



# The 8th HABIT

---

Melampaui Efektivitas,  
Menggapai Keagungan

---

STEPHEN R.  
Covey

THE 8th  
HABIT

Melampaui Efektivitas,  
Menggapai Keagungan

THE 8th HABIT  
Melampaui Efektivitas,  
Menggapai Keagungan  
Oleh:  
Stephen R. Covey

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

# DAFTAR ISI

Ucapan Terima Kasih	xi
<i>Bab 1</i> Derita Kita	3
<i>Bab 2</i> Masalahnya	21
<i>Bab 3</i> Pemecahan Masalah	40

## **Bagian Pertama:**

<b>MENEMUKAN SUARA ANDA</b>	55
<i>Bab 4</i> Menemukan Suara Anda: Anugerah Bawaan Sejak Lahir yang Belum Anda Buka	57
<i>Bab 5</i> Ekspresikan Suara Anda: Visi, Disiplin, Gairah, dan Nurani	95

## **Bagian Kedua:**

<b>MENGILHAMI ORANG LAIN UNTUK MENEMUKAN SUARA MEREKA</b>	141
<i>Bab 6</i> Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka: Tantangan Kepemimpinan	143
<b>FOKUS—PANUTAN DAN PERINTIS</b>	183
<i>Bab 1</i> Meraih Suara dan Kemampuan untuk Memengaruhi: Menjadi Bilah Kemudi Kecil	185

## THE 8TH HABIT

<i>Bab 8</i>	Suara yang Membuat Kita Layak Dipercaya: Menjadi Panutan Berkenaan dengan Karakter dan Kompetensi	214	<i>Lampiran 4: Biaya Tinggi Akibat Rendahnya Tingkat Kepercayaan</i>	545
<i>Bab 9</i>	Suara dan Kecepatan Kepercayaan	236	<i>Lampiran 5: Menerapkan 4 Disiplin Pelaksanaan</i>	550
<i>Bab 10</i>	Menyatukan Suara: Mencari Alternatif Ketiga	275	<i>Lampiran 6: Hasil-hasil xQ</i>	551
<i>Bab 11</i>	Satu Suara: Merintis Visi, Nilai-nilai, dan Strategi Bersama	316	<i>Lampiran 7: Kisah Max</i>	557
			<i>Lampiran 8: Pendekatan FranklinCovey</i>	566
			Catatan	572
			Indeks	581
			Tentang FranklinCovey	594
			Tentang Penulis	597
	<b>PELAKSANAAN—PENYELARASAN DAN PEMBERDAYAAN</b>	<b>341</b>		
<i>Bab 12</i>	Suara dan Disiplin Pelaksanaan: Menyelaraskan Tujuan dan Sistem untuk Mencapai Hasil	343		
<i>Bab 13</i>	Suara yang Memberdayakan: Membebaskan Gairah dan Bakar	369		
	<b>ERA KEBIJAKSANAAN</b>	<b>401</b>		
<i>Bab 14</i>	Kebiasaan Ke-8 dan Titik Gemilang	403		
<i>Bab 15</i>	Menggunakan Suara Kita dengan Bijaksana untuk Melayani Orang Lain	435		
	Dua Puluh Pertanyaan yang Paling Sering Diajukan	474		
	<b>LAMPIRAN</b>	<b>493</b>		
	<i>Lampiran 1: Mengembangkan 4 Kecerdasan/ Kemampuan: Petunjuk Praktis</i>	495		
	<i>Lampiran 2: Tinjauan Literatur tentang Teori Kepemimpinan</i>	527		
	<i>Lampiran 3: Pendapat-pendapat Mengenai Kepemimpinan dan Manajemen</i>	539		

## UCAPAN TERIMA KASIH

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

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

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

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

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

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

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

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

mempengaruhi diri saya, sehingga saya menjadi seperti sekarang ini.

- Kepada Tuhan dan Bapa kita semua, atas penyelenggaraan dan rencana-Nya demi kebahagiaan kita semua, anak-anak-Nya.

# *Bab 1*

## DERITA KITA

**D**ENGARKAN SUARA-SUARA BERIKUT:

*"Aku terperangkap dalam rutinitas yang menjemukan!"*

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

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

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

*Aku frustrasi dan loyo, tak bersemangat."*

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

*"Sepertinya aku memang tak bisa."*

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

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

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

*Aku kesepian."*

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

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

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

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

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

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

Aku tak bisa mengubah keadaanku."

\* \* \*

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

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

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

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

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

\*Untuk lebih detail, lihat Lampiran 6.

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

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

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

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

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

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

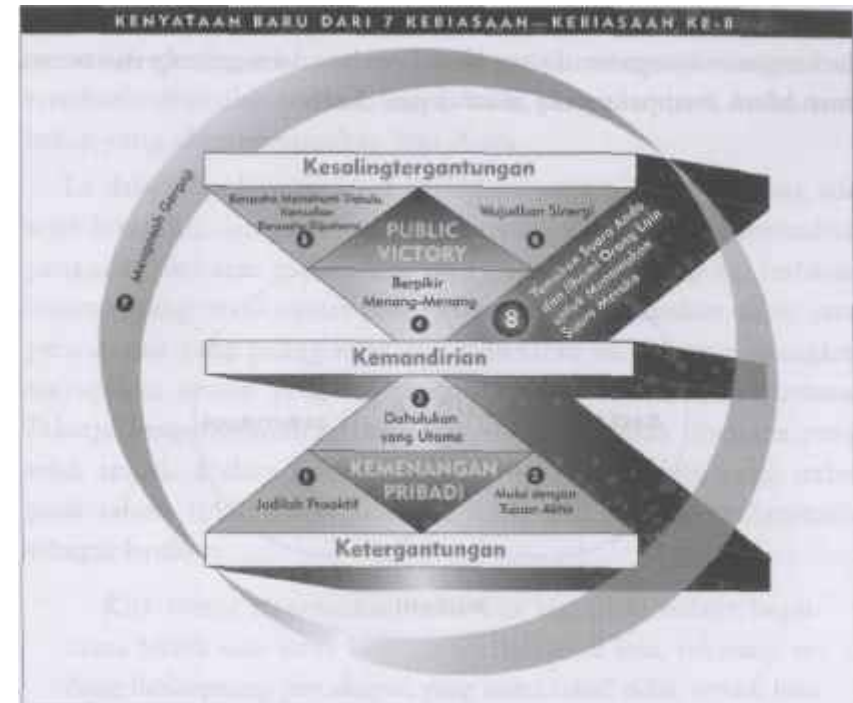
### **KENAPA KEBIASAAN KE-8?**

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

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

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

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



GAMBAR 1.1

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

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

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



GAMBAR 1.2

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

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

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

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

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

... ada berjuta-juta alur dalam percakapan ini, tetapi di ujung-ujungnya ada makhluk yang disebut manusia.

Hasrat yang kuat untuk menjelajah jaringan internet itu memperlihatkan suatu kerinduan yang begitu besar dan kuat, yang hanya dapat dimengerti sebagai sesuatu yang bersifat spiritual;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### EDMUND BURKE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### YOGA SUTRA DARI PATANJALI

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

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

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

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

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

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

## BUNDA TERESA

### DERITANYA—MASALAHNYA—SOLUSINYA

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

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

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

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

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

Bab 1 telah dengan singkat menyentuh realitas yang menyakitkan itu.

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

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

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

## *Bab 2* MASALAHNYA

*Ketika infrastrukturnya bergeser, segala sesuatu (akan) runtuh.<sup>1</sup>*

STAN DAVIS

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

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

"Dan masyarakat sama sekali tidak siap untuk itu."<sup>2</sup>

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

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

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



GAMBAR 2.1

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

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

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

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

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

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

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

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

Sumbangan manajemen yang paling penting dan sungguh unik di abad ke-20 adalah peningkatan lima puluh kali lipat dalam produktivitas dari PARA PEKERJA MANUAL di pabrik-pabrik.

Sumbangan manajemen yang paling penting yang harus dilakukan di abad ke-21 adalah juga meningkatkan produktivitas KERJA PENGETAHUAN dan PEKERJA PENGETAHUAN.

Harta paling berharga perusahaan abad ke-20 adalah peralatan produksinya. Harta yang paling berharga dari institusi abad ke-21, entah institusi itu bisnis atau bukan, adalah *para pekerja pengetahuannya* dan *produktivitas* mereka.<sup>3</sup>

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

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

### **KERANGKA PIKIR KEBENDAAN DARI ZAMAN INDUSTRI**

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

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

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

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

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

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

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

### LINGKARAN SETAN KODEPENDENSI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## KEKUATAN PARADIGMA

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

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

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

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

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

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

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

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

### PARADIGMA PRIBADI UTUH

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

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

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



GAMBAR 2.2

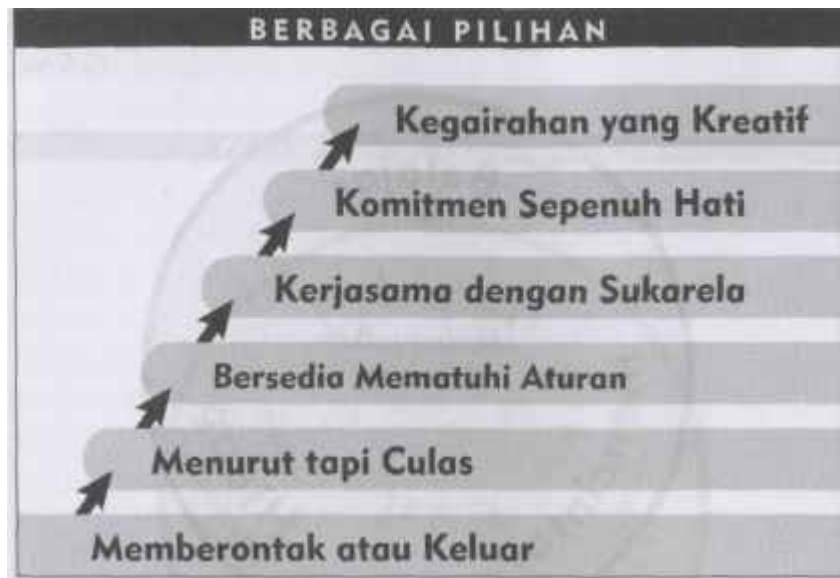
Bila Anda mempelajari semua filsafat dan agama, baik Barat maupun Timur, sejak awal sejarah yang tercatat, pada dasarnya Anda akan menemukan keempat dimensi tersebut: fisik/ekonomis, mental, sosial/emotional, dan spiritual. Seringkali digunakan istilah yang berbeda, tetapi semuanya mencerminkan empat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



GAMBAR 2.3

### ORANG-ORANG PUNYA PILIHAN

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



GAMBAR 2.4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Identitas adalah takdir.

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

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



GAMBAR 2.5

## Bab 3

# PEMECAHAN MASALAH

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

VICTOR HUGO

**H**ENRY DAVID THOREAU pernah menulis, "Daripada seribu kali memangkas ranting dan cabang pohon kejahatan, akan lebih efektif bila Anda sekali saja memenggal akarnya."<sup>1</sup> Buku ini dimaksudkan untuk memenggal akar masalah besar yang kita hadapi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Berikut adalah pengantar singkat untuk kedua bagian tersebut.

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

## TEMUKAN SUARA ANDA

*Di hutan, terhampar di hadapanku dua cabang jalan.*

*Aku mengamhil jalan yang jarang dilalui orang.*

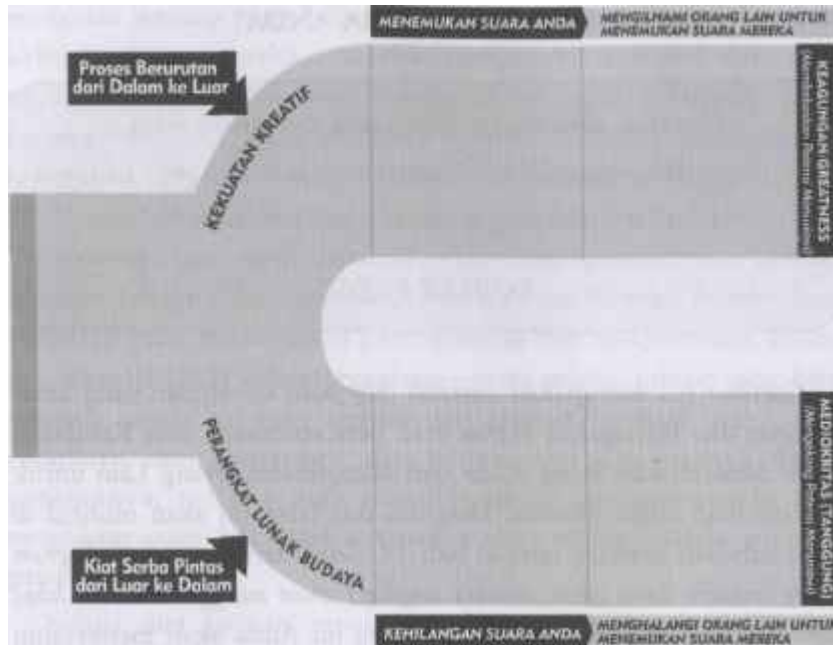
*Dan itulah yang membuat segala perbedaan.<sup>2</sup>*

ROBERT FROST

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

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

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



GAMBAR 3.1

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

## PENCARIAN JIWA AKAN MAKNA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### MENGILHAMI ORANG LAIN UNTUK MENEMUKAN SUARA MEREKA

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

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

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

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

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

#### Ajarkan dan Bagikan Sambil Jalan

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

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

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

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

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

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

### Integrasikan Apa yang Anda Pelajari dalam Kehidupan Anda

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

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

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

JOHANN GOETHE

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

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

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

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

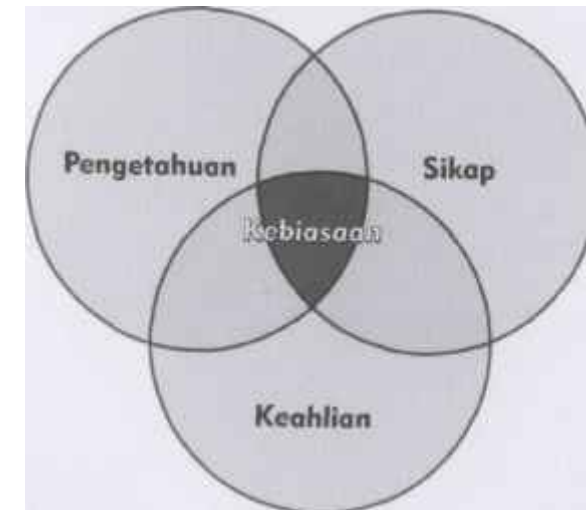
Untuk membantu Anda menerapkan prinsip-prinsip dalam setiap bab dari buku ini, terlepas dari pilihan pendekatan Anda, saya telah mengumpulkan sejumlah gagasan dan latihan penerapan agar Anda dapat langsung mulai. Silakan Anda masuk ke [www.The8thHabit.com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers) dan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

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

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

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

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



GAMBAR 3.2

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

## Bagian Pertama

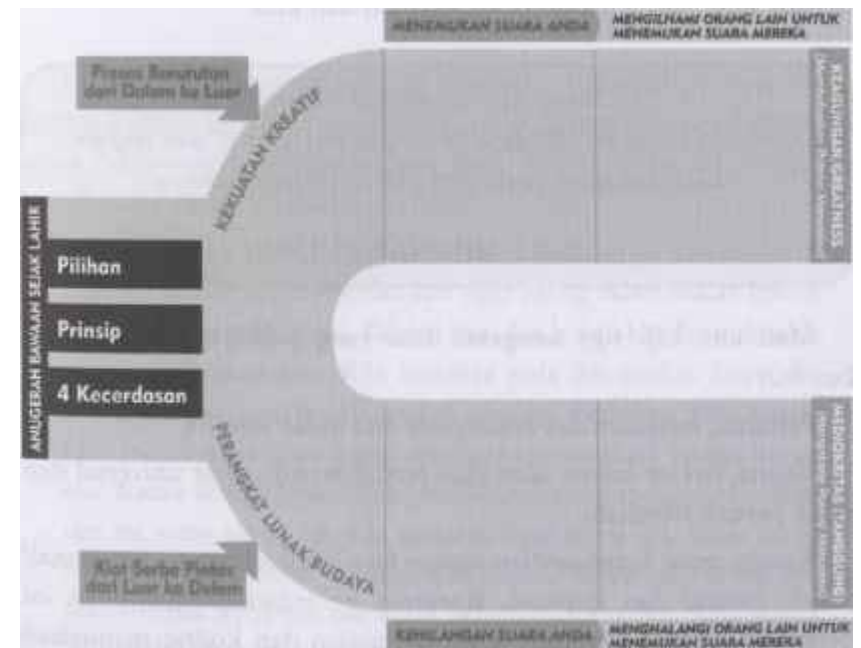
# MENEMUKAN SUARA ANDA

## Bab 4

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

*Ada begitu banyak anugerah, yang belum kamu buka sejak kelahiranmu  
Ada begitu banyak hadiah berharga, yang telah diberikan oleh Allah.  
Yang Mahakasih tidak jemu mengulang 'Apa pun milik-Ku adalah  
juga milikmu.' Ada begitu banyak anugerah, kekasihku, yang belum  
kamu buka sejak kelahiranmu.<sup>1</sup>*

HAFIZ



GAMBAR 4.1

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

*Semua bayi dilahirkan cerdas;*

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

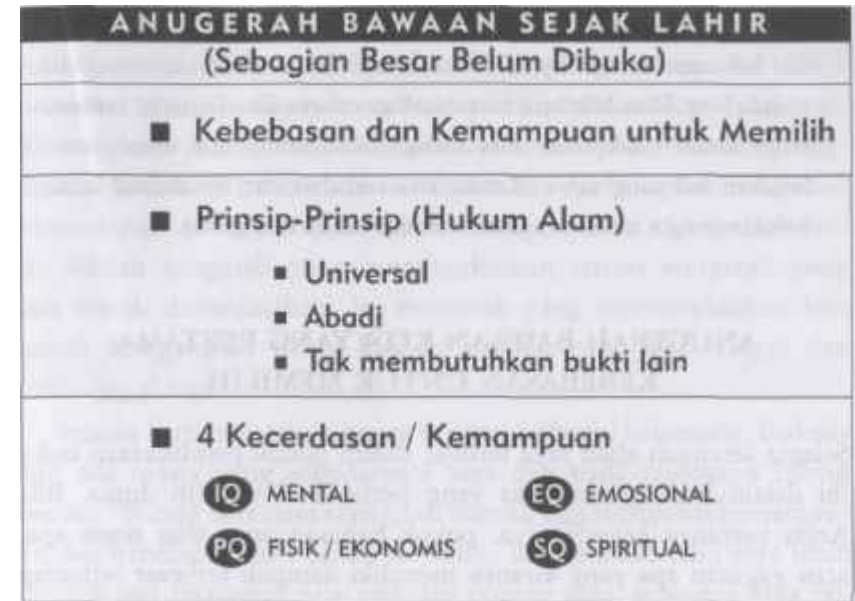
BUCKMINSTER FULLER

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

Pertama, *kebebasan dan kemampuan kita untuk memilih.*

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

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



GAMBAR 4.2

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

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

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

### **ANUGERAH BAWAAN KITA YANG PERTAMA: KEBEBASAN UNTUK MEMILIH**

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

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

*Sejarah orang bebas tidak pernah ditulis secara kebetulan. Sejarah itu ditulis dengan pilihan—yaitu pilihan mereka sendiri.*<sup>3</sup>

DWIGHT D. EISENHOWER

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

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

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

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

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

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



GAMBAR 4.3

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Dia bingung. 'Apa maksudmu?'*

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

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

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

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

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

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

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

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

ELLA WHEELER WILCOX

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kapan pun Anda bertemu dengan orang yang bilang bahwa ia tidak percaya adanya Benar dan Salah yang sejati, Anda akan segera menemukan orang yang sama itu justru menegaskan kebalikannya. Mungkin ia mengingkari janjinya kepada Anda, tetapi bila Anda mencoba mengingkari janji Anda kepadanya, ia akan sigap mengeluh, "Ini tidak adil". Suatu bangsa mungkin bilang bahwa perjanjian-perjanjian tidak ada gunanya, tetapi semenit kemudian, mereka mengingkari ucapan itu dengan mengatakan bahwa perjanjian yang hendak mereka ingkari itu tidak adil. Tetapi, kalau perjanjian itu benar-benar tidak penting, dan bila tidak ada Benar dan Salah yang sejati—dengan kata lain, bila tidak ada Hukum Alam—apa bedanya perjanjian yang adil dengan yang tidak adil? Bukankah dengan begitu mereka justru sedang menunjukkan belang mereka, bahwa apa pun yang mereka katakan, sebenarnya mereka mengetahui Hukum Alam, sebagaimana pihak-pihak lain?

Karena itu, rupanya kita harus percaya akan adanya Benar dan Salah yang sejati. Mungkin saja bahwa orang kadang-kadang berpandangan salah mengenainya, seperti sebagaimana mereka kadang-kadang salah berhitung di bidang matematika, tetapi Benar dan Salah itu bukan sekadar masalah rasa dan pendapat, tetapi bersifat

objektif, seobjektif tabel perkalian. Kalau demikian, berikut adalah dua hal yang ingin saya sampaikan. Pertama, bahwa manusia, di seluruh dunia, memiliki gagasan bahwa mereka harus bertindak dalam cara tertentu, dan tidak bisa benar-benar menghindari dirinya. Kedua, bahwa mereka pada kenyataannya tidak bertindak dengan cara seperti itu. Dengan kata lain, mereka mengetahui Hukum Alam, tetapi mereka melanggarnya. Dua fakta itu merupakan landasan bagi pemikiran yang jernih mengenai diri kita sendiri dan jagad raya di mana kita hidup.<sup>5</sup>

### Otoritas Alamiah dan Moral

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



GAMBAR 4.4

### Kecerdasan Mental (IQ)

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

### Kecerdasan Fisik (PQ)

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

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

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

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

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

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

*Sebuah plakat di sebuah toko di North Carolina:  
Otak bilang, 'Aku adalah organ tubuh yang paling cerdas.'  
Hati menyahut, 'Siapa yang bilang begitu padamu?''<sup>7</sup>*

## Kecerdasan Emosional (EQ)

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

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

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

DR. JONAS SALK, PENEMU VAKSIN POLIO

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

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

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

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

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

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

## Kecerdasan Spiritual (SQ)

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

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

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

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

*Jiwa manusia adalah pelita Tuhan.*

Amsal 20: 27

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

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

### Makna dan Keunggulan Kecerdasan Spiritual

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

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

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

*Tak ada teologi atau sistem kepercayaan yang berhubungan dengan makna spiritual yang saya maksud ini.<sup>12</sup>*

### WILLIAM BLOOM

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

"Ya."

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

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

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

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

"Posisimu sebagai presiden di negeri ini akan lepas."

"Itu juga bisa terjadi."

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

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

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

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

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

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

## MENGEMBANGKAN 4 KECERDASAN/KEMAMPUAN

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

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

*Di balik kehidupan yang luhur dan terhormat terdapat prinsip-prinsip yang telah membentuknya.<sup>14</sup>*

GEORGE H. LORIMER

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

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

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

### A.B. Combs Elementary School

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## TANYA & JAWAB

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

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

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

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

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

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

T: Haruskah kita mengembangkan semua kemampuan atau kecerdasan tersebut?

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

T: Bagaimana mengenai pensiun?

