RE-CODE

YOUR CHANGE DNA

'Perubahan pada dasarnya bukanlah menerapkan teknologi, metode, struktur, atau manajer-manajer baru. Perubahan pada dasarnya adalah mengubah cara manusia dalam berpikir dan berperilaku.'

KATA PENGANTAR

TAK lama setelah buku CHaNgE! beredar saya menerima banyak sekali tanggapan dan komentar. Salah satu komentar yang banyak saya temui adalah mengapa baru seka-rang buku seperti ini diterbitkan. Komentar seperti itu lama saya renungi. Akhirnya saya menyesali sendiri, karena memang saya cukup lama menahannya.

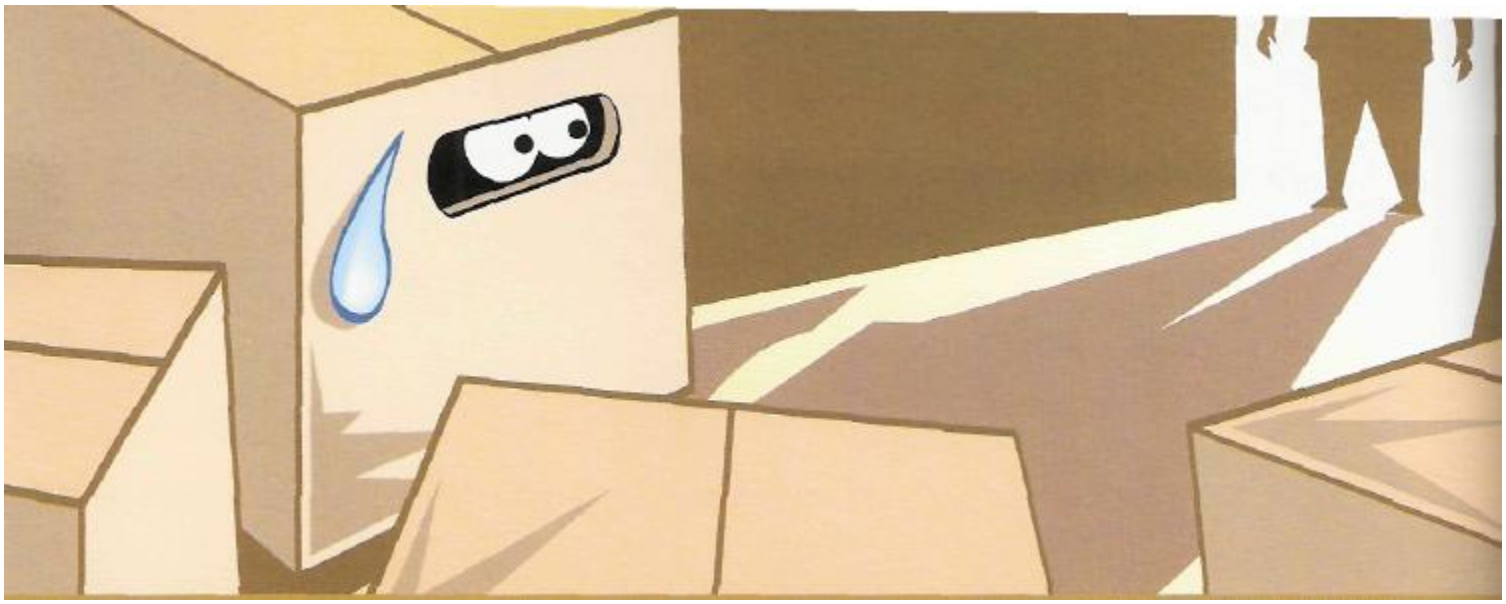
Kebetulan hari-hari itu saya diminta untuk memasukkan karya-karya ilmiah saya untuk pengurusan gelar guru besar saya. Sebagai seorang *academician* saya dituntut untuk berkarya dan menulis.

Upaya-upaya seperti itu tentu sangat menyita waktu. Selain harus melakukan peneli-tian, gaya penulisannya juga berbeda. Tetapi kalau saya terus menerus berkonsentrasi di sana, maka saya akan kehilangan waktu menulis karya-karya seperti ini.

Saya mengalami sejumlah dilema: Melakukan publikasi internasional yang berguna untuk karier saya sebagai *academician,* atau mengolah konsep-konsep itu dan memberi sentuhan kontekstual pengalaman dan pengamatan profesional untuk kepentingan bang-sa saya yang sedang kehilangan arah?

Ketika waktu mengharuskan saya untuk memilih maka terjadilah proses itu. Saya mengikuti pola Mohammad Yunus (lihat bab 5), meninggalkan pola sangkar burung - berpikir dari atas - menjadi pola cacing yang hidup di bawah - serta merasakan sendiri.

Setelah sibuk mengurus yang pertama, saya pun mulai berkonsentrasi menggali



ide-ide baru. Apalagi ada begitu banyak keluhan yang saya terima sehubungan dengan ancaman-ancaman yang dihadapi para pembaharu.

Ketika CHaNgE! dipresentasikan kepada hampir semua bawahan, maka Semuanya mengangguk-anggukkan kepala. Tetapi ketika akan dijalankan, terasa sekali betapa beratnya. Orang-orang yang mengangguk-anggukkan kepala itu ternyata hanya mampu menjadi penonton. Dan ketika perubahan mulai menyentuh kepentingan mereka, maka mereka dapat mengorganisir diri menentang perubahan yang indah itu.

Bagi para pembangkang, perubahan tiba-tiba dianggap sebagai ancaman. Dan tokoh-tokohnya dapat dianggap sebagai musuh. Mereka bisa bergerak terbuka. Tetapi sebagian besar dari pembangkang itu lebih memilih diam-diam, melawan dengan SMS, surat-surat kaleng tanpa identitas, dan sebagainya.

Mereka setuju harus berubah, tetapi mereka juga menghalanginya. Mereka resisten dan membuat blok-blok penghalang. Yang mereka perjuangkan hanya *self interest.* Sesuatu yang tadinya bagus di atas kertas, tiba-tiba menjadi kusut, kacau, bergerak random, penuh kecurigaan.

Memang benar kata orang bijak, lawan kita tidak ada di luar sana, melainkan di dalam rumah sendiri.

> Kala kita bodoh, kita memang ingin menguasai orang lain. Tetapi kala kita bijak, kita ingin menguasai diri sendiri.

Kejadian-kejadian seperti itu sungguh merisaukan kita semua. Sehingga setiap visi tidak bisa diterjemahkan ke dalam sebuah gerakan pembaharuan yang linear. Tengoklah, ada begitu banyak komentar yang beredar: "Kita memang telah berubah, tetapi tidak menjadi lebih baik." Sebab faktanya memang demikian.

Bila dibayangkan sebuah kekeliruan besar menebar di mana-mana. Yang kita hadapi ini mirip sekali dengan kejadian di lapangan parkir suatu malam. Ketika lapangan parkir sudah sepi, seorang petugas keamanan menegur seorang pemabuk yang tengah mencari-cari sesuatu di bawah sorotan lampu yang terang.

"Maaf pak, sedang mencari apa?" tanya petugas.

Orang itu menjawab, "Kunci mobil saya jatuh."

Petugas membantu mencari tetapi tidak berhasil menemukan. Ia lalu bertanya lagi, "Mengapa carinya di sini, pak?"

Pemabuk tadi menjawab polos, "Ya, karena di sini ada lampunya!"

Terhadap setiap persoalan yang demikian kompleks, kita memang tidak bisa berharap terlalu banyak, meski kita perlu menumbuhkan harapan. Kita belum bisa bergerak selama belum mampu membebaskan diri dari aneka belenggu. Padahal belenggu-belenggu itu begitu banyak dan sudah mengakar kuat.

Belenggu-belenggu itu ada di pikiran orang-orang lama, ada di tradisi, organisasi, peraturan-peraturan, lembaga-lembaga keuangan, kecemburuan masyarakat, ketakutan-ketakutan, sampai pada perilaku makro dan tatanan-tatanan sosial.

Memang betul musuh yang harus kita hadapi adalah pikiran-pikiran kita sendiri. Tetapi begitu kita menghadapinya, kita juga kebentur dengan pikiran-pikiran orang lain dan peraturan-peraturan yang ada.

Buku ini ditulis untuk menyemangati spirit perubahan yang sudah mulai tumbuh dan memberi model yang lebih terstruktur untuk melakukan pembaharuan. Buku ini ditulis untuk seluruh masyarakat. Entah mereka berteori atau tidak, semua orang punya hak dan kewajiban untuk memperbaharui hidup ini.

Perubahan memerlukan Anda semua, bersatu, bergerak, dan menyelesaikannya.

Siapa yang bisa memimpin harus berani maju ke depan. Siapa yang mau berubah harus membuka pikirannya. Kalau tidak memimpin, kita harus sama-sama bergerak. Kalau memimpin tak bisa, dipimpin tak mau ikut, silakan duduk manis di tepi atau keluar sama sekali.

Buku ini ditulis di setiap perjalanan, namun diilhami dan didorong oleh sebuah inspirasi saat penulis menyepi bersama keluarga di padang rumput yang tandus di benua Afrika. Saat itu akhir Desember 2005, udara sejuk sekitar lima derajat Celsius. Di Savana Masai Mara, Kenya, di tepi sebuah sungai pada sebuah *lodge.* Di situ kami memandang migrasi hewan-hewan liar dari Kenya menuju Tanzania.

Ditemani lilin-lilin kecil pada malam tahun baru, di Masai Mara saya bertemu dengan Le Peres, putra seorang tetua adat Suku Masai yang selalu menggunakan jubah merah. Ia menemani kami mengelilingi, padang luas yang menjadi habitat hewan-hewan liar. Menemui harimau, *leopard, heyna,* gajah, jerapah, banteng, badak, berbagai jenis burung dan rusa. Le Peres menjamin tak ada harimau yang berani menerkamnya. "Mereka semua takut dengan jubah merah Suku Masai dan aroma tubuh kami," ujarnya.

Tetapi yang sangat mengesankan bagi saya adalah semangat hidupnya untuk berubah. Ketika ribuan orang sesuku dengannya masih hidup dalam rumah-rumah adat yang dibuat dari kotoran sapi, Le Peres justru pergi ke Nairobi. Perjalanan yang harus ditempuh sekitar 12 jam itu sudah dilakukan Peres semenjak menginjak SMU. Ini Afrika bukan Asia. Di mana tanah tandus, hewan-hewan buas, dan dahaga begitu menyengat. Di mana transportasi tak semudah yang kita bayangkan.

Apa yang mendorong Peres untuk berubah? "Saya tidak ingin adik-adik saya hidup begini terus. Terbelakang dan bodoh," ujarnya.

Di rumah adat, suatu ketika Peres bertemu dengan seorang turis yang baik hati. Pembicaraan itu berakhir dengan kesan yang begitu dalam. Turis itu memberikan kail agar Peres melanjutkan sekolahnya sampai ke universitas. Di sanalah

ia belajar tentang hidup dan berkenalan dengan ilmu pengetahuan.

Peres harus bersekolah, dan supaya bisa berubah ia harus keluar dari sangkarnya, ke-luar dari rumah-rumah tanpa jendela berkarpet tahi sapi. Ia harus berinteraksi dengan dunia luar.

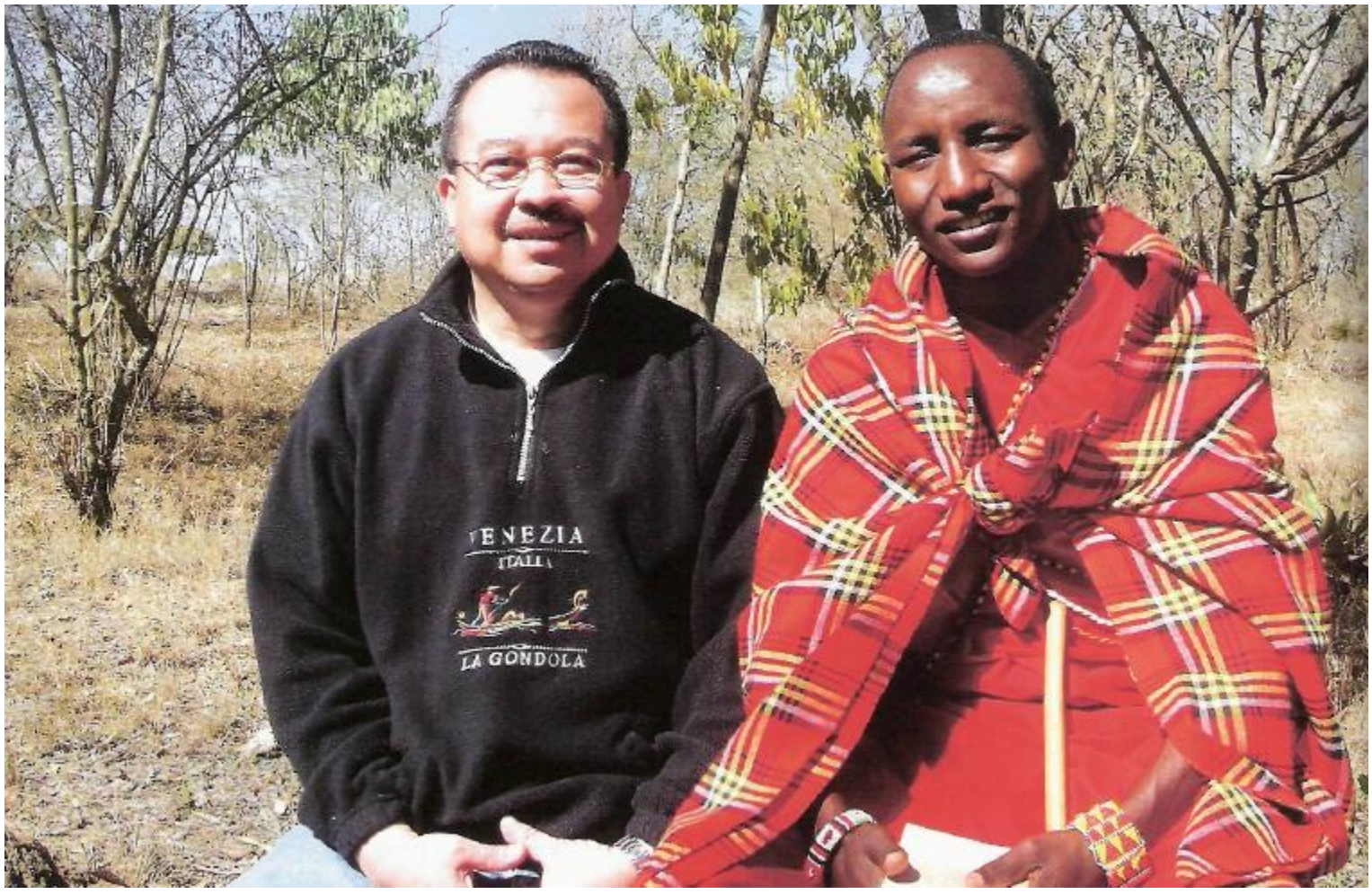
Turis itu mengirim uang setiap bulan, untuk sekolah dan biaya hidup. Sayang tak lama menjelang lulus, "malaikat" baik itu dipanggil Tuhan dalam sebuah kecelakaan lalu lintas di negerinya.

Peres harus berhenti sekolah dan kembali ke desanya di padang rumput Suku Masai. Tapi upaya "malaikat" seperti itu tidak pernah sia-sia. Kini Peres telah tumbuh, menjadi pemuda yang berbicara dalam bahasa asing dan memberi cahaya bagi orang-orang di kampungnya.

Sebuah proses kecil telah menapakkan sejarah di Tanah Afrika. Kita semua bisa melakukannya. Dan ketika perubahan itu kita selesaikan, maka ia pun telah menjelma men-jadi sejarah.

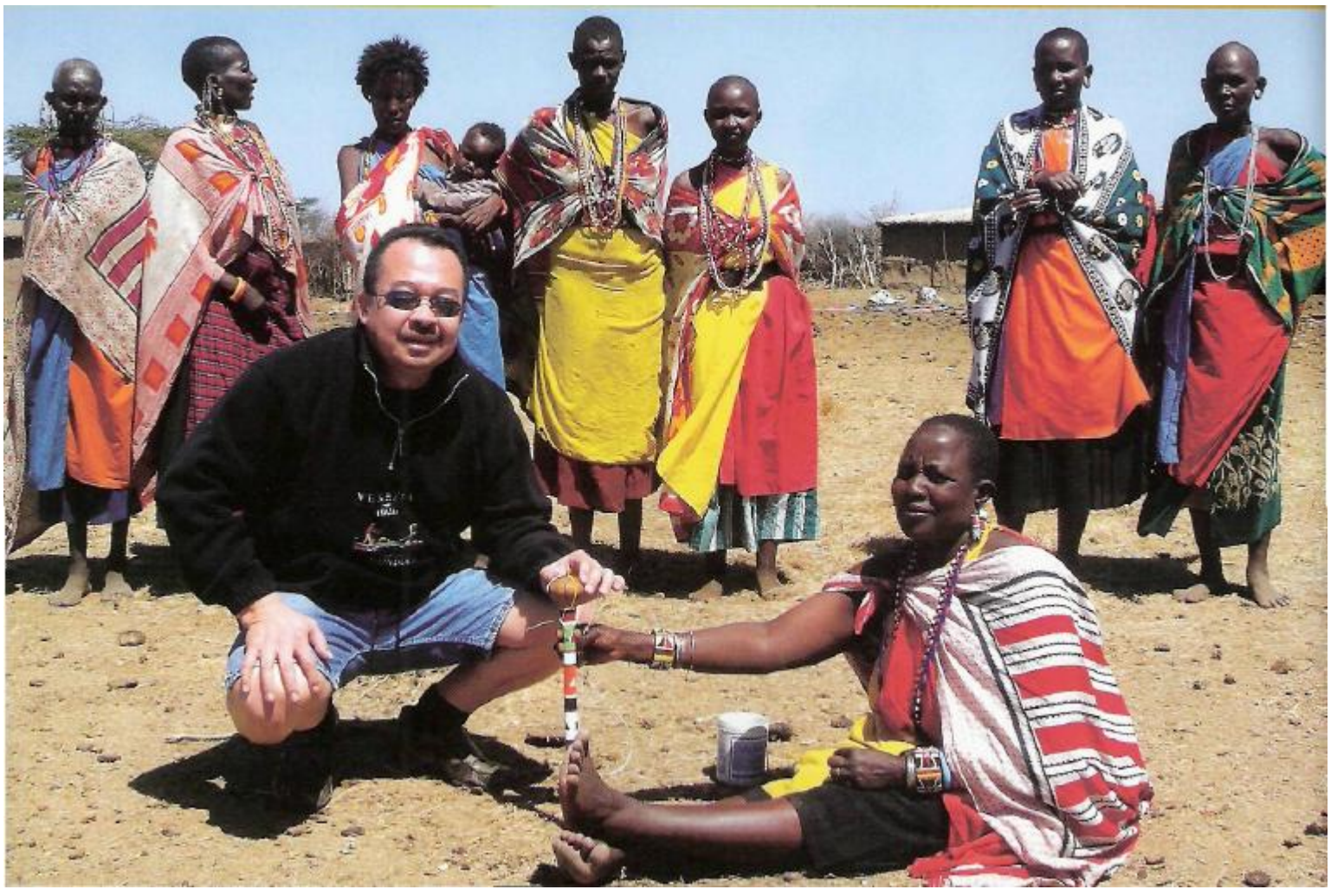
Andakah "malaikat" yang siap menolong bangsa ini? Perubahan mengajarkan kita sesuatu, yaitu kehidupan yang tak pernah berhenti, dan manusia diberi ruang untuk meresponsnya.

