penyebab penyakit yang telah dilemahkan atau sudah dimatikan. Pada saat dimasukkan ke dalam tubuh seseorang, vaksin akan merangsang sistem kekebalan tubuh untuk memproduksi antibodi.

Ide vaksin pertama kali sampaikan oleh Edward Jenner yang hidup di masa ketika penyakit cacar merajalela di seluruh dunia. Orang yang terinfeksi sering meninggal, tetapi Jenner fokus pada orang yang selamat. Mengapa mereka bertahan? Dia beralasan bahwa infeksi tersebut mungkin telah merangsang mekanisme pertahanan tubuh. Dia juga mengetahui dari laporan masyarakat bahwa orang yang selamat dari cacar kebal terhadap infeksi virus yang sama, dan orang seperti itu sering dijadikan rujukan untuk perawatan medis bagi pasien cacar. Jenner dengan tepat berargumern bahwa mungkin secara sengaja menginfeksi orang dengan versi virus yang lebih lemah yang tidak cukup kuat untuk membunuh mereka akan memberikan manfaat dalam proses penyembuhan. Hal

ini memunculkan gagasan baru dari Jenner yakni "apa yang tidak membunuhku membuatku lebih kuat".

Kehidupan profesional Jenner mungkin relevan dengan wawasan kreatifnya. Dia dilatih sebagai dokter, tapi salah satu mentor utamanya adalah seorang ilmuwan biologi. Jenner memiliki minat yang beragam, bahkan mempelajari geologi dan melakukan beberapa percobaan biologi yang mencakup darah manusia, hibernasi landak, migrasi burung, mengasuh anak ayam. Dia bahkan membangun dan meluncurkan balon hidrogen. Dia bermain biola dan menulis puisi.

Hal yang menarik adalah bagaimana seorang dokter yang tinggal di pedesaan dapat menemukan konsep mengenai vaksin di tengah keterbatasan fasilitas? Pada awalnya dr. Jenner memperhatikan penduduk lokal yang mayoritas bermata pencaharian sebagai peternak. Terobosan cacar datang sewaktu Jenner mengetahui bahwa para pemerah susu yang terkena cacar sapi yang terinfeksi tampaknya tidak terpengaruh oleh epidemi cacar. Ini dia! Mungkinkah cacar sapi adalah bentuk cacar yang dilemahkan yang dapat digunakan sebagai vaksin? Ya.

Pada 1796, Edward melakukan pembuatan vaksin untuk melawan penyebaran wabah penyakit cacar sapi melalui bakteri variola vera atau smallpox dengan percobaan penelitian pada manusia. Ia memulainya dari penggunaan material cowpox untuk membangun kekebalan terhadap smallpox.

Ketika itu, Edward menyadari bahwa orang yang telah terinfeksi cacar sapi sebelumnya, maka ia tidak akan terkena smallpox. Sebagai percobaan, ia menginokulasi seorang anak dengan cowpox, lalu menginfeksinya dengan smallpox. Hasilnya, anak tersebut tetap sehat karena telah terkena cowpox sebelumnya. Inokulasi tersebut menyebabkan sakit lebih sedikit daripada inokulasi smallpox.

Jenner mengirimkan laporan penelitian ke Royal Society, yang mereka tolak. Dia mengulangi eksperimen dengan pasien lain dengan hasil yang sama baiknya dan menerbitkan sendiri buklet yang menjelaskan penelitiannya dan implikasinya. Para sarjana zaman itu menolak data dan ide Jenner dalam publikasi itu. Untungnya, beberapa dokter sezaman Jenner mengetahui tentang pekerjaannya dan menerima gagasan tersebut dan menghasilkan data yang menarik. Pada tahun

1800, vaksinasi cacar tersebar luas di Eropa. Pertimbangkan pertanyaan diskusi pada Tabel 15.3

Tabel 15.3 Pertanyaan Analisis Smallpox

1. Apa hubungan kreativitas dengan diktum : "temukan kebutuhan dan istilah itu?"
2. Apa latar belakang kehidupan Jenner yang mungkin telah membantunya menjadi orang yang kreatif?
3. Apakah pengalaman-pengalaman itu membuatnya lebih kreatif atau hanya mencerminkan bahwa dia kreatif?
4. Apa peran dalam ide vaksinasi kreatif yang menurut anda dimainkan oleh faktor-faktor seperti:
• Pengamatan (melihat apa yang orang lain lihat tetapi tidak sama)
• Pengetahuan sebelumnya
• Kegigihan
• Keberuntungan yang kebetulan
• Menerima resiko, keberanian
• Komunikasi dengan orang lain
• Kepemimpinan

Epilog

Seluruh industri farmasi berkembang selama 200 tahun ke depan yang menggunakan teknologi untuk meningkatkan produksi vaksin dan mengembangkan vaksin untuk berbagai macam penyakit. Teknologi ini selalu melibatkan pembudidayaan organisme infeksius pada hewan hidup, telur, atau kultur jaringan.

Tapi ide baru yang liar telah muncul dalam beberapa tahun terakhir, berasal dari industri baru rekayasa genetika. Mengapa tidak membuat vaksin dari tumbuhan? Tanaman mudah dikembangkan, tumbuh cepat dalam jumlah besar, dan menghasilkan protein (antibodi adalah protein). Metode produksi vaksin tradisional bisa memakan waktu enam bulan atau lebih. Tumbuhan secara teoritis dapat melakukannya dalam hitungan minggu, yang dapat menjadi sangat penting untuk epidemi mendadak seperti Ebola atau flu burung yang belum ada vaksinnya. Kita tahu bahwa gen mengarahkan protein mana yang dibuat di dalam sel, apakah itu berasal dari hewan atau tumbuhan. Pada hewan atau manusia yang membuat antibodi sebagai respons terhadap infeksi tertentu, harus ada gen yang mengarahkan sel untuk membuat protein antibodi tersebut. Bagaimana cara kita memasukkan gen tersebut ke dalam tumbuhan?

Mengapa kita tidak dapat menggunakan organisme hidup untuk memasukkan gen-gen tersebut ke dalam tanaman sehingga tanaman dapat membuat protein antibodi dengan murah, cepat, dan dalam jumlah banyak? Dinding sel yang kaku dari sel tumbuhan juga memungkinkan vaksin diambil secara oral dan dilindungi dari kerusakan oleh asam lambung. Teorinya bagus. Ini hanya soal mengembangkan teknologi. Tetapi teknologi yang dibutuhkan memiliki tuntutan sendiri untuk berpikir kreatif. Tanaman apa? Bagaimana kita membuat mereka terinfeksi? Pada tahun 2000, Hak Paten AS nomor 6034298 diberikan atas ide ini kepada Prodigene, Inc. yang telah mengembangkan pendekatan praktis.

Proof-of-concept dikembangkan pada tanaman tembakau di North Carolina (Reuters News, 2014). Tanaman tembakau digunakan oleh Calibre Biotherapeutics untuk produksi antibodi flu secara cepat. Antigen virus yang memicu tanggapan kekebalan diidentifikasi. Gen yang membuat protein ini ditransfer ke bakteri, yang kemudian digunakan untuk “menginfeksi” tanaman tembakau sehingga ia mulai “memproduksi” antibodi. Perluasan dari gagasan ini adalah menemukan cara untuk memasukkan gen-gen tersebut ke dalam organ reproduksi tanaman sehingga benih dari setiap generasi tanaman tersebut memiliki kemampuan untuk membuat vaksin. Ini mungkin terbukti rumit, tetapi bukti konsep telah berhasil. Pertimbangkan pertanyaan diskusi pada Tabel 15.4.

Tabel 15.4 Analisis Pertanyaan Tanaman Vaksin

1. Apa hubungan kreativitas dengan diktum : "temukan kebutuhan dan istilah itu?"
2. Apa peran dalam ide vaksinasi kreatif yang menurut anda dimainkan oleh faktor-faktor seperti:
• Pengamatan (melihat apa yang orang lain lihat tetapi tidak sama)
• Pengetahuan sebelumnya
• Metafora
• Kegigihan
• Keberuntungan yang kebetulan
• Menerima resiko, keberanian
• Komunikasi dengan orang lain
• Kepemimpinan
3. Bagaimana contoh ini mengilustrasikan perbedaan antara riset dasar dan penerapan?
4. Jika produksi tanaman bekerja lebih baik, bagaimana anda akan terus menciptakan cara untuk menyelamatkan perusahaan tradisional?
5. Apakah keterbatasan produksi vaksin tanaman? Petunjuk : Dapatkah mereka membuat vaksin aktif dengan agen penular yang diinginkan? Mengapa atau mengapa tidak?

Pertanyaan Kasus

1. Apakah penting bagi para pemimpin untuk menjadi kreatif jika mereka menghargai kreativitas dan memupuknya pada karyawan mereka? Mengapa atau mengapa tidak?
2. Apakah Anda setuju dengan pernyataan Slocum bahwa kreativitas harus menjadi tanggung jawab bersama dalam sebuah organisasi? Mengapa atau mengapa tidak?
3. Jika Anda melakukan wawancara perekrutan, pertanyaan apa yang akan Anda tanyakan untuk mengetahui apakah pelamar pekerjaan itu kreatif?
4. Jika Anda adalah pemimpin tim kerja atau organisasi, apa yang akan Anda lakukan untuk menciptakan proses sistematis untuk menghasilkan ide yang relevan dengan tugas dan memutuskan ide mana yang akan diterapkan?
5. Jelaskan tugas atau proyek yang pernah melibatkan Anda di mana ide-ide kreatif terbukti penting. Bagaimana kreativitas itu muncul? Jelaskan juga tugas atau proyek yang gagal karena ide-ide kreatif yang tidak mencukupi. Apa yang mengganggu produksi ide kreatif?

Ringkasan

- Kreativitas adalah bagian dari tugas dan kewajiban pekerjaan bagi para pemimpin.
- Pemimpin perlu mengelilingi dirinya dengan orang-orang kreatif, terutama jika pemimpin tidak terlalu kreatif.
- Para pemimpin bisa menjadi terlalu nyaman dengan status quo saat ini.
- Kreativitas dan kecerdasan adalah dua hal yang berbeda, seringkali tidak ditemukan dalam derajat yang sama pada orang yang sama.
- Kreativitas dan inovasi bukanlah kekuatan misterius yang tidak dapat dikendalikan oleh para pemimpin.
- Kreativitas membutuhkan kebebasan / otonomi, keseimbangan antara tekanan dan kebebasan, pemingkasan ide untuk mengakomodasi memori kerja manusia, membatasi rasa kepemilikan atas ide seseorang, penerimaan oleh orang lain yang penting, dan proses yang tepat yang merangsang kreativitas.
- Strategi kreatif termasuk menyusun tugas atau masalah, mengumpulkan informasi, menghasilkan banyak dan beragam ide, penggunaan citra, dan penggunaan spesifik teknik yang merangsang kreativitas.
- Prinsip kreativitas meliputi perubahan emosi atau keadaan, perubahan sifat fisik, perbandingan, dan dekonstruksi atau rekonstruksi ide-ide tentatif yang muncul.

- Untuk menciptakan lingkungan kerja untuk kreativitas membutuhkan perangkat kepemimpinan dan kreativitas yang mendukung yang secara kolektif mencakup berbagai prinsip kreativitas.
- Pada tahap awal, pemimpin kreativitas harus lepas tangan, tetapi di tahap akhir mereka harus menyusun proses untuk mengidentifikasi ide-ide yang lemah dengan cepat.
- Transisi implementasi membutuhkan proses yang sangat terstruktur dan berurutan.

Bab 16

Kepemimpinan dan Inisiatif

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami pengertian degradasi sosial
- Menjelaskan orientasi "*radical feminist*" dalam arus globalisasi
- Memahami inisiatif sebagai nilai-nilai pemimpin
- Menganalisa globalisasi, orientasi "*radical feminist*" dan kepemimpinan transformasional

Pendahuluan

Salah satu faktor yang menentukan sebuah kesuksesan adalah inisiatif. Seorang pemimpin yang berinisiatif tidak akan menunggu sampai sesuatu terjadi. Ilmuwan dan para cendekiawan menyatakan bahwa arah utama pembangunan global menghasilkan degradasi sosial dan lingkungan yang signifikan dan memicu ketidakamanan yang ditimbulkan oleh degradasi ini. Dalam bab ini diuraikan pengenalan "*radical feminist*" pada pandangan globalisasi ini dan memperkenalkan beberapa inisiatif inspiratif yang dimaksudkan untuk berkontribusi pada transformasi pembangunan lokal dan global dengan cara yang patut dihargai. Jadi, kami memulai bab ini dengan menilai posisi feminis radikal kami pada pendirian kami dengan mereka yang kritis terhadap jalur perkembangan global saat ini. Diskusi selanjutnya adalah membahas inisiatif yang mengekspresikan nilai-nilai pemimpin yang jarang dipuji dalam pendidikan manajemen. Pada langkah terakhir adalah melakukan analisis tentang globalisasi, orientasi feminis radikal, dan cerita pilihan tentang maksud gagasan transformasional.

16.1 Makna Dominasi dalam Perkembangan Global

Tidak ada negara di dunia yang menawarkan kesetaraan bagi perempuan dan anak perempuan. Bahkan masyarakat yang seharusnya lebih maju masih mengkodifikasi diskriminasi terhadap perempuan dalam hukum mereka.

Sistem pembangunan ekonomi global yang didasarkan pada penyatuan prinsip-prinsip demokrasi dan kapitalis telah dikaitkan oleh para pendukung mereka sebagai sumber kekayaan, pengentasan banyak kemiskinan, dan penyatuan bangsa melalui promosi

kebebasan individu. Kisah yang diceritakan oleh para pendukung tersebut adalah salah satu pernyataan minat bersama dalam kebebasan. Ini adalah kisah tentang kesempatan yang sama sebagai keadilan. Mereka mengadvokasi inklusi universal dalam sarana penghidupan yang adil. Ini adalah kisah tentang stabilitas sosial dan politik yang harus dipertahankan dengan perang yang adil, intervensi politik di bidang kepentingan geopolitik, dan penguatan kekuatan polisi untuk memadamkan gangguan perdamaian yang tidak pantas. Namun, mode pengembangan ini memiliki sisi gelap. Sisi gelap ini termasuk meningkatnya perbedaan kekayaan dan pengaruh di dalam dan di antara negara-negara dan degradasi lingkungan yang ditimbulkan secara sistemik yang membahayakan kesejahteraan manusia dan planet. Tren yang mengkhawatirkan ini diakui oleh lembaga global seperti Perserikatan Bangsa-Bangsa, G7, dan banyak pemimpin perusahaan. Tren ini juga menemukan diskusi dalam tema yang lebih baru dari Akademi Manajemen, badan profesional terkemuka untuk peneliti manajemen di negara-negara *Anglophone*.

Terlepas dari kesepakatan yang signifikan tentang bahaya bentuk globalisasi yang berlaku, banyak seruan untuk tindakan drastis, dan banyak investasi dalam teknologi untuk perubahan, lintasan utama pembangunan global tampaknya tidak berubah menjadi lebih baik, degradasi sosial dan lingkungan yang dihasilkan secara sistemik dan ketidakamanan yang ditimbulkan oleh degradasi ini. Kami mengeksplorasi pemahaman kami tentang paradoks dan kontradiksi dalam model pembangunan global yang mendukung kebebasan dan kemakmuran untuk semua namun sangat merendahkan. Kami menyarankan bahwa jenis kepemimpinan yang telah berlaku — terutama seperti yang dipahami dan diajarkan di sekolah bisnis berorientasi barat — tetap berkomitmen kuat untuk melayani Ekonomi dengan sisa-sisa Patriarki mungkin di bawah tekanan tetapi tidak dihapus.

Dalam bab ini, kami menyerukan kepemimpinan untuk menjaga kesejahteraan semua orang dan pemulihan vitalitas Ibu Pertiwi. Kami melakukannya dengan wawasan ide-ide feminis radikal sebagai panduan. Dengan demikian, kami memulai bab kami dengan tinjauan singkat dari para sarjana yang pandangannya tentang globalisasi mempengaruhi pemikiran kami. Kami menggambarkan ketertarikan kami pada orientasi feminis radikal terhadap kritik tersebut dan mandat terkait untuk bertindak. Sebagai cendekiawan, inisiatif kami adalah kontribusi yang disengaja untuk analisis radikal dari masalah ketidakadilan sosial dan degradasi lingkungan yang tampaknya sulit diselesaikan. Kami beralih dari mengartikulasikan orientasi teoretis kami ke menceritakan kisah tentang inisiatif yang mengekspresikan nilai-nilai pemimpin yang tidak sering dipuji di ruang kelas kami. Kami kemudian menjelaskan prakarsa penelitian yang dilakukan dalam percakapan dengan rekan-rekan kami yang mencakup niat untuk berbicara tentang tanggung jawab atas

transformasi kerusakan sosial dan lingkungan seperti yang diungkapkan dalam bab ini. Rekan kami adalah peneliti dan guru di sekolah studi manajemen.

16.2 Kritik Terhadap Globalisasi : Orientasi Feminis Radikal

Apakah feminisme telah membahayakan sistem kapitalisme dunia?

Pertanyaan di atas utarakan oleh Hester Eisenstein (2005). Itu adalah pertanyaan yang diajukan lebih dari satu dekade sebelumnya dari dalam akademi yang menempatkan Calás dan Smircich (1993) sebagai pemimpin di bidang ini. Lebih dari dua dekade kemudian, perhatian yang diungkapkan oleh penulis seperti Calás dan Smircich dan oleh Eisenstein sama pentingnya seperti sebelumnya. Globalisasi kapitalisme, khususnya dalam bentuknya yang sekarang, telah kita bahas dalam bab ini tentang kepemimpinan dan inisiatif. Bentuk arah ekonomi ini sering kali diekspresikan sebagai perkembangan global dan menyiratkan rasa tanggung jawab untuk mematuhi inisiatifnya demi kepentingan bersama. Inisiatif kami adalah mengundang kritik segar terhadap globalisasi kapitalisme dari sudut pandang feminis.

16.2.1 Kritikan dari Kaum Feminis

Feminis lekat kaitannya dengan perempuan. Perempuan telah lama dianggap sebagai manusia kelas dua setelah laki-laki. Laki-laki dianggap lebih superior daripada perempuan dalam segala hal, baik fisik, mental, spiritual bahkan seksual. Sebaliknya, perempuan dipandang rendah dan banyak dilecehkan karena cara berpikir demikian.

Terdapat banyak penjelasan tentang pengertian feminis. Feminisme adalah gerakan sosial dan ideologi yang menyetarakan hak antara lelaki dan perempuan atau lebih sering dikenal sebagai kesetaraan gender di segala bidang, termasuk pendidikan, politik, hukum, sosial dan industri di sektor formal maupun informal. Feminisme menyuarakan keadilan dan penghapusan kekerasan serta persekusi berbasis gender. Kaum feminis berusaha untuk mencapai emansipasi wanita dari ketidakadilan gender. Sebagai orientasi umum nilai dan keyakinan tentang penindasan terhadap perempuan, ide feminis seringkali direpresentasikan sebagai ideologi yang kohesif. Akan tetapi, orientasi feminis yang beragam mungkin lebih tepat dipandang sebagai portofolio gerakan politik, sosial, ekonomi, budaya yang bertujuan untuk membangun kesetaraan antara perempuan dan laki-laki. Dengan keragaman perspektif feminis ini, muncullah berbagai cara memahami globalisasi.

Globalisasi berasal dari istilah global yang berarti lintas batas dan sasi yang merujuk pada perubahan. Dengan demikian, globalisasi diartikan sebagai fase perubahan yang terjadi pada masyarakat di seluruh dunia. Hal ini ditandai dengan batas-batas geografis antar negara yang dikaburkan oleh pertukaran informasi, barang, dan jasa akibat perkembangan teknologi. Globalisasi juga tidak muncul begitu saja, melainkan didorong oleh perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, akses ilmu pengetahuan yang mendalam, kemudahan dan percepatan transportasi, serta kehadiran perusahaan multinasional yang memengaruhi ekonomi nasional.

Kejelasan mengenai arti globalisasi sekarang ini saja masih menemui berbagai perdebatan ilmiah dikarenakan tidak ada definisi yang pasti mengenai pendefinisian mengenai globalisasi. Hal ini dikarenakan perbincangan mengenai globalisasi sendiri sangatlah multiinterpretatif dan mengandung kompleksitas permasalahan tersendiri, apakah dimaknai sebagai fenomena sosial, dimaknai sebagai perkembangan teknologi, ataukah dimaknai sebagai wujud perkembangan kapitalisme dunia.

Dengan embel-embel “neoliberal” atau “korporasi”, globalisasi dikutuk sebagai kekuatan jahat yang memiskinkan massa, menghancurkan budaya, memperlemah demokrasi, memaksakan Amerikanisasi, membasmi negara kesejahteraan, menghancurkan lingkungan hidup, dan memuja keserakahan... Bagi Professor Giddens, globalisasi adalah kekuatan tak terbendung, mengubah segala aspek kontemporer dari masyarakat, politik, dan ekonomi.

“Proses globalisasi yang sedang berjalan memicu suatu kondisi yang timpang, baik di negara maju maupun negara berkembang. Kemakmuran sedang digalakkan, namun terlalu banyak negara maupun masyarakat yang tidak ikut merasakannya,” demikian tertulis dalam laporan Komisi Dunia Tentang Dimensi Sosial Globalisasi (2004). Kini, sebelas tahun kemudian, kondisi dunia terlihat semakin memburuk. Globalisasi tidak hanya menyebabkan ketimpangan kemakmuran, melainkan juga perang dan konflik internal di berbagai penjuru dunia. Korban terbesar dari dampak buruk globalisasi ini adalah perempuan.

Tidak ada yang menyangkal bahwa gender penting dalam hal peluang dan hasil. Globalisasi, kata para kritikus ini, meningkatkan persaingan sebagai dinamika pengorganisasian yang signifikan yang melayani kepentingan elit kadang-kadang dengan hasil yang mengancam jiwa bagi individu, komunitas, dan seluruh bangsa. Analisis arahan ekonomi yang berlaku ini semakin kuat di komunitas di seluruh dunia.

Gerakan perlawanan terhadap globalisasi mulai menemukan format resistensinya ketika momen pecahnya protes di jalan yang terkenal dengan peristiwa *the battle of Seattle*. Para pengunjung rasa mungkin dipukul mundur dari nalan, tetapi dampak berkelanjutan mereka sebagai bagian dari komunitas kritis yang sedang tumbuh makin kuat dan memiliki jaringan yang luas di seluruh dunia.

Kritik yang berkembang terhadap bentuk dominan globalisasi telah menjadi perhatian serius di seluruh spektrum politik tentang masa depan kapitalisme. Negara-negara G7, Perserikatan Bangsa-Bangsa, dan banyak organisasi masyarakat sipil dan profesional telah menyadari akan dampak globalisasi ini. Universitas dan Akademi di bidang Manajemen telah memimpin dalam perdebatan ini dalam berbagai inisiatif. Tema undangan konferensi mereka baru-baru ini mengetengahkan berbagai judul yang bombastis: "*Capitalism in Question* (2013)," "*The Informal Economy*" (2012)," "*West Meets East*" (2011), dan "*Dare to Care*" (2010). Kesamaan dapat dilihat dalam seruan untuk menghadiri konferensi yang diselenggarakan oleh beberapa Kelompok di Negara Eropa kepada Kelompok/ organisasi kependidikan dan ikut ambil bagian pada pengawasan yang lebih cermat dari gaung upaya kolonisasi Eropa masa lalu dan untuk keterlibatan yang lebih besar dengan perubahan iklim yang disebabkan oleh manusia. Inisiatif untuk *Principles for Responsible Management Education* (PRME) dan ruang yang terus berkembang yang diberikan untuk Studi Manajemen Kritis adalah dua contoh lebih lanjut dari inisiatif kepemimpinan dalam Akademi yang membahas kekhawatiran tentang sisi gelap model yang berlaku untuk pembangunan global. Dalam semua diskusi, efek gender dari bentuk globalisasi yang berlaku terlihat mempengaruhi perempuan dan tanggungan mereka secara tidak proporsional.

16.2.2 Pandangan Feminis Tentang Globalisasi

Keterlibatan feminis dengan kritik terhadap kapitalisme dan intensifikasi global tidak dimulai sebagai respon terhadap krisis kapital yang dihadapi pada akhir abad kedua puluh dan awal abad kedua puluh satu. Beragam ide feminis dapat ditemukan sepanjang sejarah imperialisme barat dan pesona ekonominya dengan berbagai bentuk kapitalisme. Kesamaan yang mereka miliki adalah ajakan bertindak. Ide feminis tidak hanya mempertanyakan dominasi laki-laki dan status quo patriarkal tetapi juga mendorong aksi untuk perubahan sosial. "Teori feminis adalah wacana kritis dan dianggap politis" (Calás & Smircich, 2006, p. 219). Sejalan dengan itu, karya feminis dalam studi organisasi telah memberikan banyak inisiatif yang telah diintegrasikan dalam studi dan praktik manajemen. Hal yang paling berpengaruh dari prakarsa ini dapat diartikulasikan sebagai filosofi dan praktik EEO yang

dimaksudkan untuk memastikan kesempatan yang sama bagi perempuan dan laki-laki dalam semua aspek kehidupan. Namun, terlepas dari komitmen kuat terhadap prinsip-prinsip kebebasan, keadilan, dan inklusi universal, bukti yang berkembang adalah bahwa banyak pekerja keras yang dengan setia mematuhi arahan ekonomi dan politik mengalami tekanan ke bawah pada kesejahteraan mereka. Meskipun ini adalah fenomena yang tersebar luas, hasil ini secara unik atau lebih intensif dialami oleh wanita dan tanggungan mereka.

Isu tentang kesetaraan gender telah lama tertanam dan digaungkan oleh kaum feminis, meskipun telah ada perubahan dimana beberapa wanita saat ini telah mendapatkan jabatan penting dan berpengaruh. Munculnya inisiatif EEO (*Equal Employment Opportunity*) telah membuka peluang bagi sebagian kecil wanita di seluruh dunia sebagian besar dihasilkan dari nilai-nilai liberal dapat mendapatkan haknya untuk mendapatkan keadilan di tempat kerja. EEO adalah prinsip kesetaraan, di mana setiap pekerja mendapat hak, perlakuan, dan kesempatan yang sama dalam bekerja dan mengembangkan karir. Pekerja berhak mendapatkan kompensasi atau promosi jabatan berdasarkan pertimbangan pendidikan, pengalaman, kecakapan, dan kinerja (kontribusi) terhadap organisasi bisnis, bukan berdasarkan sentimen primordial.

Verbos dan Humphries (2012) menyampaikan sebuah tinjauan tentang prevalensi perspektif liberal ini dan menyerukan pemikiran ulang. Mereka memmpersilahkan pemisahan gagasan tentang kesetaraan dan pengelolaan keragaman yang disatukan dalam agenda liberal yang memelihara sistem. Mereka menyarankan pendekatan yang lebih kritis terhadap ide-ide keadilan, inklusi, dan kebahagiaan manusia dan planet dengan lebih memperhatikan nilai-nilai yang diungkapkan oleh banyak masyarakat adat. Seruan mereka membutuhkan pelepasan kepentingan dalam bentuk penalaran yang memprioritaskan etika instrumental Barat dalam arahan hubungan antar manusia, proses pembangunan, dan hubungan antara manusia dan dunia. Dibutuhkan inisiatif yang hebat, keberanian, dan kreativitas untuk melonggarkan ikatan yang mengikat gagasan tentang emansipasi semua wanita dengan janji palsu yang tersirat dalam lintasan globalisasi saat ini..

Hester Eisenstein (2005) melihat banyak potensi dalam perspektif feminis. "Feminisme" tulisnya "bertindak sebagai pelarut budaya karena globalisasi mengikis tradisi patriarki" (hal. 487). Kami tidak begitu yakin. Eisenstein mengungkapkan keprihatinannya tentang globalisasi dalam hal penurunan upah keluarga yang layak, kemunduran sistem kesejahteraan, pertumbuhan program keuangan mikro bagi perempuan, dan dalam agenda kesetaraan yang paling berbahaya, kesempatan yang sama bagi perempuan

dalam "perang melawan terorisme. "Kekhawatirannya mengalir dari tanggapannya terhadap pertanyaan: Apakah feminisme merusak dan membahayakan sistem kapitalisme? Ketegangan antara liberal dan radikal dalam menanggapi pertanyaan ini layak untuk diperiksa lebih dekat. Ini sering diekspresikan sebagai kontes" kiri vs kanan. "Eisenstein mengikuti kontes ini. Dia menyebut "kiri" untuk mengambil alih kontribusi penting dari ide dan aktivisme feminis, saat kita merenungkan dunia ketika "alternatif kapitalisme telah didevaluasi dan didelegitimasi" (Eisenstein, 2005: p. 487).

Satu dekade setelah Eisenstein mengungkapkan pandangannya, studi tentang hubungan antara degradasi sosial dan lingkungan dan tatanan ekonomi yang berlaku semakin intensif. Dampak kehidupan manusia terhadap perubahan iklim, ketidakamanan global yang ditimbulkan dari akses bahan mentah dan tenaga kerja, pembentukan kemanusiaan melalui konsumerisme yang mengubah identitas, dan upaya untuk mendominasi ruang angkasa hanyalah beberapa contoh. Gender selalu terlibat — memberi hak istimewa kepada beberapa wanita melalui kemajuan karier ke posisi kepemimpinan yang memelihara sistem — dengan semua bahaya yang ditimbulkan oleh hubungan ini. Feminis liberal telah bekerja keras untuk mencapai representasi yang setara dari perempuan di semua bidang usaha manusia, dan di semua tingkat kepemimpinan. Bahkan jika dinilai berdasarkan prinsip kesetaraan kesempatan yang tertanam dalam globalisasi versi neoliberal, kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam posisi kepemimpinan, pendapatan, kekayaan, dan kekuasaan masih jauh dari tercapai.

Terlepas dari semua inisiatif ini, ketidaksetaraan gender tetap terlihat di seluruh dunia. Dari sedikit wanita yang telah kami lihat di panggung global, kami menyarankan kemungkinan besar untuk melayani sebagai pemimpin yang memelihara sistem daripada pemimpin yang inisiatifnya akan menghasilkan masa depan yang lebih adil dan berkelanjutan untuk semua. Paradoksnya, solusi untuk perbedaan, ketidakadilan, dan ketidakamanan yang mereka peroleh dari mereka dibingkai sebagai solusi untuk sistem pembangunan yang menghasilkan ketidakadilan bagi lebih banyak wanita, pria, dan planet yang harus kita andalkan untuk hidup. Menghadapi paradoks ini, kami tertarik untuk mempertimbangkan analisis yang lebih radikal dan inisiatif kepemimpinan yang mengajak kami menuju cara-cara yang sangat berbeda untuk menjadi manusia dan hubungan yang sangat berbeda dengan Bumi daripada yang diasumsikan dalam bentuk-bentuk perkembangan global yang berlaku.

16.3 Orientasi dan Intensionalitas Feminis Radikal

Whelehan (1995) berpendapat bahwa perspektif feminis radikal dalam masyarakat pluralis adalah cara untuk menunjukkan tanggung jawab wanita terhadap keadilan. Feminisme Radikal melihat tegas hubungan atau relasi kekuasaan laki-laki dan perempuan, sumber masalahnya adalah ideologi patriarki. Terdapat pandangan bahwa penindasan terhadap perempuan terjadi akibat sistem patriarki. Tubuh perempuan merupakan objek utama penindasan oleh kekuasaan laki-laki. Oleh karena itu, feminisme radikal mempermasalahkan hal-hal seperti tubuh serta hak-hak reproduksi, seksualitas (termasuk lesbianisme), seksisme, relasi kuasa perempuan dan laki-laki, dan dikotomi privat-publik. Feminisme radikal percaya pada pentingnya otonomi dan gerakan perempuan, serta melihat persoalan personalitas perempuan tidak boleh dipisahkan dengan persoalan publik. Aliran ini menawarkan ideologi “perjuangan separatisme perempuan”, yang muncul sebagai reaksi atas kultur seksisme atau dominasi sosial berdasarkan jenis kelamin di Barat pada tahun 1960-an, tujuannya adalah melawan kekerasan seksual dan industri pornografi. Pemahaman penindasan laki-laki terhadap perempuan merupakan fakta yang terjadi dalam sistem masyarakat sekarang ini. Feminis semacam itu menyerukan analisis yang lebih dalam tentang kesetaraan dan keadilan oleh mereka yang berusaha mencapai kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam sebuah sistem yang langgeng. Apakah Patriarki merupakan konsep yang ketinggalan jaman? Kami menganggap bahwa Patriarki berkembang pesat, dengan beberapa wanita terpilih ditarik ke dalam layanannya dan banyak pria, wanita, dan duniapun harus di taklukan.

Dari perspektif feminis radikal, kesetaraan dan keadilan dianggap sebagai dua gagasan berbeda yang membutuhkan klarifikasi. Kesetaraan dapat dikaitkan dengan memperlakukan orang dengan persyaratan yang sama sedangkan ekuitas dapat dianggap sebagai keadilan atau keadilan. Kesetaraan dipandang sebagai perlakuan yang adil tanpa diskriminasi. Menurut Calás dan Smircich (1996) kesetaraan gender adalah bidang eksplorasi yang lebih bermanfaat, tetapi keadilan ini tidak dapat dipertimbangkan tanpa pertimbangan yang lebih luas tentang pengecualian dan diskriminasi yang ditimbulkan oleh sistem ekonomi dan organisasi untuk perempuan dan laki-laki.

Calás dan Smircich (2003) merekomendasikan pemikiran ulang yang radikal tentang perkembangan dalam organisasi dan studi manajemen dalam ekonomi global. Humphries dan Verbos (2012) berpendapat bahwa *The Academy* adalah contoh luasnya logika berorientasi pasar yang didorong oleh kepentingan manajerial yang mungkin tidak menghasilkan kondisi vitalitas optimal bagi perempuan (atau laki-laki). Ketidaksetaraan

yang terus-menerus, baik dalam pengalaman kelembagaan mereka sendiri atau untuk kehidupan banyak orang di komunitas mereka yang lebih luas, dipengaruhi oleh logika kelembagaan yang tampaknya meresap dalam apa (Deetz (2003) menyebutnya kolonisasi dunia kehidupan. Orientasi feminis radikal untuk segala bentuk penjajahan menempatkan Patriarki sebagai dinamika yang dominan. Bentuk perkembangan global saat ini memperdalam kendali patriarki yang sebagian besar berbentuk sebagai bentuk globalisasi yang didominasi perusahaan. Hanya “menambahkan perempuan ke dalam” untuk mendapatkan representasi numerik dengan laki-laki dalam bentuk globalisasi saat ini tidak sebuah langkah yang memadai menuju masa depan yang adil dan berkelanjutan secara universal. Tetapi menyetujui kritik saja tidak akan mengubah situasi. Siapa yang harus mengambil inisiatif untuk memimpin perubahan?

Studi Kasus : Cara radikal untuk Menjadi Manusia — Inisiatif yang Menginspirasi

Penerapkan ide-ide feminis yang lebih radikal pada isu-isu yang disuarakan oleh para kritikus sebagai endemik dalam globalisasi menjadi isu yang hangat untuk di bahas. Pilihannya adalah bagian dari gagasan yang menguatkan bahwa tanggapan kaum liberal terhadap bentuk perkembangan global neoliberal saat ini tidak cukup untuk mengatasi masalah yang melekat dalam bentuk globalisasi tersebut. Bentuk perkembangan ini semakin diartikulasikan sebagai tidak dapat diterima, berbahaya, dan jelas salah dengan meningkatnya jumlah sarjana, praktisi, dan warga negara. Salah satu cara di mana para akademisi dapat menunjukkan kepemimpinan dan inisiatif terkait dengan peningkatan keadilan sosial dan berkontribusi pada pemulihan dunia adalah melalui cerita 3 contoh studi kasus yang inisiatif berikut ini :

Inisiatif Pertama : Memulihkan Bumi dan Berjuang Untuk Keadilan

Patricia Gualinga adalah seorang tokoh masyarakat yang bersama komunitasnya yang berjumlah 1200 orang Kichwa tinggal di desa Sarayaky. Bersama-sama mereka telah berhasil menangkis perusahaan minyak dan pemerintah yang berniat mengeksploitasi tanah mereka demi keuntungan. Patricia berkeliling dunia berbicara untuk membela hak-hak masyarakat adat dan untuk perlindungan Bumi. Kichwa adalah bagian dari visi kontra-kapitalis yang menyebar ke seluruh dunia. Mereka menyebutnya "umackawsay" atau dalam bahasa Inggris "hidup dengan baik". Patricia menjelaskannya sebagai "memilih tanggung jawab kami untuk

generasi ketujuh daripada pendapatan kuartalan, regenerasi atas pertumbuhan ekonomi, dan mengejar kesejahteraan dan harmoni atas kekayaan dan kesuksesan finansial". Kepemimpinan dalam masalah ini datang sebagai peringatan kepada para eksekutif perusahaan energi dan saling memperkuat masa depan alternatif bagi umat manusia dan planet ini dalam organisasi seperti Amazon Watch, Amnesty International, dan Perserikatan Bangsa-Bangsa (Goodman, 2015 hal. 29).

Sebagai seorang akademis kita dapat memilih bagian mana dari kisah-kisah ini yang ingin kita lihat dalam tulisan dan pengajaran kita. Orientasi feminis terhadap kisah eksploitasi manusia dan tanah bukannya tanpa kontroversi dan kontradiksi. Contoh kontroversi seperti itu dapat dilihat dalam pernyataan Hilary Clinton bahwa "minyak kotor" adalah kebutuhan untuk melestarikan cara hidup Amerika bahkan jika pelestarian cara hidup Amerika menuntut pengorbanan dalam kesehatan dan kesejahteraan beberapa orang. individu dan bagian tertentu dari bumi jauh di luar tempat pengeboran tertentu.

Pertanyaan Diskusi

- Bagaimana kekuasaan dan tanggung jawab berjalan seiring?
- Akankah penempatan lebih banyak wanita dalam posisi otoritas strategis akan mengubah dunia?
- Mengapa kita cenderung mengabaikan beberapa perspektif adat tentang kehidupan dan kebenaran dan menemukan ketertarikan pada orang lain ketika pembangunan global sedang digalakkan?
- Di mana kita melihat garis ketidaksepakatan dan konvergensi antara model pembangunan global asli dan korporasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan untuk pemulihan degradasi Bumi?
- Bagaimana akademis bidang manajemen yang tidak berakar pada cara-cara asli, memfasilitasi eksplorasi siswa atas prakarsa pribumi untuk mengambil tindakan dalam menghadapi tantangan global?

Inisiatif feminis liberal telah memberi peluang karir bagi Hilary Clinton untuk mencalonkan diri sebagai Presiden AS. Peluang seperti itu dapat dibaca sebagai kemenangan bagi para pendukung dan aktivis EEO. Dia mungkin dianggap sebagai ikon pencapaian liberal. Namun nilai-nilainya bertentangan dengan kritik yang lebih radikal dari banyak pihak yang bersikeras bahwa lintasan pembangunan

global yang telah kita diskusikan di atas tidak berkelanjutan dan merugikan banyak wanita, pria, dan Bumi. Kami sekarang memiliki seorang wanita yang siap bersaing untuk menjadi Presiden negara yang masih dianggap sebagai negara paling kuat di Bumi. Dia mendalami logika cita-cita pembangunan yang diyakini beberapa orang sebagai penyebab utama degradasi manusia dan lingkungan. Dia dan banyak pemimpin seperti dia mungkin tidak cukup “radikal” untuk membantu mengubah dinamika berbahaya dari arah perkembangan global yang ada. Mereka bahkan mungkin tidak menginginkan visi seperti itu. Untuk mengundang refleksi tentang alternatif lintasan kemanusiaan dan hubungan kita dengan planet ini, kami menampilkan nenek-nenek pemberani yang menyerukan pengalaman kolonisasi dan pengetahuan mereka tentang kebijaksanaan kuno yang mungkin menyimpan benih cerita berbeda untuk menceritakan masa depan universal kita.

Inisiatif Kedua : Gerakan Para Nenek

Pada tahun 2004, 13 nenek dari komunitas adat berkumpul dari wilayah yang sekarang dikenal sebagai Alaska, Amerika, Pasifik, Asia, dan Afrika. Mereka bertemu di New York untuk membentuk aliansi global baru. Inisiatif mereka dimotivasi oleh pengamatan mereka terhadap kehancuran dan degradasi Bumi yang belum pernah terjadi sebelumnya dan semua makhluknya.

Kami sangat prihatin dengan kehancuran Bumi Pertiwi, pencemaran udara, air dan tanah kami, kekejaman perang, hantu kemiskinan global, ancaman global senjata nuklir dan limbah, budaya materialisme yang berlaku, epidemi yang mengancam kesehatan masyarakat bumi, eksploitasi obat-obatan asli, dan dengan kehancuran cara hidup masyarakat adat.... Kami bergabung dengan semua orang yang menghormati Sang Pencipta dan semua yang berdoa dan bekerja untuk anak-anak kami, untuk perdamaian dunia, dan untuk penyembuhan Ibu Pertiwi kita.

Ketika kita memikirkan Nenek, kita didorong untuk menghormati kebijaksanaan mereka. Ketika kita mendengarkan panggilan mereka, kita diundang untuk mengingat yang spiritual, misterius, yang tidak diketahui serta yang diketahui.

Pertanyaan Diskusi

- Apa bukti dalam hidup Anda bahwa pandangan wanita tua harus dihormati?
- Di manakah kesamaan dalam panggilan untuk berdoa dan aksi untuk keadilan dan pemulihan lingkungan di antara komunitas yang Anda kenal?

- Bagaimana kita mendorong penghormatan terhadap praktik nilai-nilai adat di lingkungan kita dan kehidupan kita sehari-hari?

Para Nenek meminta perhatian kami pada eksploitasi pengetahuan dan cara hidup asli. Contoh apa yang dapat Anda pikirkan yang menambah bukti bagi kekhawatiran mereka?

Dalam hidup manusia, kapan misteri spiritualitas diberi ruang dan perhatian? Apa akibatnya? Cara kerja praktis dari pandangan yang berusaha memprioritaskan kesejahteraan Ibu Pertiwi itu rumit. Kisah inisiatif ketiga kami adalah tentang seorang wanita muda yang prioritasnya adalah menyelamatkan Bumi dan dalam melakukannya, memberikan keadilan yang tegas kepada orang-orang di hutan tropis.

Contoh Inisiatif Ketiga : Inisiatif yang Berbahaya

Ketegangan dan silang pendapat yang tidak berkesudahan antara tanggung jawab terkait Planet Bumi dan hak atas mata pencaharian diuraikan dengan sangat gamblang melalui aktivitas di wilayah Hutan Amazon. Kisah Ana Rafaela D'Amico menghidupkan keberanian seorang pemimpin yang berinisiatif untuk memprioritaskan kesejahteraan hutan dan sungai.

Pada usia 27 tahun, Ana Rafaela D'Amico adalah direktur taman nasional termuda di Brasil. Untuk menyelamatkan hutan tropis Amazon, dia telah menyatakan perang terhadap geng obat bius dan pembalakan liar dan penangkapan ikan ilegal. Taman Nasional Campos Amazonicos seperti mikrokosmos dari semua masalah yang ditemukan di Amazonia: penambangan liar, pembiakan sapi, tambang timah — dan jalur narkoba yang melewati tengah taman... “Masalah terbesar kami di taman ini — dan di seluruh Amazon — kita tidak tahu siapa orang di balik kejahatan lingkungan ini. Kami selalu menemukan orang miskin yang disewa untuk menempati atau membuka tambang. Tapi kami jarang menemukan siapa sebenarnya di belakangnya, siapa yang memberikan uang, atau politisi mana yang mendukung dan mendanai tindakan kriminal ini. ”...

Ana Rafaela telah berjuang keras untuk melestarikan hutan tropis sejak dia mengambil alih beberapa pengelolaan taman beberapa tahun yang lalu. Dia telah mencapai banyak hal, namun kendala yang dihadapi wanita muda dari kota itu tetap berat.... Namun, upaya Ana Rafaela membuahkan hasil. Sejak dia mengelola taman, penangkapan ikan ilegal telah menurun dan tidak ada tambang

baru yang dibuka. Dia percaya pada kesuksesannya, dan bahwa mungkin untuk menyelamatkan Amazonia jika semua orang melakukan bagiannya. Dia tidak akan menyerah — ini satu-satunya cara yang dia tahu.

Ana adalah seorang pemimpin. Dia menunjukkan keberanian dalam inisiatifnya untuk melindungi hutan. Pilihan karirnya membuktikan keberhasilan pengaruh feminis liberal pada kesempatan pendidikan bagi banyak wanita.

Pertanyaan Diskusi

- Kota kami tidak dapat menemukan pekerjaan untuk semua orang yang mengungsi dari tanah adat. Bagaimana dengan bapak-bapak di wilayah ini yang mencari nafkah untuk keluarganya?
 - Bagaimana contoh ini menimbulkan pertanyaan tentang ide-ide feminis radikal tentang patriarki yang mendasari banyak perkembangan Barat?
 - Inisiatif apa yang dapat Anda temukan, di mana kebutuhan untuk memulihkan Bumi dan kesejahteraan manusia dijalankan secara simbiosis?
-

16.4 Inisiatif Feminis Radikal dalam Kepemimpinan

Refleksi atas analisis kritis atas alur globalisasi telah membawa manusia ke dalam pemikiran yang mendalam tentang kontribusi profesional mereka sendiri untuk masa depan. Lazimnya, organisasi dipimpin oleh seorang pria, tetapi perkembangan zaman menuntut wanita untuk mampu memimpin sebuah organisasi. Banyak sosok wanita hebat yang menjadi pemimpin, baik sebagai presiden, direktur perusahaan, pemimpin organisasi dan sebagai pemimpin lainnya. Pria dan wanita memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda.

Helen Clark yang menjabat Perdana Menteri Selandia Baru sejak Desember 1999 hingga November 2008, adalah salah satu posisi kepemimpinan yang signifikan untuk pembangunan global. Saat berpidato di pertemuan serikat pekerja perempuan internasional, Clark (2004) memproklamasikan visi globalis untuk memenuhi tuntutan yang ada dari tindakan transnasional terhadap isu-isu global yang berkaitan dengan angkatan kerja di seluruh dunia. Tanggapan terhadap dampak globalisasi di Selandia Baru adalah memanfaatkan dampak positif dan mengurangi aspek negatifnya. Dia berpendapat bahwa pemerintah harus memainkan peran utama dalam membangun kesempatan yang sama bagi semua. Dia membahas emansipasi orang-orang yang rentan dan membangun komunitas yang

bertujuan untuk pembangunan berkelanjutan. Sebagai mantan Perdana Menteri Selandia Baru, Clark sekarang menempati posisi tertinggi ketiga dari Program Pembangunan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNDP) dan telah melayani anggota Dewan Pemimpin Dunia Wanita, jaringan presiden dan perdana menteri wanita saat ini dan sebelumnya yang bekerja pada aksi kolektif dalam memobilisasi pemimpin perempuan menduduki posisi tertinggi secara global dan menangani masalah ketimpangan perempuan. Clark memimpin komite yang mempertimbangkan dana, program, dan pekerjaan PBB tentang masalah pembangunan. Namun, di Selandia Baru, model pembangunan yang dia dukung telah melihat pola yang sama dari ketimpangan yang tumbuh yang telah kita bahas di bagian pertama bab kita. Apakah ini berarti kepemimpinan Clark mengesankan?

Pengakuan atas aspirasi dan pencapaian wanita seperti Clark harus diberikan. Seperti Hilary Clinton, dia adalah contoh wanita yang mendapatkan manfaat lain dari kampanye feminis liberal barat. Sebuah penelitian tentang pandangan feminis radikal tentang masa depan umat manusia dan dampak dari tindakan umat manusia terhadap Bumi dan lingkungannya.

Studi Kasus : Susi Pudjiastuti, Menteri Indonesia yang telah Menenggelmkan banyak Kapal

Pada tahun 2014, Presiden Indonesia Joko Widodo menunjuk Susi Pudjiastuti sebagai Menteri Kelautan dan Perikanan. Sejak saat itu, Susi pun mendapatkan banyak sorotan baik nasional maupun internasional. Selain karena gayanya yang khas, ia pun menerapkan kebijakan untuk meledakkan kapal-kapal yang tertangkap mengambil ikan secara ilegal di perairan Indonesia. Sampai saat ini, ia telah meledakkan hingga ratusan kapal. Namun, siapakah sosok Susi Pudjiastuti? Mengapa ia bisa masuk ke dalam Daftar 100 Perempuan BBC?

Menteri Kelautan dan Perikanan tersebut adalah seorang tamatan SMP yang tidak lulus SMA, yang memiliki tato, dan sukses menjadi pebisnis, dan merupakan sosok yang memimpin tindakan keras terhadap pengambilan ikan ilegal dan tidak berkelanjutan. Ratusan kapal telah diledakkan atas perintahnya.

Ketika Presiden Joko Widodo ditanya mengapa ia menunjuk Susi sebagai menteri pada tahun 2014 lalu, Jokowi mengatakan bahwa ia membutuhkan “seseorang yang gila untuk membuat terobosan”.

Saat ini, gayanya yang “blak-blakan”, telah menjadikannya ikon kekinian. Dan membuatnya masuk dalam Daftar 100 Perempuan BBC. Susi adalah menteri di tanah airnya yang merupakan negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia, dimana secara umum, para politisinya dianggap tidak memiliki citra yang baik. Susi Pudjiastuti, Menteri Indonesia yang Telah Ledakkan Ratusan Kapal Susi sempat digambarkan seperti Superwoman dalam sebuah mural, yang menggambarkan dirinya sebagai setengah petarung putri duyung dan sebagai tokoh aksi kartun Jepang.

“Saya tidak berusaha menyesuaikan diri saya dengan gaya politik yang umum untuk melakukan berbagai hal, saya tidak akan sukses jika saya mencoba menjadi orang lain,” ujarnya, sambil mengeluarkan tawa seraknya yang khas.

“Memang tidak mudah sekarang, namun saya melihatnya sebagai sebuah keuntungan. Saya sudah memutuskan bahwa saya harus membuka diri.”

“Saya tidak mengubah diri saya karena saya pikir, keadaan saat ini akan sangat sulit dan saya bisa kalah.”

Video yang menunjukkannya sedang menari lagu The Beatles di atas kapal angkatan laut setelah melakukan pemeriksaan, atau meminum kopi di atas papan dayung di tengah laut, telah tersebar viral, dan polling menunjukkan bahwa ia banyak disukai. Namun setiap kali ada kabar akan dilakukannya perombakan kabinet, tersebar rumor bahwa Presiden Jokowi hendak menggantikan Susi. Terdapat kritik yang mengatakan bahwa kebijakan Susi kurang pertimbangan.

Ketika BBC meneleponnya untuk melakukan wawancara, ia baru saja kembali dari laut dan terlambat untuk wawancara. “Maaf saya tertidur sehabis kembali dari laut hari ini. Saya tadi berada di laut, berenang dan mendayung,” ujarnya. “Saya harus mengambil satu hari untuk kabur sejenak dari segalanya. Dan laut adalah tempat yang paling tepat untuk melakukan hal itu.”