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

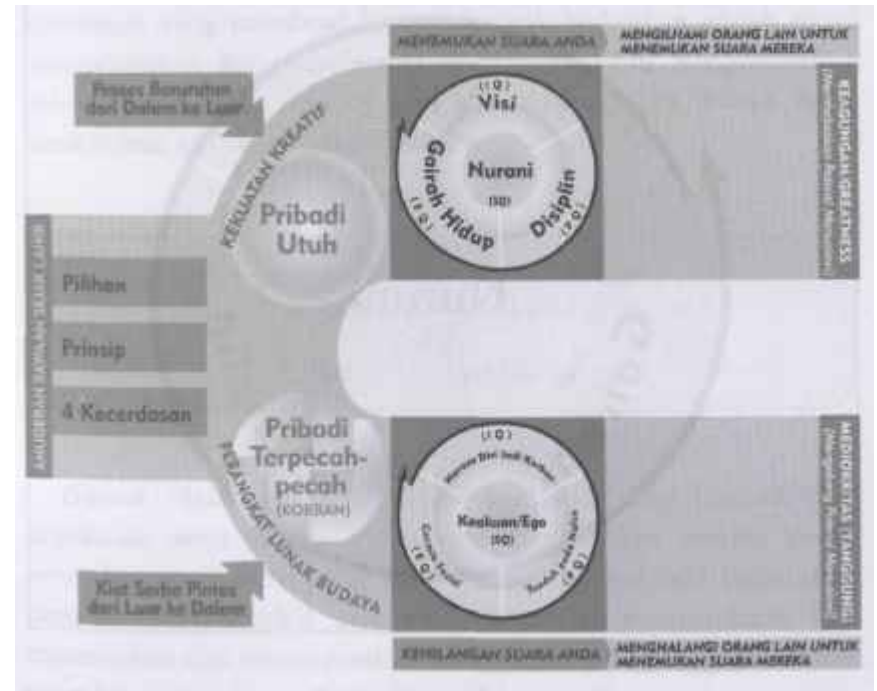
yang mendesak Anda, yang berasal dari keinginan untuk hidup secara bermakna dengan memberikan sumbangan nyata, melalui proyek-proyek yang berharga, atau dengan memperjuangkan sesuatu yang bermakna, khusus bagi keluarga Anda, dari generasi ke generasi. Bila Anda ingin segera meninggalkan dunia ini, pensiunlah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

Bab 5

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

*Sungguh amat berkuasalah dia yang menguasai dirinya sendiri.*

LUCIUS AMAEUS SENECA



GAMBAR 5.1

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

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



GAMBAR 5.2

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

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

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

*Siapa pun yang ingin memimpin orang lain pertama-tama harus menguasai dirinya sendiri!*

PHILIP MASSINGER

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

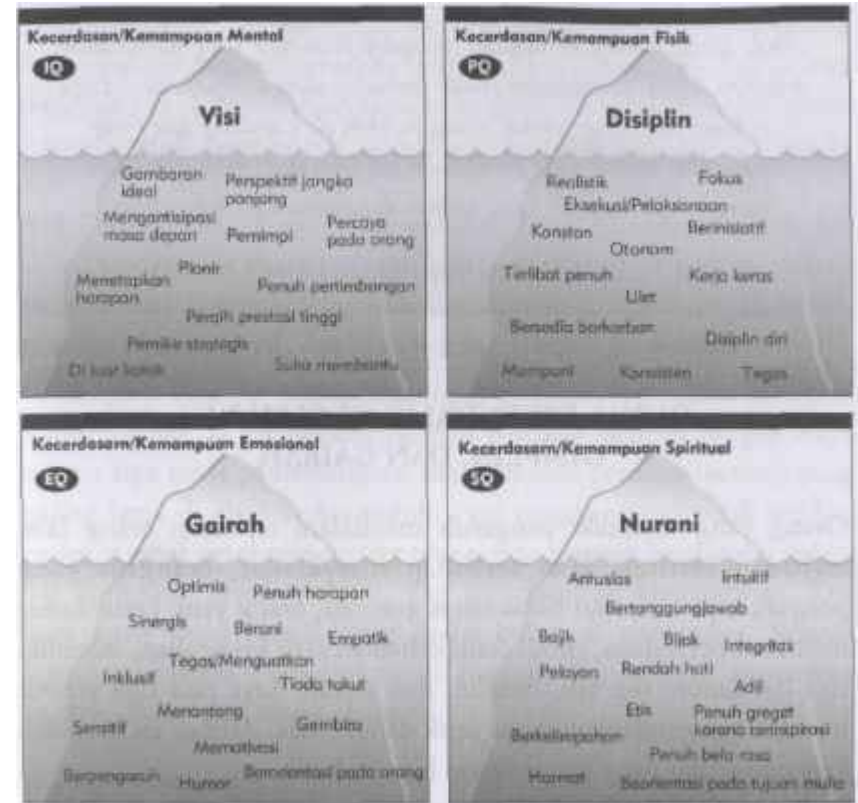
*Nurani* adalah kesadaran moral kita mengenai apa yang baik dan buruk, dan dorongan untuk menggapai makna dan memberi sumbangan nyata. *Nurani* adalah kekuatan yang mengarahkan kita dalam menggapai visi, mendayagunakan disiplin dan gairah hidup. *Nurani* amat bertentangan dengan kehidupan yang didominasi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

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

SUSANA WESLEY (IBU JOHN WESLEY)

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

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



GAMBAR 5.3

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

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

*Anda harus memegang kendali terhadap pola-pola yang menentukan pikiran Anda: pandangan Anda terhadap dunia, keyakinan Anda tentang apa yang pantas Anda peroleh, dan tentang apa yang mungkin. Itulah zona perubahan fundamental, kekuatan, dan energi—dan makna yang sebenar-benarnya dari keberanian.<sup>3</sup>*

PETER KOESTENBAUM, PEMIKIR MANAJEMEN

### DUNIA DIKENDALIKAN OLEH VISI, DISIPLIN, DAN GAIRAH

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

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

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

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

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

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

MARGARET THATCHER

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

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

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

*Buah dari perenungan adalah DOA.*

*Buah dari doa adalah IMAN.*

*Buah dari iman adalah CINTA.*

*Buah dari cinta adalah PELAYANAN.*

*Buah dari pelayanan adalah KEDAMAIAN.<sup>4</sup>*

#### BUNDA TERESA

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

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

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

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

#### ADOLF HITLER

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

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

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

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

## VISI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### PERIBAHASA KAUM QUAKER

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

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

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

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

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

#### DISIPLIN

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

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

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

#### DAG HAMMARSKJOLD

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

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

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

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

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

*Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengubah visi menjadi realitas.*

#### WARREN BENNIS

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

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

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

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

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

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

## GAIRAH

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## NURANI

*Berupayalah untuk mempertahankan  
percikan api ilahi yang disebut nurani itu tetap menyala.<sup>9</sup>*

## GEORGE WASHINGTON

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

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

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

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

## Nurani dan Ego

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

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

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

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

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

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

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

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

### Lebih Lanjut Mengenai Nurani

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

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

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

FYODOR DOSTOEVSKY

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

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

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

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

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

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

*Orang sering keterlaluhan, tidak logis, dan hanya mementingkan diri;*

*bagaimanapun, maafkanlah mereka.*

*Bila engkau baik hati, bisa saja orang lain menuduhmu punya pamrih;*

*bagaimanapun, berbaik hatilah.*

*Bila engkau sukses, engkau akan mendapat beberapa*

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

## BUNDA TERESA

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

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

*Kebijaksanaan mengacu pada pengupayaan pencapaian tujuan-tujuan yang paling baik dengan cara-cara terbaik.<sup>10</sup>*

## FRANCES HUTCHESON

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

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

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

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

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

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

*Saya tak pernah melupakan pelajaran itu. Akhirnya saya tahu juga nama perempuan itu, yaitu Dorothy.<sup>11</sup>*

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

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

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

## Stone

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TABEL 1

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

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

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

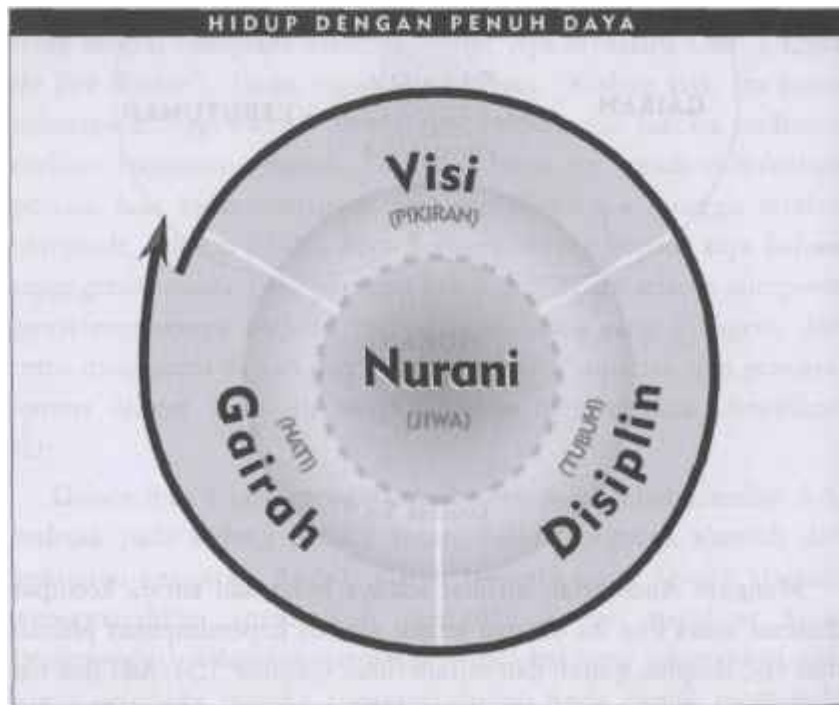


GAMBAR 5.4

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

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

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



GAMBAR 5.5

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

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

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

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

### TANYA & JAWAB

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**T: Apa relevansinya dengan upaya kita untuk mendapatkan pekerjaan?**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ketika Dewi Fortuna dan manusia memandang aib padaku,

Seorang diri aku meratapi pengasinganku,

Mengguncang surga yang tuli dengan tangisan sia-siaku,

Dan menatap diriku sendiri serta mengutuki nasibku,

Berharap seperti orang yang lebih berharta,

Menonjol seperti dia, seperti dia yang banyak berteman,

Mendambakan kecakapannya, kelebihannya,

Dengan yang paling kunikmati pun ternyata tak memuaskanku:

Meski begitu, dalam pikiran yang nyaris kubenci ini,

Tiba-tiba aku memikirkanmu, lalu keadaanku,

(Seperti burung yang bangkit saat fajar dari bumi yang gelap)

Aku menyanyikan kidung suci di gerbang surga,

Karena cinta manismu mengingatkan kekayaan yang dibawanya

Hingga aku tak mau bertukar nasibku dengan para raja.

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

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

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

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

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

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

## Bagian Kedua

# MENGILHAMI ORANG LAIN UNTUK MENEMUKAN SUARA MEREKA

## *Bab 6*

# MENGILHAMI ORANG LAIN UNTUK MENEMUKAN SUARA MEREKA: TANTANGAN KEPEMIMPINAN

*Dalam hidup setiap orang, pada suatu saat, padamlah api dalam diri.*

*Apt itu kembali menyala karena pertemuan dengan orang lain.*

*Kita semua seharusnya berterima kasih kepada orang-orang yang kembali mengobarkan semangat dalam diri kita.*

ALBERT SCHWEITZER

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

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

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

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

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

### MENDEFINISIKAN KEPEMIMPINAN

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

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

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

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

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

### Mendefinisikan Organisasi

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

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

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

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

### MANAJEMEN DAN/ATAU KEPEMIMPINAN?

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

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

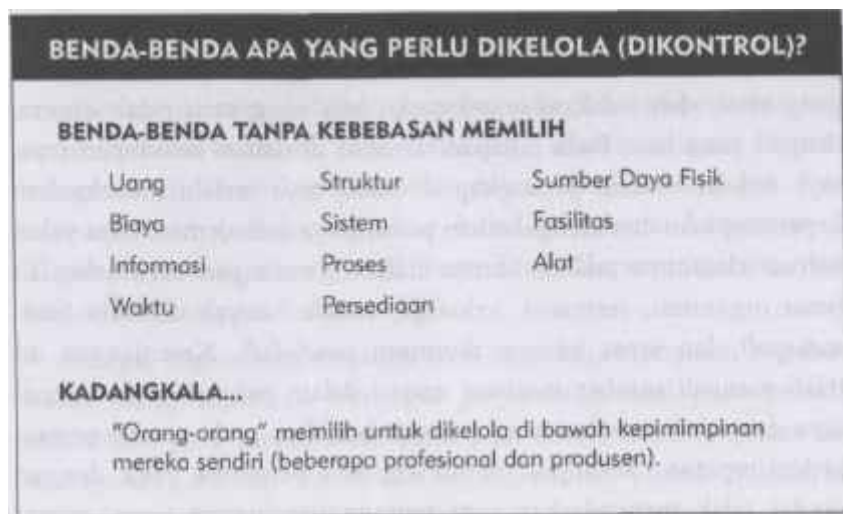
Sebagai bagian dari tinjauan teori-teori kepemimpinan tersebut, kami mengumpulkan berbagai pernyataan dari para penulis terkemuka yang menjelaskan perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Berikut ini adalah sedikit contoh (Tabel 2). Koleksi seluruhnya bisa ditemukan pada bagian akhir buku ini sebagai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

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

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

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

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



GAMBAR 6.1

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

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

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

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

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

Sudah pasti ada perbedaan dalam manajemen antar organisasi—misi menentukan strategi dan strategi menentukan struktur. Tetapi perbedaan antara pengelolaan sebuah rantai toko eceran dan sebuah keuskupan sebenarnya lebih sedikit daripada yang disadari oleh eksekutif rantai gerai atau para uskup. Perbedaannya terutama terletak pada pelaksanaan dan bukan pada prinsip-prinsipnya. Para eksekutif di dalam semua organisasi ini menghabiskan kira-kira jumlah waktu yang sama untuk masalah-masalah manusia—dan masalah-masalah manusia hampir selalu sama.

Apakah Anda mengelola sebuah perusahaan perangkat lunak, sebuah rumah sakit, sebuah bank, atau sebuah organisasi kepramukaan, perbedaannya hanya berlaku pada sekitar 10 persen dari pekerjaan Anda. Perbedaan sebesar 10 persen ini ditentukan oleh misi spesifik organisasi tersebut, budayanya yang spesifik, sejarahnya dan kumpulan kosa kata peristilahan yang dimilikinya. Sisanya bisa dikatakan bisa saling dipertukarkan.<sup>1</sup>

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

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

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

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

## PERGESERAN SEISMIK GLOBAL

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

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

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

- *Pergeseran Penciptaan Kekayaan dari Modal Keuangan ke Modal Intelektual dan Sosial:* Penciptaan kekayaan telah beralih dari uang ke orang—dari modal keuangan ke modal manusia (baik intelektual maupun sosial), yang meliputi semua dimensi. Lebih dari dua per tiga dari nilai tambah yang diberikan oleh produk-produk dewasa ini datang dari "kerja pengetahuan" (*knowledge work*, suatu kerja yang amat mengandalkan muatan pengetahuan); dua puluh tahun yang lalu hal itu kurang dari sepertiga.
- *Tenaga Kerja Bebas (Free Agency):* Orang menjadi semakin banyak memiliki informasi, semakin sadar dan mengerti akan berbagai pilihan atau alternatif daripada di masa-masa sebelumnya. Pasar tenaga kerja berubah menjadi sebuah pasar tenaga kerja bebas dan orang-orang semakin menyadari mengenai pilihan-pilihan yang tersedia. Para pekerja pengetahuan akan menolak upaya-upaya manajemen untuk mengelompokkan mereka dalam label-label tertentu, dan mereka memiliki kekuatan semakin besar untuk memberi merek/label pada diri mereka sendiri.
- *Perubahan Terus-Menerus:* Kita hidup di dalam sebuah lingkungan yang berpusar, berubah tanpa henti. Di dalam gejolak perubahan yang terus berlangsung itu, setiap orang harus memiliki pedoman dalam diri untuk memandu keputusan-keputusan mereka. Mereka

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

## MASALAH-MASALAH KRONIS DAN AKUT

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

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

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

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

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

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

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

### **MEMREDIKSI EMPAT MASALAH KRONIS DAN GEJALA-GEJALA AKUTNYA**

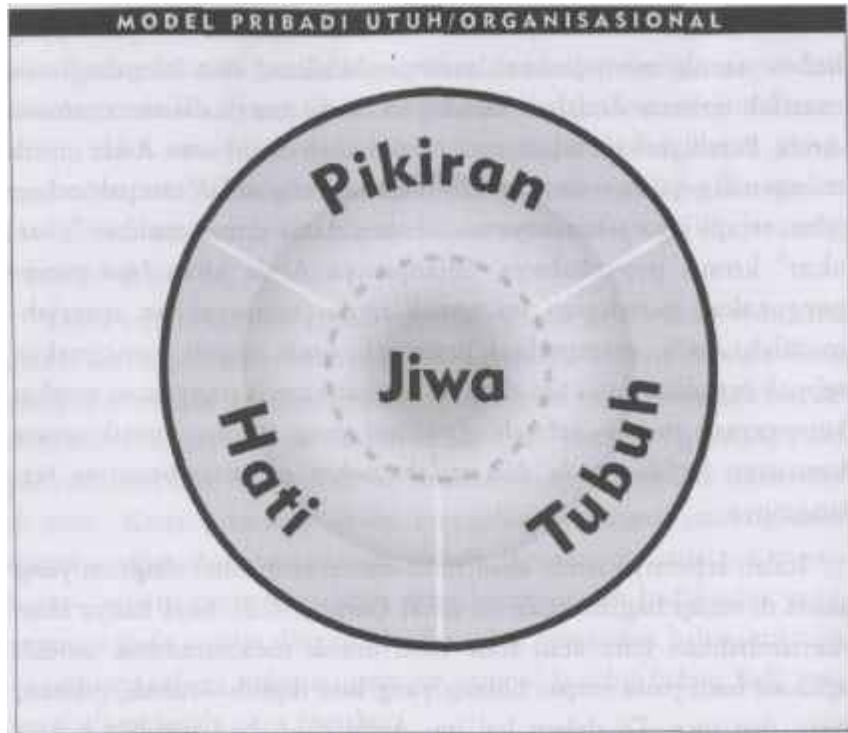
Kekuatan dari sebuah paradigma yang akurat terletak pada kemampuannya untuk menjelaskan dan memprediksikan. Karena itu, apabila Paradigma Manusia Utuh mengenai kodrat manusia ini

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

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

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

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



GAMBAR 6.2

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

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

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

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

*Tingkat keselarasan organisasi akan menentukan hasil yang mereka dapatkan.*

ARTHUR W. JONES

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

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

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

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



GAMBAR 6.3

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

### PARADIGMA INI DALAM PRAKTIKNYA

Saya akan menggambarkan kemampuan paradigma ini untuk menjelaskan berbagai hal.

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

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

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

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

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

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

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

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

Mereka bertanya berapa lama proses untuk memperbaiki itu semua.

Saya bertanya, "Seberapa parah menurut Anda kondisinya?"

Mereka menjawab, "Sebenarnya tidak terlalu parah."

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

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

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

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

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

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

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

## RESPONS ERA INDUSTRI

Sekarang apa respons Era Industri untuk empat masalah kronis tersebut?

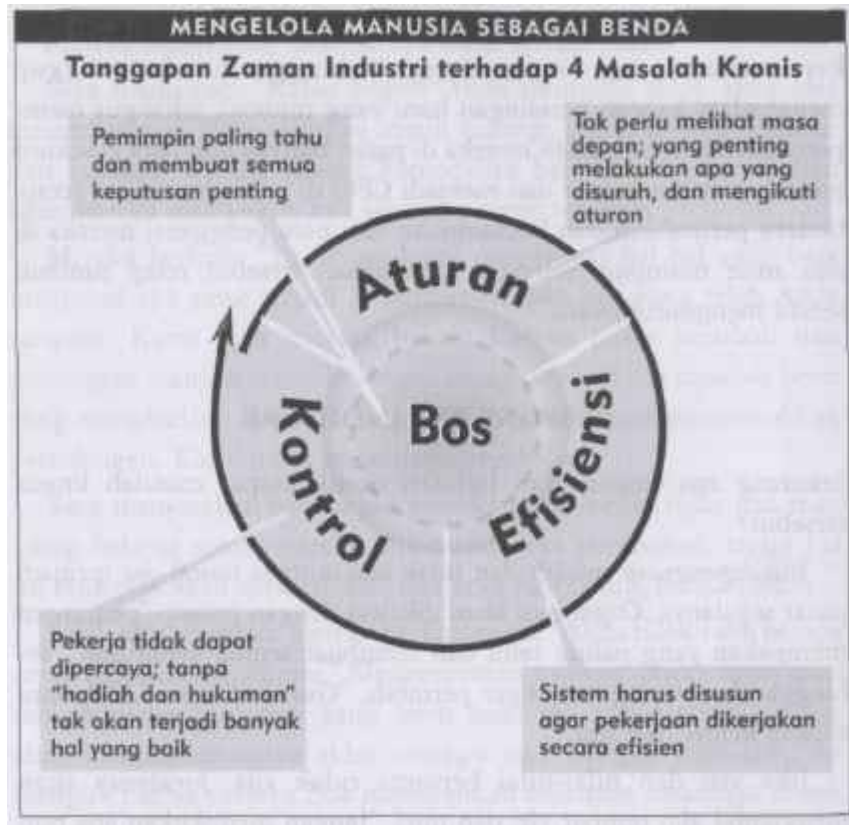
Jika *kepercayaan* rendah dan tidak ada otoritas moral, *bos* menjadi pusat segalanya. Organisasi akan dikelola dengan prinsip "pemimpin merupakan yang paling tahu dan membuat semua keputusan", sehingga akan sering terdengar perintah, "Gunakan cara SAYA atau silakan keluar dari sini."

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

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

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

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



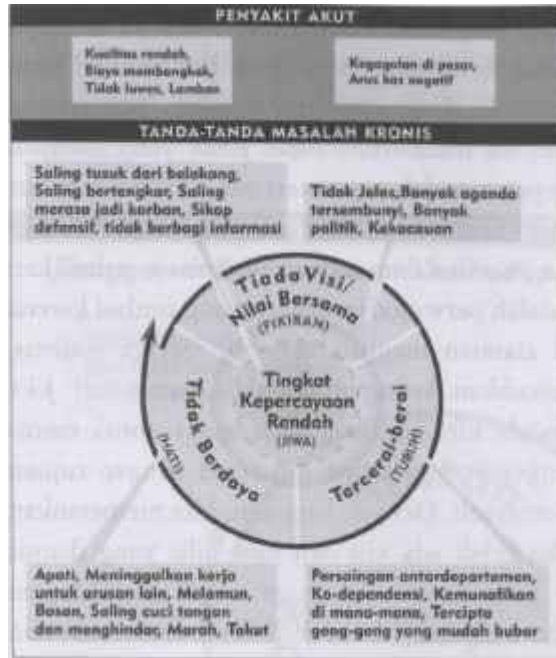
GAMBAR 6.4

### SOLUSI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

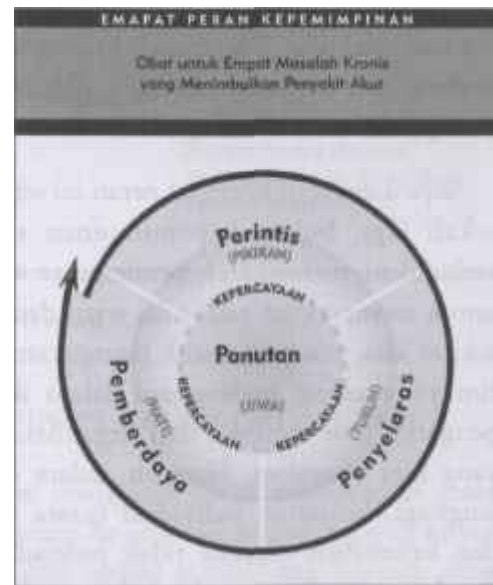
Keputusan untuk mengilhami orang lain untuk menemukan suara mereka membawa Anda langsung ke inti dari empat masalah kronis organisasi yang diakibatkan oleh model kontrol Era Industri yang dipakai saat ini.

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

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



GAMBAR 6.5



GAMBAR 6.6

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



GAMBAR 6.7

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

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

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



GAMBAR 6.8

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

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

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



GAMBAR 6.9

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

### PENTINGNYA URUTAN PERAN:

#### Perumpamaan dari Olahraga

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **FOKUS—Panutan dan Perintis**

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

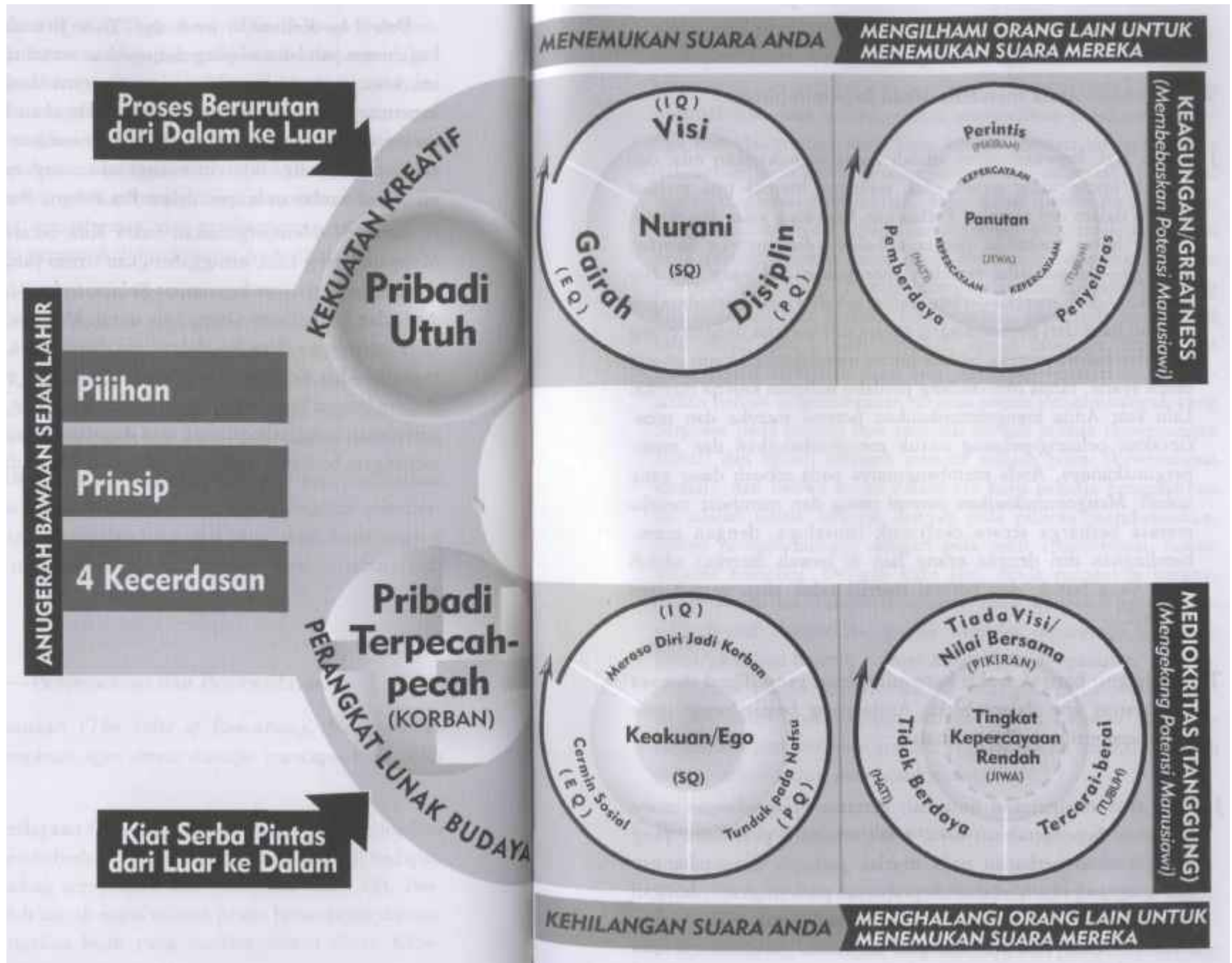
2. Suara Kelayakan Untuk Dipercaya (*The Voice of Trustworthiness*). Menjadi *panutan* atau menyediakan keteladanan dalam hal karakter dan kompetensi menjadi fondasi bagi kepercayaan dalam setiap hubungan dan organisasi. Anda tidak bisa mendapatkan kepercayaan bila Anda tidak bisa menunjukkan bahwa Anda memang layak dipercaya. PENGETAHUAN mengenai prinsip ini dan mengenai prinsip-prinsip yang mendasari peran perintisan jalan, penyelarasan, dan pemberdayaan adalah pintu untuk memiliki pengaruh di lingkungan Anda (bab 8).
3. Suara dan Kecepatan dari Kepercayaan (*The Voice and Speed of Trust*). Menjadi *panutan* juga memerlukan pembentukan KEAHLIAN untuk membangun hubungan yang kuat yang akan Membangun Kepercayaan (bab 9) dan Menyatukan Suara—yaitu menciptakan Solusi-Solusi Alternatif Ketiga bagi tantangan dan perbedaan dengan pihak lain yang Anda hadapi (bab 10).
4. Satu Suara (*One Voice*). Proses *perintisan jalan* juga melibatkan penciptaan visi bersama dengan pihak lain, mengenai prioritas-prioritas tertinggi Anda dan nilai-nilai yang akan Anda pegang dalam upaya untuk mencapai prioritas-prioritas tersebut (bab 11).