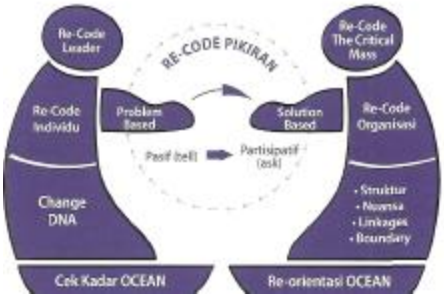
Masai Mara, Kenya, 31 Desember 2005 *(Diteruskan di Praha, Ceko dan Grenoble, Prancis)*



Le Peres ingin hidupnya berubah, begitu juga Suku Masai

Masai Mara, Kenya - Desember 2005





- Organisasi yang adaptif didukung oleh sumber daya manusia dengan kadar *Change DNA* yang tinggi.
  - *Change DNA* pertama-tama harus diukur kadarnya (cek kadar OCEAN).
- Sifat dan perilaku manusia tersimpan dalam bentuk kode-kode *(Change DNA)* yang disingkat OCEAN *(Openness to experience, Consciousness, Extroverts, Agreeableness, Neuroticism).*
  - Untuk menghidupkan kadar *Change DNA,* perlu dilakukan re-orientasi OCEAN.
- Ada dua bagian yang perlu di *Re-Code,* yaitu manusia sebagai individu *{Re-Code* Individu) dan organisasi yang menjadi rumahnya (*Re-Code* Organisasi)
- Manusia bergerak karena pemimpinnya, maka *Change DNA* pemimpin perlu dikode ulang *(Re-Code The Leader).*
- Organisasi tidak hanya perlu di *Re-Code* desainnya saja (struktur, nuansa, *linkages, boundary),* melainkan juga kelompok-kelompok besarnya.
- Kelompok besar itu dibentuk melalui jaringan-jaringan yang disebut "The Critical Mass" *(Re-Code The Critical Mass).* Merekrut *Change Agents* secara konvensional kurang efektif.
- Pusat pengkodean ulang perilaku-perilaku itu adalah cara berpikir yang menentukan cara bekerja. Ini adalah saatnya melakukan *Re-Code* Pikiran, dari hubungan yang berfokus pada kesalahan *(problem-based)* dan pasif *(you tell them),* menjadi lebih produktif dan berorientasi pemecahan masalah *(solution-based)* dan aktif *(we ask them, they tell us).*
- Jalankan berulang-ulang, maka terbentuklah keindahan manusia pada organisasi baru yang cerdas.

ADA banyak cara untuk membuat agar manusia lebih mudah memahami sebuah teori atau konsep, dan salah satunya adalah dengan memberikan banyak ilustrasi sehingga menjadi lebih mudah dipahami. Oleh karena itulah buku ini mengandung empat hal, yaitu cerita (kasus), konsep (teori), strategi, dan filosofi. Cerita dan kasus-kasus itu diambil dari manca negara, dari segala pengamatan dan interaksi di lapangan dengan para pelaku usaha. Sedangkan teori-teori yang ada diramu kembali sehingga hasil ekstraksi itu menghasilkan sebuah sajian yang saya sebut *Re-Code.*

Mari kita bahas dulu cerita-cerita dan kasus-kasus yang digunakan dalam buku ini. Cerita dan kasus itu terdiri atas tiga hal, yaitu kejadian-kejadian lepas yang saya temukan dalam pengamatan di berbagai penjuru dunia, berita-berita atau liputan media massa, dan kepemimpinan para pembaharu, baik yang masih hidup maupun yang sudah lama tiada. Semua cerita itu dapat kita ibaratkan sebagai butiran-butiran mozaik yang tersebar di berbagai negara yang berdiri sendiri-sendiri. Sebagai ilmuwan, tugas saya adalah merangkai kembali butir-butiran mozaik itu sehingga membentuk sebuah pola yang bisa kita baca dan kita gunakan bersama demi *kemaslahatan* manusia.

Maka saya mulai dengan catatan-catatan kecil yang saya kumpulkan dari kunjungan ke berbagai perusahaan, dari dialog-dialog dengan sebagian besar para CEO Indonesia yang mengundang saya berbicara pada rapat-rapat kerja di perusahaan mereka yang tak pernah berhenti sejak buku **CHaNyE!** yang saya tulis beredar. Saya mengunjungi hampir semua BUMN, bank (termasuk bank-bank asing), asuransi, perusahaan-perusahaan minyak dan kontraktor-kontraktor asing, biro-biro iklan dan klien-klien mereka, partai-partai politik, media massa, perusahaan transportasi, sampai universitas-universitas dan lembaga-lembaga pemerintahan, pemerintah daerah, UKM dan kope-rasi serta berbagai sekolah. Saya mendengarkan keluhan dan harapan-harapan mereka. Selain itu, sebagai dosen dan ketua program Pasca Sarjana ilmu Manajemen dan di MMUI saya juga berkesempatan mengunjungi berbagai kampus baik di dalam maupun di luar negeri, baik untuk mengajar, memberikan presentasi ilmiah, menyerap pengetahuan maupun menjajaki kerja sama antaruniversitas.

Saya juga berbicara dengan beberapa guru besar terkemuka dunia, seperti Michael Porter (Harvard Business School) dan Shoemaker (Warthon School) serta CEO General Electric, Jeff Imelt. Saya memahami langkah-langkah yang mereka ambil dan apa impresi mereka tentang tantangan usaha dan

negara dalam melakukan transformasi.

Bersama Michael Porter (Harvard Business School)

Selanjutnya saya mengamati sendiri dalam berbagai kunjungan, baik itu kunjungan bisnis mau-pun *leisureyang* sengaja saya lakukan untuk melihat sendiri dan mengendus *(sensing)* apa yang te-ngah terjadi. Maka saya mendatangi Chiang May dan Bangkok (Thailand), Kuala Lumpur, Kucing dan Kuala Selangor (Malaysia), Naning dan Guang Chou (China), Seoul dan Pusan (Korea Selatan), Kobe dan Tokyo (Jepang), Sidney dan Gold Coast (Australia), Cape Town dan Cape of Good Hope (Afrika

Selatan), Nairobi dan Masai Mara (Kenya), Marakesh dan Rabat (Maroco), Cairo dan Iskandaryah (Mesir), Dubai (UAE), Doha (Qatar), Paris, Lyon dan Grenoble (Prancis), Viena dan Salzburgh (Austria), Amsterdam dan Groningen (Belanda), Budapest (Hongaria), Praha dan Karlovy Vary (Ceko), Bucharest (Romania), Berlin (Jerman), Milan, Venezia, dan Roma (Italia), Barcelona (Spanyol), Bergen (Norwegia), Goteburgh dan Stockholm (Swedia), St. Peters burgh dan Moscow (Rusia).

Di kota-kota itu saya merekam segala kejadian, baik yang saya alami sendiri maupun yang saya dengar dari berbagai pihak. Saya berinteraksi dengan kalangan bisnis, akademis, masyarakat biasa dan para diplomat kita di luar negeri. Butiran-butiran mozaik itu sekarang terangkai dengan lebih sempurna. Dalam tempo yang relatif singkat saya melihat sebuah gejolak perubahan yang dihadapi berbagai kalangan dengan respons yang berbeda-beda. Ada yang sudah berada jauh di depan, ada yang tertatih-tatih mengikuti langkah yang di depan, ada yang hampir punah, dan ada yang bergeliat berat dengan segala keterbatasannya, dan ada pula yang tidak peduli. Tapi tak ada yang terbebas dari gejolak perubahan itu. Mereka semua wajib beradaptasi, atau perlahan-lahan mati dan punah bersama keturunan-keturunannya.

Cerita-cerita mereka dan pengamatan di lapangan itu kemudian diperkaya dengan berita-berita dan liputan media massa yang saya ekstrak dari berbagai media internasional. Saya membaca lebih dari seribu berita penting dan laporan-laporan perjalanan para jurnalis terkemuka yang dimuat di koran-koran lokal, maupun yang terpampang di internet. Tak jarang saya menjadi lebih tahu daripada *guide* atau diplomat muda yang ditugaskan oleh perwakilan kita di luar negeri yang menemani saya di suatu kota. Saya mengenal beberapa istilah penting yang ternyata semua berhubungan dengan cara berpikir dan cara merespons perubahan.

Terakhir saya juga membaca cerita-cerita penting yang menyangkut kepemimpinan. Saya membeli buku-buku tentang biografi, pidato-pidato dan ulasan-ulasan tentang kepemimpinan orang-orang besar, baik yang sudah kita kenal maupun belum. Sehingga sebelum Mohammad Yunus dinyatakan sebagai penerima hadiah Nobel Perdamaian (2006) saya sudah mengenal dengan sangat dekat sosok dan karakternya, bahkan sudah dijadikan contoh dalam pengajaran dan seminar. Saya membaca kembali dan menerjemahkan pidato terkenal dari Martin Luther King *(I Have A Dream) yang* menjadi bahan bacaan wajib di sekolah-sekolah bisnis dunia. Tak jarang saya agak frustasi mencari literatur dari kepala negara atau pelaku perubahan yang karya-karyanya saya lihat sendiri di suatu negara tapi tidak saya temukan atau ada tapi bahasanya tidak bisa saya mengerti. Semua itu hanya butuh waktu dan tentu saja kesabaran.

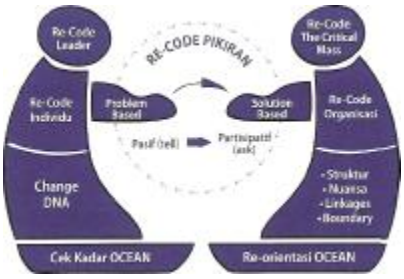
Cerita-cerita itu akan mewamai pikiran-pikiran yang saya rangkum dalam buku ini.

Akhirnya saya ingin menandaskan bahwa meski saya mengawali karier saya sebagai se-orang jurnalis, buku ini bukanlah sebuah laporan perjalanan ataupun laporan jurnalistik. Buku ini adalah sebuah tulisan pemikiran tentang manajemen yang menyajikan ramuan dari berbagai disiplin ilmu untuk memecahkan masalah perubahan. Disiplin-disiplin ilmu itu terdiri atas kepemimpinan, *change management, marketing management,* psikologi, *behavioral genetics, neuroscience, neuroplasticity,* dan sosiologi. Saya membaca ratusan buku dan hasil kajian dari berbagai disiplin itu untuk memahami bagaimana manusia merespons perubahan, mulai dari cara berpikir, cara memproses informasi, cara penyebarannya, pengaruhnya, sampai pada ham-batan-hambatan yang muncul dan membunuh perubahan itu sendiri.

Saya mengkaji secara khusus sebuah studi tentang genetika perilaku yang membahas tentang *Change DNA* dan *Entrepreneurship DNA* dan melihatnya dari kacamata strategi perubahan. Akhirnya saya menurunkan model perubahan itu dengan nama Pola Pikir Re-Code yang gam-barnya sebagai berikut:

Gambar 1

Pola Pikir Re-Code

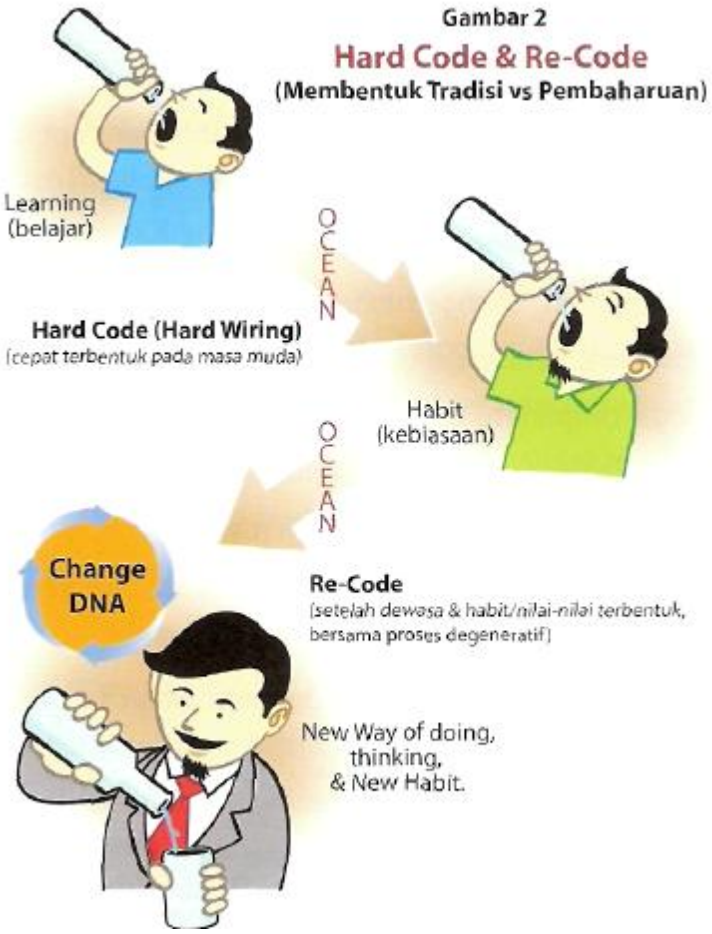


Pembagian bab-bab dalam buku ini disusun dengan Pola Pikir Re-Code di atas. Sedangkan proses *Re-Code* itu sendiri beranjak dari adanya *Hard-Code* yang dapat dijelaskan pada gambar 2.

Secara garis besar buku ini menandaskan bahwa penting sekali bagi kita semua berfokus pada manusia yang menjalankan perubahan itu sendiri, bukan pada alat-alat atau masalah yang kita hadapi *(first who then what).* Kita tidak perlu cepat-cepat masuk kepada konsep-konsep bisnis sebelum memberi perhatian pada cara orang-orang kita berpikir, sebab pada akhirnya konsep-

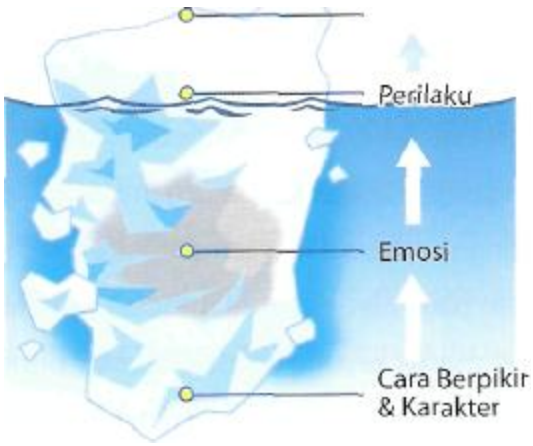
konsep yang hebat itu akan terpulang pada bagaimana para ekseku-tif menjalankannya. Seringkali kita berpikir apa yang cocok buat kita, tapi mereka yang kita ajak bekerja harus menjalankan apa yang ada di kepala kita.

Padahal apa yang kita pikirkan adalah apa yang bisa kita jalankan, dan belum tentu dapat dijalankan orang lain. Gambar 3 di bawah ini menjelaskan Hubungan Antara Pikiran dan Karakter manusia dengan hasil akhir yang bisa kita capai *(results)* seperti bongkahan es yang sebagian berada di atas air (tidak terlihat).



Semua itu beranjak dari proses berpikir dan modal dasar yang dimiliki (karakter) yang diperkaya oleh bagaimana organisasi membentuk kita dan bagaimana orang-orang di sekitar kita berpikir. *We are what we think* adalah pernyataan yang sering Anda dengar. Tetapi kita juga sering mendengar ucapan yang lainnya: *You are who your friends are.* Artinya pikiran-pikiran Anda juga dibentuk oleh lingkungan Anda. Oleh karena itu membentuk pikiran bersama-sama, bagaimana suatu hubungan dibangun dan bagaimana kita sekali-an berpikir menjadi sama pentingnya dengan bagaimana kita pribadi berpikir.

Gambar3
Hubungan Antara Pikiran
clan Karakter dengan Hasi!



Di bawah permukaan air, selain apa yang kita pikirkan juga ada apa yang kita rasakan (emosi). Keduanya membentuk perilaku kita. Itulah yang akan muncul dalam bentuk kebiasaan atau habit kita. Dan hasil yang kita capai Semuanya merupakan *outcomes* dari kebiasaan-kebiasaan tadi. Dengan demikian, kalau

kita ingin memperbaiki kinerja kita, maka jalan terbaik yang harus kita lakukan adalah dengan menyentuh karakter dan cara berpikir.

Ketiga gambar di atas itulah yang merupakan pokok pikiran buku ini.

Filosofi

Re-Code adalah sebuah konsep yang sangat kaya dengan filosofi. Mungkin karena *Re-Code* menyangkut perjaianan manusia, maka dituntut banyak renungan, refleksi, dan pemikiran tentang keberadaan dan cara berpikir manusia itu sendiri. Kita sebagai manusia mengalami konflik, rasa takut, amarah, benci, kekaguman, cinta, sekaligus simpati dan respek. Kita mengalami berbagai perasaan saat menghadapi sesuatu yang berubah.

Sejarah perjaianan manusia antara lain ditandai dengan berbagai bentuk perlawanan terhadap siapa saja yang melakukan perubahan. Terlebih dalam *social change,* nenek moyang kita telah mengadili, meludahi, menembaki dan membunuh orang-orang hebat yang sekarang tinggal dalam kenangan. Padahal tanpa mereka kita belum tentu bisa menikmati kedamaian, cinta kasih, harapan, kebebasan, respek, sekaligus kemerdekaan. Semua itu menyisakan banyak pertanyaan sekaligus harapan, yaitu agar Tuhan mengampuni nenek moyang kita yang gagal membaca tanda-tanda zaman.

Kita perlu menutup buku ini dengan pandangan-pandangan para filsuf dalam menghadapi perubahan dan memberi jalan bagi kita dalam melakukan *Re-Code.* Kita perlu melihat cara berpikir penganut filosofi teleologi (perencanaan dan visi), evolusi (seleksi alam), *life cycle* (aturan alam), dan tentu saja falsafah dialektik (konflik) sehingga memperkaya wawasan dan kejatidirian kita dalam menyokong pembaharuan.

Bagi manusia, adalah sebuah kebahagiaan berhasil merampungkan sebuah pemikiran. Tetapi apalah artinya sebuah pemikiran kalau tak berhasil meninggalkan jejak bagi pembaharuan itu sendiri. Maka marilah kita berkemas-kemas, bergerak, dan menyelesaikannya.

Dipersembahkan untuk semua orang yang mencintai perubahan..,

Untuk para penjaga pusaka, yang selalu merasa benar dan paling bermoral agar selalu terbuka dan tidak selalu merasa benar...

Untuk para pembangkang yang berorientasi ke masa lalu...

Untuk mereka yang selalu berkaca pada kepentingan hari ini dan di sini, agar memperoleh kearifan yang melapangkan jalan pembaharuan...

Untuk anak-anakku,
Fin dan Adam
Istriku Elisa

Serta seluruh orang yang berjuang untuk hidup yang lebih bermartabat...

READER'S GUIDES

1.Klasifikasi

Untuk mempermudah membaca, maka dilakukan pengklasifikasian isi atau bentuk tulisan, yakni selain menyajikan tulisan utama dan penonjolan pesan-pesan utama *(main message),* disediakan juga ruang di samping tulisan utama *(side bar)* yang ber-fungsi sebagai ruang tambahan informasi, observasi, dan *quotes* dari topik terkait.

2. ikon

Di dalam *side bar,* terdapat tanda-tanda petunjuk informasi.

Ikon Informasi. Umumnya berupa informasi atau pe-san tambahan dari pesan utama sebagai pendukung.

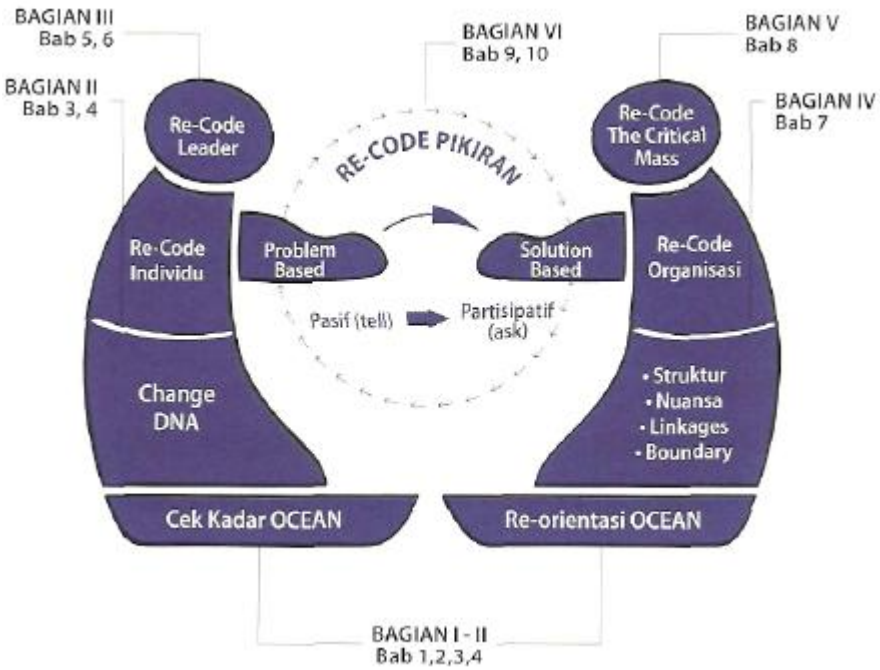
Ikon *Quotes*. Kumpulan *quotes* dari orang-orang ter-nama yang ada di dalam dunia ini dan juga dari penu-lis, sebagai kaitan atau pendukung topik terkait.