Ia saat ini hidup di bawah penjagaan ketat, dan menarik banyak perhatian yang belum pernah ia dapatkan sebelumnya, terutama untuk seorang menteri urusan maritim yang dulunya hanyalah ‘orang kecil’. Namun media sosial bisa menjadi tempat yang buruk bagi wanita yang terjun di dunia politik.

Meledakkan Kapal

Bukannya berbicara mengenai dirinya, ia lebih menginginkan agar orang-orang fokus pada pekerjaan yang ia lakukan dalam memberantas pengambilan ikan ilegal. Itu adalah idenya untuk mulai meledakkan kapal-kapal yang tertangkap mengambil ikan secara ilegal di perairan Indonesia.

“Kami harus memberikan dampak yang menakutkan, kami memiliki wilayah yang sangat luas untuk diawasi, tidak mungkin untuk benar-benar mengawasi semuanya,” ujarnya. “Saya rasa tidak ada yang senang melihat kapal mereka diledakkan. Ini adalah taktik yang mengejutkan, mengerikan, dan mengagumkan.”

Di bawah pengawasannya, Indonesia telah menghancurkan ratusan kapal, termasuk beberapa dari China, yang mengklaim bahwa perairan di sekeliling kepulauan Natuna di Indonesia adalah wilayah tradisional pengambilan ikan milik China. Hal ini telah memicu ketegangan diplomatik antara kedua negara tersebut, dan memicu kritik dari Parlemen Indonesia mengenai gayanya yang terlalu konfrontatif. Susi mengaku bahwa ia tidak benar-benar mengetahui dampaknya. “Saya tidak menyadari betapa besar dampaknya, dan siapa saja mereka. Saya benar-benar tidak memikirkannya.” Ia menegaskan bahwa data menunjukkan strateginya berhasil, dan persediaan ikan di Indonesia meningkat secara signifikan. Namun terdapat kritik yang mengatakan bahwa regulasi ketatnya telah merugikan para nelayan lokal.

Susi mengatakan bahwa terdapat glass ceiling (penghambat bagi kaum wanita untuk mencapai posisi tertentu) di Indonesia, terutama ketika membicarakan kaum wanita yang berusaha meraih peran kepemimpinan, namun ia selalu berpikir bahwa dirinya setara dengan pria.

Dilahirkan di pesisir selatan Jawa Barat, Susi mengatakan bahwa orang tuanya sangatlah tegas dan tidak memperlakukannya berbeda dari saudara-saudara laki-lakinya. “Mereka tidak pernah mengatakan bahwa ini adalah untuk laki-laki dan itu untuk perempuan, mereka memperlakukan kami setara. Dan itu sangat membantu saya,” ujarnya.

“Itulah yang saya katakan kepada organisasi-organisasi wanita saat ini; jika anda masih sibuk membicarakan perbedaan maka anda tidak akan maju, hilangkan

segala penghambat itu dari pikiran anda. Saya rasa tidak berpikir berlebihan seringkali adalah hal yang terbaik.”

“Hidup ini telah memberikan saya kesempatan untuk melakukan segalanya sesuai dengan cara yang saya inginkan.”

<https://www.matamatapolitik.com/susi-pudjiastuti-menteri-indonesia-ledakkan-ratusan-kapal/>
diunduh : 14 Oktober 2020

16.5`Inisiatif Radikal Akademisi di Bidang Pendidikan

Di bawah ini kami digambarkan sebuah proyek penelitian melalui percakapan dengan akademis, pengajar dan mahasiswa yang berusaha membawa gagasan semacam itu dalam satu inisiatif yang dihasilkan oleh orientasi feminis radikal, utamanya di bidang organisasi kependidikan/akademik.

16.5.1 Sebuah Pekerjaan dengan Hak dan Tanggung Jawab Istimewa

Menurut Sandoval (199), individu dapat melawan dan mengubah situasi dan berkontribusi pada transformasi tatanan sosial yang ada. Helen Clark adalah contoh terbaik dari kepemimpinan seperti itu. Dengan potensi seperti itu untuk mempengaruhi masa depan dari negara kecil seperti Selandia Baru.

Penelitian melalui percakapan ini dimulai dengan mewawancarai beberapa akademisi wanita di bidang manajemen pendidik. Proyek ini diharapkan untuk mencerminkan tanggung jawab karier yang datang dengan karir kependidikan yang relatif istimewa. Perspektif yang ditawarkan peserta melalui percakapan mengundang perjalanan ke orientasi feminis radikal yang akan digunakan untuk memeriksa inisiatif kepemimpinan yang mereka bawa ke pekerjaan mereka.

Partisipasi dalam penelitian ini adalah para akademisi senior perempuan. Ini membuat mereka menjadi luar biasa dan atau sekedar biasa saja — suatu hal yang akan kita bahas kembali. Para wanita semuanya bekerja di universitas negeri dan fokus pada studi organisasi dari berbagai jenis. Mereka dipilih sebagai calon peserta karena di antara mereka dikenal memiliki komitmen yang kuat terhadap keadilan sosial dan / atau pelestarian lingkungan. Bersama-sama dengan peneliti mereka berusaha untuk mengeksplorasi dan meningkatkan aspirasi karir mereka melalui wawancara yang mencakup pertimbangan

amanah di negara ini, untuk akademisi yang dipekerjakan oleh Negara untuk menjadi kritik dan hati nurani masyarakat. Meskipun mandat ini mungkin tidak menjadi persyaratan hukum di semua universitas negeri di seluruh dunia, penelitian ini menunjukkan bahwa etos diartikulasikan secara luas — meskipun diterapkan secara terpisah.

16.5.2 Prosesnya: Merenungkan Tanggung Jawab

Penyelidikan tentang sejauh mana kepemimpinan di kalangan perempuan akademis di bidang pendidikan manajemen tersebut dimulai sebagai inisiatif untuk menjelaskan cara peserta memahami peluang karir mereka dan dampak dinamika karir pada vitalitas pribadi mereka. Dari sudut pandang filosofis, vitalitas dianggap sebagai energi yang memberdayakan seseorang, kualitas atau atribut positif yang didefinisikan sebagai kualitas esensial namun tidak berwujud yang memungkinkan produksi yang terarah (Reyes-Gonzalez, 2007). Vitalitas dianggap sebagai perasaan sejahtera dalam diri individu. Deci dan Ryan (2008) mendefinisikan konsep vitalitas sebagai "energi yang tersedia untuk diri sendiri yang dianggap menggembirakan dan memberdayakan dan memungkinkan orang untuk bertindak secara mandiri dan bertahan lebih banyak pada kegiatan penting" (p.184). Saling perenungan diharapkan tidak hanya mengeksplorasi dinamika yang meningkatkan atau mengurangi vitalitas pribadi, tetapi dalam prosesnya dapat membangkitkan kembali energi yang dicurahkan untuk aspirasi mereka dalam berbagai komitmen terkait keadilan. Secara tidak langsung, dan tersirat dalam penelitian orientasi feminis radikal, bertujuan untuk memahami ketidakadilan yang tampaknya telah mendarah daging seperti yang banyak diutarakan oleh para peserta. Mereka prihatin saat hal tersebut terwujud dalam kehidupan mereka sendiri atau lebih pada saat yang berbahaya dalam kehidupan banyak orang di dunia. Memang, para peserta menghubungkan situasi dunia dengan rasa tanggung jawab:

... Sungguh menakutkan tentang masa depan cucu-cucu kita ketika saya melihat dunia yang telah kita ciptakan. Generasi saya yang telah melakukannya. Kami telah menciptakan semua polusi dan semua sampah di dunia. Dan saya pikir kita harus angkat tangan untuk beberapa tanggung jawab dalam hal itu....

Hampir semua peserta riset menyatakan bahwa bekerja di akademisi adalah suatu hak istimewa yang menakjubkan.

Saya melihatnya sebagai hak istimewa. Saya pikir ini adalah hak istimewa yang luar biasa. Saya tidak percaya bahwa orang-orang membayar saya untuk membaca dan itu luar biasa. Saya pikir keragaman dan otonomi membuat saya sangat senang bekerja di bidang ini.

Saya selalu tahu bahwa saya sangat diistimewakan, memang sangat diistimewakan.

Mereka berbicara tentang cara mereka terlibat dengan hak istimewa yang mereka rasakan dan efek riak dari peluang mereka untuk memengaruhi siswa.

... Memiliki kesempatan untuk bekerja dengan siswa untuk memperkenalkan ide-ide baru dan untuk belajar dari siswa sebanyak yang mereka pelajari dari saya... siswa yang sangat baik pergi ke sana dan membuat perbedaan di dunia...

... Saya pikir kita semua ingin berpikir bahwa wawasan yang kita bawa dari penelitian kita akan membuat perbedaan tambahan di dunia. Sungguh luar biasa bahwa kita yang merupakan bangsa yang sangat kecil dan hanya sedikit di panel kecil ilmuwan ini benar-benar dapat membuat dampak pada negara kita ini dan semoga juga bagi orang lain di dunia...

Inisiatif yang dilakukan peserta antara lain memanfaatkan peluang media massa dan keterlibatan melalui jejaring dengan kelompok masyarakat untuk memperluas dampaknya di luar pengajaran dan penelitian mereka.

... Saya bergabung dengan beberapa komunitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan saya seperti anti-pekerja anak dan kemiskinan anak...

... Saya senang tampil di media populer. Saya cukup sering menjadi berita dan mengikuti program-program semacam itu di mana benar-benar ada akumulasi pengetahuan....

... Saya diwawancarai di radio, koran dan TV....

... sebagian besar pengetahuan, saya transfer dalam komunitas dan membantu organisasi yang berbeda dengan cara itu. Akan ada lebih banyak bantuan ketika bergabung dengan komunitas. Ini bukan sekedar uluran tangan tapi ini tentang memahami orang ...

Inisiatif wanita yang berpendidikan tinggi dalam masalah lingkungan bervariasi.

... Saya sangat tertarik pada nutrisi dan saya pikir banyak pekerjaan saya seputar nutrisi, obesitas dan kelebihan berat badan — terutama dari perspektif keberlanjutan. Gagasan bahwa beberapa terus mengonsumsi secara berlebihan sementara ada cukup untuk memberi makan semua orang.

... [Pekerjaan saya] adalah kesempatan untuk mengembangkan program yang benar-benar berfokus pada bagaimana kita dapat menghasilkan nutrisi yang lebih bernilai tinggi untuk kepentingan negara dan juga untuk pasar ekspor....

... Mahasiswa S3 saya bermitra dengan organisasi seperti Tanaman dan Pangan dan sebagainya dengan fokus terapan. Jadi menurut saya inisiatif semacam itu merupakan kontribusi penting bagi lingkungan penelitian serta artikel umum....

... Saya sedikit hijau, sedikit pencinta lingkungan dan itu juga dianggap agak ekstrim. Tapi saya pikir penting untuk membela apa yang Anda yakini. Saya mengetahui banyak wawasan tentang sejumlah feminis tapi saya menyebut diri saya seorang eko-feminis daripada feminis radikal atau feminis kritis....

... Saya pasti telah mengembangkan kurikulum yang terinformasi dan membimbing staf di bidang masalah lingkungan. Saya meninjau banyak makalah di bidang itu. Saya mengajar mahasiswa PhD di bidang itu. Saya mencoba dan menjalani kehidupan dalam lingkungan yang tidak ada dampak berbahaya bagi lingkungan. Saya banyak berjalan dan naik angkutan umum setiap hari.

Saya mencoba dan membeli barang lokal saat saya bisa. Saya mempertanyakan diri saya tentang perilaku saya dan bagaimana pengaruhnya. Saya cukup banyak berbicara tentang beberapa masalah ini....

Inisiatif yang ditunjukkan dalam bab ini mengundang pertimbangan kepemimpinan yang terjerat dalam prakarsa kehidupan sehari-hari yang biasa-biasa saja dari perempuan yang luar biasa — perempuan yang menjalankan pekerjaannya, perempuan menceritakan kisah hidup mereka — kisah yang membuat kita mencari kisah hebat lainnya di mana inisiatif diambil dan kepemimpinan ditunjukkan. Ada sebuah titik simpul dalam kisah ini. Karier/pekerjaan dalam dunia pendidikan membawa keistimewaan dan juga kendala. Ide-ide feminis liberal telah membuka peluang bagi kita, peluang untuk berkembang, memberi dampak pada dunia. Namun, representasi hierarkis yang setara dan lintas disiplin ilmu jauh dari kenyataan. Hal tersebut dianggap sebagian, salah satunya adalah kepemimpinan yang kurang memadai. Bergerak hanya satu langkah, seperti yang telah

terjadi selama bertahun-tahun, untuk mengatasi defisit kepemimpinan yang dirasakan pada wanita akademis.

Banyak peserta yang mengakui bahwa ada hambatan kelembagaan yang dapat menghambat kemajuan perempuan dan kepemimpinan.

Apakah kita membuat langkah besar? Tidak! Ada banyak hambatan kelembagaan untuk kemajuan perempuan dan kepemimpinan perempuan.

Tidak dapat disangkal bahwa posisi cendekiawan perempuan dalam konteks perguruan tinggi tidak setara dengan laki-laki. Ada mandat untuk menggunakan posisi kami demi kemajuan masyarakat — wanita, pria, anak-anak, dan Bumi. Kami (akademisi wanita) dijamin tetapi tidak setara dengan rekan pria kami di institusi kami sendiri. Dengan demikian, kita dalam berbagai posisi untuk membayangkan dan mewujudkan dunia yang adil di lingkungan kita sendiri dan sekitarnya. Apakah kita "dijamin" oleh proyek liberal untuk dijadikan sebagai penyesuaian yang memelihara sistem terhadap kritik dari kritikus yang lebih radikal? Proyek ini membawa kita pada refleksi yang dalam. Dari perspektif feminis radikal Patriarki tetap menjadi kekuatan yang beroperasi di Akademi dan seterusnya; dari perspektif keadilan, ini adalah kontradiksi dari nilai-nilai yang diekspresikan baik dalam masyarakat neoliberal maupun yang berorientasi demokratis.

Bahan Diskusi

Pertanyaan tentang diri kita sendiri, rekan kita, dan untuk siswa kita

Neoliberalisasi dipahami oleh para pengkritiknya sebagai penyebab pergeseran hak publik ke peluang pribadi. Mereka memperkirakan tidak ada manfaat nyata bagi orang miskin dan rentan. Kritik terhadap jalur neoliberal mengklaim bahwa kekuatan korporasi semakin intensif dan seiring dengan intensifikasi ini, sisi gelap globalisasi akan diperburuk.

Inisiatif kita sebagai penulis bab ini adalah untuk menunjukkan bahwa kita semua dapat "memimpin" dari mana pun kita berada di tempat dan waktu tertentu kita sendiri. Kami mengakhiri bab ini dengan beberapa pertanyaan yang dirancang untuk mengundang refleksi diri. Kami telah mengelompokkannya menjadi tiga bagian. Di bagian pertama kami membentuk beberapa pertanyaan yang kami tanyakan pada diri kami sendiri dan dengan demikian pembaca dapat mengundang diri mereka sendiri. Rangkaian pertanyaan kedua adalah pertanyaan yang mungkin kita ajukan kepada rekan-rekan kita saat kita mempraktikkan kepemimpinan dalam membawa topik yang sulit ke dalam percakapan

dalam konteks profesional kita. Kami mengilustrasikan keefektifan bentuk penyelidikan bersama yang disengaja ini dengan beberapa contoh yang diambil dari inisiatif penelitian feminis radikal yang dijelaskan di atas. Di bagian akhir, kami menghasilkan beberapa pertanyaan yang dapat diajukan kepada siswa untuk didiskusikan atau untuk jurnal — prioritasnya adalah pada refleksi diri.

Mendorong Refleksi Diri dan Tindakan

- "jalan menuju pengetahuan" apa yang tersirat dalam kehidupan saya?
- berapa banyak perhatian yang saya berikan kepada nilai-nilai mutlak yang ditanamkan dalam pengajaran dan riset saya?
- bagaimana contoh inisiatif dalam bab ini mendukung atau menantang gagasan saya tentang kepemimpinan?

Mendorong sikap menahan diri dan profesional terhadap teman sebaya

- Seberapa pentingkah kesempatan untuk merenung diri bagi anda secara pribadi?
- seberapa pentingkah kesempatan untuk merenung diri sehubungan dengan perkembangan dan pengaruh profesional Anda?
- ceritakan sebuah kisah tentang inisiatif yang telah anda pimpin atau dukung untuk tujuan sosial atau lingkungan

Mendorong refleksi diri siswa dan tindakan

- Undanglah siswa untuk membahas atau jurnal betapa pentingnya refleksi diri bagi mereka.
- undanglah siswa untuk menggambarkan atau jurnal inisiatif radikal dalam kehidupan sehari-hari atau di bawah keadaan yang luar biasa
- undanglah untuk pembahasan kelompok: "inisiatif sosial atau lingkungan apa yang telah anda ambil/yang anda ambil saat ini/atau anda ingin ambil di masa depan? Kenapa? Bagaimana? Apa kriteria anda untuk menjadi efektif?

Ringkasan Bab

Sebuah orientasi penelitian feminis radikal dipilih untuk menarik perhatian pada beberapa penindasan dan degrad yang tampaknya begitu keras dalam lintasan globalisasi. Melalui orientasi feminis radikal ke bab ini, kami mengambil minat dekat dalam artikulasi nilai dalam contoh yang berbeda dengan yang lebih umum ditemukan dalam studi kepemimpinan barat mainstream. Nilai-nilai yang lebih holistik ini dinyatakan oleh banyak masyarakat adat dan oleh masyarakat barat dengan sudut pandang yang lebih holistik telah mengundang tinjauan kritis terhadap orientasi feminis liberal barat. Kami memperkenalkan sebuah proyek yang melaluinya percakapan luas tentang vitalitas dapat dieksplorasi. Kami mengambil

minat khusus dalam sejauh mana para wanita akademik yang bergabung dengan kami, mengabdikan energi mereka untuk transformasi jenis vitality-sapping sistemik penyakit sekarang untuk lebih teliti. Para wanita yang bergabung dengan kami dalam percakapan dikenal karena komitmen kepada keadilan dalam konteks karier mereka. Komitmen terhadap isu masyarakat atau global yang dapat ditangani sebagai bagian.

Komitmen terhadap isu masyarakat atau global yang dapat ditangani sebagai bagian dari karier mereka menguatkan vitalitas banyak peserta. Proyek penelitian menunjukkan pengakuan atas ketidaksetaraan yang gender di akademi, penghargaan atas hak istimewa dan tanggung jawab pribadi, dan menunjukkan gagasan yang relatif selaras tentang asimilasi gender ke dalam nilai-nilai dominan dari universitas neoliberal. Hal ini dalam paradoks dan kontradiksi antara pengakuan dari neoliberalisme barat sebagai berkontribusi pada isu-isu yang dihadapi umat manusia, dan sistem — mempertahankan kepatuhan dengan sistem yang menyediakan hak istimewa kita, bahwa ruang untuk tanggung jawab radikal mungkin dijelajahi. Kami menyerukan inisiatif yang meradikalisasi kepemimpinan dalam cara-cara yang memprioritaskan martabat dan kesejahteraan semua wanita, dari semua pria, dan bumi yang mendukung kita.

Kesimpulan

- Menarik perhatian pada sisi gelap globalisasi dan panggilan untuk inovasi dan bentuk kepemimpinan yang mungkin membawa ide-ide radikal untuk pertimbangan yang lebih luas
- memohon perspektif feminis radikal untuk melampaui gagasan-gagasan feminis liberal yang mungkin bersifat berbahaya — yang melindungi
- memberikan contoh orientasi yang radikal untuk cara menjadi manusia dengan menyerukan keterlibatan yang lebih besar dengan nilai-nilai yang diungkapkan oleh banyak pemimpin masyarakat lokal
- laporan mengenai inisiatif penelitian yang kita cerahkan dengan pemikiran kita bersama dengan kita Mengamati kepemimpinan untuk masa depan yang hanya untuk semua dan memulihkan bumi ibu sehingga dia dapat mendukung kita semua.

Bab 17

Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami sifat kepercayaan diri
- Menjelaskan pengaruh kepercayaan diri terhadap kepemimpinan
- Memahami cara memperkuat dan mempertahankan percaya diri
- Mendiskusikan kepemimpinan yang mempunyai kepercayaan diri yang kuat

Pendahuluan

Pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sudah dapat dipastikan menghadapi banyak kendala dan masalah dimana pemimpin harus bersikap dan mengambil keputusan agar dalam menjalankan roda kepemimpinannya efisien dan efektif. Kepercayaan diri dan sikap tegas pemimpin mutlak diperlukan untuk menghadapi kendala dan masalah yang dihadapinya saat menjalankan roda kepemimpinnya. Jika pemimpin tidak percaya diri dan memiliki sikap tegas maka sudah dapat dipastikan akan dipermainkan oleh lingkungannya yang akan menyebabkan tujuan organisasi tidak tercapai atau tidak efektif. Organisasi sering tidak kekurangan orang pintar, tapi barangkali hanya sedikit orang yang berani menjalankan keputusan dan rencana hebat yang sudah dibuat, apalagi jika terkait dengan perubahan.

Seorang pemimpin yang secara teknis memenuhi syarat untuk posisi itu, tetapi tidak memiliki rasa percaya diri, akan sulit untuk memimpin orang lain. Francisco Dao mengatakan, "Percaya diri adalah dasar fundamental dari mana kepemimpinan tumbuh. Mencoba untuk mengajarkan skil-skil kepemimpinan tanpa terlebih dahulu membangun kepercayaan adalah seperti membangun rumah di atas dasar pasir. Ini mungkin memiliki bangunan yang bagus lengkap dengan paduan cat yang menawan, tetapi pada akhirnya goyah terbaik. "

Ketika kamu memiliki kepercayaan diri, kamu bisa bersenang-senang. Dan ketika kamu bersenang-senang, kamu dapat melakukan hal-hal luar biasa.

Joe Namath

"Pada akhirnya soal Kepemimpinan adalah persoalan Keberanian dan Passion"

Jack Welch

17.1 Pengertian Percaya Diri

Seperti ilmu psikologis, definisi kepercayaan diri secara ilmiah maupun pendapat para ahli sangat bervariasi, kebanyakan ahli menggambarkan sebagai bagaimana perasaan kita tentang diri kita dan kemampuan kita. Menurut ahli Psikologi Sigmund Freud, kepercayaan diri adalah sesuatu tingkatan rasa sugesti tertentu yang berkembang dalam diri seseorang sehingga merasa yakin dalam berbuat sesuatu. Sedangkan Hambly (1992) berpendapat bahwa kepercayaan diri diartikan sebagai keyakinan terhadap diri sendiri sehingga mampu menagani segala situasi dengan tenang, kepercayaan diri lebih banyak berkaitan dengan hubungan seseorang dengan orang lain. Tidak merasa inferior di hadapan siapapun dan tidak merasa canggung apabila berhadapan dengan banyak orang.

Untuk tujuan bab ini, ini didefinisikan sebagai tingkat kepastian individu tentang kemampuannya untuk berhasil melakukan tugas dan mengelola situasi. Percaya diri dibentuk melalui proses penilaian internal yang kompleks dan persuasi diri di mana kita melekatkan makna pada pengalaman pribadi — terutama keberhasilan dan kegagalan dalam kinerja masa lalu — dan memahami reaksi orang lain terhadap hal tersebut di mana dapat dijadikan pelajaran untuk memahami diri sendiri dan menciptakan hasil yang baik dimasa yang akan datang. Beberapa psikolog mengkonseptualisasikan keyakinan yang kami hasilkan sebagai sebuah kontinum dengan kepercayaan diri yang tinggi di satu sisi dan ketidakpastian di sisi lain. Jadi, itu melibatkan pembuatan akal. Kita mengalami kepercayaan diri dalam dua bentuk yang berbeda — sebagai ciri kepribadian yang stabil dari kepercayaan diri secara umum — misalnya, "Saya tahu bahwa saya akan berhasil dalam pekerjaan apa pun yang saya memenuhi syarat" —dan sebagai keadaan variabel dari tugas khusus kepercayaan diri — misalnya, "Saya dapat membantu penelitian, tetapi saya tidak pandai membuat presentasi PowerPoint."

17.2 Klasifikasi Kepercayaan Diri

Percaya diri tidak terbentuk dengan sendirinya melainkan berkaitan dengan kepribadian seseorang. Kepercayaan diri dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari individu sendiri. Norma dan pengalaman keluarga, tradisi kebiasaan dan lingkungan sosial atau kelompok dimana keluarga itu berasal. Berikut ini klasifikasi kepercayaan diri menurut Lindefild Gael (Rifki, 2008).

17.2 Kepercayaan Diri Batin

Percaya diri batin adalah percaya diri yang memberi kepada seseorang perasaan dan anggapan bahwa pribadinya dalam keadaan baik. Tingkat kepercayaan diri batin berkaitan dengan keyakinan dan penilaian kita tentang kemampuan kita untuk melakukannya dengan baik terlepas dari tugas atau konteksnya. Mereka berkembang di awal kehidupan kita, dalam konteks keluarga kita dan lingkungan sosial lainnya seperti tempat penitipan anak dan taman kanak-kanak, sebagai kumpulan penilaian dan perasaan kita tentang kemampuan kita dan, oleh karena itu, diri kita sendiri. Percaya diri batin dapat dilihat dalam kemampuan berikut ini:

Cinta Diri : Orang yang cinta diri mencintai dan menghargai diri sendiri dan orang lain. Mereka akan berusaha memenuhi kebutuhan secara wajar dan selalu menjaga kesehatan diri. Mereka juga ahli dalam bidang tertentu sehingga kelebihan yang dimiliki bisa dibanggakan, hal ini yang menyebabkan individu tersebut menjadi percaya diri.

Pemahaman Diri : Orang yang percaya diri batin sangat sadar diri. Mereka selalu introspeksi diri agar setiap tindakan yang dilakukan tidak merugikan orang lain.

Tujuan yang Positif : Orang yang percaya diri selalu tahu tujuan hidupnya. Ini disebabkan karena mereka punya alasan dan pemikiran yang jelas dari tindakan yang mereka lakukan serta hasil apa yang bisa mereka dapatkan.

Pemikiran yang Positif : Orang yang percaya diri biasanya merupakan teman yang menyenangkan. Salah satu penyebabnya karena mereka terbiasa melihat kehidupan dari sisi yang cerah dan mereka mengharap serta mencari pengalaman dan hasil yang bagus.

17.2.2 Percaya Diri Lahir

Percaya diri lahir membuat individu harus bisa memberikan kesan pada dunia luar bahwa dirinya yakin akan secara pribadi (percaya diri lahir). Tingkat kepercayaan diri lahir menahan keyakinan dan perasaan kita terhadap kemampuan kita untuk melakukan tugas-tugas tertentu yang kita hadapi pada saat-saat tertentu. Percaya diri lahir dapat dilihat dalam kemampuan berikut ini:

Komunikasi : Keterampilan komunikasi menjadi dasar yang baik bagi pembentukan sikap percaya diri. Menghargai pembicaraan orang lain, berani berbicara di depan umum, tahu kapan harus berganti topik pembicaraan, dan mahir dalam berdiskusi

adalah bagian dari ketrampilan komunikasi yang bisa dilakukan jika individu memiliki rasa percaya diri.

Ketegasan : Sikap tegas dalam melakukan suatu tindakan diperlukan, agar individu terbiasa untuk menyampaikan aspirasi dan keinginan serta membela hak, dan menghindari terbentuknya perilaku agresif dan positif dalam diri.

Penampilan Diri : Seorang individu yang percaya diri selalu memperhatikan penampilan dirinya, baik gaya pakaian, aksesoris dan gaya hidupnya tanpa terbatas pada keinginan untuk selalu ingin menyenangkan orang lain.

Pengendalian Perasaan : Pengendalian perasaan diperlukan dalam kehidupan sehari-hari, dengan mengelola perasaan dengan baik akan membentuk suatu kekuatan besar yang pastinya menguntungkan individu tersebut.

Orang - orang dengan tingkat kepercayaan diri tinggi menemukan lebih mudah untuk masuk ke lingkungan baru dan melakukan tugas - tugas baru daripada orang - orang dengan tingkat percaya diri yang rendah jadi, pada hari pertama pekerjaan baru mereka, Keyakinan diri ylahir mendukung kemampuan kita untuk menghadapi masalah berulang dan akrab meskipun keyakinan diri secara umum mempengaruhi kemampuan kita untuk mengatasi hal yang tidak diketahui. Jadi, sehubungan dengan kepercayaan diri, setidaknya, adalah adil untuk mengatakan bahwa penelitian kepemimpinan formal selama delapan dekade telah menunjukkan bahwa para pemimpin baik dilahirkan maupun dibuat.

Studi Kasus : Berani Membela Kesewenang-wenangan

Rachael adalah seorang manajer administrasi baru dari unit penelitian khusus di sebuah rumah sakit yang dimiliki oleh sebuah Universitas untuk praktek kependidikan dokter dan perawat. Suatu pagi, petugas kebersihan berlari ke kantornya, dan berkata, "Dr. Smith membentak Carol di depan seorang pasien!" Meskipun cemas menghadapi dokter senior yang menakutkan ini, Rachael bergegas ke kamar pasien, menyelami situasinya, meraih lengan perawat Carol dan menariknya ke pintu, seraya berkata, "Maaf, Dr. Smith, tetapi saya membutuhkan Carol di kantor saya. segera." Dr. Smith terhenyak, dia dan segera mengikuti.

Begitu keduanya berada di kantornya dengan pintu tertutup, Dr. Smith berpaling kepada Rachael, berkata dengan marah, "Berani-beraninya Anda mengganggu perawatan pasien!" "Saya minta maaf untuk menyela," jawab Rachael, "Tapi, di masa depan, jika Anda merasa perlu meneriaki Carol, saya akan dengan senang hati mengosongkan kantor saya sehingga Anda dapat melakukannya secara

pribadi. Pasien Anda bergantung pada perawatnya dan Anda mungkin baru saja merusak kepercayaannya, yang pasti sangat merugikan pasien Anda, Dokter. " Dr. Smith memelototi, kembali ke kamar pasien masih dengan mengomel.

Rachael duduk, lututnya serasa lemas dan menarik napas dalam-dalam. Carol memeluknya dengan hangat. Rachael segera menelepon atasannya, Dr. Rand, untuk menjelaskan apa yang terjadi sebelum dia mendengar versi Dr. Smith. Rachel kemudian mengetahui bahwa Dr. Smith telah mengeluh tentang dia tetapi Dr. Rand telah mendukung tindakannya. Kemudian dia mengadukan keduanya kepada Dekan fakultas kedokteran. Namun, beberapa minggu kemudian, Dewan Etik dan Disiplin Kerja rumah sakit menyatakan bahwa Dr. Smith telah berhenti membentak perawat di seluruh rumah sakit.

Pertanyaan kasus

1. Faktor apa yang membuat Rachael bersedia menantang wewenang Dr. Smith dan bagaimana mereka masing-masing relevan dengan keputusan dan tindakannya?
 2. Bagaimana Anda akan menangani situasi ini, dan mengapa?
-

17.3 Pemimpin yang Percaya Diri

Kepercayaan diri memainkan peranan dalam setiap aspek pikiran, perasaan, perilaku, hubungan, dan kinerja kerja seorang pemimpin, melalui mekanisme psikologis internal yang disebut kepemimpinan sendiri. Kita sering melihat bagaimana seorang pemimpin besar terlihat begitu berkarisma, sangat ahli dalam membuat strategi, begitu sukses memimpin atau menjalankan sebuah perusahaan besar namun pencapaian tersebut tentunya dengan bermodalkan rasa percaya diri yang tinggi. Memiliki rasa percaya diri dalam kehidupan sehari-hari sangat baik untuk mengembangkan jiwa kepemimpinan kita.

17.3.1 Kepemimpinan Diri: sebuah Meta-Skill

Secara fundamental seseorang yang mampu menjadi pemimpin dirinya sendiri akan memiliki kepercayaan diri, pengetahuan yang baik akan dirinya, dan mempunyai kemampuan untuk mencerminkannya dalam perilaku. Oleh karena itulah, seseorang dengan kepemimpinan diri yang baik akan belajar untuk mengetahui dirinya sendiri dan dapat mengontrol kehidupannya.

Saat kita menjalani kehidupan sehari-hari, kita terus menerima data sensorik yang masuk yang harus kita proses dalam pikiran kita sebelum kita dapat memahaminya. Aktivitas otomatis dan sebagian besar tidak disadari ini memanfaatkan semua sumber daya internal kita — termasuk nilai, keyakinan, asumsi dan ekspektasi (VABE), ingatan, sikap, dan motivasi kita — untuk menilai masukan dan menentukan artinya bagi kita. Kesimpulan kita juga dibentuk oleh ciri-ciri kepribadian kita seperti kepercayaan diri. Keterampilan meta adalah keterampilan tingkat tinggi yang memungkinkan Anda untuk terlibat dengan keahlian fungsional secara lebih efektif. Ini adalah katalis untuk belajar dan membangun keterampilan baru dengan lebih cepat. Keterampilan bersifat sementara; meta-skill bersifat permanen.

Praktik kepemimpinan diri memungkinkan kita untuk mempengaruhi kesimpulan tersebut dengan secara sadar memasukkan informasi yang dipilih ke dalam proses musyawarah; yaitu dengan mencoba meyakinkan diri kita sendiri tentang sesuatu yang ingin kita percayai. Misalnya, setelah kita gagal dalam suatu tugas, kita mungkin terbiasa mencaci diri sendiri tetapi jika kita mempraktikkan kepemimpinan diri, kita mungkin secara sadar mengatakan pada diri sendiri bahwa kita gagal hanya karena itu adalah pengalaman belajar dan meyakinkan diri kita bahwa kita akan berhasil di lain waktu. Mengartikulasikan atribusi kausal dan ekspektasi positif ini membantu memandu pikiran kita ke arah yang konstruktif dan mengelola emosi kita, sehingga membantu membangun kepercayaan diri pada tugas tertentu. Hal ini, pada gilirannya, dapat meningkatkan kinerja kita karena orang yang percaya bahwa mereka dapat bekerja dengan baik cenderung berprestasi lebih baik daripada mereka yang berharap untuk gagal. Ini juga dapat membantu kita menghindari terlalu percaya diri, yang berkembang melalui dialog internal yang hanya berfokus pada kesuksesan kita, sehingga menumbuhkan keyakinan dan harapan yang tidak realistis.

Kesimpulannya adalah kepemimpinan diri merupakan suatu kemampuan yang dimiliki individu untuk mempengaruhi, mengarahkan, mengawasi, dan memotivasi dirinya (pola pikir dan perilakunya) untuk mencapai tujuan yang diinginkan agar berhasil. Kepemimpinan diri adalah gabungan dari aspek kognitif yang meliputi proses yang dilakukan untuk mempengaruhi dan memotivasi diri, dan aspek perilaku yang merupakan proses yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengelola perilaku untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

17.3.2 Efek Kepercayaan Diri Terhadap Perilaku Pemimpin

Percaya diri tidak hanya dipengaruhi oleh, dan mempengaruhi, kepemimpinan diri tetapi juga berperan dalam fenomena psikologis dan perilaku lainnya. Baik kepercayaan diri umum dan khusus memengaruhi keyakinan dan harapan diri, jadi, tidak dibedakan dalam sebagian besar penelitian yang relevan dengan kepemimpinan.

Pemberdayaan psikologis: Percaya diri memainkan peran dalam pemberdayaan psikologis dengan memengaruhi kesediaan kita untuk mengendalikan pekerjaan dan fungsi kita secara mandiri dalam pengambilan keputusan dan perilaku kita lainnya. Sebagai contoh, penelitian menunjukkan bahwa untuk mengelola masalah kinerja, pemimpin manajerial yang percaya diri cenderung bekerja secara langsung dengan bawahan mereka, menggunakan persuasi informal dan kekuatan pengawasan, sementara mereka yang kurang percaya diri dapat kembali ke proses birokrasi formal atau dengan merujuk pada metode "up the ladder", sesuai jenjang karir dan jabatan.

Penetapan tujuan: Percaya diri adalah prasyarat untuk menantang status quo, yang sering dilakukan oleh para pemimpin terbaik. Pemimpin dengan kepercayaan diri yang kuat cenderung memiliki ekspektasi positif dan, dengan demikian, bersedia mengambil risiko yang mungkin dihindari orang lain. Dengan memungkinkan mereka menghadapi akuntabilitas dengan nyaman, kepercayaan diri memungkinkan mereka membuat keputusan yang sulit dan menindaklanjuti dengan tindakan tegas. Kemauan untuk mengambil risiko ini, ditambah dengan keyakinan mereka pada kompetensi mereka sendiri, juga mendorong orang yang percaya diri untuk menetapkan tujuan yang tinggi dan sulit, yang berfungsi sebagai teknik manajemen diri yang sangat efektif yang memaksimalkan kinerja.

Motivasi dan ketekunan: Percaya diri juga meningkatkan motivasi diri dan menimbulkan ketekunan dalam mengejar tujuan. Meskipun dia tidak secara alami termotivasi oleh aktivitas tertentu, seorang pemimpin yang percaya diri akan cenderung menuntut dirinya sendiri untuk melakukannya, dan melakukannya dengan baik, yang menghasilkan tujuan dan membangun komitmen pada kinerja tingkat tinggi. Tingkat kepercayaan diri kita juga memengaruhi kesediaan kita untuk bertahan dalam tugas ketika kita takut gagal. Misalnya, dalam situasi di mana tingkat pencapaian kita yang diketahui tidak mencukupi untuk mencapai tujuan tertentu, orang dengan kepercayaan diri yang kuat akan meningkatkan upaya dan ketekunan mereka sementara mereka yang memiliki kepercayaan diri rendah dapat dengan cepat menyerah. Namun, ketika perbedaan antara tujuan dan pencapaian begitu besar, sehingga merongrong kepercayaan diri, orang-orang dengan kepercayaan

diri yang tinggi akan menyesuaikan tujuan mereka sementara orang yang memiliki kepercayaan diri yang rendah cenderung menjadi putus asa dan meninggalkan tujuan yang lebih besar sama sekali.

Pengendalian emosi: kepemimpinan diri memainkan peranan dalam membantu kita mengelola emosi kita, khususnya bagi orang yang percaya diri, sehingga kita dapat menjauhkan diri dari perasaan kita dan melihatnya secara perspektif. Itu melembutkan pukulan ketika kita gagal, yang penting karena kegagalan mempengaruhi kita secara mendalam karena penilaian keyakinan membentuk emosi kita serta pikiran rasional kita.

Manajemen emosi: Kepemimpinan diri berperan dalam membantu kita mengelola emosi kita, terutama untuk orang yang percaya diri, sehingga kita dapat menjauhkan diri dari perasaan kita dan melihatnya dalam perspektif. Itu melunakkan pukulan ketika kita gagal, yang penting karena kegagalan memengaruhi kita secara mendalam karena penilaian kepercayaan membentuk emosi kita serta pikiran rasional kita. Melalui manajemen emosi, kepercayaan diri berdampak positif pada kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola konflik. Dengan membantu seorang pemimpin tetap stabil secara emosional, menahan kecemasan dan amarahnya selama konfrontasi yang sulit, hal itu memungkinkannya untuk memfokuskan semua perhatiannya pada bahasa dan pendekatan yang positif, fungsional, dan konstruktif yang akan menghasilkan hasil yang bermanfaat. Singkatnya, kepercayaan diri berperan dalam pengendalian emosi, memungkinkan seorang pemimpin untuk bertindak dengan kejujuran dan integritas dengan cara yang dapat diandalkan dan mudah beradaptasi. Pengendalian diri juga meningkatkan persepsi orang lain tentang kemampuannya, sementara kurangnya pengendalian diri cenderung merusak kepercayaan dan komitmen.

Penampilan dan nada bicara: Penampilan dan nada bicara (suara) adalah aspek kembar dari bagaimana kita menampilkan diri kita kepada dunia. Presentasi yang "tepat" untuk budaya dan keadaan memberikan status sosial pada seorang pemimpin dan, dengan demikian, membantunya memenangkan sekutu dan menghalang dukungan. Meskipun kepercayaan diri adalah atribut internal, seorang pemimpin harus memastikan bahwa itu terbukti dalam suara, kata-kata, dan gaya fisiknya, misalnya, dalam penggunaan argumen persuasif, daripada paksaan, untuk memengaruhi orang lain. Tampilan kepercayaan diri bekerja dalam kombinasi dengan karakteristik lain, seperti ketegasan dan ketegasan, untuk menghasilkan apa yang disebut kehadiran eksekutif, yang terdiri dari serangkaian isyarat yang secara naif diasosiasikan oleh kebanyakan orang dengan kekuatan dan kompetensi

pemimpin. Karakteristik yang terkait dengan kehadiran eksekutif, di Barat, cenderung bersifat maskulin, sehingga tidak mengherankan jika istilah tersebut jarang diterapkan pada wanita. Namun, tempat kerja modern menuntut pola perilaku kepemimpinan baru, sehingga baik pria maupun wanita menempa gaya kehadiran dan suara baru yang terbukti berpengaruh pada konstituen tertentu seperti profesional dan pekerja yang bergerak secara internasional dari generasi Milenial.

Autentisitas dan pencapaian: Pemimpin yang memiliki rasa percaya diri yang kuat cenderung merasa nyaman mengungkapkan nilai dan keyakinan pribadinya. Hal ini memungkinkan mereka untuk bertindak secara autentik daripada bersembunyi di balik topeng, seperti yang sering dilakukan oleh orang-orang dengan kepercayaan diri yang rendah. Namun, ketika nilai-nilai pendorong mereka bersifat prososial, seperti memperlakukan semua orang dengan hormat dan ingin menjadikan dunia tempat yang lebih baik, pekerjaan pemimpin mana pun dapat menjadi spiritual dan mentransformasikan secara intrinsik. Ini membantu mereka mencapai potensi penuh mereka dan meningkatkan aspirasi orang-orang di sekitar mereka untuk mencapai hal-hal di luar diri mereka.

Studi Kasus : Kepemimpinan yang Inkonsisten

Hardjono adalah seorang ketua di sebuah Akademi Pendidikan Kesehatan di berpusat di Jakarta. Setiap Hardjono mengumumkan bahwa akan mengikuti sebuah seminar tentang kepemimpinan manajerial selama beberapa hari, para pimpinan dan staff pendidik saling bergumam di ruangan. "Oh, jangan lagi!"

Para pimpinan dan staff pengajar sudah yakin bahwa sekembalinya dia dari seminar, mereka tahu, dia akan bersikeras agar mereka akan di suruh untuk mengganti sistem kerja sesuai dengan apa yang dia dapat dari lokakarya tersebut. Dan demikianlah itu terjadi — visi lama diganti, prioritas bergeser, dan para pemimpin dan staff di seluruh lembaga mulai pada sistem dan pola kerja baru sekali lagi.

Seiring waktu, para pemimpin manajerial yang ingin mencapai perubahan yang dapat memberikan kebaikan untuk lembaga, para siswa dan keluarga mereka, dan para karyawan, kehilangan motivasi dan memutuskan untuk *resign*. Mereka yang tersisa pada umumnya adalah orang-orang yang nyaman hidup dengan status quo berupa perubahan yang berubah ubah dan dan tidak konsisten.

Pertanyaan Kasus

1. Bagaimana dan mengapa anda berpikir lokakarya mempengaruhi keputusan manajemen Hardjono?
 2. Apa yang harus dilakukan para staff yang loyal dalam situasi ini?
-

17.4 Pemimpin yang Percaya Diri dan Rekan Kerja

Percaya diri memainkan peran penting dalam kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi pikiran, sikap, emosi, dan perilaku rekan kerjanya, sebagian besar, dengan memperkuat kredibilitasnya, karena kredibilitas yang dirasakan adalah landasan tidak hanya dari kepemimpinan tetapi juga kepercayaan antarpribadi. Jadi, meskipun penting bagi seorang pemimpin untuk percaya diri, sangat penting untuk mendapat pengakuan dari seluruh rekan kerjanya.

17.4.1 Membangun Kepercayaan

Robins, dalam bukunya *Management* bahkan mengatakan bahwa kepercayaan adalah suatu yang sulit untuk dibangun dan menjadi salah satu masalah kepemimpinan di abad ke-21. Kepercayaan itu tentu suatu yang penting, dalam suatu organisasi atau ketika kita memimpin apapun –misal keluarga-, kepercayaan adalah hal yang harus kita bangun. Karena penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan itu sangat berhubungan dengan hasil kerja yang positif dan kepuasan bawahan. Penelitian dari beberapa ahli menemukan bahwa ada lima faktor yang bisa menumbuhkan kepercayaan orang lain terhadap diri kita. Yaitu integritas, kompetensi, konsistensi, kesetiaan, dan keterbukaan. Lima hal inilah yang menjadi kunci penting apakah seseorang akan percaya dan mengikuti kita atau seseorang tidak akan percaya dan meninggalkan kita. Dalam bukunya Robins menyatakan bahwa kepercayaan adalah hal yang sangat penting dalam kepemimpinan. Jika kita ingin orang lain mengikuti maka kita harus jujur dan dapat dipercaya, karena kita akan membuat mereka mengikuti kita ke “medan tempur” ataupun “boardroom” atau tempat rapat.

Penelitian lain di Amerika Serikat telah menunjukkan bahwa rasa percaya diri seorang pemimpin dapat meningkatkan kepercayaan diri para rekan kerja dan bawahannya dan, sebagai akibatnya, kinerja mereka juga ikut meningkat. Beberapa ahli dan pengajar kepemimpinan bahkan berpendapat bahwa meningkatkan kepercayaan diri orang lain adalah salah satu keunggulan kepemimpinan yang besar, dan, begitu, adalah salah satu yang paling penting alat untuk transformasi individu dan organisasi.

“Pemimpin yang baik, adalah yang mampu menghadirkan kepercayaan dari pengikut kepada dirinya. Sedang pemimpin yang hebat, mampu menghadirkan kepercayaan dari pengikut kepada diri mereka sendiri.”

17.4.2 Pemberdayaan dan Motivasi

Pemberdayaan karyawan sangat penting di semua organisasi modern, terutama yang mengandalkan pekerjaan pengetahuan kreatif seperti arsitektur, pengembangan ekonomi, atau inovasi teknologi. Pemimpin yang kuat dan percaya diri memberdayakan kolaborator dengan mengartikulasikan ekspektasi kinerja tinggi dan mengekspresikan kepercayaan pada kemampuan mereka untuk mencapainya. Karyawan yang diberdayakan mengambil inisiatif, terlibat dalam perilaku kemauan yang memberi mereka rasa kebebasan dan otonomi.

17.4.3 Tujuan dan Performa

Penetapan tujuan secara kolaboratif oleh seorang pemimpin dan bawahan menghasilkan efek yang berbeda tergantung pada tingkat kepercayaan diri umum dan tugas khusus bawahan. Mereka yang memiliki kepercayaan diri yang kuat akan cenderung memilih tujuan yang lebih tinggi dan menerima tantangan yang lebih sulit, berkomitmen lebih kuat, menghabiskan lebih banyak upaya dan bertahan tanpa batas dalam menghadapi kesulitan. Dengan demikian, mereka umumnya mencapai lebih banyak daripada mereka yang memiliki tingkat kepercayaan rendah, yang lebih konservatif dalam aspirasi mereka, kecuali jika yang terakhir menerima perhatian pemimpin dan dukungan berkelanjutan dalam jumlah yang signifikan.

17.5 Mengembangkan dan Mempertahankan Kepercayaan Diri

Seperti dibahas di atas, meskipun kita tidak dapat meningkatkan tingkat kepercayaan diri bathin kita, kita dapat secara dramatis meningkatkan kepercayaan diri lahir kita melalui belajar, berlatih, dan menafsirkan kinerja kita dengan cara yang positif. Penelitian telah menunjukkan bahwa terlibat dalam kepemimpinan diri dengan menggunakan strategi dan teknik berikut, dapat membantu kita mencapai keahlian yang tidak mungkin kita yakini menjadi mungkin:

1. Menilai kinerja diri sendiri

Memahami pengalaman tentang kinerja masa lalu kita, baik atau buruk, memiliki dampak paling kuat dan bertahan lama pada peningkatan kepercayaan diri kita. Penilaian internal tentang kinerja kita umumnya mempertimbangkan kesulitan tugas, berapa banyak bantuan eksternal yang diterima, dan berapa banyak usaha yang

dikerahkan untuk mencapai kinerja tersebut. Jadi, hanya sejauh kita menghargai diri kita sendiri, bukan lembaga eksternal, dengan keberhasilan, ingatan kita tentang pengalaman berkontribusi, dari waktu ke waktu, dapat meningkatkan rasa percaya diri yang kuat.

2. Pengendalian emosi diri dan gerak tubuh

Dengan mengendalikan emosi yang dipicu oleh memikirkan atau melakukan suatu tugas dapat membantu kita membedakan apakah kepercayaan diri kita tentang hal itu rendah atau tinggi. Untuk aktivitas fisik, mulai dari bermain keyboard hingga menari di gala perusahaan, kita cenderung mengartikan gejala fisik kita — seperti energi tinggi, kelelahan, atau nyeri — sebagai indikator kompetensi kita. Saat kita menghadapi tugas ini dan jenis tugas lainnya, kita mungkin merasa takut dan ragu-ragu, yang memicu kecemasan. Mendeteksi emosi ini dan mengelolanya dengan membangun dialog internal yang positif dapat membantu meningkatkan kepercayaan diri kita terhadap tugas yang diemban.

3. Peduli dengan perhatian orang lain

Orang lain memainkan peran penting dalam membantu kita membangun kepercayaan diri (atau tidak) dengan menetapkan ekspektasi, mengevaluasi kinerja kita dan membantu kita memahami alasan kesuksesan dan kegagalan kita, serta mendukung kita secara emosional dengan merayakan kemenangan dan mendukung kita melalui kerugian. Agar efektif, masukan dan umpan balik mereka harus dapat dipercaya dan harus secara eksplisit menghargai kemampuan dasar kita untuk melakukan tugas tersebut. Umpan balik ini paling berpengaruh jika datang dari orang-orang yang kami anggap memiliki keahlian dan prestise, serta kredibilitas dan dapat dipercaya, dan ini memainkan peran penting dalam dialog kepemimpinan diri kami. Pembinaan formal efektif tidak hanya dalam olahraga tetapi juga di bidang usaha lainnya. Apa yang disebut pembinaan eksekutif dapat meningkatkan rasa kemanjuran seorang pemimpin sehingga ia merasa lebih siap untuk menghadapi aspek sulit dari pekerjaannya karena alasan ini banyak perusahaan mendanai itu untuk para pemimpin manajerial senior mereka. Biasanya, pembinaan melibatkan penetapan tujuan pribadi serta umpan balik, karena keduanya diperlukan untuk mencapai kinerja yang optimal, meskipun umpan balik evaluatif apa pun lebih membantu daripada tidak sama sekali.

4. Membandingkan diri dengan orang lain

Semakin sedikit pengalaman yang kita miliki dalam melakukan sesuatu, semakin kita mengandalkan perbandingan sosial, atau pemodelan, untuk menetapkan ekspektasi atas kinerja kita sendiri. Kami dapat memperkirakan kemampuan terbaik kami dengan mengamati model yang serupa dengan kami dalam karakteristik pribadi dan pengalaman umum. Melihat mereka mencapai tujuan mereka melalui usaha dan

ketekunan dapat menjadi sumber aspirasi dan motivasi yang kuat. "Jika dia bisa melakukannya, saya juga bisa" adalah kesimpulan umum yang dapat membantu membangun rasa percaya diri kita secara memadai untuk meluncurkan kita ke dalam suatu tugas. Saat kepercayaan diri kita berkurang, kita juga dapat memanfaatkan contoh keberanian orang lain, menggunakannya untuk memperkuat dan membimbing kita.