#### PELAKSANAAN—Penyelarasan dan Pemberdayaan

5. **Suara Pelaksanaan** (*The Voice of Execution*). *Menyelaraskan* tujuan dan membuat agar sistem mampu mencapai hasil (bab 12).
6. Suara Pemberdayaan (*The Empowering Voice*). Menggelorakan gairah dan membebaskan bakat, melancarkan jalan di hadapan mereka, kemudian menyingkir dari prosesnya (bab 13). *Pemberdayaan* adalah saat di mana seluruh proses benar-benar dijalankan dan merupakan buah yang terakhir dari 4 Peran Kepemimpinan.

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

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



GAMBAR 6.10

## TANYA &amp; JAWAB

**T: Bagaimana Anda mendefinisikan kepemimpinan?**

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

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

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

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

**T: Bisakah kepemimpinan diajarkan?**

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

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

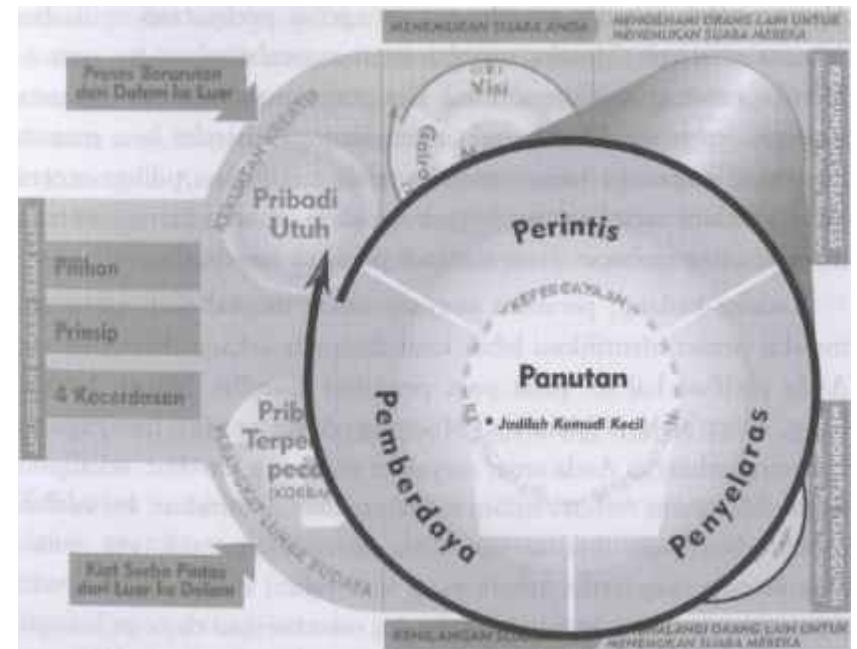
Fokus

Panutan dan Perintis

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

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

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



GAMBAR 7.1

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

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

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

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

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

## SIKAP YANG MENENTUKAN PENGARUH

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

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

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

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

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

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

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

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

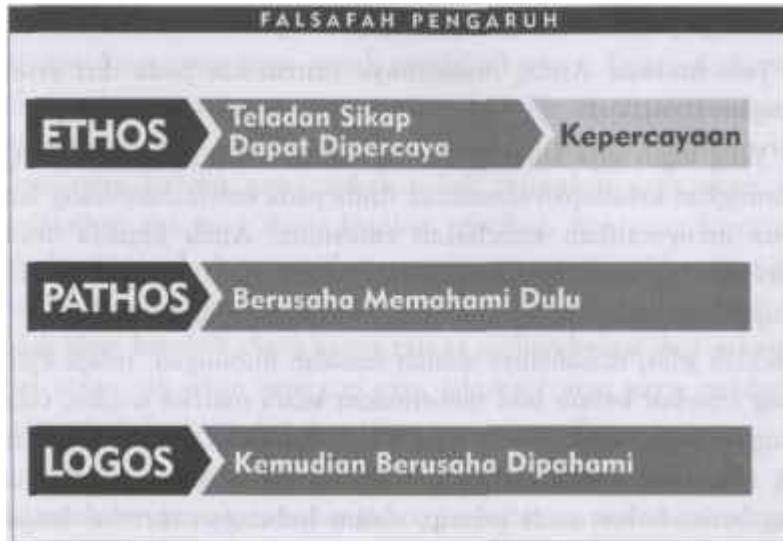
"Yang ingin saya katakan adalah bahwa setiap kali Anda bergantungkan kehidupan emosional Anda pada kelemahan orang lain, Anda menyerahkan kebebasan emosional Anda kepada orang tersebut, dan memberi mereka izin untuk terus mengaduk-aduk hidup Anda." Masa lalu Anda menyandera masa depan Anda.

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

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

### FILSAFAT YUNANI TENTANG PENGARUH

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



GAMBAR 7.2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

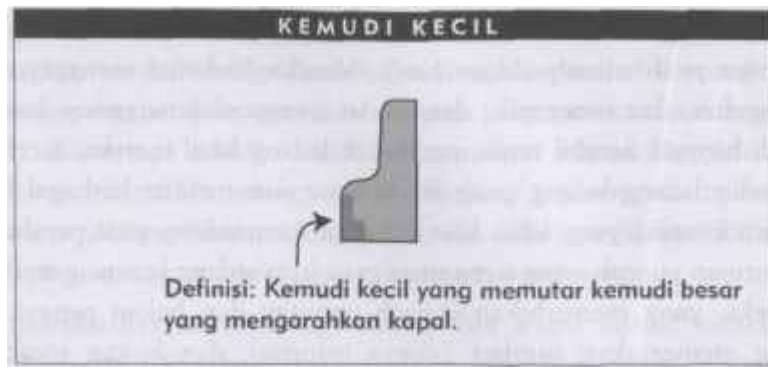
diri mereka sendiri—bagaimana inisiatif, keberanian, dan empati mereka telah membuahkan hasil. Mereka berhenti menggerutu, mengeluh, dan mengritik, dan mulai mengambil tanggung jawab lebih banyak. Sambil terus membajak ladang kecil mereka, mereka meneliti ladang-ladang yang lebih besar dan melihat berbagai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

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

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

## **BILAH KEMUDI KECIL**

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



GAMBAR 7-3

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



GAMBAR 7.4

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

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

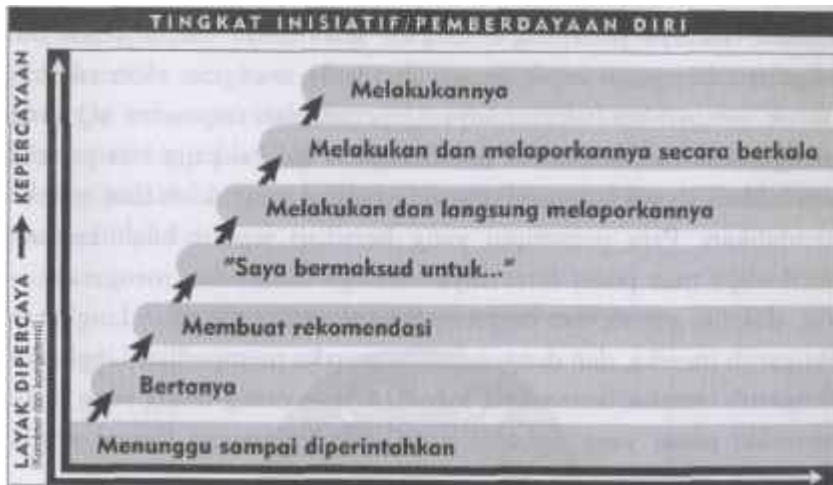
Mengambil inisiatif adalah sebuah bentuk pemberdayaan diri. Tidak ada pemimpin formal yang memberdayakan Anda. Struktur organisasi tidak memberdayakan Anda. Deskripsi pekerjaan Anda tidak memberdayakan Anda. Anda memberdayakan diri Anda sendiri berdasarkan masalah atau tantangan yang sedang Anda hadapi.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

i

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

## 7 TINGKAT INISIATIF ATAU PEMBERDAYAAN DIRI

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



GAMBAR 7.5

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

*Meraih Suara & Kemampuan untuk Memengaruhi: Menjadi Bilah Kemudi Kecil*

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

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

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

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

## 1. Menunggu Sampai Diperintahkan

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

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

*Ya Tuhan, berilah saya kedamaian hati,*

*Untuk menerima hal-hal yang tidak bisa saya ubah,*

*Keberanian untuk mengubah hal-hal yang bisa saya ubah,*

*Dan kebijaksanaan untuk mengetahui perbedaan antara keduanya.*

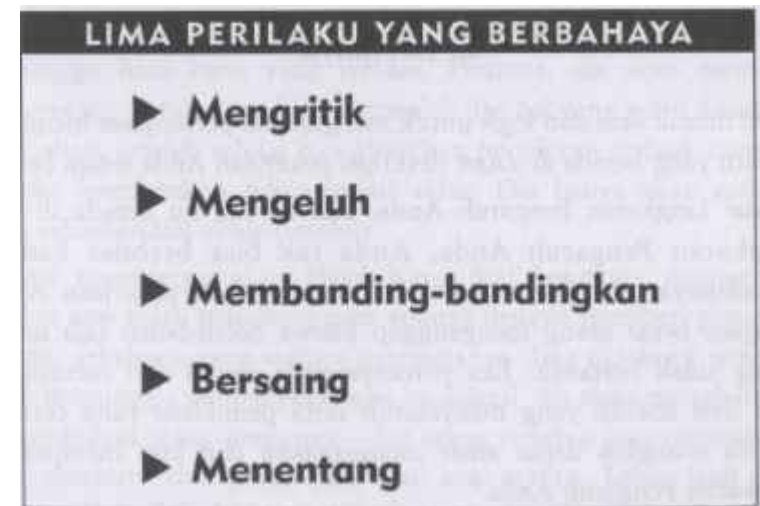
Anda tidak lagi menghabiskan energi Anda pada hal-hal yang sama sekali tidak bisa Anda perbuat. Tetapi berbeda halnya jika Anda memiliki pengaruh terhadap seseorang yang bisa melakukan sesuatu terhadap hal itu. Jika demikian, Anda akan bisa bergerak ke tingkat inisiatif dan pemberdayaan diri yang lebih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

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

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

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

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



GAMBAR 7.6

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

## 2. Bertanya

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

## 3. Membuat Rekomendasi

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

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

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

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

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

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

*Jangan pernah memberi tahu orang mengenai apa yang harus dilakukan, dan mereka akan mengejutkan Anda dengan kecerdikan mereka.<sup>1</sup>*

#### JENERAL GEORGE S. PATTON

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

#### 4. "Saya Bermaksud Untuk..."

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

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

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

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

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

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

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

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

### 5. Melakukan dan Langsung Melaporkannya

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

### 6. Melakukan dan Melaporkannya Secara Berkala

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

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

### 7. Melakukannya

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

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

Saat pecah perang antara Spanyol dan Amerika Serikat pada masa peralihan dari abad ke-19 ke abad ke-20, presiden Amerika perlu menyampaikan pesan kepada seorang tokoh revolusioner Kuba bernama Garcia. Dia bersembunyi di suatu tempat di pulau Kuba yang tidak terjangkau oleh layanan pos maupun telegram. Tak seorang pun tahu bagaimana mencapainya. Tetapi seorang perwira menyatakan bahwa jika ada orang yang bisa melakukannya, orang itu adalah seorang perwira bernama Rowan.

Saat McKinley memberikan surat kepada Rowan di Washington D.C., perwira tersebut tidak bertanya, "Di mana dia? Bagaimana saya bisa ke sana? Apa yang ingin Anda lakukan saat saya sudah sampai di sana? Bagaimana saya kembali ke sini?" Dia hanya mengambil surat tersebut dan memikirkan sendiri cara mencapai Garcia. Dia naik kereta ke New York; naik kapal ke Jamaika; dan melewati blokade Spanyol untuk mencapai Kuba di sebuah perahu layar.

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

Memberikan wawasan lebih jauh, pengarang Elbert Hubbard menulis:

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

### SEMANGAT BILAH KEMUDI KECIL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

"Oh ya? Aku tak pernah mendengarnya."

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

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

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

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

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



*Bantu bos Anda, jangan mengecamnya.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## BUNDA TERESA

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

## TANYA & JAWAB

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

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

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

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

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

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

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

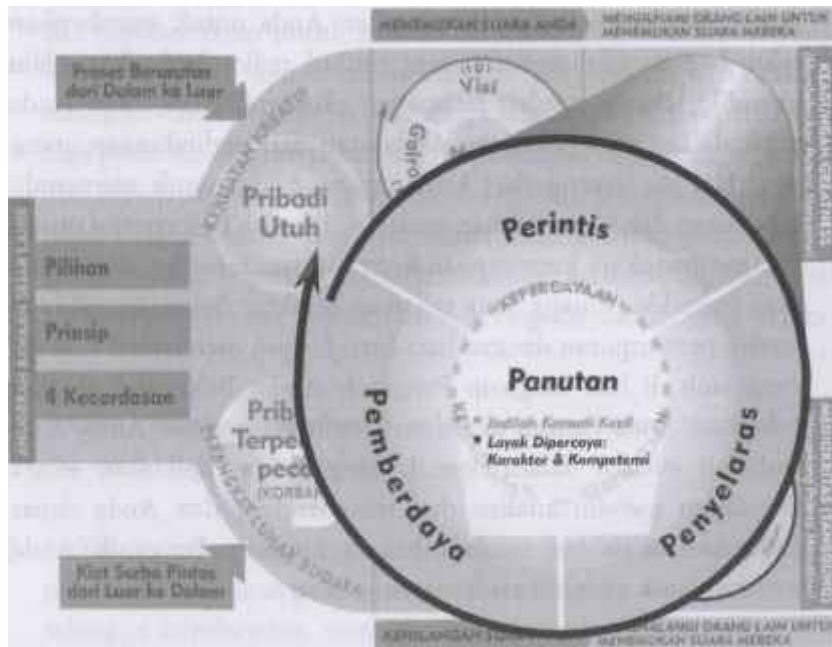
J: Teruslah berinvestasi bagi perkembangan pribadi dan profesional Anda, dan kembangkan kemampuan Anda untuk memberikan solusi bagi masalah-masalah yang timbul, maka Anda akan selalu memiliki sebuah sumber keamanan ekonomi. Rasa aman Anda tidak datang dari pekerjaan Anda atau dari perlindungan orang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

## Bab 8

# SUARA YANG MEMBUAT KITA LAYAK DIPERCAYA: MENJADI PANUTAN BERKENAAN DENGAN KARAKTER DAN KOMPETENSI

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

DWIGHT DAVID EISENHOWER



GAMBAR 8.1

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

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

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

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

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

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

Dengan satu kata, kegagalannya disebabkan oleh *karakter*.

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

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

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

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



GAMBAR 8.2

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

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

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

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

*Karakter, dalam jangka panjang, adalah faktor penentu dalam kehidupan individu maupun bangsa.<sup>1</sup>*

#### THEODORE ROOSEVELT

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

"Apakah hal itu akan Anda akhiri?"

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

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

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

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

#### SIFAT LAYAK DIPERCAYA PADA TATARAN PRIBADI

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

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



GAMBAR 8.3

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

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

### MAHATMA GANDHI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tujuh Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif merupakan esensi perwujudan dari upaya kita untuk menjadi seseorang yang seimbang, utuh, dan kuat, serta menciptakan sebuah tim yang saling melengkapi berdasarkan rasa saling menghormati. Itu adalah prinsip-prinsip dari *karakter* pribadi. Sayangnya, ruang dalam buku ini tidak memadai untuk membahas kebiasaan-kebiasaan tersebut dengan

panjang lebar, untuk bisa merasakan kekuatannya. Untuk itu, Anda harus membaca buku itu sendiri. Cukup kalau di sini diulas secara ringkas 7 Kebiasaan tersebut.

## 7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif

### *Kebiasaan 1 — Jadilah Proaktif*

Menjadi proaktif adalah sesuatu yang lebih dari sekadar mengambil inisiatif. Proaktif berarti menyadari bahwa kita bertanggung jawab terhadap pilihan-pilihan kita dan memiliki kebebasan untuk memilih berdasarkan prinsip dan nilai, dan bukan berdasarkan suasana hati atau kondisi di sekitar kita. Orang-orang yang proaktif adalah agen-agen perubahan, dan memilih untuk tidak menjadi korban, untuk tidak menjadi reaktif; mereka memilih untuk tidak menyalahkan orang lain.

### *Kebiasaan 2 — Mulai dengan Tujuan Akhir*

Individu, keluarga, tim, dan organisasi membentuk masa depan mereka dengan terlebih dahulu menciptakan sebuah visi mental untuk segala proyek, baik besar maupun kecil, pribadi atau antarpribadi. Mereka tidak sekadar hidup dari hari ke hari tanpa tujuan yang jelas dalam pikiran mereka. Mereka mengidentifikasi diri dan memberikan komitmen terhadap prinsip, hubungan, dan tujuan yang paling berarti bagi mereka.

### *Kebiasaan 3 — Dahulukan yang Utama*

Mendahulukan yang utama berarti mengatur aktivitas dan melaksanakannya berdasarkan prioritas-prioritas yang paling penting. Apa pun situasinya, hal itu berarti menjalani kehidupan dengan didasarkan pada prinsip-prinsip yang Anda rasakan paling berharga, bukan oleh agenda dan kekuatan sekitar yang mendesak Anda.

*Kebiasaan 4 - Berpikir Menang-Menang (Win-win)*

Berpikir menang-menang adalah kerangka pikiran dan hati yang berusaha mencari manfaat bersama dan saling menghormati di dalam segala jenis interaksi. Berpikir menang-menang adalah berpikir dengan dasar-dasar Mentalitas Berkelimpahan yang melihat banyak peluang, dan bukan berpikir dengan Mentalitas Berkekurangan dan persaingan yang saling mematikan. Kebiasaan ini bukanlah berpikir secara egois (menang-kalah) atau seperti martir (kalah-menang). Kebiasaan ini adalah berpikir dengan mengacu pada kepentingan "kita," bukan "aku."

*Kebiasaan 5 - Berusaha Memahami Dulu, Baru Kemudian Berusaha Dipahami*

Jika kita mendengar dengan maksud untuk memahami orang lain, dan bukan sekadar untuk mencari celah untuk menjawab, kita bisa memulai komunikasi dan pembentukan hubungan yang sejati. Peluang-peluang untuk berbicara secara terbuka dan untuk dipahami kemudian akan datang secara lebih alamiah dan mudah. Berusaha untuk memahami memerlukan pertimbangan matang; berusaha untuk dipahami memerlukan keberanian. Efektivitas terletak pada menyeimbangkan atau menggabungkan keduanya.

*Kebiasaan 6 - Bersinergi*

Sinergi adalah alternatif ketiga—bukan cara saya, cara Anda, tetapi sebuah cara ketiga yang lebih baik daripada apa yang bisa kita capai sendiri-sendiri. Sinergi merupakan buah dari sikap menghormati, menghargai, dan bahkan merayakan adanya perbedaan di antara orang-orang. Sinergi bersangkut paut dengan upaya untuk memecahkan masalah, meraih peluang dan menyelesaikan perbedaan. Ini seperti kerja sama kreatif di mana  $1 + 1 = 3, 11, 111 \dots$  atau lebih banyak lagi. Sinergi juga merupakan kunci keberhasilan dari tim atau hubungan efektif mana pun. Sebuah tim yang bersinergi adalah sebuah tim yang saling melengkapi, di mana tim itu diatur

sedemikian rupa sehingga kekuatan dari para anggotanya bisa saling menutupi kelemahan-kelemahannya. Dengan cara ini kita mengoptimalkan kekuatan, bekerja dengan kekuatan tersebut, dan membuat kelemahan dari masing-masing orang menjadi tidak relevan.

*Kebiasaan 7 — Mengasah Gergaji*

Mengasah gergaji berkenaan dengan upaya kita untuk memperbarui diri secara terus-menerus pada empat bidang dasar kehidupan: fisik, sosial/emosional, mental, dan spiritual. Ini adalah kebiasaan yang meningkatkan kapasitas kita untuk menjalankan semua kebiasaan lain yang akan meningkatkan efektivitas kita.

TIGA KEBIASAAN YANG PERTAMA bisa diringkas dalam sebuah pernyataan empat kata yang amat sederhana: *Membuat dan memenuhi janji*. Kemampuan untuk membuat janji adalah proaktivitas (Kebiasaan 1). Apa yang dijanjikan adalah Kebiasaan 2, dan memenuhi janji adalah Kebiasaan 3.

*Hanya 57 persen karyawan yang disurvei menyatakan bahwa organisasi mereka selalu melakukan apa yang sudah dijanjikan.*

Tiga kebiasaan selanjutnya bisa diringkas dalam sebuah kalimat pendek: *Libatkan orang dalam permasalahan dan carilah penyelesaiannya bersama-sama*. Hal ini memerlukan rasa saling menghormati (Kebiasaan 4), saling memahami (Kebiasaan 5), dan kerja sama kreatif (Kebiasaan 6). Kebiasaan 7, Mengasah Gergaji, adalah meningkatkan kompetensi Anda di empat bidang kehidupan: tubuh, pikiran, hati, dan jiwa. Kebiasaan ini memperbarui integritas dan rasa aman seseorang yang berasal dari kedalaman dirinya sendiri (Kebiasaan 1, 2, dan 3) dan memperbarui semangat maupun karakter untuk membentuk tim yang saling melengkapi.

Tabel 3 adalah bagan yang menggambarkan prinsip dan paradigma dari masing-masing kebiasaan dalam 7 Kebiasaan.