Ikon Komentar. Komentar penulis terhadap pesan atau topik yang terkait.

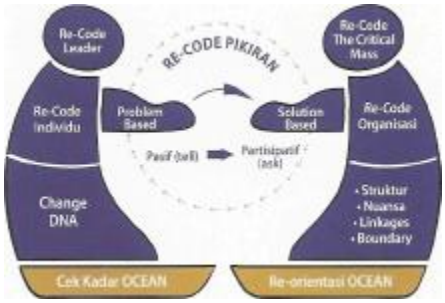
Ikon Rekomendasi. Saran dari penulis kepada pembaca untuk membaca buku atau menonton film yang direkomendasikan.

3. Skema Pola Pikir **Re-Code**

Skema ini terdapat di setiap "Bagian", yang berfungsi sebagai inti sari dari pesan yang akan disampaikan dari "Bagian" buku ini.



"BACALAH BUKU INI SAMPAI SELESAI, JIKA ADA BAGIAN YANG TIDAK MENARIK BAGI ANDA, LEWATI SAJA! TETAPI, JANGAN BERHENTI SEBELUM ANDA MEMBACA SAMPAI SELESAI!



INTRODUCTION

- Banyak masalah yang kita hadapi di abad 21 ini. Dunia sudah berubah, tuntutan-tuntutan baru bermunculan, organisasi dan penampilan sudah kita ubah. Tapi manusianya belum. Ketika pikiran para pemenang di abad ini sudah jauh di depan, pikiran-pikiran sebagian besar orang kita masih di masa lalu.
- Banyak orang menyatakan "Dari dulu kita sudah begini, mau diapakan lagi?" Seakan-akan ada faktor keturunan, semacam genetika yang terkode dalam DNA perilaku orang perorangan dan terkunci di sana.
- Ketika kita membawa generasi baru atau orang-orang baru sebagai *change agent,* yang tujuannya mengubah, ternyata mereka malah larut menjadi sama dengan orang-orang lama. Mengapa demikian?
- Ternyata super CEO atau eksekutif yang sukses di perusahaan besar saja belum tentu sukses saat kita "import" untuk melakukan transformasi. Diperlukan lebih dari sekadar *leadership.*
- Alam mengajarkan bahwa persaingan mengakibatkan terjadinya evolusi. Kompetisi bisa membuat kita berubah, tetapi mengapa kompetisi di sini lebih banyak mematikan daripada menghidupkan? Kompetisi dalam bidang bisnis juga terbukti telah melahirkan spesies baru yang sama sekali tidak dikenal orang-orang lama. Spesies baru itu diciptakan justru oleh mereka "yang tak berpengalaman".
- Dalam tiap transisi evolutif itu kita punya kecenderungan menyangkal. Ada semacam *grief cycle* (siklus kesedihan), mulai dari menyangkal, marah, frustrasi, negosiasi, sampai pada pasrah dan menerima.
- Sebuah tantangan bagi ilmu-ilmu tradisional telah muncul. Termasuk tantangan dalam ilmu pemasaran, yang terkesan tradisional dan belum bisa menjawab kebutuhan-kebutuhan baru. Dunia pemasaran memerlukan Re-Code untuk menjawab tantangan zaman.

1 Re-Code

GAGASAN penulisan buku ini diperoleh dari segudang perjalanan yang saya alami sepanjang 2005-2006. Me-nyaksikan perubahan dari sebuah padang pasir menjadi kota dagang yang kaya di Dubai, melihat geliat ekono-mi Afrika, menyaksikan orang-orang eks negara-negara komunis meng-adopsi ekonomi pasar di Eropa Timur, Rusia dan Cina, serta membawa pengusaha-pengusaha kita berbisnis di mancanegara. Selain itu tentu saja kesempatan luas yang saya dapatkan saat mengelola institusi pemerintahan, dan keterlibatan saya pada sejumlah perusahaan, baik BUMN, swasta nasional, dan asing, serta dunia pendidikan.

Saya mulai dahulu dengan salah satu perjalanan inspiratif di Eropa Timur, Juni 2006 sebagai prolog pada awal bab ini.

Musim panas di Eropa saat itu membuat para eksekutif malas bekerja. Kedai-kedai kopi di tepi-tepi jalan di Praha (Ceko) dan Budapest (Hungaria) ramai dikunjungi pembeli. Sore hari, di tengah-tengah kerumunan yang padat, mereka berteriak-teriak mengelu-elukan para pemain sepakbola yang sedang berlaga di Piala Dunia 2006. Sebuah televisi berlayar lebar teronggok tegak di tengah-tengah lingkaran.

Sambil menenggak segelas bir dingin, sesekali orang-orang dalam kerumunan itu bersorak, menarik nafas panjang, dan bertepuk tangan. Sementara itu di lapisan paling luar,

> sekelompok orang berpakaian agak lusuh bergerak tiada henti dengan mata setengah liar seperti seekor heyna vane sedang, mengamati calon mangsanya.

Sekelompok orang itu adalah anak-anak **Gypsy** yang tinggal di emperan toko dan dikenal sebagai pengutil dompet para turis.

••• Dibentuk oleh DNA yang Baku

Tak ada yang bisa menjelaskan mengapa kaum Gypsy tidak bisa berubah atau diubah menjadi manusia modern yang hidup dengan bekal pendidikan yang memadai dan tidak lagi hidup nomaden, apalagi mengutil dan menjarah milik orang lain. Di Praha, sebagian orang Gypsy yang berketurunan demikian cepat mulai dianggap sebagai sumber masalah. Kalau jumlah mereka tambah begitu cepat, dan menjadi mayoritas, maka bisa Jadi kota yang mereka tinggali akan diatur dengan ketentuan berdasarkan standar orang-orang Gypsy.

Sebagian orang yang mengerti sejarah hanya bisa mengatakan:

> "Dari dulu mereka sudah begitu. Mau diapakan lagi?" Seorang yang berlatar belakang pendidikan biologi memberitahu saya bahwa

Kehidupan kaum gypsy di masa lampau

ada unsur pembentuk perilaku yang terbawa dalam gen mereka. Dalam ilmu genetika biologi, katanya, unsur itu disebut DNA, sebuah singkatan dari *deoxiribo nucleoid acid*. Itulah molckul pembawa sifat.

"Anda tak bisa mengubah mereka begitu saja," ujarnya. "Kecuali Anda memberikan *treatment* khusus pada kode-kode pembentuk DNA itu."

Kaum Gypsy adalah bangsa pengelana yang menjajakan akrobat dan tarian jalanan sejak abad pertengahan di Eropa Barat. Datangn/a dari tempat yang tera-mat jauh: India. Cuma itu yang mereka tahu. Selanjutnya, sepanjang sejarah mereka dikenal sebagai pengelana dan pengutil. Kumuhdan malas. Menjadi sampah kota dan mulai diang-gap mengganggu.

Itulah yang kita sebut dengan *Re-Code* (membentuk atau menata kembali kode-kode sebuah sel pembentuk sebuah organ agar organ itu dapat menjalankan fungsinya seperti yang kita inginkan). Kode-kodenya ditata kembali, untuk mela-hirkan manusia-manusia baru pembentuk sebuah komunitas. Manusia-manusia yang bergerombol juga harus dibentuk kembali kodc-kodenya.

Seperti patung indah yang terbelenggu oleh batu-batu pemben-tuknya, manusia juga terbelenggu oleh tradisi dan dogma.

Seorang ahli perilaku yang kin berpendapat sedikit berbeda. Baginya, sejak lahir manusia sesungguhnya tidak punya masalah. Mereka bisa saja punya mole-kul-molekul DNA yang bagus. Tetapi unsur-unsur pembawa sifat itu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam proses interaksi itu unsur-unsur yang bagus bisa terbelenggu oleh berbagai unsur lain sehingga tidak muncul ke atas permukaan.

Kaum Gypsy bisa Jadi bukanlah sebuah etnik yang dari sananya sudah berka-rakter *heyna* (serigala hutan). Bisa Jadi, dulunya mereka adalah kaum baik-baik. Mereka mencari makan dengan halal dan berpindah-pindah mencari kebebasan. Pada masa-masa tertentu kode-kode sel mereka cocok *(fit)* dengan tuntutan za-mannya. Pada masa itu orang-orang sangat bersahabat, hidup berkomun.al, berbagi, saling menjaga dalam suasana yang altruistik.

Heyna adalah serigala hutan Afrika yang rakus dan pemburu binatang-binatangjinak. Mereka berburu beramai-ramai dengan lidah menjulur keluar. Dalam film Lion King, *sosak Heyna* digambarkan sebagai hewan yang licik.

Waktu pun berlalu dan desa-desa pun berubah menjadi kota, kota-kota berubah menjadi metropolitan. Dan para petani berevolusi menjadi pegawai dan wirausaha industri. Hidup menjadi lebih tertata, tetapi kota semakin dipenuhi oleh sampah-sampah sisa konsumsi. Pendidikan menjadi sangat penting, dan barang siapa yang tidak melewati jalur sekolah akan memasuki dunia yang penuh dengan kegelapan.

Tatkala desa-desa telah berubah, kaum Gvpsy ternyata tidak. Mereka tetap hidup seperti apa adanya.

Tidak bersekolah, tidak menuruti aturan dan tidak bertempat tinggal tetap.

Kenapa sekarang hidupnya dijalani seperti ini? "Karena kemarin juga seperti ini." Itu saja. Sementara itu dukungan dari lingkungan untuk hidup bebas di jalanan sudah berkurang. Akibatnya mereka menjadi seperti cerita di atas. Ketika pekerjaan sebagai penghibur seperti burung-burung kenari yang pandai berceloteh tidak lagi memperoleh tempat, mereka beralih menjadi serigala heyna yang lapar dan liar.

Vladimir Ilich Lenin (1870-1924) adalah tokoh sentral di balik revolusi Rusia dan PM pertama Uni Soviet (1918-24). Dialah yang meletakkan dasar-dasar marxisme dalam praktik pemerintahan. Pada tahun 1917, ia memimpin Bolshevik dan mengkudeta kekuasaan Tsar dan pada 1918 menjadi kepala negara.

••• Pegawai negeri dan Sindroma Perusahaan-perusahaan Tua

Terkunci dengan DNA yang tidak "berbuah" tentu saja bukan fenomena kaum Gypsy belaka. Di Eropa Timur saya juga menyaksikan pegawai-pegawai negeri yang malas dan sama sekali tidak ramah. Moscow, misalnya, adalah sebuah kota yang cantiknya tidak kalah dengan kota impian para wanita yang penuh dengan wewangian parfum: Paris. Perekonomian Moscow memang sudah sangat maju, bahkan kebebasan berpikir warganya sudah jauh lebih hebat dari orang-orang Eropa Barat. Tapi bagaimana pegawai-pegawai negeri menangani tamu-tamunya sungguh jauh di bawah standar.

Di bandara Moscow, jantung Anda mungkin akan berdegup lebih keras ketimbang ketika mengelilingi Lapangan Merah yang dulu terkenal sebagai lambang kekuasaan komunis yang bengis.

Kekalahan atau kegagalan yang berulang-ulang sudah menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak efektif, namun Anda akan menemukan sejumlah kejanggalan. Bukannya introspeksi, banyak pemimpin yang menyerang orang lain sebagai penyebab. Sambil mengelus-elus dagunya, mereka merapatkan pasukan dan membentengi diri secara berlebihan.

Satu-satunya peninggalan pemerintah komunis yang malas Senyum di Lapangan Merah cuma tinggal di Moseleum dengan jasad kamerad Lenin vans yang masih dijaga tentara.

Selebihnya, sepanjang mata memandang di sekeliling Lapangan Merah hanya hamparan toko dan mal dengan merek-merek aneka busana *fashion modern* dari Amerika. DKNY, D & G, Esprit, Levi's, The Body Shop, Starbucks, Citibank dan sebagainya. Pedagang itu beserta pegawainya tentu jauh lebih ramah dan pasti tahu apa yang diinginkan calon pembeli.

Kita beralih ke Bandara Moscow. Di sini jantung Anda akan berdegup keras manakala Anda berhadapan dengan petugas imigrasi sekadar untuk memperoleh stempel di paspor Anda sebelum meninggalkan negeri beruang ini. Sama sekali tiada senyum, dengan muka yang sangat tegang, kulit wajah mereka ditarik ke belakang. Bahkan sapaan manis seorang gadis cantik dengan ucapan "good morning" saja tak dijawabnya. Mereka cuma melihat dengan tatapan dingin, lalu sibuk membuka-buka paspor Anda. Lembar demi lembar dibuka, seakan-akan ia sedang mencari seorang pelarian yang hendak menerobos keluar dari tirai besi. Mereka

Lapangan Merah, di mana jenazah Lenin diawetkan dan dipertontonkan kepada para turis.

tak peduli dengan kegelisahan kita yang menanti lama pada antrian yang terus memanjang ke belakang.

Kadang mereka setengah mengeluh, atau berteriak-teriak dengan suara agak berat memanggil petugas-petugas lainnya. Karena tak pandai berbahasa Inggris, maka mereka memberi perintah pada Anda dengan bahasa tubuh. Karena tangan dan tatapan matanya milik tentara, maka gerakannya sangat kaku. Itu semua membuat Anda yang antri - yang sebagian anggota keluarganya sudah berhasil lolos ke batas imigrasi - sangat cemas. Sementara itu petugas di kotak sebelah memilih untuk bercakap-cakap dengan sesama mereka ketimbang melayani. Berbeda benar dengan kasir-kasir di *supermarket*-atau toko-toko bermerek yang ramah dan segera membuka konter tambahan, manakala dilihatnya antrian di konter-konter lain sudah mulai memanjang.

Kadang saya berpikir, apa bedanya mereka dengan pegawai-pegawai negeri di negara kita? Pengalaman ini mengingatkan saya mengenai pelayanan publik di bandara kita sendiri.

Seringkali saar bepergian ke luar negeri, misalnya, saya sengaja tidak membawa koper banyak, cukup yang saya tenteng saja. Dengan demikian saya bisa segera melompat keluar buru-buru dari bandara dan menemui keluarga.

Tetapi kejadian-kejadian yang menjengkelkan selalu saja terjadi di konter-konter imigrasi kita.

Hampir setiap saat, saya melihat petugas imigrasi tidak ada di meja konter mereka. Saya terpaksa harus me-nunggu pada antrian paling depan, yang belum tentu petugas membuka konter itu.

Mengapa mereka tidak duduk *standby* di konter-konter itu? Sudah begitu, mereka juga tidak terlatih unruk memberi Senyum, mengucapkan salam, atau bahkan membalas ucapan terimakasih. Warna konternya yang coklat muram, bersama-sama dengan penerangan bandara yang sungguh redup, membuat kita harus menahan amarah dan menyesali pelayanannya.

'Sadarkah Anda bahwa birokrasi bisa membunuh.' -
Jeff lmelt-
(CEO General Electric)

Pelayanan prima *(service excellence)* tidak dapat diperoleh begitu saja. Bintang lima identik dengan servis yang datang dari pekerja profesional yang dibentuk dengan fondasi nilai-nilai yang kuat dan pelatihan-pelatihan berkala.

Mengapa Pegawai Negeri Sipil tak bisa memberi pelayanan prima berkelas Bintang lima?

Itu hanya sekelumit kisah di pintu imigrasi. Kejadian-kejadian yang sama tentu juga kita saksikan di kantor-kantor kelurahan, kantor kecamatan, kantor polisi, bahkan kantor-kantor pelayanan kesehatan. Selain petugasnya tampak kurang bergizi dan tak bergairah, gedung-gedungnya tampak kusam, toiletnya tidak bersih dan lampunya redup. Setiap kali kita berhubungan, mata-mata setengah curiga memandang begitu asing. Mereka tidak merasa perlu dengan kita, meski kita telah menjadi salah seorang yang membayar gaji mereka.

Kejadian berikut ini kami alami sendiri pada awal tahun 2006 di sebuah kantor kelurahan. Kisah ini menjelaskan bagaimana sikap dan tanggung jawab petugas kelurahan terhadap inisiatif warganya.

Pada saat itu saya dan keluarga baru saja membicarakan tentang kesehatan warga yang tinggal di daerah rumah tempat tinggal kami. Selain mengelola rumah baca untuk anak-anak di kampung, kebetulan istri saya juga menjadi pengurus posyandu. Sebagai pengurus, tentu ia paham betul apa yang dirasakan oleh sesama kaumnya menyangkut soal kesehatan. Apalagi Posyandu itu terletak di halaman rumah kami. Maka saya tak merasa heran bila belakangan ini saya melihat kegelisahan pada wajahnya.

'Lihatlah dengan mata kepala sendiri, tetapi percayalah nalurimu!' -
Salomon Asch -

Selain karena biaya mahal, warga yang tidak mampu juga mengeluh betapa sulitnya memperoleh surat keterangan dari RT/RW dan kelurahan.

Maka kalau ada orang kampung yang harus dirawat inap, saya selalu menjadi tahu. Saya selalu menyaksikan ibu-ibu Posyandu saling berbagi dan mengurus pasien hingga bisa keluar dari rumah sakit. Menyadari hal itu maka kami mulai berpikir untuk menyelenggarakan sendiri pengobatan cuma-cuma. Tugas saya adalah menyebarkan niat ini pada para kerabat dan mencari bantuan. Gayungpun ber-

sambut. Bantuan itu datang dari perusahaan pembuat kopi ginseng yang disalur-kan lewat jaringan MLM, yaitu CNI. Petugas CNI segera datang dan mengatur rencana bersama.

Kenyataan-kenyataan seperti di atas tentu tidak hanya terjadi di satu kelurah-an, mungkin terjadi di hampir semua kelurahan dan kecamatan. Bahkan sangat mungkin terjadi di hampir semua departemen-departemen dan lembaga-lembaga serta badan-badan usaha milik negara. Saya kira inilah saatnya me-*Re-Code* PNS dan pemerintahan kita. Tanpa upaya yang serius dari para menteri dan pejabat dalam memperbaharuinya, maka rakyat akan frustrasi. Padahal *Re-Code* di pemerintahan mustahil dikerjakan oleh seorang menteri saja atau seorang sekretaris jendral. Upaya ini memerlukan tindakan yang menyeluruh dan terpadu.

CNI adalah perusahaan dagang Indonesia yang memproduksi Sun Chlorella dan makanan kesehatan terbesar se- Indonesia yang dipasarkan mela-lui jaringan *multilevel marketing* dengan prinsip'kesungaian'. Ia beroperasi di 6 negara, Indonesia, Malaysia, Singapura, India, Hongkong, dan China. Di Indonesia CNI punya ratusan ribu anggota aktif. Tahun 2006, sudah berusia 20 tahun.

Lebih lanjut mengenal kesuksesan CNI, saya rekomendasikan baca "River Company: Apa yang Membedakan CNI dengan Perusahaan Kubangan",Rhenald Kasali, 2006.

Pengobatan Gratis dari CNI

CNI ternyata tidak ingin tanggung-tang-gung. CNI menurunkan enam orang dok-ter, yang dibantu oleh sejumlah petugas medik pembantu serta membawa obat-obatan dalam jumlah besar. Tapi yang membuat saya bergairah, kami diberi target minimal harus mendatangkan se-ribu orang pasien oleh CNI. Saya dan istri segera melakukan persiapan. Waktunya pun sangat singkat, yaitu dua minggu. Kami segera mengundang teman-te-man pengurus RT karena kebetulan saya dipercaya sebagai ketua Bamus (Badan Musyawarah). Seorang anggota polisi, pembina yang ditugaskan, memberitahu kami bahwa kegiatan serupa di kelurahan bebarapa waktu yang lalu, hanya diha-diri beberapa puluh orang saja. Ketua RT mengatakan beberapa waktu yang lalu salah satu partai politik melakukan kegiatan serupa hanya dikunjungi oleh 90 orang pasien.