5. Mengurangi kecemasan

Kecemasan, atau stres, secara negatif memengaruhi kepercayaan diri kita tentang kemampuan kita untuk mengatasinya, jadi mengelola kecemasan adalah cara penting untuk meningkatkan kepercayaan diri dalam situasi kecemasan seperti menghadapi bawahan yang berkinerja buruk atau memberikan pidato di depan umum. Kita dapat mengurangi kecemasan dengan melatih kejadian dalam imajinasi kita, seperti yang dilakukan oleh banyak pemimpin berpengalaman secara teratur. Seiring waktu, dialog internal ini dapat membantu kita mengembangkan keyakinan umum bahwa kita dapat mengatasi berbagai jenis pemicu stres. Tetapi jika kecemasan tinggi merupakan tantangan yang ada di mana-mana, sebaiknya kita mempertimbangkan pelatihan formal dalam keterampilan mengatasi perilaku kognitif.

6. Mempraktikkan kepemimpinan diri yang positif

Teknik yang dijelaskan di atas hanya membantu jika kita dapat menggunakan informasi yang diperoleh darinya untuk secara positif memengaruhi diri kita sendiri. Ini mengharuskan kita meyakinkan diri sendiri bahwa kita memiliki atau dapat memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas sasaran. Jika kita percaya bahwa itu membutuhkan bakat yang melekat — seperti keberanian di mana kita pemalu, kecerdasan tinggi di mana kita rata-rata, atau akumulasi besar pengetahuan yang tidak kita miliki — kita tidak akan pernah meyakinkan diri kita sendiri bahwa itu bisa dilakukan.

Seperti disebutkan di atas, salah satu cara untuk membangun kepercayaan khusus terhadap tugas kita adalah dengan melatih aktivitas dalam pikiran kita, menghasilkan gambaran mental tentang kinerja yang sukses. Misalnya, kita mungkin melatih sesi konseling di benak kita, membayangkan hal-hal yang mungkin dikatakan oleh bawahan yang berkinerja rendah dan menemukan tanggapan yang sesuai, kemudian menutup sesi dengan inspirasi. Kemudian, ketika kita sampai pada sesi yang sebenarnya, kita sudah melakukannya sekali dan belajar dari pengalaman.

Teknik lain adalah instropeksi diri dengan cara berbicara pada diri sendiri. Baik sebelum dan sesudah melakukan suatu tugas, rangkaian penegasan dan peningkatan ego yang

dibangun dengan baik dapat melemahkan kritik batin kita, mengurangi kecemasan kita (bahkan bagi mereka yang memiliki kecemasan abadi dan berdasarkan sifat), dan membantu kita belajar memercayai kemampuan kita untuk mencapai kesuksesan. Metode "bicara sendiri" yang paling efektif ketika kita menyebut diri kita sendiri dengan nama yang kita berikan dalam pikiran dan arahan internal kita. Menghindari kata ganti, "aku" dan "diriku," membantu menjauhkan kita secara emosional sehingga dapat fokus pada tugas, mengolah pikiran dan perasaan untuk secara rasional membandingkan persyaratan tugas dengan bakat dan keterampilan diri kita yang tersembunyi. Dan setelah itu, apakah kita berhasil atau gagal, "bicara sendiri" positif membantu kita membangun narasi yang membangun kepercayaan untuk menambah keahlian kita.

Beberapa dari teknik yang diuraikan di atas mungkin sudah tidak asing lagi karena kita semua terkadang mempraktikkannya sehari-hari. Orang lain mungkin merasa aneh, pada awalnya, tetapi jika kita terus mempraktikkannya, mereka dapat membantu kita mengembangkan kepercayaan diri lahiriah terhadap tugas dan, dengan demikian, menjadi lebih efektif dalam semua bidang kehidupan kita.

Bagaimana merenungkan diri tentang tugas yang menantang : Sebuah Introspeksi diri dari Daniel

- Daniel duduk kembali dan mengambil napas dalam-dalam, agar merasa rileks. Dia mengatakan pada dirinya sendiri bahwa dia tidak perlu cemas karena ini adalah tugas yang mudah dan dia telah melakukan tugas-tugas serupa sebelumnya.
- Pertama, dia memikirkan dan membayangkan dengan cermat langkah-langkah yang akan diambil untuk menjalankan tugas tersebut. Dia telah mengumpulkan hal-hal yang dia butuhkan. Wow, katanya pada dirinya sendiri, ini akan lebih mudah dari yang dia kira!
- Sekarang, Daniel siap melakukan tugas yang sebenarnya. Langkah pertama seperti yang dia bayangkan. Dia mengatakan pada dirinya sendiri bahwa itu benar-benar akan berhasil dengan mudah. Langkah selanjutnya bisa jadi akan lebih rumit tetapi Daniel mengatakan pada dirinya sendiri bahwa dia bisa melakukannya. Ups! Kelihatannya tidak benar, tetapi sekarang dia tahu seperti apa seharusnya itu sehingga akan mudah diperbaiki.
- Semuanya selesai dan Daniel berkata pada dirinya sendiri ini terlihat brilian! Dia melakukan dengan hati berbinar-binar! Dia mengakui bahwa dia mengacaukan satu bagian, tetapi sekarang dia tahu bagaimana melakukannya dengan benar, dia tidak

akan membuat kesalahan itu lagi. Dia telah sukses dan sekarang siap untuk melihat apa yang dipikirkan bos tentang pekerjaannya.

Bahan Diskusi

1. Apa dua jenis rasa percaya diri yang diuraikan dalam bab ini dan apa peranan masing-masing dalam kehidupan kita?
2. Pertimbangkan pengalaman terkini di mana anda gagal memenuhi standar keunggulan anda sendiri. Apakah kegagalan berdampak pada keyakinan diri anda? Jika ya, bagaimana dan mengapa? Jika tidak, mengapa tidak?
3. Pikirkan tentang seorang pemimpin yang anda amati dari dekat, seperti atasan anda, manajer, petugas, politisi, atau pemimpin agama lainnya. Apakah anda berpikir bahwa dia memiliki rasa percaya diri yang kuat atau tidak? Dengan menggunakan bahan dalam bab ini, dan juga pengalaman Anda sendiri, jelaskan apa yang membuat Anda sampai pada kesimpulan itu
4. Secara acak anda telah ditunjuk sebagai pemimpin dari sekelompok teman sebaya yang secara sukarela mengatur acara untuk klub atau kelas atau sekolah anda. Apa yang akan anda lakukan untuk memastikan bahwa anda masing-masing memberikan kontribusi seefektif mungkin terhadap tugas itu?
5. Pilihlah satu hal yang tidak anda yakini untuk anda lakukan tetapi yang perlu anda lakukan baik sekarang atau di masa depan yang dekat. Catatlah beberapa cara anda dapat mempersiapkan diri anda sendiri secara mental untuk itu, menggunakan teknik-teknik yang diuraikan dalam bagian terakhir dari bab ini.

Ringkasan Bab

- Percaya diri dibentuk melalui proses internal yang kompleks o penilaian dan persuasi diri di mana kita melekatkan makna pada pengalaman pribadi kita — terutama keberhasilan dan kegagalan kita dalam kinerja masa lalu — dan memahami reaksi orang lain terhadap kita.
- Tingkat kepercayaan diri batin berkaitan dengan keyakinan dan penilaian kita tentang kemampuan kita untuk melakukannya dengan baik terlepas dari tugas atau konteksnya.
- Tingkat kepercayaan diri lahir mencerminkan keyakinan dan perasaan kita tentang kemampuan kita untuk melakukan tugas-tugas khusus yang kita hadapi pada titik waktu tertentu.

- Orang dengan tingkat kepercayaan diri umum yang tinggi biasanya merasa lebih mudah untuk memasuki lingkungan baru dan mengambil tugas baru daripada orang dengan kepercayaan diri umum yang rendah.
- Percaya diri berperan dalam setiap aspek pemikiran, perasaan, sikap, perilaku, hubungan dan prestasi kerja seseorang, melalui mekanisme psikologis internal yang disebut kepemimpinan diri.
- Keyakinan diri juga memainkan peran penting dalam kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku kolaboratornya, sebagian besar, dengan memperkuat kredibilitasnya.
- Kita dapat secara dramatis meningkatkan kepercayaan diri pada tugas-spesifik kita melalui belajar, berlatih, dan menafsirkan kinerja kita dengan cara yang positif, menggunakan teknik yang dijelaskan dalam bab ini.

Bab 18

Kepemimpinan dan Resiliensi

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami proses resiliensi/ketangguhan yang dinamis
- Menjelaskan dimensi resiliensi dalam kepemimpinan
- Menjelaskan cara membangun resiliensi dan faktor-faktor pembentuk resiliensi
- Menganalisis karakter pemimpin yang tangguh

Pendahuluan

Banyak orang mengalami ketidaknyamanan yang luar biasa dalam situasi yang melibatkan ketidakpastian dan perubahan; pemimpin bisnis dan organisasi tidak kebal terhadap dampak dari pemicu stres ini. Memimpin organisasi berarti mengatasi berbagai tantangan dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah dan cair. Tantangannya termasuk mengatur hubungan dengan pemangku kepentingan dan politik internal, persaingan untuk mendapatkan sumber daya, fluktuasi ekonomi, perubahan peraturan, teknologi dan keamanan data, persaingan baru di pasar, mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang terampil dan berdedikasi, dan masih banyak lainnya.

Para pemimpin dan organisasi sering kali menghadapi tantangan dan krisis yang menguji kekuatan dan fleksibilitas sistem dan sumber daya mereka. Akankah mereka kalah karena stres atau akankah mereka hancur? Kepemimpinan yang sukses selalu lebih sulit selama periode perubahan yang cepat tetapi stresor unik yang dihadapi organisasi di seluruh dunia saat ini telah menyebabkan minat baru dalam mempelajari perilaku pribadi dan organisasi dengan fokus pada apa yang dinamakan kepemimpinan yang efektif dan adaptif. Menariknya, beberapa pemimpin dan organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dalam situasi ini sementara yang lain goyah atau runtuh di bawah tekanan perubahan. Banyak penelitian dan pemikiran telah dilakukan untuk memahami faktor-faktor yang mendasari perbedaan ini. Model bisnis transformasional baru-baru ini berfokus pada pentingnya ketahanan atau ketangguhan baik dalam kepemimpinan maupun keberhasilan organisasi.

Tugas seorang pemimpin adalah menghidupkan, menggerakkan, dan mengarahkan semua orang yang dipimpinnya untuk memahami dan melakukan sesuatu untuk meraih cita-cita bersama semaksimal mungkin. Oleh karena itu pemimpin selalu bekerja bersama orang lain. Tidak ada pemimpin sukses yang selalu bekerja sendirian. Kekuatan pemimpin bukan saja berada pada dirinya sendiri, melainkan adalah justru pada orang lain yang sedang dipimpinnya.

Pemahaman kepemimpinan seperti itu menjadikan salah satu tugas seorang pemimpin adalah mengembangkan kuantitas maupun kualitas, menjaga dan mengayomi semua orang yang sedang dipimpinnya. Tugas itu akan berhasil ditunaikan manakala pemimpin yang bersangkutan memiliki kemampuan, kekuatan dan kelebihan dari berbagai aspek. Termasuk di antara kekuatan itu adalah kemampuan memahami perilaku, watak, dan karakter mereka yang dipimpinnya.

Menjadi pemimpin tangguh adalah harapan semua orang, baik dari pemimpin itu sendiri maupun dari orang-orang yang sedang dipimpinnya. Seorang disebut sebagai pemimpin tangguh manakala yang bersangkutan tidak saja sanggup menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya, tetapi juga mampu menghadapi berbagai tantangan dan bahkan guncangan-guncangan yang datang baik dari dalam maupun dari luar.

18.1 Definisi Resiliensi Kepemimpinan

Orang tidak selalu berhasil digerakkan oleh satu orang atau kelompok, oleh karena sifat semua orang selalu unik. Itulah sebabnya pemimpin selain berpengetahuan luas juga harus arif. Resiliensi seorang pemimpin biasanya diketahui lewat ujian dalam menghadapi tantangan atau persoalan nyata sehari-hari. Seseorang tidak akan disebut tangguh manakala belum teruji dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi secara nyata.

Resiliensi (*resilience*) adalah ketahanan, kelenturan atau fleksibilitas seseorang dalam menghadapi satu masalah. Kemampuan untuk adaptasi pada kondisi yang kurang menguntungkan. Mampu untuk kembali 'berdiri' setelah jatuh, setelah gagal. Organisasi yang tangguh tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dalam lingkungan perubahan dan ketidakpastian. Kepemimpinan yang kuat yang mengutamakan tim yang kohesif dan saling bergantung adalah komponen penting dari organisasi yang tangguh. Resiliensi organisasi berkembang dari waktu ke waktu karena manajemen dan tim mematuhi misi dan nilai inti organisasi.

Memahami resiliensi, faktor penentu, dan cara untuk meningkatkannya sangat penting dalam kepemimpinan. Sebagaimana dicatat dalam artikel *Harvard Business Review* 2002, Dean Becker, pendiri perusahaan pelatihan ketahanan *Adaptive Learning Strategies*, menyatakan, "Lebih dari pendidikan, lebih dari pengalaman, lebih dari pelatihan, tingkat ketahanan seseorang akan menentukan siapa yang berhasil dan siapa yang gagal. Itu bisa terjadi di bangsal rumah sakit kanker, di Olimpiade, dan di ruang rapat."

18.2 Faktor-Faktor Individu yang Mempengaruhi Resiliensi

Apakah seorang pemimpin bertahan atau menyerah mungkin bergantung pada banyak pengaruh dan lingkungan. Berikut beberapa faktor yang mempengaruhi resiliensi yaitu:

Genetik/keturunan - Serangkaian gen yang kompleks bekerja sama untuk memengaruhi kemampuan seseorang dalam mengelola stres. Ini termasuk gen yang memediasi sistem neurotransmitter dan reaktivitas respons stres manusia, seperti adrenalin, noradrenalin, kortisol, dan serotonin, antara lain. Varian gen yang diwariskan dalam sistem ini dan sistem lainnya memengaruhi seberapa efektif individu mengelola stres serta kapasitas mereka untuk merencanakan dan bertindak secara rasional selama situasi yang sangat menantang. Namun, gen tidak bekerja sendiri-sendiri. Sebaliknya, mereka berinteraksi dengan lingkungan dan melalui berbagai perilaku (misalnya, diet, olahraga, meditasi, pelatihan kognitif, sosialisasi, stres), yang dapat memengaruhi ekspresi mereka dengan mengaktifkan atau menonaktifkannya melalui reaksi biokimia. Gen ini berdasarkan interaksi lingkungan telah dimasukkan di bidang epigenetik. Penting untuk dicatat bahwa meskipun susunan genetik berkontribusi pada cara para pemimpin merespons stres, gen hanyalah bagian dari cerita dan tampaknya memiliki dampak rendah pada tingkat ketahanan individu. Artinya, ketahanan individu sangat ditentukan oleh faktor yang keturunan.

Watak (*temperament*) - merupakan karakteristik individu yang menentukan afektif seseorang serta memerankan peran dalam interaksi dan fungsi sosial. Beberapa individu memiliki kecenderungan genetik yang memberi sumbangan bagi resiliensinya, seperti watak sosial, sifat ramah, dan kecantikan fisik, namun kebanyakan dari karakteristik yang dihubungkan dengan resiliensi dapat dipelajari.

Usia - atau kronologis usia yaitu jumlah tahun yang telah dilewati seseorang sejak ia dilahirkan. Akan tetapi konsepsi mengenai usia tidak hanya dibatasi sebagai usia kronologis namun juga usia biologis, usia psikologis, dan usia sosial. Individu yang lebih tua memiliki tingkat kepuasan dan kebahagiaan yang lebih tinggi meskipun mereka

didera masalah fisik dan kemalangan lainnya namun mereka memiliki hubungan yang lebih baik dengan orang-orang yang berarti untuk mereka, tidak terlalu tertekan dengan pencapaian, lebih banyak waktu melakukan kegiatan yang disukai, dan memiliki banyak pengalaman yang membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan secara bijaksana dibandingkan orang-orang yang lebih muda. Artinya, tingkat usia seseorang juga menjadi penentu bagaimana individu tersebut menyikapi kesulitan yang ada dengan kemampuan resiliensi yang dimilikinya.

Dukungan sosial - adalah suatu kenyamanan, kepedulian, penghargaan, atau bantuan yang didapatkan individu dari individu lain atau kelompok. Dukungan sosial dapat berasal dari orang tua, pasangan atau kekasih, saudara, kontak sosial atau masyarakat atau bahkan dari hewan peliharaan. Taylor (2015), mengatakan bahwa individu dengan dukungan sosial yang tinggi mempunyai tingkat stres yang rendah, lebih berhasil mengatasi kesulitan dan mengalami hal-hal positif dalam hidup. Dukungan sosial yang didapatkan oleh individu dari lingkungan sekitar baik keluarga ataupun lingkungan sekitarnya, akan mempengaruhi cara individu menghadapi stressor dan kecemasan dalam menjalani kehidupan. Hal tersebut akan membantu individu untuk tenang menumbuhkan rasa percaya diri, dan merasa dicintai.

Kompetensi - merupakan kemampuan individu dalam melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Kompetensi juga dapat diartikan sebagai pengetahuan keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Adam (dalam Maitimu, 2015) mengungkapkan bahwa seseorang yang memiliki kompetensi yang tinggi mampu menghadapi kondisi-kondisi yang penuh dengan ketegangan dan mampu menarik serta mempertahankan dukungannya terhadap orang lain. Hal ini dapat dikatakan bahwa saat individu mampu mengembangkan kompetensinya maka resiliensinya semakin kuat.

Kontrol diri - Setiap individu memiliki suatu mekanisme yang dapat membantu mengatur dan mengarahkan perilaku, yaitu kontrol diri. Kontrol diri diartikan sebagai kemampuan untuk menyusun, membimbing, mengatur dan mengarahkan bentuk perilaku yang dapat membawa ke arah konsekuensi positif. Sebagai salah satu sifat kepribadian, kontrol diri pada satu individu dengan individu yang lain tidaklah sama. Ada individu yang memiliki kontrol diri yang tinggi dan ada individu yang memiliki kontrol diri yang rendah. Individu yang memiliki kontrol diri yang tinggi mampu mengubah kejadian dan menjadi agen utama dalam mengarahkan dan mengatur perilaku utama yang membawa pada konsekuensi positif.

Penghargaan terhadap diri (self-esteem) - merupakan evaluasi diri yang dibuat oleh setiap individu atau sikap seseorang terhadap dirinya sendiri dalam rentang dimensi positif negatif (Baron & Byrne, 2004). Orang dengan self-esteem tinggi lebih merasa bahagia dan lebih efektif dalam memenuhi tuntutan lingkungan dan individu yang tangguh memiliki self-esteem dan kepercayaan diri yang kokoh.

Kematangan sosial (social maturity) - adalah salah satu aspek perkembangan sosial yang terlihat dari adanya penilaian diri, serta adanya kemampuan untuk membawakan diri dengan baik dalam kelompok atau lingkungan sosialnya, dimana individu mampu menempatkan diri dalam berbagai lingkungan sosial yang berbeda. Kematangan sosial tampak dalam perilaku seseorang, dimana perilaku tersebut menunjukkan kemampuan individu dalam mengurus dirinya sendiri dan partisipasinya dalam berbagai aktivitas yang akhirnya mengarah pada kemandirian layaknya orang dewasa. Individu dikatakan memiliki tingkat kematangan sosial yang tinggi apabila mempunyai hubungan keluarga yang baik, mempunyai pandangan yang praktis dalam menghargai atau menilai orang lain, mempunyai rasa aman terhadap teman sebaya disamping mampu membuat hubungan dengan orang lain yang lebih tua dan orang yang lebih muda, menempatkan seks dalam pandangan yang sopan, dan menerapkan kebiasaan serta peraturan-peraturan masyarakat secara praktis.

Motivasi berprestasi (need for achievement) - adalah kebutuhan untuk menyelesaikan sesuatu yang sulit, menguasai sesuatu dengan cepat dan mandiri, menyelesaikan permasalahan dan mencapai standar yang tinggi, menantang diri sendiri, bersaing dan mengungguli orang lain, mengembangkan penguasaan atas objek fisik, kemanusiaan, dan ide, serta melakukan semua hal tersebut sebagai kebanggaan, dengan latihan-latihan yang baik.. Motivasi berprestasi memberikan pengaruh yang besar terhadap pencapaian yang diperoleh seseorang. Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan selalu bersemangat dan berambisi tinggi, melakukan tugas yang diberikan padanya dengan sebaik mungkin, belajar dengan lebih cepat, dan memiliki prestasi dalam bidang yang menjadi keahlian mereka.

Kemampuan untuk mengatasi peristiwa masa lalu (past coping ability) - adalah suatu proses yang terdiri dari dua tingkat. Tingkat pertama adalah coping yang berpusat pada emosi dan tingkat kedua adalah coping yang berpusat pada masalah (Baron & Byrne, 2005). *Coping* yang berhasil adalah yang melibatkan pengendalian kontrol, proses-proses yang memungkinkan individu untuk mengarahkan aktivitasnya di berbagai waktu dan situasi. *Coping* memiliki peran yang signifikan dalam proses mengembangkan

resiliensi. Sehingga dapat dikatakan bahwa coping mempengaruhi resiliensi seseorang. Resiliensi merupakan hasil dari penggunaan active coping seperti mencari bantuan dan menyelesaikan masalah.

18.3 Pemimpin dan Organisasi yang Tangguh

18.3.1 Misi dan Tujuan Utama yang Sama

Organisasi tangguh memiliki pemimpin yang menunjukkan dukungan terus-menerus terhadap misi organisasi. Melalui kata-kata dan tindakan mereka, mereka dapat memvisualisasikan piagam misi yang positif untuk organisasi, secara efektif mengkomunikasikan rencana tersebut kepada orang lain dan mendorong keterikatan yang kuat pada arah tindakan. Waduk komitmen ini mendorong toleransi yang lebih tinggi terhadap ketidakpastian dan ketekunan dalam menghadapi ancaman. Dalam model kepemimpinan transformasional mereka, Bass dan Avolio mengutip visi yang jelas sebagai salah satu faktor kunci yang menjelaskan kinerja kepemimpinan yang luar biasa. Covey juga menyarankan bahwa memiliki visi adalah salah satu dari tujuh kebiasaan orang-orang sukses dan merekomendasikan dimulai dengan tujuan akhir, memahami secara mendalam tujuan, nilai, dan hasil yang diinginkan, dan menerapkan pemahaman ini pada setiap tugas yang dilakukan di sepanjang jalan. Ketika misinya kuat dan jelas, anggota organisasi memandang pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang signifikan, yang meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi perputaran pekerjaan, dan memungkinkan organisasi untuk lebih siap mengatasi kesulitan.

Nanus, Zaccaro, dan Bankoutline mengungkapkan lima komponen kunci dari misi organisasi: gambaran, perubahan, nilai, pemetaan, dan tantangan.

- (1) Membuat gambaran misi memungkinkan karyawan dalam organisasi untuk memvisualisasikan hasil akhir atau penyampaian, serta proses penyatuan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- (2) Misi juga mewakili perubahan, dalam arti menggerakkan organisasi ke depan menuju hasil yang diinginkan atau memperkuat sistem untuk mencapai tujuan baru.
- (3) Misi secara inheren berbasis nilai, dan perubahan positif sering dimotivasi dengan mendefinisikan misi yang sesuai dengan nilai-nilai dasar organisasi. Individu yang tangguh sering kali menyatakan bahwa mereka memperoleh kekuatan dalam menghadapi krisis dengan berpegang pada keyakinan bahwa mengatasi kesulitan sepadan dengan nilai atau prinsip yang mereka tekuni. Demikian pula, salah satu tujuan terpenting seorang pemimpin adalah menyatukan tim mereka di balik prinsip moral yang kuat. Nanus, Zaccaro, dan Banks Situasi mitigasi dan tantangan tak

terduga tidak boleh dibiarkan mengalihkan perhatian para pemimpin dan organisasi dari misi utama mereka. Pemimpin moral memperkuat nilai-nilai di balik misi dan mengintegrasikannya ke dalam fungsi perencanaan dan operasional. Pemimpin dapat berperan sebagai teladan yang positif dan tangguh dengan mengikuti nilai-nilai inti organisasi dan dengan menggunakan narasi pribadi untuk mengatasi kesulitan dan mencapai kesuksesan untuk memotivasi anggota tim.

- (4) Untuk memetakan arah perubahan, misi memerlukan peta atau rencana pengembangan bisnis. Peta menguraikan kursus, merinci landmark atau tonggak proyek, dan memberikan kerangka acuan ketika organisasi keluar jalur. Peta dan rencana pengembangan berfungsi sebagai dasar untuk tim proyek, karena memberikan pedoman untuk tindakan dan detail tugas dan tujuan yang dapat dicapai.
- (5) Komponen terakhir dari sebuah misi melibatkan tantangan. Tantangan atau risiko melekat di sebagian besar proyek dalam pengaturan organisasi. Tantangan-tantangan ini bisa saja untuk mencapai produktivitas yang lebih baik, memperbaiki jadwal, atau meningkatkan laba; Namun, beberapa tantangan atau risiko sebenarnya dapat mengancam kehidupan organisasi. Menangani risiko dengan baik sering kali menumbuhkan kepercayaan diri, inokulasi stres, dan ketahanan untuk menghadapi tantangan di masa depan. Pemimpin yang sukses dan tangguh akan belajar mengidentifikasi risiko dan memetakan jalur kritis, yang mengarah pada penyampaian tujuan dan penyelesaian misi.

18.3.2 Etika dan Moralitas

Moralitas adalah hal yang hebat bagi para manajer untuk dimasukkan ke dalam gaya kepemimpinan mereka. Tetapi hanya karena kita mempertimbangkan sesuatu 'moral,' kita tidak dapat menganggap orang lain melihatnya seperti itu. Penting bagi para pemimpin dan organisasi untuk mengeluarkan perbedaan ini di tempat terbuka dan mendiskusikannya untuk menghindari kesalahpahaman dan kesalahpahaman di masa depan. Moral adalah perasaan alami yang membuat orang tahu apa yang benar dan salah dan bagaimana mereka harus bersikap.

Banyak individu yang tangguh percaya pada seperangkat inti prinsip moral dan etika yang membantu membimbing mereka dan memberi mereka kekuatan selama masa ketidakpastian dan stres. Laksamana James Stockdale, perwira senior Tahanan Perang Amerika yang ditahan di penjara Vietnam Utara yang terkenal, Hanoi Hilton, percaya bahwa berpegang pada seperangkat inti nilai-nilai etika merupakan komponen penting untuk menjadi tangguh. Inilah yang dia katakan tentang integritas, "Anda tidak dapat

membeli atau menjualnya. Jika didukung dengan pendidikan, integritas seseorang dapat memberinya sesuatu untuk diandalkan ketika perspektifnya tampak kabur, ketika aturan dan prinsip tampak goyah, dan ketika dia dihadapkan pada pilihan sulit antara benar dan salah. Sesuatu untuk membuatnya tetap melayang saat dia tenggelam.

Studi Kasus : Dr. Thomas Zeltner, Sekretaris Kesehatan Swiss: Kekuatan Keberanian Moral

Penyakit kronis ayahnya sangat mempengaruhi masa kecil Thomas. Ayahnya menderita hipertensi maligna yang pertama kali didiagnosis pada usia 35 tahun. Dokter tidak berdaya dalam mengontrol tekanan darahnya yang sangat tinggi dan ayahnya mengalami gagal jantung kongestif yang mengganggu kemampuan untuk bekerja dan berjalan. Ayahnya menjadi sangat tertekan, dan sebagai remaja Thomas dituntut untuk menjadi pengasuh ayahnya. Dengan air mata berlinang, Thomas mengingat bagaimana ayahnya tiba-tiba kehilangan kesadaran, dan jatuh ke pelukannya saat mereka duduk bersama di ruang tamu. Ayahnya menderita stroke yang fatal.

Sebagai Sekretaris Kesehatan Swiss, Dr. Thomas Zeltner tidak pernah melupakan penyakit kronis ayahnya yang melemahkan, maupun gangguan pada masa kecil dan kehidupan keluarganya. Pemahaman langsung tentang penyakit kronis ini menjelaskan hasratnya untuk meningkatkan kesehatan masyarakat. Sebagai Sekretaris Kesehatan, dia sangat menentang lobi yang tidak pantas dari perusahaan rokok untuk menghentikan Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) dari mempublikasikan risiko kesehatan dari merokok. Kegiatan tersebut menempatkan Dr. Zeltner di nomor 2 dalam daftar musuh perusahaan rokok. Kapan pun memungkinkan, perusahaan-perusahaan yang kuat ini membingkai aktivitasnya dalam sudut pandang negatif, dan mereka terus-menerus melobi pemecatannya.

Zeltner juga menimbulkan permusuhan sesama dokter Swiss ketika dia mengusulkan untuk menurunkan tarif penggantian untuk tes laboratorium. Biaya untuk tes darah tidak berubah selama lebih dari satu dekade, meskipun ada peningkatan dramatis dalam otomatisasi yang telah mengurangi biaya. Para dokter marah, dan meyakinkan pasien mereka untuk menentang kebijakan barunya. Dia bertemu dengan perkumpulan medis untuk menjelaskan alasannya, dan pada satu pertemuan penonton melemparinya dengan tomat. Perlakuan

mereka merendahkan, dan kadang-kadang dia merasa seakan-akan seluruh negeri menentanginya. Namun, dalam hatinya, Thomas Zeltner tahu tindakannya mulia dan adil, dan dia berpegang teguh pada prinsipnya.

Seperti yang dicontohkan dengan jelas oleh kasus Thomas Zeltner, menantang status quo membutuhkan keberanian. Meskipun mendapat tentangan keras dari banyak kebijakannya, Zeltner terbukti menjadi Sekretaris Kesehatan terlama dalam sejarah Swiss dengan masa jabatan 16 tahun. Misinya memelihara dan memodifikasi Sistem Kesehatan Swiss menjadikannya sistem model untuk dunia industri. Pengalaman masa kecilnya berfungsi sebagai inokulasi stres dan memberinya tulang punggung moral untuk membela kepentingan khusus dan untuk selalu melindungi kebutuhan orang-orang seperti ayahnya. Dia tidak pernah kehilangan rasa nilai atau kompas moral yang kuat. Pemimpin organisasi yang tangguh dapat menerima inspirasi dari contoh Thomas Zeltner, dan menggunakan fakta dan nilai obyektif untuk memandu tindakan mereka. Terlepas dari potensi bahaya "dilempar tomat", para pemimpin harus selalu memperhatikan misi, nilai-nilai mereka, dan memiliki keberanian untuk mengikuti prinsip-prinsip panduan mereka untuk menghasilkan perubahan positif.

Peterson dan Seligman, ahli dalam pendekatan psikologi positif, juga mengidentifikasi hubungan penting antara kekuatan karakter seseorang dan kinerja mereka dalam hidup, yang juga dapat diterapkan pada kinerja kepemimpinan. Sebagai bagian dari pekerjaan ini, mereka mengidentifikasi enam kebajikan sebagai sumber daya khas yang dapat dimanfaatkan individu untuk meningkatkan kinerja, selama masa-masa sulit maupun saat-saat menyenangkan. Ini termasuk kebijaksanaan, keberanian, kemanusiaan, keadilan, kesederhanaan, dan transendensi. Secara bersama-sama, karakteristik tanda tangan ini merupakan komponen yang kuat untuk ketahanan pribadi dan juga ketahanan kepemimpinan.

18.3.3 Optimisme yang Realistis dan Manajemen Risiko

Pemimpin yang tangguh biasanya optimis tentang organisasi mereka. Mereka percaya bahwa masa depan akan cerah, kemunduran bisa dikuasai dan ada cahaya di ujung terowongan. Namun, penting untuk menjelaskan bahwa pemimpin yang tangguh bersikap realistis tentang optimisme mereka dalam lingkungan bisnis. Para pemimpin yang secara realistis optimis memahami bahwa meremehkan risiko dan kemampuan yang terlalu tinggi dapat menyebabkan kegagalan. Seperti orang yang pesimis, pemimpin yang tangguh melakukan penilaian risiko dan memperhatikan area potensi ancaman dan kerentanan;

akan tetapi, tidak seperti orang yang pesimis, mereka dengan mudah melepaskan diri dari informasi negatif yang memungkinkan perluasan cakupan perhatian, kreativitas yang lebih besar, dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

Para pemimpin yang secara realistis optimis tidak membunyikan alarm sebelum waktunya; juga tidak terlibat dalam bias konfirmasi atau langsung mengabaikan informasi yang tidak sesuai dengan rencana bisnis yang diharapkan. Bias konfirmasi menimbulkan risiko ketika seorang pemimpin yang terlalu optimis pertama kali melihat data yang menunjukkan bahwa proyeksi bisnis salah, tetapi mencoba menafsirkan data tersebut dengan cara yang masih sesuai dengan pandangan berwarna merah jambu. Dalam upaya untuk mendiskreditkan tanda peringatan sebelum mempertanyakan temuan atau potensi dampaknya, bisnis kehilangan waktu dan uang dengan tidak mengambil tindakan korektif.

18.3.4 Mengubah Manajemen, Menghadapi Ketakutan, dan Fleksibilitas Kognitif

Orang yang ulet belajar bagaimana menghadapi ketakutan mereka. Kemampuan untuk menghadapi rasa takut secara dramatis memperluas jangkauan kemungkinan dan pilihan yang tersedia bagi individu, sementara kegagalan untuk menghadapi rasa takut sangat membatasi. Salah satu ketakutan paling umum yang harus dihadapi dan ditantang oleh para pemimpin dan organisasi adalah ketakutan akan perubahan. Para pemimpin modern, terutama di bidang yang berkembang pesat, harus tahu cara mendorong perubahan inovatif. Seringkali perubahan ini terjadi dalam organisasi matriks, yang mengharuskan konsep perubahan disatukan lintas departemen dengan bidang keahlian yang berbeda dan di berbagai tim. Sayangnya, perubahan dalam struktur organisasi sering dialami sebagai sesuatu yang menakutkan dan tidak semua anggota tim merespons perubahan dengan cara yang tangguh. Pemimpin yang efektif akan menyadari ketakutan yang ada dalam organisasi dan secara aktif bekerja untuk menguranginya. Situasi umum yang menimbulkan moral yang buruk dan penolakan terhadap perubahan mungkin termasuk:

- (1) Takut gagal: Jika perilaku masa lalu berhasil, perubahan dapat ditolak karena takut akan kinerja yang buruk.
- (2) Kehilangan penguasaan diri yang dirasakan: Rutinitas sering kali memfasilitasi rasa kendali. Perubahan mungkin membuat beberapa anggota tim merasa kehilangan kendali.
- (3) Perubahan itu asing: Perubahan operasional mengharuskan orang untuk melangkah keluar dari perilaku yang tertanam dalam ingatan ke wilayah yang tidak dikenal.
- (4) Pandangan yang kaku atau tidak fleksibel: Proses baru mungkin membingungkan dan beberapa anggota tim mungkin menolak untuk mencoba metode baru setelah

mereka memutuskan untuk tetap menggunakan pendekatan "yang telah dicoba dan benar". Semua hambatan untuk berubah ini berakar pada ketakutan atau anggapan ancaman. Pemimpin yang tangguh akan berusaha untuk memahami alasan penolakan terhadap perubahan, secara aktif mendorong pengembangan kekuatan dan bekerja untuk memfasilitasi kerja sama dalam merangkul perubahan pada misi organisasi.

Untuk menegosiasikan perubahan secara efektif, individu dan organisasi yang tangguh harus fleksibel dalam cara mereka mengevaluasi dan menanggapi tantangan. Ketahanan telah dikaitkan dengan berbagai ekspresi fleksibilitas termasuk: mengetahui bagaimana menerima situasi yang tidak dapat diubah, memiliki kapasitas untuk beralih di antara berbagai cara berpikir dan mekanisme koping, belajar dari kegagalan, dan menemukan makna, peluang, dan potensi pertumbuhan dalam konteks kesulitan. Pemimpin yang tangguh tidak boleh puas dengan status quo, dan harus terus-menerus bertanya, "Bagaimana kita bisa berkembang?" Inovasi mengharuskan pemimpin menjadi pengamat dan diagnostik yang baik, mampu menafsirkan data kinerja, dan mampu mendorong perubahan adaptif. Dengan mengintervensi dan mengatur perubahan yang mengatasi masalah saat ini dan mengantisipasi tantangan masa depan, pemimpin yang efektif membantu organisasi meminimalkan potensi bahaya dan mengatasi tantangan dengan lebih cepat. Dalam model bisnis, manajemen perubahan mengacu pada proses transisi tim atau organisasi ke keadaan yang diinginkan.

18.3.5 Dukungan Sosial dan Membangun Keserasian Tim

Pemimpin dan organisasi yang tangguh memahami pentingnya menciptakan jaringan sosial yang kuat. Sudah diketahui umum bahwa isolasi sosial dan dukungan sosial yang lemah dikaitkan dengan kesehatan fisik dan mental yang buruk. Dalam meta-analisis terbaru yang mencakup 148 studi, risiko kematian akibat isolasi sosial mirip dengan risiko yang terkait dengan penggunaan alkohol dan merokok dan lebih besar daripada risiko akibat gaya hidup yang tidak banyak bergerak atau obesitas. Di sisi lain, dukungan sosial yang tinggi dikaitkan dengan kesehatan fisik yang lebih baik dan penurunan kemungkinan mengembangkan depresi atau gangguan stres pascatrauma dalam menghadapi tingkat stres dan trauma yang tinggi.

Memiliki jaringan sosial yang kuat dan suportif meningkatkan kepercayaan diri, mengurangi perilaku berisiko, dan mendorong penggunaan strategi koping yang efektif. Dukungan sosial juga mempengaruhi respon stres. Saat terpapar stresor laboratorium, subjek dengan dukungan sosial rendah memiliki respons neuroendokrin (mis., Kortisol) dan kardiovaskular

(yaitu detak jantung dan tekanan darah) yang berlebihan dibandingkan dengan subjek dengan dukungan sosial yang lebih tinggi. Lebih lanjut, hormon oksitosin, yang terkait dengan ikatan sosial, komunikasi sosial, dan kepercayaan, mengurangi kecemasan dan ketakutan dengan meredam respons amigdala dan kortisol terhadap stres. Dalam hal organisasi, salah satu jejaring sosial paling efektif untuk memecahkan masalah dan mencapai tindakan terkoordinasi adalah tim yang saling bergantung. Kompleksitas dunia kita terlalu besar bagi pemimpin mana pun untuk dinavigasi sendirian. Pemimpin modern membutuhkan satu atau lebih tim kepemimpinan yang anggotanya memiliki keahlian yang luas dan kemampuan pemecahan masalah untuk membantu dalam menetapkan prioritas yang sesuai dan untuk memandu tindakan spesifik organisasi. Pemimpin yang tangguh sadar akan keterbatasan pribadi dan tunduk kepada mereka yang memiliki keahlian yang lebih besar kapan pun diperlukan.

Pertukaran simbiosis ini membantu memastikan kelangsungan hidup organisasi secara keseluruhan. Memberdayakan tim juga berfungsi untuk meningkatkan kapabilitas kepemimpinan dalam organisasi dan mempersiapkan orang lain untuk mengambil peran utama ketika tantangan tak terduga muncul. Model kepemimpinan distributif meningkatkan kecerdasan kepemimpinan yang memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan lebih cepat terhadap perubahan dan lebih cepat bangkit kembali dari ancaman atau krisis. Kohesi tim dianggap sebagai salah satu komponen terpenting dari grup yang sangat berfungsi dan menghasilkan rasa persatuan dan "kami".

18.3.6 Merekrut Anggota Tim Yang Efektif

Tim dalam perusahaan terbentuk dari sekumpulan karyawan yang dikoordinir oleh seorang manajer atau ketua tim. Umumnya tim kerja tersebut dibentuk sebagai suatu kebutuhan perusahaan dalam upaya mencapai visi perusahaan tersebut. Melalui tim kerja yang dibentuk diharapkan fungsi dalam mengontrol perusahaan akan berjalan lebih efektif. Pentingnya kerjasama dalam suatu perusahaan diibaratkan sebagai tiang atau pondasi dalam menunjang perkembangan perusahaan. Esensi dari kerjasama tim yang baik sebagai cermin berhasilnya suatu perusahaan.

Merakit tim yang tangguh membutuhkan pemilihan individu yang cermat dengan beragam latar belakang dan keahlian yang saling melengkapi. Karakteristik dan sifat kepribadian tertentu sangat membantu saat bekerja dalam tim. Dua dari ciri karakter yang paling penting adalah ketekunan dan antusiasme. Ketika seluruh tim rajin, tidak ada yang hanya menekan waktu. Semua anggota secara aktif terlibat dalam pekerjaan mereka dan ada

sedikit bahaya kehilangan sosial, masalah yang dapat sangat merusak moral tim dan memperlambat pencapaian tujuan tim. Antusiasme terkait erat dengan ketekunan, karena anggota tim yang tidak menikmati apa yang mereka lakukan, cepat kehilangan motivasi dan energi hilang. Karakteristik penting lainnya dalam rekrutmen tim termasuk loyalitas, rasa persatuan, dan kerja sama.

Pentingnya kesetiaan tidak bisa terlalu ditekankan. Loyalitas tim membangun kepercayaan dan memfasilitasi berbagi ide. Loyalitas mencegah anggota tim meremehkan sesama rekan satu tim, yang dapat dengan cepat merusak moral. Kerja sama juga penting saat mencoba memecahkan masalah tak terduga dan mendorong kerja tim yang saling bergantung. Persahabatan yang tulus juga dapat membantu membangun kepercayaan, semangat tim, dan meningkatkan kepuasan kerja. Karakteristik utama lainnya termasuk keingintahuan, kreativitas, dan fleksibilitas. Kepribadian kaku yang bersikeras pada status quo memiliki kesulitan beradaptasi dengan perubahan, dan dapat mencegah organisasi menyesuaikan diri secara efektif dengan kesulitan yang tidak terduga.

18.3.7 Mengembangkan Kekuatan Tim

Pemimpin yang sukses tahu bahwa untuk membimbing dan memotivasi tim yang efektif, mereka perlu menilai dan memahami kekuatan dan kelemahan setiap anggota tim. Seorang pemimpin yang baik berkonsentrasi pada mengidentifikasi dan mengembangkan kekuatan individu dari setiap anggota tim dan menugaskan pekerjaan yang sesuai, memanfaatkan kekuatan sebanyak mungkin. Temuan dari laporan Gallup (2013) tentang "State of the American Workplace" menetapkan bahwa membangun kekuatan individu lebih efektif dalam meningkatkan kinerja daripada mencoba memperbaiki kelemahan. Gallup melaporkan bahwa ketika individu menyadari kekuatan mereka dan menggunakannya setiap hari, mereka enam kali lebih mungkin untuk terlibat dalam pekerjaan dan kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi. Begitu pula, tim yang fokus pada kekuatan setiap hari memiliki peningkatan produktivitas 12,5%. Pemimpin dapat mengambil dari berbagai teknik untuk membantu mengembangkan individu yang tangguh dan tim yang tangguh seperti:

- (1) **Mengidentifikasi kekuatan:** Bertemu dengan anggota tim secara terpisah untuk membahas kompetensi unik mereka; garis besar rencana untuk mengintegrasikan kompetensi ini ke dalam peran di dalam tim.
- (2) **Hubungkan kekuatan individu dengan pencapaian tujuan tim:** Bantu anggota tim untuk memahami kekuatan satu sama lain sehingga mereka dapat bekerja sama secara efektif dan saling berhubungan.

- (3) **Penguatan kekuatan:** Periksa secara teratur dengan tim. Tanyakan bagaimana tim dapat memanfaatkan kekuatan satu sama lain di bidang yang mungkin membutuhkan lebih banyak dukungan. Perhatian dibutuhkan di sini untuk fokus pada pencapaian semua anggota daripada satu di atas yang lain.
- (4) **Penugasan Kerja:** Pastikan untuk menyelaraskan kekuatan karyawan dengan tujuan proyek, untuk menumbuhkan rasa penguasaan dan kemandirian diri. Memupuk keefektifan diri melalui kekuatan penugasan khusus, memberi individu rasa kendali yang lebih baik atas lingkungan kerja mereka.
- (5) **Tetapkan Mentor:** Berkolaborasi dengan mentor di luar tim sering kali menghadirkan perspektif baru tentang proses dan metode kerja.
- (6) **Tinjauan kinerja:** Secara teratur diskusikan bidang-bidang di mana individu-individu unggul dalam tinjauan kinerja; menguraikan tujuan untuk tahun mendatang berdasarkan kekuatan.
- (7) **Mendorong pengembangan pendidikan:** Dukung tim dalam kesempatan pendidikan untuk mengembangkan keterampilan profesional. Mengidentifikasi kursus dan program untuk seminar kantor dan pengembangan eksternal.
- (8) **Mendorong kolaborasi:** Memupuk suasana tim di mana kolaborasi dan penyampaian tujuan proyek adalah tujuan utama, bukan metrik kinerja individu. Ini membantu mengurangi suasana persaingan dan mendorong anggota tim untuk membantu orang lain menggunakan dan menerapkan kekuatan mereka secara lebih maksimal.

18.3.8 Memimpin Tim

Selain merekrut dan mengembangkan tim, pemimpin tim yang efektif tahu bagaimana mengatur dan mengelola tim. Idealnya, pemimpin tim yang efektif memiliki tingkat kerendahan hati dan kemauan untuk mendelegasikan tanggung jawab kepada orang lain dengan keahlian tertentu. Pendekatan ini menunjukkan hierarki atau gradien kekuatan dalam tim, memungkinkan anggota merasa nyaman berkomunikasi dengan pemimpin dan memfasilitasi kesiapan untuk tidak setuju atau menyarankan pendekatan inovatif.

Pemimpin dengan keterampilan mendengarkan yang baik dapat mengajukan pertanyaan untuk mendorong diskusi, perbedaan pendapat, dan pemikiran inovatif di antara anggota tim. Leonard dan yang lainnya menyebut bentuk diskusi ini, abrasi kreatif. Untuk mendorong diskusi aktif, pemimpin tim yang efektif menciptakan zona aman psikologis di mana setiap ide dianggap berpotensi baik, dan sikap saling menghormati adalah norma. Pemimpin tim yang efektif selanjutnya bertindak sebagai pelatih dan bekerja melalui alih-alih di sekitar tim. Bentuk kepemimpinan ini membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang kekuatan dan kelemahan seseorang, serta kekuatan dan kelemahan tim. Kesadaran diri

adalah keterampilan penting untuk dikembangkan saat mengelola tim. Banyak pemimpin meninjau interaksi pribadi mereka di penghujung hari, untuk memperkuat kesadaran diri.

Ketika sebuah tim diluncurkan, norma perilaku harus ditetapkan di antara anggota; dengan salah satu norma terpenting adalah saling menghormati dan pemahaman bahwa setiap orang tidak akan setuju. Penting juga bagi para pemimpin untuk meminta masukan dari semua anggota tim dan dengan jelas membedakan pengakuan atas kontribusi individu dari favoritisme. Dalam kasus favoritisme, anggota tim dapat menahan dukungan satu sama lain, yang dapat menunda atau merusak proyek. Alih-alih memiliki tim yang kohesif, anggota dapat mengisolasi, membentuk silo, atau memiliki agenda sendiri. Dengan secara teratur mengidentifikasi kontribusi semua, pemimpin memastikan ketahanan tim versus memilih bintang bersinar individu. Ini membantu menciptakan zona aman dan mendorong diskusi terbuka, memungkinkan kepercayaan meningkat secara progresif. Saling percaya adalah salah satu bahan terpenting untuk menciptakan tim yang efektif. Pembentukan tim interdependen yang efektif memiliki keuntungan penting lainnya. Ketika anggota tim “gel” membuat jaringan sosial yang mendukung yang memberikan setiap orang rasa memiliki dan ketika tujuan telah ditetapkan dengan benar, arti juga.

Studi Kasus : 30 Perusahaan di Indonesia Tahan Banting Saat krisis, Ini Resepnya

Dari 600 lebih perusahaan terbuka di Indonesia, hanya 30 perusahaan yang kinerjanya meningkat saat krisis melanda tahun 2008 dan 2014. Tiga puluh perusahaan itu bergerak di berbagai sektor. Hal tersebut merupakan penelitian dari Institut Teknologi Bandung (ITB) yang dituangkan dalam buku berjudul ‘Korporasi Tangguh Indonesia dalam Menghadapi Krisis 2008 dan 2014’.

“Adakah sepanjang krisis 2008 dan 2014, perusahaan yang kinerjanya justru meningkat dan sangat baik? Itu yang ingin kita sumbangkan pemikirannya, apa kiatnya,” ujar Ketua Tim Editor Buku, Tri Haryo Soesilo kepada Kompas.com, Senin (21/8/2017). Tri menjelaskan, dari 30 perusahaan ini terdapat enam benang merah yang menjadi kiat sukses mereka bertahan saat krisis.

Bukan hanya bertahan, namun sukses saat krisis terjadi. Pertama, korporasi yang tangguh selalu fokus pada produk yang spesifik, sehingga dapat menjadi perusahaan yang terbaik pada sebuah ceruk pasar (niche market). Misalnya, PT Sepatu Bata. Perusahaan ini sebenarnya mampu membuat banyak ragam jenis

sepatu. Namun perusahaan ini lebih fokus pada produk alas kaki yang secara khusus ditujukan untuk anak-anak sekolah. “Seluruh kegiatan promosinya juga diarahkan untuk itu, seperti promosi Bata Children Program (BCP). Program pemasaran saat tahun ajaran baru sekolah, adalah waktu utama untuk perusahaan ini berpromosi,” ungkapnya.

Kedua, dengan niche market yang spesifik, terjadilah karya-karya inovatif. Selama ini, sambung Tri, ada anggapan bahwa diversifikasi produk menjadi sesuatu yang penting. Tapi justru 30 perusahaan ini memperlihatkan bahwa menggarap niche market justru lebih penting.

Ketiga, dalam hal pemasaran, 30 perusahaan ini mempunyai sebuah sistem umpan balik untuk mengetahui keinginan pelanggan. Di mana keinginan pelanggan tersebut menjadi arah dan penggerak proses produksi (bisnis).

Keempat, korporasi yang tangguh selalu mengedepankan budaya perusahaan sebagai roh dan keyakinan dari seluruh karyawannya. “Ciputra development itu unik. Dia tidak merasakan perbedaan antara krisis dan tidak. Dirutnya pun sepanjang sejarah selalu naik pesawat ekonomi,” tutur Tri.