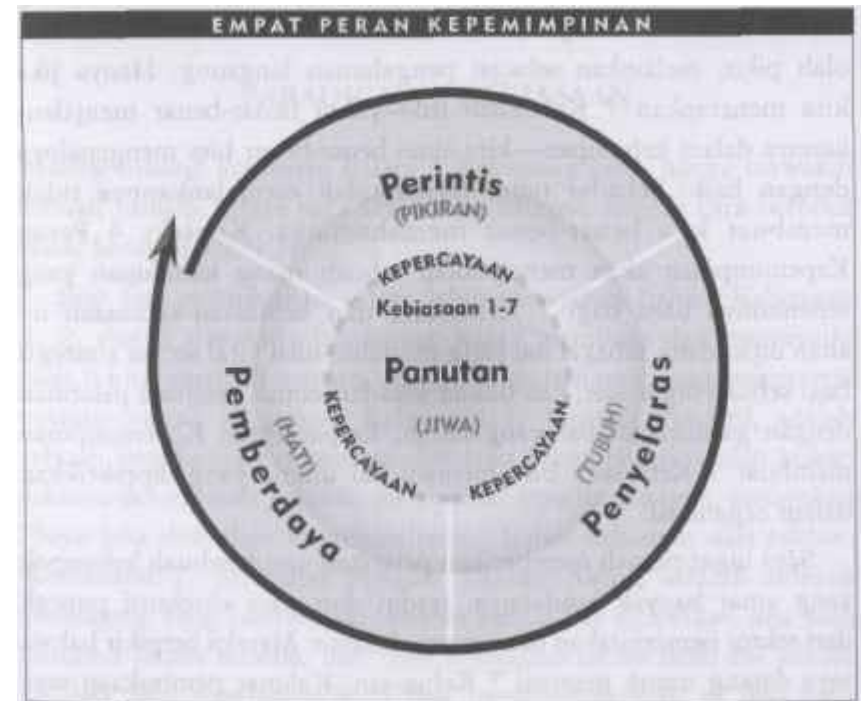
PRINSIP-PRINSIP DAN PARADIGMA-PARADIGMA YANG DIWUJUDKAN DALAM 7 KEBIASAAN		
Kebiasaan	Prinsip	Paradigma
1 Menjadi Proaktif	Tanggung Jawab/Inisiatif	Menentukan tindakan sendiri
2 Memulai Dengan Tujuan Akhir	Visi/Nilai-Nilai	Dua Penciptaan/Fokus
3 Mendahulukan Yang Utama	Integritas/Pelaksanaan	Prioritas/Tindakan
4 Berpikir Menang-Menang	Manfaat Bersama/Saling Menghormati	Kelimpahan
5 Berusaha Memahami, Baru Kemudian Berusaha Dipahami	Saling Memahami	Pertimbangan dan Keberanian
6 Berenergi	Kerja Sama Kreatif	Menghargai Perbedaan
7 Mengasah Gergaji	Pembaruan	Pribadi Utuh

TABEL 3

**PRINSIP-PRINSIP YANG DIWUJUDKAN  
DALAM 7 KEBIASAAN**

Lihatlah dengan saksama masing-masing prinsip tersebut. Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, Anda akan melihat tiga hal: Pertama, prinsip-prinsip itu bersifat *universal*. Artinya, prinsip-prinsip itu mengatasi batas-batas budaya dan terkandung dalam semua agama utama dunia maupun falsafah hidup yang tak lekang oleh waktu. Kedua, prinsip-prinsip ini *abadi*—tak pernah berubah. Ketiga, prinsip-prinsip ini *terbukti dengan sendirinya*. Bagaimana kita tahu bahwa sesuatu adalah hal yang terbukti dengan sendirinya? Seperti yang dijelaskan sebelumnya, kita tinggal mencoba berusaha membantahnya. Anda sama sekali tak akan berhasil. Dalam hal prinsip-prinsip yang mendasari 7 Kebiasaan, Anda tidak bisa membantah pentingnya tanggung jawab atau inisiatif, memiliki tujuan, integritas, saling menghormati, saling memahami, kerja sama

kreatif, atau pentingnya untuk terus-menerus memperbarui diri. Tujuh Kebiasaan adalah prinsip-prinsip yang menyangkut karakter yang membentuk *siapa dan apa diri Anda*. Kebiasaan-kebiasaan ini memberikan basis bagi kredibilitas, wewenang moral, dan keterampilan yang membuat Anda bisa memiliki pengaruh besar dalam sebuah organisasi, termasuk keluarga, komunitas, dan masyarakat. Kebiasaan itu terletak pada inti dari peran pertama pada 4 Peran Kepemimpinan—yaitu menjadi Panutan. 4 Peran Kepemimpinan itu adalah *apa yang Anda lakukan* sebagai pemimpin untuk mengilhami orang lain agar menemukan suara mereka (lihat Gambar 8.4).



GAMBAR 8.4

Banyak organisasi yang telah memberikan pelatihan 7 Kebiasaan pada karyawan mereka. Banyak di antara orang-orang tersebut yang telah menemukan bahwa 7 Kebiasaan amat berguna dalam konteks *pekerjaan* mereka, jika struktur dan sistem yang ada mendukung pelaksanaannya. Tetapi, banyak orang menyimpulkan bahwa 7 Kebiasaan itu tidak benar-benar bisa dipakai dalam *pekerjaan* mereka, karena budaya mereka ditandai oleh tingkat kepercayaan yang rendah, sementara struktur dan sistem mereka juga tidak selaras sehingga tidak mendukung pelaksanaan kebiasaan-kebiasaan ini. Model 4 Peran Kepemimpinan menciptakan sebuah konteks yang sesuai dan mendukung bagi 7 Kebiasaan, sehingga bisa benar-benar dijalankan, baik di dalam pekerjaan maupun di rumah. Dalam kenyataannya, kami telah menemukan bahwa dengan cara ini orang benar-benar bisa mempelajari 7 Kebiasaan—bukan melulu sebagai olah pikir, melainkan sebagai pengalaman langsung. Hanya jika kita menerapkan 7 Kebiasaan itu—yakni benar-benar menjalankannya dalam kehidupan—kita akan benar-benar bisa mengenalnya dengan baik. Sekadar tahu, tetapi tidak menjalankannya tidak membuat kita benar-benar memahaminya. Konteks 4 Peran Kepemimpinan akan menciptakan sebuah ruang kehidupan yang sepenuhnya baru bagi 7 Kebiasaan, dan kebiasaan-kebiasaan ini akan dipandang sebagai hal yang memiliki nilai vital secara strategis bagi sebuah organisasi, dan bukan sekadar sebuah program pelatihan dengan gambar-gambar yang indah. Empat Peran Kepemimpinan membuat 7 Kebiasaan bisa menjadi hal utama yang dipraktikkan dalam organisasi.

Saya ingat pernah memberikan pelatihan untuk sebuah kelompok yang amat banyak jumlahnya, terdiri dari para eksekutif puncak dari sektor pemerintahan dan swasta di Mesir. Mereka berpikir bahwa saya datang untuk menjual 7 Kebiasaan. Kalimat pembuka saya adalah, "Anda berpikir bahwa saya datang ke sini untuk menjual 7 Kebiasaan. Saya menyarankan agar Anda *tidak* membeli 7 Kebiasaan, karena dengan demikian Anda hanya akan memandangnya sebagai sebuah program pelatihan bagi orang-orang yang peringkatnya lebih

rendah—Anda tidak akan secara mendasar mengubah gaya kepemimpinan Anda dan menciptakan kembali struktur, sistem, dan proses yang memperkuat prinsip-prinsip 7 Kebiasaan. Perubahan-perubahan semacam itu memerlukan sebuah paradigma kepemimpinan yang baru. *Itulah* apa yang akan saya ajarkan. Jika Anda ingin menjadi pemimpin dunia Arab dan selalu bisa mengikuti perkembangan pasar ekonomi global, Anda memerlukan konteks yang lebih luas dan mendukung pelaksanaan 7 Kebiasaan. Baru dengan demikian Anda akan benar-benar bisa terkejut sendiri melihat hasil yang Anda capai." Tampaknya, hal itu membuat mereka tergugah. Pada saat istirahat, mereka mengambil telepon seluler mereka, dan pesertanya bertambah dua kali lipat pada sesi-sesi selanjutnya.

## PARADIGMA 7 KEBIASAAN

Masing-masing kebiasaan dalam 7 Kebiasaan tidak hanya mewakili sebuah prinsip, tetapi juga sebuah paradigma, sebuah cara berpikir (lihat kembali Tabel 3).

Saat kita memikirkan secara lebih mendalam bahwa Kebiasaan 1, 2, dan 3 diwakili oleh empat kata "membuat dan memenuhi janji," kita menjadi paham mengenai paradigma yang menyertai masing-masing kebiasaan. Kebiasaan 1, Menjadi Proaktif, adalah sebuah paradigma determinasi diri atau penetapan diri, dan bukan sekadar determinasi genetik, sosial, fisik, atau lingkungan, melainkan "Saya bisa dan akan membuat janji." Inilah kekuatan dari *pilihan*. Kebiasaan 2, Memulai dengan Tujuan Akhir, adalah sebuah paradigma yang menyatakan bahwa semua hal diciptakan dua kali, pertama secara mental, dan baru kemudian secara fisik. Ini adalah isi dari janji tersebut—"Saya bisa memikirkan baik isi dari janji yang ingin saya buat maupun apa yang saya harapkan akan saya capai dari situ." Ini adalah kekuatan *fokus*. Kebiasaan 3 adalah paradigma *prioritas, tindakan, dan pelaksanaan*—"Saya memiliki kemampuan dan tanggung jawab untuk memenuhi janji tersebut."

Kebiasaan 4, 5, dan 6—Berpikir Menang-Menang, Berusaha Memahami Dulu Lalu Berusaha Dipahami, dan Bersinergi—adalah paradigma-paradigma pemikiran *berkelimpahan* saat berhubungan dengan pihak lain—melimpahnya rasa hormat, rasa saling memahami (menyeimbangkan antara *pertimbangan* dan *keberanian*), dan *menghargai perbedaan*. Ini adalah inti dari tim yang saling melengkapi.

Kebiasaan 7 adalah paradigma perbaikan terus-menerus dari sebuah *pribadi utuh*. Ini adalah kebiasaan untuk pendidikan, pembelajaran, dan pembuatan komitmen ulang—apa yang disebut oleh bangsa Jepang sebagai "Kaizen." Inilah sebabnya mengapa diagram melingkar yang dipergunakan di sepanjang buku ini memiliki sebuah mata panah yang tidak menutup lingkaran tersebut tetapi akan menciptakan sebuah spiral naik yang melambangkan sebuah perbaikan tanpa henti dalam masing-masing wilayah dari empat wilayah yang dipilih.

#### ALAT BANTU UNTUK MENJADI PANUTAN: SISTEM PERENCANAAN PRIBADI

Karena menjadi panutan selalu harus dilakukan terlebih dahulu dan hal itu akan tercermin terutama pada ketiga peran yang lain, tugas Anda yang pertama adalah menyatukan seluruh tindakan Anda—untuk menciptakan FOKUS dalam hidup Anda. Anda tinggal memutuskan apa yang paling berharga bagi Anda. Apakah nilai-nilai yang terpenting bagi Anda? Visi apa yang Anda miliki untuk hidup Anda? Bagaimana dengan tugas Anda di rumah sebagai ayah, ibu, kakek, nenek, bibi, paman, saudara, sepupu, atau anak? Layanan apa yang ingin Anda berikan kepada komunitas Anda, tempat ibadah Anda, lingkungan tetangga Anda, dan orang-orang lain yang membutuhkan? Seberapa pentingnya kesehatan Anda? Bagaimana Anda akan mempertahankan dan meningkatkan kesehatan Anda? Beberapa orang mengatakan bahwa kesehatan adalah kekayaan, dan tanpa itu kekayaan apa pun menjadi tak berarti. Bagaimana dengan kemampuan berpikir Anda, pertumbuhan dan perkembangan Anda?

Seberapa pentingnya hal itu bagi Anda? Bagaimana dengan pekerjaan Anda? Apakah bakat-bakat Anda yang sebenarnya? Di manakah gairah Anda berada? Di mana terdapat kebutuhan-kebutuhan terbesar dalam organisasi Anda maupun di pasar? Dalam proyek dan prakarsa apa hati nurani Anda mengilhami Anda untuk bertindak? Bagaimana Anda akan bisa benar-benar menciptakan perbedaan dalam pekerjaan Anda? Apa warisan yang akan Anda tinggalkan?

Alat bantu untuk melakukan fokus dari peran kepemimpinan yang pertama adalah sebuah *sistem perencanaan pribadi*. Baik dengan buku agenda maupun alat perencanaan elektronik, mulailah dengan menuliskan apa yang paling penting bagi Anda, dan kemudian membangun kriteria untuk menentukan prioritas dalam sistem perencanaan Anda itu, sehingga Anda bisa secara efektif menyeimbangkan kebutuhan akan adanya struktur dan disiplin dengan kebutuhan untuk hidup secara spontan. Singkatnya, fokus dan pelaksanaan.

Menulis akan menjadi jembatan antara pikiran sadar dan bawah sadar, dan memiliki kekuatan yang lebih besar daripada visualisasi. Menulis adalah sebuah aktivitas yang melibatkan otot, syaraf, dan segi-segi psikologis kita, serta benar-benar membentuk pola di dalam otak kita. Untuk menguji hal ini, sebelum Anda pergi tidur, tuliskan tiga hal pertama yang ingin Anda lakukan atau pikirkan di pagi hari, dan lihatlah apa yang terjadi. Amat sering terjadi bahwa Anda akan memiliki kesadaran mengenai ketiga hal tersebut saat Anda bangun pertama kali di pagi hari.

*Hanya sepertiga dari responden xQ memiliki sebuah sistem perencanaan pribadi.*

Ada banyak pendekatan yang berbeda untuk mengembangkan dan memakai sebuah sistem perencanaan pribadi. Kuncinya adalah bahwa metode yang dipakai harus bisa bekerja agar individu tersebut

terus berfokus pada prioritas-prioritasnya yang tertinggi. Beberapa orang, seperti saya, menemukan bahwa struktur semacam ini memberikan kebebasan, sementara sebagian orang lain merasa terkekang. Sebuah alat bantu perencanaan dan pengaturan perlu memiliki tiga kriteria: pertama, *terintegrasi* ke dalam kehidupan/gaya hidup Anda; kedua, *mudah dibawa* agar selalu bisa diakses; dan ketiga, *disesuaikan dengan kebutuhan pribadi*, sehingga bisa memenuhi kebutuhan Anda dengan tepat.\*

Ada proses sederhana untuk mengevaluasi apakah hal-hal yang Anda fokuskan sudah secara jelas selaras dengan apa yang paling berharga bagi Anda. Perhatikan piramida produktivitas pada Gambar 8.5.



GAMBAR 8.5

\*Anda bisa mengambil (*download*) secara gratis sebuah versi percobaan yang bisa Anda pakai selama enam puluh hari dari perangkat lunak produktivitas terkemuka PlanPlus for Microsoft Outlook atau PlanPlus for Windows di [www.The8thHabit.com/offers](http://www.The8thHabit.com/offers).

Pada bagian dasarnya, kita pertama-tama harus *menemukan misi* dan *nilai-nilai pengatur* diri kita. Dengan kata lain, standar, dan kondisi ideal yang kita harapkan. Elvis Presley mengatakan, "Nilai itu seperti sidik jari. Tak ada orang yang sama, tetapi Anda akan meninggalkan jejaknya pada segala yang Anda lakukan." Seperti yang telah kita bahas sebelumnya, nilai-nilai tersebut harus kita ikatkan pada *prinsip* agar kehidupan kita memiliki inti yang tak berubah dan sumber rasa aman, petunjuk, kebijaksanaan dan kekuatan dari dalam diri. Kunci untuk melakukan hal ini mungkin adalah menulis sebuah pernyataan misi pribadi yang menggambarkan apa yang paling berharga bagi diri Anda, termasuk visi dan nilai-nilai Anda.

Bila Anda memiliki pernyataan misi, Anda akan dapat menetapkan prioritas di dalam hidup Anda. Pernah ada seorang wanita yang datang kepada saya dan mengatakan, "Saya menyaksikan proses meninggalnya ayah saya. Kami amat dekat dan saat-saat itu amat emosional bagi saya. Saya ingat bahwa Anda menulis di dalam buku *7 Kebiasaan* bahwa salah satu cara yang paling efektif untuk melatih Kebiasaan 2 (yaitu Mulai dengan Tujuan Akhir) adalah dengan menulis empat sambutan pemakaman yang ingin diucapkan orang pada saat pemakaman kita—satu dari orang yang kita kasihi, satu dari seorang teman, satu dari rekan kerja dan satu dari seseorang yang kita layani dalam komunitas keagamaan atau di lingkungan masyarakat. Untuk pertama kali, saat saya memperhatikan ayah saya meninggalkan dunia ini dan saat kami mempersiapkan pemakamannya, saya benar-benar menganggap serius penulisan pernyataan misi seperti itu, di mana saya akan menjelaskan secara mendalam apa yang benar-benar berarti bagi saya."

Jika Anda ingin mendapatkan bantuan untuk mulai menyusun pernyataan misi pribadi Anda, kami telah mengembangkan sebuah alat bantu penyusunan pernyataan misi yang bisa menuntun Anda untuk menjalani prosesnya langkah demi langkah.\*

Selanjutnya adalah mengidentifikasi *peran-peran* Anda yang terpenting (misalnya, anggota keluarga, sukarelawan di tempat

ibadah atau di komunitas tertentu, sahabat, ayah/ibu, pemimpin tim), dan *menetapkan sasaran* mingguan yang selaras dengan nilai-nilai tersebut serta berkaitan dengan peran-peran yang telah Anda identifikasi. Alat bantu perencanaan pribadi akan membantu Anda menetapkan sasaran yang bisa dicapai, yang akan menjadi tanggung jawab terhadap diri Anda pribadi, dan yang bisa Anda bagi menjadi sasaran-sasaran yang lebih kecil. Tingkat komitmen Anda terhadap sasaran-sasaran tersebut berkaitan secara langsung dengan seberapa jauh keterkaitan hal tersebut dengan nilai-nilai Anda. Sebuah kesadaran yang jelas mengenai peran dan tujuan Anda akan memungkinkan Anda menyeimbangkan kehidupan Anda.

Tingkat ketiga dari piramida adalah *perencanaan mingguan*. Dalam waktu perencanaan ini, Anda memiliki kesempatan untuk meninjau kembali peran-peran Anda, memilih hal-hal penting atau "batu-batu besar" dan menjadwalkan hal itu pada saat Anda mulai menetapkan jadwal Anda untuk minggu selanjutnya. Hal ini membawa Anda ke dalam *perencanaan harian*, di mana Anda membuat daftar tugas yang realistis, menetapkan prioritas tugas-tugas, dan meninjau janji-janji temu yang telah dijadwalkan untuk hari itu.

Buku yang saya tulis bersama Rebecca dan Roger Merrill, *First Things First*, membahas secara mendalam pernyataan misi pribadi dan sistem perencanaan, bagi mereka yang berminat.

Jika Anda hanya melakukan perencanaan *harian*—dan tak berkaitan dengan konteks nilai maupun tujuan Anda yang lebih besar dari masing-masing peran dalam hidup Anda, dan tak berkaitan dengan perencanaan mingguan—Anda akan menghabiskan waktu untuk mengatasi masalah dan krisis. Desakan waktu akan memaksakan apa yang penting bagi Anda dan menjadi hal yang menimbulkan kecanduan. Anda akan menghabiskan hidup Anda yang penuh tekanan dalam tumpukan hal-hal remeh.

\*Anda bisa mengakses alat bantu penyusunan pernyataan misi pribadi secara online di [www.the8thHabit.com/offers](http://www.the8thHabit.com/offers).

## TANYA &amp; JAWAB

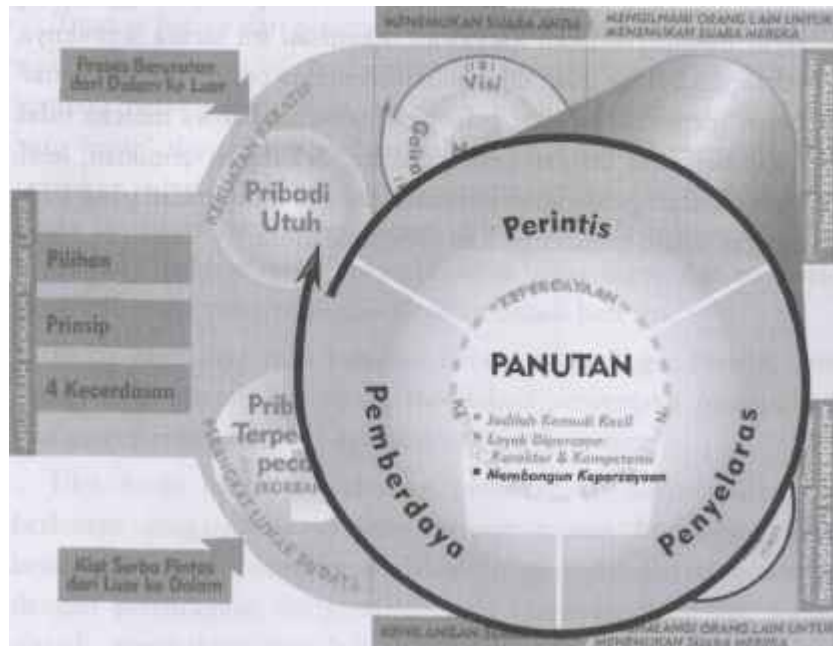
- T: Memang masuk akal bahwa kita harus memiliki orang-orang yang layak dipercaya di dalam organisasi agar kita bisa percaya, tetapi apa yang harus dilakukan jika kita memiliki pelanggan yang menyalahgunakan dan memperlakukan dengan semena-mena para karyawan yang layak dipercaya?
- J: Pecat pelanggan itu! Saya tahu ada sebuah organisasi yang amat terhormat yang benar-benar menulis surat kepada pelanggan yang terus memperlakukan karyawan organisasi itu secara seenaknya, sekalipun hal itu telah diketahui oleh semua orang. Mereka benar-benar mengatakan pada pelanggan tersebut bahwa mereka tidak ingin berbisnis dengan pelanggan itu. Sekalipun demikian, lebih baik mencari pemecahan alternatif dengan komunikasi yang baik, dengan selalu mendengarkan terlebih dahulu.

## Bab 9

# SUARA DAN KECEPATAN KEPERCAYAAN

*Dipercaya merupakan pujian yang lebih besar daripada dicintai.*

GEORGE MACDONALD



GAMBAR 9.1

**S**AAT KITA BERUSAHA untuk memperluas pengaruh kita dan *Mengilhami Orang Lain untuk Menemukan Suara Mereka* (ingat bahwa kata dasar dari *mengilhami* (*inspire*) berarti meniupkan napas kehidupan kepada orang lain), kita bergerak

menuju dunia hubungan. Membangun hubungan yang kuat tidak hanya membutuhkan sebuah fondasi karakter yang terdiri dari rasa aman dari dalam diri, pola pikir keberlimpahan, dan kewibawaan moral pribadi, seperti yang diwakili oleh bagian pertama dari buku ini, tetapi hal itu juga memerlukan kemauan untuk memaksa diri kita untuk mengembangkan KEMAMPUAN-KEMAMPUAN antar-pribadi yang baru dan vital, yang membuat kita bisa menghadapi tantangan-tantangan yang harus kita alami saat berhubungan dengan orang lain. Dua bab mengenai panutan berikut ini difokuskan pada pengembangan kemampuan-kemampuan ini.

Hampir semua pekerjaan yang ada di dunia diselesaikan melalui hubungan antarmanusia dan di dalam organisasi. Tetapi, komunikasi seperti apa yang terjadi jika tidak ada kepercayaan? Hal itu tidak mungkin. Itu sama halnya dengan berjalan melalui sebuah ladang ranjau. Apa yang terjadi jika komunikasi yang dilakukan jelas dan tepat, namun tidak ada dasar kepercayaan? Anda akan selalu mencari-cari makna dan maksud tersembunyi. Ketiadaan kepercayaan adalah definisi paling tepat untuk hubungan yang buruk. Dalam kata-kata putra saya, Stephen, "Kepercayaan yang rendah adalah pajak tersembunyi yang amat besar." Dalam kenyataannya, pajak tersembunyi ini jauh lebih besar daripada semua pajak dan beban bunga yang lain bila digabung—baik yang tersembunyi maupun yang tidak tersembunyi!

## KECEPATAN KEPERCAYAAN

Sekarang, seperti apa komunikasi yang terjadi jika terdapat kepercayaan yang tinggi? Mudah saja, komunikasinya tidak memerlukan upaya yang berat, dan berlangsung seketika. Apa yang terjadi jika terdapat kepercayaan yang tinggi dan Anda melakukan kesalahan? Kesalahan itu menjadi hampir tidak berarti. Orang-orang mengetahui siapa Anda. "Jangan khawatir mengenai hal itu; aku paham." "Lupakan saja. Aku tahu apa maksudmu. Aku kenal

kamu." Teknologi apa pun yang pernah diciptakan, tak ada yang bisa mengupayakan hal itu. Mungkin, inilah sebabnya mengapa jantung lebih penting daripada otak. Seseorang mungkin otaknya sudah mati, tetapi jika jantungnya masih tetap memompa, mereka tetap dianggap hidup; jika jantung Anda mati, barulah Anda mati.

Seperti dikatakan oleh putra saya, Stephen, "Tidak ada yang menyamai kecepatan kepercayaan." Kepercayaan lebih cepat daripada apa pun yang bisa Anda pikirkan. Hal itu lebih cepat daripada internet, karena jika ada kepercayaan, kesalahan dimaafkan dan dilupakan. Kepercayaan adalah pengikat kehidupan. Inilah pengikat yang menyatukan berbagai organisasi, budaya, dan hubungan-hubungan menjadi satu. Ironisnya kepercayaan itu munculnya pelan, dengan menjalankannya secara lambat. Dalam soal hubungan dengan manusia, cepat adalah lambat dan lambat adalah cepat.

**BEBERAPA TAHUN YANG LALU** saya mengunjungi seorang teman yang baru saja menyelesaikan sebuah proyek bisnis besar. Saya cukup banyak mengetahui pekerjaannya itu dan memberinya selamat untuk besarnya dampak positif yang dihasilkan dari proyek tersebut terhadap kehidupan ribuan orang. Saya bertanya kepadanya mengenai apa yang telah dipelajarinya dari situ. Dia berkata, "Kamu tahu, Stephen, aku yakin akan mengenang proyek yang makan waktu dua tahun ini sebagai salah satu kontribusi yang terpenting dalam kehidupanku." Lalu, setelah berhenti sejenak, dia tersenyum sedikit, dan dengan penuh perasaan, melanjutkan, "Tetapi pembelajarananku yang sebenarnya adalah bahwa tanpa hubungan yang erat dengan istriku, hal ini tak berarti apa-apa."