Bagaimana mungkin seribu orang?

Seperti biasa, saya selalu menem-patkan diri sebagai pemimpin yang optimis. Bagi saya apa saja selalu me-mungkinkan. Saya katakan, "Marilah kita belajar dari yang kemarin, tetapi kita juga harus menciptakan hal yang baru di masa depan. Jadi, mari kita bergerak untuk mencapai 1000 orang." Saya percaya jum-lah orang yang membutuhkan pasti jauh lebih besar lagi, asalkan kita tidak mem-batasi mereka pada kotak-kotak etnik, agama, afiliasi kepartaian (politik), bahkan batasan wilayah (RT/RW/Kelurahan). Jadi sesama orang yang membutuhkan, asal mereka tidak mampu, *welcome!*

Semua orang pun mulai bergerak. Kami memberi pengumuman di masjid-masjid, gereja, sekolah, dan memasang beberapa buah spanduk. Supaya RT-RT dan RW-RW lain, atau kelurahan lain terlihat, maka kami mendekati kelurahan. Istri saya pun datang menghadap Pak Lurah. Di kelurahan, pak lurah sulit ditemui. Tapi sekretaris kelurahan siap mendukung dan mengatakan akan membantu.

Suasana pengobatan gratis dari CNI

RIVER COMPANY
CNI layak dijuliki "River Company" karena ia bukan sekadar *economic company* atau *marketing company,* melainkan *a social oriented com-pany.* Ia membangun komunitas ekologis, memancarkan mata air bersih, dengan nilai—nilai yang kuat dan menembus batas.

Tetapi di kantor kelurahan puluh-an orang pegawainya meman-dang kami penuh curiga. Bahkan mereka tak berdiri dari tempat duduk masing-masing. Terkesan tidak peduli, tetapi dengan cepat menjawab "tidak tahu." Mereka cuma asyik membaca koran, meneguk kopi hangat, merokok dan berbicara di antara mereka.

Keluar dari kantor kelurahan, ibu-ibu Posyandu merasa gerah. Mengapa petugas kelurahan tak peduli? Bukankah kegiatan ini sangat membantu peningkatan kinerja mereka? Dua hari berlalu, Pak Lurah yang ditunggu-tunggu tidak pernah mengunjungi kami, seminggu berlalu juga demikian. Padahal kita perlu berkoordinasi, dan kelurahan berjanji akan memanggil para ketua RT/RW serta menghubungi kelurahan lain. Yang dijan-jikan tak pernah ada kelanjutannya.

Sampai selesai pelaksanaan, lebih dari 1200 pasien hadir memperoleh pe-ngobatan, tapi tak satu pun petugas kelurahan yang muncul, atau terlibat. Bahkan hubungan dengan ketua-ketua RT dan ketua RW, semua dikerjakan oleh para warga. Hampir semua warga kami terlibat. Yang memiliki kendaraan menye-tir sendiri menjemput kakek/nenek yang sakit dan mengantarkan pulang. Yang memiliki peralatan musik meminjamkan *sound system,* dan seterusnya.

Semua rakyat senang, keluarga-keluarga miskin pun tersenyum, tetapi sebuah pertanyaan tersisa dibibir mereka:
Masihkah kita memerlukan peme-rintah?

Pada organisasi-organisasi yang lebih strategis, para pemimpin sering mengeluh:

"Kami ajak rapat malam hari mereka sudah pulang. Diminta menunggu, hanya separuh yang masih menunggu. Kalau dipaksa rapat, besoknya surat kaleng atau SMS kaleng yang mencaci maki pemimpin-nya pun beredar luas."

"Kami beri perintah mengambil warna biru, yang diambil warna hijau. Kami minta hijau, yang datang merah.... Kita benar-benar perlu memimpin dengan penuh kesabaran."

"Anggaran sudah ada, tetapi mengapa tidak ada yang dibelanjakan? Mereka bilang takut tersangkut perkara dan ditangkap KPK..."

"Mereka senang bepergian, menghabiskan anggaran. Yang pergi dua orang tetapi SPPD (Surat Perintah Perjalanan Dinas) yang dibawa delapan buah. Ke mana sisa uang yang dikeluarkan...?"

"Bantuan-bantuan teknis berupa mesin dan alat-alat dari pemerintah tak ada yang bisa dipakai. Alatnya terlalu rumit, cepat rusak dan tidak sesuai dengan kebutuhan..."

"Tsunami, gempa, banjir lumpur, gunung meletus, lalu Tsunami lagi,.... ke mana aparat pemerintah? Me-ngapa tenaga medis asing datang lebih cepat?"

'Perusahaan-perusahaan yang dikelola pemerintah selalu merugi atau dibuat rugi. Tapi mengapa mereka membuat lagi perusahaan-perusahaan baru?"

Semua komentar itu bila diteruskan hanya menimbulkan rasa frustrasi, marah dan sekaligus rasa tak berdaya dan malu.

Ada yang mengatakan semua penyebabnya adalah karena kualitas sumberdaya kita di badan-badan pemerintah di bawah *standard*. Ada lagi yang mengatakan, mereka bisa diterima bekerja karena koneksi. Tapi benarkah demikian?

Pejabat jangan terjebak dengan kekuasaan "memberi pengarahan" dan bawahan terbelenggu kebiasaan "mohon petunjuk". Saatnya mengubah cara berpikir dan memimpin.

Mereka diterima melalui proses *screening* yang ketat. Sebagian besar mereka adalah lulusan universitas-universitas negeri terkenal di negeri ini. Tak jarang di antara mereka adalah orang-orang hebat yang dikenal di angkatan masing-masing di kampus-kampusnya. Memang kita tetap menemui orang-orang bagus di pemerintahan, tetapi jumlah mereka tidak banyak. Sebagian besar sulit berkembang, lebih memposisikan diri sebagai "follower" daripada "leader", dan hampir semua surat mereka selalu ditutup dengan kalimat "mohon petunjuk dan arahan bapak/ibu." Maka tak heran bila konsep-konsep baru menjadi sulit diperkenalkan apalagi dijalankan.

Koordinasi menjadi mahal, karena hanya diartikan sebagai "melakukan kegiatan bersama di tempat yang sama, pada waktu yang sama."

Apakah mereka saling menyesuaikan satu dengan yang lain? Apakah ada interaksi? Ternyata tidak.

Sebagian orang mengatakan, semua penyebabnya adalah tak ada "pemimpin". Namun setelah mereka mendapat pemimpin baru yang berhasil dari luar pemerintahan, ternyata perubahan juga tak kunjung datang.

'Saat Anda mengandalkan konsultan... Ingat! Ia yang bekerja untuk organisasi. An eh... bila konsultannya yang dipuji-puji, anak buahnya yang dibodoh-bodohi.'

Di badan-badan usaha milik negara juga banyak ditemui hal-hal serupa. Puluhan jenis pelatihan dan konsultan-konsultan kelas dunia telah dilibatkan. Tetapi hanya sedikit yang berhasil keluar dari evolusi "penuaan" dan kembali agresif sehingga mampu bersaing di pasar. Sebagian perusahaan yang merupakan warisan dari zaman dulu (zaman Belanda) bahkan masih menggunakan peralatan, pabrik, kebun, metode bekerja, sampai produk-produk yang dihasilkan, sama persis dengan keadaan di masa lalu. Padahal tuntutan-tuntutan baru sudah berubah sama sekali.

Kalau sudah demikian, masih bisakah mereka bersikap ramah dan murah Senyum kepada publik? Masih bisakah kita bandingkan mereka dengan perusahaan-perusahaan modern yang kaya sentuhan dan sejahtera?

FAKTANYA, BADAN-BADAN PEMERINTAH TERDIRI ATAS ORANG-ORANG HEBAT. TETAPI MENGAPA ORGANISASINYA NYARIS LUMPUH?

Setiap kali menghadapi masalah seperti ini, pikiran kita, apakah sebagai pemilik, anggota masyarakat, profesional atau pengamat, selalu diarahkan pada pentingnya mencari pemimpin yang ideal. Seakan-akan, dengan memperoleh seorang "super CEO", urusan akan beres.

Sampai disini kita sering mengabaikan bahwa ja-ngan-jangan kita telah melupakan sesuatu yang sangat penting, yaitu unsur pembawa sifat yang membentuk organisasi.

Mereka tetap terbelenggu dengan tradisi lama, dan makin hari semakin lumpuh. Petugas sibuk dengan urusan administrasi. Pekerjaan banyak, gaji kecil tetapi boros, respons lamban, tingkat kesalahan cukup tinggi, kreativitas mandek, tapi kesejahteraan memburuk. Salahnya di mana?

••• Organisasi juga Dibentuk oleh DNA

Makhluk hidup terdiri atas jutaan sel dan pada setiap sel itu terkandung molekul-molekul pembawa sifat yang kita sebut DNA.

Karena dibentuk dan dikerjakan oleh manusia, maka organisasi pun sebenarnya dapar dipandang sebagai makhluk hidup.

Organisasi dapat dilahirkan, tumbuh, melewati masa kanak-kanak, remaja dan menjadi tua. Organisasi juga bisa menjadi sakit, lumpuh, tidak berdaya, dan akhirnya mati. Seperti kisah tentang orang-orang Gypsy dan para pegawai negeri di negara-negara transisi di atas, organisasi juga berevolusi. Dari organisasi yang bergairah dan digemari menjadi organisasi yang loyo dan kusam, atau bahkan mati.

Organisasi yang mati tinggal dalam kenangan dan menghapuskan harapan-harapan. Sedangkan organisasi yang hidup bergerak memacu harapan-harapan. Lantas bagaimana dengan organisasi yang lumpuh? Ia tetap hidup, tetapi tidak mampu merespons apa-apa. Tubuhnya lemas, wajahnya lesu dan pucat, tak ada tenaga. Pakaiannya lusuh, tak ada aroma wewangian seperti yang biasa tercium pada orang-orang muda yang sehat. Hidup, tetapi tidak menyimpan harapan apa-apa.

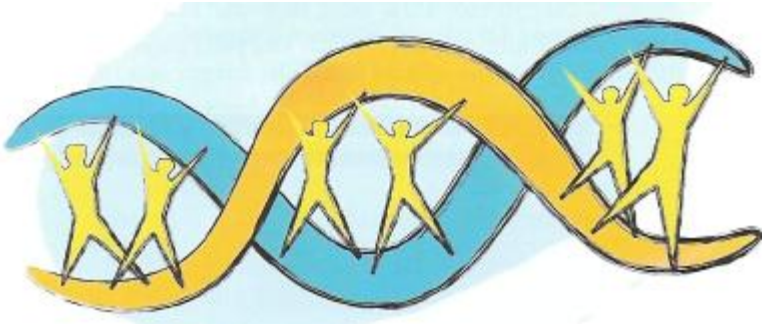
Tetapi kenyataan ini bukan terjadi di pemerintahan saja. Banyak bisnis keluarga dan perusahaan besar yang ternyata sama saja.

Pada awal-awal berdirinya, organisasi mulai mencari bentuk. Seperti seseorang yang baru datang untuk menetap di suatu kota, ia akan mengeksplorasi jalan-jalan yang ada, sampai ia mengetahui jalan tercepat dan termudah untuk mencapai tempat yang dituju. Setelah sekali-duakali merasa nyaman, maka jalan itu akan ditetapkan sebagai rute utama. Ia akan membentuk seperti sebuah peta yang mewarnai pikiran seseorang.

Ketika manusia dan organisasi mulai menemukan jalannya, sebuah peringatan harus segera dilayangkan:

"Hati-hati, Anda akan terbelenggu oleh tradisi."

Jalan yang Anda lewati ternyata juga diminati orang-orang lain atau organisasi lain. Ia dapat menjadi padat dan Anda mulai harus merayap mengendap-endap di tengah-tengah kemacetan.



"Mulanya anda mencari kebiasaan, tetapi lambat-laun Anda akan dikuasai oleh kebiasaan. "Anda akan terbelenggu bolak-balik melewati jalan yang sama di sana dan frustasi.

Supaya tetap sehat, organisasi harus digerakkan. Pendiri dan para pemimpinnya harus meniupkan ruh kehidupan dari hari ke hari. Ia harus diberi Visi keputusan-keputusan strategis, merekrut dan melatih kembali anggota-anggotanya agar fit dengan kebutuhan-kebutuhan baru. Semua orang yang bekerja harus bisa memimpin, dan yang memimpin harus bisa bekerja.

Lebih cclaka lagi, ternyata mereka sudah merasa nyaman berada di jalan itu dan tak punya nyali melewati jalan-jalan baru. Mereka semua takut keluar dari tradisi mencari jalan-jalan baru. Istri dan teman-teman selalu menahan mereka, "Nanti engkau akan tersesat!" Kepada mereka, kita perlu mengingatkan Sebaliknya.

"Kalau Anda tak mau tersesat, Anda tak akan pernah menemukan jalan baru."

Suasananya sudah berubah, tetapi mereka masih melakukan hal yang sama.

• • Mereka Memilih "Menyesuaikan Diri"

Salah satu cara memperbaiki "DNA Organisasi" adalah dengan memasukkan "darah-darah segar" baru. "Darah-darah segar" itu dapat berupa manajer-manajer baru atau anak-anak muda yang masih segar. Kita harapkan agar mereka mampu menjadi katalis untuk memberi "warna baru". Kita seleksi mereka dengan ketat dan kita berikan mereka *career track* yang cepat.

Waktu pun berlalu dan semua berjalan seperti yang kita harapkan. Tetapi lewat setahun, masa bulan madu pun berakhir sudah. Orang-orang baru sudah tidak menjadi baru lagi.

•• Dimusuhi Orang-orang lama

Kalau mereka teguh, maka mereka akan tetap konsisten membawa nilai-nilai baru dan bekerja dengan etos kerja yang berbeda. Tetapi orang-orang yang berbeda cenderung akan dimusuhi. Masyarakat kita pada dasarnya adalah masyarakat yang komunal.

Masyarakat komunal biasanya mempunyai ciri-ciri >

1 Memiliki rasa ingin tahu yang demikian besar terhadap orang lain

2 Bila ada orang lain yang berbeda, maka mereka akan "dibentuk" agar menjadi sama melalui mekanisme rumor/gosip. Dengan demikian gosip lebih ditujukan kepada "mereka yang tidak sama" supaya "menjadi sama"

3 Penghormatan terhadap penghuni lama. Setiap pendatang baru dituntut memberi hormat pada mereka yang datang lebih dahulu. Mekanisme perpeloncoan, baik secara resmi (melalui ritual-ritual) maupun tidak resmi (melalui perintah-perintah yang tidak resmi) ataupun hambatan-hambatan terhadap orang-orang baru diterapkan untuk menimbulkan kepatuhan bagi orang-orang baru terhadap penghuni lama.

Dengan demikian, mereka (orang-orang baru) yang dimusuhi akan merasakan tekanan-tekanan yang cukup besar untuk bertahan.

••• Larut pada Orang-orang Lama

Karena kerasnya tekanan, ditambah dengan kondisi di luar yang tidak kondusif (misalnya: sulit mencari pekerjaan lain), seseorang akan lebih memilih bergabung dengan "rezim lama".

Pada Umumnya, orang-orang kita memiliki kecenderungan menyesuaikan diri dengan keadaan, dan *membiarkan dirinya terkontaminasi* dengan nilai-nilai lama.

> Mereka akan cenderung larut, sehingga DNA. baru vang dibawa dari luar mengalami *recoding* dan kode-kode pcmbentuk perilakunya menjadi sama satu dengan lainnya.

Sedangkan mereka, yang memiliki kepribadian dalam DNA yang lebih kuat biasanya cenderung memilih keluar, mencari karier di tempat lain. Pertarungan antara DNA yang saling bertentangan perlu mendapat perhatian yang serius tentunya.

Kedua kenyataan di atas menunjukkan gambaran betapa kita harus melakukan *Re-Code secara* lebih serius agar setiap *sel yang* ditanam tidak terkontaminasi nilai-nilai lama sehingga membuat proyek *Re-Code* gagal di tengah jalan.

• • Terbelenggu Tradisi

Ketika Anda terbiasa hidup dalam suasana yang rutin, Anda mulai menjadi robot yang bergerak mekanistik, tanpa perlu lagi berpikir dan menggunakan nurani atau perasaan.

Apa bahayanya organisasi yang demikian?

Mereka akan dipukul habis oleh para "pendatang baru" yang keluar dari pa-kem atau tradisi yang ada. Orang-orang baru itu kita sebut kaum muda. Kadang kita sebut juga mereka sebagai wirausaha. Mereka tak punya pengalaman apa-apa di dalam industri atau organisasi. Tetapi mereka tahu persis, jalan yang Anda tem-puh bukanlah jalan yang terbaik lagi. Mereka menjelajahi hal-hal baru, sampai akhirnya mereka menemukan jalan baru atau cara baru.

Dulu kita sering membaca: "Learn from the past." Ini berarti kita mendewakan pengalaman. Pengala-man ternyata bisa juga menyesatkan, dan sekarang harusnya: "Learn from the future." Yang artinya belajar menciptakan hal-hal baru dengan imajinasi.

Pesan Laura & Al Ries sungguh sederhana. Mereka yang sudah ber-ada di organisasi yang besar *(big companies)* cenderung terbelenggu oleh kebiasaan *(the way they are).* Mengapa Anda bekerja seperti itu? Jawabnya, "Karena kemarin kita bekerjanya juga seperti itu." Kita akan terbelenggu oleh tradisi.

Awam selalu mengatakan *"monkey see, monkey do".* Setiap generasi baru yang datang akan mengkopi tradisi yang dilakukan para seniornya. Mereka tak berani melakukan hal-hal yang baru, yang berbeda sama sekali. Seperti pegawai negeri yang meniru semua cara yang dilakukan oleh para seniornya. Mulai dari kehadir-an, membuat surat, memohon petunjuk atasan, mengambil keputusan, mengurus SPPD (Surat Perintah Perjalanan Dinas), merumuskan anggaran, membuat lapor-an, memberi perintah, dan sebagainya.

Entrepreneur, kaum muda yang berada di luar, yang belum terkontaminasi dengan pengalaman, di lain pihak, memikirkan hal-hal baru.

Mereka tidak berpikir yang biasa, tetapi "yang memungkinkan" *(the way it could be).*

Entrepreneur menciptakan sesuatu yang baru. Mereka tidak mengeksplorasi jalan yang sudah ada, melainkan mencari jalan-jalan baru. Dalam evolusi ke-hidupan ini mereka menciptakan kategori-kategori baru. Dari mesin tik muncul-lah komputer, mesin tik listrik, PDA dan seterusnya. Dari *supermarket* muncul *hypermarket* dan *minimarket* serta *speciality store.* Dari *airlines* "images" menjadi *airline* yang biaya operasionalnya murah dan simpel. Apa yang dilakukan pelaku-pelaku lama menyaksikan para pendatang baru? Apakah mereka turut memasuki jalan baru itu? Atau turut mengeksplorasi hal-hal baru?

Bayangkan, adakah pribumi yang menjadi wirausaha dikampung asalnya? Rasanya tidak. *Entrepreneur* Umumnya perantau yang berani mengambil risiko dan hidup mandiri.

Banyak solusi yang ditawarkan, termasuk menggagas perlunya seorang "super CEO". Tetapi sebagai makhluk hidup, organisasi *(living organization),* memiliki molekul-molekul pembawa sifat (DNA). Karena DNA itu tersimpan dalam ben-tuk kode-kode, maka kepemimpinan saja tidak cukup. Anda harus melakukan

"BIG COMPANIES TEND TO THINK THE WAY THEY ARE... ENTREPRENEURS TEND TO THINK THE WAY THEY COULD BE..." (LAURA & AL RIES)

Mata orang lama: Mata Persepsi

"Melihat yang kasat mata"
Here and now (yang terlihat di sini, sekarang)
Terbelenggu oleh tradisi

Mata Analis: Mata duga-duga

"Melihat dengan berbagai pertimbangan"
Segala sesuatu bisa terjadi
Ada keragu-raguan, tetapi karena tak dijalankan sendiri, bicara itu mudah
Terbelenggu dengan kemungkinan-kemungkinan/skenario-skenario
(Probability)

Mata Wirausaha: Mata Visi

"Melihat masa depan sebagai sesuatu yang bisa menjadi kenyataan" *The beauty of tomorow*
Segala sesuatu mungkin *(The art of possibility)*

upaya yang lebih serius lagi; yaitu *me-Re-Code* molekul-molekul itu dan membentuk kembali DNA individu-individu pembentuk organisasi.