Kelima, perusahaan menempatkan karyawan sebagai modal utama (capital). Seperti yang dilakukan PT Selamat Sempurna dengan zero turn-over, mempunyai ADR Training Center yang sangat terkenal. “Dirutnya (PT Selamat Sempurna) ditanya, bagaimana merawat karyawannya. Dia jawab, satu saja target saya, tidak ada karyawan yang keluar. Itu jarang sekali terjadi,” ucapnya. Terakhir, perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja saat krisis adalah korporasi yang selalu hemat, mengelola risiko keuangan, dan berinvestasi secara optimal. Perusahaan tersebut tidak akan berinvestasi berlebihan dan memikirkan kelima faktor tadi sebelum berinvestasi.

Adapun ke-30 perusahaan yang dimaksud di antaranya PT Semen Indonesia, PT Surya Toto, PT Ekadharma International, PT Lion Metal Works, PT Champion Pacific Indonesia, PT Charoen Pokphand Indonesia, PT Alkindo Naratama, PT Selamat Sempurna, PT Supreme Cable, PT Sepatu Bata. Kemudian PT Kalbe Farma, PT Unilever Indonesia, PT Multi Bintang Indonesia, PT Gudang Garam, PT Bukit Asam, PT Astra Agro Lestari, PT Jasuindo Tiga Perkasa, PT Astra Graphia, PT Pudjiadi and Sons, PT AKR Corporindo, PT Ace Hardware, PT Ciputra

Development, PT Jasa Marga, PT Telkom, dan PT Cardig Aero Service. "Tiga puluh perusahaan ini terdiri dari 60 persen perusahaan nasional, dan sisanya perusahaan asing yang ada di Indonesia," tutupnya.

<https://ekonomi.kompas.com/read/2017/08/21/103000626/30-perusahaan-di-indonesia-tahan-banting-saat-krisis-ini-resepnya?page=all> diunduh : 18 Oktober 2020.

18.4 Organisasi yang Tangguh

Bagaimana pemimpin yang tangguh menumbuhkan organisasi yang tangguh? Sebelum kita menjawab pertanyaan ini, penting untuk mendefinisikan organisasi yang tangguh. Ketahanan organisasi dapat didefinisikan sebagai "kemampuan intrinsik dari suatu organisasi (sistem) untuk mempertahankan atau mendapatkan kembali keadaan yang stabil secara dinamis, yang memungkinkannya untuk melanjutkan operasi setelah kecelakaan besar dan / atau dengan adanya tekanan yang terus-menerus." Contoh terbaik dari organisasi yang tangguh adalah organisasi dengan keandalan tinggi (HRO). HRO harus menghadapi tingkat kompleksitas dan ketidakpastian yang tinggi. Peristiwa yang merugikan dan tidak terduga lebih mungkin terjadi dalam organisasi ini dan ketahanan sangat penting untuk operasi yang efektif. Kapal induk, industri tenaga nuklir, sistem pengiriman perawatan kesehatan, dan manufaktur Alcoa adalah beberapa contoh HRO tangguh yang paling sering dikutip. Tim atletik kejuaraan dan unit militer pasukan khusus seperti Navy Seals juga menangani peristiwa tak terduga yang membutuhkan adaptasi cepat dan pemecahan masalah. Hampir setiap organisasi atau perusahaan dapat dihadapkan pada kejadian berbahaya tak terduga yang perlu diatasi dan diatasi.

18.5. Ciri-Ciri Organisasi Yang Tangguh

Karakteristik apa yang menentukan reliabilitas organisasi? Pertama dan mungkin yang paling penting, organisasi harus memiliki kecerdasan kepemimpinan yang tinggi. Ada banyak, jika tidak semua, anggota organisasi harus merasa diberdayakan untuk memberikan saran dan mengambil peran kepemimpinan di bidang keahlian mereka. Ketika setiap orang merasa diberdayakan untuk menjadi bagian dari solusi, informasi tentang kondisi dan tantangan yang ada menjadi lebih terperinci dan lebih akurat. Dengan tunduk pada mereka yang memiliki pengetahuan dan pengalaman paling banyak dalam bidang tertentu, organisasi mengambil keuntungan dari kekuatannya.

Para pemimpin harus memahami dan memanfaatkan kekuatan pribadi organisasi mereka untuk mengatasi tantangan yang tidak terduga dengan cepat. Strategi seperti itu paling

mudah jika organisasi memiliki struktur kekuasaan yang relatif stabil, yang meningkatkan rasa otonomi individu, memungkinkan setiap anggota tim merasa bahwa dia dapat membuat perbedaan. Ketika identitas pribadi dan tim kuat, setiap orang didorong untuk berbagi ide dan semua anggota organisasi merasa dihargai. Terciptanya suasana kolaboratif yang kuat menanamkan kepercayaan dan rasa memiliki yang menciptakan jaringan sosial yang kuat, terkadang disebut sebagai jaringan dukungan.

Saling ketergantungan dan komunikasi yang lancar adalah elemen kunci dari semua tim yang efektif terutama untuk organisasi yang dibutuhkan untuk mengatasi kesulitan. Tentu saja, pelatihan dan praktik itu penting. Jika seorang pemain yang tidak berlatih permainan jebakan dengan anggota tim lain telah diganti sebelum memanggil permainan ini, kemungkinan besar permainan rumit ini akan gagal, karena pemain pengganti tidak akan terbiasa dengan kecepatan dan kemampuannya. anggota timnya. Demikian pula ketika anggota organisasi berbalik, koordinasi dan efektivitas tim dirugikan. Kepuasan kerja yang tinggi dan pergantian karyawan yang rendah merupakan kondisi kritis untuk mencapai dan mempertahankan resiliensi organisasi.

Pertanyaan Diskusi

1. Diskusikan lima komponen kunci misi organisasi dan mengapa mereka penting untuk keberhasilannya.
2. Salah satu faktor terpenting dari ketahanan individu adalah jaringan sosial yang kuat. Diskusikan mengapa ini juga penting dalam lingkungan bisnis.
3. Mengapa optimisme realistis merupakan faktor penting dalam manajemen risiko?
4. Diskusikan mengapa penting bagi para pemimpin untuk mengembangkan individu untuk membina tim yang tangguh.
5. Apa itu manajemen perubahan dan mengapa beberapa individu menolak perubahan di tempat kerja?

Ringkasan Bab

- Resiliensi adalah kemampuan untuk mendapatkan kembali keseimbangan setelah mengalami kejadian buruk. Dan hal ini dianggap sebagai fasilitator untuk perubahan, bersama dengan sarana pemulihan cepat.
- Pemimpin sering kali menghadapi tantangan dan krisis yang menguji kekuatan dan fleksibilitas sistem dan sumber daya mereka. Banyak faktor genetik, neurobiologis,

perkembangan, dan psikososial telah dikaitkan dengan resiliensi dan respons individu terhadap stres.

- Gen dan zat kimia saraf bekerja sama untuk memengaruhi kemampuan seseorang dalam mengelola stres, tetapi resiliensi individu sangat ditentukan oleh faktor yang tidak diturunkan.
- Mengelola tantangan di awal kehidupan individu dan organisasi memiliki efek inokulasi stres, membuat individu / organisasi lebih siap untuk menghadapi tantangan masa depan.
- Berbagai faktor psikososial berinteraksi dengan faktor genetik, perkembangan, dan biologis untuk memengaruhi respons stres.
- Organisasi yang tangguh mendukung misi yang kuat dan jelas, sehingga anggotanya memandang pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang penting, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi perputaran pekerjaan, dan memungkinkan organisasi untuk lebih siap mengatasi kesulitan.
- Pemimpin dan organisasi yang tangguh sering kali hidup dengan serangkaian nilai dan prinsip moral yang menumbuhkan integritas dan kekuatan selama masa sulit.
- Pemimpin yang tangguh biasanya adalah orang yang optimis dan realistis yang memahami bahwa meremehkan risiko dan kemampuan yang terlalu tinggi dapat menyebabkan kegagalan. Pemimpin yang tangguh tidak terlibat dalam bias konfirmasi ketika tanda peringatan tidak sesuai dengan rencana bisnis yang diharapkan. Bias konfirmasi menimbulkan risiko, karena bisnis kehilangan waktu dan uang dengan tidak mengambil tindakan korektif.
- Pemimpin yang tangguh memahami pentingnya menghadapi rasa takut, terutama ketakutan akan perubahan. Mereka menyadari bahwa kapasitas untuk menangani perubahan secara efektif sangat penting bagi setiap organisasi yang dinamis dan bahwa organisasi yang tangguh harus berusaha untuk perbaikan berkelanjutan melalui tindakan korektif dan mengantisipasi tantangan di masa depan.
- Pemimpin yang tangguh fleksibel dalam pendekatan mereka untuk memecahkan masalah dan menghadapi tantangan yang tidak terduga. Strategi yang fleksibel dapat mencakup pemecahan masalah secara aktif, menerima apa yang tidak dapat diubah, mengetahui bagaimana belajar dan menyesuaikan diri dari kegagalan dan mencari peluang dalam kesulitan.
- Pimpinan yang tangguh mengumpulkan tim dengan keahlian yang luas dan kemampuan pemecahan masalah, serta tunduk pada keahlian orang lain bila diperlukan. Sebuah kecerdasan kepemimpinan distributif memungkinkan organisasi untuk lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan.

- Kohesi tim dan keahlian pelengkap adalah komponen penting dari tim yang tangguh seperti ketekunan, antusiasme, dan loyalitas.
- Pemimpin tim yang baik mengembangkan kekuatan individu dan menugaskan pekerjaan yang sesuai. Membangun kekuatan individu menumbuhkan rasa kendali pribadi dan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja daripada mencoba memperbaiki kelemahan.
- Enam kekuatan karakter telah diidentifikasi dalam kinerja individu, yang juga dapat diterapkan pada kinerja kepemimpinan: kebijaksanaan, keberanian, kemanusiaan, keadilan, kesederhanaan, dan transendensi.
- Pemimpin yang efektif memiliki kemauan untuk mendelegasikan tanggung jawab, menghasilkan hierarki yang datar dan memfasilitasi komunikasi. Mereka juga menciptakan zona aman psikologis di mana rasa saling menghormati adalah norma.
- Salah satu contoh terbaik dari organisasi yang tangguh adalah organisasi dengan keandalan tinggi (HRO). Peristiwa yang merugikan dan tidak terduga lebih mungkin terjadi dalam organisasi ini dan resiliensi sangat penting untuk operasi yang efektif. Kepuasan kerja yang tinggi dan pergantian karyawan yang rendah merupakan kondisi kritis untuk mencapai dan mempertahankan ketahanan organisasi.

Bab 19

Kepemimpinan dan Ketekunan

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami pengertian ketekunan
- Menjelaskan manfaat dari ketekunan
- Menjelaskan cara mendapatkan dan menggunakan sifat gigih
- Mendiskusikan penerapan ketekunan dalam kepemimpinan

Pendahuluan

Kondisi yang cepat berubah pada era digitalisasi membuat setiap organisasi harus bergerak cepat dan terus belajar untuk dapat bertumbuh. Hal ini menjadikan peran seorang pemimpin lebih krusial, bukan hanya mencetak prestasi sebuah proyek, tetapi juga dalam konteks pengembangan anggota timnya.

Ketekunan atau *Perseverance* adalah sifat manusia yang berhubungan dengan para pemimpin yang luar biasa dalam berbagai bidang. Ketekunan adalah sifat kritis dari kepemimpinan positif. Ketekunan memungkinkan para pemimpin untuk terus berusaha, bahkan dalam saat menghadapi kekecewaan atau kegagalan.

Ketekunan memungkinkan pekerja untuk percaya bahwa kesuksesan itu mungkin, dan karena itu mereka harus terus berusaha untuk mencapainya. Karena beberapa hal dapat terjadi dengan cepat, maka ketekunan sangat diperlukan. Tanpa ketekunan dalam kepemimpinan, seluruh gagasan kehilangan signifikansinya. Seorang pemimpin yang tidak memasukkan sifat ini dalam pekerjaannya, tidak akan mencapai kesuksesan. Ketekunan adalah karakteristik utama dari para pemimpin besar. Mendapatkannya membutuhkan tekad; sebuah pola pikir yang tidak peduli apa kita akan tetap berpegang pada prinsip dan tujuan kita. Mencapai kesuksesan membutuhkan kerja keras dan pola pikir untuk maju tanpa hambatan.

Ketekunan adalah elemen dasar bagi setiap insan yang ingin mencapai keberhasilan. Ketekunan merupakan metode paling praktis untuk menghasilkan sebuah karya terbaik bagi kita semua. Ketekunan juga merupakan jalan terbaik untuk memperoleh kesuksesan pada

setiap bidang. Tiada jalan yang lebih baik untuk mencapai sukses selain melakukannya dengan tekun dan berulang-ulang. Tidak ada yang bisa menggantikan ketekunan untuk menciptakan keberhasilan.

“Tidak ada sesuatu pun di dunia ini yang dapat mengganti ketekunan. Bakat tidak akan menggantikannya ; tidak ada yang lebih biasa daripada orang berbakat yang tidak sukses. Kepintaran juga tidak bisa ; orang-orang pintar yang tidak bisa mendapat penghargaan adalah sebuah pepatah. Pendidikan juga tidak bisa ; dunia ini penuh dengan kegagalan bagi mereka yang berpendidikan.

Ketekunan dan kebulatan tekad itulah kekuatan besar.”

Calvin Coolidge

(Presiden Amerika Serikat ke-30)

Dalam bab ini, kita akan memahami arti ketekunan, manfaatnya, cara memilikinya, dan kapan waktunya untuk menggunakannya. Yang disertakan adalah kasus-kasus singkat mengenai Thomas Edison dan Abraham Lincoln, sebagai teladan dari sebuah ketekunan. Yang juga ditonjolkan adalah contoh yang lebih umum tentang ketekunan dalam mencapai tujuan-tujuan yang menantang. Misalnya, mengejar gelar menuntut ketekunan. Bab ini dimulai dengan definisi dari ketekunan dan tinjauan dari temuan-temuan yang mendukung artinya. Kemudian, ada cara-cara untuk memperkuat keuletan dalam diri anda dan orang lain yang dibahas — yang penting, meskipun aspek ketekunan seperti trafikasi, hal itu juga dapat dikembangkan. Akhirnya, kita mempertimbangkan kapan untuk bertahan atau, secara lebih spesifik, nilai menyesuaikan sebuah gol atau sarana untuk mencapainya ke konteks yang berkembang. Tertanam di sepanjang pembacaan adalah banyak kesempatan untuk perenungan dan penerapan.

19.1 Definisi Ketekunan

Ketekunan adalah upaya bersinambung untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan (Ranjit Singh Malhi, *Enhancing Personal Quality*, 2005). Dengan kata lain, Denis Watley dalam Malhi, menyebutkan, “ketekunan tetap berlangsung walau adanya rintangan yang menghadang anda, dan anda mengetahui apa yang anda lakukan adalah benar.” Ketekunan sering juga digambarkan sebagai keberhasilan seseorang melakukan sesuatu melalui percobaan dan kesalahan yang dialaminya. Semacam bentuk keuletan bekerja.

Ada kesamaan pendapat di antara para akademisi bahwa individu berbeda dalam kecenderungan alami mereka terhadap ketekunan dan, yang terpenting, hal itu juga

dipengaruhi oleh konteksnya. Dengan kata lain, ketekunan dianggap memiliki sifat dan aspek situasi dan keadaannya. Ini adalah titik kritis karena itu berarti ketekunan tidak pasti. Lebih jauh, penelitian menyarankan cara-cara yang dapat dengan sengaja ditanamkan pada diri sendiri atau orang lain, seperti yang akan kita ulas nanti di bab ini. Namun pertama-tama, kita perlu memeriksa definisi ketekunan secara lebih rinci dan mengidentifikasi beberapa label lain yang dikenalnya.

19.1.1 Pengertian Ketekunan sebagai *Grit*

Label dan definisi yang berbeda tentang ketekunan telah berkembang di berbagai aliran penelitian. Pertimbangan gabungan dari dua definisi berikut memberikan pemahaman yang lebih kaya tentang kualitas manusia yang penting ini. Ketekunan didefinisikan dalam bidang psikologi positif sebagai kelanjutan sukarela dari tindakan yang diarahkan pada tujuan meskipun ada rintangan, kesulitan, keputusan, kebosanan, kebosanan, atau frustrasi. Istilah ini digunakan secara bergantian dengan ketekunan dan kegigihan (*grit*). Misalnya, seorang pencari kerja yang terus melamar posisi setelah banyak penolakan menunjukkan ketekunan. Dari perspektif psikologi positif, ketekunan merupakan kekuatan karakter yang berhubungan dengan kesehatan psikologis. Hubungannya dengan kesejahteraan dijelaskan sebagai berikut, "Ketika aktivitas yang berkelanjutan dihasilkan dari kekuatan internal, sebagai lawan dari ancaman atau tenggat waktu, ini sangat menarik. Saat aktivitas selesai, itu menghasilkan kepuasan."

Dalam bidang yang lebih luas dari psikologi sosial, sebuah konstruksi analog yang diberi label *grit* mirip dengan definisi dari psikologi positif. *Grit* merupakan variabel psikologis yang berdasar pada kekuatan karakter seseorang yang tertarik dalam proses mencapai keberhasilan dalam jangka panjang, ditambah dengan motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan. Konsep umum *Grit* dalam bidang psikologi terkait dengan ketekunan, tahan banting, ketahanan, ambisi, bekerja keras, kebutuhan untuk berprestasi dan kesadaran dari individu tersebut. Selain itu, *grit* secara eksplisit menekankan poin yang tersirat dalam definisi ketekunan di atas, yaitu pentingnya fokus jangka panjang di mana upaya dan minat untuk tujuan yang sama dipertahankan selama bertahun-tahun. *Grit* adalah mereka yang terus berjalan ribuan kilometer meski badai tantangan terus menghadang. *Grit* adalah mereka yang terus melakukan *continual improvement* sambil bergerak maju – setapak demi setapak untuk wujudkan impiannya.

Grit bukanlah mereka yang malas bergerak, atau berjalan tanpa arah, atau berjuang namun ditengah jalan kemudian menyerah, dan lalu cuma hanya bisa bengong dan

melamun. *Grit* bukanlah untuk mereka yang hanya baca-baca, lalu kemudian tak pernah mau praktek dengan gigih, atau yang tak mau berjibaku tanpa lelah agar skillnya bisa tumbuh, agar dirinya mampu menggapai impiannya. Misalnya, untuk lulus dan mencapai gelar sarjana adalah sesuatu yang sangat menantang yang memerlukan *grit*. Penelitian yang berkaitan dengan *grit* menunjukkan bahwa kualitas manusia ini penting dalam konteks pencapaian tinggi dan itulah yang membedakan seorang bintang.

19.1.2 Ketekunan Melalui Teladan

Untuk mengungkapkan arti ketekunan atau ketabahan dengan cara yang lebih ilustratif, cukup lihat dan baca biografi tokoh teladan dalam bidang apa pun dan akan menemukan tema berulang yang berfokus, tekad jangka panjang untuk tujuan yang menantang meskipun ada rintangan. Mirip dengan Thomas Edison dalam studi kasus yang contohkan dalam bab ini, yaitu seorang wirausahawan yang memberikan beberapa contoh ketekunan yang paling terkenal karena peluang menakutkan yang terkait dengan keberhasilan usaha baru, di atas rintangan pribadi yang dihadapi banyak pelaku bisnis terkemuka. Misalnya, Larry Ellison mengatakan dia “memiliki semua kekurangan yang dibutuhkan untuk sukses,” termasuk tidak ada koneksi keluarga atau kekayaan yang diwarisi ketika dia memulai perusahaan Oracle. Namun dia ikut mendirikan apa yang akhirnya menjadi bisnis teknologi bernilai miliaran dolar di bawah kepemimpinannya sebagai CEO selama 37 tahun dari 1977 hingga 2014.

Contoh lain sebuah ketekunan adalah pemimpin perusahaan teratas yang memulai bekerja dari seorang petugas penanganan surat menyurat (*mailroom*). Misalnya, Ursula Burns menjadi CEO Xerox Corporation pada 2009 dan Pimpinan pada 2010, bertahun-tahun setelah dia mulai bekerja dengan perusahaan sebagai pekerja magang pada 1980. Dia mengatakan bahwa “Banyak orang mengatakan kepada saya bahwa saya mendapat tiga teguran terhadap saya: Saya kulit hitam. Saya seorang gadis. Dan saya miskin.” Namun dia menjadi wanita Afrika-Amerika pertama yang memimpin perusahaan Fortune 500. Miskin dan minoritas bukan halangan seseorang untuk bisa menjadi pemimpin satu perusahaan atau organisasi. Berjuang dan melakukan yang terbaik adalah kunci.

Studi Kasus : Edison "Gagal" dengan Caranya Untuk Sukses

Thomas Alva Edison merupakan salah satu ilmuwan dengan kontribusi paling berpengaruh di dunia dan disebut-sebut penemu terbesar Amerika Serikat. Sebut saja lampu pijar, film sampai fotografi tak lepas dari jasanya. Untuk mencapai kesuksesan itu, jalan yang ditempuh Edison tidaklah mudah, terutama saat melalui masa kecilnya.

Thomas kecil diajak pindah keluarganya ke Port Huron, Michigan. Bukannya menjadi anak yang berprestasi, Thomas Alva Edison malah dikeluarkan dari sekolahnya. Gurunya mengeluh karena ia selalu mendapat nilai yang rendah. Hingga akhirnya ibunda Thomas, Nancy Matthews Elliott (1810-1871) memutuskan untuk mengajar sendiri anaknya. Kebetulan, Nancy juga seorang guru.

Terlahir 11 Februari 1847 di Milan, Ohio, Amerika Serikat dari pasangan Samuel Ogden Edison Jr dan Nancy Matthews Elliot, Edison adalah anak bungsu dari tujuh bersaudara. Bahkan, Edison harus menerima kenyataan kalau dirinya mempunyai masalah pendengaran.

"Saya tidak pernah mendengar burung bernyanyi sejak saya berusia 12 tahun," ungkap Edison.

Lepas dari sekolah umum membuat Thomas kecil lebih banyak berkreasi. Ia suka membedah hewan karena rasa ingin tahunya yang sangat besar. Di usia 11 tahun saja Thomas sudah membangun laboratorium kimia sederhana di ruang bawah tanah. Setahun kemudian ia berhasil membuat telegraf dengan model primitif.

Percobaan demi percobaan dilakoninya dengan usaha keras dan kesabaran tinggi. Tak sedikit juga butuh biaya yang cukup besar – setidaknya untuk ukuran anak remaja pada masa itu. Namun semua itu bukan penghalang. Thomas lantas bekerja sebagai loper koran dan permen di atas kereta api jurusan kota Port Huron dan Detroit. Ia juga membangun sebuah laboratorium kecil di salah satu gerbong kereta api agar bisa terus melakukan berbagai eksperimen atau hanya sekedar membaca literatur. Tentu saja ia melakukannya atas ijin pihak perusahaan kereta api, *Grand Trunk Railway*.

Pada tahun 1861, pecahlah perang saudara antar negara bagian utara dan selatan. Thomas lalu memiliki ide untuk menerbitkan koran pertama di atas kereta api yang berguna untuk memenuhi kebutuhan orang akan informasi. Ia membeli sebuah alat cetak tua seharga US\$12, dan membuat koran sendiri bernama Weekly Herald. Korannya laku, ia pun mengantongi US\$400 dalam sehari.

Tujuh tahun berlalu, Thomas Alva Edison yang hampir tuli akibat kecelakaan mendapat pekerjaan sebagai operator telegraf di Boston. Sebagian waktunya masih dihabiskan untuk melakukan berbagai penelitian. Tahun 1868, ia menemukan sistem interkom elektrik yang kemudian didaftarkan untuk mendapat hak paten pertamanya. Sayang, alat itu tidak laku dijual. Dari sini Thomas pun belajar untuk membuat penemuan komersial. Ia mengembangkan stock ticker dan menghasilkan US\$40.000. Uang ini lalu digunakan untuk membangun perusahaan dan laboratorium di Menlo Park, New Jersey. Di sinilah sumber berbagai penemuan Thomas dilahirkan, termasuk phonograph di tahun 1877.

Melihat perkembangan dunia yang semakin maju, Thomas sadar akan pentingnya lampu pijar untuk kebutuhan manusia. Thomas Edison mencurahkan seluruh tenaga, waktu, dan pikirannya untuk membuat lampu pijar. Ia sudah menghabiskan uang tidak kurang dari 40.000 dollar dalam kurun waktu dua tahun. Angka 40.000 dollar pada masa itu adalah angka yang sangat 'wow' alias fantastis. 'Hanya' untuk percobaan membuat lampu pijar. Kendala pada saat itu, dalam setiap uji coba Thomas adalah lampu yang berpijar akan menyebabkan balon lampu itu terbakar. Nah, ia berusaha menemukan bahan yang bisa berpijar ketika dialiri arus listrik tetapi tidak terbakar. Bayangkan saja, ada sekitar 6000 bahan yang ia uji cobakan. Ia mengalami tidak kurang dari 9000 kali kegagalan! Tapi seperti pepatah orang bijak yang berkata, "Usaha dan kerja keras yang engkau lakukan dengan sungguh-sungguh tidak akan kembali dengan sia-sia", demikian pulalah Thomas Edison. Tepat tanggal 21 Oktober 1879 lahirlah lampu pijar listrik pertama yang bertahan untuk terus menyala selama 40 jam.

Pertanyaan Kasus:

1. Thomas Edison pernah berkata, "Banyak dari kegagalan hidup adalah orang yang tidak menyadari seberapa dekat mereka dengan kesuksesan ketika mereka menyerah." Apakah Anda setuju dengan pernyataan ini?

2. Dalam pandangan Edison, upaya yang gagal memberikan informasi berharga tentang apa yang tidak berhasil. Jelaskan bagaimana umpan balik yang diperoleh dari upaya yang gagal dapat membantu mencapai kesuksesan di masa depan. Diskusikan contoh Anda sendiri.
 3. Sebagai anak laki-laki, Edison berprestasi buruk di sekolah dan disebut sebagai "kecanduan" oleh gurunya. Berikan contoh seseorang yang Anda kenal yang telah melampaui potensi yang mereka rasakan dan mengapa.
-

Bahan Diskusi : Refleksi Diri

Buatlah daftar singkat orang-orang yang berprestasi tinggi dan rendah yang Anda kenal secara pribadi. Kemudian renungkan apa yang Anda ketahui dari setiap orang dalam daftar untuk mengevaluasi ketekunan dan hasrat mereka atas usaha keras mereka. Apakah mereka bertekun untuk mencapai satu tujuan jangka panjang yang menantang meskipun ada rintangan atau gangguan? Atau apakah mereka sering bertukar tujuan, menyukai pengejaran yang tidak terlalu menantang, atau menyerah ketika menghadapi kemunduran? Apakah Anda melihat perbedaan dalam tingkat kepuasan antara yang berprestasi tinggi dan rendah dalam daftar Anda?

19.2 Ketekunan Sebagai Sarana Untuk Mencapai Prestasi

Umumnya untuk ketekunan atau ketabahan telah terbukti dapat memprediksi pencapaian individu dalam berbagai situasi bahkan setelah memperhitungkan kemampuan kognitif dan ciri-ciri kepribadian tertentu lainnya yang terkait dengan kinerja, seperti kesadaran.

Lebih lanjut, meskipun ketekunan dan kemampuan kognitif seperti kecerdasan umum masing-masing berperan dalam pencapaian prestasi, kedua kualitas tersebut tidak ditemukan berkorelasi. Motivasi telah lama disebut-sebut sebagai elemen yang berbeda dan diperlukan untuk kinerja, jadi mungkin tidak mengherankan bahwa ketekunan menjelaskan perbedaan unik dalam pencapaian. Padahal, motivasi sering dikaitkan dengan arah, intensitas, dan kegigihan usaha. Sedangkan arah upaya telah menerima perhatian paling besar dalam penelitian motivasi, kegigihan berbicara langsung dengan intensitas dan ketekunan dalam berusaha.

19.2.1 Dimensi dalam Kegigihan

Angela Duckworth kemudian mengidentifikasikan dua hal yang menjadi dimensi dalam grit yaitu *concistency of interest dan perseverance of effort*, berikut penjelasan dimensi-dimensi tersebut:

Concistency Of Interest (konsistensi minat), diartikan sebagai kemampuan untuk mempertahankan minat pada satu tujuan. Seseorang yang memiliki konsistensi minat biasanya minatnya tidak mudah teralihkan atau berubah-ubah pada setiap waktu maupun keadaan, individu tersebut tetap mempertahankan minatnya dalam jangka waktu panjang.

Perseverance Of Effort (ketahanan dalam berusaha), artinya bahwa seseorang tidak takut menghadapi tantangan atau hambatan yang menghalanginya dalam meraih cita-citanya, yaitu tetap bekerja keras dan bersungguh-sungguh untuk mencapai tujuan jangka panjang.

19.2.2 Melatih Ketekunan Untuk Meraih Kesuksesan

Setiap orang dengan profesi dan keberhasilan yang telah mereka raih merupakan buah dari suatu proses ketekunan yang mereka jalani, tidak hanya dalam sehari atau dua hari atau bahkan setahun, dua tahun. “Persahabatan” yang dijalin dengan berbagai tantangan dan pengambilan keputusan yang menjadi “makanan setiap hari”, terus-menerus tanpa henti dijalani sehingga mereka dikenal sebagai orang-orang sukses dan patut diteladani.

Setiap orang tidak terkecuali telah diberikan anugerah kemampuan masing-masing, namun ada pertanyaan besar, mengapa tidak banyak orang yang mengalami kesuksesan dan keberhasilan? Jawabannya hanya satu, kurang tekun. Lantas bagaimanakah caranya untuk dapat melatih ketekunan disamping setiap kemampuan yang sebetulnya sudah melekat pada diri kita?

1. ***Giat Bekerja***

Ada orang yang beranggapan bahwa dirinya sudah mampu dan tidak perlu lagi untuk melatih serta mengasah setiap kemampuan yang telah ia miliki, padahal sesungguhnya ia mampu meraih lebih besar dan lebih hebat dari kualitasnya saat ini. Dalam melatih ketekunan, kita perlu giat dalam melakukan bagian kita. Kebanyakan orang menyepelkan dan memandang sebelah mata kualitas dari sebuah proses, padahal setiap hasil yang baik tentu saja telah melalui proses yang tidaklah mudah dan singkat. Jangan biarkan diri kita stuck pada satu titik. Mungkin ada rasa bangga yang

kita rasakan, namun jangan biarkan kebanggaan itu menjadi kesombongan sehingga kita merasa bahwa kita tidak perlu lagi bergiat karena sudah merasa mampu.

2. *Tidak Mudah Menyerah*

Saat melihat keberhasilan orang lain, jadikan itu sebagai motivasi dan membuat rasa pesimis kita semakin ditekan. Buat diri kita semakin optimis dan katakan serta yakinkan diri bahwa apabila orang lain dapat melakukannya, kenapa saya tidak? Selalu motivasi diri sendiri bahwa saya mampu dan saya bisa. Lakukan terus, terus dan terus dan jangan mudah menyerah. Ingatlah bahwa keberhasilan tidak datang secara instan. Orang yang tekun adalah orang yang tidak mudah menyerah. Ambil hikmah dari setiap kegagalan untuk menjadi motivasi dalam diri dalam meraih keberhasilan di tingkat yang lebih tinggi dari sebelumnya.

3. *Berani Ambil Risiko*

Setiap risiko pastilah harus diambil karena setiap hari kita dihadapkan pada tantangan dan masalah. Oleh sebab itu pengambilan keputusan yang tepat juga harus diasah dengan baik. Yakinkan diri bahwa setiap hari adalah sebuah peluang kesuksesan yang harus diambil. Keputusan hari ini menentukan hari depan kita di kemudian hari. Keputusan sekecil apapun pasti mengandung risiko. Beranikan diri untuk ambil risiko dengan pertimbangan yang matang akan hal positif dan negatif yang akan ditimbulkan.

4. *Selalu Berharap dan Berusaha Lebih Baik*

Tidak ada sesuatu yang salah dengan harapan. Dengan harapan, kita menjadi semakin terpacu dan termotivasi serta tersugesti bahwa kesuksesan akan ada di genggaman tangan kita. Melalui sebuah harapan, maka sesuatu yang tampak tidak mungkin menjadi suatu kemungkinan yang dapat diraih. Melalui harapan, ada satu titik terang dan pencerahan yang membuat kita menjadi yakin akan kebahagiaan yang akan diraih. Jangan biarkan api semangat dan harapan menjadi padam. Lakukan yang terbaik untuk setiap kesempatan yang datang dan jangan biarkan kita melakukan sesuatu dengan asal-asalan karena akan mempengaruhi kualitas diri kita.

Studi Kasus : Kegigihan Lincoln Melawan Kegagalan

Abraham Lincoln lahir pada 12 Februari 1809 di Hodgenville, Hardin County, Kentucky, USA. Kedua orang tuanya, Thomas Lincoln dan Nancy Hanks adalah petani miskin dan tidak berpendidikan. Ia adalah Presiden ke-16 Amerika Serikat pada 4 Maret 1861 yang menentang perbudakan.

Karir akademik Lincoln terdiri dari sekitar 18 bulan dari sekolah, tetapi dalam waktu singkat itu ia dapat membaca, menulis dan berhitung. Lincoln muda pernah bekerja sebagai pembelah kayu pagar, menjadi tentara, menjadi kelasi di kapal-kapal sungai, juru tulis, mengurus kedai, kepala kantor pos, dan akhirnya menjadi pengacara. Ia gagal dalam bidang bisnis ditambah lagi, ibunya meninggal karena milk sickness. Hal itu tidak membuatnya putus asa, ia bertekad dan berkata: "Some day I shall be President. " (Suatu hari saya akan menjadi presiden)

Langkah pertamanya memasuki lapangan politik terjadi pada 1832 pada saat ia berusia 23 tahun. Ketika itu ia berusaha untuk dipilih menjadi anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah negara bagian Illinois, di bagian barat-tengah Amerika. Namun ia kalah pada saat pemilihan. Setelah kalah, ia kembali ke bidang bisnis, tapi ia gagal lagi yang membuatnya harus bekerja keras untuk bisa melunasi hutang-hutang kepada sahabatnya yang digunakan sebagai modal. Dua tahun kemudian ia berusaha kembali mengikuti pemilihan anggota dewan dan menang.

Ditengah usahanya untuk bangkit, ia malah mendapat cobaan berat. Istrinya, Ann Rutledge, yang baru dinikahinya beberapa tahun meninggal dunia akibat tifus. Hal ini membuatnya depresi berat terkena serangan penyakit saraf total hingga harus terbaring selama 6 bulan di tempat tidur dan hampir masuk rumah sakit jiwa. Setelah sembuh, ia kembali ke dunia politik lagi akan tetapi kalah sebagai calon juru bicara Dewan Perwakilan negara bagian dan kalah sebagai calon Anggota Badan Pemilihan Umum dan anggota kongres. Kekalahan ini tidak menyurutkan langkahnya untuk maju di dunia politik, Lincoln maju untuk menjadi wakil presiden akan tetapi keberuntungan belum berpihak kepadanya.

Kegagalan demi kegagalan dan peristiwa yang dialaminya tidak menyurutkan Lincoln untuk terus mencoba. Pada periode berikutnya ia mencoba lagi untuk menjadi wakil presiden, namun hasilnya tetap gagal. Siapa sangka, Lincoln yang pantang menyerah ini dengan semangat bajanya akhirnya sukses menjadi presiden Amerika ke-16 dengan mengalahkan dua rival sekaligus. Berikut ini kegagalan-kegagalan yang dialami Abraham Lincoln sebelum menjadi Presiden AS:

- Tahun 1831 kebangkrutan dalam usahanya
- Tahun 1832 kalah dalam pemilihan lokal
- Tahun 1833 kembali menderita kebangkrutan
- Tahun 1835 istrinya meninggal dunia

- Tahun 1836 menderita tekanan mental sedemikian rupa sehingga hampir saja masuk rumah sakit
- Tahun 1837 kalah dalam kontes pidato
- Tahun 1840 gagal dalam pemilihan anggota senat Amerika Serikat
- Tahun 1842 menderita kekalahan untuk duduk di dalam kongres Amerika Serikat
- Tahun 1848 kalah lagi di kongres Amerika Serikat
- Tahun 1855 gagal lagi di senat Amerika Serikat
- Tahun 1856 kalah dalam pemilihan untuk menduduki kursi wakil presiden Amerika Serikat
- Tahun 1858 kalah lagi di senat
- Tahun 1860 akhirnya berhasil menjadi presiden Amerika Serikat

Pada masa kepresidenan Lincoln terjadi perang saudara di Amerika. Saat inilah pemikiran dan kepemimpinannya dikenang sepanjang masa karena ia berhasil mendamaikan kubu yang berperang dan menjadi peletak dasar demokrasi di negerinya. Abraham Lincoln mencetuskan kebebasan baru dengan menghapus perbudakan dan mengutamakan hak-hak sipil serta menjadikan Amerika sebagai negara demokratis dengan dogma dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat.

Pertanyaan Kasus

1. Abraham Lincoln mengatakan: "Berilah saya waktu 6 jam untuk menebang pohon dan saya akan menghabiskan empat jam pertama mengasah kapak." Hubungkan pernyataan ini dengan konsep melatih ketekunan dan kegigihan.
2. Hitung berapa tahun antara kampanye politik pertama Lincoln dan akhirnya menjadi presiden. Bagaimana ini berbicara dengan semangat dan ketekunan untuk tujuan pencapaian jangka panjang yang menyeluruh?
3. Pertimbangkan berbagai upaya Lincoln melawan kegagalannya. Jelaskan cara-cara di mana kegagalan ini berpotensi membantunya mencapai kesuksesan.

19.3 Pengembangan dan Penunjang Ketekunan

Seperti yang dinyatakan di awal bab ini, meskipun individu berbeda dalam kecenderungan alami mereka terhadap ketekunan, itu bukanlah karakteristik tetap. Penelitian menunjukkan beberapa cara untuk meningkatkan kualitas manusia ini, yang disusun di sini untuk tujuan pembelajaran kita menjadi empat kategori. Sasaran yang menantang mengidentifikasi kebutuhan untuk bertahan. Penggunaan penghargaan yang tepat memperkuat dan meningkatkan nilai ketekunan yang dirasakan. Pola pikir yang berkembang meningkatkan keyakinan seseorang bahwa kesuksesan dapat berasal dari ketekunan. Latihan yang lebih cerdas meningkatkan hasil ketekunan untuk pengembangan dan pencapaian

19.3.1 Tujuan yang menantang

Ketekunan menurut definisi membutuhkan tujuan. Sasarannya adalah objek pengejaran, yang tanpanya tidak akan ada yang bisa ditekuni. Tujuan melibatkan upaya karena mereka mengacu pada hasil yang dihargai di masa depan dan, dengan demikian, berfungsi untuk menyoroti perbedaan antara kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan (Locke & Latham, 2006). Tujuan yang menantang, relatif terhadap tujuan yang tidak menantang, meningkatkan ukuran, kejelasan, dan durasi perbedaan ini dan dengan demikian kemungkinan bahwa perbedaan akan dideteksi dan ditindaklanjuti dan bahwa upaya tersebut akan bertahan (Austin & Vancouver, 1996; cf., Latham & Locke, 1991; Litchfield, 2008). Alasan ini didukung oleh temuan yang umumnya konsisten selama ratusan penelitian bahwa kinerja adalah fungsi linier dari tingkat tujuan (Latham & Locke, 1991; Locke & Latham, 1990)

Sasaran juga memiliki aspek hierarki. Sasaran rencana tindakan berada di bawah urutan sasaran pencapaian yang lebih tinggi. Yang terakhir mewakili tujuan jangka panjang yang fundamental bagi ketekunan. Misalnya, tujuan menjadi pialang saham adalah tujuan pencapaian sedangkan penyelesaian program pelatihan dan ujian perizinan adalah tujuan rencana aksi yang relevan yang mendukung tujuan pencapaian yang lebih besar. Perhatikan bagaimana tujuan pencapaian yang luas memandu upaya jangka panjang dalam contoh berikut.

Studi Kasus : Langkah Kecil Menuju Tujuan Besar

Chris Gardner saat ini adalah CEO dari perusahaan pialang sahamnya yang sukses. Jalannya menuju titik itu adalah kisah yang menarik dalam ketekunan,

cukup menarik untuk menghasilkan otobiografi terlaris dan film pemenang penghargaan.

Gardner menetapkan tujuan untuk menjadi pialang saham yang sangat sukses di saat inspirasi pada usia 27 tahun. Banyak langkahnya menuju tujuan ini termasuk bersaing untuk mendapatkan posisi dalam program pelatihan, menemukan cara kreatif untuk bertahan secara finansial sebagai ayah tunggal tunawisma selama pelatihan tanpa bayaran, bertujuan menjadi trainee terbaik dengan menargetkan 200 panggilan penjualan sehari, lulus ujian Seri 7 untuk menjadi broker berlisensi, kemudian memperoleh status karyawan penuh sebagai pialang saham, mencapai berbagai tingkat kesuksesan sebagai karyawan, sekitar 6 tahun kemudian membuka perusahaannya sendiri, dan pada akhirnya mencapai kesuksesan keuangan elit dan filantropi.

Bahan Diskusi :

Itu adalah tujuan pencapaian menyeluruh yang sama — menjadi pialang saham yang sangat sukses — yang memandu 34 tahun Chris Gardner dan menghitung ketekunan. Mantra-nya selama periode awal dan paling sulit adalah: “Jalan itu dan terus maju sepanjang waktu... Selain itu, jalan kaki tidak harus langkah panjang, langkah kecil juga dihitung. Maju.” Renungkan pencapaian karier Anda sejauh ini atau target karier yang direncanakan untuk masa depan. Apakah ada tujuan pencapaian menyeluruh yang menggambarkan jalan Anda?

19.3.2 Imbalan yang Sepadan

Penerimaan hadiah sangat terkait dengan ketekunan, tetapi hadiah mewakili pedang bermata dua. Di satu sisi, upaya menghargai meningkatkan ketekunan yang berusaha. Selanjutnya, ketika individu diberi penghargaan (atau diperkuat dengan cara lain) karena mengerahkan upaya tinggi dalam satu domain, mereka lebih cenderung mengerahkan upaya tinggi di domain lain. Temuan ini didukung dengan baik dalam studi eksperimental dan dijelaskan oleh teori kerajinan yang dipelajari. Teori tersebut menegaskan bahwa individu belajar menjadi rajin dengan awalnya mengalami penguatan perilaku ini, ke titik di mana upaya tinggi itu sendiri menjadi memuaskan karena hubungannya dengan hasil positif.

Namun, ketika penghargaan (termasuk penghargaan nonmoneter seperti pujian dan umpan balik positif) dianggap sebagai pengontrol, individu cenderung mengurangi ketekunan penuh usaha. Teori yang memberikan alasan untuk efek ini (teori penentuan nasib sendiri, motivasi berjejal, dan efek over justifikasi) menunjukkan potensi penurunan motivasi intrinsik atau otonom untuk tugas yang dihargai. Teori penentuan nasib sendiri lebih lanjut menyatakan bahwa motivasi intrinsik dipupuk ketika tugas mendukung perasaan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan dengan orang lain. Karenanya, penghargaan harus disusun dengan mempertimbangkan elemen-elemen ini. Dalam hal ini, menikmati setiap langkah kemajuan menuju tujuan pencapaian menyeluruh dapat berfungsi sebagai bentuk penghargaan yang mendukung namun mendukung otonomi. Penting juga bahwa penghargaan untuk pencapaian tidak secara tidak sengaja menghukum kegagalan karena kegagalan mewakili peluang belajar potensial di jalan untuk mencapai tujuan yang menantang.

Sebuah studi tentang 10 tahun data tentang ahli bedah yang menggunakan teknologi baru untuk menyelesaikan prosedur jantung menemukan bahwa kegagalan signifikan untuk pembelajaran mereka, terutama mengamati kegagalan orang lain. Namun, tampaknya para dokter kurang menerima untuk belajar dari kegagalan mereka sendiri. Penulis menyarankan bahwa organisasi perlu membantu anggotanya menafsirkan kegagalan mereka sendiri dengan cara yang tidak mengancam. Beberapa organisasi sudah melakukan ini dengan menghargai kegagalan cerdas. Sebuah perusahaan periklanan New York, misalnya, memberikan piala "Kegagalan Heroik" setiap tiga bulan; sebuah perusahaan layanan penggajian di Illinois membayar \$ 400 kepada para pemenang penghargaan "Kesalahan Baru Terbaik" tahunan mereka.

19.3.3 Mengembangkan Pola Pikir (*Mindset*)

Sebuah badan kerja terkemuka oleh peneliti psikologi sosial Carol Dweck menunjukkan manfaat dari pola pikir berkembang versus pola pikir tetap untuk ketekunan menuju tujuan yang menantang dan dalam mengatasi kegagalan. Pola pikir yang tetap percaya bahwa kecerdasan adalah bawaan dan tetap, sedangkan pola pikir berkembang percaya kecerdasan dapat ditempa dan dapat dikembangkan. Akibatnya, mereka yang memiliki mindset berkembang lebih bersedia untuk menerima tantangan, bertahan dalam menghadapi kemunduran, dan melihat upaya sebagai sarana yang diperlukan untuk pertumbuhan dan penguasaan keterampilan. Mereka tidak takut gagal, tetapi melihatnya sebagai kesempatan belajar.

Yang paling relevan untuk mengembangkan ketekunan adalah bahwa mindset berkembang dapat diajarkan. Salah satu cara yang berlawanan dengan intuisi untuk melakukan ini adalah dengan menekankan kepada individu bahwa kegagalan disebabkan oleh kurangnya upaya mereka sendiri. Mengacu pada pekerjaan Dweck dan penelitian terkait, dua cendekiawan psikologi positif telah menyatakan:

Secara khusus, ketekunan dapat ditingkatkan dengan mengajar orang untuk menganggap kegagalan awal mereka sebagai cerminan kurangnya usaha mereka sendiri. Meskipun beberapa mungkin skeptis terhadap pendekatan semacam itu sejauh itu membuat orang menyalahkan diri sendiri atas kegagalan, manfaatnya telah ditetapkan. Rupanya, mengajari orang untuk menyalahkan kegagalan atas upaya mereka sendiri mendorong mereka untuk percaya bahwa hasil berada di bawah kendali mereka dan bahwa mereka harus terus berjalan, sebaiknya dengan peningkatan upaya.

19.3.4 Praktik yang Lebih Cerdas

Mekanisme mendasar yang menghubungkan ketekunan dengan pencapaian tinggi adalah latihan. Sebagaimana dirinci di bagian sebelumnya dari bab ini, tampaknya individu yang lebih berani mengumpulkan lebih banyak jam praktik "yang disengaja" yang pada gilirannya mendukung pencapaian yang lebih tinggi dalam area fokus. Tetapi tidak semua jam latihan setara dengan efektivitasnya. Misalnya, mempraktikkan bentuk buruk yang sama berulang kali tidak akan meningkatkan kinerja. Praktik yang efektif membutuhkan perbaikan terus-menerus dari formulir Anda dengan setiap penyesuaian membawa Anda selangkah lebih dekat ke tujuan Anda. Atau seperti yang dikatakan oleh pakar Daniel Goleman, "Latihan cerdas selalu menyertakan putaran umpan balik yang memungkinkan Anda mengenali kesalahan dan memperbaikinya ... Jika Anda berlatih tanpa umpan balik seperti itu, Anda tidak akan mencapai peringkat teratas."

Bagaimana Anda bisa mencari umpan balik ahli untuk praktik yang lebih cerdas? Seorang guru, pelatih, atau mentor paling berguna dalam hal ini. Mungkin Anda perlu menyewa seorang ahli untuk mendapatkan nasihat satu lawan satu, seperti halnya Anda mungkin menyewa pelatih pribadi di gym, atau mengikuti kursus atau lokakarya pelatihan yang menekankan belajar sambil melakukan.

Pendekatan adaptif yang didukung teknologi untuk belajar adalah cara lain untuk mendapatkan umpan balik yang dipersonalisasi untuk pengembangan. Semakin banyak digunakan dalam pendidikan dan pelatihan perusahaan, ini biasanya memerlukan

perangkat lunak yang meniru apa yang akan dilakukan oleh pelatih, guru, atau mentor manusia. Artinya, program perangkat lunak secara interaktif menyesuaikan pelajaran berdasarkan bagaimana kinerja individu di setiap langkah. Misalnya, "Seorang siswa yang menggunakan program fisika salah menjawab pertanyaan kuis tentang momentum sudut, jadi program menawarkan materi tambahan dan lebih banyak soal latihan tentang topik itu." Perhatikan bahwa ini berbeda dari pembelajaran online dasar di mana siswa beradaptasi dengan kumpulan materi pembelajaran statis. Ini lebih mirip dengan tutor pribadi sesuai permintaan.

19.4 Mengetahui Kapan Waktunya Untuk Tekun

Meskipun ketekunan memiliki manfaat yang jelas, ada juga nilai dalam mengetahui kapan harus tidak bertahan. Sasaran memengaruhi kinerja dengan mengarahkan perhatian dan upaya ke arah kegiatan yang relevan dengan sasaran dan jauh dari kegiatan yang tidak relevan dengan sasaran. "Saat kita terpaku pada tujuan, apa pun yang relevan dengan titik fokus itu mendapat prioritas. Fokus bukan hanya memilih hal yang benar, tetapi juga mengatakan tidak kepada yang salah. Tapi fokusnya menjadi terlalu jauh ketika dikatakan tidak pada hal yang benar juga."

Hamdi Ulukaya, pendiri Chobani Inc., perusahaan yang mendorong popularitas yoghurt gaya Yunani di Amerika Serikat, menumbuhkan perusahaan rintisan dari nol menjadi satu miliar dalam penjualan tahunan antara 2007 dan 2012. Namun dia tetap fokus sepenuhnya pada Menumbuhkan dan menjalankan bisnis yang ia gagal mengenali bisnis tersebut telah melampaui keterbatasan keahlian manajemen yang ada. Pada tahun 2013, ia mengalami peningkatan persaingan, penarikan produk, kesulitan distribusi, keluhan pelanggan, penurunan pangsa pasar yang substansial, dan kerugian finansial. Dia dulu percaya tidak ada yang bisa menjalankan bisnisnya lebih baik dari yang dia bisa, tetapi sejak itu menyesuaikan caranya untuk pencapaian tujuan dengan menyertakan tim eksekutif yang berpengalaman.

Penelitian menunjukkan bahwa melepaskan tujuan yang tidak dapat dicapai dan terlibat kembali dalam tujuan baru dapat meningkatkan perasaan sejahtera. Tetapi mengadaptasi tujuan, atau sarana untuk pencapaiannya, agar sesuai dengan konteks yang berubah juga dikaitkan dengan kesejahteraan dan, tidak seperti ketika tujuan ditinggalkan sama sekali, dapat membuat tujuan yang tidak dapat dicapai tercapai. Christopher Isaac "Biz" Stone, salah satu pendiri Twitter, meninggalkan Google pada tahun 2005 untuk bergabung dengan seorang teman dalam bisnis start-up yang berfokus pada podcasting audio.

Mereka akhirnya memutuskan tidak satupun dari mereka memiliki hasrat yang cukup untuk podcasting, jadi mereka mengalihkan fokus mereka ke ide bisnis lain. Sasaran luas dari berkolaborasi dalam permulaan internet tetap utuh, sementara aspek operasional sasaran bergeser dan disesuaikan. Dan Twitter akhirnya muncul. Stone berkata, "Waktu, ketekunan, dan 10 tahun kerja keras pada akhirnya akan membuat Anda terlihat seperti sukses dalam semalam.