"Oh ya?" jawab saya. Meraba ketertarikan saya, dia lalu berbagi pengalaman berikut ini:

*Saat pertama kali diminta untuk menjadi pemimpin dalam proyek ini, aku merasa amat bersemangat dengan peluang yang ada, Istri dan anak-anakku mendukung, maka aku menceburkan diri dengan sepenuh hati.*

*Aku merasakan sebuah beban tanggung jawab yang amat besar, tetapi juga merasa terdorong dan tersemangati oleh sebuah perasaan bahwa aku akan bisa memberikan sumbangan yang bermanfaat. Pada tahun kedua dari proyek tersebut, aku kerja siang dan malam. Pekerjaan itu benar-benar penting dan aku terserap penuh ke dalamnya. Aku merasa sudah cukup baik terlibat dalam kehidupan anak-anak, termasuk menonton pertandingan olah raga dan pertunjukan tari. Aku biasa makan malam bersama keluarga. Aku rasa sudah berhasil mengelola dengan cukup baik. Enam bulan terakhir merupakan bulan-bulan yang paling sibuk, dan pada saat inilah aku melihat bahwa istriku sering frustrasi menghadapiku—biasanya mengenai hal-hal yang remeh (paling tidak seperti itulah pandanganku). Aku menjadi semakin terganggu karena kurangnya pengertian dan dukungan dari pihaknya terhadap pekerjaan yang sedang kulakukan—khususnya pada saat-saat kritis semacam itu. Komunikasi menjadi semakin tegang—bahkan mengenai masalah-masalah kecil. Saat proyek tersebut pada akhirnya selesai, dia bahkan tidak ingin menghadiri makan malam yang diadakan untuk merayakan keberhasilan proyek tersebut. Walau akhirnya mau datang, jelas sekali bahwa dia tidak menikmatinya. Aku tahu bahwa kami harus berbicara, benar-benar berbicara. Jadi kami melakukannya. Dan bendungannya terbuka.*

*Dia mulai berbagi mengenai seperti apa rasanya "sendirian" pada saat proyek itu sedang berjalan. Bahkan pada saat aku ada di rumah, dia merasa bahwa aku sedang berada di tempat lain. Karena tradisi kami untuk melakukan kencan mingguan menjadi semakin jarang dilakukan dan karena aku biasanya masih terjaga lama setelah dia pergi beristirahat tiap malam, kami tidak banyak berbicara dan saling berbagi seperti yang biasanya kami lakukan. Dia merasa semakin terisolasi, tidak dihargai dan tidak terlibat dengan proyek itu. Aku juga tidak banyak mengomunikasikan apa pun. Fokusku hampir sepenuhnya terarah ke arah pekerjaan dan komitmen-komitmen lain yang terkait dengan pekerjaan itu. Itu jelas menunjukkan bahwa aku sama sekali tidak fokus kepadanya. Sampai-sampai dia mengingatkanku bahwa aku bahkan melupakan ulang tahunnya sampai hari ulang tahun itu hampir berakhir. Dan bukan fakta bahwa aku telah melupakan itu yang paling buruk, karena hal itu hanya*

*merupakan gambaran kecil yang sebenarnya berlaku sepanjang tahun yang telah berjalan itu.*

*Saat aku bertanya mengapa dia tidak membuka diri dan mengungkapkan isi hatinya lebih awal, dia mengatakan bahwa dia tidak ingin membuatku terganggu dan mengalihkan perhatianku dari proyek itu. Aku memandang ke kedua matanya dan melihat rasa pedih serta kesepian yang amat dalam. Aku merasa amat buruk. Aku amat terkejut dan malu bahwa selama ini aku sama sekali tidak merasakan apa pun. Keterbukaannya mengenai rasa kesepiannya telah membantuku menyadari seberapa kosong sebenarnya diriku selama masa-masa tersebut. Kami berdua menjadi kurang efektif—baik secara pribadi maupun bersama-sama. Aku minta maaf dan sekali lagi meyakinkan dia bahwa tidak ada orang atau hal apa pun di bumi yang lebih penting bagiku daripada dia. Tetapi kata-kata itu tampaknya sudah tidak bisa menembus hatinya. Aku menyadari bahwa terlalu banyak hal-hal lain yang telah menyampaikan kebalikannya. Permintaan maaf dan komitmenku untuk menyusun ulang prioritas kehidupanku memang membantu, tetapi hal itu tidak membuat segalanya menjadi lebih baik dalam semalam. Perlu waktu berhari-hari dan berminggu-minggu, bahkan berbulan-bulan dengan terus-menerus berupaya untuk berbicara, berbagi, hadir, membuat dan memenuhi janji, menyisihkan pekerjaan pada akhir hari kerja untuk kembali ke keluarga, minta maaf, dan melakukan pengaturan ulang saat aku menjadi sedikit keluar jalur. Ya, diperlukan upaya seperti itu, sebelum kepercayaan dan keterhubungan kami secara emosional bisa dikembalikan dan melewati apa yang pernah dicapai sebelumnya.*

Sejak saya mengunjungi teman saya itu, dia telah menyelesaikan dua proyek besar lain yang makan waktu beberapa tahun. Kedua proyek itu tak kalah penting dan banyak menuntut perhatiannya, daripada proyek sebelumnya, namun hubungan dengan istrinya telah menjadi semakin kuat seiring dengan berjalannya proyek-proyek itu. Pengalaman pertamanya yang menyakitkan, pemahamannya yang telah meningkat, dan komitmennya terhadap istrinya telah membawa perubahan yang bertahan lama. Membandingkan

pengalaman yang telah dijalani itu, dia berbagi wawasan dengan saya:

*Pembelajaranku yang sebenarnya adalah bahwa kita bisa memberikan komitmen yang mendalam terhadap sebuah pernikahan, mencintai pasangan kita, hidup dengan penuh rasa saling setia, berkomitmen untuk membesarkan anak-anak, dan tetap saja hubungan dan kepercayaan itu memburuk. Untuk melukai hati seseorang, tidak perlu mengatakan kata-kata yang kasar dan tidak menyenangkan atau menunjukkan sikap tidak menghormati. Dengan seseorang yang amat dekat dengan kita, cukup hal itu dilakukan dengan mengabaikan hati, pikiran, dan jiwanya. Hubungan dan kepercayaan tidak terus berjalan secara tetap. Hal itu bisa terpelihara dan menjadi semakin dalam hanya jika kita secara aktif memupuknya dan membangunnya dengan tindakan-tindakan yang baik, pertimbangan, penghargaan, dan pelayanan yang teratur. Aku belajar bahwa kualitas dari pernikahan kami maupun kebahagiaan pribadiku amat sedikit hubungannya dengan apa yang dia lakukan bagi diriku, dan sepenuhnya berkaitan dengan apa yang kuusahakan untuk kulakukan tiap hari, guna memupuk kebahagiaannya, berbagi beban-bebannya, dan menjadi mitranya dalam hal-hal yang paling kami perhatikan. Aku belajar bahwa kesatuan di dalam hubunganku dengan istriku merupakan sumber kekuatan dan kemampuan terbesar dalam hidupku. Itu berlaku bukan saja dalam pekerjaan yang kami lakukan bersama di dalam keluarga maupun di masyarakat, tetapi juga dalam setiap bidang hidupku, termasuk profesiku. Hubungan yang mesra dan erat itu merupakan sebuah mata air kekuatan, kedamaian, kebahagiaan, rasa memiliki, dan energi yang menjadi bahan bakar bagi pekerjaan dan kreativitasku yang terbaik, dan yang mendorongku untuk memberikan darma baktiku bagi keluarga dan masyarakat.*

*Yang terakhir, aku belajar bahwa hubungan-hubungan yang kuat memerlukan upaya dan pengorbanan yang nyata. Hal itu menuntut agar kita mendahulukan kesejahteraan, pertumbuhan, dan kebahagiaan orang lain sebelum mengusahakan hal yang sama bagi diri kita sendiri. Dan oh, betapa hal itu amat sepadan dengan harganya! Karena upaya-upaya semacam itu adalah pintu bagi kebahagiaan kita sendiri. Apa yang bisa kita lakukan*

tanpa dorongan dari hubungan semacam itu, yang membantu kita untuk keluar dari diri kita sendiri dan bisa mencapai potensi yang memang seharusnya kita capai?

### KEWIBAWAAN MORAL DAN KECEPATAN KEPERCAYAAN

Pengalaman teman saya adalah sebuah gambaran yang amat nyata bahwa hubungan diatur oleh hukum-hukum alam. Kepercayaan yang bertahan lama di dalam sebuah hubungan tidak dapat dipalsukan. Itu adalah buah dari tindakan-tindakan yang dilakukan secara teratur yang diilhami oleh suara hati dan jiwa. Dalam buku *7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif*, saya memperkenalkan sebuah metafora untuk kepercayaan yang disebut sebagai Rekening Bank Emosi. Sebagaimana sebuah rekening finansial di bank, di mana ke dalamnya Anda melakukan setoran dan penarikan, begitulah Rekening Bank Emosi. Pada rekening tersebut kita membuat setoran dan penarikan emosional untuk hubungan-hubungan kita, yang selanjutnya akan memperkuat atau merusak hubungan-hubungan itu. Setiap kali kita memberi perhatian dalam bentuk apa pun kepada pasangan, teman, kolega, atau siapa pun, kita memberi setoran pada Rekening Bank Emosi kita, dan hubungan kita menjadi lebih kuat, lebih baik. Sebaliknya, setiap kali kita abaikan hubungan itu, kita menguras Rekening Bank Emosi kita, dan hubungan kita menjadi lebih renggang dan memburuk. Seperti semua metafora yang lain, metafora ini pun akan memperlihatkan keterbatasannya jika kita merunutnya terlalu jauh, tetapi secara umum metafora ini secara sederhana namun efektif dapat menggambarkan kualitas dari sebuah hubungan.

Tabel 4 memuat daftar sepuluh setoran dan penarikan utama yang bisa kita lakukan terhadap orang lain, yang dalam pengalaman saya memiliki dampak yang amat besar terhadap tingkat kepercayaan dalam hubungan-hubungan kita. Di samping itu, tabel tersebut juga mencantumkan daftar dari *pengorbanan* yang diperlukan dan *prinsip-prinsip* yang diwujudkan di dalam masing-masing setoran.

KEWENANGAN MORAL DAN KECEPATAN KEPERCAYAAN			
SETORAN	PENARIKAN	PENGORBANAN	PRINSIP YANG DIBATINKAN
Berusaha memahami dulu	Berusaha dipahami dulu	Ketidaksabaran, ego, agenda pribadi	Pemahaman bersama
Menepati janji	Ingkar janji	Suasana hati, perasaan, emosi, waktu	Integritas/ Pelaksanaan
Kejujuran, keterbukaan	Manipulasi halus	Ego, kesombongan, kendali	Visi/nilai, Integritas/ Pelaksanaan, Pemahaman bersama
Kebaikan hati, kesopanan	Keburukan hati, perilaku tidak sopan	Diri, waktu, persepsi, stereotip, prasangka	Visi/Nilai, Integritas/ Pelaksanaan
Menang-menang atau Tak Bertransaksi Sama Sekali	Menang-Kalah atau Kalah-Menang	"Menang berarti mengalahkan", persaingan	Manfaat bersama dan saling menghormati
Memperjelas harapan	Menyalahgunakan harapan	Komunikasi bergaya menjilat	Manfaat bersama dan saling menghormati, Pemahaman bersama, Kerja sama kreatif, Pembaruan
Loyalitas kepada orang yang tidak hadir	Tidak loyal, munafik	Penerimaan sosial tertentu, sesuatu yang menyenangkan hati	Visi/Nilai, Integritas/ Pelaksanaan
Pembelaan	Kebanggaan, kesombongan, penipuan	Ego, kesombongan, kebanggaan, waktu	Visi/Nilai, Integritas/ Pelaksanaan
Menerima umpan balik dan menyampaikan pesan "Saya..."	Tidak menerima umpan balik dan menuding-nuding orang lain	Ego, kesombongan, kebanggaan, komunikasi kreatif	Pemahaman bersama
Pengampunan	Terus menggerutu dan mengingat kesalahan orang	Kebanggaan, fokus pada diri sendiri	Visi/Nilai, Integritas/ Pelaksanaan

TABEL 4

Penting juga untuk melihat mengapa sepuluh setoran ini bisa membangun kepercayaan yang tiada lain adalah karena hal itu mewujudkan prinsip-prinsip yang merupakan inti dari hubungan antarmanusia. Jika Anda mempelajari sepuluh setoran di atas, kira-kira menurut Anda apa persamaan yang mendasar di antaranya? Saya berpendapat bahwa *satu* persamaan mendasar dari setoran-setoran tersebut adalah *inisiatif*, yang merupakan hasil dari kekuatan kehendak atau kemauan dan tekad. Anda melihat bahwa setiap setoran berada dalam lingkup kemampuan Anda untuk melakukannya. Setiap setoran berada di dalam kemampuan Anda untuk membuat pengaruh. Karena semuanya didasarkan pada prinsip, setoran itu menghasilkan kewibawaan moral atau kepercayaan. Anda bisa melihat bahwa Anda tidak mungkin bisa melakukan setoran-setoran itu, menunjukkan keberanian, inisiatif, tekad, bila Anda tidak memiliki kemampuan untuk melakukan "dua puluh *push-up* emosional pribadi". Sebagaimana Anda harus *push-up* untuk melatih otot Anda, Anda perlu melatih emosi Anda dengan *push-up* emosional.

Apa kesamaan yang kedua dari setoran-setoran tersebut? Menurut hemat saya adalah *kerendahan hati* dan sikap tidak mementingkan diri sendiri. Dengan kata lain, kesediaan untuk mendahulukan orang lain, prinsip, atau sebuah tujuan yang lebih mulia. Yang mendasari setoran-setoran tersebut adalah kesadaran bahwa kehidupan bukan sekadar 'saya' dan 'milik saya'. Dengan mempergunakan kata-kata filsuf Martin Buber, kehidupan adalah soal "Aku dan Engkau" (*I and Thou*)—benar-benar merasa hormat terhadap nilai dan potensi dari setiap orang.

Kewibawaan moral, kepercayaan, dan hubungan mesra bisa menguap dalam waktu singkat jika kita tidak melakukan setoran secara terus-menerus, khususnya dengan orang-orang yang bekerja dan hidup bersama kita sepanjang waktu. Hal ini terjadi karena harapan mereka jauh lebih tinggi. Dengan orang-orang yang kita sudah tidak bertemu selama bertahun-tahun, kita sering bisa langsung tersambung dengan mereka pada tingkat hubungan yang kita capai pada saat kita berpisah dahulu. Kepercayaan, ikatan, dan cinta

kasih bisa langsung dikembalikan ke tingkat semula, karena selama perpisahan itu memang tidak ada harapan untuk melakukan setoran secara terus-menerus.

*Kewibawaan Moral: pelaksanaan pilihan bebas berdasarkan prinsip, yang hampir selalu memerlukan bentuk-bentuk pengorbanan tertentu.*

Persamaan yang ketiga adalah bahwa sebagaimana segala hal yang berharga dalam kehidupan ini, setiap setoran itu menuntut sebuah *pengorbanan*. (Ingat, sebuah definisi yang bagus mengenai pengorbanan adalah melepaskan sesuatu—bahkan termasuk sesuatu yang baik—untuk sesuatu yang lebih baik.)

*Tidak ada sistem yang bisa membuahkan kesetiaan pria dan wanita dalam jangka panjang jika tidak meminta disiplin dalam bentuk-bentuk tertentu dari mereka, dan khususnya disiplin diri. Bebannya mungkin besar sehingga amat memengaruhi kenyamanan kita. Pengorbanannya mungkin nyata, Tetapi kenyataan yang amat beratuntutannya ini adalah inti yang menumbuhkan karakter, kekuatan, dan martabat. Sifat permisif tidak pernah menghasilkan keagungan. Integritas, loyalitas, dan kekuatan adalah buah-buah keutamaan yang kekuatannya ditumbuhkan dari pergulatan yang terjadi di dalam diri saat kita menjalankan disiplin diri berdasarkan ayat-ayat kebenaran abadi.<sup>1</sup>*

GORDON B. HINCKLEY

Jika Anda sudah terbiasa dengan Rekening Bank Emosi, saya mendorong Anda untuk mulai kembali melihatnya di sini dengan mata yang baru dan membuka diri Anda pada wawasan-wawasan baru yang akan memungkinkan Anda untuk menemukan suara Anda dan mengilhami orang lain untuk menemukan suara mereka. Anda

akan melihat bahwa masing-masing setoran mewakili sebuah pilihan untuk menggunakan bakat-bakat alamiah Anda dalam upaya untuk mengorbankan sebuah kebiasaan pribadi yang tidak efektif dan menggantinya dengan sebuah tindakan yang membangun kewibawaan moral dalam berhubungan dengan orang lain.

### BERUSAHA MEMAHAMI TERLEBIH DAHULU

Mengapa *Berusaha Memahami Terlebih Dahulu* menjadi setoran yang pertama? Satu alasan sederhana: Anda tidak tahu apa yang akan dianggap sebagai sebuah setoran oleh seseorang, sampai Anda memahami mereka dari kerangka acuan mereka. Bisa jadi, apa yang Anda anggap sebagai sebuah setoran besar oleh pihak lain dianggap sebagai setoran yang remeh, atau bahkan merupakan penarikan emosional. Apa yang merupakan janji penting bagi Anda mungkin merupakan hal yang tidak penting bagi orang lain. Cara Anda mengungkapkan kejujuran, keterbukaan, keramahan, dan sopan santun mungkin akan diterima secara sepenuhnya berbeda jika dipandang oleh orang lain melalui filter-filter budaya atau pribadi mereka yang unik. Sekalipun prinsip-prinsip yang mendasari masing-masing setoran itu memang benar di dalam situasi apa pun, hal itu tetap menuntut suatu pemahaman mengenai orang lain di dalam kerangka acuan *mereka* untuk mengetahui bagaimana cara pelaksanaannya secara spesifik.

Setelah mempelajari gagasan untuk membuat setoran ke dalam Rekening Bank Emosi, seorang wanita memutuskan untuk mencobanya. Inilah pengalamannya yang dia ungkapkan kepada saya:

*Saya memutuskan untuk melakukan sesuatu yang istimewa bagi suami saya agar hubungan kami menjadi lebih baik. Saya membayangkan bahwa jika anak-anak memakai pakaian yang bersih saat suami saya sampai di rumah, dan cucian bisa diselesaikan lebih cepat, dia mungkin akan lebih senang.*

*Setelah sekitar dua minggu menjadi Nyonya-Besar-Tukang-Cuci tanpa mendapatkan umpan balik apa pun darinya—benar-benar tidak ada sama sekali, bahkan saya pikir dia sama sekali tak menyadarinya—saya mulai merasa agak jengkel. "Semua ini gak ada gunanya," pikir saya. Lalu, suatu malam saat dia pergi tidur begitu saja dan berbaring di atas seprei yang bersih, tiba-tiba pikiran saya terbuka, seperti melihat lampu yang terang sekali di atas kepala saya.*

*"Ya ampun! Dia ternyata tak peduli sama sekali apakah wajah Zac bersih atau tidak; juga sama sekali tidak memperhatikan celana Jeans-nya yang bersih. Itu semua adalah hal yang membuat saya senang, tetapi, ternyata dia lebih suka jika saya memijat punggungnya atau mengatur acara bersama di Jumat malam." Saya memukul kepala saya sendiri. Jadi selama ini saya sedang membunuh diri saya sendiri dengan segala kerepotan berurusan dengan cucian dan membuat segala setoran yang ternyata sama sekali tidak berarti baginya.*

*Dengan segala kerja keras itu, saya belajar mengenai sebuah kebenaran yang sederhana: Sebuah setoran harus merupakan hal yang berarti bagi orang yang diberi setoran tersebut.*

Saya sendiri memiliki pengalaman yang tidak terhitung yang menegaskan betapa upaya kita untuk memahami orang lain benar-benar membuatnya lebih diberdayakan. Saya tidak akan pernah lupa mengenai undangan dari seorang eksekutif tingkat tinggi yang amat prestisius untuk memberikan analisis dan rekomendasi mengenai pemilihan rektor baru sebuah universitas. Hal itu merupakan salah satu pengalaman komunikasi yang paling berkesan yang saya alami. Dia meninggalkan ruangnya untuk datang ke ruang tempat saya sedang menunggu. Setelah memberi salam pada saya, dengan anggun dia mengantarkan saya ke ruangnya dan mempersilakan saya untuk duduk di depan mejanya, di mana kita bisa berbicara langsung dari mata ke mata tanpa penghalang fisik apa pun di antara kami. Dia pada dasarnya mengatakan, "Stephen, terima kasih banyak karena bersedia datang. Saya amat ingin memahami apa pun yang kamu ingin agar saya pahami."

Saya telah mencurahkan waktu yang cukup banyak untuk mempersiapkan kunjungan ini dan telah menyusun sebuah kerangka dari presentasi saya. Saya memberikan sebuah salinan dari kerangka tersebut dan membahasnya, pelan-pelan, satu demi satu. Dia sama sekali tak menyela, kecuali untuk menanyakan beberapa pertanyaan agar dia bisa memahami lebih jelas. Dia mendengarkan dengan penuh perhatian dan sepenuh hati, sehingga pada saat presentasi tiga puluh menit saya usai, saya merasa sepenuhnya dipahami. Dia sama sekali tidak membuat komentar—baik menyetujui, tidak setuju, atau menyatakan niat tertentu. Pada akhir presentasi itu dia hanya berdiri, memandang saya di mata, dan sambil menjabat tangan saya, dia mengungkapkan betapa besar dia menghargai dan mengagumi saya. Itu saja. Saya merasa sepenuhnya tersentuh oleh keterbukaan, kerendahan hati, keramahan, dan kesediaannya untuk mendengar secara mendalam, dan saya merasa penuh syukur dan kesetiaan. Karena saya merasa sepenuhnya dipahami dan mengetahui bahwa masukan saya telah didengarkan dengan sungguh-sungguh dan dihargai, saya menjadi sepenuhnya siap untuk mendukung keputusan apa pun yang akan dia buat.

Sekalipun sebelumnya saya telah berhubungan dengannya berkali-kali, pengalaman komunikasi tatap muka yang tulus satu lawan satu ini membuat kewibawaan moralnya begitu besar di mata saya, sehingga saya tidak memerlukan kunjungan atau pengalaman lain dengannya untuk memperbarui atau mengembalikannya. Saya amat kagum karena bahkan pada saat saya menulis buku ini, saya masih merasakan pengaruh dari pembicaraan yang amat berharga tersebut.

#### MEMBUAT DAN MEMENUHI JANJI

Tidak ada yang menghancurkan kepercayaan lebih cepat daripada membuat janji lalu tidak memenuhinya. Sebaliknya, tidak ada yang membangun dan memperkuat kepercayaan lebih baik daripada *memenuhi janji* yang Anda buat.

Amat mudah untuk membuat sebuah janji. Hal itu biasanya bisa memuaskan pihak lain dengan cepat—khususnya jika mereka sedang tertekan atau cemas mengenai sesuatu yang mereka perlukan dari Anda. Jika mereka senang dengan janji yang Anda berikan, mereka akan menyukai Anda. Dan kita senang jika kita disukai.

Kita akan sangat mudah memercayai sesuatu yang memang sangat kita inginkan. Berbagai jenis orang dengan mudah terperangkap dalam transaksi dan perjanjian karena mereka amat menginginkan sesuatu sehingga mereka akan memercayai sebagian besar penjelasan dan kisah mengenainya, atau janji-janji untuk mendapatkannya. Mereka menutup mata terhadap informasi negatif dan tetap memegang teguh apa yang mereka percayai.

Tetapi *memenuhi janji adalah hal yang berat*. Hal itu biasanya menuntut sebuah proses pengorbanan yang menyakitkan—khususnya ketika suasana yang menyenangkan sewaktu membuat janji sudah berlalu, atau saat kenyataan yang berat menghadang, atau saat terjadi perubahan situasi dan kondisi.

Saya telah melatih diri untuk tidak pernah ("jangan pernah berkata tidak pernah") menggunakan kata *janji* kecuali bila saya sepenuhnya siap untuk membayar apa pun harganya, khususnya dengan anak-anak saya. Mereka sering memohon-mohon saya untuk mengucapkan "janji." Lalu mereka akan merasa tenang karena tahu bahwa saya akan memenuhinya—hampir seperti layaknya mereka telah mendapatkan apa yang mereka inginkan *saat itu juga*. Sering kali saya amat tergoda untuk mengatakan "saya berjanji", hanya untuk sekadar memuaskan mereka dengan cepat dan membuat suasana menjadi tenang kembali. Mereka tidak akan puas dengan jawaban "Saya akan coba" atau "Memang itu tujuan saya" atau "Semoga saja bisa". Seharusnya: "Saya berjanji".

Kadang-kadang saat situasi dan kondisi yang berada di luar kendali saya berubah, saya akan minta pada anak-anak saya untuk memahami dan membebaskan saya dari janji tersebut. Pada umumnya, mereka bisa memahami dan membebaskan saya, tetapi

anak-anak saya yang lebih kecil sering kali tidak mengerti. Sekalipun mereka *mengatakan* bahwa mereka mengerti dan membebaskan saya dari janji tersebut secara intelektual, mereka tidak melakukannya secara emosional. Jadi saya akan berusaha memenuhi janji tersebut, kecuali jika memang amat tidak bijaksana untuk melakukannya. Dalam kejadian semacam itu saya terpaksa untuk sementara hidup dengan kepercayaan yang berkurang dan mencoba untuk membangunnya kembali secara perlahan-lahan, dengan berbagai cara.