> > Maaf, Leadership Saja Tidak Cukup !

Di Budapest, saya bertemu dengan Batara Sianturi, CEO Citibank Hongaria yang direkrut sebagai *expath* dari Jakarta. Batara adalah orang Indonesia asli dan barangkali ia adalah satu-satunya orang Indonesia (dan yang pertama) yang menduduki posisi puncak di *Citibank* sebagai *expath* di luar negeri. Sebelumnya ia menjabat sebagai *Vice President* di Citibank Jakarta.

Semua eksekutif di Indonesia tentu tahu siapa *Citibank*. Orang-orang menyebut mereka sebagai *Citibankers*.

Pokoknya, kalau sudah masuk di Citibank, maka karak-ter mereka pun menjadi khas. Mereka direkrut lewat sebuah proses yang sangat selektif dan kompetitif. Setelah berada di dalam Citibank, mereka mengalami proses pembentukan yang tiada henti.

Kinerja mereka dipacu, dan mereka bekerja dengan sistem vans selalu diperbaharui. Singkatnya mereka punya pemimpin kelas Citibank, anak-anak buah kelas Citibank, kultur Citibank, teknologi Citibank dan *incentive* sekelas Citibank.

Cara kerja mereka yang mengagumkan membuat mereka selalu menjadi rebutan. Beberapa di antara mereka terbukti sukses memimpin bank. Robby Djohan, Laksamana Sukardi, Rini Soewandhi, Michael Ruslim (Astra), dan Edwin Gerungan adalah sedikit di antara nama-nama besar *Citibankers* yang sukses mengelola bank-bank lain. Tapi nanti dulu....

Benarkah *Citibankers* jaminan sebuah keberhasilan?

Sebagai makhluk hidup mereka tentu tidak mudah melakukannya. Mereka lebih terbelenggu di jalan yang lama. Mereka terbelenggu dengan pasukan lama yang berpikir tentang *kemarin (the beauty of yesterday),* peralatan dan sistem yang lama, serta model bisnis yang sudah ketinggalan zaman.

Pentingnya *leadership* tentu sudah dibahas di mana-mana. Saya pun merasakan demikian. Jargon "one person can make a difference" sungguh melekat. Kita percaya kalau berhasil merekrut seorang pemimpin sejati maka semua urusan pun akan beres. Pemimpin yang bagus dapat menggerakkan organisasi. Ia datang memberi inspirasi dan energinya terasa di mana-mana. Organisasi dengan "pemimpin" akan dirasakan bedanya. Dengan bantuan tangan satu orang itu saja, produktivitas dan kinerja institusi/perusahaan tampak berbeda.

Analoginya,

kalau *Citibanker* adalah "a good leader", maka merekrut mereka bereslah semuanya. Benarkah demikian?

Kepada saya, Batara Sianturi menjelaskan kepemimpinannya di Hongaria berjalan efektif. Ia diberi target oleh kantor pusat, tetapi pada saat yang bersamaan ia juga diberi sejumlah mandat. Di antara mandat-mandat itu, yang terpenting adalah mandat untuk menawarkan pensiun dini bagi mereka yang dinilai bekerja di bawah standar Citibank. Untuk menjalankan semua itu ia diberi manajer SDM yang andal dan *resources* (sumber-sumber daya) yang memadai seperti *incentive,* paket "golden shake hands" (jabat tangan emas), dan sebagainya. Maka praktis proses pemberhentian tidak menimbulkan gejolak apa-apa. Di kantor itu ia biasa bekerja hingga larut malam, demikian pula bawahan-bawahannya. Lengkap sudah, pimpinan, staf, anak buah, insentif dan *culture* menyatu sebagai Citibank. Tentu saja ini bukan cuma sekadar model Citibank. Hampir semua perusahaan besar profesional punya sistem serupa yang terintegrasi.

Ketika dunia perbankan di Indonesia mulai berkembang, Citibankers menjadi rebutan.

Jadi, tidak mungkin seorang super CEO didukung oleh insentif SDM sekelas PNS (Pegawai Negeri Sipil).

• • • Visi dan Keterampilan Memegang Peranan Penting

Tetapi di tengah-tengah ceritanya Batara Sianturi juga menuturkan kisah-kisah getir yang dialami kolega-koleganya yang pernah dibajak oleh sejumlah bank swasta nasional di awal tahun 1990-an. Mereka Umumnya direkrut sebagai CEO atau *Vice President.* Sebagai orang hebat, mereka cukup percaya diri datang tanpa perlu bergerombol. Ternyata ada cukup banyak di antara mereka yang juga kurang berhasil. Hanya dalam tempo dua tahun mereka sudah harus segera keluar karena kinerja bank yang dipimpinnya bukan membaik, malah memburuk.

'You cannot build a great team without great playing. You can loose with good players but you cannot win without them.'
-John C. Maxwell -

Jawabnya sesungguhnya sangat sederhana.

CEO Citibank akan efektif memimpin kalau karyawan mereka juga sekelas Citibank atau dapat *di-upgrade (di-Re-Code)* menjadi sekelas ini.

> Bagaimana seorang *Citibanker* bisa efektif memimpin kalau yang dipimpin tidak memperoleh insentif seperti yang diperoleh para karyawan di Citibank?

Anda menuntut mereka bekerja seperti bawahan Anda di Citibank. Masuk kerja pukul delapan (8) pagi dan pulang tanpa batasan waktu. Batasannya adalah selesainya pekerjaan. Yang satu menerima insentif yang sangat menarik, yang satunya di bawah standar.

Dengan kata lain, *a leader is not everything*. Ia bukanlah segala-galanya. Tengoklah rumus perubahan di bawah ini.

Jangan terlalu berharap banyak dari Super CEO, apalagi Super Menteri. Mereka juga butuh SDM, Insentif dan Organisasi Super pula. *Re-Code,* solusinya. Tetapi apakah para menteri mengetahui?

Gambar 1.1

PERUBAHAN MENUNTUT ADANYA LIMA (5) HAL SEKALIGUS	
1 Visi tentang arah masa depan *(vision)*	4 Sumberdaya *(resources)* yang memudahkan ruang gerak dan pertumbuhan
2 Keterampilan (*skills)* untuk mampu melakukan tuntutan-tuntutan baru. Keterampilan ini harus terus dipelihara, ditumbuhkan dan dikembangkan	5 Rencana tindak *[action plan).* Rencana tindak adalah bukan sekadar rencana, melainkan sebuah rangkaian tindakan yang diintegrasikan dalam langkah-langkah yang spesifik dan terencana, tertulis dan dimengerti oleh semua pelaku yang terlibat.
3 Insentif yang memadai, baik langsung maupun tidak langsung, *cash* maupun *non-cash,* individual (berdasarkan kinerja perorangan) maupun kelompok (berdasarkan kinerja kelompok/unit kerja)	

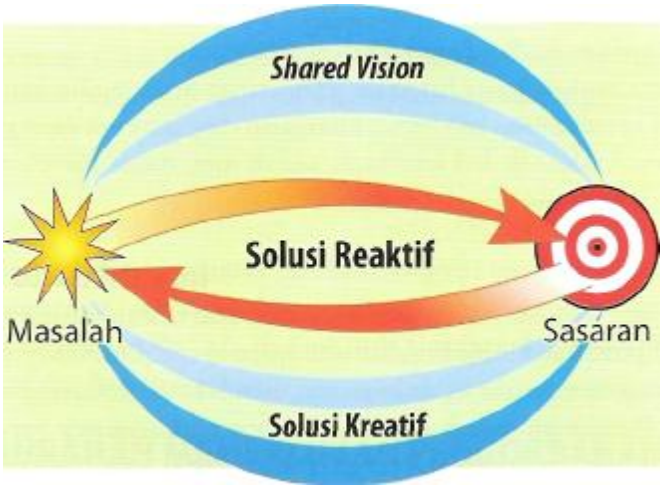
Sekarang marilah kita lihat satu persatu.

Bayangkan kalau sebuah organisasi tidak memiliki "pemimpin" dengan Visi yang kuat. Orang hanya dipacu untuk bekerja dan bekerja, bergerak merespons semua yang ada.

Gambar 1.2

Orang-orang yang rcaktif bisa saja mengklaim dirinya telah melakukan perubahan. Semua orang bisa memujinya karena ia bekerja cepat dan tampak cerdas. Setapi sesungguhnya perubahan belum ada, selain pada pimpinannya. Yang ada hanyalah sebuah kekacauan *(confusion).*

Pada sebuah organisasi yang kacau tidak ada kesatuan pikiran dan kesatuan tindakan. Dengan kata lain pancaran energi tidak terfokus, dan masing-masing komponen bergerak sendiri-se



Gambar 1.3

*Pemimpin level 1 melihat **kasat** mata. Pemimpin level 2 melihat dengan mata analisis. Pemimpin level 3 melihat dengan visi yaitu dengan mata "possibility", sebab bagi mereka semua mungkin (possible).*

-John C. Maxwell -

Pemimpin tanpa Visi adalah pemimpin yang reaktif. Ia bisa bekerja cepat merespons semua tindakan, tetapi hasilnya tidak efektif. Ia hanya berorientasi pada segala hal yang kasat mata, yaitu "here" (di sini) and "now" (saat ini). Celakanya, orang-orang bodoh hanya mampu menilai yang kasat mata saja.

Seperti pada Gambar 1.3, solusi reaktif cenderung mendangkalkan persoalan. Lingkaran bergerak datar, namun kurang efektif. Supaya bergerak efektif diperlukan Visi, atau *Shared Vision,* yaitu Visi yang dimengerti. Visi ini menuntut pendalaman, pemahaman *the big picture* dan konteks di mana organisasi itu berada dalam peta pasar/peta dunia dan akan dibawa ke mana. Manusia memerlukan pendalaman, bukan sekadar bereaksi atau meredam.

Refleksi atau pengendapan akan bermuara pada penghayatan, dan penghayatan melahirkan cara bekerja integratif, jangka panjang dan strategis.

Solusi kreatif mempunyai garis yang melengkung, mendalam karena menuntut lebih dari sekadar kecepatan merespons.

Gambar 1.4

Sekarang marilah kita lihat organisasi yang tidak didukung dengan keterampilan *(skills)* yang memadai. Seperti yang tampak pada Gambar 1.4 di atas, dalam perubahan ini yang muncul adalah kecemasan-kecemasan *(anxiety).* Misalnya Anda menugaskan seorang staf Anda mengerjakan pengembangan *websites* dan mengalihkan tradisi komunikasi dari *paperwork* ke *paperless* (tanpa kertas). Orang-orang yang membantu Anda selama ini cenderung memakai konsultan. Pengetahuan mereka tentang teknologi informasi sangat terbatas. Tetapi Anda mengatakan "lets go!" dan berjalan sendiri. Bergerakkah mereka?

Mereka mungkin saja bergerak, tetapi tanpa keterampilan yang memadai, mereka akan mengalami kecemasan-kecemasan yang akhirnya dapat mengharnbat perubahan. Anak-anak dari kecemasan adalah stres, rumor (gosip), amarah, dan sebagainya. Apa yang harus dilakukan?

Memperbaharui keterampilan butuh waktu, tetapi yang jauh lebih penting adalah kode-kode yang sudah terbentuk di kepala mereka. Yaitu, apakah mereka memiliki Change DNA atau tidak.

'••■ Ensentif Harus Memadai

Apa yang terjadi ketika kita sebagai atasan, atau saudara sebagai warganegara, menuntut perbaikan kinerja bawahan atau aparat-aparat pemerintah? Kita buatkan sistem untuk membenahi segala ketentuan, memberantas korupsi sampai ke akar-akarnya. Penerimaan hadiah dalam bentuk apa pun, termasuk parsel, dilarang. Mereka tak boleh lagi memungut penghasilan yang tidak resmi. Pada saat yang sama kita menuntut agar mereka bekerja lebih keras, lebih cekatan, dan lebih cepat.

Singkatnya, kita menuntut lebih banyak, sementara insentif yang selama ini mereka terima (meski ilegal), kita tarik.

Bergerakkah mereka? Gambar 1.5 di bawah ini menjelaskan apa yang terjadi.

Gambar 1.5

Perubahan memerlukan pengorbanan bahkan penderitaan. Tetapi ungkapan itu seringkali lebih mudah untuk diucapkan daripada dijalankan. Dalam suatu masyarakat yang terbuka dan kompetitif setiap kali sebuah pengorbanan ditun-tut, selalu diikuti dengan banyak pertanyaan: Siapa saja yang harus berkorban?, Mengapa saya?, Bukankah kita sudah lama menanggungnya?, Apakah pimpinan juga rela berkorban, dan sebagainya. Pada Gambar 1.5 tampak jelas, perubahan memerlukan insentif. Tanpa insentif, karyawan atau anak buah enggan bergerak. Dalam bahasa perubahan, kejadian ini disebut sebagai resistensi.

Manusia bisa menjadi resisten karena berbagai alasan. Membayangkan risiko yang demikian besar, tidak cukup informasi, tidak pernah dilihatkan, pengalaman masa lalu yang buruk, dan lain sebagainya. Insentif tentu saja masuk sebagai unsur yang penting. Kalau insentif yang pernah ada ditarik kembali secara radikal, maka satu-satunya pengendali yang bisa tetap mendorong mereka bergerak hanya-

Harapan berhubungan dengan bukti-bukti kenyataan. Kalau hal ini juga tidak ada, puputlah sudah semuanya.

lah (harapan).

Manusia menjadi resisten untuk berubah. Memberi insentif yang cukup untuk seorang super CEO saja hanya akan menghancurkan program perubahan. Itu-lah sebabnya dibutuhkan *Re-Code*. *Re-Code* pada pimpinan, karyawan, organisasi, sistem, insentif dan budaya organisasi.

PERUBAHAN MEMERLUKAN PENGORBANAN, BAHKAN PENDERITAAN.

■ ■■ Sumber Daya yang SerbaTerbatas

Perubahan memerlukan gizi agar berdaya dorong kuat. Tetapi seringkali "perubahan" baru diminati tatkala organisasi sudah tak berdaya lagi. Misalnya, penjualannya sudah merosot tajam, produknya mulai kurang diminati pasar. Karyawan yang bagus-bagus sudah meninggalkan pekerjaan, utang bertumpuk, aset mengkerut, dan tentu saja *cashflow* mulai negatif.

Setiap orang perlu mencari Kunci Emas untuk membuka pintu yang ada di setiap dinding kesulitan.

Gambar 1.6

Seperti tampak pada Gambar 1.6, tanpa *resources* yang memadai, kita akan frustrasi. Bagaimana Anda mengharapkan perubahan dari tangan seorang super CEO?

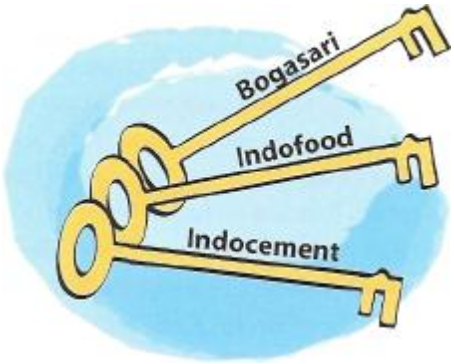
> Seorang super CEO yang cemerlang, bertangan di-ngin dan berhati bersih saja kemungkinan besar belum cukup untuk menggerakkan perubahan. Kecuali ia se-orang pemimpin yang datang membawa "kunci emas", yaitu kunci yang dapat membuka sumber-sumber daya baru untuk menvelamatkan perusahaan.

'Never turn down a job because you think it's too small, you don't know where it could lead.'
- Julia Morgan -

Tip Kunci Emas

PADA tahun 1980-an saya pernah diminta menulis biografi Mochtar Riady, yang saat itu memimpin Bank BCA. Banyak orang percaya BCA yang tadinya hanya sebuah bank kecil, tumbuh menjadi besar di tangan Mochtar. Bagaimana Mochtar mengubah "Bank Pasar Pagi" ini menjadi sebuah bank nasional yang terpercaya?

Di kantornya yang baru dibangun di Wisma BCA - Jl. Jend. Sudirman, Mochtar menceritakan pengalamannya. "Waktu itu saya baru saja meninggalkan PANIN yang tadinya saya bangun dengan susah payah. Waktu menjadi pemilik perusa-



haan pelayaran, saya memang pernah bercita-cita menjadi bankir. Tapi karena satu dan lain hal, saya putuskan untuk meninggalkan bank yang saya bangun dengan ipar saya itu," ujarnya dengan sedikit gurau. "Kebetulan," ujarnya lagi, "Dalam suatu perjalanan di atas pesawat terbang saya bertemu dengan Oom Liem (Liem Sioe Liong). Ia menyapa saya dan mengatakan sudah dengar ten-tang reputasi saya membesarkan bank. Waktu itu BCA masih berkantor di Jalan Asemka - Pasar Pagi dan belum apa-apa bila dibandingkan bank-bank lain. Saya lalu ditantang untuk menjadi mitranya di BCA." Tawaran itu akhirnya diterima oleh Mochtar dan ia duduk sebagai CEO. Kalau ditelisik lebih jauh,

> BCA saat itu masih kecil, tenaga profesionalnya relatif hampir tidak ada dan model bisnisnya sekadar ada. Siapa pun yang datang ke sana pasti segera mencium aroma sulit.

Lantas apa yang membuat Mochtar tertarik?

> "Saya melihat Oom Liem mempunyai tiga kunci emas," ujarnya bersemangat.

Satu kunci emas bisa dipakai untuk membuka akses ke Bogasari. Satu kunci emas lain ada di Indofood agar menjadi nasabah. Satu kunci emas lainnya untuk membuka relasi-relasi bisnis di PT. Indocement."

Dengan bekal tiga kunci emas itu Mochtar sebagai pemimpin dapat segera mengubah BCA, membawanya menjadi bank besar seperti yang Anda lihat saat ini. Kalau *resources* kurang memadai, tengoklah pada sekeliling Anda dan carilah kunci-kunci emas untuk membuka pintu-pintu sumberdaya.

> Kunci-kunci emas itu bisa be-rada di dalam saku Anda sendiri karena reputasi dan *brand image* yang Anda miliki atau jaringan pertemanan yang sudah Anda bina bertahun-tahun. Ia juga bisa ada di saku guru Anda, saudara, pemegang saham, atau bahkan tetangga di sebelah rumah dan bawahan Anda.

'Kunci emas itu ibarat kuda. Bagi orang-orang he-bat, diri mereka sendirilah kuda-kuda itu. Untuk orang lain, tentu saja kudanya harus dicari di luar mereka.'

Salah satu kunci emas itu adalah akal kita sendiri yang tidak berhenti berpikir.

'Pengetahuan umum mem-bantu pergaulan. Semakin tinggi ilmu seseorang, semakin banyak kawannya, semakin mudah seseorang mem-buka pintu-pintu dunia dan pintu-pintu hati.'

•••Action Plan

Dalam aliran teleologi, perubahan dipercaya dapat dipicu lewat sebuah rencana. Sebuah rencana yang baik, yang didukung oleh target-target yang terkendali dapat menggerakkan seluruh energi ke titik yang sama. Tentu saja, rencana yang saya maksud dapat terdiri atas dua atau tiga jenis rencana. Yang pertama adalah rencana strategis yang berisi arah dan tujuan dalam jangka panjang. Dan yang kedua adalah rencana tindakan *(action plan).* Rencana ini harus dibuat tertulis, menyeluruh, lengkap dengan perincian sasaran, waktu, serta *resources* yang dibutuhkan.