Bahan Diskusi

1. Nilai kecenderungan umum Anda untuk bertahan menuju tujuan jangka panjang dengan instrumen penilaian kegigihan yang dikembangkan oleh profesor *University of Pennsylvania* Angela Duckworth dan rekannya, yang dapat ditemukan di situs lab penelitiannya di <https://sites.sas.upenn.edu/duckworth>. Diskusikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan skor Anda di masa depan pada penilaian ini. Secara khusus pertimbangkan peran penetapan tujuan dan praktik yang disengaja.
2. Seth Godin, pakar pemasaran dan wirausahawan, secara blak-blakan berkenaan dengan inovasi: "Jika Anda berkata kepada semua karyawan Anda, 'Berinovasi, berinovasi, berinovasi,' tetapi Anda memberikan Penghargaan "Karyawan Bulan Ini" kepada orang yang tidak pernah membuat Anda bangga dan memberikan bonus dan liburan kepada orang yang tidak membuat kesalahan, Anda tidak serius tentang inovasi, dan tim Anda mengetahuinya. Diskusikan arti pernyataan ini dalam kaitannya dengan ketekunan menuju tujuan yang menantang.
3. Pemimpin peduli dengan pengembangan ketekunan mereka sendiri dan juga pengikut mereka. Jelaskan para pemimpin yang telah mendorong Anda di bidang ini dan bagaimana mereka melakukannya. Juga pertimbangkan bagaimana Anda akan memimpin orang lain dalam mengembangkan kualitas ini.



Bagian 2

Hard Skill

Kebanggaan akan *soft skill* telah meningkat dalam beberapa tahun terakhir, namun orang tidak boleh menganggap *hard skill* sebagai sebuah masa lalu. *hard skill* masih penting dalam pengaturan profesional. *Hard skill* biasanya adalah keterampilan terukur yang dapat memberi kita pekerjaan karena itu berhubungan dengan kecerdasan, analitis/keterampilan teknis, tekad, kekakuan, visi, dan sejenisnya. *Hard skill* telah dijadikan kampanye utama dalam beberapa dekade terakhir, tidak hanya di tempat kerja, tetapi juga oleh lembaga dan sekolah-sekolah bisnis, dan yang mungkin dapat dipahami ketika kita menganggap bahwa sekolah-sekolah menerima petunjuk mereka dari lingkungan kerja.

Dengan tingginya jumlah lulusan berpendidikan tinggi dalam jabatan kepemimpinan saat ini, mungkin tidak begitu mudah untuk meyakinkan mereka bahwa mereka harus menyeimbangkan perilaku mereka, dan menyertakan lebih banyak empati, motivasi, dan keterampilan sosial dalam peran pengawasan mereka. Tetapi, "tidak mudah" tidak sama dengan "mustahil" "Hanya dibutuhkan kebijaksanaan yang tepat untuk membuat para pemimpin yang berorientasi pada keterampilan yang terlalu sulit untuk mempertimbangkan keterampilan yang sulit dan lembut dalam pendekatan mereka menuju pemangku kepentingan internal dan eksternal. Banyak pemimpin, selama bertahun-tahun percaya dan sepakat mengenai pendekatan "tidak-omong kosong" terhadap kecerdasan, visi, dan pengambilan keputusan rasional mereka, masih merasa bahwa *soft skill* hendaknya tidak memiliki tempat di tempat kerja, dan menolak pelatihan apa pun dalam hal itu, meskipun mereka benar-benar ingin melakukan pekerjaan yang baik. Gagasan bahwa empati dan perilaku yang terkait harus tetap berada di luar rantai kerja terlalu tertanam dalam sistem mereka, bahkan jika mereka diberi tahu tentang hasil yang akan diambil dari perubahan perilaku, dan belajar tentang perusahaan sukses yang mencakup keterampilan lunak dalam strategi kepemimpinan mereka. Para pemimpin ini akan mencari penjelasan untuk bukti apa pun yang disajikan kepada mereka mengenai perlunya menyertakan *soft skill*. Misalnya, jika sebuah survei dilakukan di antara karyawan mereka dan temuan menunjukkan bahwa mereka harus menerapkan keterampilan yang lebih lunak, mereka akan menuduh instrumen survei, peserta, atau analisis data yang buruk mutunya atau kinerja.

Yang menarik, pendekatan terbaik untuk meyakinkan para pemimpin ini tentang kesesuaian menggunakan *soft skill* adalah dengan menggunakan *soft skill* terhadap mereka: mendekati mereka dengan empati dan menggunakan kecerdasan emosional

ketika menghadapi mereka dengan kelemahan kepemimpinan mereka. Cara untuk melakukannya adalah menghindari konfrontasi di mana orang lain hadir, tetapi dengan lembut lakukanlah itu dalam pertemuan pribadi, agar mereka tidak merasa rendah diri. Adalah paling penting untuk mendapatkan kepercayaan dari para pemimpin ini, sehingga mereka dapat secara bertahap mengadopsi gagasan bahwa mereka harus mengubah perilaku mereka. Poin penting untuk dipertimbangkan adalah bahwa para pemimpin ini memiliki rasa takut akan kegagalan, sama seperti kebanyakan dari kita. Pendekatan yang baik adalah untuk mengajak mereka memikirkan pendekatan di masa lalu mereka di mana mereka berhasil menerapkan *soft skill*, sehingga mereka dapat berhubungan dengan mereka yang ingin maju bersama.

Semua yang dikatakan, keterampilan keras masih mempertahankan tempat mereka penting dalam pengaturan profesional. Dalam beberapa bab berikutnya, kita akan membahas tentang *hard skill*.

Bab 20

Kepemimpinan dan Ambisi

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami arti ambisi dalam hidup
- Menjelaskan pentingnya memelihara ambisi
- Memahami pentingnya menjaga ambisi
- Menganalisa hubungan ambisi dalam kepemimpinan

Pendahuluan

Ambisi sangat penting untuk dimiliki karena ambisilah yang menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan-tujuan dalam berkarier. Tanpa ambisi, seseorang seolah-olah tidak melakukan apa pun. Napoleon Hills, penulis buku *Think and Grow Rich*, mengatakan bahwa ketiadaan atau kurangnya ambisi adalah satu faktor utama yang menyebabkan kegagalan. Jalan mencapai tujuan tersendat-sendat karena tidak memiliki motivasi. Karena terlalu lamban, kita pun mengalami kegagalan.

Biasanya, orang yang berambisi akan berusaha membuat hasil pekerjaannya sesuai stikar tertentu, bukan asal jadi, asal cepat, atau asal memenuhi tenggat waktu. Namun, Kita perlu memiliki batasan dalam mengejar ambisi, yakni dengan mempertimbangkan lingkungan, nilai-nilai moral dan norma-norma di sekitar, etika, serta kondisi Kita sendiri. Ambisi memicu kreativitas, pemikiran desain, dan semangat kewirausahaan, dan karenanya merupakan kualitas kepemimpinan yang kuat. Pemimpin yang ambisius berfokus pada kinerja karena mereka terus-menerus ingin mencapai level yang lebih tinggi untuk diri mereka sendiri dan perusahaan mereka. Ambisi, seperti banyak kualitas lainnya, memiliki banyak segi: ambisi dapat bersifat positif dan negatif. Ketika dipaksakan terlalu jauh, ambisi bisa menjadi masalah, bukan keuntungan. Akibatnya, ini dapat menyebabkan gila kerja yang berlebihan, stres, masalah kesehatan, dan lingkungan kerja yang beracun karena intoleransi, manajemen mikro, dan kontrol yang berlebihan, yang menyebabkan rekan kerja yang tidak puas.

Kecerdasan tanpa ambisi bagaikan seekor burung tak bersayap.
Salvador Dali

20.1 Faktor Penggerak Ambisi

Ambisi telah didefinisikan dengan berbagai cara, namun, semua definisi tampaknya diringkas menjadi berikut:

Ambisi adalah keinginan yang kuat untuk mencapai peningkatan, kehormatan, atau kekuatan. Ambisi terungkap dalam motivasi kita untuk berjuang demi masa depan yang gemilang yang terdiri dari kemajuan yang berkelanjutan, dan mengarah pada kemajuan pribadi dan profesional (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Ambisi juga dapat digambarkan sebagai "energi unik manusia yang menjadi keutamaan usaha kita, dan membentuk pencapaian kita" (Champy & Nohria, 2001, hlm. 4). Namun, meski potensi dan tujuan ambisi dalam hidup kita sudah mudah diakui, para filsuf lebih berhati-hati daripada antusiasme tentang topik ini. Ambisi telah dikaitkan dengan ciri-ciri tertentu, seperti ketelitian, ekstrasversi, neurotisme, dan kemampuan mental (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Definisi ambisi menurut *The Webster's Dictionary* ambisi adalah keinginan yang kuat untuk memperoleh kesuksesan dalam hidup dan mencapai hal-hal besar atau baik yang diinginkan.

Selain itu, ambisi sering kali dipengaruhi oleh tiga faktor: orang tua, karakter, dan pandangan kita terhadap dunia. Orang tua yang ambisius, terutama mereka yang berpendidikan dan berstatus kelas atas, biasanya akan menjadi lebih ambisius. Alasannya sederhana: ini adalah situasi timbal balik: anak-anak seringkali terinspirasi oleh orang tua mereka yang sukses dan bertujuan untuk menjadi sama atau lebih sukses daripada orang tua mereka (Bandura, 1999). Sebaliknya, orang tua yang ambisius juga akan memproyeksikan ambisi mereka kepada anak-anak mereka dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan hidup yang tinggi. Beberapa sumber membahas genetika, dan mengklaim bahwa anak-anak yang ambisius mungkin telah mewarisi sifat ambisius dari orang tua mereka (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Namun, pengaruh orang tua dalam hubungannya dengan ambisi tidak terbatas pada orang tua yang sukses. Ada banyak orang tua yang gagal mewujudkan impiannya dengan alasan apapun, dan kemudian memproyeksikannya pada anak-anaknya (Brummelman et al., 2013). Hal ini terutama terjadi ketika orang tua memandang anak-anak mereka sebagai perpanjangan tangan. Dalam kasus yang sangat sering terjadi, orang tua menganggap anaknya sebagai kesempatan kedua untuk mewujudkan impiannya (Brummelman et al., 2013).

Berkenaan dengan karakter dan pandangan dunia kita, telah ditetapkan bahwa faktor-faktor ini mendorong kita dari dalam untuk mencapai nilai tinggi dalam hidup, seperti pendidikan yang baik, pekerjaan yang bergengsi, dan penghasilan yang nyaman (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Dalam keadaan normal, ketiga faktor ini merupakan prasyarat satu sama lain: pendidikan yang baik membuka jalan untuk menemukan pekerjaan profil tinggi, yang biasanya juga bergaji tinggi. Orang yang ambisius suka dihormati. Mereka bekerja keras, tetapi mereka berkembang dengan konsekuensi dari kerja keras mereka. Mereka suka dipanggil dengan superlatif seperti " paling sukses", "palin kuat", dan "paling kaya".

20.2 Ambisi Negatif dan Positif

Ketika membahas ambisi dalam hubungannya dengan kepemimpinan, ada banyak poin negatif dan positifnya. Pada bagian ini, kita akan membahas salah satu dari masing-masing: ambisi positif dan ambisi negatif.

20.2.1 Sisi Positif Ambisi

Ketika seseorang ingin mengambil posisi kepemimpinan, ada berbagai faktor nonverbal yang dapat mengungkapkan apakah orang tersebut memiliki ambisi positif atau negatif. Salah satu hal menakutkan tentang seseorang yang berambisi adalah optimisme. Sikap optimis tersebut bisa berakar dari rasa percaya diri yang tinggi atau pengetahuan yang dimilikinya. Keduanya merupakan kekuatan yang tak dimiliki setiap orang. Bukankah ada saja orang yang mengalami krisis percaya diri? Namun hal tersebut tak berlaku bagi si ambisius.

Orang dengan ambisi positif biasanya kompeten untuk melakukan pekerjaan yang ada, tetapi tidak terlalu bersemangat untuk mengambil peran kepemimpinan. Jika dan ketika mereka melakukannya, mereka melakukannya karena mereka sadar akan kebutuhan untuk membantu orang lain dan memperbaiki situasi. Contoh yang baik dari seorang pemimpin yang menunjukkan ambisi positif adalah Martin Luther King, yang tidak terlalu antusias ketika diminta untuk memimpin gerakan hak-hak sipil, meskipun dia tahu harus ada yang melakukannya. Namun, ketika dia menerima tanggung jawabnya, dia melakukan pekerjaan yang tidak ada kesetaraannya. Secara umum, telah ditetapkan bahwa para pemimpin yang menunjukkan tidak berambisi memperoleh posisi kekuasaan lebih disukai daripada mereka yang dianggap haus kekuasaan.

20.0.2 Sisi Negatif Ambisi

Kapan pun seorang pemimpin menunjukkan sikap yang terlalu agresif, egois, dan haus kekuasaan, inilah yang disebut ambisi negatif. Sebuah studi yang dilakukan tentang ambisi positif dan negatif menemukan bahwa ambisi negatif sebagian besar dikaitkan dengan pria karena mereka secara tradisional dipersiapkan dan telah menerima posisi kepemimpinan. Ambisi negatif menciptakan rasa ketidakpercayaan di antara pengikut, yang kemudian cenderung tidak menerima pemimpin karena mereka takut dia akan sangat egois dan menguasai (Larimer et al., 2007). Secara umum, pengikut tidak menyukai pemimpin yang tidak berwibawa. Pemimpin dengan ambisi negatif sangat haus kekuasaan dan memiliki rasa berhak yang besar tentang perlakuan dan kekuasaan khusus. Mereka menempatkan kepentingan pribadi mereka di atas kepentingan kelompok (Larimer et al., 2007). Ini mungkin menjelaskan perubahan yang telah kita lihat dalam beberapa tahun terakhir, di mana penekanan semakin diletakkan pada kualitas kepemimpinan yang kurang agresif dan lebih patuh serta lembut. Ini mungkin juga menjelaskan penekanan pada sisi kepemimpinan yang lebih feminin di mana empati, kasih sayang, dan kejujuran menang. Perbedaan antara ambisi positif dan negatif menunjukkan kepada kita bahwa cara seorang pemimpin menunjukkan ambisinya menentukan apakah orang akan menganggapnya positif atau negatif, dan apakah orang yang ambisius itu akan disayangi atau disingkirkan.

20.3 Ambisi Individu dan Kolektif

Setelah memahami arti ambisi secara umum yang dimiliki seseorang, ambisi juga dapat diklasifikasikan sebagai ambisi pribadi dan ambisi kelompok. Dalam kasus ambisi pribadi, seperti yang akan kita lihat di bawah, seseorang biasanya menampilkan ambisi dalam berbagai latar dan telah mengadopsi kualitas ini sebagai sifat kedua. Dalam kasus ambisi kelompok, melibatkan adanya semangat tim.

20.3.1 Ambisi Pribadi

Ambisi adalah kualitas kepemimpinan yang berharga karena sangat penting dalam menaiki tangga karier atau bertahan di atasnya. Orang yang ambisius melihat peluang di mana orang lain melihat tantangan. Karenanya, mereka terus mengembangkan keterampilan dan koneksi untuk mengubah peluang tersebut menjadi kenyataan. Orang yang ambisius tidak ingin lama-lama menjadi pengikut. Pikiran mereka selalu mencari cara untuk menerobos hambatan dan langit-langit. Mereka berpartisipasi secara aktif dalam proyek, tetapi melakukannya dengan pola pikir inventif. Dengan kata lain, mereka memeriksa praktik dan proses yang melibatkan mereka, ingin menemukan kelemahan yang dapat mereka tingkatkan, koneksi yang dapat mereka bangun, atau spesifikasikan relung yang dapat

mereka perbesar. Mereka bersemangat dan mengambil inisiatif. Mereka sering kali secara sukarela melakukan tugas-tugas yang kurang diinginkan karena mereka sadar akan fakta bahwa ini sering kali menghasilkan peluang besar. Ada sangat sedikit pemimpin — jika ada — yang tidak ambisius. Ambisi sangat mungkin menjadi aspek nomor satu yang membedakan pemimpin dari pengikut. Ambisi semakin maju, selalu menemukan cara untuk memperbaiki situasi saat ini. Di sisi lain spektrum, kami memiliki orang-orang yang berpuas diri, yang lebih suka mempertahankan segala sesuatu sebagaimana adanya, dan memilih untuk tidak bertanya-tanya di mana hal itu meninggalkan mereka atau organisasi mereka. Mereka berpegang teguh pada zona nyaman mereka, meskipun mereka mungkin mengeluh tentang hal itu sepanjang waktu, dan takut akan perubahan apa pun. Hal ini banyak berkaitan dengan rasa takut: ketidakpercayaan pada motif orang-orang yang mendukung perubahan, takut kehilangan rutinitas mereka, dan takut tidak mampu melakukannya dengan baik dalam situasi yang berubah. Orang yang ambisius memiliki sejumlah pola pikir dan perilaku yang menjadi pedoman bagus bagi kita semua yang ingin maju, antara lain :

1. ***Memperbaiki proses lama dan mapan.*** Orang yang ambisius memeriksa proses mapan yang membuat mereka frustrasi dan menciptakan jalur baru untuk meningkatkan proses dan kinerja (Porter, 2015). Menemukan situasi yang perlu perbaikan tidaklah sulit karena semuanya ada di sekitar kita. Itu hanya membutuhkan pola pikir yang ambisius, kewirausahaan, dan ketekunan yang sehat. Juga, banyak penemuan baru tidak diciptakan oleh orang yang sudah kaya. Sebaliknya, mereka berasal dari orang-orang yang mendapatkan ide dari melihat atau mengalami sesuatu yang tidak mereka sukai dan bertanya-tanya bagaimana mereka dapat memperbaikinya.
2. ***Mengungguli pesaing.*** Meskipun tidak ada persaingan formal yang dipertaruhkan, orang yang ambisius akan selalu berusaha mengungguli orang lain. Jika mereka adalah wirausahawan, mereka akan sering mengikuti apa yang dilakukan pesaing mereka untuk memperbaikinya. Jika mereka adalah karyawan, mereka akan membandingkan diri mereka dengan satu atau lebih kolega yang mereka hormati, dan mencoba untuk menyamai atau mengungguli orang-orang tersebut.
3. ***Mempersempit fokus.*** Di suatu tempat di sepanjang jalan, orang-orang yang ambisius belajar bahwa antusiasme mereka dapat menuntun mereka untuk mengambil terlalu banyak peluang, yang mengarah pada kinerja yang biasa-biasa saja atau kegagalan semua. Akibatnya, mereka mengembangkan kebiasaan mempersempit fokus mereka dengan menyaring melalui pilihan, memilih tugas yang paling mereka sukai, dan melakukannya.

4. **Menemukan mitra yang cocok.** Orang ambisius berkualitas lainnya yang belajar melalui pencobaan dan kesengsaraan adalah berbagi tugas dengan orang yang melengkapi keterampilan mereka. Ini biasanya pelajaran yang sulit karena orang yang ambisius lebih suka menyimpan semua kehormatan untuk diri mereka sendiri, karena mereka takut orang lain akan memanfaatkan pekerjaan mereka, dan mereka sering juga memiliki ego yang besar. Namun, terkadang dibutuhkan kolaborasi untuk membuat sesuatu sukses. Dalam istilah bisnis, hal ini disebut “sinergi”, yaitu fenomena keseluruhan lebih besar daripada penjumlahan bagian-bagiannya.

20.3.2 Ambisi Kelompok

Ambisi tidak selalu merupakan sifat individu. Ini bisa muncul dengan sangat baik sebagai karakteristik tim. Tim seperti itu bisa besar atau kecil: satu departemen atau seluruh organisasi. Ambisi kolektif terdiri dari serangkaian elemen yang menciptakan rasa kolaborasi dan menghasilkan kinerja kolektif yang tinggi. Elemen-elemen tersebut adalah tujuan, visi, target, strategi dan prioritas, *brand promise* (komitmen kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal), nilai-nilai inti (prinsip-prinsip panduan), dan kepemimpinan (Ready & Truelove, 2011). Dari elemen-elemen ini, tujuan adalah yang paling utama karena menjadi alasan keberadaan dan kinerja organisasi. Tujuan terletak pada inti cerita di mana perusahaan membangun alasan keberadaannya. Lima elemen berikutnya menentukan arah yang ingin diikuti perusahaan, dan strategi yang akan mengarah pada mewujudkan hal ini. Unsur keenam dan terakhir, kepemimpinan, berkaitan dengan cara para pemimpin membawa diri mereka sendiri dan tenaga kerja mereka menuju pola pikir bersama ini (Ready & Truelove, 2011). Para pemimpin, yang memeriksa fungsi elemen-elemen ini secara teratur, sedang dalam perjalanan untuk memperkuat komunitas dengan tujuan yang selaras.

Hal yang perlu diperhatikan mungkin ada di sini: ketika mempertimbangkan ambisi dalam pengaturan kelompok, perlu dicatat bahwa anggota tim yang berbeda akan memiliki tingkat ambisi yang berbeda. Ini menjadi sangat jelas dalam kasus kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mengharapkan pengikutnya untuk melampaui panggilan tugas. Pengikut yang ambisius akan berkembang karena mereka biasanya inovatif dan bersedia mengambil risiko, tetapi yang kurang ambisius akan menganggap pengalaman itu agak membuat stres, yang mungkin dapat menyebabkan demoralisasi di antara pengikut ini jika tidak ditangani dengan benar (Holstad, Korek, Rigotti, & Mohr, 2014).

20.4 Ambisi Sebagai Kunci Keterampilan Kepemimpinan

Terlepas dari seringnya peringatan tentang ambisi dan pengaruhnya dalam hidup kita, keterampilan ini membawa keuntungan tersendiri. Sebuah studi longitudinal menunjukkan bahwa orang yang ambisius biasanya tidak menganggap ambisi mereka sebagai masalah dan merasa bahwa mereka dapat mengendalikannya jika mereka mau. Orang yang ambisius mencapai lebih banyak di bidang pendidikan dan kinerja profesional: mereka memiliki gelar yang lebih tinggi dan pekerjaan yang lebih baik, dan berkat itu, mereka merasa lebih puas dengan hidup mereka (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Meskipun ada ciri-ciri kepribadian, kemampuan, dan faktor sosial ekonomi lain yang dapat memengaruhi jalan hidup dan karier kita, ambisi pasti memiliki dampak yang kuat. Mari kita sekarang secara singkat melihat ke tiga sudut persepsi tentang ambisi.

20.4.1 Menjaga Ambisi

Kita semua mengalami kegagalan dalam hidup, dan tidak peduli seberapa ambisiusnya kita; kegagalan ini bisa menjatuhkan kita. Kita mungkin merasa dikalahkan dan bahkan sadar bahwa ambisi kita menyusut secara signifikan. Dalam keadaan seperti itu, mudah untuk menjadi mangsa siklus kegagalan dan depresi (Pelusi, 2008). Cara yang baik untuk keluar dari pola negatif seperti itu adalah dengan melihat secara kritis kegagalan kita dan bertanya-tanya apa yang dapat kita pelajari darinya. Karena orang yang ambisius belajar untuk berfokus kuat pada tujuan mereka, mereka juga mengalami kemungkinan menjadi frustrasi jika tujuan tidak tercapai. Setelah menginvestasikan begitu banyak energi dalam proyek yang menjanjikan yang kini telah gagal dapat membuat seseorang merasa seperti balon yang kehilangan semua udaranya (Pelusi, 2008). Penting untuk memantau indra ini karena ini adalah peringatan yang nyata dan jelas akan hilangnya ambisi. Tetapi para pemenang tidak berhenti, jadi momen seperti itu sangat penting untuk merenung dan fokus kembali.

20.4.2 Ambisi dan Cara Berpikir yang Kritis

Ambisi merupakan fondasi utama untuk berpikir kritis karena orang yang ambisius selalu berusaha menemukan cara untuk maju. Dalam melakukannya, mereka harus mengembangkan strategi mental untuk berpindah dari satu tahap ke tahap lainnya. Dalam prosesnya, mereka mungkin menghadapi hambatan yang tidak terduga, yang akan menyebabkan mereka mengubah rencana awal, dan terlibat dalam proses kreatif untuk mencari jalan alternatif. Seperti yang telah dijelaskan dari beberapa contoh dalam bab ini, pemikiran kritis dan kreatif sering kali menjadi teman dalam kehidupan orang-orang

yang ambisius. Sebuah contoh yang bagus tentang bagaimana pemikiran kritis dan kreatif dapat memicu ambisi adalah Millard Fuller, pendiri *Habitat of Humanity*.

Berasal dari latar belakang keluarga miskin, tetapi sangat ingin sukses dalam hidup, Fuller mengembangkan rencana untuk menjadi kaya, dan bergaul dengan teman dengan pemikiran yang sama di kampus. Dia bekerja sangat keras dan menjadi jutawan sebelum dia berusia 30 tahun. Namun, dia kemudian menyadari bahwa kerja kerasnya telah membuat mahligai pernikahannya goncang, dan ketika dia berusaha untuk menyelamatkan ikatan berharga ini dengan keluarganya, dia menyerahkan semua hartanya dan hidup miskin kembali bersama keluarganya. Namun, ambisinya tidak hilang. Satu-satunya perbedaan adalah Fuller, yang sekarang lebih tua dan lebih bijaksana, tahu bahwa kemajuan apa pun yang akan dia buat sejak saat itu harus bersifat konstruktif dan dengan menyertakan orang-orang yang dicintainya. Hal ini akhirnya menyebabkan keterlibatannya dalam program pembangunan perumahan di Georgia, yang kemudian berkembang menjadi *Habitat for Humanity*, sebuah organisasi nirlaba yang membangun ribuan rumah bagi mereka yang mengalami kesulitan keuangan di berbagai negara dan benua di dunia.

Ketika mengamati orang-orang di sekitar kita yang menggunakan keterampilan berpikir kritis dan kreatif mereka, kita dapat melihat bagaimana mereka menciptakan cara untuk diri mereka sendiri untuk melakukan hal-hal yang tidak dapat dilakukan oleh banyak orang lain dengan posisi yang sama, dari menemukan cara untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi guna meningkatkan kualitas hidup mereka untuk menemukan kembali diri dan karier mereka, sehingga memenuhi impian mereka dengan cara yang berbeda seiring dengan perubahan keadaan.

20.4.3 Ambisi, Motivasi, dan Tujuan

Ambisi bukan hanya keterampilan yang kuat; itu juga merupakan motivator yang kuat. Dalam kapasitas itu, ambisi mendorong kita untuk terus merumuskan dan mencapai tujuan. Orang yang ambisius biasanya memiliki semacam motivator ekstrinsik ketika mereka menetapkan tujuan mereka, dari promosi atau kenaikan gaji hingga mendapatkan gelar, memperoleh status yang lebih tinggi, dan menjadi lebih kuat. Namun, meskipun mereka mungkin memiliki penghargaan ekstrinsik ini dalam pikiran, perilaku mereka terutama didorong oleh motivasi pencapaian intrinsik mereka sendiri. Mereka melihat pencapaian setiap tujuan sebagai kemenangan pribadi dan memperoleh rasa aktualisasi diri darinya. Orang-orang yang ambisius menetapkan tujuan mereka sendiri, menentukan bagaimana mereka akan mendekatinya, dan bagaimana mereka akan mewujudkannya

20.5 Hal-hal yang Perlu Diperhatikan Tentang Ambisi

Ambisi adalah keterampilan yang dinamis, tetapi 'bom waktu' ini bisa berbahaya jika tidak ditangani dengan benar. Ambisi bisa lepas kendali dan menjadikan kita korbannya, bukan 'majikan' nya. Ambisi dapat memberi kita dorongan energi yang begitu besar setiap kali kita mencapai sesuatu, sehingga menciptakan candu yang mungkin bisa menghilangkan kedamaian batin. Di bawah ini adalah beberapa hal yang perlu diperhatikan sehubungan dengan ambisi.

20.5.1 Kekurangan Fokus

Ambisi membutuhkan fokus; jika tidak, itu hanya akan menjadi faktor kelelahan. Hanya jika ada tujuan yang jelas, ambisi dapat benar-benar dimanfaatkan secara optimal dan konstruktif. Sebuah studi longitudinal besar di Inggris di antara orang-orang muda yang ambisius menunjukkan bahwa mereka yang memiliki fokus yang jelas mampu secara sistematis dan nyaman mewujudkan impian mereka dan menjadi sangat sukses dalam masyarakat. Anak-anak muda ambisius yang terfokus ini memperoleh tingkat pendidikan yang lebih tinggi, mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, dan memperoleh pendapatan yang lebih tinggi daripada mereka yang tidak memiliki fokus yang jelas (Sabates, Harris, & Staff, 2011). Temuan di atas tidaklah unik: beberapa dekade yang lalu, tim sosiolog juga menetapkan bahwa kaum muda dengan pendidikan yang konkrit dan ambisi profesional umumnya berakhir dengan posisi yang lebih tinggi dan pekerjaan yang lebih baik (Sewell, Haller, & Portes, 1969).

20.5.2 Kehilangan Kendali

Ambisi bisa menjadi sangat besar sehingga berubah menjadi dorongan yang menghabiskan banyak waktu. Dengan demikian, ia memiliki kemampuan untuk menghancurkan kita, secara fisik dan mental, dan membuat kita tidak puas, tidak peduli seberapa banyak yang kita capai. Contoh yang menarik adalah penulis buku laris Roxane Gay, yang mengungkapkan bahwa, terlepas dari banyak pintu yang sekarang terbuka untuknya, dia tidak mendapatkan kepuasan tertinggi dari ketenaran dan kekaguman yang dialaminya. Dia merasa seolah-olah dia selalu perlu membuktikan dirinya lebih baik, dan mengaitkannya dengan pengalaman hidupnya, di mana kegagalan awal, diskriminasi, dan diremehkan, membuat kesan yang mendalam padanya, bahwa ambisinya menjadi begitu tak kenal lelah dari waktu ke waktu, dan telah mencapai titik di mana dia tidak lagi merasakan kegembiraan tertentu ketika dia mencapai tonggak sejarah baru.

20.5.3 Dari Kekuatan Menjadi Kelemahan

Ketika kita meninjau literatur lama, terlihat jelas bahwa ambisi tidak memiliki reputasi terbaik. Ambisi sering digambarkan sebagai kualitas yang merusak. Seneca (1806) pernah menyamakan ambisi dengan jurang yang menelan dan mengubur segalanya, dan tidak mengarah pada kebahagiaan atau kepuasan yang langgeng, karena segala sesuatu yang diambil dari orang lain dapat diambil kembali. Seneca membahas para pemimpin seperti Pompey, yang merupakan penakluk yang tak pernah puas, yang tidak bisa menghentikan penaklukannya, bahkan setelah dianggap sebagai pahlawan perang terbesar pada masanya, dan Julius Caesar, yang ambisinya juga mendorongnya ke aneksasi yang sedang berlangsung meskipun sudah memiliki membangun kekuatan militer yang tak tertandingi. Seneca memperingatkan bahwa ambisi dapat membuat kita dibutakan, dan kesan glamor serta kebesaran tidak menjamin kebahagiaan internal yang sejati.

Namun, ambisi hendaknya tidak hanya dilihat sebagai kelemahan yang mengarah pada ketidaksenangan dan ketidakpuasan, tetapi juga harus dianggap sebagai motif perubahan dan penggerak yang dapat membawa hasil yang positif jika diarahkan dengan benar.

20.5.4 Faktor Psikosomatik

Penting untuk memantau secara teratur di mana kita berdiri dengan ambisi kita, dan apakah kita masih menikmatinya, atau apakah itu telah menjadi penguasa kita. Memantau ambisi kita bukan hanya langkah bijak dan baik hati terhadap diri kita sendiri, tetapi juga terhadap orang lain. Pemimpin yang membiarkan ambisinya mengambil alih mungkin menetapkan tujuan yang terlalu tinggi dan dengan demikian menyebabkan stres yang luar biasa pada diri mereka sendiri dan orang-orang yang dipimpinnya. Sebagai akibatnya, kepemimpinan mereka mungkin dianggap kasar, meskipun para pemimpin ini sangat karismatik (Pundt, 2014). Memiliki kemampuan untuk mengangkat orang ke tingkat yang lebih tinggi dari yang mereka kira mampu mereka capai itu bagus, tetapi jika tekanan pada pemimpin dan pengikutnya terlalu tinggi, sejumlah hasil yang tidak menyenangkan mungkin muncul, seperti ketidakhadiran karena berlebihan stres dan kecemasan, atau lebih buruk lagi, masalah kesehatan yang berkepanjangan seperti tekanan darah tinggi, stroke, dan serangan jantung. Ada banyak kasus dalam kehidupan nyata maupun dalam film yang menunjukkan efek ini. Dalam film *Whiplash*, kita dapat melihat contoh yang bagus dari karisma kasar yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dan bagaimana kinerja transformasional yang ekstrim menjadi meremehkan semua orang yang terlibat. Film ini tentang seorang guru musik yang sangat dihormati tetapi juga sangat ditakuti di sebuah perguruan tinggi yang sangat bergengsi, yang mendorong murid-muridnya melampaui

batas mereka untuk mengeluarkan yang terbaik dari bakat mereka. Karena itu dia sering meremehkan mereka dengan cara yang paling menyakitkan, dan mendorong mereka ke titik obsesi. Meskipun niat utama guru mungkin baik, ia mencapai yang sebaliknya: ia menghancurkan semangat siswanya yang paling berbakat, yang menyebabkan siswanya menyerah pada mimpinya. Meskipun film berakhir dengan adegan yang penuh harapan, penting untuk disadari bahwa terlalu banyak hal yang tidak sehat. Ini juga berlaku untuk ambisi. Tidak ada yang lebih berharga daripada proses pemantauan yang cermat untuk menjaga keseimbangan yang sehat alih-alih menghancurkan segalanya.

20.5.5 Gila Kerja (*Workaholism*)

Faktor yang tidak boleh diremehkan dalam kaitannya dengan ambisi adalah gila kerja. Gila kerja seringkali merupakan konsekuensi dari ambisi. Masalah kritis dengan gila kerja adalah hal itu sangat umum dan tampaknya tak terhindarkan saat mengejar karier. Namun, gila kerja memiliki kecenderungan untuk meningkat, secara konsisten menuntut lebih banyak fokus kerja dan mengurangi waktu bersantai dan waktu dengan keluarga, sehingga mengakibatkan gejala psikosomatis, seperti yang disebutkan sebelumnya: stroke, serangan jantung, gangguan saraf, dan banyak lagi, serta keterasingan dari orang yang dicintai.

Meskipun gila kerja dapat muncul di mana-mana, beberapa pekerjaan terkenal karena persentase pecandu kerja yang mereka wakili. Salah satunya adalah karya pengacara. Bekerja dengan kasus yang menarik dalam profesi yang menantang secara intelektual sangat merugikan mereka yang bertekad untuk berhasil dalam pekerjaan mereka. Menghilangkan batasan waktu dengan tetap terjaga selama lebih dari 24 jam berturut-turut sering kali menghasilkan terlalu banyak kopi, dan terkadang terlalu banyak zat lain, untuk melawan kebutuhan tidur. Acara keluarga, pernikahan, permainan sepak bola anak, dan aktivitas santai berkurang pada daftar prioritas, sampai-sampai tidak ada lagi dalam kalender pemain yang ambisius. Satu pencapaian ambisius diikuti oleh pencapaian lainnya. Urutannya tak berujung dan menawan. Perasaan bersalah karena memprioritaskan pekerjaan di atas segalanya menyusut ketika target profesional semakin menonjol. Mewujudkan mimpi tampaknya menjadi satu-satunya fokus, dan orang lain hanya perlu memahami (Dik & Schaap, 2014). Kekuasaan, status, dan uang adalah kata-kata ajaib dalam kamus orang-orang ambisius ini. Pekerjaan telah menjadi identitas mereka. Segala sesuatu yang lain telah berubah menjadi buram yang tidak signifikan.

Salah satu aspek paling menarik tentang gila kerja yang didorong oleh ambisius adalah bahwa semua alasan yang diberikan untuk itu sangat masuk akal. Namun, begitu pula efek samping depresi. Penelitian menunjukkan bahwa sekitar 20% dari semua pengacara mengalami depresi, yang secara signifikan lebih tinggi daripada kebanyakan profesi lain. Demikian pula, ditemukan bahwa 20% pengacara adalah peminum bermasalah, dua kali lipat jumlah rata-rata AS. Selain itu, ada angka perceraian dan bunuh diri yang lebih tinggi di antara kelompok profesional ini (Dik & Schaap, 2014). Tren ini memberi kita fakta yang memprihatinkan bahwa, sebagai fokus pada status dan pengaruh yang meningkat, tingkat kesejahteraan secara umum menurun. Banyak pengacara tampaknya mengembangkan preferensi yang lebih besar untuk motivator ekstrinsik, seperti uang, simbol status, dan keunggulan dalam masyarakat. Dalam melakukan itu, mereka sering mengabaikan kebutuhan psikologis mereka, yang akan berkontribusi pada tingkat kebahagiaan dan kepuasan mereka (Dik & Schaap, 2014).

Yang membuat gila kerja begitu rumit adalah kenyataan bahwa hal itu dimulai dengan rasa pencapaian yang tinggi, tetapi secara bertahap berubah menjadi pola kecanduan yang sulit dihilangkan, bukan hanya karena rasa bersalah yang dirasakan seorang pecandu kerja saat tidak bekerja, tetapi mungkin lebih karena dari imbalan yang diperoleh sifat ini pada ambisi seseorang. Seorang pecandu kerja dipuji karena dia bekerja lebih keras daripada orang lain, dan karena itu menyelesaikan lebih banyak pekerjaan, jadi sebagai perbandingan, orang ini lebih mudah mengalahkan rekan kerja. Seorang pecandu kerja biasanya memiliki satu atau beberapa faktor dasar berikut: harga diri yang rendah, kebutuhan yang besar untuk berprestasi, berasal dari keluarga yang mendorong gila kerja, bekerja di tempat di mana gila kerja dihargai atau di mana persaingan tinggi, dan merasa lebih aman di tempat kerja dibandingkan di bidang kehidupan lainnya (Dik & Schaap, 2014).

Gila kerja juga telah dikaitkan dengan narsisme. Ketika narsisme bersifat moderat, itu belum tentu merupakan sifat yang buruk karena ia mendorong untuk berprestasi dan dengan demikian menerima pujian, membuat kemajuan, dan menjadi lebih percaya diri dalam bekerja. Namun, seperti semua hal dalam hidup, narsisme juga dapat didorong ke titik di mana ia menjadi berlebihan, diberi makan oleh ambisi yang tak terpuaskan, dan diterjemahkan ke dalam keinginan terus menerus untuk mendapatkan penghargaan dan pengakuan. Di sinilah gila kerja muncul di cakrawala karena mendapatkan penghargaan dan pengakuan membutuhkan usaha yang lebih besar daripada yang lain (Andreassen, Ursin, Eriksen, & Pallesen, 2012).

20.5.6 Kehilangan Kebahagiaan

Dari beberapa sumber yang dikutip, ambisi sering kali menyebabkan berkurangnya atau bahkan hilang sama sekali perasaan bahagia. Ini mungkin sudah terlihat pada bagian di atas: Jika ingin mencapai sesuatu, tetapi tidak tahu persis apa yang dituju karena tidak memiliki fokus, kita hanya bergerak tanpa tujuan, dan itu akan membuat kita tidak bahagia. Jika memang memiliki tekad dan fokus, tetapi membiarkan ambisi kabur, kita akan terseret dari satu pencapaian ke pencapaian lainnya tanpa rasa kepuasan yang sesungguhnya, dan ini akan membuat tidak bahagia. Jika terus mengejar status, kekuasaan, dan uang, jauh melampaui apa yang mungkin dibayangkan ketika memulainya, namun tidak bisa berhenti, juga telah menjadi korban ambisi dan kehilangan kontak dengan kebahagiaan. Jika kesehatan, atau kesehatan orang-orang di sekitar terancam oleh tindakan ambisius kita, dan kita menderita penyakit psikosomatis, kebahagiaan juga sangat terpengaruh. Jika yang dapat dipikirkan hanyalah pekerjaan, dan menyebabkan orang lain menderita karena ambisi kita, yakinlah, kebahagiaan akan hilang. Ini mungkin bukan hal yang gampang dilakukan, tetapi orang yang ambisius pasti perlu meluangkan cukup waktu untuk merenungkan apa yang mereka cari, dengan demikian secara sadar mempertanyakan apakah tujuan ini akan membuat mereka bahagia.

Ambisi — dan ini telah dibuktikan oleh penelitian — sering kali merusak hubungan dalam setiap sendi kehidupan (Stillman, 2013). Jadi, meskipun orang yang ambisius mungkin akan mendapatkan posisi, pendapatan, dan status sosial yang lebih baik, mereka belum tentu lebih bahagia atau lebih puas dalam hidup daripada rekan-rekan mereka yang kurang ambisius. Selain itu, kedudukan dan status adalah fenomena sementara: datang dan pergi. Selalu, orang lain akan mengambil alih tempat kehormatan ketika energi kita mulai memudar, dan menemukan diri kita tergelincir menuruni tangga yang sama dengan yang pernah dinaiki adalah perasaan yang sangat menghancurkan. Sebelum menyerah pada upaya ambisius, mungkin baik untuk mempertimbangkan semua kemungkinan konsekuensi, dan yang terpenting, pengorbanan usaha ini akan menuntut kebahagiaan Kita karena kesuksesan jangka pendek sering diikuti oleh penyesalan jangka panjang (Stillman, 2013).

20.6 Dampak Buruk Sifat Ambisius

Ambisi secara keseluruhan adalah sifat yang bisa memberikan manfaat. Kemajuan tidak mungkin terjadi tanpa ambisi karena sifat inilah yang mengubah mimpi menjadi kenyataan, dan mendorong kita maju ke dunia baru yang sebelumnya tidak pernah terdengar atau tidak terpikirkan sama sekali. Di bagian pertama bab ini, kami menyajikan beberapa aspek

ambisi yang merugikan pada tingkat pribadi: Kita bisa menderita karena sifat ambisius jika : kurang fokus, membiarkan ambisi mengendalikan hidup kita, menghancurkan kekuatan kita menjadi kelemahan, menderita gejala psikosomatis karena ambisi yang berlebihan, menjadi gila kerja yang tidak dapat disembuhkan, dan mengalami kehilangan kebahagiaan.

Berikut adalah beberapa kegagalan pribadi yang dapat dialami jika tidak menjaga ambisi. Namun, orang lain mungkin juga menderita karena ambisi kita. Jika kita bekerja atau tinggal dengan orang lain, mereka bisa sangat terpengaruh oleh efek samping dari sifat ambisius kita yang berlebihan.

20.6.1 Sikap Intoleran

Orang yang ambisius sering kali menunjukkan toleransi yang rendah terhadap orang lain dalam lingkungannya. Mereka bekerja lebih keras daripada yang lain, dan jika diberikan tanggung jawab, kemungkinan besar akan mengharapkan hal yang sama dari orang-orang di sekitarnya. Hal ini dapat menyebabkan intoleransi dan ketidaksabaran ketika mereka bertemu dengan orang lain yang tidak melakukan tugas seserius yang mereka lakukan. Akibatnya, mereka mungkin tidak memperdulikan orang yang berkinerja lebih rendah ini, dan mengelompokkan mereka ke dalam "kelompok luar", sedangkan mereka yang cocok atau mengikuti target ambisius dimasukkan ke "kelompok dalam".

Fenomena "kelompok luar" dan "kelompok dalam", meskipun bukan tren yang diinginkan dalam sudut pandang keadilan, umum terjadi di tempat kerja karena kebanyakan pemimpin lebih tertarik pada beberapa orang dan bukan kepada orang lain. Bergantung pada pemimpin yang bertanggung jawab, parameter untuk keanggotaan grup dalam dan grup luar ditetapkan. Anggota kelompok dalam lebih dipercaya, lebih terlibat dalam tugas dan keputusan penting, dan lebih mungkin untuk maju dalam organisasi karena afiliasi mereka dengan pemimpin. Anggota kelompok luar mengalami hal yang sebaliknya: mereka hanya diberitahu tentang fakta yang paling penting, tidak terlibat dalam proses kritis, dan cukup sulit menaiki level kerja mereka. Dalam kasus seorang pemimpin yang ambisius, karyawan yang kurang ambisius kemungkinan besar akan menjadi bagian dari kelompok luar, kecuali mereka memiliki pengetahuan khusus, koneksi, atau kualitas lain yang mungkin dianggap penting oleh pemimpin dalam mencapai tujuannya. Dalam kasus-kasus spesifik tersebut, seorang karyawan yang kurang ambisius akan diizinkan masuk kelompok dalam selama dia dapat menjadi alat untuk fokus pemimpin. Setelah itu tercapai, ada peluang bagus bahwa pekerja yang kurang ambisius akan disingkirkan, kecuali dia paham politik dan dengan licik memanipulasi kunci kepentingan pemimpin.

20.6.2 Manajemen Mikro dan Kontrol yang Berlebihan

Karena pemimpin yang ambisius ingin menjamin kemajuan, dan melakukannya dengan cara yang cepat dan efektif, mereka mungkin memiliki kecenderungan untuk mengatur secara mikro rekan kerja mereka. Motif yang mengakar dengan ini adalah ketidaknyamanan dan ketidakpercayaan mereka pada kemampuan orang lain untuk melakukan pekerjaan sebaik yang mereka lakukan. Meskipun mereka menyadari bahwa mereka tidak mungkin melakukan semuanya sendirian, mereka akan mendelegasikan tugas dan tanggung jawab, tetapi mengawasi orang lain sedetail dan sesering mungkin, untuk memantau proses dengan cara yang mereka anggap benar. Dengan demikian, mereka membatasi kreativitas dan harga diri rekan kerja serta meningkatkan ketidakpuasan dalam diri rekan kerja tersebut.

Nasihat yang baik bagi para pemimpin yang ambisius adalah membiarkan orang menjadi yang terbaik sesuai dengan kemampuan mereka, yang hanya dicapai jika mereka merasa seolah-olah mereka memiliki kepemilikan atas bagian tugas mereka dan diizinkan untuk menerapkan wawasan mereka. Pemimpin yang ambisius harus mempertimbangkan strategi cerdas ini untuk memungkinkan orang lain menjadi hebat juga dan menunjukkan kepercayaan daripada menghina orang yang bekerja dengan mereka.

20.6.3 Peningkatan Ketidakpuasan

Karena kita semua berbeda, didorong oleh banyak motif, wawasan, keyakinan, dan nilai, kita juga melihat dunia dan apa yang kita harapkan darinya secara berbeda. Bekerja dengan seorang pemimpin yang sangat ambisius dapat memiliki efek yang sangat menegangkan, terkadang benar-benar tidak memuaskan pada rekan kerja, terutama jika mereka tidak memiliki tingkat afiliasi atau hasrat yang sama terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh pemimpin tersebut. Beberapa rekan kerja mungkin menganggap tujuan itu tidak masuk akal atau mengancam keamanan pekerjaan mereka, dan mungkin mencoba membantahnya jika memungkinkan. Orang lain mungkin setuju dengan target pemimpin tetapi tidak dengan jalannya untuk mencapai target. Mereka mungkin merasa bahwa pemimpinnya bergerak terlalu cepat atau menggunakan strategi yang kurang diinginkan dalam pikiran mereka. Namun orang lain mungkin tidak peduli dengan tujuan pemimpin, karena mereka hanya melihat pekerjaan mereka sebagai sumber pendapatan, atau telah dibuat-buat untuk kelompok luar. Mungkin akan ada penampang karakter dan pertimbangan ini di lingkungan kerja yang paling umum. Ketika pemimpin sangat ambisius, ini dapat diterjemahkan sebagai sifat egois atau ingin selalu dilayani, dan dorongan menimbulkan ketidakpercayaan dan kecurigaan dari dunia kerja. Para pemimpin yang sangat ambisius

harus ingat bahwa mayoritas orang yang bekerja memiliki ambisi, tetapi sebagian besar waktu sejauh ini tidak sebesar tingkat ambisi yang dipegang oleh pemimpin. Karena itu, ketika orang-orang ini dihadapkan dengan pemimpin yang sangat ambisius, mereka menjadi tidak aman dan takut akan gangguan pada zona nyaman mereka. Akibatnya, mereka mungkin menjadi sangat aktif, tetapi tidak dengan cara yang diinginkan oleh pemimpin yang ambisius. Tujuan mereka adalah untuk menggulingkan pemimpin yang ambisius ini dan mencari pemimpin yang lebih moderat.

20.6.4 Kepercayaan dan Reputasi yang Rusak

Beberapa dekade terakhir telah memberi kita banyak contoh pemimpin perusahaan yang pernah dihormati, tetapi membiarkan ambisi mereka membawa mereka ke titik di mana mereka kehilangan batasan moral dan hukum. Kemenangan menjadi satu-satunya hal yang penting, dan itu harus terjadi dengan cara apa pun. Perusahaan besar seperti Enron, Tyco, dan WorldCom telah mengalami kejatuhan karena para pemimpin yang sangat ambisius, tetapi di sisi lain kehilangan pandangan akan batas-batas perilaku yang bertanggung jawab. Namun, ini bukan satu-satunya area di mana pesona untuk menang telah merusak kepercayaan dan reputasi. Keinginan untuk menjadi bintang telah merasuk begitu dalam ke dalam jiwa sebagian orang, sehingga mereka melanggar batas-batas perilaku terhormat, hanya untuk terus memenuhi ambisi mereka.

Dalam artikel singkat yang berfokus pada sisi negatif dari ambisi, Robert Samuelson menyajikan contoh Bill Belichick, Marion Jones, dan William Lerach, ketiga profesional terkenal, yang bertindak terlalu jauh dengan ambisi mereka. Belichick, yang merupakan pelatih *New England Patriots*, mengkhianati peraturan *National Football League* dengan merekam secara ilegal metode 'isyarat-isyarat' pertahanan lawan-lawannya, meskipun timnya telah menang berkali-kali sebelumnya tanpa praktik yang tidak jujur tersebut. Marion Jones, pelari Olimpiade yang sukses, harus mengembalikan lima medali yang dimenangkannya pada Olimpiade Australia 2000, setelah terbukti bahwa dia telah menggunakan doping. Pengacara pengadilan William Lerach terlibat dalam praktik ilegal dengan mempekerjakan penggugat yang bertugas sebagai front dalam tuntutan hukum yang diajukan terhadap perusahaan. Ketiga orang ini membayar mahal untuk ambisi profesional mereka, dan tidak hanya kehilangan kepercayaan dari mereka yang menghormati mereka, tetapi juga harus mengeluarkan banyak uang, dan dalam dua dari tiga kasus, bahkan menghabiskan waktu di penjara.