### KEJUJURAN DAN INTEGRITAS

Pelatih basket legendaris, Rick Pitino, merangkum prinsip kejujuran dengan sederhana dan amat mendalam: "Berbohong membuat sebuah masalah menjadi bagian dari masa depan; kebenaran membuat masalah menjadi bagian dari masa lalu."<sup>2</sup> Saya ingat pernah bekerja sama dengan seorang kontraktor bangunan yang luar biasa terbuka dan jujur mengenai tantangan yang dia hadapi, dan bahkan tentang kesalahan yang telah dia buat di dalam proyek kami. Dia menyatakan bertanggung jawab terhadap kesalahan-kesalahan tersebut. Dia memberikan perhitungan keuangan secara ajeg dan lengkap, dilengkapi dengan pilihan-pilihan yang bisa kami ambil dalam berbagai tahapan konstruksi, sehingga saya secara naluriah menjadi percaya sepenuhnya pada orang tersebut, dan bergantung pada apa yang dikatakannya selanjutnya. Saya tahu jika terjadi sesuatu, dia akan mendahulukan kepentingan kami daripada kepentingan dirinya sendiri. Kesediaannya untuk lebih mendahulukan integritas dan hubungannya dengan kami, daripada gengsi dan keinginan alamiah untuk menyembunyikan kesalahan maupun menghindari rasa malunya, membentuk sebuah ikatan kepercayaan antara kami yang tidak biasa ditemukan di tempat lain. Kepercayaan tersebut menghasilkan kesuksesan bisnis yang cukup besar baginya. Saya juga telah beberapa kali memiliki pengalaman yang persis sebaliknya berkenaan dengan tantangan konstruksi yang sama.

*Tak seorang pun, untuk jangka waktu yang cukup panjang, bisa memasang satu muka untuk dirinya sendiri, dan muka yang lain bagi khalayak umum tanpa akhirnya menjadi kebingungan sendiri mengenai mana yang benar.*<sup>3</sup>

NATHANIEL HAWTHORNE

Pada kesempatan lain, ketika bekerja di sebuah universitas, saya mendapat kehormatan untuk menjadi tuan rumah bagi seorang ahli psikologi ternama yang merupakan mantan presiden sebuah asosiasi psikolog nasional. Orang ini dianggap sebagai bapak dari "terapi integritas," sebuah metode perawatan psikologis berdasarkan gagasan bahwa kedamaian pikiran, kebahagiaan sejati, dan keseimbangan adalah hasil dari menjalani kehidupan dengan penuh integritas terhadap hati nurani. Dia percaya bahwa hati nurani menembus ke dalam kesadaran universal mengenai benar dan salah yang ada di semua budaya, agama, dan masyarakat yang bertahan lama, sepanjang waktu.

Suatu sore di sela-sela kuliah, saya mengantar dia ke pegunungan untuk menikmati pemandangan yang amat indah di sana. Saya mengambil kesempatan untuk bertanya kepadanya bagaimana dia akhirnya mempercayai terapi integritas.

Dia berkata, "Ini adalah pengalaman yang sangat pribadi. Dulu saya adalah seorang yang mengidap depresi berat, dan sebagian besar dari seluruh hidup saya merupakan serangkaian masa-masa yang terlalu gembira atau terlalu sedih. Saat saya menjalankan konseling bagi orang lain, lama kelamaan saya mulai tergelincir masuk ke dalam depresi—hampir-hampir ke titik di mana saya tergoda untuk bunuh diri. Karena pendidikan dan pekerjaan profesional yang telah saya jalani, saya memiliki kesadaran diri yang cukup banyak mengenai apa yang terjadi dan tahu bahwa saya adalah orang yang berbahaya. Pada titik itu, saya akan memasukkan diri saya sendiri ke dalam rumah sakit jiwa untuk mencegah saya

dari bunuh diri. Setelah satu atau dua bulan, saya akan keluar dari sana dan kembali menjalankan pekerjaan saya. Lalu, setelah satu tahun atau lebih, saya akan kembali tergelincir masuk ke dalamnya, lalu memasukkan kembali diri saya sendiri ke rumah sakit jiwa, dan perlahan-lahan kembali untuk melanjutkan penelitian dan penulisan saya."

Dia melanjutkan, "Pada suatu saat ketika saya menjadi presiden asosiasi, saya merasa bahwa penyakit saya amat parah, saya amat depresi, sehingga tidak sanggup menghadiri rapat dan menjalankan tanggung jawab yang sudah menjadi tugas saya sebagai ketua. Pada titik tersebut saya bertanya pada diri sendiri, 'Apakah mungkin bahwa saya bekerja dengan kerangka kerja yang salah di dalam kehidupan dan profesi saya?' Saya tahu jauh di dalam diri saya bahwa saya telah menjalani kehidupan yang penuh kebohongan selama bertahun-tahun. Ada bagian-bagian gelap dari hidup saya yang masih belum saya akui."

Saat kami terus melanjutkan perjalanan dan dia berbagi hal-hal tersebut, saya menjadi amat introspektif dan merasa kecil. Saya juga merasa agak cemas mengenai apa yang akan dia katakan. Dia melanjutkan, "Saya memutuskan untuk melakukan sebuah lompatan besar. Saya menghentikan perselingkuhan saya. Saya minta maaf sepenuhnya kepada istri saya. Setelah sekian tahun lamanya, untuk pertama kalinya saya merasakan kedamaian—suatu perasaan damai yang berbeda dari apa yang telah saya rasakan saat masa depresi saya berakhir dan saya bisa kembali mengerjakan pekerjaan yang produktif. Itu adalah kedamaian atau ketenangan pikiran yang berasal dari dalam, suatu kejujuran din, keutuhan-diri, suatu integritas."

"Saat itulah saya mulai mengeksplorasi teori bahwa mungkin banyak dari masalah yang saya hadapi merupakan akibat dari hati nurani yang diabaikan, ditolak, dikhianati, sehingga mengakibatkan hilangnya integritas pribadi. Karena itu saya mulai bekerja dengan gagasan ini. Saya menelitinya. Saya juga melibatkan ahli-ahli klinis lain, yang mulai bekerja dengan paradigma ini pada pasien-pasien

mereka. Dari data yang didapat, saya menjadi yakin bahwa dugaan saya tersebut memang benar. Dan itulah yang membawa saya ke terapi integritas."

Saya amat terkesan dengan keterbukaan dan begitu dalamnya keyakinan psikolog tersebut; begitu juga ratusan mahasiswa yang di hari berikutnya mengikuti sebuah kuliah terbuka di universitas, di mana tanpa saya duga, dia menceritakan kisah yang sama. Keteladanan dan keterbukaan adalah hal yang amat penting dalam terapinya. Saya juga terkesan dengan betapa jelas baginya bahwa integritas pribadi merupakan hal yang amat penting bukan hanya untuk semua hubungan kita, melainkan juga bagi kesehatan jiwa maupun kemampuan kita untuk bisa menjadi efektif dalam bidang-bidang kehidupan yang kita pilih.

## **KERAMAHAN DAN SOPAN-SANTUN**

Dalam soal manusia, hal-hal kecil adalah hal-hal besar. Pada akhir semester, saya pernah didatangi oleh seorang mahasiswa yang setelah memuji kelas yang saya ajar bilang begini, "Dr. Covey, Anda adalah seorang pakar dalam hubungan antarmanusia, tetapi Anda bahkan tidak tahu nama saya."

Dia benar. Saya terperangah, malu dan mendapatkan pelajaran yang setnestinya. Saya harus menangani kecenderungan saya untuk menenggelamkan diri dalam konseptualisasi intelektual, orientasi pada tugas, dan selalu berusaha efisien. Anda lihat, efisiensi semacam itu tidak akan efektif, khususnya dengan orang-orang yang tidak merasa aman dan "menuntut banyak perawatan", kecuali kalau hubungan sudah menjadi kuat dan tujuan-tujuan sudah menjadi tatapan bersama. Tidak demikian dengan barang. Barang tidak memiliki perasaan. Orang punya, bahkan juga mereka yang disebut sebagai orang besar, VIP Sopan-santun kecil dan keramahan yang diberikan secara konsisten akan memberikan dividen yang amat besar. Inilah wilayah yang dibahas oleh EQ.

Di sisi lain, orang-orang juga bisa melihat melampaui teknik-teknik "keramahan" yang dibuat-buat dan mereka tahu kalau mereka sedang dimanipulasi. Keramahan, sopan-santun dan rasa hormat yang tulus muncul dari karakter yang bersumber dari khasanah SQ yang besar, dan hal itu bahkan meniadakan perlunya banyak-banyak melakukan sopan-santun sosial dan kebiasaan remeh-temeh bersifat seremonial.

Saat bicara dengan anak-anak di rumah atau di sekolah, saya sering mengatakan bahwa apabila mereka belajar dan mempergunakan empat pernyataan (yang seluruhnya hanya sebanyak sepuluh kata) secara tulus dan konsisten, pada umumnya mereka bisa mendapatkan apa yang mereka inginkan.

Satu kata—"tolong."

Dua kata—"terima kasih."

Tiga kata—"aku cinta padamu."

Empat kata—"bagaimana aku bisa membantu?"

Orang dewasa adalah anak-anak dengan tubuh yang besar.

### **BERPIKIR MENANG-MENANG ATAU TIDAK BERTRANSAKSI**

Pemikiran menang-kalah merupakan *asumsi yang mendasari* hampir semua negosiasi dan pemecahan masalah. Hal itu muncul dari pola pikir berkekurangan yang ada pada masyarakat, yang menyatakan bahwa semakin banyak yang didapatkan atau dimenangkan oleh pihak lain, semakin sedikit yang tersedia bagiku. Tujuannya adalah untuk mendapatkan apa yang *Anda* inginkan—yang sering kali berarti berusaha mencari cara untuk memanipulasi atau mendapatkan keunggulan dari pihak lain agar dia memberikan sebanyak mungkin yang bisa dia berikan. Banyak yang mencoba untuk menyelesaikan

perbedaan dengan orang lain, bahkan dengan anggota keluarga, dengan cara yang sama. Kedua belah pihak saling bertempur sampai salah satu menyerah, atau mereka membuat sebuah kompromi.

Saya ingat pernah membuat sebuah presentasi di mana saya mengajarkan gagasan bahwa kunci untuk mematahkan pola pikir menang-kalah ini adalah dengan secara emosional dan mental menetapkan diri untuk membela "kemenangan" pihak lain sama besarnya dengan upaya untuk membela kemenangan sendiri. Hal itu menuntut keberanian, mentalitas berkelimpahan, dan kreativitas yang besar untuk tidak berhenti pada segala hal yang sekadar merupakan kompromi bagi salah satu pihak. Saya ajarkan juga bahwa kunci lainnya adalah memulai dengan memilih untuk Tidak Bertransaksi. Dalam kenyataannya, Anda akan menemukan diri Anda sendiri memanipulasi dan sering kali menekan atau mengintimidasi pihak lain agar memberikan kemenangan bagi Anda, kecuali apabila Anda berpikir bahwa "Tidak Bertransaksi" merupakan pilihan yang bisa diambil, yakni sampai Anda sepenuhnya siap untuk sama sekali Tidak Bertransaksi, mundur, atau 'bersepakat untuk tidak membuat kesepakatan' dengan cara yang baik, kecuali jika kedua belah pihak benar-benar bisa mendapatkan kemenangan bagi mereka. Jika 'Tidak Bertransaksi' benar-benar merupakan sebuah pilihan yang bisa diambil, Anda bisa dengan jujur mengatakan kepada pihak lain, "Kecuali jika hal ini merupakan sebuah kemenangan yang sebenarnya bagi Anda dan Anda secara mendalam dan tulus merasakannya, dan kecuali jika hal ini juga merupakan kemenangan yang sebenarnya bagi saya dan saya secara mendalam dan tulus merasakannya, mari bersepakat dari sekarang untuk Tidak Bertransaksi." Proses ini amat memerdekan, amat membebaskan, dan menuntut sebuah kombinasi dari kerendahan hati dan keramahan dengan kekuatan dan keberanian, sehingga setelah kesepakatan dibentuk, kedua belah pihak akan mengalami transformasi; akan terbentuk ikatan yang amat mendalam sehingga selanjutnya mereka akan selalu saling setia pada pihak lain, baik saat bersama-sama maupun saat sendiri-sendiri.

Setelah presentasi tersebut, salah seorang pria yang duduk di baris depan mendatangi saya untuk mengucapkan terima kasih atas gagasan yang amat tepat waktu ini. Dia mewakili Disney-Epcot dan mengatakan bahwa dia bermaksud untuk mempraktikkannya keesokan harinya berkaitan dengan negosiasinya soal pameran dengan wakil dari salah satu negara pada Epcot Center. Dia menjelaskan bahwa pihak yang bersedia untuk memberikan sebagian besar dari dana pameran menginginkan suatu bentuk ruang pameran yang dalam perkiraan Disney tidak akan cukup banyak menarik perhatian pengunjung. Mereka merasakan adanya tekanan untuk melakukan kompromi agar bisa mendapatkan dana dan agar programnya bisa berjalan tepat waktu. Kini, dia melihat sebuah pilihan baru.

Beberapa waktu kemudian dia memberitahukan kepada saya bahwa dia dengan penuh rasa hormat mengatakan kepada sumber pendanaan, "Kami benar-benar ingin untuk mencapai sebuah kesepakatan yang bersifat menang-menang dan menjalin hubungan dengan Anda. Kami sudah pasti memerlukan pendanaan yang Anda tawarkan. Tetapi, melihat perbedaan-perbedaan fundamental kita, kami menyimpulkan bahwa jika kesepakatan dan proyek bersama kita ini tidak benar-benar akan menjadi sebuah kemenangan *besar* bagi kita bersama, akan lebih baik untuk memilih 'tidak bertransaksi.'" Begitu sumber pendanaan itu merasakan ketulusan, keterbukaan, dan kejujuran dari perkataannya, mereka berhenti memanipulasi dan menekan. Mereka mundur sejenak, lalu bertemu kembali, dan kemudian mulai berkomunikasi apa adanya sampai sebuah kesepakatan yang bersifat menang-menang dan benar-benar sinergis bisa dibuat.

Anda akan menyadari bahwa sumber kekuatan dari Berpikir Menang-Menang atau Tidak Bertransaksi terletak pada kesediaan untuk berkorban dari awal—untuk menunda kepentingan Anda sendiri sampai Anda memahami apa yang paling diinginkan oleh pihak lain maupun alasan mengapa mereka menginginkannya, sehingga Anda kemudian bisa bekerja sama untuk mencapai sebuah solusi baru dan kreatif, yang memenuhi kepentingan *semua pihak*.

## MENJELASKAN HARAPAN

*Menjelaskan harapan* sesungguhnya adalah gabungan dari semua setoran yang telah disebutkan sebelumnya, karena begitu besarnya tingkat pemahaman bersama dan rasa saling hormat yang dibutuhkan untuk mendorong komunikasi semacam itu, khususnya dalam kaitannya dengan upaya untuk menjelaskan harapan mengenai *peran* dan *tujuan*. Jika Anda memelajari akar penyebab dari hampir semua kegagalan komunikasi, atau budaya-budaya yang sakit dan tercerai-berai, Anda akan menemukan bahwa hal itu bersumber dari harapan-harapan yang membingungkan atau tidak terealisasi mengenai *peran* dan *tujuan*: dengan kata lain, ketidakjelasan mengenai siapa yang melakukan peran tertentu dan apa tujuan yang merupakan prioritas tinggi bagi peran tersebut.

Saya ingat pernah melakukan program pembangunan tim dengan para eksekutif puncak dari sebuah asosiasi restoran yang besar. Tampak jelas bahwa terdapat konflik prioritas dan tujuan yang tidak lagi bisa diabaikan atau ditoleransi tanpa berakibat buruk bagi organisasi secara keseluruhan. Saya hanya mengambil dua *flip-chart* dan pada bagian atas masing-masing saya menulis, "Bagaimana Anda melihat peran dan tujuan SAYA," dan "Bagaimana Anda melihat peran dan tujuan ANDA." Tidak ada penilaian, persetujuan, atau ketidaksetujuan yang boleh diutarakan, sampai keduanya diisi hingga yang mengisi merasa puas. Dengan cara itu setiap orang bisa melihat dengan mata kepala mereka sendiri bahwa perbedaan yang tampaknya tidak bisa disatukan itu sepenuhnya merupakan hasil dari harapan-harapan yang berbeda mengenai peran dan tujuan. Setelah itu, kerendahan hati dan rasa saling menghormati bisa timbul kembali. Mereka bisa mulai komunikasi dengan tulus dalam menjelaskan harapan.

### SETIA PADA YANG TIDAK HADIR

*Setia pada yang tidak hadir* adalah salah satu setoran yang paling sulit. Hal ini merupakan salah satu ujian tertinggi bagi karakter maupun dalamnya ikatan erat yang telah terjalin dalam sebuah hubungan. Ujian itu terjadi pada saat semua orang seakan sudah kompak untuk membicarakan dan saling bercerita mengenai keburukan seseorang yang sedang tidak hadir. Dalam situasi seperti itu, dengan cara yang wajar dan tanpa merasa paling benar, Anda bisa mengutarakan, "Saya melihatnya secara berbeda," atau "Pengalaman saya berbeda," atau "Pendapat kalian mungkin penting sekali; mari berbicara dengannya mengenai hal itu." Dengan melakukan hal itu, Anda secara langsung menyampaikan bahwa integritas adalah kesetiaan—bukan hanya pada mereka yang hadir, tetapi juga pada mereka yang tidak hadir. Entah mengakuinya atau tidak, dalam hati semua orang yang hadir akan mengagumi dan menghargai Anda. Mereka akan mengetahui bahwa nama mereka memiliki arti yang berharga bagi Anda, sekalipun mereka sedang tidak bersama Anda. Sebaliknya, jika Anda menganggap kesetiaan sebagai nilai yang lebih tinggi daripada integritas, lalu dalam situasi tersebut Anda menyerah dan ikut-ikutan bicara buruk mengenai orang yang sedang tidak hadir, maka semua orang yang hadir pun tahu bahwa pada lain kesempatan, di bawah tekanan dan stres, Anda akan melakukan hal yang sama terhadap diri mereka.

Saya pernah memimpin sebuah rapat di dalam sebuah organisasi besar di mana para pemimpin formalnya membicarakan berbagai masalah personalia. Mereka tampaknya sudah sepenuhnya sepakat mengenai kelemahan dari beberapa orang yang tidak hadir di situ. Mereka bahkan mulai menceritakan lelucon dan kisah konyol mengenai orang-orang itu dengan cara-cara yang tak akan mereka lakukan langsung di hadapan yang bersangkutan. Setelah rapat, masih pada hari yang sama, salah seorang eksekutif tersebut menghampiri saya dan mengatakan bahwa untuk pertama kalinya dia kini bisa memercayai penghargaan dan perhatian yang saya

ungkapkan kepadanya. "Mengapa begitu?" tanya saya. Dia menjawab, "Karena dalam rapat tadi, saat kami membicarakan beberapa rekan kita, Anda bertindak melawan arus dan menunjukkan kepedulian, perhatian, maupun rasa hormat yang tulus terhadap mereka" Saya bertanya mengapa hal itu berpengaruh padanya. Dia mengatakan, "Karena saya sebenarnya juga memiliki kelemahan-kelemahan yang mirip, hanya saja kelemahan mereka memang lebih buruk. Tak ada yang tahu mengenai hal itu; bahkan Anda pun tidak. Jadi setiap kali Anda mengutarakan penghargaan dan hormat Anda pada saya, di dalam hati saya bilang, 'Ah, Anda tidak mengerti.' Pada hari ini saya merasa bahwa Anda memang sungguh-sungguh. Saya merasa bahwa Anda akan setia pada saya bahkan pada saat saya tidak hadir, dan bahwa saya bisa percaya pada Anda dan meyakini pernyataan-pernyataan Anda."

Kunci untuk membuka hati banyak orang sering kali cukup hanya dengan satu orang; yakni bagaimana Anda menghargai dan berbicara mengenai satu orang, baik orang itu hadir bersama Anda atau tidak, dengan cara tertentu yang menyampaikan kepada banyak orang bagaimana Anda akan menghargai dan berbicara mengenai mereka, baik pada saat mereka hadir maupun tidak.

### MEMINTA MAAF

Belajar mengatakan "Saya salah, maafkan saya," atau "Saya terlalu egois, bereaksi berlebihan, saya mengabaikan Anda, dan saya kadangkadangkang meletakkan loyalitas di atas integritas," dan kemudian hidup sesuai dengannya, adalah salah satu bentuk *permohonan maaf* yang terbaik yang bisa Anda lakukan. Saya telah melihat banyak hubungan yang telah putus selama bertahun-tahun bisa disambung kembali dalam jangka waktu yang relatif pendek dengan kedalaman dan ketulusan permohonan maaf semacam itu. Jika Anda mengatakan sesuatu karena tekanan keadaan, tetapi tidak benar-benar bermaksud demikian, pada saat Anda meminta maaf jelaskan bagaimana Anda didorong oleh gengsi Anda dan apa sebenarnya yang Anda

maksudkan. Jika Anda mengatakannya pada saat keadaan menekan dan memang bermaksud demikian, maka sifat dari permohonan maafnya akan menuntut Anda untuk benar-benar mengubah hati Anda, untuk melakukan penyesalan secara pribadi, sampai Anda bisa dengan benar-benar tulus mengatakan, "Saya minta maaf; perkataan dan perbuatan saya benar-benar salah, dan saya akan berusaha untuk memperbaiki keduanya."

Saya pernah mengalami konfrontasi yang tidak menyenangkan dengan seseorang mengenai sesuatu yang benar-benar menjengkelkan. Sejak saat itu, perasaan yang diakibatkan oleh cekcok tersebut amat memengaruhi ketulusan komunikasi kami, sekalipun di permukaan kami tetap tampak sopan dan santai. Lalu suatu hari dia datang kepada saya dan mengatakan bahwa dia merasa tidak enak mengenai ketegangan dalam hubungan kami dan ingin mengembalikan keakraban dan harmoni yang sebelumnya kami rasakan. Dia mengatakan betapa sulitnya memasuki relung hatinya sendiri dan melihat di mana dia telah berbuat salah. Dia benar-benar ingin meminta maaf. Permohonan maafnya amat rendah hati dan tulus, tanpa pembelaan diri apa pun, sehingga membuat saya juga menengok ke dalam hati saya sendiri dan mengambil tanggung jawab untuk bagian saya. Hubungan kami terjalin kembali.

Seorang mantan rekan kantor saya, seorang perempuan, pernah bercerita mengenai pengalamannya dengan sebuah tim eksekutif tingkat tinggi pada sebuah retreat yang berlangsung satu minggu penuh. Presiden organisasi tersebut memulai pada suatu pagi dan mendorong kelompok tersebut untuk benar-benar berusaha mendengarkan dan memahami orang lain dalam diskusi-diskusi mereka sebelum mengutarakan pendapat mereka sendiri. Sebelum memulai rapat, dia berbagi sebuah pengalaman pribadi yang amat menggugah dan memperkuat perkataannya.

Dengan mengubah semua nama, seperti juga pada kisah-kisah lainnya dalam buku ini, inilah yang diutarakan oleh teman saya mengenai apa yang terjadi di sore harinya:

*Di tengah-tengah diskusi kami, seorang eksekutif yang sikapnya amat tidak menyenangkan mulai mengatakan sesuatu tentang kesulitan yang dialaminya dalam sebuah pendekatan bisnis. Kelompok itu secara verbal langsung menyerang dia. Sejujurnya, saya juga ingin menyerang dia, tetapi saya tahu bahwa tidak pada tempatnya saya melakukan hal itu. Lalu saya mendengar Jack, presiden perusahaan, tertawa keras, tepat di depan orang tersebut. Dia benar-benar membuatnya menjadi bahan lelucon di depan semua peserta lain. Tentu saja, grup itu langsung mengikuti contoh tersebut.*

*Saya tertegun. Hanya beberapa jam sebelumnya, presiden tersebut telah berbagi pengalamannya yang menggugah mengenai pentingnya menunggu giliran dan berusaha lebih dulu memahami tindakan seseorang. Sekarang dia melakukan hal yang tepat berlawanan. Saya tidak bisa memperingatkannya dengan baik di depan semua peserta lain, maka saya hanya menatapnya dalam-dalam. Dia memahami maksud saya dengan jelas. "Tadi itu perbuatan yang buruk. Jika Anda tidak melakukan apa pun untuk memperbaikinya saat ini juga, saya akan pergi ke luar!" Sungguh. Saya benar-benar marah. Saya sudah siap untuk keluar, meninggalkan kelompok. Mereka baru saja kembali ke kebiasaan mereka yang lama, yakni melangsungkan dinamika kelompok yang saling menyerang dan merusak.*

*Dia memandang balik pada saya. Saya menegakkan diri lebih tinggi di kursi saya dan terus menatap dia, "Sadarlah, teman." Dia duduk tersandar di kursinya. Saya terus menatapnya. Hal ini berlangsung selama kira-kira lima menit, dan selama itu para anggota tim masih terus menyerang orang yang malang tersebut. Lalu secara tiba-tiba, presiden organisasi menghentikan rapat. Dia mengatakan, "Berhenti, saya melakukan kesalahan. David, saya minta maaf."*

*"Untuk apa?" David agak teragap sedikit. Sepanjang pengetahuannya, apa yang terjadi tadi adalah hal yang normal.*

*"Saya melakukan hal yang tidak patut. Seharusnya saya tidak menertawakanmu. Kami tidak mendengarkan sama sekali. Kami langsung menyerangmu. Bersediakah kamu memaafkan saya?"*

*Saya pikir David, wakil presiden senior ini akan mengatakan sesuatu*

seperti, "Tidak masalah, jangan khawatir." Tetapi jawabannya mengagumkan: 'Jack, saya memaafkanmu. Terima kasih.'

Apakah Anda menyadari seberapa besar keberanian yang dibutuhkan untuk secara aktif memberikan maaf daripada sekadar melupakan apa yang telah terjadi?