Sekarang bagaimana kalau organisasi hanya memiliki satu jenis rencana saja, yaitu rencana strategis? Pada Gambar 1.7 Anda bisa menyaksikan, tanpa *action plan,* perubahan akan gagal *(fail).*

Gambar 1.7

Kalau Anda gagal membuat rencana yang *action oriented,* maka Anda merencanakan kegagalan.

Mengapa perusahaan/negara hanya mengembangkan rencana strategis (renstra) belaka?

Tentu saja ada banyak alasan. Banyak yang beranggapan rencana strategis dibuat atas dasar pesanan, yang diwajibkan oleh pihak-pihak tertentu. Karena datangnya bukan dari pelaku usaha, rencana strategis itu menjadi sekadar ada dan tidak bernyawa. Alasan lainnya, pemimpin kurang paham pentingnya *strategic management.* Banyak pemimpin yang berpikir terlalu makro dan hanya mengandalkan kebijakan *(policy)* sebagai kegiatan utamanya. Mereka beranggapan *policy* dan insentif sebagai satu-satunya alat untuk menghasilkan suatu kinerja.

BANYAK PEMIMPIN YANG BERPIKIR TERIALU *MAKRO* DAN HANYA MENGANDALKAN KEBIJAKAN *(POLICY)* SEBAGAI KEGIATAN UTAMANYA.

Change DNA

Istilah DNA sebenarnya bukanlah hal yang baru.

DNA adalah sebuah unsur pembawa sifat yang berbentuk molekul yang menyimpan informasi tentang gen seseorang.
Informasi itu disimpan dalam bentuk sandi berupa kodon (kode genetik).

Berawal dari ilmu genetika biologi, kode-kode DNA telah banyak digunakan dalam mendeteksi kerurunan, pelaku-pelaku kriminal, dan mendeteksi penyakit-penyakit bawaan (keturunan). Belakangan, dengan ilmu ini para ahli berhasil membuat kopi dari genetika sehingga menghasilkan sosok organ yang sama persis dari sel yang telah *di-clone.*

Gairah para peneliti dalam ilmu genetika tampaknya masih akan terus berlan-jut, apalagi teknologi genome terus berkembang. Dari studi-studi mutakhir yang dilakukan, dapat diperkirakan bahwa para ahli genetika mulai tertarik memasuki *arena personality* (kepribadian) dan perilaku. Dengan demikian, ilmu genetika biologi *(biological genetics)* tengah membentuk cabang baru, yaitu genetika perilaku *(behavioral genetics).* Misalnya saja, seorang peneliti telah berhasil menemukan profil gen pada individu-individu lebah, yang akhirnya dengan mudah melihat Perbedaan antara lebah penjaga dan lebah pekerja. Perbedaan gen antara kedua kelompok ini begitu jelas, dan diperkirakan akurasinya mencapai 95%.

Seorang peneliti lainnya mengamati adanya kesamaan gerakan tarian vane dimainkan anak-anak dengan kakeknya sudah lebih dahulu meninggal dan tidak pernah berinteraksi sebelumnya.

Harrison (2005), memperkirakan sekitar 50% perbedaan kepribadian manusia terkait dengan genetikanya.

Yang paling mudah tentunya melihat kesamaan perilaku pada orang-orang kembar yang hidup terpisah sejak kanak-kanak. Steve Pinker, misalnya menemu-kan orang-orang kembar identik, yang hidup terpisah ternyata memiliki kesamaan selera dalam memilih pekerjaan, selera humor, kebiasaan-kebiasaan, bahkan pen-dapat-pendapatnya *(opinions).* Sementara itu, Lykher & Tellegen (1996) menu-lis dalam *Psychological Science* bahwa ada kesamaan tingkat kebahagiaan yang dialami anak-anak kembar, setelah mengontrol tingkat pendidikan, penghasilan dan status yang dialami masing-masing. Hal serupa juga ditemui dalam perilaku merokok atau sikap untuk berhenti merokok antar generasi satu genetika. Semua ini menunjukkan adanya unsur pengaruh yang terbentuk tidak dari alam, yang cukup penting dalam pembentukan kepribadian seseorang.

Tentu saja saya tidak bermaksud membawa Anda lebih jauh pada ilmu gene-

'Sulit juga bagi eksekutif meng-ubah kode-kode yang dari "sana"-nya sudah begitu. Tetapi ada yang bisa Anda ubah, yaitu belenggu-belenggu pikiran mereka.'

Apa yang melekat pada diri kita selalu ada sum-**bernya. Sekarang ting-gal upaya kita, maukah kita memolesnya?**

Di tangan seorang master, setiap belenggu dibebaskan dan keluarlah aura keindahan. Dari batu cadas, muncul patung yang indah. Ini-lah Re-Code!

"Setiap batu cadas
selalu mengandung
patung yang indah"

tika, melainkan pada pengaruh gcnccika terhadap perilaku perubahan yang suka atau tidak suka menjadi sangat penting di sini, apalagi bila kita selalu beranggapan bahwa perubahan harus dimulai dari diri sendiri, dari hal-hal kecil yang mudah. Dan perilaku manusia yang unggul dapat menggerakkan perubahan.

> Dalam buku ini, Anda akan diperkenalkan dengan *"The Big5"* atau "model lima faktor" sebagai pemben-tuk kepribadian yang dipercaya oleh para ahli bersifat *"highly inheritable" (sangat* terbawa pada keturunan). Kelima faktor pembentuk kepribadian ini, dalam buku ini, kita sebut *Change DNA* (DNA Perubahan).

Mampu atau tidaknya organisasi berubah tentu disebabkan oleh banyak faktor seperti yang sudah dijelaskan di bagian depan bab ini. Tetapi untuk mampu memiliki Visi atau menafsirkan Visi sehingga seseorang mampu melakukan perubahan; atau terlihat pada sebuah proses perubahan; atau terlihat pada sebuah proses perubahan yang digagas orang lain (pemimpin) ditentukan oleh kepribadian yang bersangkutan. Kepribadian ini adakalanya baru terbentuk bila ia bertemu dengan kondisi alam yang memungkinkan. Picasso pernah mengatakan, "Setiap batu cadas mengandung patung yang indah." Tetapi sebuah batu cadas tidak dengan sendirinya dapat menjadi patung yang indah. Kalau patung itu tidak bertemu dengan pemahat yang hebat, bisa Jadi ia akan tetap menjadi batu cadas, bahkan semakin hari semakin menjadi kusam.

> Ini berarti kita harus mempertemukan batu-batu eadas dengan pemahat-pemahat yang hebat.

Pemahat itu penting, tetapi sebelum menghasilkan karya yang hebat, batu-batu itu sendiri harus dikode ulang, diperiksa unsur-unsurnya, dicek perekat-perekatnya, dan tentu saja diperkuat struktur serta insentifnya.

SEPERTI NAMANYA, *RE-CODE* BERARTI MENYUSUN KEMBALI KODE-KODE SANDI INFORMASI YANG BERADA PADA MOLEKUL-MOLEKUL PEMBENTUK SEBUAH ORGANISASI.

'Kita tidak hanya cukup memahami dunia, melainkan juga harus mengubahnya. Tetapi bisakah kita mengubah-nya, bila kita tak cukupmemahami-nyaV

- Goenawan Mohammad -

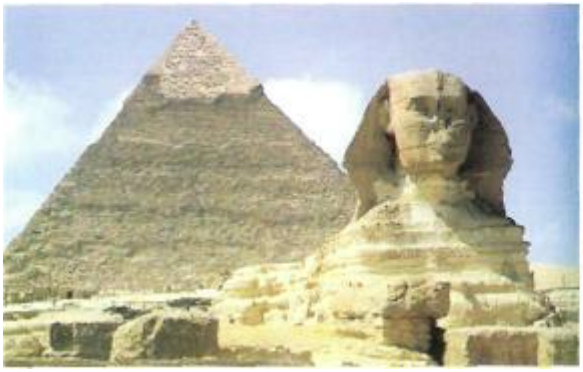
Berpikirlah terbuka, maka cahaya perubahan akan datang.

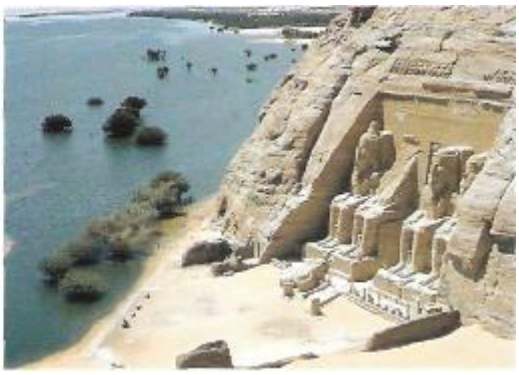
'Salah satu bentuk respons masyarakat kita terhadap peru-bahan adalah munculnya mili-tansi kesadaran kelas primitif dalam bentuk kepercayaan-kepercayaan, jimat, kesaktian, ramalan-ramal-an, kepanikan-kepanikan, desas-desus, kecemburuan, dan hal-hal yang tidak rasional lainnya.'

- Onghokham -

2 Seleksi Alam

BELUM lama ini saya sempat mengunjungi Mesir. Sebagai salah satu negara Arab, Mesir tentu memiliki daya tarik sendiri. Selain dialiri oleh Sungai Nil yang mengingatkan kita tentang kisah ditemukannya bayi mungil oleh putri Firaun yang kelak dikenal sebagai nabi (Musa), Mesir juga dikenal dengan piramid dan patung-patung zaman sebelum masehi yang amat bersejarah.





Menyimpan catatan sejarah tentang umat manusia.

Di tengah-tengah padang pasir yang luas, dari kejauhan saya menyaksikan beberapa buah piramid yang menjulang tinggi ke angkasa. Semakin dekat semakin tampak besar.

Piramid-piramid itu ternyata dibentuk melalui susunan ribuan batu yang konon didatangkan dari selatan Mesir dengan menggunakan kapal-kapal kecil yang dihanyutkan di sungai Nil.

Ada dua hal yang diwariskan Firaun melalui Piramid: Jalan untuk mengenal sang pencipta dan wujud fisik beserta catatan sejarahnya di masa lalu.

Dahulu kala, tentara Prancis dan tentara-tentara dari Eropa berdatangan ke Mesir, mencoba membuka misteri Piramid. Mereka semua menduga di dalam kubah piramid tersimpan harta karun. Maka mereka pun mencari berbagai jalan untuk menemukan pintu masuk. Tentu saja upaya itu tidak mudah.

Mereka mencoba mempelajari kode-kode yang tertera di berbagai dinding, dan mencari tahu rahasia dibalik misteri piramid itu sampai akhirnya ditemukanlah jalan masuk ke bagian tengah.

Dan suatu ketika mereka menemukan sebuah patung besar yang dilapisi emas.

Semua menduga itulah inti *(core)* dari piramid. Namun ternyata patung emas itu bukan cuma satu. Di samping patung emas berbentuk manusia juga ditemu-kan patung-patung lainnya, seperti anjing, kuda, serta kursi-kursi kerajaan, pi-ring-piring emas, dan sebagainya. Dan yang lebih mengejutkan lagi, ternyata patung-patung emas tadi hanyalah "cover" dari balutan tubuh manusia yang sudah diawetkan dan kelak dikenal dengan istilah mumi.

Tidak dapat saya bayangkan betapa canggihnya raja-raja Firaun membawa batu-batu itu ke suatu daerah yang cukup jauh yang menghadap ke arah matahari terbenam.

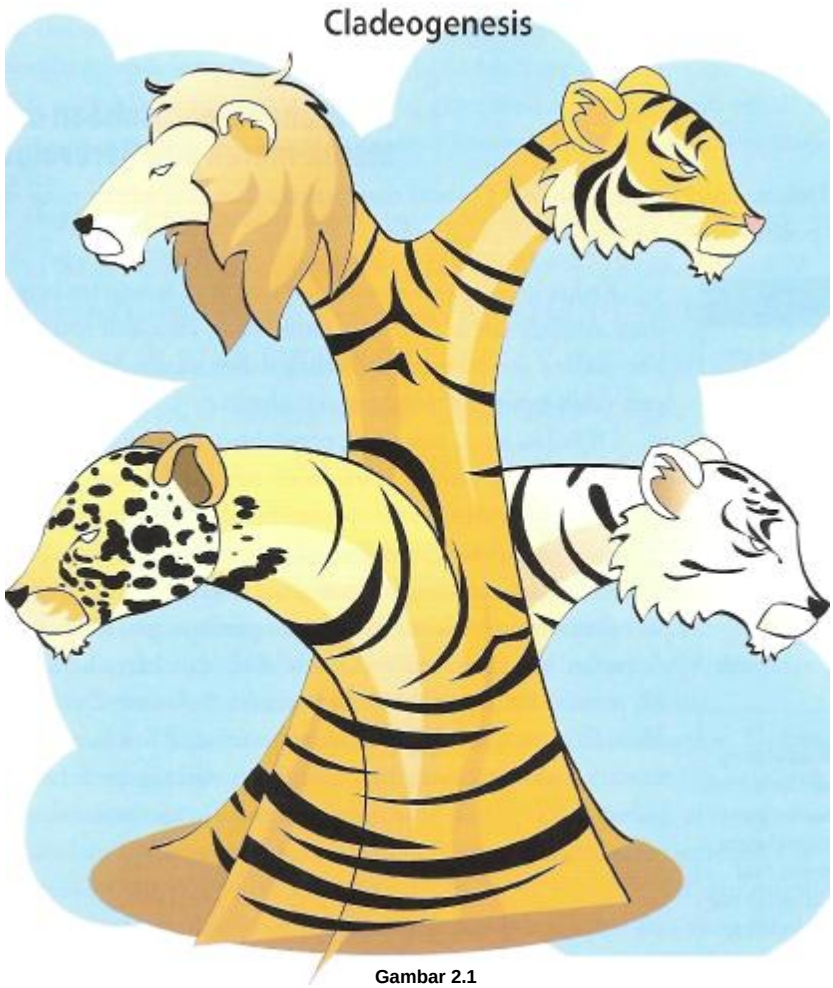
Itulah balutan tubuh raja-raja dinasti Firaun yang percaya bahwa kehidupan tidak akan berakhir dengan kematian.

Mereka percaya suatu ketika mereka akan hidup kembali. Maka selama masa peristirahatan, mereka juga membawa berbagai perlengkapan, mulai dari rempah-rempah, tempat tidur, kursi emas, anjing kesayangan (yang juga dimumi), serta perahu yang biasa mereka pakai di sungai.

Tetapi marilah kita tengok apa yang ditemukan di tengah-tengah piramid itu. Anjing yang berwujud mumi, yang masih bisa saya kenali dengan jelas, yang hidup dua abad sebelum Maschi, ternyata sekilas masih serupa dengan wujud anjing yang biasa kita lihat di atas muka bumi ini dua abad setelah Masehi. Saya pun segera berpaling ke Charles Darwin. "Lantas bagaimana dengan teori evolusi?", tanya saya pada orang-orang di sekitar. Mereka hanya bisa menggelengkan kepala. Kita semua tentu berpikir, empat abad cukup signifikan bagi makhluk hidup untuk berubah. Nyatanya, kita semua tetap sama.

Tapi benarkah demikian cara berpikir teori evolusi dalam alam?

Tentu saja proses evolusi yang dilihat Darwin adalah evolusi yang telah berlangsung bukan saja ribuan tahun, melainkan jutaan. Dalam kesinambungan waktu yang panjang itulah sebuah proses perubahan yang dahsyat tidak dapat dihindari. Al dan Laura Ries (2006) menunjukkan bahwa hewan-hewan utama pun berevolusi (lihat Gambar 2.1).



Gambar 2.1

Mereka **pun sudah** mulai mencari jalan mengenal Tuhan. Hanya saja Tuhan yang mereka cari masih belum mereka temukan. Dalam proses evolusi Selanjutnya barulah bangsa-bangsa di sekitar Mesir mengenal Tuhan dan berkembanglah ajaran-ajaran monoteisme yang mengenal Tuhan melalui Firman-Nya. Saya sendiri percaya, proses pencarian "Tuhan" bagi bangsa-bangsa di Timur Tengah melewati masa yang panjang.

Dalam seleksi alam, menurut Darwin, bukan yang terkuat yang akan bertahan, melainkan yang paling adaptif. Mitsui misalnya, adalah sebuah perusahaan terkuat diJepang sebelum perang dunia kedua berakhir. Namun setelah Jepang kalah, Amerika melihat Mitsui sebagai ancaman karena mereka mampu membuat senjata. Mitsui pun harus dibubarkan, dan yang lebih menyakitkan, perusahaan-perusaha-andi Jepang dilarang menampung "alumnus" Mitsui dalam jumlah lebih dari dua orang. Aset-aset Mitsui dipecah menjadi sekitar 200 perusahaan.

Pada Gambar 2.1, tampak pencabangan dari keturunan panther, yang membentuk kategori-kategori baru hewan pemangsa, yaitu jaguar, leopard, harimau, dan singa. Hal serupa juga terjadi pada keturunan hewan orang utan yang menjelma menjadi monyet, gibon, gorila, simpanse, sampai tarsius yang hanya sebesar ukuran jempol Anda.

> Mereka berubah membentuk kategori baru dengan kode-kode DNA yang baru.

Menurut Charles Darwin dalam bukunya yang terkenal, *The Origin of Species*, makhluk hidup mengalami tekanan-tekanan untuk mampu terus bertahan. Mereka akan melewati proses seleksi alamiah secara perlahan-lahan, sehingga sebagian dari spesies yang ada akan mengalami kepunahan, tetapi pada saat yang bersamaan juga akan muncul spesies baru atau kategori-kategori baru. Seleksi alam bukan hanya terjadi pada hewan dan tumbuh-tumbuhan.

> Kita, organisasi tempat kita bekerja dan produk-produk yang mengisi hidup kita pun berkompetisi. Untuk menjadi lebih baik atau lebih buruk.

••• Perusahaan-perusahaan dan Merek-merek pun Berevolusi

Dalam Teori Evolusi, Charles Darwin memperkenalkan dua istilah yang sangat penting, yaitu *anagenesis* dan *cladeogenesis*.

ANAGENESIS

Pada dasarnya adalah sebuah evolusi yang menggeser sosok makhluk hidup dari satu kondisi di masa lalu menjadi seperti sekarang. Dalam ilmu perubahan, anagenesis sering juga disebut dengan istilah perubahan perlahan-lahan *(gradual change)* atau *incremental change.* Ada yang menyebutnya sebagai proses inovasi, atau renovasi. Misalnya buah durian yang tadi-nya berpohon tinggi dan buahnya relatif kecil berhasil diubah menjadi berpohon tidak tinggi, namun berbuah besar.

CLADEOGENESIS

Adalah proses pencabangan, dari suatu batang pokok kepada cabang-cabang baru. Dari panther, muncullah leopard, singa, harimau, dan jaguar. Proses evolusi yang bercabang-cabang baru ini kelak dikenal dengan istilah *divergence.* Pada kategori besar yang serupa muncul sub-sub kategori yang berbeda, namun memiliki kemiripan kode-kode molekul pembawa sifat

Kedua istilah yang berasal dari Charles Darwin itu kemudian menjadi sangat dikenal dalam bisnis. Para ahli menemukan bahwa perusahaan-perusahaan dan merek-merek besar pun tidak luput dari proses seleksi alam.

Di Pulau Jawa, kelompok perusahaan raksasa berbasiskan agrobisnis yang sempat menguasai sebagian besar pasar di Asia juga berevolusi setelah perang berakhir. Oei Tiong Ham Concern yang dikenal sebagai raja gula selama puluhan tahun, tiba-tiba harus meninggalkan negeri ini karena terbukti pegawai-pegawainya melakukan kegiatan perdagangan yang ilegal. Sebagian keturunannya melarikan diri, dan harta-harta mi-lik perusahaan diambil alih oleh negara. Sekarang Oei Tiong Ham Concern telah berubah wujud menjadi PT. Rajawali Nusantara Indonesia yang bergerak dalam bidang perkebunan, pabrik gula, pabrik obat, perdagangan umum, asuransi, dan sebagainya.

Dalam seleksi alamiah di dunia usaha, selain kepunah-an dan berganti kepemilikan, merek-merek juga bisa berganti baju, berubah orientasi, dan menelurkan produk-produk baru yang berbeda sama sekali.