Meskipun demikian, ambisi tetap menjadi fenomena yang terus gunjingkan terhadap imajinasi banyak orang, terutama di negara seperti Amerika Serikat. Ketertarikan akan kemenangan dapat dilihat setiap malam di televisi dalam berbagai acara, seperti *"America's Next Top Model,"* dan *"Dancing with the Stars"*, di Indonesia sudah menjamur acara-acara sejenis yang mengadopsi acara TV luar negeri seperti : Indonesian Idol, D'Academy, Sing Like A Star dan lain-lain. Apa yang harus kita sadari ketika mempertimbangkan tingkat keberhasilan yang tinggi dari program-program semacam itu adalah kenyataan bahwa subjek pertunjukan sebenarnya tidak terlalu penting. Sensasi terbesar adalah proses menang dan kalah: ketegangan abadi dan identifikasi yang kita bangun dengan beberapa di antara mereka yang ada di layar. Sebuah survei, yang diadakan oleh *National Opinion Research Center* di University of Chicago, yang berfokus pada apa yang penting dalam membuat kemajuan dalam hidup, menghasilkan bahwa faktor terpenting yang terdaftar adalah "ambisi" (43%), diikuti oleh "kerja keras" (38%) dan "pendidikan yang baik" (36%). Namun, seperti yang disebutkan sebelumnya dalam bab ini dan bab sebelumnya, ambisi adalah kendaraan yang kuat namun berbahaya, yang dapat membawa kemenangan besar, tetapi juga tragedi. Semakin besar ambisi seseorang, semakin tinggi daya serap dirinya, dan ini terjadi dengan mengorbankan segala hal lain dalam hidup.

Studi Kasus 4 : Tangga Ambisius Abraham Lincoln

Catatan: *Abraham Lincoln mendapatkan tempat khusus dalam buku ini dengan menjadi satu-satunya orang yang studi kasusnya dikaitkan di bagian "Soft Skill" dan "Hard Skill". Masing-masing kasus menggambarkan Presiden AS ke-16 dalam sudut pandang yang berbeda, sehingga mencegah terlalu banyak informasi yang tumpang tindih*

Abraham Lincoln dipuji oleh banyak orang sebagai salah satu presiden terbaik yang pernah dimiliki Amerika. Ia lahir di Kentucky, tetapi menghabiskan sebagian besar masa kecilnya di Indiana. Jalannya untuk menjadi presiden ke-16 negara bukanlah tempat tidur mawar. Tumbuh di awal 1800-an berarti bahwa pendidikan formal tidak dianggap sebagai kebutuhan, dan Abe muda harus mendidik dirinya sendiri. Sekolah formalnya berlangsung kurang dari setahun, tetapi Lincoln bertekad untuk mempelajari semua yang dia bisa. Dia melahap setiap buku yang bisa dia temukan. Ayahnya adalah seorang petani buta huruf dan tukang kayu, dan ibunya, sama-sama tidak berpendidikan, meninggal ketika dia baru berusia 9 tahun. Keadaannya tidak menjanjikan, dan tidak ada orang

yang ingin memoles permata tersembunyi dalam diri Abraham muda. Dia harus melakukannya dengan ambisinya, dan dia punya banyak itu! Sebagai seorang anak, Abe dikenal suka membaca saat teman-temannya bermain (Waugh, 2009). Beberapa orang menganggapnya malas dan berusaha menghindari kerja paksa yang diharapkan dari seorang anak laki-laki yang tumbuh pada masanya. Saat memasuki masa remajanya, dia melakukan tugas-tugas yang diharapkan darinya, yang membuatnya sangat tegap dan atletis, dan agak terampil dalam menangani kapak. "Lincoln melakukan upaya luar biasa untuk memperoleh pengetahuan saat bekerja di sebuah pertanian, membelah rel untuk pagar, dan menyimpan di New Salem, Illinois" (Abraham Lincoln, nd).

Pemuda kurus dan tinggi yang mengesankan akhirnya menjadi seorang pengacara, dan belajar sendiri untuk menjadi komunikator yang hebat, dipahami dengan baik oleh bangsawan dan orang miskin, berpendidikan tinggi dan sama-sama tidak terpelajar. Keterampilan komunikasinya segera menariknya ke arena politik, dan dari tahun 1834 hingga 1846 ia menjabat sebagai anggota Dewan Perwakilan Illinois. Sementara beberapa orang sezaman Lincoln meremehkannya karena latar belakangnya yang sederhana, Lincoln bukanlah orang yang mudah dikalahkan. Ambisi dan wawasannya tidak mengizinkannya. Keberhasilan Lincoln dalam politik dapat dikaitkan dengan pemahamannya yang mendalam tentang sifat manusia (Blumenthal, 2012). Mitra hukumnya, William H. Herndon, menggambarkan kinerja Lincoln dalam kehidupan sebagai berikut: "Ambisinya adalah mesin kecil yang tidak dapat berhenti." (Blumenthal, hal.33). Ambisi inilah yang mendorong Lincoln untuk kembali ke politik pada tahun 1854 setelah beberapa tahun mundur ke kantor hukumnya. Dia terusik oleh perkembangan zaman, dan terutama oleh keyakinannya bahwa perbudakan harus dihentikan agar tidak menyebar lebih jauh ke seluruh negeri. Pada saat dia kembali, Abe sudah siap untuk membangunkan suatu bangsa, dan dia dengan bersemangat memasuki perdebatan. Pada tahun 1858, Lincoln melawan Stephen A. Douglas untuk menjadi Senator. Dia kalah dalam pemilihan, tetapi dalam berdebat dengan Douglas dia mendapatkan reputasi nasional yang membuatnya memenangkan nominasi Partai Republik untuk Presiden pada tahun 1860 (Abraham Lincoln, n.d.).

Ambisi politik Lincoln tidak terfokus pada diri sendiri: itu didorong oleh apa yang dia anggap sebagai panggilannya untuk menyelamatkan negara sedemikian rupa sehingga perbudakan akan menjadi fenomena yang punah. Secara umum, sifat ambisius Lincoln menjadi motif mengemudi yang konstan dalam hidupnya. Selera

humornya, tidak sedikit pun humor dirinya, dan pencariannya yang tak pernah terpuaskan untuk belajar, membawanya ke ruang legislatif, salon, pertemuan politik, pesta sosial, ruang sidang, dan tempat di mana ia mungkin bisa belajar sesuatu. Dia menyukai kesempatan melakukan percakapan politik yang baik dengan sesama politisi.

Fakta bahwa Lincoln dapat menggunakan ambisinya sebagai keterampilan bertahan hidup dapat diturunkan dari kenyataan bahwa ia menderita banyak kerugian dalam hidup, namun tidak pernah menyerah. Dia berurusan dengan kematian ibunya ketika dia baru berusia sembilan tahun, cinta pertamanya Ann Rutledge ketika dia berusia 22 tahun, dan putranya Eddie 1 bulan sebelum berusia 4 tahun, pada tahun 1850. Bahkan ketika dia menjadi presiden, dia tidak bebas dari tragedi: perjuangan untuk menjaga negara tetap bersama dan menghapus perbudakan adalah hal yang sulit dan menyiksa. Dia kehilangan banyak teman dalam perang saudara yang meletus, dan kehilangan putranya yang berusia 11 tahun Willie karena tifus pada tahun 1862. Lincoln terpilih kembali pada tahun 1864, sangat bertentangan dengan harapannya sendiri, tetapi dibunuh 1 tahun kemudian, pada tanggal 14 April 1865 (Jumat Agung) oleh John Wilkes Booth, mata-mata konfederasi dari Maryland. Orang yang mendorong penghapusan perbudakan membayar mahal namun secara historis layak untuk wawasannya yang ambisius.

Pertanyaan Kasus

1. Menurut Anda, apa sifat dan / atau karakteristik pribadi Lincoln yang membuatnya begitu ambisius?
 2. Diskusikan beberapa keuntungan dan kerugian yang dialami Lincoln sebagai akibat dari ambisinya? Jika perlu, silakan terlibat dalam beberapa bacaan tambahan tentang pria itu.
 3. Apakah ambisi Lincoln layak ditinjau kembali? Tolong jelaskan jawaban Anda.
-

Bahan Diskusi

1. Ambisi didorong oleh sifat-sifat pribadi, seperti tingkat ketelitian Anda, seberapa ramah Anda (ekstraversi), keadaan emosi Anda (neurotisme), dan kemampuan mental umum Anda. Harap pertimbangkan tingkat ketelitian, ekstraversi, neurotisme, dan kemampuan mental umum Anda sendiri, dan jelaskan bagaimana Anda menggunakan sifat-sifat ini dalam menetapkan tujuan yang ambisius?
2. Bagaimana perasaan Anda bahwa ambisi Anda telah didorong atau dihambat sejauh ini? Meninjau pengaruh gender pada ambisi dalam bab ini: apakah Anda merasa gender Anda berkontribusi pada dorongan atau hambatan ini? Tolong jelaskan.
3. Baca bagian tentang ambisi negatif dan positif, lalu berikan contoh masing-masing, baik dalam kehidupan Anda sendiri, dari orang yang Anda kenal, atau dari penelitian? (Sekitar 150 kata minimum per contoh)
4. Bab ini membahas enam area masalah pribadi dalam menjadi ambisius: (1) kurangnya fokus, (2) kehilangan kendali, (3) kekuatan menjadi kelemahan, (4) efek psikosomatis, (5) gila kerja, dan (6) kehilangan kebahagiaan. Harap renungkan setiap area masalah ini, dan pilih mana dari enam area masalah saat ini atau yang dapat diperkirakan yang mungkin memengaruhi Anda. Jelaskan jawaban Anda (sekitar 300 kata)?
5. Manakah dari empat kelemahan profesional ambisi yang Anda anggap paling bermasalah? Pernahkah Anda menjadi korban dari empat kelemahan ini? Jika ya, jelaskan? Jika tidak, pilih satu atau lebih dari empat kelemahan ini dan jelaskan bagaimana Anda akan menghindarinya jika Anda pernah menjadi pemimpin dalam lingkungan profesional

Ringkasan Bab

Bab ini bertujuan untuk menyiapkan panggung untuk pemahaman yang lebih dalam tentang cara-cara ambisi bisa digunakan untuk kemajuan.

- Ambisi adalah keinginan yang kuat untuk mencapai kemajuan, kehormatan, atau kekuasaan. Ini didorong oleh ciri-ciri pribadi, seperti tingkat ketelitian, seberapa ramah (ekstraversi), keadaan emosional (neurotisme), dan kemampuan mental umum.
- Ambisi muncul atas dasar karakteristik pribadi dan pandangan seseorang terhadap dunia. Orang yang ambisius biasanya ingin mendapatkan pendidikan yang tinggi, pekerjaan yang bergengsi, dan penghasilan yang besar.
- Ambisi tidak boleh disamakan dengan aspirasi dan tujuan. Sementara aspirasi dan tujuan biasanya menargetkan pencapaian satu pencapaian tertentu, seperti lulus dari

perguruan tinggi, atau mendapatkan pekerjaan yang diinginkan, ambisi lebih bersifat kebiasaan: ambisi itu berulang selama hidup dengan fokus yang berbeda.

- Ambisi positif digambarkan sebagai orang yang kompeten, namun dengan enggan mengambil posisi kekuasaan, dan melakukannya terutama dengan tujuan untuk mencapai kemajuan komunal.
- Ambisi negatif tampil condong pada mementingkan diri sendiri, terlalu agresif dan ingin mendapatkan kekuasaan.
- Orang yang ambisius melihat peluang di mana orang lain melihat tantangan, dan mereka terus mencoba memperluas keterampilan dan koneksi mereka untuk mengubah peluang ini menjadi kenyataan.
- Beberapa pola pikir orang yang ambisius adalah, (1) Memperbaiki proses lama yang sudah mapan; (2) mengungguli pesaing; (3) Mempersempit fokus, dan (4) Menemukan pasangan yang cocok.
- Ambisi juga bisa ditanamkan dalam tim, seperti organisasi. Ketika organisasi membangun ambisi kolektif, mereka mengungguli pesaing, bahkan di saat-saat paling menyedihkan.
- Ambisi membawa bagian keuntungannya. Orang yang ambisius umumnya tidak sengsara atau menjadi korban dari sifat ini, yang menunjukkan bahwa mereka dapat mengendalikan ambisi mereka jika mereka mau.
- Beberapa kelemahan ambisi yang penting adalah, (1) kurangnya fokus, (2) kehilangan kendali, (3) kekuatan menjadi kelemahan, (4) efek psikosomatis, (5) gila kerja, dan (6) kehilangan kebahagiaan.
- Beberapa dampak buruk sifat ambisius antara lain : (1) intoleransi (2) manajemen mikro dan kontrol yang berlebihan, (3) meningkatnya ketidakpuasan, dan (4) rusaknya kepercayaan dan reputasi.

Bab 21

Kepemimpinan Global

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami tantangan yang harus di hadapi para pemimpin global
- Memahami lingkungan di era VUCA
- Mendiskusika fungsi *Cultural Quotient* (CQ) sebagai solusi dalam kepemimpinan global

Pendahuluan

VUCA world adalah istilah yang diciptakan oleh Warren Bennis dan Burt Nanus, dua orang pakar ilmu bisnis dan kepemimpinan dari Amerika. VUCA sendiri adalah singkatan dari *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*. Era VUCA menggambarkan sesuatu yang penuh dengan ketidakjelasan, tidak berarah, situasi yang cenderung berubah-ubah dengan sangat cepat yang berasal dari sebab dan akibat yang tidak jelas, yang mana situasi ini sangat ironis. Istilah 'VUCA' berasal dari militer, tetapi istilah ini mulai menjadi lebih relevan untuk bisnis dan masyarakat yang lebih luas ketika kita sampai pada kehidupan yang seperti sekarang, yang mana kehidupan seperti badai ketidakjelasan yang menyerang semua kalangan masyarakat, terutama dalam bisnis.

Volatilitas (situasi yang berubah dengan cepat atau labil), ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas adalah kenyataan yang terjadi sekarang dan akan terus berlangsung sampai ke masa depan. Mau tidak mau, Anda, saya, dia, mereka dan kita semua perlu memaksakan diri untuk beradaptasi pada situasi yang sangat tidak menyenangkan dan tidak nyaman ini

Globalisasi mengubah perusahaan dengan cara yang cepat dan mendasar. Dalam situasi VUCA para leader dituntut untuk memiliki kejelasan visi jangka panjang namun fleksibel dan adaptif dengan durasi tempo respon yang pendek. *Value* dan *outcome* menjadi pegangan untuk membuat keputusan. Visi jangka panjang tetap dipegang menjadi pemandu oleh pemimpin. Namun pendekatan adaptif dan cerdas menjadi pendekatan di lapangan. Pola pengelolaan organisasi yang kaku dan bergantung pada kepastian akan menyulitkan gerak cepat para pelaku lapangan justru menjadi penghambat bisnis bermanuver meraih kesempatan pertumbuhan.

Ada tuntutan tinggi untuk mengintegrasikan responsivitas lokal dan konsistensi global. Untuk ini, orang-orang harus terhubung lintas negara dan para pemimpin harus melibatkan mereka dalam kolaborasi global untuk memfasilitasi proses berbagi pengetahuan yang kompleks. Berdasarkan berbagai contoh, bab ini menggambarkan bahwa *Cultural Intelligence* (CQ/Kecerdasan Budaya) adalah kemampuan yang diperlukan untuk menemukan solusi yang tepat untuk masalah kepemimpinan global. Ini adalah CQ yang memungkinkan para pemimpin untuk merangkul kompleksitas global dan menanggapi beragam gaya manajemen secara bersamaan. Hanya dengan mendamaikan tuntutan yang saling bertentangan, menyelesaikan dilema, dan menanggapi perspektif yang berlawanan, para pemimpin dapat berhasil mengubah tantangan global menjadi energi positif untuk menciptakan peluang.

21.1 Konteks Kepemimpinan Global

Kepemimpinan global didefinisikan sebagai orang-orang terkemuka yang berkiprah di berbagai wilayah di dunia. Para pemimpin global dimana harus melibatkan kelompok pemangku kepentingan dan kolega yang sangat beragam untuk menyelesaikan sesuatu. Mereka memimpin orang dengan melintasi jarak, budaya, zona waktu dan dalam struktur organisasi yang kompleks seperti matriks, atau bahkan struktur jaringan organisasi. Para pemimpin global mampu menciptakan pemahaman yang baik tentang bagaimana menambah nilai menjadi global dan di mana lebih baik menjadi lokal. Mereka mempunyai fleksibilitas gaya untuk memimpin orang-orang dengan harapan yang sangat berbeda tentang kepemimpinan, tetapi juga ketahanan dan keaslian untuk mempertahankan sesuatu. Berlakunya konsep globalisasi saat ini telah membawa konsekuensi yang sangat luas dalam setiap aspek kehidupan manusia tanpa terkecuali, termasuk dalam dunia pendidikan dengan seluruh komponen yang ada di dalamnya. Globalisasi yang terjadi telah meningkatkan interaksi antar budaya, sehingga meningkatkan kemungkinan terjadinya kesalahpahaman, ketegangan dan konflik budaya (Ang, Dyne, & Tan, 2010).

21.1.1 Lingkungan yang Rumit Perusahaan Multinasional

Pada tahun 2004, Metsä-Botnia multinasional Finlandia (sekarang Metsä Fiber) mendapatkan izin dari presiden Uruguay untuk pembangunan pabrik kertas di Sungai Uruguay di sepanjang perbatasan dengan Argentina. Keputusan investasi Botnia telah melalui tahap pemeriksaan cermat terhadap kemungkinan dampak lingkungan dan sosial. Media dan komunitas lokal diberi tahu bahwa hanya ada sedikit dampak lingkungan dan kontribusi positif bagi ekonomi lokal. Proyek ini sangat penting untuk

strategi internasionalisasi Botnia dan diharapkan menjadi investasi asing sektor swasta Finlandia terbesar dan investasi industri terbesar dalam sejarah Uruguay.

Namun, pada akhirnya Botnia harus meninggalkan rencana strategis mereka. Kelompok aktivis di Uruguay dan Argentina segera mulai menentang pembangunan tersebut. Botnia sangat percaya dengan penilaian mereka dan melanjutkan tanpa mempertimbangkan secara serius kebutuhan dan tuntutan para pemangku kepentingan ini. Konflik meningkat antara pemerintah Argentina dan Uruguay dengan keterlibatan Mahkamah Internasional di Den Haag. Pada titik tertentu, konflik begitu banyak di luar kendali perusahaan sehingga rekonsiliasi tampaknya tidak mungkin dilakukan oleh manajemen puncak.

Ini adalah salah satu contoh tantangan kepemimpinan global. Banyak pemangku kepentingan yang berbeda terlibat dengan kepentingan dan pendekatan yang sebagian saling bertentangan. Ini menggambarkan bagaimana globalisasi memiliki konsekuensi yang luas bagi perusahaan. Saling ketergantungan negara dan keterkaitan pengalaman, pengetahuan, dan kompetensi merupakan sumber peluang besar dengan efek positif pada efisiensi dan pengembangan proyek internasional. Namun, hal ini berjalan seiring dengan tantangan besar, mengingat perbedaan teknologi, metodologi, sosial, dan budaya yang sangat besar antara berbagai pihak, ditambah dengan beragam kepentingan politik.

Kasus ini juga menggambarkan kondisi khas lain dari perusahaan global yang merupakan pertengkaran yang terus menerus dan terus menerus. menyeimbangkan integrasi global dan daya tanggap lokal. Menjadi terpusat dan terdesentralisasi secara bersamaan, menjaga keseimbangan dinamis antara penerapan praktik standar global dan menghormati kebutuhan lokal pada saat yang sama telah diidentifikasi sebagai hal yang penting untuk kesuksesan global (Lane, Maznevski, DiStefano, & Dietz, 2009; Prahalad & Doz, 1986). Contoh ini menunjukkan bahwa bisnis global jauh lebih kompleks dan tidak dapat diprediksi daripada penyelesaian domestik. Pasar global adalah apa yang disebut sebagai lingkungan VUCA (*Volatile, Uncertain, Complexity, Ambiguity*) yaitu : bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan tidak jelas.

Meskipun sejauh ini model manajemen barat telah menjadi gaya manajemen yang mendominasi dalam skenario ekonomi global, telah terjadi pergeseran besar selama beberapa tahun terakhir dengan penurunan relatif di Eropa dan Amerika Serikat serta kebangkitan China dan negara-negara lain di negara berkembang. . Perusahaan

multinasional dari China, India, dan Brasil telah menjadi pemain global yang sangat kompetitif dan telah mengakuisisi merek internasional terkemuka, seperti Lenovo atau Land Rover dan Jaguar. Negara-negara Sub-Sahara secara bertahap maju menuju peringkat teratas dari negara berkembang. Hubungan ekonomi Afrika yang tumbuh dengan ekonomi BRIC, terutama China, sudah dikenal. Banyak negara berkembang melihat ke timur lebih dari barat untuk perkembangan cepat. Bersamaan dengan perubahan global ini, paradigma manajemen baru muncul. Tung (2012) menjelaskan bahwa di Cina ada pengawasan yang lebih intens terhadap praktik manajemen Barat, terutama jebakan mereka, dan karena mereka berlaku untuk lingkungan kelembagaan yang spesifik untuk negara tertentu. Dia meramalkan aliran pengetahuan yang lebih dua arah dari Timur ke Barat dan sebaliknya yang dibedakan dari aliran yang lebih sepihak dari Barat ke Timur yang lazim di masa lalu.

Kami dapat merujuk pada banyak bukti empiris bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola dalam lingkungan global (Gehrke dan Claes, 2014). Globalisasi menuntut keragaman gaya dan praktik manajemen yang dicirikan oleh eklektisisme. Di Brasil, misalnya, gaya manajemen “khas” Brasil dari tahun 1990-an telah mengalami perubahan besar. Oleh karena itu, para pemimpin bisnis harus menanggapi keragaman gaya manajemen secara bersamaan: yang berakar pada masa lalu budaya negara serta gaya dan bentuk ekspresi yang dipengaruhi oleh model Amerika, Eropa, atau Jepang “modern” (Story & Glufke Reis, 2014).

21.1.2 Kompleksitas dan Kepemimpinan Global

Globalisasi telah mengubah konteks kepemimpinan secara signifikan. Para pemimpin global harus menghubungkan orang-orang di berbagai negara dan melibatkan mereka dalam kolaborasi tim global untuk memfasilitasi proses berbagi pengetahuan yang kompleks di seluruh dunia. Ketika para pemimpin bisnis melintasi batas-batas nasional, ada kebutuhan yang semakin meningkat untuk menemukan solusi yang sesuai secara budaya untuk masalah kepemimpinan. Menurut definisi, para pemimpin global dihadapkan pada perbedaan budaya. Apa yang merupakan perilaku kepemimpinan yang sesuai dapat sangat bervariasi di berbagai budaya. Dari studi manajemen lintas budaya kami memiliki pengetahuan yang baik tentang pengaruh budaya pada perilaku dan kinerja kepemimpinan (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004).

Kasus pembukaan menggambarkan bagaimana para pemimpin global Botnia harus merangkul keragaman Finlandia, Uruguay, dan Argentina untuk menjembatani perbedaan

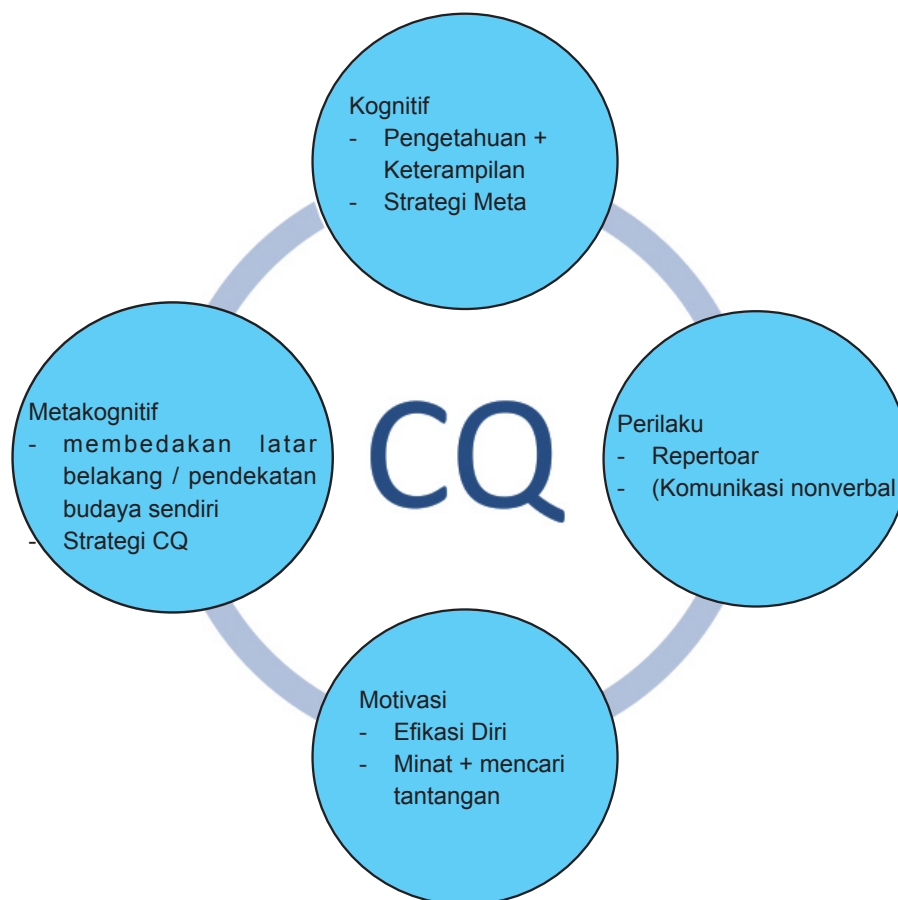
budaya dalam gaya kepemimpinan. Ini adalah pola pikir global yang mendamaikan kebutuhan global versus lokal dan kemauan untuk terbuka dan belajar dari sistem budaya lain (Lane et al., 2009). Literatur menawarkan beberapa kerangka kerja pola pikir global, tetapi tidak ada konsensus yang jelas yang muncul, khususnya dalam hal penelitian empiris (Osland, Bird, & Mendenhall, 2006). Menurut Rhinesmith (1995), pola pikir global adalah cara untuk menjadi daripada seperangkat keterampilan. Ini adalah orientasi yang membuat seseorang memindai dunia dari perspektif yang luas dengan mencari tantangan keragaman yang tak terduga dan secara aktif mencari. Seperti yang dikatakan oleh presiden firma pencarian eksekutif Heidrick & Struggles: di dunia yang terus berubah, Anda harus merasa nyaman menjadi tidak nyaman (Wolstencroft, 2015).

Di antara kompetensi lainnya, pola pikir global membutuhkan refleksi diri dan kesadaran diri yang tinggi. Aspek penting dari kesadaran adalah kemampuan untuk memperhatikan dengan cara tertentu: dengan sengaja, pada saat ini dan tidak menghakimi (Kabat-Zinn, 1994). Namun, kita tahu bahwa manusia lebih suka mencari bukti yang menegaskan harapan mereka, yang menunda realisasi bahwa sesuatu yang tidak terduga akan terjadi (Kahneman & Tversky, 1979; lihat juga Kahneman, 2011).

Pemimpin global harus mengesampingkan pengalaman sebelumnya, skema batin, dan harapan saat mengamati lingkungan di sekitar mereka. Ini akan memungkinkan mereka untuk memperhatikan hal-hal yang seharusnya tidak diperhatikan sebaliknya. Oleh karena itu, para pemimpin global tidak hanya membutuhkan repertoar emosi dan perilaku yang lebih kompleks, tetapi juga kompleksitas kognitif yang jauh lebih tinggi untuk menemukan tanggapan yang memadai secara kontekstual terhadap tantangan global. Berikut ini, kami ingin mengusulkan konstruksi. Kecerdasan Budaya (CQ) sebagai alat untuk memperdalam pemahaman kita tentang bagaimana kecenderungan kognitif, motivasi, dan perilaku seseorang berdampak pada kemampuannya untuk mengembangkan pola pikir global (Lovvorn & Chen, 2011). Berdasarkan penelitian Earley dan Ang (Earley & Ang, 2003; Van Dyne, Ang, & Nielsen, 2007), konstruksi CQ memperoleh minat yang meningkat juga di kalangan praktisi, karena membantu untuk memahami bagaimana individu beradaptasi dengan masukan kontekstual baru berdasarkan tentang paparan lingkungan yang tidak dikenal.

21.2 Pemahaman Global Melalui Kecerdasan Budaya

Mampu mengembangkan dan mengelola hubungan secara efektif merupakan prasyarat utama untuk segala jenis kepemimpinan. Kunci kepemimpinan global adalah mengelola hubungan dalam menghadapi ekspektasi yang saling bertentangan. CQ memerlukan kapasitas untuk menguraikan, menafsirkan, dan mengintegrasikan perilaku rasional dan emosional, sambil memahami makna yang lebih dalam dan memahami interaksi global (Ang et al., 2007). Pemimpin dengan CQ tinggi mampu beradaptasi dengan lingkungan global baru dan berinteraksi secara efektif dengan orang-orang dari budaya yang beragam. Menurut penulis, CQ terdiri dari empat dimensi utama (Gbr. 21.1).



Gambar 21.1 *Dimensi kecerdasan budaya (CQ)*

21.2.1 Kecerdasan Budaya Kognitif

Apa artinya mengatakan "ya" di arena global? Pemimpin dengan CQ kognitif tinggi mampu menganalisis dan memahami persamaan dan perbedaan gaya komunikasi lintas konteks budaya. Di Asia, mengatakan "ya" sebenarnya tidak selalu berarti sama seperti di kebanyakan negara Barat. Artinya bisa jadi "Aku mendengarmu", "Aku mendengarkan",

“mungkin”, “ini tidak mungkin”, atau bahkan “tidak”. Komunikator global yang efektif harus tahu bahwa dalam budaya Asia yang tidak langsung dan implisit, seseorang menghindari untuk mengatakan “tidak” karena hal itu menciptakan konfrontasi dan potensi kehilangan muka untuk salah satu atau kedua lawan bicara. CQ kognitif pertama mengacu pada fakta spesifik konteks, seperti pengetahuan tentang sistem sosial, ekonomi, dan hukum dalam berbagai budaya (Ang et al., 2007). Kedua, ini berfokus pada pengetahuan tentang nilai budaya lain dan sistem kepercayaan serta cara berpikir psikologis. Contoh berikut akan mengilustrasikannya.

Saat membersihkan lahan untuk pembangunan pabrik baru di Thailand, sebuah perusahaan kimia internasional harus berhenti bekerja selama beberapa hari karena beberapa kecelakaan terjadi di lapangan, dan para pekerja Thailand menolak untuk terus bekerja. Di mata para pekerja Thailand, kecelakaan berarti bahwa arwah yang mendiami lapangan tidak puas. Upacara dengan para bhikkhu harus diselenggarakan untuk menenangkan roh, dan “rumah roh” harus dibangun agar roh dapat tinggal. Setelah itu, pekerjaan bisa dilanjutkan.

Sushila adalah pemimpin proyek di anak perusahaan multinasional Jerman di India. Rekan-rekan Jermanya di kantor pusat menganggapnya sebagai pengusaha wanita India yang kompeten, berorientasi pada fakta, dan kebarat-baratan, tetapi bingung ketika mereka mengetahui bahwa dia mengadakan perjodohan. Manajer senior wanita India lainnya bekerja untuk perusahaan multinasional Prancis. Supervisornya yang berkewarganegaraan Prancis menghargai dia sebagai manajer yang tangguh, tegas dan kompeten, namun dia merubah penilaiannya ketika melihat dia dengan penuh kepatuhan menyajikan dan melayani makan malam kepada suaminya di rumah. Sang supervisor memutuskan untuk tidak menawari promosi pekerjaan padanya.

CQ kognitif tinggi membantu para pemimpin membentuk ekspektasi yang lebih akurat, sehingga mereka cenderung tidak salah menafsirkan perilaku yang berbeda secara budaya. Mengetahui lebih banyak tentang asumsi budaya India yang mendasari akan membantu manajer Barat untuk tidak menganggap perilaku orang India sebagai kontradiksi. Mengungkap India dari sudut pandang orang dalam, dia akan memahami bahwa tradisi dan modernitas dapat hidup berdampingan dengan baik di India, dan bahwa wanita dalam konteks India merasa nyaman melakukan banyak peran.

Contoh kasus diatas menunjukkan bagaimana mengambil perspektif budaya yang berbeda menjadi penting bagi para pemimpin global. Fang (2005) menggunakan sistem filosofis Tiongkok kuno Yin Yang untuk menangkap perilaku budaya yang kompleks, hibrida, dan paradoks. Alih-alih mencoba memahami perilaku orang India melalui pendekatan "salah satu / atau" yang terpolarisasi (baik modern maupun tradisional), ia menyarankan pemikiran yang lebih dialektis. Dalam perspektif Yin Yang, semua budaya nasional berbagi seperangkat nilai yang sama tetapi berbeda dalam cara setiap budaya mengekspresikan nilai-nilai ini pada waktu tertentu. Mereka semua secara inheren memiliki orientasi nilai paradoks, merangkul sifat yang berlawanan. Konteksnya yang membuat nilai-nilai tertentu lebih menonjol daripada yang lain. Di rumah, para manajer wanita berperilaku seperti cara tradisional India, di kantor mereka berperilaku seperti bisnis kebarat-baratan. Menurut Fang, budaya tidak stabil di sekitar kumpulan nilai-nilai tertentu, tetapi dinamis. Oleh karena itu ketegangan seputar nilai-nilai paradoks dapat ditemukan di budaya Barat dan Timur (Fang, 2005).

Membatasi diri kita sendiri hanya untuk membandingkan budaya pada dimensi yang terbentuk sebelumnya tidak akan cukup dalam konteks global yang cepat berubah. Jangkauan global perusahaan multinasional mendorong tingkat konvergensi tertentu dalam gaya manajemen dan membutuhkan pandangan budaya yang lebih dinamis. Faktanya, kita dapat mengamati semakin banyak bentuk hibrida dari gaya manajemen, yang tercipta bersama dalam interaksi, di mana kedua individu menyesuaikan dan mengubah gaya dan perilaku mereka untuk membangun landasan pemahaman yang sama.

21.2.2 Perilaku Kecerdasan Budaya

Livemore (2011) mendefinisikan kecerdasan budaya sebagai kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam berbagai konteks budaya yang bervariasi. Kecerdasan Budaya merujuk pada kemampuan individu dalam memahami, berpikir dan berperilaku secara efektif dalam situasi-situasi yang bercirikan perbedaan antar budaya (Ang., et.al., 2008). Menurut Ang, dkk. (2014), kecerdasan budaya ini mirip dengan kecerdasan sosial dan kecerdasan emosional. Ini berarti seseorang dapat menggunakan perilaku verbal dan nonverbal yang sesuai dalam konteks budaya tertentu. Ini dapat mencakup penggunaan suara dan nada, tetapi juga pengaturan waktu yang tepat, jarak fisik, dan kode pakaian. Pemimpin dengan CQ berperilaku tinggi tahu bagaimana menyesuaikan bahasa dan perilakunya dengan tuntutan situasi. Dalam contoh berikut, kita melihat bahwa para pemimpin harus mengamati terlebih dahulu, untuk menghindari jebakan.

Pers Korea mengomentari foto pers presiden Amerika Serikat yang berbicara dengan Perdana Menteri mereka di telepon dengan kaki di atas mejanya. Di mata mereka, itu menunjukkan kurangnya rasa hormat.

Saat duta besar Swedia bertemu dengan Perdana Menteri Iran, dia difoto dengan menyilangkan kaki, dengan telapak kaki menghadap Perdana Menteri. Pada gambar berikutnya, presiden juga menyilangkan kaki, meski dengan telapak kaki menjauh dari duta besar. Tidak diketahui apakah duta besar mendapat pemberitahuan setelahnya. Di sebagian besar budaya, kaki harus disembunyikan: orang duduk dalam posisi di mana mereka tidak mengarahkan kaki mereka atau menunjukkan sol sepatu mereka kepada lawan bicara, karena ini dapat dianggap menghina.

Kunci bagi manajer global adalah kemampuan untuk menyesuaikan perilaku agar sesuai dengan situasi. Kami melihat ini dengan banyak orang Tionghoa internasional yang menjadi "Tionghoa yang sangat langsung." Meskipun mereka dibesarkan di lingkungan di mana gaya komunikasi tidak langsung dan nonkonfrontasional lebih disukai, mereka secara eksplisit mengubah gaya komunikasi mereka saat bekerja secara internasional. Di Tiongkok orang tidak diharapkan untuk mengkritik atasan mereka secara terbuka, namun paparan internasional terhadap gaya komunikasi lain memberi mereka perspektif yang berbeda (Bjørge, 2014). Berkolaborasi, misalnya, dengan orang Eropa Utara atau Amerika, orang-orang China ini memahami bahwa perlu diubah agar ide-ide mereka dapat dipahami.

Dalam pengertian ini, bahasa bagi para pemimpin global lebih dari sekadar alat komunikasi. Bahasa adalah elemen kunci dalam konstruksi realitas (Romani, Primecz, & Bell, 2014). Perbedaan *multi language* bagi perusahaan global sering kali menjadi kendala pertama untuk keberhasilan membangun sebuah korporasi (Bjørge & Whittaker, 2014). Biasanya bahasa yang digunakan adalah bahasa Inggris. *English as a Lingua Franca* (ELF) adalah alat komunikasi utama antara penutur asli dan non-penutur asli bahasa Inggris. Bahasa Inggris sebagai lingua franca (ELF) mengacu pada penggunaan bahasa Inggris sebagai alat komunikasi umum di antara orang-orang dengan bahasa ibu yang berbeda. Namun hal ini tidak datang tanpa implikasi baik pada tingkat individu maupun organisasi. Menganalisis keuntungan dan ketidaknyamanan ELF, seseorang menemukan bahwa hal itu dapat secara dramatis meningkatkan kolaborasi antar unit (Brannen, Piekkari, & Tietze, 2014).

Tetapi sifat ganda bahasa Inggris sebagai bahasa perusahaan harus dipahami. Penggunaan bahasa Inggris mungkin menyembunyikan distorsi komunikasi dan menumbuhkan perasaan negatif di antara individu yang tidak mahir (eksklusi, frustrasi, kecemasan, atau kehilangan status). Pada saat yang sama, ini bisa menjadi perjuangan komunikasi juga bagi penutur bahasa Inggris sebagai bahasa ibu, karena mereka mungkin merasa dikucilkan dari kelompok non penutur asli yang merasa bahwa fakta bahwa mereka semua berbicara bahasa asing menciptakan ikatan khusus antara mereka.

Kebanyakan perusahaan multinasional (Multinational Corporation/MNC menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa perusahaan yang umum untuk mempercepat transfer pengetahuan. Namun, relatif sedikit yang memperhatikan secara eksplisit sikap peka bahasa dalam kepemimpinan global mereka. Perusahaan otomotif Daimler mulai mengembangkan pedoman global untuk mempromosikan kegiatan pendukung guna meningkatkan tingkat kemahiran bahasa Inggris dan untuk mengintegrasikan strategi bahasa dengan manajemen sumber daya manusia.

Bjørge dan Whittaker (2014) menjelaskan serangkaian praktik terbaik manajemen bahasa yang baik. Untuk memastikan bahwa ELF benar-benar menciptakan kesamaan, mereka menggambarkan strategi untuk interaksi informal, untuk komunikasi tertulis, dan untuk pertemuan lisan, negosiasi, dan presentasi. Melalui proses komunikatif yang efektif kita membangun hubungan dengan orang-orang. Sekali lagi, dalam perspektif global kami mengajak untuk mengambil pandangan yang dinamis, karena setiap individu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang lain. Oleh karena itu CQ perilaku penting, karena kita harus tahu kapan dan mengapa harus beradaptasi dengan gaya komunikasi yang berbeda. Saat berinteraksi, orang memutuskan untuk mengakomodasi yang lain atau tidak, dan karenanya menciptakan kesamaan dan makna bersama (Bjørge, 2014).

21.2.3 CQ Motivasi

Motivational CQ adalah kemampuan untuk menghasilkan energi untuk menghadapi situasi asing atau stres yang terkait dengan interaksi bermasalah (Ang et al., 2007). Motivasi CQ berarti seseorang tertarik pada budaya lain dan merasa percaya diri untuk belajar bagaimana menghadapi lingkungan yang menuntut. Seorang pemimpin dengan CQ motivasi tinggi bersedia dan mampu beradaptasi dengan situasi yang menantang. Ini adalah unsur penting untuk pola pikir global dan mempertahankan kemampuan untuk "merasa nyaman menjadi tidak nyaman". Carlos Ghosn, Ketua dan CEO Renault-Nissan Alliance, adalah salah satu pemimpin sukses yang berpikiran global.

Lahir di Brasil, berkewarganegaraan Prancis keturunan Lebanon, Ghosn sering bepergian untuk mengunjungi pasar utama Renault-Nissan, termasuk Brasil, Cina, India, dan Rusia. Dia membagi waktunya terutama antara Paris dan Tokyo. Ketika dia berbicara tentang pola pikir dan keahlian yang dibutuhkan untuk memimpin perusahaan global, seseorang memahami betapa dia secara intrinsik termotivasi oleh situasi dan tantangan budaya yang beragam. Ditanya tentang kesuksesannya yang luar biasa di Jepang, dia menjelaskan bahwa seseorang perlu mendengarkan dan belajar, dan menunjukkan minat yang tulus pada budaya yang bekerja dengannya, cukup "dengarkan, pelajari dan cintai" (INSEAD, 2008; Osland et al., 2006 ; Stahl & Brannen, 2013).

Namun, pandangan dunia yang dominan dari para pemimpin internasional masih meminimalkan perbedaan budaya (Bennett, 2004). Artinya, mereka mengenali keragaman budaya sebagai "adat istiadat berbeda, tentu saja", tetapi jauh di lubuk hati mereka percaya bahwa "bagaimanapun juga, mereka sangat mirip dengan kita" dan bahwa budaya seseorang mencerminkan elemen universal yang lebih dalam untuk semua budaya. Asumsi kesamaan ini kemudian digunakan untuk menghindari pengenalan pola budaya sendiri, memahami orang lain, dan akhirnya membuat adaptasi yang diperlukan. Situasi yang tidak biasa dirasakan, tetapi ditafsirkan dalam kategori yang sudah dikenal dari pandangan dunia seseorang: "membungkuk, goyang, cium — semuanya hanya menunjukkan rasa hormat" (Bennett, 2004). Ini adalah CQ motivasi yang kuat yang memperluas keingintahuan untuk eksplorasi lebih lanjut dan yang membuat orang merasa percaya diri untuk dapat menavigasi interaksi beragam budaya pada tingkat yang lebih dalam. Jika seorang pemimpin ingin mencapai hasil, dia harus termotivasi untuk memahami dan benar-benar tertarik pada budaya mitra bisnis, dan mau mendengarkan dan belajar.

21.2.4 Kecerdasan Budaya yang Kompleks

Metakognitif CQ berfokus pada bagaimana individu mengatur dan memahami pengetahuan budaya dan bagaimana mereka memilih tanggapan (Ang et al., 2007). Ini menyangkut pendekatan, bukan tindakan aktual dalam menavigasi situasi antar budaya. Ini adalah kemampuan untuk membedakan latar belakang budaya seseorang seperti yang diekspresikan dalam komunikasi seseorang, dan untuk memahami norma budaya apa yang menyebabkan perilaku orang lain. Seorang pemimpin dengan CQ metakognitif yang baik terus-menerus memeriksa apakah tindakannya sesuai untuk konteks budaya tertentu, dan membantu untuk menyadari preferensi budaya orang lain dalam interaksi.

Seorang manajer dengan budaya Asia Timur perlu memberikan kritik kepada karyawannya. Sebagai 'orang Barat', cara alami dan intuitifnya dalam memberikan peringatan/kritik adalah "katakan apa adanya" dengan cara yang sangat langsung dan "jujur". Tetapi sang manajer tahu jika melakukan ini dengan budaya lokal akan berakibat fatal karena karyawan tersebut akan malu. Meskipun hal ini terasa sangat tidak nyaman baginya, dia harus mampu menyesuaikan gaya pemberian kritik menjadi pendekatan yang lebih tidak langsung dan "sopan". Dan ini perlu dia lakukan berulang kali, bahkan jika itu "bertentangan dengan nilai-nilainya".

Dalam budaya yang menghindari konfrontasi atau memberikan kabar buruk, pemimpin harus peka terhadap tanda-tanda lain yang menyertai komunikasi, yaitu konteks komunikasi. Keraguan, keheningan, gugup, atau rasa malu harus dipahami sebagai tanda bahwa ada sesuatu yang salah. Pemimpin global dengan kecerdasan metakognitif kemudian akan menyadari bahwa harapannya sendiri tidak terpenuhi, dan bahwa dia perlu menafsirkan ulang perilaku sendiri dan orang lain. Seperti yang dikatakan Early dan Mosakowski (2004): kecerdasan budaya adalah kemampuan orang luar yang tampaknya alami untuk menafsirkan isyarat yang tidak dikenal dan ambigu seseorang seperti yang dilakukan rekan senegarannya.

21.3 Mengatasi Tantangan Kepemimpinan Global

Ketika para pemimpin bisnis melintasi batas negara, kompleksitas pengelolaan manajemen meningkat secara signifikan. Pesaing, pelanggan, pemangku kepentingan, dan rekan bisnis menjadi semakin berbeda. Ekonomi, aliansi, usaha patungan, dan rantai nilai ditandai dengan saling ketergantungan. Media sosial dan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat berkontribusi pada skenario persaingan dan keterhubungan yang berlebihan ini. Selain itu, perbedaan lintas budaya menambah tantangan pemimpin global. Kami telah mengilustrasikan bagaimana kecerdasan budaya memengaruhi kemampuan pemimpin untuk bertindak lebih berkelanjutan di dunia yang semakin kompleks, global, dan saling berhubungan.

21.3.1 Mengakui Adanya Kompleksitas Global

Mempertimbangkan tantangan global dan masalah terkait, tema utamanya adalah manajemen kompleksitas. Sulit untuk menanggapi tekanan untuk integrasi global dan daya tanggap lokal, terutama karena hal itu menciptakan situasi ketegangan dan dilema yang mendasar. Terserah pada kepemimpinan global yang sukses untuk mengubahnya menjadi energi positif untuk penciptaan peluang.

Salah satu ketegangan khas terkait dengan rasionalitas ekonomi (efisiensi) versus reproduksi sumber daya (keberlanjutan), atau efisiensi versus keadilan (Ehnert & Claes, 2014). Ketegangan khas lainnya disebabkan oleh relativisme budaya. Misalnya, adakah cara di dunia yang mengglobal untuk mematuhi prinsip-prinsip moral yang fundamental, sekaligus peka terhadap perbedaan budaya? Apakah standar moral universal dalam bisnis global benar-benar ada masih diperdebatkan dengan hangat. Faktanya adalah moralitas itu relatif dengan norma-norma budaya seseorang. Jadi pertanyaan mendasarnya adalah: kapan hal tersebut benar, bukan?

Kontraktor industri minyak dan gas Italia Saipem menancapkan bisnisnya dengan kuat di benua Afrika. Saat membangun fasilitas Nigeria, beberapa manajer mereka terlibat dalam kasus suap. Markas Besar setuju pada 2010 untuk membayar denda sebesar US \$ 30 juta untuk menyelesaikan penyelidikan di Nigeria. Baru-baru ini Saipem kembali dituduh telah menyuap para menteri dan birokrat Aljazair untuk memfasilitasi penyelesaian kontrak senilai miliaran dolar.

Perjuangan melawan korupsi merupakan perhatian internasional yang utama. Namun, suap, dalam bentuk “uang pelumas” atau “birokrasi”, penggunaan “bantuan” sebagai cara memfasilitasi transaksi bisnis, terjadi dalam berbagai bentuk dan tingkat yang berbeda-beda di semua masyarakat. Tantangan utama adalah menemukan definisi yang tepat dari perilaku etis. Mungkin mudah untuk menilai legalitas dari suatu situasi tetapi sangat rumit untuk menarik garis antara perilaku etis dan tidak etis (Donaldson, 1996; Ehnert & Claes, 2014).

Apakah para manajer Saipem yang pada saat menyuap hanya memikirkan manfaatnya bagi perusahaan mereka? Mereka bahkan mungkin tidak menyadari ketidakberlanjutan perilaku mereka, karena mitra Aljazair tampaknya mengharapkan “bantuan” seperti biasa. Kami berbicara tentang relativisme budaya ketika manajer global beradaptasi secara berlebihan dengan nilai-nilai budaya lokal. Namun, perbuatan mereka berdampak negatif pada reputasi Saipem pada akhirnya. Kejelasan moral sering kali kabur di berbagai latar budaya yang berbeda. Ketika para eksekutif global terlibat dalam aktivitas yang tidak etis atau ilegal, hal itu sering kali mencerminkan bentuk relativisme budaya atau politik yang naif: “Inilah cara berbisnis di sini.” Misalnya, manajer dapat menerima suap karena menurut mereka hal itu dapat diterima di negara tuan rumah atau tidak akan diketahui oleh sistem kontrol yang tidak memadai. Di sini para pemimpin harus bertindak sebagai arsitek hati nurani perusahaan. Ini adalah peran pemimpin global yang bertanggung jawab

untuk menetapkan kode perilaku bisnis etis global dengan bertindak sebagai pembuat akal dan pemberi akal dalam organisasi mereka (Ehnert & Claes, 2014).

Seorang manajer puncak di ABB ditanyai apa yang dilakukan perusahaan ketika suap akan dilakukan dalam investasi asing. Jawabannya adalah: "Kalau begitu kami tidak berinvestasi di negara itu".

Ini tidak berarti bahwa pedoman etika universal harus digunakan dengan cara yang kaku. Di ujung lain dari spektrum relativisme budaya adalah imperialisme etis. Kasus berikut ini menunjukkan apa yang terjadi ketika kesesuaian budaya dan situasional dari (dugaan) pedoman universal diabaikan.

Kode etik perusahaan multinasional Amerika tidak diterima dengan baik oleh mayoritas karyawan di anak perusahaan Prancis dan Jerman. Di negara-negara ini, perwakilan tenaga kerja sangat kuat, dan pekerja tidak akan setuju dengan standar yang ditetapkan oleh pemberi kerja tanpa diskusi. Mereka juga keberatan dengan rumusan moralistik dan isu-isu seperti kontrol kehidupan pribadi (Barmeyer & Davoine, 2011).

Penerapan standar, aturan, atau kebijakan global secara tidak kritis pada situasi yang memerlukan penanganan yang peka budaya tidak akan berkelanjutan. Topik kritis lain dari imperialisme etis adalah, misalnya, nepotisme. Apakah secara etika tidak pantas mempekerjakan anggota keluarga? Atau pikirkan pekerja anak: apa yang dilihat sebagai eksploitasi anak oleh sebagian besar mungkin dianggap dapat diterima atau kebutuhan bertahan hidup oleh orang-orang di negara kurang berkembang.

Menurut Donaldson (1996) dan penulis lain, risiko relativisme budaya adalah buta moral. Tetapi imperialisme etis menyebabkan kebencian dan reaksi balik di antara penduduk setempat. Di arena global, kedua ekstrem tersebut cenderung mengarah pada perilaku kepemimpinan yang tidak tepat dan tidak bertanggung jawab. Tantangan bagi kepemimpinan global adalah memutuskan kapan perbedaan budaya itu "hanya berbeda" atau kapan itu salah. Sementara Motorola sangat sukses di Cina, Microsoft tidak begitu sukses.