Saya duduk di sana. Emosi saya tergetar melihat perilaku Jack, Dia tidak harus minta maaf. Dia tidak barm meminta maaf di depan seluruh kelompok. Dia adalah kepala dari divisi yang membawahi delapan puluh ribu orang. Dia tidak harus melakukan apa pun yang tidak ingin dia lakukan. Setelah rapat, saya mendatanginya, dengan emosi yang masih tergetar dan terdengar pada suara saya, dan mengatakan, "Terima kasih telah melakukan hal itu." Dia menjawab, "Itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Terima kasih karena telah memelototiku." Kami tidak pernah berbicara mengenai insiden itu lagi, tetapi kami tahu bahwa kami telah bergerak naik menjadi diri kami yang terbaik pada hari itu.

### MEMBERIKAN DAN MENERIMA UMPAN BALIK

Para siswa yang paling dekat dengan saya dalam tahun-tahun saya menjadi guru adalah mereka yang saya beri umpan balik dengan keras. "Kamu lebih baik daripada itu. Saya tidak akan membiarkanmu begitu saja. Tidak ada dalih. Kamu sanggup untuk membayar harganya." Banyak yang mengatakan kepada saya bahwa saat-saat saya berupaya membawa mereka ke arah yang bertanggung jawab—yaitu mengajak mereka untuk menjalani hidup dengan menyadari sepenuhnya konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka—merupakan saat-saat penting yang menentukan kehidupan mereka selanjutnya, sekalipun pada saat itu hal itu berat bagi mereka, maupun bagi saya pribadi.

Memberikan umpan balik *negatif* adalah salah satu komunikasi yang paling sulit. Hal itu juga merupakan salah satu yang paling diperlukan. Begitu banyak orang yang memiliki kelemahan serius tanpa mereka sadari, dan karena itu tak pernah bisa mereka atasi,

karena tak seorang pun tahu bagaimana cara memberi umpan balik kepada mereka. Kebanyakan orang terlalu takut untuk merusak sebuah hubungan, atau takut jangan-jangan masa depan mereka bermasalah kalau mereka "mengingatkan" bos mereka.

Kemunafikan yang tampak dalam situasi penghinaan dalam kisah Jack menjadi amat jelas bagi orang yang melakukan kesalahan karena hal itu bukan sesuatu yang tidak dia sadari: hal itu terjadi karena ego. Keberanian dan integritas dari perempuan yang memberikan umpan balik lebih kuat daripada status dan posisi. Inilah sebabnya hal itu bisa bekerja. Tetapi, kadang-kadang hal itu tidak terlalu kuat dan tidak bekerja, dan mungkin diperlukan langkah untuk mendatangi orang tersebut secara pribadi dan membuat rekonsiliasi. Cara terbaik untuk memberikan umpan balik dalam situasi pribadi adalah dengan menjelaskan *diri Anda sendiri*, bukan orang tersebut. Jelaskan perasaan-perasaan Anda, kekhawatiran Anda, atau persepsi Anda mengenai apa yang telah terjadi daripada menuduh, menghakimi, dan memberi label terhadap orang tersebut. Pendekatan ini sering membuat orang yang diberi umpan balik menjadi terbuka terhadap informasi mengenai kelemahan yang tidak dia sadari, tanpa menjadi terlalu merasa diserang secara pribadi.

Orang-orang yang memegang jabatan seharusnya menjadikan *pemberian umpan balik* dan teguran sebagai hal yang wajar. Saat Anda menerima umpan balik, Anda perlu berbicara secara langsung mengenainya dan mengungkapkan terima kasih Anda, seberapa pun besarnya rasa sakit yang Anda rasakan. Jika Anda tidak melakukan hal ini secara terbuka, akan ada norma yang berkembang yang pada dasarnya mengatakan bahwa memberikan umpan balik negatif dan teguran adalah sebuah bentuk ketidaksetiaan dan ketidakpatuhan. Membuat "teguran" sebagai hal yang wajar dilakukan, dan bahkan dijadikan norma sosial, juga membebaskan orang yang memiliki jabatan formal sehingga dia juga bisa "menegur" tanpa takut hal itu akan melukai perasaan, merusak hubungan atau dianggap sebagai "kata akhir."

Kita semua memerlukan umpan balik, khususnya tentang titik-titik buta (*blind spot*) kita—yaitu bidang-bidang kelemahan yang tak tampak bagi kita sendiri. Inilah sebabnya pertumbuhan pribadi amat penting, karena titik-titik buta tidaklah lembut. Harga diri seseorang adalah hal yang intrinsik dan tidak datang dari kelemahan tertentu, baik yang disadari maupun tidak.

Saya pernah mengalami ketegangan dengan salah seorang tetangga saya karena dia mengalami kesulitan untuk hidup begitu dekat dengan keluarga besar kami yang berisik dan kadang-kadang tidak menghormati orang lain—tambah lagi dengan anjing yang sering menggonggong dan lampu-lampu terang yang menyala di pagi buta atau sampai larut malam, dll. Saya mendatanginya dan mengatakan bahwa betapa saya ingin keluarga kami menjadi tetangga yang baik baginya dan akan menghargai jika dia mau memberi umpan balik mengenai apa yang bisa kami lakukan untuk memperbaiki kondisi tersebut. Dia segan untuk berbicara, sehingga saya harus memancingnya sedikit dengan menjelaskan bagaimana persisnya perasaan yang dia alami karena hidup bersebelahan dengan rumah kami. Dia kemudian membuka diri dan mengungkapkan perasaan, keluhan, maupun kekhawatiran yang dialami oleh dirinya dan istrinya. Tetapi semakin saya mendengarkannya, semakin pula dia tampaknya hampir terhanyut oleh tindakan saya untuk meminta umpan balik, menghargai hal itu, dan berusaha melibatkan keluarga saya dalam upaya untuk memperbaiki situasi. Dia juga mengakui bahwa dia telah bereaksi secara berlebihan terhadap banyak hal dan telah membesar-besarkan masalah melebihi proporsinya. Memang, sebagian besar dari apa yang dia bicarakan adalah suara obrolan, kekacauan, dan keributan yang pasti akan timbul karena keluar masuknya anggota keluarga yang cukup banyak. Saat kami berpisah dia mengatakan betapa bersyukurnya dia atas kunjungan tersebut dan betapa leganya dirinya.

**MEMAAFKAN**

*Kemarahan adalah air keras yang akan lebih merusak bejana tempat penyimpanannya daripada benda-benda yang disiram dengannya.*

**MAHATMA GANDHI**

*Memaafkan* yang sejati berarti melupakan, membiarkannya berlalu, dan bergerak maju. Pada saat pergi untuk sebuah perjalanan bisnis, saya pernah menerima telepon dari seorang manajer saya, yang ingin mengundurkan diri karena cara yang dilakukan oleh atasan langsungnya saat mengritik dia. Saya meminta dia untuk menunda membuat keputusan tergesa-gesa semacam itu sampai kami bisa bertemu secara langsung. Dia mengatakan, "Saya menelepon bukan untuk meminta pendapat Anda, tetapi untuk memberi tahu Anda. Saya mengundurkan diri." Saya menyadari pada saat itu juga bahwa saya tidak mendengarkannya, maka saya mulai mendengarkan dia. Dia kemudian menumpahkan pengalaman-pengalaman buruknya, keluhan, dan kejengkelannya, dan banyak lagi yang dilontarkan istrinya. Saat saya benar-benar mendengarkannya, energi negatif dalam pernyataannya berangsur-angsur lenyap, dan dia sendiri akhirnya setuju untuk bertemu dengan saya saat saya kembali.

Saat saya kembali, dia membawa istrinya ke kantor saya. Dari luar mereka tampak santai, tetapi begitu kami mulai membahas permasalahan yang sebenarnya, kemarahan dan kebencian yang mendalam mengalir ke luar. Saya terus mendengarkan sampai mereka merasa dipahami, dan kemudian mereka menjadi amat terbuka. Saya kemudian memaparkan kepada mereka mengenai ruang antara stimulus dan respons, dan bahwa bahaya yang paling besar tidak berasal dari apa yang dilakukan orang terhadap kita tetapi respons kita terhadap apa yang mereka lakukan terhadap kita. Pada awalnya mereka berpikir bahwa saya sedang memanipulasi mereka agar dia

tidak mengundurkan diri. Jadi saya terus mendengarkan sampai masalah-masalah lain disingskapkan dan dipahami, termasuk bagaimana masalah-masalah di tempat kerja ini telah memengaruhi pernikahan mereka dan kehidupan keluarga mereka. Benar-benar seperti mengupas bawang, lapis demi lapis, hingga Anda mencapai inti yang lunak.

Pada saat tersebut mereka menjadi amat terbuka dan bersedia untuk belajar, maka saya menekankan lagi kekuatan pilihan dan menyatakan bahwa mungkin mereka perlu mempertimbangkan untuk minta maaf kepada atasan si suami atas kebencian dan kemarahan si manajer terhadap atasannya itu. Jawabannya adalah, "Apa maksud Anda? Anda membalik ini semua. Bukan *kami* yang harus minta maaf—*dia* yang harus meminta maaf kepada *kami*."

Energi-energi negatif kembali dilepaskan sampai mereka benar-benar terbuka terhadap gagasan bahwa tidak ada seorang pun yang bisa melukai hati kita tanpa persetujuan kita sendiri, dan bahwa respon yang kita pilih merupakan penentu utama dari kehidupan kita—bahwa kita adalah hasil dari keputusan-keputusan yang kita buat, dan bukan dari kondisi kita. Mereka menjadi amat rendah hati dan setuju untuk memikirkan hal itu. Si manajer kemudian menelepon saya dan mengatakan bahwa dia akhirnya bisa melihat kebijaksanaan dari prinsip-prinsip yang telah kami bicarakan dan menerimanya. Kemudian dia menghadap atasannya dan meminta maaf. Atasannya benar-benar terhanyut oleh pengungkapan itu, dan atasannya tersebut pada gilirannya juga minta maaf kepadanya, dan hal itu telah memperbaiki hubungan mereka. Teman saya mengatakan bahwa manajer tadi dan istrinya telah mencapai suatu titik penerimaan yang mendalam terhadap ruang antara stimulus dan respon maupun kekuatan pilihan, sehingga bahkan jika atasannya menganggap remeh tindakan mereka untuk minta maaf, dia telah bertekad untuk terus berusaha dan membuat keberhasilan semampu yang bisa dia lakukan.

*Pemberian maaf memutuskan lingkaran sebab akibat, karma orang yang "memaafkan" kamu—karena cinta—mengambil alih beban konsekuensi dari apa yang telah kamu lakukan. Pemberian maaf, dengan demikian selalu diikuti oleh sebuah pengorbanan.<sup>4</sup>*

## DAG HAMMARSKJOLD

Bukan gigitan ular beracun yang menimbulkan bahaya serius, tetapi mengejar ular untuk menangkapnya yang mendorong racun tersebut sampai ke jantung. Karena kita semua membuat kesalahan, kita semua perlu memberi dan minta maaf. Lebih baik untuk berfokus pada kesalahan kita sendiri dan minta maaf daripada berfokus pada kesalahan orang lain dan menunggu mereka untuk minta maaf terlebih dahulu, atau memberikannya sambil menggerutu saat mereka minta maaf. Lebih baik memiliki semangat seperti orang yang berdoa, "Tuhanku, bantulah aku untuk memaafkan mereka yang dosanya berbeda dari apa yang aku lakukan." Dalam semangat yang sama, C.S. Lewis mengatakan:

Ketika saya menjalankan doa malam saya dan berusaha untuk mengingat-ingat kembali dosa-dosa saya pada hari itu, sembilan dari sepuluh kejadian yang paling jelas adalah dosa melanggar sikap kebaikan hati; saya telah membisu atau marah-marah atau mencibir atau berlaku kasar atau mendamprat. Dan dalih yang langsung muncul dalam pikiran adalah pancingannya terlalu tiba-tiba atau tidak dapat diperkirakan. Saya lepas kendali, saya tidak punya waktu untuk menimbang perkaranya dengan jernih... Sudah pasti apa yang dilakukan seseorang pada saat dia berhadapan dengan sesuatu yang mendadak adalah bukti terbaik dari orang macam apa dia sebenarnya. Sudah pasti apa yang muncul ke luar sebelum orang tersebut mempunyai waktu untuk menutup-nutupinya adalah suatu kebenaran. Jika ada tikus di loteng, besar kemungkinan Anda akan bisa melihatnya jika Anda masuk ke dalamnya dengan tiba-

tiba. Tetapi bukan mendadaknya tindakan itu yang menciptakan tikus-tikus tersebut; kemendadakannya itu hanya menyebabkan mereka tidak bisa cepat bersembunyi tanpa diketahui. Dengan cara yang sama, kemendadakannya provokasi tidak membuat saya jadi bertemperamen buruk: hal itu hanya menunjukkan kepada saya orang bertemperamen buruk macam apa sebenarnya saya ini... Nah, loteng tersebut berada di luar jangkauan keinginan sadar saya... Saya tidak dapat, dengan upaya moral langsung, memberikan motif-motif baru kepada diri saya. Setelah beberapa langkah pertama... kami menyadari bahwa segala hal yang benar-benar perlu dilakukan di dalam jiwa kita hanya bisa dilakukan oleh Tuhan.<sup>5</sup>

### SEBUAH KATA AKHIR MENGENAI KEPERCAYAAN

Banyak dari fokus saya dalam bab mengenai Membangun Kepercayaan ini terarah pada hal-hal yang bisa kita lakukan dengan sadar untuk membangun hubungan-hubungan dengan orang lain yang dilandasi dengan kepercayaan—mengenai upaya menciptakan *kepercayaan*, atau *trust*, dalam bentuk kata benda.

Tetapi ingat, percaya juga mempunyai bentuk sebagai kata kerja, yakni *memercayai*. Saya memulai Bagian 2 dari buku ini dengan sebuah kisah mengenai bagaimana pada awal masa dewasa saya, seseorang melihat potensi di dalam diri saya yang jauh melampaui apa yang saya lihat sendiri. Dia melihat di balik permukaan, melampaui apa yang kasat mata dan tampak jelas. Dia melongok ke dalam hati, mata, dan jiwa saya dan melihat bibit-bibit keagungan yang masih mentah, belum berkembang dan belum terlihat, yang terdapat di dalam diri setiap orang.

Karena itu, dia *memercayakan* kepada saya sebuah tugas dan tanggung jawab yang jauh melampaui pengalaman dan anggapan mengenai kemampuan saya. Dia *memberikan* kepercayaannya pada saya, tanpa menuntut bukti bahwa saya memang pantas memperoleh kepercayaan besar seperti itu. Dia hanya memercayai dan mengharap agar saya tumbuh untuk memenuhi tantangan tersebut,

dan memperlakukan saya sesuai dengan hal itu. Itu adalah tindakan yang didasarkan pada keyakinan. Tindakan berdasarkan keyakinan ku telah memperkuat nilai dan potensi diri saya sedemikian rupa, sehingga saya sendiri menjadi terinspirasi untuk melihat hal itu dalam diri saya. Keyakinannya pada saya meningkatkan keyakinan saya sendiri dan pandangan mengenai diri saya sendiri. Dalam diri saya tumbuh keinginan untuk mencapai potensi yang tertinggi dan mengikuti dorongan-dorongan yang paling mulia. Saya memang tidak sempurna, tetapi betapa besarnya pertumbuhan yang saya alami! Hal itu juga menjadi filosofi kehidupan saya. Perkuat orang lain. Perkuat anak-anak Anda. Percayalah pada mereka, bukan pada apa yang Anda lihat tetapi apa yang tidak Anda lihat—yaitu pada potensi mereka.

Benar sekali kata-kata yang diucapkan oleh penyair Goethe, yang mengatakan, "Perlakukan seseorang sebagaimana dia apa adanya, maka dia akan tetap seperti dirinya itu; perlakukan seseorang seperti bagaimana dia bisa dan seharusnya bisa, dan dia akan menjadi apa yang dia bisa dan seharusnya bisa dia capai."

Memercayai adalah menyampaikan kepada orang lain nilai dan potensi mereka dengan amat jelas, sehingga mereka terilhami untuk melihat sendiri hal itu di dalam diri mereka.

Memercayai bukan hanya merupakan buah dari kelayakan untuk dipercaya, melainkan juga merupakan akar dari motivasi, bahkan merupakan bentuk motivasi yang paling tinggi. *Cinta* juga mempunyai makna sebagai kata kerja dalam bentuk *mencintai*. Hal ku merupakan sesuatu yang Anda lakukan. Anda mencintai atau melayani orang lain. Anda memercayai orang lain. Anda melihat nilai dan potensi mereka dan memberikan peluang, memupuk hal itu, dan memberikan dorongan. Jika mereka tidak menjalani kehidupan yang sesuai dengan kepercayaan yang diberikan ini, kepercayaan itu akan menjadi rusak dan mereka tidak akan terilhami

untuk melihat nilai dan potensi mereka. Mereka tidak akan memiliki kemampuan untuk mengomunikasikan kepada orang lain nilai dan potensi mereka. Bagi mereka, *percaya* tidak menjadi kata kerja, mereka tidak bisa *memercayai* dan karena itu juga tidak bisa *dipercayai*. Dalam kenyataannya, seseorang yang tidak memiliki kelayakan untuk dipercaya akan amat sulit mempercayai siapa pun atau memiliki keyakinan terhadap orang lain dalam cara yang bisa bertahan lama.

Izinkan saya untuk memberi contoh, dengan sebuah kisah yang sering saya ceritakan, mengenai bagaimana *cinta* berlaku sebagai kata kerja *mencintai*, seperti *percaya* menjadi *memercayai*. Saat menjadi pembicara pada sebuah seminar, seorang pria menghampiri saya dan berkata, "Stephen, saya suka pada apa yang Anda katakan. Tetapi setiap situasi amat berbeda. Lihatlah pada pernikahan saya. Saya amat cemas. Istri saya dan saya sudah tidak memiliki perasaan satu sama lain seperti dulu. Saya rasa saya sudah tidak mencintainya lagi, dan dia pun sudah tidak mencintai saya. Apa yang bisa saya lakukan?"

"Perasaannya sudah tidak ada lagi?" tanya saya.

"Benar," tegasnya. "Dan kami memiliki tiga anak yang amat kami pedulikan. Apa saran Anda?"

"Cintailah dia," jawab saya.

"Saya sudah mengatakan, perasaannya sudah tidak ada."

"Cintailah dia."

"Anda tidak mengerti. Perasaan cinta itu sudah tidak ada."

"Karena itu cintailah dia. Jika perasaan itu sudah tidak ada, itu adalah alasan yang bagus untuk mencintai dia."

"Tetapi bagaimana kita bisa mencintai jika kita memang tidak cinta?"

"Kawan, *cinta* dalam hal ini adalah kata kerja. *Cinta*—sebagai perasaan—adalah buah dari *cinta* kata kerja. Jadi cintailah dia. Berkorbanlah. Dengarkanlah dia. Berempatilah. Hargailah. Perkuat dia, tegaskan keberadaan dan harga dirinya dengan mengatakan 'ya' padanya. Apakah Anda bersedia untuk melakukan hal itu?"

Dalam segala literatur agung dari semua masyarakat yang maju, *cinta* adalah kata kerja. Orang-orang yang reaktif membuatnya menjadi perasaan. Mereka dikendalikan oleh perasaan. Hollywood telah menjejali kita dengan cerita yang membuat banyak orang percaya bahwa bukan kita yang bertanggung jawab, bahwa cinta adalah sebuah perasaan. Tetapi, skenario Hollywood tidak menggambarkan kenyataan. Jika perasaan kita mengendalikan tindakan-tindakan kita, hal itu karena kita telah mengabaikan tanggung jawab kita dan memperkuat perasaan kita untuk mengambil alih.

Orang-orang proaktif menjadikan *cinta* sebagai kata kerja. Cinta adalah sesuatu yang Anda lakukan: pengorbanan yang Anda berikan, penyerahan diri sendiri, seperti seorang ibu yang melahirkan bayi ke dunia. Jika Anda ingin memelajari cinta, pelajari mereka yang berkorban untuk orang lain, bahkan untuk orang-orang yang memusuhi mereka atau tidak membalas cinta mereka. Jika Anda adalah orangtua, lihatlah pada cinta yang Anda miliki kepada anak-anak yang membuat Anda rela berkorban bagi mereka. Cinta adalah sebuah nilai yang diaktualisasikan dengan tindakan mencintai. Orang-orang proaktif meletakkan perasaan pada tingkat yang lebih rendah daripada nilai-nilai. Cinta, sebagai perasaan, bisa ditumbuhkan kembali.

Di mana tempat terbaik untuk memberikan kepercayaan, untuk mengomunikasikan nilai dan potensi orang lain? Sudah jelas, dalam keluarga. Jika keluarga tidak berfungsi sebagaimana mestinya, di mana tempat yang terbaik selanjutnya? Sekolah. Para guru menjadi orangtua pengganti yang memulai lagi proses memercayai.

Ingatlah kekuatan yang Anda miliki untuk memberikan kepercayaan Anda kepada orang lain. Dengan begitu mungkin Anda akan menghadapi risiko untuk menjadi kecewa, dan karena itu harus bijaksana dalam pelaksanaan kekuatan ini. Tetapi, jika Anda melakukannya, Anda memberikan hadiah dan peluang yang tak ternilai kepada orang lain. Risiko yang terbesar adalah risiko yang muncul dari kehidupan tanpa risiko.

## TANYA &amp; JAWAB

**T: Bagaimana Anda memperbaiki sikap? Tidak ada yang lebih merusak bagi sebuah organisasi daripada sikap yang negatif. Bagaimana Anda menangani hal itu?**

**J:** Saya akan mencoba menjawab pada tiga tingkatan: *Pertama*, pada tingkat pribadi, jadilah orang yang memiliki sikap positif—orang yang menghindari kanker yang menyebar dalam bentuk mengeluh, mengkritik, membandingkan, bersaing, dan menantang. Sungguh, tidak ada yang lebih memberikan pengaruh positif daripada berada di sekitar orang yang menjadi penerang dan bukan hakim; yang menjadi panutan, bukan pengkritik.

*Kedua*, berikan sedikit waktu pribadi empat mata untuk membangun hubungan dengan orang yang tampaknya memiliki sikap negatif. Sikap-sikap negatif sebenarnya adalah gejala dari hal-hal yang lebih mendalam. Setiap orang memiliki kebutuhan untuk merasa dimengerti. Karena itu, usaha untuk memahami orang lain adalah hal yang memiliki efek terapi, efek penyembuhan, dan amat memperkuat mereka, sehingga sering kali dengan memahami mereka Anda pada akhirnya bisa menyelesaikan masalah di akarnya dan bukan sekadar mengeluh karena buahnya tidak ada.

*Ketiga*, kadang-kadang ada kekuatan lain yang bermain lebih kuat daripada teladan yang Anda berikan maupun hubungan Anda dengan seseorang. Kadang-kadang Anda hanya perlu tersenyum dan tidak terobsesi terhadap perubahan sikap mereka. Hal itu akan mencegah kanker sikap negatif untuk berkembang biak dan menyebar. Ingatlah, apabila Anda mendasarkan sikap emosional Anda di atas kelemahan orang lain, termasuk sikap-sikap negatif mereka, Anda akan memperlemah diri Anda sendiri, dan memperkuat sikap-sikap negatif mereka itu untuk membiakkan sel-sel kanker mereka dan menyebarkannya ke

seluruh jaringan. Anda tak bisa mengubah segalanya. Anda tidak bisa mengubah orang lain. Anda hanya bisa mengubah diri Anda sendiri. Bagaimanapun, saya telah menemukan bahwa kadang-kadang jika orang bisa mengembangkan keahlian atau kompetensi yang selaras dengan sebuah bakat fundamental yang mereka miliki, sikap mereka terhadap diri mereka sendiri, terhadap orang lain dan terhadap kehidupan akan meningkat secara signifikan. Sebagai contoh, misalkan Anda akan mengajari beberapa orang untuk bermain tenis. Apakah memang merupakan hal yang terbaik untuk berbicara mengenai sikap mereka jika mereka tampaknya agak loyo, kurang semangat, dan negatif? Apakah paling baik kalau kita memberi mereka pengetahuan lebih banyak tentang teori pukulan-pukulan dasar dan voli? Atau mungkinkah justru paling baik kalau mengajak mereka ke lapangan, menitik beratkan pada keahlian mereka, dan melatih keahlian-keahlian tersebut sampai mereka sendiri ingin mendapatkan pengetahuan yang lebih banyak lagi? Dengan cara seperti itu mungkin Anda akan menemukan bahwa sikap mereka secara alamiah menjadi lebih positif saat mereka semakin menikmati permainannya. Ada tiga jalur untuk melakukan perbaikan: pengetahuan, keahlian, dan sikap. Sebagian besar orang berfokus pada jalur-jalur pengetahuan dan sikap. Saya berpendapat bahwa kunci dari keduanya adalah jalur keahlian—orang akan memiliki perasaan yang lebih baik mengenai diri mereka sendiri dan mengenai kehidupan jika mereka bisa melakukan sesuatu dengan baik.

**T: Apa saran terbaik yang pernah Anda berikan berkaitan dengan motivasi?**

**J:** Pertama, saya akan mengatakan, jadilah teladan dan panutan, kemudian tegaskan nilai dan potensi orang lain secara amat jelas sehingga mereka bisa melihatnya sendiri di dalam diri mereka—

bukan sekadar melalui kata-kata Anda, tetapi juga melalui berbagai sistem dan insentif penguat yang selaras. Kita perlu menyadari bahwa baik motivasi dari dalam maupun dari luar adalah hal yang penting. Nyala api di dalam diri seseorang mirip dengan sebuah korek api. Cara untuk menyalakan api tersebut adalah dengan menggesekkannya, lalu korek-korek api yang lain akan menyala karena panas yang timbul. Saya tidak terlalu suka memberikan banyak pidato penggugah semangat, sekalipun saya memang percaya pada antusiasme. Saya menyukai ajaran Ken Blanchard mengenai "memergoki" orang saat melakukan hal yang benar. Mereka harus merasa dihargai dan mendapatkan apresiasi, tetapi mereka juga perlu merasa bahwa pekerjaan yang mereka geluti memang layak mendapatkan komitmen dan upaya terbaik mereka.