Di tangan direksi yang sekarang mengelola, pernah disampaikan kepada penulis, bahwa PT. Rajawali mempunyai visi akan berevolusi menjadi perusahaan energi hijau yang ramah lingkungan. Itulah yang menyebabkan Rajawali mulai menanam pohon-pohon jarak dikebun-kebun miliknya.

Demi eksistensinya di sini, Coke tidak hanya menjual soda, melainkan juga air mineral (Ades). Sementara pemimpin pasar air mineral (Aqua) terpaksa melakukan *co-branding* dengan Danone. Sementara itu, Nokia yang pada masa perang dingin menjadi anak kesayangan Uni Soviet dengan memproduksi alat-alat telekomunikasi, hasil hutan, televisi dan sepatu boot, beralih ke teknologi *mobile digital (cellular phone).* Semua pergeseran itu tentu ada alasan-alasannya. Tekanan-tekanan lingkungan memaksa mereka untuk berubah atau punah.

••• Kompetisi Mendorong Perubahan

Sejak teori ekonomi diperkenalkan, para ahli sepakat bahwa kompetisi itu sehat. Kompetisi dapat mendorong kegairahan untuk memacu prestasi dan kreativitas. Berkat kompetisi maka produk-produk yang ditawarkan akan menjadi lebih bervariasi, lebih banyak pilihan, lebih baik, lebih cepat, lebih hemat energi, dan lebih murah. Orang yang berkompetisi akan terlihat gerah, karena sekali saja ia lengah, posisinya di pasar persaingan akan berubah. Ia dapat dikalahkan sewaktu-waktu.

Tarsius adalah simbol kasih sayang, karena hanya mengawini satu pasangan saja. Kalau salah satu dipisahkan, ia akan mati.

Saya sering mengatakan kepada para mahasiswa atau peserta seminar:

KITA BISA SAJA MENJADI TAMPAK TUA BUKAN SEMATA-MATA KARENA KITA BENAR-BENAR SUDAH TUA. KITA BISA MENJADI TAMPAK TUA KARENA ADA BANYAK ORANG YANG "TAMPAK" LEBIH MUDA DI SEKITAR KITA.

Orang yang "tampak" muda itu bisa saja benar-benar berusia muda, tetapi tidak jarang terjadi orang-orang sebaya kiia atau lebih tua dari kita juga tampak' lebih muda. Mengapa mereka tampak lebih muda? Jawabnya adalah karena mereka merespons pe-rubahan dan memperbaharui diri. Mereka mengganti kacamatanya sehingga tampak lebih modis, potongan rambut disesuaikan dengan sclera zamannya, demikian pula cara mereka berpakaian dan mengungkapkan pikiran-pikiran mereka.

Manusia menangkap kesan pertama melalui mata. Dari mata terben-tuklah persepsi melalui pikiran.

Perusahaan juga bisa menjadi tampak tua karena hal-hal sepele. Gedungnya kusam, lampu-lampunya rcdup, pegawainya tidak diurus dengan baik, respons terhadap berbagai permintaan lambat atau bahkan kurang tanggap, banyak melakukan kesalahan, logonya lama tak diremajakan, armadanya sudah tua, usia pegawainya rata-rara sudah tua, tingkat *turnover-nya.* rendah, pakaian mereka ke-tinggalan zaman, dan yang lebih penting lagi produk dan jasa yang ditawarkan dari waktu ke waktu tetap sama.

Perusahaan yang dipersepsikan "tua" adalah perusahaan yang dianggap sebentar lagi akan mati. Pasar beranggapan perusahaan ini layak ditinggalkan. Ia layak ditinggalkan karena dianggap sudah "tidak fit" lagi dengan keinginan-keinginan para pelanggannya. Semua itu menunjukkan bahwa mereka tidak inovatif.

"Menjadi tampak muda" adalah sebuah tuntutan. Itu sebabnya lembaga-lembaga yang ingin sehat dituntut untuk melakukan rekrutmen pegawai secara berkala dan menjalankan pensiun bagi yang sudah melewati usia tertentu. Dan bagi yang sudah pensiun harus rela meninggalkan gelanggang, bukan menimbulkan kegaduhan-kegaduhan lewat pesan-pesannya melalui cara-cara tidak resmi.

Ini berlaku bukan hanya untuk dunia usaha saja, melainkan juga universitas-universitas atau lembaga-lembaga pendidikan (yang harus terus memperbaharui kurikulum dan teaching *delivery*, dan pengajar-pengajarnya), badan-badan pemerintah, badan-badan amal dan lembaga-lembaga keagamaan serta lembaga-lembaga swadaya masyarakat.

Dahulu kita beranggapan mempertahankan loyalitas karyawan sangat penting. *Turnover* yang rendah berarti bagus. Tetapi sekarang di mana-mana mulai terdengar tawaran "pensiun dini", sementara rekrutmen baru *(fresh graduates)* tetap dilakukan. *Refreshment* semata-mata dibutuhkan agar terjadi penguatan mutu DNA.

Harap diingat: Setiap pemikiran akan produk adalah hasil dari perkawinan pemikiran. **Perkawin-an pemikiran yang sehat adalah perkawinan si-lang antara latar belakang, budaya, pengetahuan, dan tentu** saja antargenerasi.

Mengapa demikian? Semua itu diperlukan untuk menciptakan penyegaran. Bahkan sekarang ditemui, masalah besar justru dihadapi oleh perusahaan-perusahaan (misalnya bank pemerintah atau badan-badan usaha milik negara/daerah) dan negara (pegawai negeri) yang *turnover* (perputaran) karyawan-karyawannya rendah sekali. Semakin mereka merasa nyaman dan betah bekerja, semakin sulit bagi perusahaan/institusi untuk melakukan peremajaan. Sebaliknya, semakin kuat *turnover*, semakin besar kesempatan bagi perusahaan/institusi untuk memperbaharui mutu SDM.

Namun hati-hati kalau sudah terlalu tinggi, para manajer hanya akan disibukkan untuk wawancara calon karyawan. Dan akan ditemui lebih banyak keluhan daripada senyuman.

••• Kompetisi Juga Bisa Mematikan

Secara teoritis, kompetisi dianggap sehat dan mampu menggairahkan.

Tetapi di hampir setiap proses transisi, kompetisi yang terbuka juga dapat menyisakan kisah-kisah duka. Kematian atau kepunahan adalah produk dari persaingan (seleksi alam).

Kematian atau kepunahan biasanya menimpa organisasi-organisasi yang mengalami kekakuan dalam pengelolaan sumber daya-sumber dayanya *(resource rigidity)*. Mereka yang tak mempunyai ruang sama sekali untuk memperbaharui mutu SDM misalnya, sangat berisiko menghadapi kematian alami.

Pembaharuan yang dimaksud di sini tentu saja bukan sekadar memangkas, mempensiunkan atau mengganti-kan, melainkan juga memperbaharui sikap mental, keahlian, dan kompetensi.

Seleksi alam terjadi di mana-mana, tetapi menjadi tanggung jawab kita untuk mencegahnya.

Banyak penghambat perubahan berpura-pura paling bermoral. Mereka percaya hanya merekalah yang men-jaganya. Padahal dari tangan merekalah lonceng kehancuran dibunyikan. Bukan nilai-nilai mulia yang mereka jaga, melainkan peraturan-peraturan lama yang harusnya sudah dimuseumkan.

••• Kompetisi Bisa Melahirkan Produ*k-produk* Baru

Karena kompetisi, sebuah produk bisa mengalami pembaharuan-pembaharu-an. Masa-masa awal produksi *computer chips* misalnya, diwarnai oleh ketegangan-ketegangan antara Intel dan Fujitsu. Intel sadar betul, dirinya tidak akan mampu bertahan kalau tidak melakukan pembaharuan secara terus menerus. Apalagi para pelaku usaha pembuat *software* dan komputer terus menerus memacu diri dengan kompetisi yang keras. Maka meluncurlah perangkat-perangkat komputer dengan *chips processor* baru yang bergeser dari waktu ke waktu, mulai dari model XT, AT, lalu Pentium, Centrino, dan Dual Core. Masing-masing dengan pembaharuan besarnya kapasitas, serapan energi, keakurasian dan kecepatan yang jauh lebih baik.

Perubahan yang demikian dalam teori evolusi disebut *anagenesis (gradual change).*

Sekali roda pembaharuan bergerak ke depan, maka sulit bagi seseorang untuk kembali ke belakang.

Konsumen mungkin saja marah dan komplain terhadap begitu banyaknya pilihan dan begitu cepatnya pembaharuan.

Tetapi sekalipun komplain, mereka tetap saja konsumen, yaitu sangat menyukai adanya pilihan-pilihan.

'We can not solve problems with the some kind of thinking when we create it.'

- Albert Einstein -

Sekarang marilah kita lihat apa yang terjadi, bila salah satu dari pelaku pembuat komputer tetap saja memasarkan komputer model XT ke pasar yang sudah berkenalan dengan *chips* Centrino atau Dual Core.

Apakah mereka mampu bertahan?

Tentu saja tidak!

Kita tidak bisa menawarkan solusi kemarin untuk mengatasi persoalan hari ini.

Dalam bahasa Al dan Laura Ries dikatakan,

"You can't sell yesterday's products to today's consumers."

Anda mungkin mengatakan hanya orang gila yang masih melakukan cara-cara seperti itu. Ternyata keliru. Sehari-hari saya masih banyak menyaksikan dunia usaha, bahkan universitas, yang masih menawarkan produk-produk yang hanya

'Seseorang tidak akan berakhir pada saat ia dihancurkan. Ia akan berakhir kalau ia sendiri yang berhenti.'

- Presiden Nixon -

cocok di masa lalu, untuk mengisi pasar di hari ini. Tatkala masyarakat perkota-an sudah mulai menikmati Tiramisu Cake, masih ada yang hanya menawarkan Blackforest. Ketika seseorang sakit demam berdarah, sebagian dokter masih memberikan tablet penurun demam biasa.

> Celakanya mereka semua merasa benar, bahkan tak jarang mereka mengikat erat kekuasaannya dengan menggunakan ketentuan-ketentuan tertulis (regulasi) yang menghambat pembaharuan.

Mari kita lihat apa yang terjadi dengan tempat belanja modern supermarket di sini. Sampai tahun 1970-an di Indonesia kita hanya mengenal pasar tradisional yang menyajikan segala macam kebutuhan sehari-hari. Di tempat ini konsumen berbelanja kebutuhan sehari-hari setiap hari. Tetapi kondisi pasar tradisional saat ini sungguh mencemaskan. Tulisan yang dimuat di harian *Kompas,* 7 Agustus 2006 menggambarkan betapa buruknya pengelolaan pasar tradisional.

Pedagang Cibubur Protes

Baru Tiga Bulan Dioperasikan, Pasar Sudah Kumuh

JAKARTA, *Kompas* - Baru tiga bulan digunakan untuk berdagang kembali, pembangunan kembali Pasar Cibubur, Jakarta Timur, sudah mendapat protes dari pedagangnya. Selain mengeluhkan mahalnya harga kios, posisi pasar yang mepet dengan Kali Cipinang telah membuat *basement* selalu banjir setiap kali hujan atau ketika air kali meluap.

Sejumlah pedagang mengatakan, kondisi badan kali sudah menyempitdan hingga kini belum ada realisasi program normalisasi Antara pinggiran kali dan dinding bangu-nan pasar sekitar lima sampai tujuh meter dan belum tertata.

Slamet, pedagang yang menempati salah satu kios di *basement,* mengatakan, setiap kali hujan, air selalu menggena-ngi *basement.* "Airnya sampai setinggi betis orang dewasa. Sekitar 40 sampai 60 sentimeter," katanya.

Pedagang lain, Tampu, mengatakan, pasar yang dibangun PT Deva Adhines itu mepet dengan Kali Cipinang. "Katanya ada rencana program normalisasi kali. Sampai sekarang kali yang sudah menyempit itu belum juga dinormalisasi," katanya.

Para pedagang juga merasa ter-tipu karena berdasarkan gambar rencana yang mereka miliki dari pihak pengelola pasar, yakni PD Pasar Jaya, Pasar Cibubur tidak dilengkapi basement. Nyatanya, ada *basement.* "Lebih parah lagi, tangga penghubung lantai cukup curam," kata Slamet.

Keluhan lain adalah mahalnya kios yang ber-ukuran 2x2 meter. Di *base-ment,* harga kios Rp 15 juta per meter persegi, sedangkan di lantai dasar Rp 14,8 juta.

Menurut para pedagang, soal harga kios itu pernah mereka keluhkan kepada DPRD DKI. Namun, akibatnya, para delegasi pedagang yang ke DPRD harus menerima kenyataan pahit. Kios mereka disegel meski mereka sudah membayar uang muka 20 persen dari harga kios. Menurut para pedagang, kios yang disegel saat itu 25 unit. Akibat belum ada tanggapan, pekan lalu para pedagang kembali mendatangi Komisi B DPRD DKI.

Secara terpisah, Ketua Komisi B DPRD DKI Abdul Mutholib mengatakan, pihaknya meminta pihak pengelola dan pengembang membuka semua kios yang disegel.

Direktur Perencanaan dan Hukum PD Pasar Jaya Waluyo di DPRD waktu itu mengatakan, pembangun an kembali Pasar Cibubur tidak melanggar aturan. Menurut dia, pembangunan pasar di sekitar daerah aliran sungai sudah sesuai dengan izin mendirikan bangunan.

"Banjir di *basement,* itu karena ada yang mampat. Sekarang sudah tidak lagi," paparnya.

Catatan penulis: Hal seperti ini sudah sering terjadi. Pengecekan di lapangan, pembangunan sudah benar, tetapi pengelolaan kurang profesional.
Sumber: Kompas, 7 Agustus 2006 (halaman 26)

Tetapi pada akhir tahun 1970-an di Jakarta mulai berkembang satu-dua *supermarket.* Tempatnya bersih, udaranya sejuk, produk-produknya pilihan, dan konsumen mulai berkenalan dengan belanja mingguan, serta memilih sendiri barang-barangnya dengan menggunakan kereta dorong. Ruangnya relatif lebih luas, tetapi harga per-satu unitnya lebih mahal. Karena masih merupakan hal yang baru, dan harganya relatif mahal, pada awal-awal *supermarket* diperkenalkan di sini praktis hanya kalangan tertentu yang dapat berbelanja di situ. Baru kemudian di pertengahan tahun 1980-an konsumen Indonesia mulai lebih aktif berbelanja di *supermarket.* Hal ini antara lain didorong dengan perluasan areal *supermarket* dan munculnya konsep baru *supermarket* yang menawarkan produk-produk yang relatif lebih murah.

Kalau kita tidak dapat menggunakan sama sekali, perbaikilah!

• • • Hypermarket dan Convenient Store

Konsep *supermarket* dengan cepat disambut oleh konsumen Indonesia. Hero Supermarket dan Gelael yang semula membidik segmen A pada tahun 1980-an mulai harus berhadapan dengan Golden Trully (di gedung Jakarta Theatre) yang membidik segmen kelas sosial ekonomi B dan B+. Persaingan saat itu cukup menggairahkan, sehingga masing-masing pelaku usaha mulai bersaing dalam pelayanan, variasi produk yang luas dan adakalanya harga. Keadaan ini tidak berlangsung lama, karena beberapa tahun setelah itu muncullah konsep-konsep belanja baru yang disebut "grosir" (kulakan).

'Kalau Anda ingin membuat Tuhan tersenyum, jelaskanlah rencana masa depanmu.'
-Woody Allen-

Tentu saja konsumen yang datang ke toko kulakan ini melakukan pembelanjaan dengan cara yang berbeda. Mereka harus membayar iuran tahunan dan mendaftar sebagai anggota.

> Kalau di pasar tradisional mereka bisa membeli eceran dalam ukuran kecil-kecil, sekarang mereka harus mem-beli dalam skala besar.

Kereta yang mereka tarik juga besar. Jarak antara rak pada setiap koridor juga sangat lebar. Barang-barang yang ditawarkan amat bervariasi, mulai dari kebutuh-

Sesuai dengan namanya, *hypermarket* adalah sebuah swalayan modern berkapasitas besar yang menawarkan komposisi barang-barang konsumsi secara lengkap. Konsep dasarnya adalah *large variety, big capacity, devalue for price. Hypermarket* mengejar skala ekonomis dengan pengelolaan yang efisien sehingga mampu menjual barang-barang berkualitas, dengan *size* lebih besar tetapi harga lebih murah.

an sehari-hari sampai elektronik, lemari es, dan perlengkapan kantor. Jadi bisa dibayangkan, konsumen yang berbelanja adalah pembeli bulanan (berbelanja sebulan sekali), adakalanya untuk keluarga besar atau bahkan untuk dijual kembali di warung-warung, atau mereka melakukan belanja berkelompok. Harganya memang miring, tetapi mereka harus membeli dalam partai besar. Kalau mereka tak punya kendaraan sendiri untuk membawa pulang, pasti tidak berbelanja di toko kulakan. Setidaknya Goro dan Makro mengisi segmen itu.

Sekarang persoalannya, bagaimana supermarket tradisional merespons proses evolusi ini.

Selain kulakan, *supermarket* tradisional juga tengah mengalami serangan dari *hypermarket.*

Bagan 2.1

Cara terbaik membantu pedagang kecil bukanlah dengan membunuh yang besar *(hypermarket),* tetapi bantulah mereka agar menjadi pedagang yang besar.

Dalam perjalanannya, *supermarket* tradisional di berbagai negara di dunia memang tengah mengalami kesulitan-kesulitan. Model bisnis *supermarket* tradisional menjadi tampak kurang fit bukan semata-mata karena lahirnya *hypermarket* dan kulakan, tetapi juga dengan munculnya "species" baru yang mempunyai konsep sedikit berbeda. Gambaran persaingan ini akan menjelaskan kepada kita bahwa proses ini bukanlah sebuah persaingan biasa, melainkan sebuah proses evolusi yang berlangsung di mana-mana.

Pada ketiga konsep retail tersebut, konsumen melakukan pilihan berdasarkan karakteristik kebutuhan, sehingga masing-masing bisa hidup berdampingan, sekaligus membatasi ruang gerak *traditional supermarket.*

> Kalau dahulu orang berbelanja mingguan (pada *supermarket),* lalu berbelanja bulanan (pada *hypermarket* dan kulakan/grosir), maka pertanyaannya adalah bagaimana kalau konsumen memerlukan kebutuhan-kebutuhan mendadak hanya satu atau dua item saja?

Tempat orang belanja mingguan, lokasi di tengah kota, harga per unit sedikit lebih mahal dari *hypermarket.*

Mungkin konsumen terlupa membeli sabun mandi atau sikat gigi. Mungkin seorang ibu rumah tangga memerlukan pembalut wanita. Haruskah ia pergi ke tempat yang jauh dari tempat tinggalnya hanya untuk membeli satu atau dua item itu saja ke *supermarket?*

Convenient store adalah toko swalayan yang tidak terlalu besar yang menyajikan barang-barang kebutuhan sehari-hari yang sering kali terlupa dibeli oleh konsumen pada saat belanja mingguan atau bulanan. Seven Eleven, seperti namanya dibuka pukul tujuh (sebelum jam *traditional supermarket* buka) dan tutup pukul sebelas malam (setelah jam *traditional supermarket* tutup).

Kalau toko swalayan ini dapat dikelola dengan baik, dan kalau kebutuhan mendadak itu dapat dideteksi dengan baik, *convenient store* dapat melengkapi kebutuhan belanja konsumen.

Jaringan toko ini dibuka di daerah-daerah yang relatif terletak lebih dekat dengan tempat konsumen tinggal atau berbelanja. Jaringan toko ini dibentuk setelah para pendirinya mempelajari apa saja kebutuhan konsumen pada saat "terdesak" atau "mendadak". Biasanya, pembelanjanya tidak terlalu banyak, belanjanya sedikit-sedikit, sehingga antrian tidak terlalu panjang dan cepat selesai. Namun pengunjungnya tidak pernah sepi.

Clubstore, seperti namanya, ditujukan kepada konsumen tertentu yang rela mendaftar dan menjadi anggota dengan memegang kartu keanggotaan tahunan. Biasanya konsumen memiliki minat untuk menjadi anggota bila terdapat kebutuhan yang tidak dapat dipenuhi oleh pasar swalayan. Selain nama "spesies", *Clubstore* adalah juga kebetulan dipakai sebagai nama sebuah toko yang menjajakan produk-produk (sebagian besar produk makanan *import).* Selain The Clubstore, Ranch Market juga masuk dalam kategori ini.