Ketika Motorola memasuki pasar Cina pada tahun 1987, presiden perusahaan pergi ke sana secara pribadi untuk menemui pejabat pemerintah dan memberi mereka telepon seluler. Motorola berinvestasi di Cina dan menciptakan usaha patungan dengan perusahaan Cina. Mereka menunjukkan rasa hormat terhadap sosial dan budaya bisnis China dan mencoba menyesuaikan budaya organisasinya. Mereka

menunjukkan pemahaman yang baik tentang iklim politik dan berjanji bahwa anggota Partai Komunis China akan mendapat prioritas dalam proses perekrutan.

Bill Gates mengunjungi China hanya satu tahun setelah memasuki pasar pada tahun 1992, dan dianggap meremehkan orang China. Microsoft pada awalnya tidak memulai usaha patungan dengan perusahaan China, dan tidak ingin menyesuaikan budaya organisasi mereka. Mereka menuduh perusahaan China melakukan pembajakan dan memulai tindakan hukum meskipun tindakan hukum adalah pilihan terakhir di China.

Menyatukan perbedaan etika dan emosi negatif yang mungkin terlibat sangat penting untuk mengembangkan hubungan kerja global yang dapat dipercaya. Rekonsiliasi ini membutuhkan waktu dan dalam banyak kasus membutuhkan pendekatan langkah demi langkah yang penuh hormat. CQ membantu para pemimpin untuk mendekati pemangku kepentingan lokal dengan cara yang terbuka dan tidak menghakimi, memahami kebutuhan dan perspektif lokal, dan untuk menanggapi secara efektif tuntutan dan harapan yang sah.

21.3.2 Mengatasi Ketegangan dan Dilema

Ketika pada tahun 2013 pabrik garmen Rana Plaza runtuh, lebih dari 1.100 pekerja tewas, sebagian besar penjahit bekerja meskipun ada risiko keselamatan yang nyata. Sayangnya, baru setelah itu keamanan pabrik di Bangladesh mendapat perhatian yang layak. Sayangnya, peristiwa mengerikan ini juga menekankan tanggung jawab politik dari perusahaan multinasional global yang beroperasi di negara-negara berpenghasilan rendah. Haruskah perusahaan berinvestasi di negara di mana perlindungan lingkungan dan keselamatan tidak terpenuhi?

Lonmin adalah produsen logam grup platinum Inggris yang beroperasi terutama di Kompleks Bushveld di Afrika Selatan. Pada tahun 2012 para penambang Lonmin mencari upah yang lebih tinggi dan melakukan pemogokan. Ketika pasukan keamanan Afrika Selatan menghadapi mereka, 34 pekerja tambang tewas dan 78 luka-luka dalam apa yang kemudian dikenal sebagai pembantaian Marikana.

Kondisi kerja dan kehidupan apa yang menyebabkannya? Haruskah Lonmin memahami seberapa dalam keputusan para karyawannya ketika mereka menyuarakan protes yang memicu peristiwa mengerikan ini? Mungkinkah Lonmin mencegahnya? Apakah hak asasi manusia adalah urusannya?

Kasus ekstrim seperti ini mengarah pada realisasi bahwa HAM memang telah menjadi bisnis bisnis (Wielga, Salcito, & Wise, 2013). Ini menunjukkan bahwa peran pemimpin global harus juga sebagai negarawan dan warga global. Perusahaan global semakin dipaksa untuk memperbesar budaya politik mereka dan menerima perdebatan kapan pun tindakan mereka dapat menimbulkan konsekuensi sosial yang besar. Ini membuka jenis dialog baru, yang mencakup perwakilan baru dari masyarakat sipil, seperti LSM, universitas, agama, dan lembaga internasional.

Faktanya, ada konsensus yang berkembang di antara para pemimpin perusahaan bahwa mengejar tujuan ekonomi saja tidak cukup. Salah satu poin utama diskusi adalah tujuan organisasi bisnis. Semakin banyak perusahaan yang berfokus pada prinsip "triple bottom line", yang juga disebut tiga P: *people, planet, dan profit*. Unilever, misalnya, memperluas tujuan bisnis mereka dengan pemahaman baru tentang kemakmuran ekonomi, perlindungan lingkungan, dan tanggung jawab sosial ketika pada tahun 2010 CEO Paul Polman mengumumkan Rencana Hidup Berkelanjutan 10 tahun dengan target yang ditentukan dengan jelas.

Ketika Polman mengambil alih Unilever pada 2009, dia membuat beberapa keputusan yang berani. Diantaranya adalah komitmen utama untuk keberlanjutan. Dia berjanji untuk memotong setengah jejak lingkungan Unilever pada tahun 2020, dan menggandakan ukuran bisnisnya pada saat yang bersamaan. Meskipun beberapa analis kecewa dengan tingkat pertumbuhan perusahaan, Polman diakui sebagai pemimpin bisnis global dengan yang memimpin perusahaan dengan hati nurani. Ia mengatakan bahwa ini bukan hanya tentang menghasilkan uang, terutama untuk generasi milenial.

Menurut Polman talenta terbaik adalah mereka yang ingin membuat perubahan dalam hidup, mereka yang mencari perusahaan yang memiliki tujuan yang kuat. Ia mengakui bahwa ini merupakan tantangan besar di banyak perusahaan. Kepercayaan rendah dalam bisnis. Kepercayaan pada CEO bahkan lebih rendah.

Ditanya tentang kepemimpinan pribadinya, dia menekankan rasa kebersamaan, untuk bekerja demi kebaikan yang lebih besar. Dia lebih lanjut percaya bahwa saat seseorang menemukan dalam hidup bahwa itu bukan tentang diri sendiri, tetapi tentang berinvestasi pada orang lain, seseorang memasuki keadaan yang lebih mantap untuk menjadi pemimpin yang hebat.

Masih harus dilihat berapa banyak pemimpin lain yang benar-benar akan "menjalankan pembicaraan" tentang tantangan global. Ada contoh positif yang signifikan dari perusahaan

multinasional yang telah berubah. Langkah-langkah penting termasuk penandatanganan perjanjian "bersejarah" tentang hak-hak buruh di Indonesia pada 2011 oleh Adidas, Nike, dan Puma. Nike "belajar untuk melihat transparansi sebagai aset, bukan risiko," menurut CEO Mark Parker. Banyak yang sekarang menganggap Nike sebagai pemimpin dalam keberlanjutan.

Kesimpulan

Kita telah melihat bahwa bersama dengan tren globalisasi yang tersebar luas datanglah tren yang lebih baru, tetapi juga tren yang menyebar yaitu pencarian tanggung jawab dan keberlanjutan (Maak & Pless, 2006). Dua tren utama dalam bisnis internasional ini membutuhkan pemimpin yang cerdas secara budaya: orang yang mampu menilai tindakan yang berbeda sesuai dengan konteks yang sesuai. CQ mendorong orang untuk menafsirkan dan mengevaluasi perilaku dari berbagai kerangka acuan budaya, sehingga tidak pernah ada satu pun yang benar atau salah. Kami telah menunjukkan bahwa para pemimpin global mengetahui bahwa kebaikan atau etika suatu tindakan tidak diberikan oleh prinsip absolut tetapi dibangun oleh manusia yang karenanya harus bertanggung jawab atas realitas yang mereka ciptakan.

Pada saat yang sama, para pemimpin global harus mengingat gambaran besarnya, dengan mempertimbangkan kebutuhan pemangku kepentingan global. Ini membutuhkan lebih banyak dari para pemimpin daripada hanya memahami standar universal dan norma atau kebiasaan setempat. Para pemimpin perlu tahu bagaimana mendamaikan tuntutan yang saling bertentangan, bagaimana memecahkan dilema, bagaimana menanggapi perspektif yang berlawanan, dan bagaimana mengeksplorasi paradoks untuk merangsang perubahan dan pluralitas. Semua ini adalah konstituen penting dari kepemimpinan bertanggung jawab global.

Pada akhirnya, kepemimpinan adalah tentang terus-menerus mengerjakan apa yang ditemukan seseorang tentang dirinya sendiri dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan akan keaslian dan kesadaran diri juga merupakan tema favorit Paul Polman: "Jelas bahwa Anda membutuhkan keterampilan kepemimpinan yang berfokus pada hal-hal seperti kemampuan beradaptasi, ketahanan [dan] pemikiran sistemik. [Tapi] pertama, Anda harus menjadi manusia normal. Jika Anda tidak memahami diri sendiri, Anda tidak pandai memahami apa kekuatan dan kelemahan Anda "(Cunningham, 2015).

Bahan Diskusi

1. Lihat item penilaian CQ Ang (Ang et al., 2007) dan refleksikan di mana Anda secara pribadi mungkin harus mengembangkan kompetensi Anda. Bandingkan pemikiran Anda dengan kolega Anda di kelas.
2. Lakukan riset internet untuk menemukan instrumen penilaian lain yang mengukur kompetensi kepemimpinan lintas budaya dan mempresentasikan hasil Anda di kelas.
3. Kembali ke kasus pengantar perusahaan multinasional Finlandia. Bagaimana Anda mengatasi dilema perusahaan? Diskusikan peran komunikasi internasional dalam membangun konsensus.
4. Apa yang pendapatmu tentang kepemimpinan yang baik? Buat daftar karakteristik dan bandingkan hasilnya dengan rekan-rekan Anda. Diskusikan seberapa besar karakteristik ini bersifat universal secara global atau spesifik secara budaya.
5. Temukan materi di internet tentang Tim Cook, CEO Apple, dan tentang Jong-Kyun Shin, presiden & CEO Samsung Electronics. Diskusikan perbedaan dan komunalitas gaya kepemimpinan mereka.

Ringkasan Bab

- Kompleksitas kognitif, emosional, dan perilaku yang jauh lebih tinggi diperlukan untuk menemukan tanggapan yang memadai terhadap tantangan global.
- Globalisasi hadir dengan kebutuhan yang kuat akan kepemimpinan yang berkelanjutan dan bertanggung jawab.
- Merekonsiliasi tuntutan yang saling bertentangan, menyelesaikan dilema, dan menanggapi perspektif yang berlawanan merupakan unsur penting dalam kepemimpinan global.
- Prasyarat penting adalah pengetahuan mendalam tentang diri sendiri dan kemampuan untuk mengenali dampak perilaku seseorang terhadap orang lain.

Kepemimpinan dan Teknologi Informasi

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami pentingnya TI dalam dunia bisnis
- Menjelaskan implikasi TI dalam dinamika organisasi bisnis
- Menganalisa penerapan TI dan pertanyaan yang perlu dipertimbangkan saat membuat keputusan tentang keahlian internal versus layanan yang dipekerjakan secara eksternal
- Mendiskusikan bagaimana seharusnya para pemimpin memikirkan TI di masa sekarang.

Pendahuluan

Teknologi Informasi telah merambah pada hampir semua aspek kehidupan kita. Banyak dari kita bangun di pagi hari mendengarkan musik favorit melalui ponsel pintar. Sekarang ada dapur pintar dan kamar mandi pintar. Mobil kita sudah diprogram. Kita dengan mudah dan cepat membeli barang apa saja secara online, memesan segala kebutuhan perjalanan secara online, membaca buku-buku online dan banyak berita yang dapat diakses melalui Internet. Kita mengendarai mobil yang memiliki nilai tambah industri elektronik dan TI sebanyak 30-40%. Semua ini membuktikan bahwa setiap industri telah "diserang" oleh TI. Sebagai konsekuensinya, kepemimpinan di setiap organisasi sekarang harus menyadari implikasi TI pada industri atau ekosistem di mana mereka beroperasi dan cara mereka menjangkar ke perusahaan itu sendiri. Perburuan perusahaan dalam peningkatan layanan adalah dengan memperkenalkan inovasi dengan cara yang meningkatkan posisi kompetitif mereka melawan para pesaing. Karena risiko yang terlibat dan waktu yang dibutuhkan untuk munculnya teknologi yang dominan, seringkali pendekatan "*wait and see*" mungkin lebih bijaksana. Saat ini teknologi sudah mendominasi seluruh kegiatan manusia mulai dari berbelanja, membayar tagihan dan bekerja, saking pentingnya sudah banyak perusahaan besar maupun kecil yang sudah memiliki atau menyewa staff khusus TI yang bertanggung jawab akan hal yang berbau TI. Teknologi Informasi menjadi aspek penting dari bisnis apa pun, para pemimpin di semua industri menyadari bahwa TI benar-benar dapat menguatkan industri namun bisa juga menghancurkan perusahaan.

Beberapa dekade yang lalu Porter (1979) menyampaikan analisis yang sangat berpengaruh tentang kekuatan kompetitif dalam suatu industri. Wawasan yang dia berikan dapat diterapkan bahkan sampai hari ini. Kekuatan ini adalah kekuatan pemasok, pembeli, ancaman pengganti, persaingan industri, dan ancaman dari pendatang baru. TI dapat memengaruhi semua kekuatan ini. Mari kita uraikan beberapa contoh di mana dinamika industri sedang diubah oleh perkembangan di bidang TI (Tabel 22.1).

Tabel 22.1 Contoh yang Memicu Perubahan Industri

No	Kekuatan Kompetitif	Contoh
1	Kekuatan Pemasok	TI telah mendefinisikan kembali hubungan antara perusahaan otomotif dan pemasoknya. Penemuan <i>Just-in-Time</i> (JIT) di Jepang, atau avatar barunya, yang dipraktikkan oleh semua perusahaan otomotif besar, sekarang membutuhkan koneksi IT yang erat antara perusahaan otomotif dan vendor mereka.
2	Kekuatan Pembeli	Daya tawar pengecer tradisional telah terkikis oleh akses pembeli ke belanja Internet
3	Ancaman pengganti	Jaringan hotel besar sekarang bersaing dengan properti dan wisma yang lebih kecil yang dapat dipilih pengguna dengan mudah meski lokasinya yang jauh. Secara tingkat ekonomis, yang penting ada akses jalan sangat berpengaruh terhadap pilihan para pelanggan baru
4	Persaingan Industri	Karena banyaknya pilihan yang dapat dilakukan pelanggan dalam memilih vendor yang sesuai dengan kebutuhan konsumen tertentu, terdapat persaingan yang ketat dalam industri jasa seperti komunikasi, transportasi, asuransi, dan sebagian besar industri jasa lainnya.
5	Ancaman Pendatang Baru	Perusahaan dalam industri penerbitan telah mendapat tantangan serius dari perusahaan Internet yang sekarang memiliki akses yang belum pernah terjadi sebelumnya ke pembaca, kebiasaan membaca, dan kebiasaan pencarian di internet. Ini mengharuskan penerbit tidak hanya menjual buku, tetapi juga memberi manfaat bagi para penjaga perpustakaan.

Apa yang dapat kita lihat adalah bahwa seluruh perusahaan jenis apapun (yang mencakup lingkungan kompetitifnya) dapat mengalami perubahan dahsyat ketika gelombang TI menghantamnya. Lebih baik bersikap proaktif dan bangkit mengikuti arus daripada harus berenang melawan arus.

22.1 Meningkatkan Bisnis dengan TI

Di semua titik dalam rantai nilai, ada kemungkinan untuk meningkatkan nilai atau pengurangan biaya melalui penggunaan Teknologi Informasi. Mari kita ambil kasus dari sisi *supply chain* (pengadaan bahan). Beberapa pertanyaan muncul terkait dengan peran informasi dan strategi dalam pengelolaan informasi dalam *supply chain*. Pertanyaan pertama adalah mengenai dengan siapa sebuah perusahaan yang menjadi bagian dalam *supply chain* harus berbagi informasi. Sebuah perusahaan perlu memperkirakan dengan sangat hati-hati untuk menentukan dengan partner yang mana dalam *supply chain* mereka harus melakukan integrasi yang cukup erat, dalam arti kedekatan dalam melakukan kolaborasi, termasuk berbagi informasi (*information sharing*). Tingkat keeratan kolaborasi dan integrasi antar bagian dalam *supply chain* dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang meliputi kemampuan perusahaan, kompleksitas produk, dan budaya perusahaan.

Penggunaan TI dalam mengelola pembelian *supply chain* telah berkembang dengan cepat selama 10 tahun terakhir ini. Penelitian menunjukkan bahwa TI dapat digunakan dalam berbagai aplikasi pengadaan termasuk komunikasi dengan vendor, pemeriksaan harga, dan membuat pembelian dari katalog vendor. Negosiasi vendor juga dapat disederhanakan melalui penggunaan TI. Negosiasi face toface bisa dilakukan melalui TI, yang meliputi penawaran, negosiasi, harga, dan perjanjian. Penggunaan TI lebih populer dalam *supply chain* untuk memproses aplikasi. Penggunaan TI yang paling sering digunakan adalah pengurutan tempat dan status pesanan. Lebih dari setengah penggunaan perusahaan TI untuk tujuan ini. Hal ini telah secara dramatis mengurangi biaya pemrosesan perintah/pesanan. Penggunaan TI dalam proses pengurutan telah mengurangi tingkat error. Kesalahan saat ini mudah dideteksi dengan mudah dan lebih cepat.

Penelitian telah memperlihatkan bahwa penggunaan TI yang paling populer pada era sekarang ini adalah komunikasi yang menyediakan sisa stok yang sudah dibeli pelanggan kepada vendor, atau pemberitahuan untuk menyediakan stok oleh perusahaan ke pelanggan. Hal ini dapat dibuktikan dalam kemampuan perusahaan untuk memberitahu pelanggan mengenai pengiriman pesanan yang *delay* dan kondisi persediaan barang, dalam rangka mengurangi *lead-time* pengiriman dan persediaan barang. Penjadwalan dalam produksi mempunyai model tradisional sedang mengarah menuju SCM (*Supply Chain Management*) yang cukup kompleks. TI memungkinkan perusahaan untuk meminimumkan tingkat kesulitan dalam penjadwalan produksi dengan cara meningkatkan komunikasi antara vendor, perusahaan, dan pelanggan. Penelitian menunjukkan bahwa sebagian dari perusahaan mulai menggunakan TI untuk mengkoordinir program perusahaan dengan

vendor. Selain itu, sebagian dari perusahaan sedang memulai untuk menggunakan TI untuk mengkoordinir jadwal produksi dengan vendor

22.1.1. Dampak Penggunaan TI Pada Dinamika Organisasi

Perkembangan teknologi informasi yang semakin canggih dewasa ini merupakan bagian integral dari semua lapangan bisnis dewasa ini. Tak ada satu pun dunia bisnis yang tidak terpengaruh terhadap pengaruh teknologi informasi yang cepat ini. Mau tidak mau para pelaku bisnis harus bisa mengikuti laju dari perkembangan teknologi informasi yang serba cepat ini jika tidak ingin dunia bisnisnya tertinggal jauh dengan para pelaku bisnis yang lain. Dalam upaya mencapai keberhasilan, maka diperlukan kerja sama dan hubungan yang baik dari semua pihak, tidak terkecuali bagian TI. Atas dasar itu maka diperlukan tindakan pengelolaan yang baik karena pengelolaan TI di perusahaan tidak bertumpu pada satu departemen yang ada dalam organisasi perusahaan.

Untuk mengilustrasikan dampak luas dari perubahan yang dijelaskan di atas, kita lihat apa yang terjadi pada bagian organisasi lainnya ketika Departemen Pengadaan Barang dan Bahan Baku berurusan dengan Departemen Penjualan dari vendor. Seperti yang bisa kita lihat, ada implikasi di seluruh organisasi. Hubungan yang lebih kuat dengan vendor harus "didukung" oleh departemen lain dan semua departemen fungsional harus beroperasi secara serempak. Misalnya, departemen Keuangan mungkin harus mengeluarkan uang untuk pengembangan produk yang sebenarnya dikeluarkan oleh vendor. Berdasarkan praktik sebelumnya dan apa yang diatur SOP, auditor mungkin akan keberatan. Mereka harus mengerti apa yang sedang terjadi! Efek riak seperti itu mungkin sangat besar. Kecuali jika diurus pada waktu yang tepat (dengan dukungan yang tepat dari pimpinan puncak), SOP lama mungkin saat ini tidak berfungsi. Dana untuk pembiayaan tak terduga seperti pembiayaan alat dan prasarana terpaksa dialokasikan untuk pengembangan TI ini. Mungkin ada biaya yang lebih tinggi terkait dengan pengaturan tersebut.

22.2 Penerapan Sumber Daya TI

Penerapan sumber daya TI dilakukan secara bertahap. Secara umum tahapan-tahapan penerapan Teknologi Informasi adalah sebagai berikut :

- (a) Pengujian perangkat keras (*hardware*) dan Sistem Operasi (OS)
- (b) Pengujian perangkat lunak aplikasi (*software*)
- (c) Pengembangan program menggunakan aplikasi *software*
- (d) Pemeliharaan program

- (e) Penggunaan program (misalnya, untuk pendaftaran karyawan baru ke dalam sistem, sistem TI pada laporan keuangan dll)
- (f) Penyimpanan dan pencadangan
- (g) Syarat dan Ketentuan terhadap masalah keamanan
- (h) Review teknologi baru dan uji kompatibilitas

Tahap-tahap di atas bisa jadi tidak linear. Misalnya, keputusan penggunaan hardware (item "a") tidak dapat dibuat tanpa melibatkan keputusan penggunaan *software*-nya (item "b"). Pengembangan sistem IT atau perubahan besar di sistem ini merupakan masalah yang rumit dan semua fase yang disebutkan di atas harus dipahami secara keseluruhan proses. Dalam setiap sisi penerapan TI akan ada perubahan besar yang terjadi. Misalnya, ada jenis OS berbeda yang bersaing satu sama lain. Sebelumnya pilihan OS dibatasi pada beberapa platform penyedia terkenal seperti Microsoft. Namun, terjadi perubahan secara dramatis selama beberapa tahun terakhir. Dewasa ini ada banyak sistem berbasis Linux dan *open software*. Ada juga sistem eksklusif seperti Apple iOS.

Sejalan dengan pilihan ini perangkat *software* juga tersedia dari beragam vendor. Model bisnis dari perusahaan ini terus berubah. Dari penjualan langsung software dengan pembaharuan tahunan, tren file DLL terhadap sistem penggunaan aplikasi secara berkala (katakanlah, tahunan). Mungkin sekarang sudah dibayar aplikasi. Dengan kata lain, penagihan oleh vendor dalam banyak kasus akan dilakukan berdasarkan penggunaan per unitnya. Penggunaan *cloud computing* dan perangkat lunak *portable* di berbagai *platform* banyak digunakan untuk penyediaan sistem TI dan pengolahan data kapan dan di manapun diperlukan. Ada juga alat analitis canggih yang digunakan untuk melakukan analisis pada informasi yang berada di lokasi yang berbeda/format yang berbeda. Ini telah sosialisasikan oleh vendor yang menyediakan tidak hanya sistem perangkat *ready-system* tapi juga analisis data (*big data*).

Penggunaan sistem semacam itu sangat meningkatkan daya saing perusahaan-perusahaan pengguna. Tapi ini ada harganya. Sangat penting bahwa perusahaan pengguna dan kepemimpinan mereka memahami pentingnya perkembangan ini dan caranya daya saing mereka sendiri dapat ditingkatkan.

22.2.1 Milik Sendiri Versus Sewa

Setelah memutuskan untuk menerapkan solusi IT, salah satu hambatan utama untuk menentukan metode penerapan TI. Ada dua langkah dalam menentukan penerapan TI, yakni :

- Memilih teknologi dan sistem informasi yang efektif dan produktif dengan harga relatif lebih murah namun harus dikelola sendiri dengan sumber daya internal, atau;
- Memilih teknologi dan sistem informasi yang efektif dan produktif dengan bantuan *outsourcing/* persewaan

Di sebagian besar sub-sektor di sektor IT kecenderungan ini menuju yang terakhir. Misalnya penyimpanan data. Penyimpanan mencakup beberapa isu utama seperti keamanan dan beberapa poin penyimpanan data; Isu kerahasiaan dan hukum yang berkaitan dengan informasi sensitif tentang pelanggan dan penjual; Masalah operasional seperti *back up* dan *retrieval*; Enkripsi dan berbagai akses hak kepada anggota organisasi yang berbeda; Dan kompatibilitas masalah sistem. Semua persoalan ini membutuhkan perhatian para pakar yang sangat ahli dan sering kali biayanya lebih murah jika hanya mengandalkan pekerja yang ada. Sebuah perusahaan seperti layanan Web Amazon dapat melakukan pekerjaan lebih baik dibanding yang dilakukan orang dalam organisasi. Tetapi keputusan untuk memiliki dan menjalankan aplikasi TI sendiri atau sewa/*outsourcing* dapat menjadi sulit karena biaya variabel tinggi yang berkaitan dengan keputusan *outsourcing*. Ada banyak penyedia lain dalam hal penyediaan teknologi informasi. Penyedia jasa penerapan TI misalnya Zenpayroll, Zenefits, atau Xero. Perusahaan penyedia jasa di bidang Manajemen Penggajian ini kini telah bermetamorfosis menjadi penyedia manajemen tenaga kerja yang lengkap.

22.3 Implementasi Sistem TI Dalam Perusahaan

Implementasi sistem TI adalah aktivitas yang rumit. Saat memperkenalkan sistem atau meningkatkan sistem yang ada, ada masalah besar yang harus dibahas. Untuk memastikan bahwa sistem TI memang membantu organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, pertama-tama penting untuk mempelajari proses bisnis yang ada. Hal ini disarankan agar dapat dilakukan modifikasi pada proses bisnis yang sejalan dengan sistem TI yang diterapkan. Memikirkan sistem TI hanya untuk perusahaan adalah pandangan yang kuno. Saat ini semua orang berbicara tentang lingkungan kerja TI. Perusahaan-perusahaan berbasis TI akan menjangkau pada para pemasok dan pembeli. Dalam kasus seperti itu

ada hak akses penting untuk diberikan secara selektif. Langkah-langkah utama dalam implementasi adalah sebagai berikut:

- (a) pemetaan keseluruhan proses organisasi yang ada
- (b) Analysis
- (c) pemilihan hardware dan vendor
- (d) pilihan software dan vendor
- (e) perencanaan keseluruhan perangkat keras dan perangkat lunak (keputusan sewa rumah)
- (f) biaya implementasi
- (g) rentang waktu untuk implementasi
- (h) analisis keamanan

Langkah-langkah ini juga saling terkait satu sama lain. Semua faktor ini harus saling memperkuat.

22.3.1 Memilih Vendor yang Tepat

Pemilihan vendor berguna untuk memahami bagaimana bidang TI ini beroperasi. Ini akan membantu mengevaluasi vendor TI dengan lebih baik dan mengetahui bagaimana mereka beroperasi. Vendor yang berbeda memiliki kekuatan yang berbeda. Evaluasi dan pemilihan vendor memang merupakan tugas penting. Beberapa vendor mungkin lebih berpengalaman daripada yang lain di satu platform tertentu (seperti, katakanlah, di Windows, iOS, atau *Open System*). Beberapa vendor lain mungkin memiliki pengalaman dalam mengembangkan pengoperasian antar-sistem. Tentu saja, sejauh mana bantuan eksternal yang dibutuhkan akan bergantung pada keahlian internal yang dimiliki perusahaan. Hal ini bagus untuk melengkapi kekuatan tim internal dengan bantuan tim eksternal. Penting juga satu sama lain untuk saling melengkapi dan bersinergi. Sementara tim internal akan dapat menyatukan berbagai persyaratan dan harapan departemen ke dalam sistem dan membantu mengoordinasikan kegiatan antar departemen, tim eksternal harus dapat membawa ide-ide baru, teknologi baru, pengetahuan baru dan kecerdasan tentang apa apa yang perusahaan ingin kembangkan dan tantangan implementasi TI dalam sistem perusahaan. Dan yang terakhir adalah memastikan bahwa sistem baru dapat membantu mencapai efisiensi proses, kecepatan dan akurasi yang lebih besar.

Saat ini umumnya aplikasi TI membutuhkan pengoperasian antar-sistem. Sebagian besar perusahaan jasa dan barang saat ini menggunakan *handphone* atau *seluler mobile*. Vendor harus menemukan solusi yang memenuhi tuntutan ini. Aplikasi *cloud* dan penggunaan

software berbayar sudah menjadi hal biasa. Aplikasi portable yang mudah digunakan dan dapat diakses dimanapun menjadi hal yang lumrah baik secara *online* ataupun *offline*.

Meskipun keamanan sangat penting, tren umumnya mengarah pada karyawan yang bekerja dari berbagai lokasi termasuk dari rumah mereka. Hal ini tidak hanya membutuhkan bantuan teknologi, tetapi juga sikap terbuka terhadap aktivitas karyawan. Di perusahaan seperti Google, sebagian besar kerahasiaan dicapai bukan dengan teknologi tetapi dengan menciptakan budaya kerahasiaan. Namun, jika vendor tidak mengetahui detail perusahaan induk, penting untuk memastikan bahwa vendor menandatangani kontrak untuk menjaga kerahasiaan dan membuat kesepakatan untuk tidak bekerja pada pesaing utama untuk jangka waktu tertentu setelah penerapan. Sekarang ini, bahkan perusahaan yang hanya "standar" mengadopsi TI dan penting untuk memeriksa pengalaman vendor dalam industri tempat perusahaan klien berada. Langkah awal adalah mencari referensi dari klien perusahaan sebelumnya. Ada baiknya menerima tawaran dari vendor untuk bertanya-tanya kepada klien sebelumnya sehingga tim internal mengenal sistem yang ditawarkan.

Satu keputusan penting yang harus dibuat adalah sejauh mana standarisasi dan penyesuaian. Kustomisasi yang lebih tinggi berarti biaya yang lebih tinggi. Banyak perusahaan sekarang lebih memilih produk aplikasi standar dan penyesuaian dilakukan di tingkat anak perusahaan. Ini akan memungkinkan pembaruan siap digunakan. Penyesuaian yang berlebihan pada tingkat yang lebih tinggi akan membuat pembaruan yang mudah diterima menjadi sulit, bahkan tidak mungkin dilakukan. Jadi lebih baik menggunakan aplikasi standar dan menggunakan keluaran dari sistem ini sebagai masukan untuk penyesuaian di tingkat induk dalam organisasi. Jika perusahaan "disandingkan" dengan pemasok dan pembeli mereka sendiri akan menjadi hal yang bermanfaat, hal ini akan lebih mudah dalam pengoperasian antar-sistem sehingga perusahaan tersebut terhubung dengan lancar dengan perusahaan lain dalam rantai nilai.

22.3.2 Petunjuk Penting dalam Penerapan

Penting untuk memastikan bahwa secara internal kepemimpinan perusahaan telah menyediakan lingkungan kerja yang menguntungkan di perusahaan. Ini berlaku untuk penerapan teknologi baru serta peningkatan besar atau perubahan platform. Kesiapan internal mengacu pada tiga bidang yaitu:

- (a) Kesiapan teknis
- (b) Kesiapan keuangan
- (c) Kesiapan organisasi

Untuk dua bentuk kesiapan pertama, kita dapat menerapkan cara-cara rasional untuk mempersiapkan sistem TI. Orang dan emosi terlibat dalam jenis kesiapan ketiga, dan kepentingan yang memadai harus diberikan pada masalah yang "lebih lembut". Kesiapan teknis akan terdiri dari ketersediaan perangkat keras dan perangkat lunak, dan penyebaran tenaga yang berpengetahuan dan terlatih untuk bekerja dengan tim vendor. Kesiapan finansial, seperti istilahnya, berarti menyediakan dana yang cukup pada interval waktu yang tepat. Kesiapan organisasi tidak hanya terdiri dari membuat tim yang tepat tetapi juga mendapatkan dukungan dari anggota organisasi yang akan terpengaruh oleh perubahan tersebut. Di sini, sering kali pendekatan manajemen perubahan dengan komunikasi yang memadai tentang manfaat perubahan dan pelatihan personel untuk mengoperasikan sistem baru harus diterapkan. Tim internal harus bertanggung jawab atas implementasi. Untuk setiap lokasi, penting untuk menunjuk seorang "ketua" yang memiliki tim yang terdiri dari orang-orang "terbaik" yang tidak hanya terampil secara teknis tetapi juga diterima secara sosial.

Penting bagi kepemimpinan untuk meninjau kemajuan implementasi sistem. Adalah penting untuk menanyakan apakah persyaratan yang ditetapkan dari kontrak sedang dipenuhi dan tonggak sejarah dipenuhi. Selama implementasi salah satu aspek kunci yang harus ditekankan adalah keamanan sistem. Rencana terperinci tentang bagaimana akses disediakan dan pada batas akses tingkat apa yang digunakan harus dimonitor dengan cermat.

Tahap implementasi adalah satu di mana pembelajaran yang memadai oleh pengguna teknologi tercapai. Calon pemakai aplikasi TI sering sangat menuntut dan itu terserah kepada tim internal untuk mendapatkan informasi sedetail mungkin. Harus ada pelatihan yang memadai dan lokakarya pengguna yang diadakan sejak awal.

22.3.3 Masalah yang Umum Terjadi Dalam Penerapan TI

Penelitian menunjukkan bahwa beberapa masalah umum yang menghasilkan hasil yang tidak sesuai adalah:

- (a) kurangnya dukungan manajemen puncak,
- (b) dukungan yang tidak memadai dari karyawan dan kurangnya pelatihan,
- (c) dasar yang tidak memadai untuk perubahan dan tujuan yang tidak ditentukan dengan baik, dan
- (d) *scope creep* ; adalah parameter proyek. Ruang lingkup proyek harus diidentifikasi dalam penjelasan rinci mengidentifikasi dan menjelaskan semua point utama dan batas-batas proyek.

Berdasarkan banyak penelitian bahwa dukungan dan pengawasan manajemen puncak merupakan salah satu persyaratan terpenting dalam keberhasilan implementasi TI. Hal ini berarti ketersediaan keuangan, pembentukan tim yang mumpuni, identifikasi tim proyek untuk lokasi yang berbeda dan departemen yang berbeda, sebelum sistem TI menghimpun desakan proses internal untuk diterapkan, menyediakan waktu dan sumber daya yang memadai dari anggota atas tim manajemen / kepala fungsional untuk tujuan tersebut, identifikasi para tenaga terpercaya untuk tujuan tersebut dan perbaikan tonggak sejarah untuk presentasi pekerjaan yang telah dilakukan dan terakhir demonstrasi hasil implementasi pada fase proyek yang berbeda.

Masalah lain yang muncul adalah peran serta dari karyawan. Implementasi TI harus didahului dengan pemahaman tentang tidak hanya manfaat tambahan dengan memiliki teknologi baru tetapi juga manfaat lain yaitu penghematan waktu dan tenaga. Ada banyak persiapan di tingkat organisasi yang diperlukan sebelum penerapan sistem. Penting untuk mendefinisikan dengan jelas tujuan dari keseluruhan latihan. Ada kebutuhan untuk menyampaikan kepada anggota organisasi jenis informasi dan pendukung keputusan yang akan tersedia dengan sistem baru. Jika semua ini tidak diartikulasikan dengan jelas, maka akan ada dukungan yang cukup yang akan menimbulkan masalah di kemudian hari dalam implementasi. Seringkali, berdasarkan pengalaman menunjukkan bahwa banyak akan banyak perubahan dalam format pelaporan dan bahkan proses bisnis pada saat implementasi atas permintaan vendor TI. Jika perubahan pada jaringan *ad hoc*, penambahan dan penghapusan dilakukan sedemikian rupa, dampak dari perubahan tersebut pada semua departemen organisasi mungkin tidak terlihat. Hasilnya seringkali bisa menjadi bencana. Beberapa departemen mungkin menganggap perubahan seperti itu sewenang-wenang yang dapat menyebabkan hambatan implementasi. Harus ada tambahan waktu dan upaya yang memadai untuk memahami proses secara keseluruhan, perhatian terhadap detail, dan dukungan dari semua departemen dan unit organisasi yang akan terdampak. Tim pelaksana tidak harus terdiri dari anggota yang berpengaruh, baik dalam hierarki formal maupun jaringan informal. Memahami dinamika organisasi secara keseluruhan merupakan aspek penting dalam mengembangkan tim implementasi.

Setiap orang harus selalu menyadari tujuan yang ditetapkan untuk sistem TI. Ini bisa menjadi titik di mana orang akan berdiskusi dan mengadakan pertemuan, bahkan jika mereka mewakili departemen yang berbeda dan jaringan informal yang berbeda. Ketika tujuan menjadi penting dan ternyata menjadi pedoman agar semua kegiatan implementasi dapat berpadu, otomatis akan terjalin harmoni. Untuk memastikan kelancaran kerja antara berbagai kelompok, penting untuk menghindari *scope creep*. Bagaimanapun, ruang

lingkup proyek TI tidak lain adalah rincian tujuan. Ini adalah cara untuk menggambarkan batasan dari apa yang dapat diharapkan sebagai hasil. Batasan yang ditetapkan oleh lingkup proyek perlu diingat terus-menerus untuk menghindari pelanggaran dalam ruang lingkup proyek.

22.4 Mempertahankan Sistem TI di Perusahaan

Setelah mengimplementasikan sebuah proyek TI, tugas selanjutnya adalah mempertahankan sistem dan membuat sistem tersebut memberikan apa yang diharapkan. Pada tahap ini, penting untuk memastikan hal-hal berikut:

- (a) Pemeliharaan sistem secara efisien dan mendapatkan hasil yang diharapkan
- (b) Menyadari perkembangan dalam domain TI yang selanjutnya akan membantu perusahaan dan menindaklanjutinya
- (c) Menyelektir apa yang dilakukan pesaing dan rekanan (pemasok dan pelanggan) berkenaan dengan TI untuk bisnis mereka dan bagaimana hal ini membentuk peta persaingan

Semua tugas ini tidaklah mudah untuk dijalankan. Secara tradisional, peran departemen TI adalah sebagai mitra vendor untuk implementasi, dan selanjutnya, sebagai pengelola sistem TI. Peran melacak informasi tentang perkembangan baru dalam TI, dan bagaimana hal ini memengaruhi perusahaan penyedia (vendor), sebagian besar diserahkan kepada pertemuan antara pemimpin perusahaan dengan pemasok industri TI. Namun belakangan ini portofolio TI telah ditingkatkan ke level yang lebih tinggi. Gejala ini adalah munculnya *Chief Information Officer* (CIO) memainkan peran kunci dalam organisasi. Saat ini CIO sering menjadi anggota Dewan Direksi Perusahaan. CIO juga harus memeriksa perkembangan TI di seluruh industri, dan bukan hanya perusahaan itu sendiri. Hubungan erat yang terjadi di antara organisasi di sepanjang rantai pasokan juga mengharuskan perusahaan rujukan untuk memahami apa yang terjadi pada seluruh rantai nilai serta industri. Oleh karena itu, tugas CIO melampaui pengelolaan sistem TI dan memulai perubahan seiring dengan perubahan teknologi. Tugas tersebut juga melibatkan pemeriksaan lingkungan dan menanggapi secara proaktif langkah kompetitif yang dilakukan oleh pesaing perusahaan dan mereka yang berada dalam ekosistemnya yang terdiri dari industri pemasok dan pelanggan. Kepemimpinan di setiap perusahaan harus menyadari perkembangan ini dan harus secara proaktif memulai perubahan baik melalui CIO atau orang lain dalam jajaran kepemimpinan.

22.5 Menghadapi Tantangan TI di Masa Depan

Di sini kita akan membahas pilihan yang dimiliki pemimpin dalam memikirkan dan menangani teknologi. Salah satu caranya adalah dengan menganggap TI hanya sebagai bentuk bantuan untuk proses bisnis utama. Cara lainnya adalah dengan menganggap TI secara fundamental mengubah cara kita memandang sesuatu.

Pandangan pertama didasarkan pada pandangan atomistik tentang dunia. Pemikiran semacam ini berakar pada penerapan fungsional alat yang berbeda untuk mendapatkan apa yang telah ditetapkan organisasi untuk dilakukan. Menurut pandangan ini, berbagai fungsi manajemen (baik pemasaran, keuangan, atau TI) memiliki peran tertentu untuk dimainkan dalam membantu fungsi bisnis utama dalam membeli bahan, memprosesnya, dan mengirimkannya kepada pelanggan. Tentu saja, dalam industri jasa, masukan mungkin tidak berwujud seperti informasi, dan pemrosesan akan berbeda dari proses produksi konvensional dan keluarannya juga mungkin tidak berwujud. Pemikiran masih merupakan salah satu masukan proses-keluaran. Sudut pandangnya, TI hanya akan memainkan "peran subsider" dalam membantu proses bisnis utama. Ini adalah pandangan yang sangat "rasional" yang dengannya penilaian tentang apa yang dapat dilakukan TI dapat dipahami, diprediksi, dan diterapkan secara logis yang akan meningkatkan efisiensi dan penghematan waktu yang diberikan oleh dukungan TI.

Tampilan ini tidak cukup untuk waktu sekarang. Apa yang ditunjukkan oleh akademisi Harvard Zuboff (1988) yang terkenal beberapa dekade yang lalu dapat diterapkan bahkan hingga hari ini. Melalui enam studi kasus, dia menunjukkan bagaimana TI dapat memiliki efek berlawanan pada perusahaan mana pun. Teknologi ini dapat, pada satu titik ekstrim, meningkatkan sentralisasi dan menjaga karyawannya tetap di bawah pengawasan dan menimbulkan suasana ketidakpercayaan. Di sisi lain, ini dapat digunakan untuk mendorong otonomi yang bertanggung jawab dari individu dan semangat kerjasama. Kepemimpinan saat ini harus memahami bahwa TI adalah senjata bermata dua yang dapat digunakan secara konstruktif dan holistik di satu sisi tetapi juga dengan cara yang tidak berfungsi.

Mitos tentang objektivitas informasi yang diakui dipertanyakan oleh banyak ilmuwan sosial. Dalam sebuah buku yang secara provokatif berjudul *"The Social Life of Information"*, Brown dan Duguid (2000) menunjukkan bagaimana melalui proses seperti perantara informasi dan penggunaan informasi secara selektif dan penyebarannya menciptakan "setengah kebenaran" yang seringkali lebih buruk daripada "tidak ada kebenaran" sama sekali. Dengan kata lain, informasi selama perjalanannya dari orang ke orang, atau

departemen ke departemen, dapat diproses dengan cara yang menyembunyikan realitas daripada mengungkapkannya. Kepemimpinan harus menyadari fenomena tersebut dan memperlakukan informasi dengan hati-hati. Berbagai sudut pandang harus dihargai dan diambil manfaatnya dan informasi resmi dikombinasikan dengan informasi "hantu", dll. Hal ini bertujuan agar mendapatkan pendekatan eksperimental tentang apa yang dapat dilakukan oleh perubahan dalam sistem TI. Proyek percontohan memiliki tempat di mana terdapat ketidakpastian dan di mana potensi investasi sangat besar.

Area lain di mana para pemimpin harus menunjukkan kesadaran adalah data besar atau *big data*. Beberapa dekade yang lalu sistem TI menyediakan *support system* dan *expert system*. Sekarang telah terjadi pergerseran. Dunia begitu gampang terhubung. Proses globalisasi dan sejumlah besar informasi yang tersedia di internet saat ini telah membuat sistem pendukung keputusan tradisional menjadi kuno dan tidak sinkron dengan kenyataan. Yang kami miliki saat ini adalah "data besar". Big data adalah istilah yang menggambarkan volume besar data – baik terstruktur maupun tidak terstruktur – yang membanjiri bisnis sehari-hari. Namun bukan jumlah data yang penting. Apa yang dilakukan organisasi dengan data itulah yang penting. Big data dapat dianalisis demi pemahaman yang mengarah kepada keputusan dan gerakan bisnis strategis yang lebih baik.

Pada pembukaan *Press Conference on Open Data Strategy* tahun 2011, Neelie Kroes, yang saat itu menjabat sebagai *Vice-President of the European Commission responsible for the Digital Agenda*, menyampaikan pidatonya yang berjudul "*Data is the New Gold*". Pesannya adalah bahwa pada era digital ini, data telah menjadi bagian yang sangat penting bagi peradaban manusia seperti halnya minyak bumi, yang telah mendapat julukan *black gold*. Pernyataan tersebut disampaikan berdasar fakta bahwa data telah menjadi sumber laba bagi para pelaku bisnis di dunia maya Internet. Mereka hidup dari data yang mereka berdayakan.

Ada teknologi baru lainnya yang harus diperhatikan oleh para pemimpin seperti *Cloud Computing* atau Komputasi awan dan juga masalah privasi. Definisi dari *Cloud Computing* adalah sebuah proses pengolahan daya komputasi melalui jaringan internet yang memiliki fungsi agar dapat menjalankan program melalui komputer yang telah terkoneksi satu sama lain pada waktu yang sama. *Cloud Computing* merupakan sebuah teknologi yang menjadikan internet sebagai pusat server untuk mengelola data dan juga aplikasi pengguna. *Cloud Computing* memudahkan penggunaannya untuk menjalankan program tanpa harus menginstall aplikasi terlebih dahulu dan memudahkan pengguna untuk mengakses data dan informasi melalui internet.

Memang akan banyak kelebihan yang menguntungkan dengan menyerahkan keputusan tentang penyimpanan dan masalah TI lainnya kepada para ahli. Namun, selalu ada beberapa risiko, dalam sistem terpusat yang sepenuhnya berada di bawah kendali vendor. Disini pemilihan vendor menjadi sangat penting. Privasi juga penting. Penyimpanan cloud harus diamankan dengan benar. Kehati-hatian harus diberikan dalam pemilihan vendor yang tepat, pelatihan personel perusahaan, dan membuat cadangan rutin yang aman dengan prosedur operasi standar yang terdefinisi dengan baik

Bahan Diskusi

Pertimbangkan tiga industri pilihan Anda yaitu di sektor teknik, penjualan barang, dan sektor jasa. Untuk masing-masing industri ini :

1. Diskusikan bagaimana TI memengaruhi cara berjalannya sebuah bisnis?
2. Bagaimana TI memengaruhi globalisasi / lokalisasi aktivitas di perusahaan tertentu di masing-masing dari tiga industri yang Anda pilih?
3. Diskusikan bagaimana pelanggan mendapatkan keuntungan dari hal-hal di atas.
4. Perubahan apa yang perlu dilakukan di perusahaan dalam industri memilih untuk bertahan dari "gangguan" yang diciptakan oleh TI? Diskusikan pada perusahaan di tiga industri yang berbeda.
5. (Manakah perusahaan perintis di tiga industri dalam adopsi TI? Bagaimana perusahaan dalam industri yang sama memiliki kesamaan atau perbedaan dalam pendekatan mereka terhadap TI. Diskusikan setiap industri secara terpisah

Studi Kasus

Shoppers' Friend adalah jaringan supermarket yang populer di negara bagian Midwest dan Timur Laut Amerika Serikat. Supermarket telah bersaing dengan ketat dengan supermarket seperti Walmart dengan melayani ceruk pasar khusus. Secara tradisional, ada tiga kelompok strategis utama dalam format ritel.

1. Hypermarket: Ini adalah supermarket besar yang menyediakan bahan makanan dan barang dagangan lengkap dengan area lantai yang luas banyak tempat pembayaran/kasir.
2. Toko Diskon: Di sini harga rendah tetapi pilihan terbatas. Fokusnya adalah pada penjualan dalam volume yang tinggi

3. Toko Kelontong: Toko menyediakan dan menjual campuran barang-barang bahan makanan yang diproduksi pabrik dan produk lokal.

Shoppers 'Friend telah menemukan ceruk yang tidak dapat didefinisikan termasuk yang mana daritiga kategori diatas. Selain menyediakan berbagai macam barang dagangan, Shoppers 'Friend juga menyediakan bahan makanan yang diproduksi secara lokal. Secara keseluruhan, Shoppers 'Friend memiliki nuansa "pasar petani" lokal. Bisnis ini melakukan pengiriman lokal di beberapa daerah dengan kepadatan penduduk tinggi dengan tingkat penghasilan yang rendah. Filosofinya adalah bahwa jika Pizza dapat diantar ke rumah, maka dagangan Shoppers 'Friend juga harus dapat diantar ke rumah. Untuk membuat pesanan dalam jumlah besar, kliennya tunjukkann tentang apa dan bagaimana cara menyimpan bahan makanan. Untuk memajukan pengetahuan tehnologi kepada konsumen, Shoppers 'Friend membuat aplikasi ponsel pintar untuk membantu pelanggan dalam membeli, menyimpan, dan memesan ulang. Sementara Shoppers 'Friend mengawasi para pesaingnya seperti Walmart dan merchandiser dan toko grosir lainnya, ada ancaman yang terus-menerus dari *e-retailer* lainnya. Sebuah survei baru-baru ini di wilayah lokal menemukan bahwa sebanyak 30% dari pangsa pasar potensial telah hilang dari pengecer online seperti Amazon dan Ebay. Ada juga pembicaraan tentang pengiriman ke rumah dari bahan makanan yang tidak mudah rusak melalui pesanan yang dibuat di internet.

CEO perusahaan Mary Thomas jelas tahu sesuatu harus dilakukan. Meskipun perusahaan memelopori Aplikasi untuk mengajak penduduk lokal yang untiuk membeli produk-produk lokal, namun Shoppers 'Friend tetap dianggap sebagai *e-retailer* belaka. Pertemuan dewan berikutnya adalah kesempatan untuk mempresentasikan peta jalan baru kepada Shoppers 'Friend yang akan membuatnya tidak hanya bersaing dengan Hypermarket dan pengecer lokal lainnya, tetapi juga para pemula *e-commerce* yang tingkat pertumbuhannya mengancam semua orang di ruang ritel.

Thomas memutuskan untuk menugaskan Kepala Departemen Informasi, Steve Smith, dengan tanggung jawab keseluruhan untuk memetakan ancaman dan tanggapan yang mungkin muncul dari Shoppers' Friend. Smith memiliki waktu 2 minggu untuk melakukan pekerjaan itu.

Pertanyaan Diskusi

1. Sebutkan kekuatan dan kelemahan Shoppers' Friend di bidang TI.
 2. Dalam diskusi terkait dengan Thomas, Smith diberi tahu bahwa dia ingin Shoppers 'Friends dipertimbangkan sebagai opsi untuk masuk ke bisnis *e-commerce* yang berkembang pesat. Dengan asumsi bahwa manajemen setuju usulan tersebut, buat garis besar keterampilan baru yang harus dikembangkan perusahaan untuk menawarkan layanan *e-commerce* skala penuh.
 3. Apa ancaman dan peluang yang akan dihadapi perusahaan jika memutuskan untuk menjalankan bisnis *e-commerce* pada jalur hijau?
-

Ringkasan Bab

- Di semua titik dalam rantai nilai, ada kemungkinan untuk meningkatkan nilai atau mengurangi biaya melalui penggunaan Teknologi Informasi.
- TI memiliki dampak yang tinggi terhadap dinamika organisasi.
- TI memungkinkan pengurangan biaya transaksional pasar. Selain itu, revolusi TI juga telah menghasilkan hubungan pemasok-pembeli kompetitif yang didorong oleh tawar-menawar untuk digantikan oleh ekosistem yang didorong oleh rantai nilai yang bersaing di antara mereka sendiri.
- Sangat berguna untuk memahami bagaimana sektor TI beroperasi. Ini akan membantu mengevaluasi vendor TI dengan lebih baik dan menemukan cara mereka beroperasi.
- Keputusan penting yang harus dibuat adalah sejauh mana standardisasi dan kustomisasi.
- Penting bagi pimpinan untuk meninjau kemajuan implementasi sistem. Penting juga untuk menanyakan apakah ketentuan kontrak yang ditetapkan dipenuhi dan pencapaian tercapai.
- Pemimpin memiliki beberapa pilihan dalam memikirkan dan menangani teknologi.
- Setelah memutuskan untuk menerapkan sistem TI, salah satu rintangan utama yang harus dilewati adalah dilema apakah akan membeli sumber daya secara langsung atau menyewa layanan.
- Implementasi sistem TI adalah aktivitas yang rumit. Saat memperkenalkan sistem atau meningkatkan sistem yang ada, ada masalah besar yang harus dibahas.