T: Dalam dunia internet, sering kali kita bisa menghindari perlunya pertemuan tatap muka. Dalam konteks seperti itu, bagaimana kita bisa mengoptimalkan teknologi-teknologi baru sehingga kita tetap mendapatkan peningkatan efisiensi yang diakibatkan oleh teknologi tersebut, tanpa menjadikan tempat kerja kita kehilangan ciri manusiawinya?

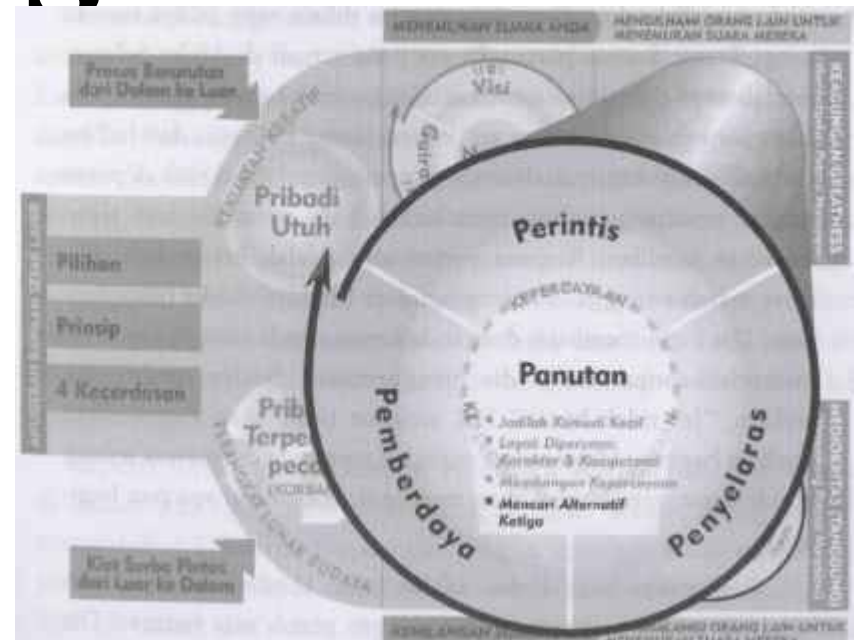
J: Dalam penilaian saya, teknologi canggih (*high-tech*) hanya bisa terus bekerja dengan baik dalam jangka panjang jika didampingi oleh sentuhan tinggi (*high touch*). Setelah Anda menjalin hubungan, barulah Anda bisa mulai memikirkan efisiensi dan bekerja secara efisien. Teknologi memungkinkan Anda untuk menjadi efisien, tetapi tidak dapat menggantikan peran hubungan. Ingatlah, mengenai manusia, cepat adalah lambat dan lambat adalah cepat. Teknologi, seperti tubuh, adalah pelayan yang baik, tetapi juga merupakan tuan yang buruk.

## Bab 10 MENYATUKAN SUARA: MENCARI ALTERNATIF KETIGA

*Para pemimpin tidak menghindari, menekan, atau menyangkal konflik, tetapi justru melihatnya sebagai sebuah peluang.<sup>1</sup>*

WARREN BENNIS

**S**AYA YAKIN bahwa salah satu masalah yang paling sulit dan menantang dalam kehidupan, baik di rumah, di tempat kerja, atau di mana pun, adalah bagaimana cara menangani konflik—



GAMBAR 10.1

bagaimana menghadapi perbedaan-perbedaan antarmanusia. Coba lihat tantangan yang Anda hadapi—bukankah demikian? Bagaimana jika Anda memiliki karakter dan KEAHLIAN untuk menyelesaikan perbedaan secara sinergis—yakni dengan menemukan solusi yang lebih baik daripada yang telah diusulkan oleh masing-masing pihak? Kapasitas dan kemampuan untuk menghasilkan solusi sinergis atau kerja sama kreatif semacam itu, dibangun di atas fondasi *kewibawaan moral* pada tingkat pribadi dan *kepercayaan* dalam hubungan.

SAYA PERNAH MENDENGAR cucu perempuan Gandhi, Arun Gandhi, berbagi wawasan yang amat mendalam mengenai kakeknya. Semua orang yang mendengarkan pembicaraannya menjadi rendah hati sekaligus tersentak:

Ironisnya, jika tidak ada rasisme dan prasangka, kita mungkin tak akan memiliki seorang Gandhi. Dia mungkin hanya akan menjadi salah satu dari sekian banyak pengacara sukses yang punya banyak uang. Tetapi, karena prasangka ras yang terjadi di Afrika Selatan, martabatnya dilecehkan selama seminggu sejak kedatangannya. Dia dilempar keluar dari kereta api karena warna kulitnya, dan hal itu amat merendahkan martabatnya, sampai-sampai dia duduk di peron stasiun sepanjang malam, memikirkan bagaimana dia bisa mendapatkan keadilan. Respons pertamanya adalah kemarahan. Dia amat marah sehingga dia menginginkan keadilan model balas dendam. Dia ingin membalas dengan kekerasan pada orang yang telah merendharkannya. Tetapi dia menghentikan dirinya sendiri dan berkata, "Ini tidak benar." Hal tersebut tidak akan memberikan keadilan baginya. Hal tersebut mungkin membuat dia merasa senang untuk sesaat, tetapi tidak akan memberikan keadilan apa pun baginya.

Responsnya yang kedua adalah ingin kembali ke India dan hidup di antara kaumnya sendiri dengan penuh rasa hormat. Dia juga mencoret pilihan tersebut. Dia mengatakan, "Kamu tidak bisa

melarikan diri dari masalah. Kamu harus tetap tinggal dan menghadapi masalah." Dan itulah saatnya respons ketiga mulai tersingkap dalam dirinya—respons aksi tanpa kekerasan. Sejak saat itu, dia mengembangkan falsafah *ahimsa*, hidup tanpa kekerasan dan menjalaninya dalam hidup maupun dalam upayanya untuk mencari keadilan di Afrika Selatan. Dia akhirnya tinggal di negara itu selama dua puluh dua tahun, dan barulah dia pergi dan memimpin pergerakan di India.<sup>2</sup>

Alternatif Ketiga bukanlah cara saya, bukanlah cara Anda, melainkan cara *kita* bersama. Alternatif ketiga bukanlah kompromi di tengah-tengah antara cara Anda dan cara saya; melainkan sesuatu yang lebih baik daripada kompromi. Alternatif ketiga sama dengan apa yang disebut oleh orang Buddha sebagai jalan tengah—sebuah posisi tengah yang lebih tinggi dan lebih baik daripada kedua cara yang ada sebelumnya, seperti ujung atas dari sebuah segitiga.

Alternatif Ketiga adalah sebuah alternatif yang lebih baik daripada semua alternatif yang telah diusulkan. Alternatif itu merupakan hasil dari upaya kreatif sepenuh hati. Alternatif itu muncul karena mereka bersedia menghadapi risiko untuk terluka dengan cara membuka diri, sudi mendengarkan, dan mencari yang lebih baik. Masing-masing sama sekali tidak tahu apa yang akhirnya akan bisa dicapai. Anda hanya tahu bahwa proses itu akan mencapai sesuatu yang lebih baik daripada apa yang telah dicapai sekarang. Isinya bisa berubah, semangatnya bisa berubah, motifnya bisa berubah, bahkan dua atau tiga hal sekaligus bisa berubah—dan pasti ada yang berubah.

Seperti terjadi pada Gandhi, Alternatif Ketiga biasanya *dimulai* di dalam diri salah satu pihak yang terlibat. Tetapi, sering hal itu memerlukan kekuatan lingkungan sekitar, misalnya adanya seseorang yang menentang Anda, sebelum hal itu benar-benar tertanam lebih kuat di dalam diri Anda. Apakah Anda melihat dalam kutipan dari cucu perempuan Gandhi tersebut, bagaimana tarik-menarik antara

pergumulan di dalam diri dan hubungan antarpribadinya? Gandhi harus lebih dulu melakukan pekerjaan *pribadi* yang cukup banyak sebelum bisa menghadapi berbagai tantangan berkaitan dengan *hubungannya* dengan lingkungan sekitar.

**HANYA PERLU SATU ORANG:  
POLA PIKIR Mencari ALTERNATIF KETIGA**

Seperti halnya melakukan dua puluh *push-up* merupakan analogi atau metafora fisik bagi keberhasilan *pribadi*, saya senang menggunakan metafora adu panco. Untuk menggambarkan pola pikir maupun kemampuan yang diperlukan untuk mencari dan mencapai Alternatif Ketiga yang sesungguhnya, dalam lokakarya saya biasanya saya minta para peserta untuk mengajukan seorang "sukarelawan" yang amat kuat dengan tinggi badan lebih dari 190 cm untuk melawan saya dalam adu panco di depan semua peserta. Saat orang tersebut sedang dibujuk dan kemudian berjalan ke depan, saya dengan arogan mengatakan kepada orang tersebut untuk bersiap-siap kalah. Saya membual mengenai kemampuan, kekuatan dan sabuk hitam yang saya miliki. Pada saat dia benar-benar sampai di depan, saya mengatakan kepadanya untuk mengulangi kata-kata berikut, "Saya adalah seorang pecundang!" Sebagian besar bersedia untuk melakukannya. Saya mengatakan pada orang bertubuh sebesar monster ini bahwa yang penting bukan ukuran tubuh, tetapi teknik, dan saya menguasai tekniknya, sementara dia tidak. Saya sengaja bersikap sombong dan sinis. Seperti yang saya inginkan, simpati para peserta beralih kepada lawan saya.

Kami kemudian mengambil posisi adu panco dengan kaki kanan ditempelkan ke kaki kanan lawan dan saling menggenggam tangan. Lalu saya bertanya kepada orang-orang yang mengajukan "sukarelawan" mereka itu, apakah mereka bersedia untuk mendanai pertandingan ini. Dengan kata lain, jika dia bisa menekan tangan saya sampai mendatar sama dengan posisi siku, mereka akan membayar dia satu dolar, dan jika saya yang mengalahkan dia,

maka saya akan menerima satu dolar. Mereka selalu setuju. Lalu saya meminta seseorang yang duduk di dekat situ untuk menjadi penghitung waktu. Dia akan bertindak sebagai wasit, dengan memberi tahu kapan kami harus mulai, memberi waktu satu menit bagi kami untuk beradu panco, menghitung berapa kali dia mengalahkan saya atau saya mengalahkan dia.

Wasit memerintahkan kami untuk mulai. Saya langsung memelmaskan tangan, dan dia mengalahkan saya. Dan biasanya dia amat terkejut dan bertanya-tanya mengapa saya sama sekali tidak melawan. Dia heran mengenai apa yang terjadi. Jadi kami kembali ke posisi awal lagi, dan saya membiarkan dia untuk mengalahkan saya lagi. Dan mungkin lagi. Dan lagi. Dia selalu mengharapkan adanya perlawanan. Dia biasanya mulai merasa agak bersalah, jangan-jangan dia berlaku tidak adil.

Lalu saya mengatakan padanya, "Anda tahu, yang akan bisa membuat Anda merasa enak adalah kalau kita berdua menang sebanyak mungkin." Dia biasanya mulai berpikir, tetapi karena saya sudah memojokkan dia sebelum pertandingan dimulai, dia tidak tahu apakah dia bisa mempercayai saya. Mungkin itu sekadar kata-kata manis—bagaimana jika rencana saya yang sebenarnya adalah mau memelintir atau memanipulasi dia untuk keuntungan saya? Tetapi saat saya terus membiarkan dia untuk menang tanpa perlawanan sama sekali, hati nuraninya biasanya membenarkan kata-kata saya tadi, dan dia menjadi terbuka pada saran saya bahwa jika kita berdua menang, kita berdua akan menang lebih banyak lagi. Pada akhirnya, sekalipun dengan sedikit menggerutu, enggan, dan dengan agak susah payah, lawan saya biasanya bersedia untuk membiarkan saya menang satu kali.

Lalu kami akan kembali lagi ke posisi awal. Lalu saya membiarkan dia menang tanpa perlawanan. Dan dalam beberapa detik berikutnya, dia mulai bergerak maju dan mundur tanpa perlawanan sama sekali. Kadang-kadang beberapa sukarelawan masih bertanya-tanya dan heran mengenai apa yang terjadi. Mereka terus berusaha untuk

melawan, tetapi pada akhirnya adu panco itu berlangsung tanpa hambatan, mudah, dan sama sekali tak perlu upaya keras bagi kami berdua. Selanjutnya saya berkata, "Sekarang, mengapa kita tidak benar-benar berusaha efisien?" Lalu bersama-sama hanya menggerakkan pergelangan tangan kami ke kiri dan kanan, yang sekitar lima kali lebih cepat daripada menggerakkan seluruh lengan. Lalu kami mempergunakan kedua lengan dan menggandakan hasilnya. Akhirnya saya berkata, "Sekarang mari pergi ke meja Anda dan melakukannya di hadapan mereka sehingga mereka bisa menghitung berapa dolar yang harus mereka bayarkan kepada kita." Pada saat ini setiap orang bersorak dan memahami pesan yang dimaksud.

Hanya sepertiga responden xQ yang setuju bahwa mereka bekerja di lingkungan yang sama-sama menang.

Saya kemudian menjelaskan kepada para peserta bahwa Berpikir Menang-Menang—yaitu *pola pikir* yang diandaikan untuk Mencari Alternatif Ketiga—adalah gagasan atau prinsip mengenai saling menghormati dan pengupayaan keuntungan atau manfaat bersama. Sekalipun pada awalnya saya *berpura-pura* sebagai orang yang lebih kuat, lebih baik, dan lebih agresif untuk membuat lawan masuk ke dalam pola pikir menang-kalah, dalam adu panco tadi saya membawa sebuah *maksud* dan pola pikir menang-menang.

Lalu, tanpa diduga oleh lawan saya, saya mulai mewujudkan *kepentingannya*, kemenangan bagi dirinya, sama sekali tanpa perlawanan. Setelah cukup terbuka, bahkan merasa bersalah atau menjadi rendah hati, dia kemudian bisa menerima gagasan bahwa kami berdua bisa menang lebih banyak jika kami bekerja bersama-sama.

Lalu kami menjadi kreatif dengan cara bersama-sama menggerakkan pergelangan tangan ke kiri dan kanan, dan kemudian dengan mempergunakan kedua belah lengan kami. Hasil akhirnya

adalah hasil yang sinergis, di mana kami berdua menang besar. Begitu juga orang-orang yang duduk semeja dengan lawan saya, walaupun harus membayarkan banyak uang hadiah, juga menang besar... dalam bentuk pembelajaran. Tentu saja, pada kenyataannya tidak ada uang yang diserahkan. Tetapi hal itu tetap amat berkesan, menyenangkan dan merupakan gambaran fisik untuk mencari dan menghasilkan Alternatif Ketiga.

Bisakah Anda melihat bagaimana saya harus membawa kekuatan dan rasa aman di dalam diri dengan kapasitas "dua puluh *push-up*" pada tingkat pribadi agar bisa terus mempertahankan upaya saya untuk membangun kepercayaan dan mencari Alternatif Ketiga? Karena secara sengaja saya telah menumbuhkan sebuah rasa persaingan menang-kalah yang mendalam pada orang tersebut, bisa dipahami kalau lawan saya akan bereaksi keras dan berusaha sekuat tenaga untuk menang terhadap saya. Karena arogansi dan serangan pribadi yang pura-pura saya lakukan sebelum panco dimulai, bisa dibayangkan kalau dalam hatinya dia berkata, "Sama sekali tidak bisa diterima kalau orang botak kecil ini berkoar-koar bahwa dia bisa mengalahkan saya". Berhadapan dengan lawan dengan mental menang-kalah seperti itu, bayangkan betapa saya harus dengan sabar dan gigih mempertahankan pola pikir menang-menang.

Banyak orang mengira bahwa *kedua belah* pihak harus berpikir menang-menang. Tidak demikian. Hanya salah satu pihak yang perlu melakukannya. Sebagian besar orang juga mengira bahwa pihak yang lain harus bekerja sama, tetapi kerja sama kreatif yang menghasilkan Alternatif Ketiga baru akan muncul belakangan, yakni pada saat Anda bersinergi. Seseorang hanya perlu membuat pihak lain siap, dengan pertama-tama mendengarkan secara empatik dan saksama, berusaha menemukan kepentingan pihak lain dan secara konsisten terus melakukan hal tersebut sampai pihak lain tersebut merasakan kepercayaan yang timbul.

Saya pernah melakukan adu panco ini pada *Oprah Show* dan harus bersusah payah membujuk produser acara tersebut agar saya boleh melakukannya. Masalahnya adalah hal tersebut harus berlangsung

secara spontan, dan tak seorang pun tahu apa hasil yang dicapai—termasuk Oprah sendiri harus tidak tahu sama sekali. Karena takut kehilangan kendali dan khawatir jangan-jangan acara itu tidak mendapat peringkat tayangan yang bagus, sang produser merasa amat tak berdaya dan skeptis, tetapi saya terus berusaha untuk meyakinkannya. Pada akhirnya Oprah dan saya berhasil melakukannya.

Saat acara sedang disiarkan, saya menyerang dan mengkritik Oprah, dengan mengatakan mengenai kelemahannya dan kekuatan saya, dan bahwa dia akan *kalah*. Ejekan saya benar-benar telah membuat darahnya naik, dan dia bertekad untuk sedapat mungkin mengalahkan saya. Karena itu, dia mengalahkan saya dengan cepat dan menahan tangan saya. Saya berkata kepadanya, "Oprah, bagaimana kalau kita berdua menang bersama?" Dia mengatakan, "Enak aja!" Saya berkata, "Mengapa tidak?" Dia berkata, "Saya dibesarkan di jalanan; saya tidak akan pernah menang pada siapa pun yang menghina saya seperti itu." "Cukup adil, Oprah, saya menang, lalu kamu menang lagi." Sekali lagi dia berkata, "Tidak!" Sama sekali tidak ada rasa percaya. Saya berkata, "Begini, apa yang akan kita lakukan adalah perlahan-lahan mengangkat tangan kita ke tengah-tengah; lalu kita akan kembali ke sisi kemenangan Anda, dan Anda akan memenangkan satu dolar lagi... dan saya tahu Anda sangat membutuhkan hal tersebut." Kami amat menikmati hal tersebut, dan pada akhirnya, setiap orang termasuk dirinya bisa memahami pelajaran yang diberikan.

Seperti ungkapan dari Timur Jauh yang mengatakan, "satu gambar bernilai seribu kata," saya percaya bahwa satu pengalaman bernilai seribu gambar. Gambar yang ada di benak pemirsa mengenai adu panco tersebut benar-benar bernilai sepuluh ribu kata, dan pengalaman para peserta bernilai seribu gambar. Mungkin Anda, sebagai pembaca, bisa membayangkannya di dalam pikiran Anda, dan jika Anda ingin mencoba mengetahui kekuatan pengaruhnya, coba saja dengan salah seorang anak, pasangan, atau rekan Anda.

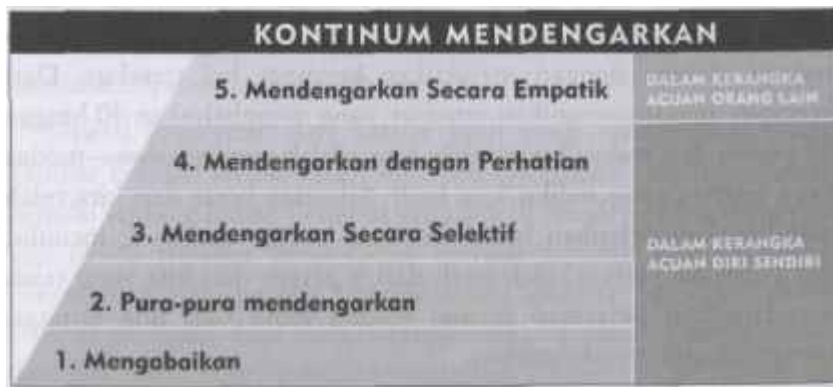
Anda lihat, sebagian besar orang tidak akan bersedia bekerja keras untuk Berpikir Menang-Menang dan Berusaha Memahami Lebih Dahulu untuk mencapai Alternatif Ketiga. Pada kenyataannya, hal itu membutuhkan sebuah kemenangan pribadi; membutuhkan keberhasilan yang mencukupi pada tingkat pribadi hingga rasa aman Anda terletak di dalam diri Anda, dan bukan terletak pada pandangan orang mengenai Anda atau perasaan bahwa Anda benar. Kekuatannya terletak pada kemampuan Anda untuk menghadapi risiko terluka, karena jauh di dalam diri, Anda yakin bahwa integritas Anda terhadap sistem nilai Anda yang didasarkan pada prinsip membuat Anda tak akan terluka, dan karena itu Anda merasa aman. Anda bisa menjadi terbuka dan fleksibel. Walaupun Anda tidak tahu akan sampai mana, Anda akan berani melakukan pencarian dan penjelajahan, karena Anda tahu bahwa dengan begitu Anda akan mencapai sesuatu yang lebih baik daripada titik awal di mana Anda dan orang lain itu mulai.

### PERANGKAT KEAHLIAN UNTUK MENCARI ALTERNATIF KETIGA

Tak diragukan lagi, komunikasi merupakan keahlian yang paling penting dalam hidup. Pada dasarnya ada empat modus komunikasi: membaca, menulis, berbicara, dan mendengar. Dan sebagian besar orang menghabiskan dua per tiga hingga tiga per empat waktu terjaga mereka dengan melakukan keempat hal tersebut. Dari keempat modus komunikasi tersebut, yang menghabiskan 40 hingga 50 persen dari waktu komunikasi kita adalah *mendengarkan*—modus yang justru paling sedikit kita latih. Sebagian besar dari kita telah mendapatkan pelatihan bertahun-tahun untuk membaca, menulis, dan berbicara. Tetapi tidak lebih dari 5 persen dari kita yang telah mendapatkan pelatihan formal selama lebih dari dua minggu mengenai cara mendengarkan.

Hanya 17 persen karyawan yang disurvei merasa bahwa komunikasi di dalam organisasi mereka benar-benar terbuka, tidak memihak, dan menunjukkan rasa hormat.

Sebagian besar orang berpikir bahwa mereka telah tahu cara mendengarkan karena mereka telah melakukannya sepanjang waktu. Tetapi sebenarnya mereka mendengarkan dari kerangka berpikir mereka sendiri. Dari lima tingkatan mendengarkan yang Anda lihat dalam "Jenjang Mendengarkan" pada Gambar 10.2—mengabaikan, pura-pura mendengarkan, mendengarkan selektif, mendengarkan dengan perhatian, dan mendengarkan dengan empati—hanya jenjang yang tertinggi, yakni mendengarkan dengan empati, yang dilakukan dengan kerangka acuan dari orang yang berbicara. Untuk benar-benar mendengarkan Anda harus keluar dari batas-batas otobiografi Anda, keluar dari kerangka referensi Anda, keluar dari sistem nilai Anda, keluar dari sejarah Anda maupun kecenderungan penilaian Anda, dan masuk secara mendalam pada kerangka acuan atau sudut pandang dari orang yang berbicara. Inilah yang disebut mendengarkan dengan empati. Ini adalah keahlian yang langka, amat langka. Tetapi ini bukan sekadar keahlian, jauh lebih dari itu.



GAMBAR 10.2

Untuk menggarisbawahi betapa pentingnya keahlian berkomunikasi, saya ingin Anda mencoba sebuah pengalaman. Anda juga bisa memilih untuk terus membaca dan hanya merasakan pengalaman ini secara intelektual, tetapi saya jamin bahwa dampak emosional dan pembelajaran yang bisa diperoleh amat jauh daripada jika mengalaminya secara langsung. Saya amat menganjurkan Anda untuk berpartisipasi. Anda mungkin memiliki pengalaman yang mirip saat membaca buku-buku saya yang lain, tetapi gambar yang diberikan di sini berbeda. Dengan menjalani proses ini lagi Anda akan memperkuat pembelajaran maupun motivasi Anda untuk mengambil tindakan mengenai hal tersebut. Ajak orang lain untuk melakukan percobaan ini bersama Anda. Pertama-tama, *Anda, dan hanya Anda sendiri*, melihat Gambar 10.3 pada halaman 286 cukup selama satu detik. Lalu *tanpa* melihatnya (penting sekali bahwa Anda tidak mengintip), persilakan rekan Anda untuk melihat Gambar 10.4 pada halaman 288. Akhirnya, Anda berdua melihat pada Gambar 10.8 pada halaman 312. Coba lakukan sekarang.

### Tentang Mendengarkan

*Saat aku memintamu untuk mendengarkan dan engkau mulai memberikan nasihat, engkau tidak melakukan apa yang kuminta. Saat aku memintamu untuk mendengarkanku dan engkau mulai bertutur mengapa sebarusnya aku tak merasa begitu, engkau menghina perasaanku. Saat aku memintamu untuk mendengarkan dan engkau merasa harus melakukan sesuatu untuk memecahkan masalahku, engkau mengecewakanku, meski mungkin ini terdengar aneh.*

*Dengarkan! Aku hanya memintamu untuk mendengarkan; bukan berbicara atau berbuat—dengarkan saja aku... Aku bisa berbuat sendiri, aku bukan tak berdaya. Mungkin agak kurang semangat dan kehilangan kepercayaan diri, tetapi bukan tak berdaya. Jika engkau melakukan sesuatu untukku, padahal aku bisa dan harus*