Kepemimpinan dan Perencanaan

Tujuan

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mampu :

- Memahami pentingnya kepemimpinan yang efektif
- Menjelaskan perbedaan kepemimpinan dan manajemen
- Memahami proses perencanaan hubungannya dengan SWOT
- Menganalisa dampak perencanaan dalam kinerja kepemimpinan

Pendahuluan

Fungsi utama kepemimpinan diantaranya adalah menjaga keutuhan dan kekompakan anggota didalam bekerja, serta seorang pemimpin harus mampu dalam memecahkan masalah atau konflik yang terjadi baik yang berasal dari dalam sebuah organisasi atau bahkan masalah yang datang dari luar organisasi. Pemimpin suatu organisasi mempunyai tanggungjawab untuk melaksanakan tugas kepemimpinan dan mencapai sasaran atau tujuan organisasional. Kepemimpinan yang efektif berkenaan dengan pelaksanaan tugas kepemimpinan dan dampaknya pada sasaran atau tujuan organisasional. Kepemimpinan yang efektif berarti pemimpin menunjukkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan sehingga orang-orang (pengikutnya) mau melaksanakan pekerjaan yang mempunyai dampak baik pada sasaran dan tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk menciptakan keberlanjutan dalam organisasi. Hal ini memungkinkan para eksekutif untuk melaksanakan visi dan strategi mereka dalam lingkungan yang bergejolak dan bergerak cepat. Dengan melakukan itu, pemimpin yang efektif dapat mengalahkan pesaing mereka, meningkatkan pangsa pasar, dan memastikan pengiriman barang dan jasa berkualitas di pasar bisnis yang sangat kompetitif. Pemimpin yang memiliki visi dan rencana strategis yang sesuai menciptakan relevansi dan keberlanjutan organisasi.

"Pemimpin dapat mengeluarkan semua memo dan memberikan semua motivasi yang diketahuinya, tetapi jika semua orang tidak melihat pemimpin itu mengusahakan yang terbaik setiap hari, mereka juga tidak melakukannya."

Colin Powell

23.1 Memahami Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah bidang riset dan juga suatu keterampilan praktis yang mencakup kemampuan seseorang atau sebuah organisasi untuk “memimpin” atau membimbing orang lain, tim, atau seluruh organisasi. Literatur para ahli saling beradu argumen dan pandangan, membandingkan antara pendekatan Timur dan Barat dalam kepemimpinan, dan juga (di Barat sendiri) antara pendekatan Amerika Serikat dengan Eropa. Civitas akademika di AS mengartikan kepemimpinan sebagai sebuah proses pengaruh sosial yang di dalamnya seseorang dapat melibatkan bantuan dan dukungan selainnya dalam usaha mencapai suatu tugas bersama.

Almarhum James MacGregor Burns, ilmuwan politik, sejarawan, dan pemenang Penghargaan *Pulitzer* untuk bukunya *Roosevelt: The Soldier of Freedom* (1970), tentang Franklin D. Roosevelt, Presiden ke-32 Amerika Serikat menyatakan, "kepemimpinan adalah satu dari fenomena yang paling banyak diamati dan paling tidak dipahami di bumi" (1978, hlm. 2). Kutipan Burns yang sederhana, namun sangat elegan, merupakan inti dari teka-teki kepemimpinan. Sering kali pemahaman kita tentang kepemimpinan bersifat paradoks. Di satu sisi, kepemimpinan ada di mana-mana. Itu menyelimuti kehidupan pribadi dan profesional kita pada berbagai tingkatan dan situasi.

Di sisi lain, kita sering kali kurang paham tentang arti kepemimpinan. Kepemimpinan seperti cinta : sulit dipahami. Memahami itu jauh lebih bermanfaat daripada mengalaminya (Bennis, 1990). Kepemimpinan juga sangat problematik, terfragmentasi, dan rumit. Pengertian kepemimpinan mencakup berbagai disiplin ilmu: ilmu politik, bisnis dan manajemen, psikologi, seni, sastra, filsafat, dan sejarah. Penelusuran di Google tentang kata "*leadership*" dan sekitar setengah miliar klik muncul, mencakup berbagai bidang dan minat. Banyak buku juga menceritakan kisah tentang kepemimpinan. Jika kita mempertimbangkan edisi ketiga dan keempat dari Bass dan Stogdill's *Handbook of Leadership* (Bass & Bass, 2008; Bass & Stogdill, 1990), kita melihat bahwa edisi ketiga memuat sekitar 7.500 referensi, dan edisi keempat , sekitar 16.000 referensi, lebih dari dua kali lipat dalam waktu kurang dari 20 tahun. Amazon, penjual buku online besar, mencantumkan lebih dari 140.000 buku kepemimpinan mulai dari ilmiah hingga jurnal studi. Sebuah studi tahun 2012 memperkirakan bahwa hanya di Amerika Serikat saja, perusahaan menghabiskan sekitar \$ 14 miliar setiap tahun untuk pengembangan kepemimpinan (Hedges, 2015). Belajar menjadi pemimpin adalah “bisnis besar” tanpa *Return on Investmen* (ROI) yang jelas untuk pelatihan pengembangan kepemimpinan. Intinya, memahami kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi selalu tidak pasti.

23.1.1 Awal Mula Definisi Kepemimpinan

Heifetz dan rekan-rekannya (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009) di *Harvard's Kennedy School* menulis bahwa "Kata '*leader*' (dalam hal ini, adalah seseorang,) berasal dari akar kata bahasa Indo-Eropa '*leit*', nama untuk orang yang membawa bendera di depan tentara yang maju berperang dan biasanya mati dalam serangan musuh pertama kali. Pengorbanannya akan memperingatkan sisa tentara ke medan berbahaya di depan" (hlm. 26). Jika kita menerapkan definisi ini pada kata pemimpin, akan mudah dipahami mengapa banyak orang menolak untuk mengambil alih jabatan kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda. Rost (1993) mengidentifikasi lebih dari 200 definisi kepemimpinan dari 1920 hingga 1990. Definisi awal (1920-1940) berkisar dari kepemimpinan sebagai proses kontrol dan perintah hingga efek kepribadian pada kelompok. Sebagian besar definisi setelah periode ini merujuk pada kepemimpinan sebagai proses pengaruh antara kemampuan pemimpin untuk memobilisasi orang (pengikut) untuk mencapai tujuan. Beberapa definisi tersebut mencerminkan keberuntungan dari konsensus tentang definisi kepemimpinan (Hackman & Wageman, 2005). Mengingat kurangnya konsensus ini, terdapat definisi kepemimpinan paradigma *postindustrial* sebagai definisi operasi dalam bab ini: kepemimpinan adalah "hubungan pengaruh antara para pemimpin dan pengikut yang bermaksud perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama mereka" (Rost 1993. hal. 124). Tanpa pengikut tidak akan ada pemimpin dan baik pemimpin maupun pengikut menginginkan perubahan.

23.1.2 Kepemimpinan dan Manajemen

Banyak buku teks manajemen kontemporer memandang kepemimpinan dan manajemen secara berbeda: beberapa mencantumkan fungsi manajemen sebagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, staf, dan pengendalian tanpa kepemimpinan, sementara yang lain memasukkan kepemimpinan di antara fungsi-fungsi tersebut. Fiedler dan Garcia (1987) memandang kepemimpinan dan manajemen sebagai sinonim. Kotter (1990), di sisi lain, memandangnya sebagai proses yang berbeda dan saling melengkapi yang terdiri dari karakteristik dan aktivitas unik. Kepemimpinan mencakup pengaturan arah dengan menciptakan visi untuk suatu produk, aktivitas, atau organisasi, dengan menyelaraskan karyawan dan sistem, dengan mengkomunikasikan visi dan strategi melalui perkataan dan perbuatan sehingga karyawan memahami visi dan menerima arahan, dan terakhir dengan memotivasi dan menginspirasi karyawan. untuk mencapai visi tersebut. Hasil dari kepemimpinan kemudian adalah penciptaan perubahan yang signifikan untuk memungkinkan organisasi dan karyawannya beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Sebaliknya, manajemen menciptakan hasil yang efektif dan konsisten dan

teratur, dengan perencanaan dan penganggaran untuk mencapai hasil tertentu, dengan mengorganisir dan staf untuk melaksanakan rencana mereka, dan dengan mengontrol untuk memantau hasil dan membuat koreksi yang diperlukan. Jadi, perencanaan adalah hubungan antara fungsi kepemimpinan dan manajemen.

23.2 Visi: Jelas, Ringkas, dan Menarik

Pemimpin yang efektif mengembangkan visi masa depan dengan jelas, ringkas, dan meyakinkan. Visi adalah sumber motivasi dan komitmen internal. Visi memperkuat kemanjuran diri, membantu para pemimpin membuat keputusan yang sulit dan menentukan pilihan untuk mencapai tujuan strategis, dan menyediakan tujuan bersama jangka panjang yang berkelanjutan di antara para pemangku kepentingan organisasi. Saat membuat visi, pertimbangan yang cermat harus diberikan oleh para pemimpin untuk melukiskan gambaran yang realistis, kredibel, dan menarik untuk masa depan. Ketika para pemimpin gagal untuk mencapai ini, proses perubahan sangat tertunda dan direduksi menjadi serangkaian kegiatan atau proyek (Kotter, 2007)..

"Visi tanpa eksekusi adalah halusinasi"

Thomas Edison

23.2.1 Unsur Utama Visi

Bermimpi adalah kemampuan untuk membayangkan dan menciptakan berbagai alternatif tanpa memfilternya sebelum menganalisisnya. Pemimpin adalah seorang pemimpi. Walt Disney, pencipta kerajaan Disney, adalah seorang pemimpi. "Jika Anda dapat memimpikannya, Anda dapat melakukannya" dan "Semua impian kami menjadi kenyataan, jika kami memiliki keberanian untuk mengejar" kata Disney. Mimpinya menjadi kenyataan. Mendiang Steve Jobs bukan hanya seorang pemimpi, tetapi juga seseorang yang "lebih suka berspekulasi dengan impian masa depan Apple" daripada menjadikan Apple tidak lebih sekedar sebuah produk.

Selain membuat visi untuk organisasinya, pemimpin harus membuat pernyataan misi untuk organisasinya yang menjelaskan tujuan organisasi. Pernyataan misi yang efektif menciptakan antusiasme dan komitmen bagi anggota organisasi. Nike, perusahaan multinasional Amerika di bidang sepatu dan pakaian olah raga, memiliki pernyataan misi yang singkat dan jelas: *"bring inspiration and innovation to any athlete in the world"*, sangat jelas visinya yaitu membawa inspirasi dan inovasi semua atlet mana pun di dunia". Di sisi lain, SAP, mega-korporasi perangkat lunak multinasional Jerman, memiliki misi

untuk "*make every customer a best-run business*" - intinya menjadikan setiap pelanggan sebagai mitra bisnis terbaik. Visi tidak bisa hidup sendiri-sendiri. Dibutuhkan komitmen dan keterlibatan pengikut untuk mendapatkan dukungan luas untuk sukses. Visi yang efektif bertumpu pada tiga pilar:

- (1) mengembangkan visi yang menarik untuk memungkinkan orang lain memahaminya dengan jelas, mengadopsinya, dan membagikannya,
- (2) membuatnya diinginkan bagi pengikut untuk memahami visi jangka panjang dan dampaknya bagi mereka, dan
- (3) menciptakan realisme untuk membayangkan (berpikir Lagu Beatle John Lennon) kemungkinan dan komitmen untuk tujuannya. Intinya, visi adalah jelas dan menantang untuk masa depan organisasi yang berkelanjutan.

23.2.2 Kepemimpinan, Perubahan, dan *Status Quo*

Proses perubahan itu konstan. Pikirkan dua spesies prasejarah: dinosaurus dan semut. Yang satu punah, sedangkan yang lain bertahan hingga hari ini, karena berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Orang dan organisasi itu sama. Ketakutan adalah alasan nomor satu anggota organisasi menolak perubahan (ada yang lain). Menerapkan beberapa teori yang lebih dikenal ke organisasi yang mencari perubahan banyak mengurangi perlawanan itu. Lebih dari 50 tahun yang lalu, psikolog sosial Kurt Lewin (1958) mengusulkan model tiga langkah perubahan:

- (1) tidak membekukan,
- (2) menerapkan, dan
- (3) membekukan kembali perubahan.

Selama bertahun-tahun, model sederhana ini telah diadaptasi dan ditingkatkan secara signifikan oleh banyak peneliti manajemen perubahan. Perubahan saat ini melibatkan tantangan adaptif. Sebagai proses yang dinamis dan tanpa akhir, ini bersifat strategis dan evolusioner. Oleh karena itu, pemimpin sebagai agen perubahan harus menggunakan keterampilan dan kapabilitas yang fleksibel, adaptif, dan transparan. Panduan tindakan delapan langkah Kotter (2007) membantu para pemimpin mengubah organisasi mereka.

"Jika Anda tidak berubah, Anda mati"
Leonard Manis

Studi Kasus : Rudy Giuliani dan Peristiwa 9/11

Rudy Giuliani adalah mantan walikota New York City (1994–2001). Dia menunjukkan kepemimpinan yang efektif sebagai walikota kota pada tanggal 11 September 2001, sebagai tanggapan atas serangan teroris 9/11 di World Trade Center (NYC). Dia melakukan pendekatan peristiwa 9/11 dengan cara ini: dia menggunakan metafora tim bisbol dengan kekalahan beruntun. Langkah pertama yang harus diambil tim adalah memenangkan pertandingan. Strategi untuk memenangkan permainan bukanlah untuk menekan anggota tim untuk melakukan *home run* (seringkali jarang dan sangat sulit), melainkan untuk mendorong anggota tim untuk mencapai *single* dan mendapatkan *base*. Dalam banyak kasus, lebih mudah bagi pemain bisbol untuk melakukan serangkaian *single* (satu pukulan base) yang mendorong anggota tim lain berkeliling *base* untuk mencetak skor lari. Intinya, Giuliani percaya bahwa kesuksesan kecil (tunggal) menciptakan momentum dalam bisbol dan organisasi. Dalam bisbol, hal itu mengubah skor permainan, dalam bisnis ia mengubah cara organisasi beroperasi, dan dalam kasus 9/11, hal itu membahas cara kota menangani krisis dan mendapatkan kembali ketenangannya dan akhirnya pulih dari keterpurukan atas serangan teroris di AS. Keberhasilan kecil membantu memicu kegembiraan, keterikatan (nasib), dan kreativitas orang-orang.

23.3 Kepemimpinan dan Perencanaan

Perencanaan adalah yang pertama dan terpenting dari empat fungsi manajemen. Peter Drucker, mungkin pemikir manajemen paling berpengaruh di abad kedua puluh, dikreditkan dengan mengajukan tiga pertanyaan yang sangat menarik tentang perencanaan:

- (1) Di manakah kita sekarang?
- (2) Kemana kita ingin pergi? dan
- (3) Bagaimana kita bisa sampai di sana?

Menjawab tiga pertanyaan sederhana ini memberikan arahan bagi para pemimpin dan karyawan untuk diikuti. Para pemimpin memperkirakan, mengidentifikasi tujuan dan sasaran, menganalisis lingkungan, dan menilai suatu tindakan.

Kami mendefinisikan perencanaan sebagai proses menetapkan tujuan untuk memastikan kinerja organisasi. Sebuah model perencanaan mencakup enam (6) langkah kerangka strategis:

1. Visi (pandangan jangka panjang dari organisasi - visi kepemimpinan),
2. Misi (tujuan bisnis atau organisasi)
3. Tujuan Strategis (3– 5 tahun),
4. Tujuan Organisasi (18-24 bulan),
5. Tujuan Departemen (6-18 bulan), dan
6. Tujuan Tim (6-12 bulan) / individu (30–90 hari).

Pemimpin sering melakukan analisis SWOT sebagai bagian dari proses perencanaan. SWOT adalah akronim dan mewakili S (trengths), W (eaknesses), O (pportunities), dan T (hreats) organisasi. Analisis SWOT membantu para pemimpin dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi situasi lingkungan internal dan eksternal dan berfungsi sebagai panduan untuk membantu melaksanakan visi mereka. Pertanyaan untuk organisasi dapat mencakup, tetapi tidak terbatas pada, apa kekuatan organisasi misalnya :

- Apa makna kepemimpinan yang baik dan karyawan yang berkomitmen?
- Apa kelemahan organisasi? (misalnya, arus kas yang buruk, rantai pasokan yang tidak memadai)?
- Apa saja peluang bagi organisasi? (misalnya, bergabung dengan pesaing, pasar baru)
- Apa saja ancaman bagi organisasi? (misalnya, kemungkinan diperoleh, regulasi berlebihan oleh pemerintah)

"Kepemimpinan tidak boleh dinilai oleh popularitasnya tetapi oleh keefektifannya"
Goffee dan Jones

Latihan : Sebuah Analisis SWOT

Petunjuk

Pikirkan tentang organisasi yang Anda ketahui atau telah Anda baca di dalam pembelajaran. Lakukan analisis SWOT dengan membuat daftar tiga atau empat item untuk masing-masing komponen SWOT. Bagikan analisis SWOT Anda dengan teman sekelas dan diskusikan alasan mengapa Anda membuat daftar item di masing-masing dari empat kuadran.

23.3.1 SMART: Model Perencanaan Lainnya

Sementara proses perencanaan tampaknya cukup sederhana, banyak pemimpin gagal untuk mengatur, berkomunikasi, mencapai, dan mengevaluasi gol. S.M.A.R.T, seperti SWOT, adalah alat perencanaan yang berguna untuk menetapkan tujuan. S.M.A.R.T merupakan singkatan dari kata **Specific**, **Measurable**, **Attainable**, **Relevant**, dan **Timely**. Metode SMART terdiri dari lima akronim yang merupakan tahapan untuk membantu kamu untuk fokus dan membuka peluang mencapai target. Kelima tahapan dalam metode SMART adalah:

Specific (Spesifik) - Ini berhubungan dengan target proyek yang dibuat. Target harus jelas dan spesifik agar saat Anda melakukan sesuatu semuanya terarah dengan baik. Sementara itu, cara sederhana untuk bisa membuat target dengan spesifik, cobalah gunakan cara 5 W (What, Why, Who, Where, Which).

- What : Berhubungan dengan apa yang ingin Anda capai
- Why : Kenapa Anda ingin mencapai target tersebut atau alasan yang jelas
- Who : Mengetahui siapa saja yang akan terlibat dalam pencapaian target
- Where : Lokasi spesifik yang akan digunakan untuk mencapai target
- Which : Berkaitan dengan SDM yang akan terlibat di dalamnya.

Dengan menggunakan prinsip 5 W akan membantu Anda dalam membuat target yang lebih spesifik.

Measurable (Terukur) - lebih berhubungan pada pencapaian target serta kebutuhan pada sesuatu yang terukur. Misal, berapa besar kah perkembangan proyek saat ini yang ingin Anda capai? Dengan adanya pencapaian yang terukur maka akan membuat Anda semakin termotivasi agar bisa mencapai target sesuai dengan yang telah ditetapkan. Salah satu contoh target terukur seperti bisa menyelesaikan target 4 task/day dalam proses pelaksanaan proyek. Konsep measurable ini juga sejalan dengan metode penentuan key performance indicators (KPI). Artinya setiap jenis tugas seharusnya memiliki indikator kinerja yang terukur (atau paramater yang terukur). Beberapa contoh performance indicators yang lazim digunakan antara lain : % jumlah tugas yang dapat diselesaikan sesuai deadline; jumlah kesalahan dalam pelaksanaan tugas; jumlah kecelakaan kerja; jumlah produksi; jumlah pendapatan perusahaan; skor kompetensi pegawai, dll.

Achievable (Dapat Dicapai) - Selain harus ada ukuran untuk mencapai sebuah target, kita juga harus bisa membuat target yang realistis atau pencapaiannya benar-benar bisa

dilakukan. Kita bisa membuat target apa saja, setinggi mungkin, tapi pastikan apakah target tersebut dapat dicapai atau tidak? Cobalah jawab pertanyaan berikut agar bisa memastikan target Anda dapat tercapai dengan baik atau tidak. Usaha seperti apa yang dilakukan untuk proses pencapaian target? Berdasar hambatan yang diketahui, seberapa besar kira-kira peluang target tersebut bisa tercapai secara realistis? Data yang pertama adalah data kinerja tiga tahun terakhir (atau disebut juga sebagai *historical performance*). Selain melihat kesiapan sumber daya yang dimiliki, penetapan target ini lazimnya dilakukan dengan melihat pada tiga jenis data.

Data yang kedua adalah membandingkan dengan kinerja perusahaan/industri yang sama di negara lain (atau disebut juga *benchmark data*). Data yang ketiga biasanya merujuk pada kondisi ekonomi makro dan prospek pertumbuhan bisnis yang terjadi di tanah air. Data-data ini akan memberikan pengaruh signifikan bagi proses penetapan target kinerja perusahaan dan juga pada gilirannya target kinerja pegawai. Pada sisi lain, penetapan target yang *achievable* juga mesti memperhatikan prinsip “*stretching goals*” (atau menggantungkan target setinggi dan sejauh mungkin). Berbagai pengalaman di beragam perusahaan dunia menunjukkan, penetapan target yang sangat menantang (*very challenging goals*) memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai secara dramatis.

Realistic (Relevan) - Artinya, secara akal bisa dicapai oleh manusia. Bukan berarti memilih yang mudah menurut diri sendiri. Jika orang lain bisa, kita juga bisa. Ukuran realistis akan berbeda-beda bagi setiap orang. Pada dasarnya apa yang pernah dilakukan oleh manusia itu adalah realistis. Adalah realistis jika seseorang memiliki tujuan seperti memiliki penghasilan sebesar Bill Gates misalnya. Tapi juga harus berkaca diri. Apakah realistis jika memiliki tujuan mendapatkan penghasilan Rp 1 milyar per bulan? Pertanyaanya kapan bisa mencapainya dan harus sadar dengan kondisi saat ini sejauh mana. Jika sekarang memiliki penghasilan Rp 500 juta per bulan, kemudian memiliki tujuan menjadi Rp 1 Miliar. Itu termasuk realistis. Tapi, jika baru memiliki penghasilan Rp 10.000.000, maka target realistis ada di kisaran Rp 50.000.000 atau Rp 100.000.000 per bulan. Angka-angka ini mungkin sebagai tahapan meraih Rp 1 M nantinya.

Sekali lagi, ukuran realistis itu berbeda bagi setiap orang. Tapi jangan membuat tujuan yang mudah apalagi akan otomatis tercapai. Buatlah tujuan yang merentangkan potensi kita, yang menjadikan kita berpikir dan bekerja keras mencapainya, tetapi masih masuk akal untuk diraih. Adalah Grant Cardone, seorang pembicara yang menyarankan membuat tujuan 10 kali lipat dari apa yang kita pikirkan. Tujuannya agar memompa potensi kita

lebih maksimal. Silahkan saja jika mau mencoba membuat tujuan 10 kali lipat asalkan hal tersebut realistis.

Time-Bound/Timely (Tepat Waktu) - adalah mengenai jangka waktu yang akan ditentukan. Soal waktu tidak bisa disepelekan. Bila tak ada waktu, sangat mustahil suatu proyek dapat diselesaikan dengan baik. Perlu rentang waktu yang sudah diterapkan sedari awal untuk menyelesaikan proyek. Itulah metode SMART dan pengaruh dalam pencapaian tujuan. Bila Metode tersebut sudah diterapkan, bukan tidak mungkin kita bisa membuat perencanaan target dengan semakin spesifik. Misal, kita mempunyai target untuk menghadiri sebuah rapat, ini disebut dengan spesifik. Pertemuan akan membahas mengenai marketing, ini yang dinamakan relevan, setidaknya akan ada pertemuan 2 kali, ini *measurable* dan *achievable*, yang dilakukan dalam 1 bulan, ini yang disebut *time bound*.

Latihan : Penerapan S.M.A.R.T

Petunjuk

Anda diminta untuk menulis dua (2) tujuan SMART untuk organisasi Anda. Gunakan informasi yang disediakan di bawah ini. Jika Anda tidak memiliki pengalaman kerja, pertimbangkan untuk menulis tujuan SMART dengan informasi Anda sendiri.

1. 31 desember 2016
 2. 31 juli 2017
 3. Untuk meningkatkan
 4. Untuk mengurangi
 5. Penjualan
 6. Bolos
 7. 5%8. 10 %
-

23.4 Mengukur Pencapaian Tujuan

Analisis SWOT memberi kita gambaran visual organisasi secara sekilas dan SMART memberi kita panduan yang tepat tentang tujuan yang ingin kita capai. Kami juga perlu mengevaluasi rencana dan tujuan kami dan untuk mengukur sejauh mana tujuan ini telah dicapai oleh anggota organisasi. Kita dapat menerapkan empat alat pengukur pencapaian tujuan, yaitu :

1. Efisiensi: mengacu pada sejauh mana kita mengukur produktivitas (misalnya, berapa banyak barang yang diproduksi) dan biaya (misalnya, apakah kita telah

melebihi anggaran, bahan yang terbuang). Kita dapat membandingkan *input* dengan *output* (misalnya, perbandingan perkiraan anggaran awal dengan biaya akhir).

2. Hasil yang dimaksudkan / tidak diinginkan: Sejauh mana barang atau jasa yang disediakan memenuhi target / standar yang diusulkan? Apakah tujuan yang ditetapkan mencapai apa yang ditetapkan untuk dilakukannya? Sejauh mana hasil yang diharapkan berdampak?

Misalnya, apakah pelanggan menjadi lebih baik / lebih buruk sebagai hasil dari tujuan ini? Hasil yang tidak diinginkan mengacu pada manfaat tak terduga yang berasal dari tujuan: apakah pelanggan mendapat manfaat dari tujuan dengan cara lain (yang tidak direncanakan)?

3. Kualitas: Apakah tujuannya akurat? Apakah hasilnya dapat diandalkan? Apakah tujuan telah sesuai dengan spesifikasi?
4. Kemajuan: Sampai sejauh mana implementasi tujuan berhasil? Berapa tingkat penyelesaiannya? Misalnya, tingkat penyelesaian 10% mungkin menunjukkan penampilan yang sangat buruk, sementara tingkat 80% mungkin memuaskan atau bahkan cukup baik.

23.5 Kepemimpinan dan Perencanaan Suksesi Untuk Keberlanjutan Organisasi

Suksesi kepemimpinan merupakan masalah yang cukup vital bagi suatu perusahaan, sebab dapat mempengaruhi kesinambungan hidup suatu perusahaan. Suksesi kepemimpinan dibutuhkan baik dalam perusahaan pribadi maupun perusahaan umum, perusahaan besar maupun perusahaan kecil.

Pemimpin harus berpikir secara strategis tentang masalah organisasi. Salah satu masalah tersebut adalah membuat rencana suksesi (pengantian pemimpin) untuk memastikan keberlanjutan organisasi. Perencanaan suksesi telah didefinisikan sebagai "upaya yang disengaja dan sistematis oleh organisasi untuk memastikan kontinuitas kepemimpinan di posisi kunci, mempertahankan dan mengembangkan modal intelektual dan pengetahuan untuk masa depan, dan mendorong kemajuan individu" (Rothwell, 2001, hlm. 29). Setiap pemimpin organisasi harus merencanakan penggantinya. Para pemimpin, baik secara sukarela atau tidak, meninggalkan organisasi mereka. Misalnya, seorang pemimpin mungkin menemukan posisi lain yang lebih menarik daripada yang sekarang dan memberi tahu dewan tentang keputusannya. Seorang pemimpin dapat pergi secara tiba-tiba tanpa

pemberitahuan sebelumnya (ingatlah tentang kematian Ketua dan CEO McDonald's Jim Cantalupo akibat serangan jantung pada usia 60 tahun pada tahun 2004).

Suksesi kepemimpinan pada perusahaan besar sering dimasukkan ke dalam program pengembangan organisasi, dimana perusahaan pada umumnya sudah menyiapkan calon pimpinan melalui proses kaderisasi. Sedang dalam perusahaan kecil, suksesi kepemimpinan jarang disiapkan, hal ini dapat berakibat fatal jika pimpinan yang sekarang berhalangan misalnya : sakit, berlibur atau sedang berhalangan tetap (meninggal dunia) sehingga tidak mampu lagi menjalankan tugas- tugasnya. Suksesi kepemimpinan yang tidak disiapkan terlebih dahulu dapat mengakibatkan konflik dalam perusahaan. Oleh karena itu perencanaan suksesi menjadi penting karena padan hakekatnya bertujuan mempertahankan dan mengembangkan standar kesempurnaan dari performa perusahaan serta kompetensi yang dimiliki. Selain itu juga untuk menjawab kebutuhan persiapan eksekutif di masa depan.

"Dengan tidak membuat persiapan, Anda bersiap-siap untuk gagal"
Benjamin Franklin

23.5.1 Strategi Perencanaan Suksesi

Pemimpin harus mengembangkan rencana suksesi untuk menghindari masalah bisa saja muncul. Sebuah rencana dapat mencakup identifikasi orang dalam — individu yang saat ini dipekerjakan oleh organisasi atau orang luar — kandidat yang saat ini tidak dipekerjakan oleh organisasi. Seringkali lebih mudah untuk mengidentifikasi penerus dalam organisasi besar karena ukuran (jumlah calon penerus) menawarkan kepada para pemimpin dan dewan daftar pilihan yang lebih banyak untuk memilih pengganti. Para pemimpin dan / atau dewan dapat mengidentifikasi "putra mahkota", yaitu orang dalam yang telah "disaring" dengan cermat dan memiliki kualifikasi dan kompetensi untuk memimpin organisasi. Pemimpin organisasi juga dapat menggelar "pacuan kuda", yaitu, menciptakan persaingan antara atau di antara berbagai kandidat teratas yang dianggap sebagai pengganti CEO yang akan pergi (misalnya, Jack Welch di GE pada 1980-an). Kandidat internal sering kali merupakan petinggi organisasi dan telah belajar bagaimana memimpin melalui partisipasi mereka dalam program pengembangan kepemimpinan, melalui program *mentoring* dan *coaching*, melalui rotasi dan mutasi pekerjaan dalam organisasi, melalui pengalaman kerja yang progresif dan peningkatan tingkat tanggung jawab manajerial dalam organisasi, atau melalui hubungan mereka dengan manajer senior yang berbagi pengetahuan dan pengalaman profesional dengan mereka.

Di sisi lain, bergantung pada kebutuhan organisasi, kandidat eksternal yang memiliki pengalaman CEO atau manajerial sebelumnya dapat diusulkan dan dipilih untuk menggantikan CEO yang akan pergi. Pengganti eksternal dapat menanamkan ide-ide baru ke dalam organisasi melalui penciptaan inisiatif strategis yang baru dan inovatif, mungkin memiliki kekuatan "bintang", dapat merevitalisasi organisasi melalui akuisisi bisnis baru atau memperkenalkan sistem dan struktur baru untuk menyelaraskan karyawan. Penunjukan kandidat eksternal sebagai penerus sering terjadi ketika dewan menginginkan perubahan strategis yang besar. Misalnya, penunjukan CEO RJR Nabisco Lou Gerstner untuk memimpin IBM pada 1993 adalah contoh penunjukan eksternal dengan pengalaman kepemimpinan dan manajerial selama bertahun-tahun (misalnya, American Express dan McKinsey & Company). IBM berada dalam mode krisis setelah kehilangan pangsa pasar dan miliaran dolar ke industri komputer pribadi (PC). Gerstner, orang luar, menciptakan gangguan besar dalam cara perusahaan menjalankan bisnisnya dan mampu menghidupkan kembali perusahaan sehingga menjadikannya pelaku industri yang kompetitif.

Studi Kasus : Suksesi Elegan seorang Jack Ma

Jack Ma merupakan seorang taipan asal China yang namanya melambung karena bisnis e-commerce yang digelutinya dengan label Alibaba group. Ia merupakan contoh seorang entrepreneur sejati yang memiliki semangat pantang menyerah yang luar biasa yang kemudian menjadikannya salah satu pebisnis paling berpengaruh di dunia.

Jack Ma akhirnya mundur. Hal itu diketahui melalui surat yang dikirimkan ke para pemegang saham dan pelanggan Alibaba. Dalam surat tersebut, dia mengungkapkan rencana masa depannya di perusahaan. Jack Ma menuturkan dirinya akan menyerahkan tongkat estafet kepemimpinan Alibaba kepada Daniel Zhang, yang saat ini berstatus sebagai CEO perusahaan. Berikut ini adalah isi surat pengunduran diri Jack Ma kepada pelanggan, karyawan, dan pemangku kepentingan Alibaba:

Kepada pelanggan Alibaba, Aliren (karyawan Alibaba), dan para pemangku kepentingan,

Hari ini, bertepatan dengan peringatan ulang tahun Alibaba yang ke 19, saya dengan senang hati menyampaikan sebuah berita gembira: Jajaran direksi telah menyetujui bahwa satu tahun dari sekarang, yaitu 10 September 2019 yang juga

merupakan ulang tahun Alibaba yang ke 20, CEO Alibaba Group Daniel Zhang akan menggantikan posisi saya sebagai Chairman of the Board Alibaba Group. Dalam 12 bulan ke depan, saya akan bekerja berdampingan dengan Daniel untuk memastikan transisi kepemimpinan ini berjalan dengan lancar. Setelah itu, saya akan tetap berada dalam jajaran direksi Alibaba hingga Rapat Umum Pemegang Saham tahun 2020.

Saya telah banyak memikirkan dan mempersiapkan rencana suksesi ini selama sepuluh tahun terakhir. Berkat dukungan Alibaba Partnership dan jajaran direksi, saya sangat senang bisa mengumumkan rencana ini hari ini. Saya hendak berterima kasih kepada seluruh rekan di Alibaba dan keluarga Anda, karena kepercayaan, dukungan, dan kerja sama kita selama 19 tahun ini telah mempersiapkan kita untuk apa yang dicapai hari ini dengan penuh kepercayaan diri dan kekuatan.

Transisi ini menunjukkan bahwa Alibaba telah naik ke level pengelolaan perusahaan ke tingkatan selanjutnya, dari perusahaan yang mengandalkan individu-individu, ke perusahaan yang dibangun dengan sistem pengelolaan perusahaan berstandar tinggi serta budaya pengembangan talenta.

Saat Alibaba didirikan pada tahun 1999, tujuan kami adalah membangun perusahaan yang bisa menjadi kebanggaan Tiongkok dan dunia serta perusahaan yang bisa berdiri selama 102 tahun. Namun, kami semua tahu bahwa tidak ada yang bisa hidup dan berada di perusahaan selama 102 tahun. Keberlanjutan Alibaba harus dibangun dengan pengelolaan yang kuat, filosofi berbasis budaya, dan konsistensi dalam pengembangan talenta. Tidak ada perusahaan yang bisa sepenuhnya mengandalkan para pendirinya. Tentunya, dari semua orang yang ada, saya harus memahami hal tersebut. Karena batasan-batasan fisik tentang kemampuan dan energi seseorang, tidak ada orang yang bisa memikul tanggung jawab seorang Chairman dan CEO selamanya.

Kami menanyakan pertanyaan ini pada diri kami 10 tahun lalu - bagaimana Alibaba bisa mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan setelah Jack Ma meninggalkan perusahaan? Kami percaya satu-satunya cara memecahkan permasalahan suksesi kepemimpinan perusahaan adalah dengan mengembangkan sistem pengelolaan perusahaan berdasarkan budaya yang unik dan mekanisme untuk mengembangkan talenta dan penerus perusahaan secara konsisten. Selama 10 tahun, kami terus mengembangkan hal-hal ini.

Sebagai orang yang pernah berprofesi sebagai guru, saya sangat bangga akan apa yang saya telah capai. Para guru selalu ingin murid-muridnya lebih sukses dari dirinya sendiri, oleh karena itu, saya dan perusahaan bertanggung jawab untuk menjadikan generasi yang lebih muda dan lebih berbakat untuk mengambil alih peran-peran kepemimpinan agar mereka bisa mewariskan misi kita untuk “memudahkan seluruh masyarakat untuk melakukan bisnis di mana saja.” Saya sangat ingin melanjutkan misi ini untuk membantu UMKM; kaum muda dan perempuan di seluruh dunia. Ini bukan sekadar maksud kami saat hari pertama kami membangun Alibaba, namun saya merasa sangat bersyukur telah mendapatkan kesempatan ini. Mewujudkan mimpi di balik misi ini membutuhkan partisipasi dari lebih banyak orang lagi, tidak hanya Jack Ma dan upaya terus-menerus para Aliren dari generasi hingga ke generasi berikutnya.

Alibaba menjadi hebat bukan karena skala bisnis dan pencapaian kami. Hal terbaik tentang Alibaba adalah kami saling bekerja sama di bawah satu visi dan misi. Sistem kerja sama, kultur yang unik, dan tim yang berbakat telah menjadi fondasi yang kuat bagi perusahaan kami. Nyatanya, sejak saya memberikan posisi CEO saya pada tahun 2013, perusahaan ini telah berjalan dengan sangat baik selama lima tahun.

Sistem kemitraan yang kami kembangkan adalah solusi kreatif untuk tata kelola dan keberlanjutan usaha yang baik, selagi perusahaan mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi perusahaan besar: terus berinovasi, suksesi kepemimpinan, akuntabilitas dan keberlanjutan budaya. Selama bertahun-tahun, dalam upaya membentuk model manajemen kami, kami telah melakukan eksperimen dan melakukan perbaikan-perbaikan untuk menyeimbangkan antara sistem dan individu-individu. Kita tidak akan bisa memecahkan masalah jika hanya mengandalkan individu atau hanya mengikuti sistem. Untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang berkelanjutan, kita memerlukan keseimbangan antara sistem, sumber daya manusia, dan budaya. Saya sangat percaya bahwa sistem kemitraan kami dan upaya-upaya untuk menjaga budaya kami akan didukung dan dicintai para pelanggan, karyawan, dan pemegang saham.

Sejak dibangun pada tahun 1999, kami telah melihat bahwa masa depan Alibaba akan lebih bergantung pada “kumpulan orang-orang berbakat” untuk memungkinkan kami meneruskan rencana suksesi manajemen. Kerja keras

kami selama bertahun-tahun telah membuat Alibaba sebagai pusat orang-orang berbakat di dunia, secara kualitas dan kuantitas. Guru di dalam diri saya sangat bangga dengan pencapaian tim kita, kepemimpinan kita, dan kultur unik yang mendorong misi perusahaan, serta bagaimana kita dapat terus melahirkan pemimpin-pemimpin hebat dan profesional seperti Daniel Zhang.

Daniel telah bersama Alibaba Group selama 11 tahun. Sejak ia mengambil alih posisi CEO, ia telah menunjukkan talenta luar biasa, kemampuan bisnis, dan kepemimpinan yang teguh. Di bawah kepemimpinannya, Alibaba telah menghasilkan pertumbuhan yang konsisten dan berkelanjutan selama 13 triwulan berturut-turut. Pemikiran analisisnya sulit ditandingi, ia sangat memegang teguh misi dan visi kami, ia merengkuh tanggung jawabnya dengan penuh semangat, dan ia memiliki keberanian untuk berinovasi serta menguji model-model bisnis yang kreatif. Atas kerja kerasnya, ia pantas disebut sebagai CEO No 1 tahun 2018 oleh media bisnis di Tiongkok. Ia dan timnya telah mendapat kepercayaan dan dukungan dari para pelanggan, karyawan, dan pemegang saham. Saya merasa keputusan untuk mengoper tongkat kepemimpinan Alibaba kepada Daniel dan timnya merupakan keputusan yang tepat di waktu yang tepat. Setelah bekerja sama dengan mereka saya yakin bahwa mereka sudah siap dan saya memiliki kepercayaan penuh kepada generasi kepemimpinan kami selanjutnya.

Bagi diri saya sendiri, saya masih memiliki banyak mimpi yang hendak saya wujudkan. Mereka yang mengenal saya tahu kalau saya tidak bisa duduk diam. Saya berencana untuk terus menjalankan peran saya sebagai pendiri dari Alibaba Partnership dan terus berkontribusi dalam kerja sama ini. Saya juga ingin kembali ke dunia pendidikan, dunia yang selalu memberikan saya kebahagiaan karena saya mencintai apa yang saya lakukan. Dunia ini sangat besar dan saya masih muda, maka saya akan terus mencoba hal baru - saya bisa mewujudkan mimpi baru, bukan?

Satu hal yang bisa saya janjikan kepada semua orang adalah: Alibaba was never about Jack Ma, but Jack Ma will forever belong to Alibaba.

Jack Ma

September 10, 2018

Studi kasus berikut adalah contoh keberangkatan yang tidak direncanakan dari direktur eksekutif (CEO) dari sebuah organisasi nirlaba.

Studi Kasus : West Side Community Agency: Sebuah Suksesi Kepemimpinan yang Takterencana

Will Adams terbangun dari tidur nyenyak dengan keringat dingin. Setelah 22 tahun menjadi direktur eksekutif *West Side Community Agency*, sebuah Organisasi nirlaba skala menengah di bidang Pelayanan Manusia. Dia memutuskan bahwa dia sudah merasa cukup. Keesokan paginya, dia memberi tahu Fred Kennedy, ketua dewan, dan kemudian mengemas barang-barangnya dan pergi tanpa meluangkan waktu untuk memberi tahu stafnya. Staf mengetahui tentang kepergiannya yang tergesa-gesa keesokan harinya ketika wakil direktur organisasi mengadakan rapat staf darurat untuk memberi tahu mereka bahwa Adams telah mengundurkan diri dan dewan tidak memiliki rencana suksesi. Wakil direktur akan mengkomunikasikan berita apa pun tentang siapa yang akan memimpin organisasi segera setelah dia mengetahui sesuatu.

Adams adalah direktur eksekutif kedua yang memimpin organisasi berusia 25 tahun itu. Dia adalah pribadi yang tangguh selama mengemban masa jabatannya di organisasi baik di dalam organisasi maupun di dalam komunitas sosial dan politik yang lebih besar. Dia memiliki pengalaman hebat setelah bertahun-tahun membina hubungan dan mengembangkan jaringan eksternal. Perencanaan suksesi bukanlah bahan diskusi. Dia hanya menghindari topik itu. Jika topik tersebut benar-benar muncul dalam percakapan, Adams akan dengan cekatan mengarahkan percakapan ke arah lain dan dewan direksi tidak menekan masalah tersebut, karena Adams akan tetap bersama organisasi untuk beberapa waktu.

Kepergian Adams membuat dewan benar-benar dibuat repot. Karena belum memikirkan calon potensial sebagai pengganti, dewan menerapkan pepatah 'menutup luka besar dengan perban' dengan menggantinya dengan salah seorang eksekutif dalam jajaran manajemen sebagai direktur eksekutif interim yang akan akan menjalankan tugas-tugas direktur eksekutif perusahaan. Keputusan ini dapat mengurangi gangguan organisasi serta menunjukkan kepada khalayak umum bahwa organisasi tidak sedang mengalami masalah dan berjalan dalam jalurnya.

Eksekutif interim memainkan perannya dengan baik. Dia mengadopsi sikap "menunggu dan melihat" yang menyebabkan berkurangnya sumber pemasukan dan peluang-peluang organisasi lainnya. Dalam keadaan seperti ini, dewan direksi menggunakan istilah sambil menyelam minum air, sementara menggunakan jasa sang eksekutif sambil mencari dan menseleksi calon pengganti Adams secara permanen. Enam bulan kemudian, ketua dewan mengumumkan bahwa setelah mempertimbangkan dengan cermat semua pelamar, dewan telah menetapkan wakil direktur sebagai direktur eksekutif yang baru. Meskipun bukan pilihan pertama, wakil direktur adalah kandidat terpilih berdasarkan rapat dewan direksi yang memiliki keterampilan yang memadai dan sesuai dengan posisi tersebut.

Lagi-lagi, masalah rencana suksesi eksekutif tidak pernah disebutkan oleh wakil direktur atau dewan. Pengganti baru ini membutuhkan waktu sekitar tiga tahun untuk membuat beberapa perubahan besar pada organisasi. Namun saat organisasi tersebut membuat kemajuan, dia mengumumkan keputusannya untuk mengundurkan diri karena alasan keluarganya harus pindah. Sekali lagi dewan direksi kaget dan harus bergegas untuk mendapatkan pengganti yang cocok. Ketua dewan akan menjabat sebagai direktur interim sampai pengganti permanen dapat ditemukan. Diperlukan waktu hampir sembilan bulan dari pencarian eksekutif agar dewan menemukan pengganti yang cocok, dengan mempertimbangkan banyaknya pelamar, persyaratan kompensasi mereka, dan kesiediaan beberapa kandidat utama untuk pindah ke kota besar. Selama sembilan bulan kepemimpinan direktur eksekutif interim, organisasi mempertahankan status quo dengan tidak ada inisiatif pertumbuhan yang diperkenalkan dan tidak ada tanda niat strategis untuk menetapkan protokol untuk masalah suksesi di masa depan. Indikasinya adalah bahwa sedikit atau tidak ada perencanaan yang berhasil organisasi di masa lalu, dan pendekatan yang sama akan berhasil lagi sekarang. Apakah organisasi telah belajar sesuatu dari kurangnya perencanaan suksesi di masa lalu? Tentu saja tidak

Pertanyaan Studi Kasus

1. Bagaimana pendapatmu tentang suksesi yang ada di perusahaan Ali Baba dan berikan pendapatmu tentang kepemimpinan Jack Ma?
2. Apakah para pemimpin (dewan) organisasi ini belajar sesuatu dari pertemuannya dengan masalah suksesi? Bisakah mereka merencanakan suksesi lebih baik?

3. Apa yang akan Anda lakukan secara berbeda jika Anda adalah ketua dewan, anggota dewan, direktur eksekutif organisasi?

Bahan Diskusi

1. Definisikan istilah kepemimpinan. Mengapa konsep ini begitu sulit dipahami?
2. Apa perbedaan antara Kepemimpinan dan Manajemen?
3. Jelaskan hubungan antara kepemimpinan dan perencanaan. Mengapa para pemimpin harus merencanakan?
4. Mengapa suksesi eksekutif merupakan inisiatif strategis perencanaan kunci?
5. Apakah menurut Anda lebih baik memilih pengganti eksekutif secara internal atau eksternal? Mengapa / Mengapa tidak?

Ringkasan Bab

Tujuan dari bab ini adalah untuk membahas kepemimpinan dan perencanaan dalam konteks organisasi. Bab ini dimulai dengan tinjauan singkat tentang konsep kepemimpinan, definisi, perbedaan dan persamaannya dengan manajemen. Selanjutnya, konsep visi diperkenalkan sebagai penggerak kepemimpinan utama terkait dengan kebutuhan konstan para pemimpin untuk memeriksa status quo, bekerja dan memobilisasi pengikut mereka menuju arah baru untuk mewujudkan aspirasi bersama mereka. Dalam konteks ini, perencanaan adalah seperangkat keterampilan penting yang diperlukan di semua tingkat organisasi. Para pemimpin perlu menerapkan perencanaan baik sebagai alat strategis untuk memutuskan di mana kita sekarang dan ke mana kita ingin pergi, dan sebagai aspek terukur dari visi, penetapan tujuan, dan pemecahan masalah. Bab ini menarik kesimpulan logis dengan menyajikan masalah kepemimpinan dan perencanaan: perencanaan suksesi. Kami telah memberikan dua contoh: satu dari sektor swasta (Suksesi Ali Baba)) dan satu dari sektor nirlaba (Badan Komunitas West Side) untuk membantu menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang masalah yang dihadapi para pemimpin tanpa perencanaan seperti itu.

Daftar Pustaka

- Bass, B.M. 1981. *Stogdils Handbook of Leadership, A Survey of theory and research* . Revised and Ekspanted Editon: New York: Free Press.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). *The social life of information* . Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership* New York : Harper and Row
- Conger, J.A.and Kanungo, 1987a. Toward a Behavioral Theory of charismatic Leadership in organizational settings . *Academy of Management Review*.
- Gibson, Ivancevich, Donnely,1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses Edisi Kedelapan* , terjemahan Jakarta: Binarupa Aksara
- INSEAD Knowledge. (2008). *The transcultural leader: Carlos Ghosn, CEO of Renault, Nissan*. Retrieved July 1, 2015, from <http://knowledge.insead.edu/leadership-management/operations-management/the-transcultural-leader-carlos-ghosn-ceo-of-renault-nissan1904#7gyYIS19osMqrBPd.99>
- Lane, H. W., Maznevski, M., DiStefano, J. J., & Dietz, J. (2009). *International management behavior: Leading with a global mindset* (6th ed.). Chichester: Wiley.
- Lovvorn, A. S., & Chen, J.-S. (2011). Developing a global mindset: The relationship between an international assignment and cultural intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (9), 275–283.
- Koehler, Jerry W & Joseph M.Pankowski, 1997. *Transformational Leadership in Government*. Florida :St;Lucie Press.
- Komariah, Aan, 2008. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*: Jakarta: Bumi Aksara Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Edisi 10. Vivin Andika Yuwono. Yogyakarta.
- Mangal, V., & Karmarkar, U. S. (2012). *The UCLAAnderson Business and Information Technologies (BIT) project: A global study of business practice* . Hackensack, NJ: World Scientifi c.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66 , 99–115.
- Mahadevan, J. (2014). India: An interpretive approach to a hybrid culture. In B. Gehrke & M. T. Claes (Eds.), *Global leadership practices* (pp. 188–202). London: Palgrave.
- Maslow, A. 1954. *Motivation and personality*. New York Herper

- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57 , 137–145.
- Stahl, G. K., & Brannen, M. Y. (2013). Building cross-cultural leadership competence: An interview with Carlos Ghosn. *Academy of Management Learning & Education*, 12, 494–502.
- Story, J., & Glufke Reis, G. (2014). Managing the Brazilian way: Adaptation and integration. In B. Gehrke & M. T. Claes (Eds.), *Global leadership practices* (pp. 203–221). London: Palgrave.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture* . London: Nicholas Brealey.
- Tung, R. (2012). The future of East Asian management. In M. Warner (Ed.), *Managing across diverse cultures in East Asia. Issues and challenges in a changing globalized world* (pp. 263–276). London: Routledge.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Nielsen, T. M. (2007). Cultural intelligence. In S. Clegg & J. Bailey (Eds.), *International encyclopedia of organization studies* (Vol. 1, pp. 345–350). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wielga, M., Salcito, K., & Wise, E. (2013) Business and human rights: Due Diligence Comes of Age. *La fi nostra sul mondo*, Gehrke, B., & Sportelli, M. (Ed.), *Economia & Management* , 6, 20–28.
- Werren Bennis & Burt Nanus, 2006. *Leaders Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab*. PT.Buana Ilmu Populer Kelompok Gramedia: Jakarta.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power* . Cambridge, MA: Harvard Business School Press