Specialty Store sebenarnya bukanlah "spesies" baru yang tumbuh belakang-an. *Specialty store* sudah mulai muncul sejak tahun 1980-an di Amerika Serikat. Jaringan ini cenderung tidak mengeksplor keanekaragaman produk, melainkan mengeksploitasi kedalaman pada satu kategori saja. Toko swalayan sepatu, buku,

Seseorang yang sedang berkemah melihat harimau, bukannya ia lari melainkan memakai sepatunya.Temannya berteriak dan marah-marah, "Mengapa kau tidak lari saja?" Ia menjawab,"Saya pakai sepatu biar bisa lari lebih kencang daripada kamu..."

elektronik, komputer, alat-alat dapur, bahan bangunan, *gardening*, obat-obatan dan suplemen kesehatan, sampai buah-buahan dan sayuran. Di Indonesia kita mengenal Gramedia dan Kinokuniya (buku), Ace Hardware (perabot rumah tangga), Toys R Us (mainan anak-anak), Electronic City *(Consumer Electronic)*, sampai toko swalayan buah-buahan Total.

Tekanan dari ketiga "species" baru itu, ditambah dengan pencabangan dari *supermarket* sendiri kepada *hypermarket* dan swalayan kulakan, telah cukup membuat ruang gerak *supermarket* di seluruh dun ia menjadi sempit dan bahkan mengalami tekanan "kepunahan".

> Inilah sebuah proses yang disebut Charles Darwin sebagai *natural selection* yang tidak dapat dihindari.

Para pengelola *supermarket* sendiri di seluruh dunia telah melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan eksistensinya dari kepunahan. Selain bertransformasi dengan memasuki bisnis *hypermarket* dan memperbaharui komposisi produk dan efisiensi, mereka juga melakukan upaya-upaya hukum untuk membatasi ruang gerak *hypermarket.* Celakanya upaya-upaya ini seringkali tidak mendapat dukungan dari konsumen karena pergeseran penghasilan telah mendorong pengetahuan konsumen tentang pilihan barang dan belanja menjadi lebih baik.

Trend-nya. di seluruh dunia adalah pilihan produk yang lebih luas, kualitas yang lebih baik, namun harga yang lebih murah. Bahkan pada saat bangsa-bangsa di seluruh dunia mengalami krisis ekonomi, tuntutan memperoleh produk yang demikian menjadi semakin kencang terdengar. Solusinya memang menjadi dilematis: antara solusi *defensive* dengan membentuk opini publik bahwa usaha-usaha besar *hypermarket* telah mematikan toko-toko kecil, dan memperoleh dukungan para politisi yang memerlukan *support* dari pemiliknya, atau solusi *offensive*, yaitu memperbaharui diri dan bertransformasi menjadi *hypermarket.*

> Yang menjadi pertanyaan adalah bagaimana dengan peran pasar tradisional?
> Benarkah ia akan mengalami kepunahan?

Logika awam, yang dibentuk oleh berbagai opini menunjukkan bahwa dengan munculnya aneka usaha modern, maka pasar traditional akan punah, dan pedagang-pedagang kecil akan kehilangan pelanggan karena kalah bersaing. Meski pendapat ini sangat masuk akal, fakta yang terjadi di lapangan berbeda dengan opini-opini tersebut.

SOLUSI DEFENSIF

SOLUSI OFENSI

Pasar Becek Itu Sudah Tidak Zaman Lagi

SEBAGIAN besar Anda barangkali pernah dibesarkan dalam suasana pasar becek. Yang saya maksud adalah pasar tradisional, atau pasar Inpres, tempat segala pedagang menjajakan barangnya. Terdiri dari los-los panjang yang hanya bagian tertentu diberi atap. Jalannya kecil, terbuka di bagian atas.

Di pasar itu Anda bisa menemui apa saja. Mulai dari ikan basah, ikan asin, sayuran dan buah-buahan, kelapa parut, makanan dan kue-kue, kopi teh, gula pasir, beras, panci-panci, barang-barang dari plastik, kain, baju, sepatu, jamu dan sebagainya. Pokoknya komplit, murah, ramai, dan tentu saja ... becek.

Maklum jalannya sempit, pedagang dan pengunjungnya padat. Sementara itu sistem penanganan limbahnya tidak memadai. Sehingga pedagang pun membuang limbah di depan dagangan mereka sendiri-sendiri: sayuran busuk, ampas kelapa, buangan air kelapa yang menghitam, bercampur dengan air ikan dan darah daging yang menetes di lantai.

Orang yang berbelanja kadang harus berdesak-desakan. Kadang berdiri, kadang berjongkok. Memilih barang, sekaligus menawar harganya. Kadang kita berpura-pura pergi karena merasa kemahalan, tapi setelah agak jauh dipanggil kembali dan harga disepakati.

Yang jualan tidak pakai seragam, bahkan pakaiannya pun agak lusuh dan berpeluh keringat. Hidup mereka serba pas-pas-an. Kita bukan membeli abon satu kilo, tetapi satu ons. Shampoo-nya bukan botolan, tetapi sachet. Minyak goreng bukan literan atau botolan, tetapi beli seberapa banyak uang yang kita punya. Bisa Rp100,-, Rpl.000,-, atau Rp. 2.500,-. Penjual lalu menakar minyak memakai canting-canting kecil dan memasukkan ke botol sirup yang kita bawa. Buah-buahan kita beli dengan harga satuan, bukan kiloan.

Pada tahun 1970-an sampai awal tahun 1980-an, praktis sebagian besar masyarakat Indonesia berbelanja di pasar seperti ini. Sebuah pasar yang ramai, baunya campur aduk dan beceknya bukan kepalang. Ketika era *supermarket,* dan belakangan *hypermarket* berkembang, muncullah polarisasi. Mereka yang tadinya berbelanja di pasar tradisional dengan membawa mobil mulai beralih ke *supermarket.*

Apakah yang harus kita lakukan?

Melarang *supermarket* sama sekali tidak beroperasi,atau memperbaharui pasar tradisional? Para politisi tentu memerlukan suara dari *voters* mereka. Tetapi argumentasi mereka sungguh menarik: Pasar Swalayan harus dibatasi, dilarang mendekat pasar-pasar tradisional. Mereka lupa, ada ribuan atau bahkan jutaan konsumen yang sudah membutuhkan suasana belanja yang menyenangkan dan nyaman. Mereka ini juga rakyat, juga punya hak suara. Padahal, wakil rakyat dan keluarganya di mana-mana juga sudah berbelanja di *supermarket* dan *hypermarket.*

Sarana pasar tradisional yang becek

Pasar becek, kotor, sistem pembuangan sampah tidak beres

Sarana pasar produk pertanian di negara tetangga

Pemakaian mesin yang optimal di luar negeri

Lebih tertata dan terencana

Aktivitas Pasar Induk Tanah Tinggi Tangerang
(Lebih tertata, bersih, dan efisien)

Volume transaksi perdagangan produk pertanian di pasar 'Tanah Tinggi' adalah sekitar 1.200 ton/hari

Alih-alih mendorong standar pengelolaan yang tinggi, politisi justru mendorong agar pasar tradisional tetap becek.

Tanpa peremajaan pasar, bagaimana nasib para pedagang kecil?

Diam-diam sekelompok orang yang tergabung dalam Paramita Group mulai tertarik dalam proses peremajaan pasartradisional. Saya sempat menyaksikan presentasi kelompok ini dalam suatu kesempatan di depan Mentri Perdagangan RI. Konsepnya adalah pasar induk yang terintegrasi. Menurut cara kerjanya, pasar tradisional bisa terus hidup kalau jaringan distribusi barang-barang pertanian bisa diperbaiki efisiensinya.

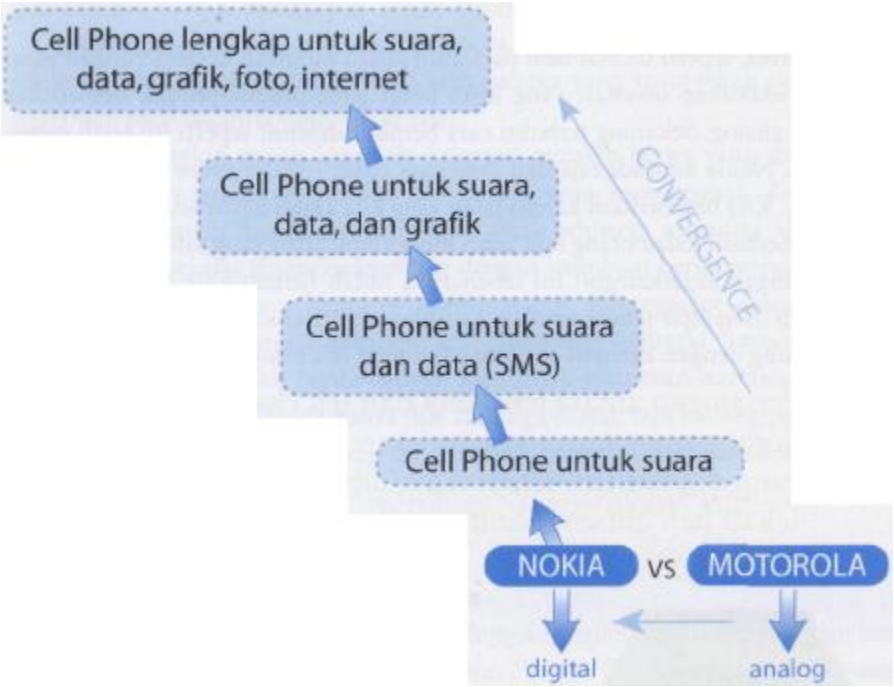
Salah satunya adalah dengan memberi ruang agar para kelompok tani bisa langsung menjual hasil pertaniannya di pasar induk tanpa melalui tengkulak atau para pengumpul. Dengan sistem yang lebih baik, group ini lalu membangun pasar induk yang relatif bersih, lebih modern dan terencana dengan baik. Gambar-gambar di box ini menunjukkan dua pasar induk yang sudah jauh lebih modern: Pasar Tanah Tinggi di Tangerang dan Pasar 16 Ilir Palembang.

Sumber dan foto-foto: Paramita Group, disampaikan dalam Acara Diskusi pada Raker Departemen Perdagangan RI, 7 Desember 2005

• • • Kompetisi Antarspesies, Melahirkan Spesies Baru?

Charles Darwin menemukan, persaingan antarindividu dapat menimbulkan efek seleksi alamiah. Makhluk hidup dapat menjadi lebih kreatif dengan memperbaharui DNA-nya masing-masing dan berevolusi merenovasi diri *(gradual change).*

Bukan kematian yang harusnya kita tangisi, tetapi adalah makhluk baru yang menggantikan kita. Pasar tidak punya hati, mereka hanya mencari dan mencari...



Bagan 2.2

Di lain pihak, Charles Darwin juga memprediksi persaingan antara spesies akan menimbulkan dampak munculnya spesies-spesies baru.

> Dalam dunia bisnis dan kehidupan riil, analog dengan "spesies", muncul kategori-kategori baru melalui me-kanisme pencabangan.

'Ada dua kemungkinan alasan bagi manusia untuk berubah. Mereka melihat cahaya atau mereka kepanasan.'

Seperti pada Bagan 2.2 di atas, persaingan antarkategori pasar tradisional dengan kategori pasar swalayan telah memunculkan kategori - kategori baru seperti *hypermarket,* kulakan, *clubstore, convenient store,* dan *specialty store.*

Mekanisme pencabangan ini patut dipahami oleh kita semua agar kita tidak terperangkap dalam pola pikir tradisional, seakan-akan sesuatu yang *tidak fair* telah terjadi menimpa kita sehingga kita cenderung menyangkal adanya realita baru dan bertindak defensif. Pada kasus-kasus lainnya ditemui persoalan-persoalan serupa. Lebih dari sepuluh tahun yang lalu misalnya, Motorola secara defensif menolak mengakui eksistensi pendatang baru pembuat telepon selular, Nokia. Motorola saat itu tengah asyik mengklaim dirinya sebagai pelopor dengan teknologi analog. Nokia memang sejak awal sudah mencengkram bendera transformasi dari usaha kehutanan dan sepatu boots menjadi *cellular phone.* Dan Nokia pun mem-

Pada setiap proses evolusi, manusia yang pernah membuat masa kejayaan, selalu akan menyangkal adanya realita-realita baru yang bertentangan dengan "belief-nya.

posisikan dirinya sebagai *fashion phone.* Maka sejak awal Nokia mengeksploitasi desain, kemasan, dan fitur.

Ketika pasar mulai merespons kehadiran Nokia dan ketika Nokia mulai menjelajah teknologi digital.

> Motorola menyangkal bahwa teknologi digital akan menjadi penghalang bagi masa depannya..

Motorola, seperti dicatat oleh para ahli, justru melawan kecenderungan pasar dengan melakukan investasi yang lebih besar pada produk-produk berbasiskan teknologi analog. Sekarang terbukti cara berpikir defensif seperti itu telah mengakibatkan Nokia menjadi raja dan penguasa pasar *cellular phone* yang tidak tergoyahkan. Kita bisa berhasil karena jalan yang kita ambil benar adanya, tetapi kita juga bisa berhasil kalau orang lain telah mengambil jalan yang salah.

Persaingan antarkategori ini sebenarnya sudah berlangsung bertahun-tahun dan terjadi di hampir semua produk. Ensiklopedi Britanica dan Americana misalnya, bersaing dengan kategori ensiklopedi digital Microsoft (Encarta).

> Persaingan antara teh celup dan teh ekstrak telah mendorong munculnya kategori-kategori minuman baru yang disebut teh, tetapi tidak dibuat dari daun teh sama sekali (teh ginseng, cammomile, chrysanteum, dan sebagainya).

Bagan 2.3

Kecemasan adalah keyakinan dalam bentuk negatif, kepercayaan dalam bentuk ketidaknyamanan, jaminan adanya bencana, dan percaya akan dikalahkan. Kecemasan adalah magnet yang membentuk medan daya negatif.

-William Ward -

• • • DNA Baru untuk Menciptakan Produk-produk Baru

Pertanyaan yang masih tersisa adalah, mengapa pelaku-pelaku lama sulit keluar dari tradisi? Mengapa mereka terus menerus melakukan upaya-upaya defensif dan tidak berhasil mengeksplorasi kebutuhan-kebutuhan baru?

Kita memang perlu bertanya, siapakah mereka yang telah menciptakan kategori-kategori baru di pasar?

Jawabannya bisa Jadi cukup mengejutkan. Ternyata kategori-kategori baru itu selalu saja diciptakan dan digulirkan oleh mereka yang sama sekali tidak berpengalaman pada industri yang sudah ada.

Anda mungkin masih ingat era kejayaan majalah berita yang dibawa oleh "the legend" majalah *Tempo.* Tak ada orang yang menyangkal, *Tempo* telah membangun sistem dan tradisi yang baik sekali sehingga memiliki SDM andal yang mampu bekerja secara independen dengan membuat berita mingguan yang khas, tajam, dan bergaya "features" (cerita-berita). Keunggulan *Tempo* ternyata mengundang kecemburuan, sekaligus keinginan bagi berbagai "investor" untuk memasuki pasar majalah berita dengan membajak wartawan-wartawan majalah *Tempo.* Kadang yang dibajak hanya dua atau tiga orang, tapi kadang pembajakan mencapai puluhan orang, lengkap dengan tim pemasaran dan produksinya.

> Sekilas Anda akan menduga, *Tempo* akan "guncang". Tetapi berhasilkah mereka "mengguncang" *Tempo* dan mendulang keunggulan?

Pada tahun 1980-an, rombongan-rombongan "bedol desa" *Tempo* itu pun bermunculan. Mulai dari majalah *Editor, Gatra, Prospek, Tajuk,* sampai majalah-majalah berita yang tidak begitu besar lainnya. Diperkirakan ada lebih dari sepuluh majalah berita "cloning" seperti ini. Kenyataan di lapangan menunjukkan, "cloning" DNA yang demikian belum bisa menghasilkan produk dengan keunggulan yang sama. Hampir semua majalah hasil *cloning* dengan menggunakan SDM yang sudah "berpengalaman" itu ternyata mengalami kesulitan hidup, dan praktis hanya tinggal *Gatra* yang masih bertahan. Itupun karena *Gatra* cerdik membangun DNA baru yang agak berbeda.

Siapa pun yang gagal membangunnya, hanya akan mengalami seleksi alamiah dan menjadikan produknya sekadar sebagai komoditi. Konsumen membelinya sekadar untuk mengambil/menikmati fungsinya dengan harga yang murah.

PERSAINGAN DEFENSIF DIFERENSIASI KETERAMPILAN

KEUNGGULAN PENGALAMAN SELEKSI ALAMIAH DNA BARU

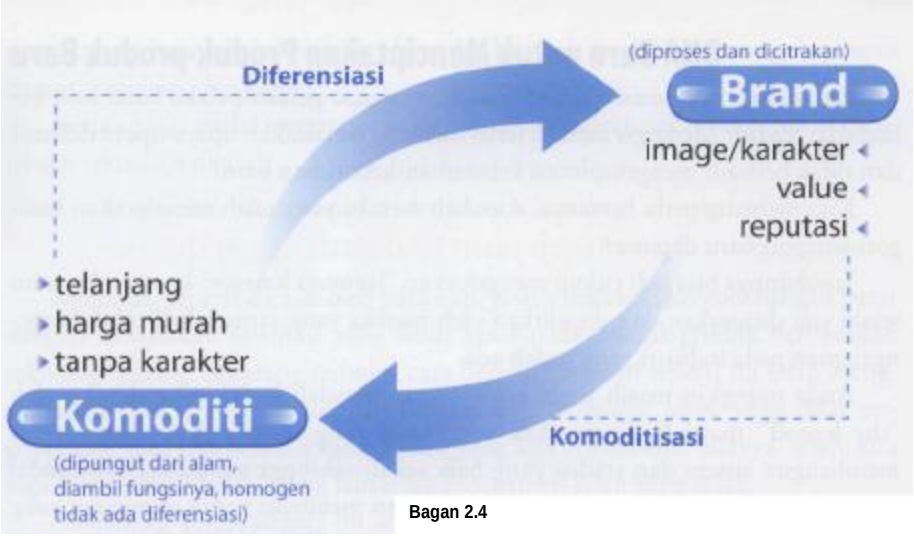
Hati-hati dengan pengalaman, sebab ia bisa menghalangi imajinasimu.

Pelajaran penting dari upaya cloning adalah, Anda tidak cukup mengkopi keberhasilan dengan mengambil DNA yang sama. Inti sebuah persaingan pada dasarnya adalah menciptakan sebuah diferensiasi (pembedaan). DNA keterampilan dan keunggulan harus merupakan sebuah penggalian original, dengan mengawinkan benih-benih baru yang **unggul.**

Komoditi adalah sebu-tan bagi produk ho-mogen yang dipungut dari alam, tanpa merek, berharga murah dan cenderung berfluktuasi (tergantung Permintaan dan penawaran)

Di negeri yang kaya ini

kita miskin, karena senang yang murah-murah dan sudah merasa puas dengan komoditi.



Bagan 2.4

Lantas siapakah pencipta gagasan-gagasan baru itu?

Anda mungkin pernah mendengar cerita dari seorang kolumnis besar yang diangkat menjadi seorang pemimpin redaksi atau seorang pengusaha yang tidak pernah menerbangkan pesawat diminta menjadi CEO sebuah perusahaan penerbangan. Apa yang mereka alami saat bergabung di sana?

PENOLAKAN

'Hidup artinya berubah, berubah artinya menjadi dewasa, yang artinya membentuk diri tiada akhir.'

- Henry Bergson -

Benar! Mereka Umumnya mengalami penolakan-penolakan yang sangat serius dari tokoh-tokoh kunci di dalam masing-masing perusahaan. Sang kolumnis dimusuhi oleh para wartawan senior yang mengancam akan keluar, dan si Pengusaha diboikot oleh para awak di perusahaan penerbangan (pilot dan co-pilot). Mereka semua meragukan kemampuan "orang-orang baru" ini.

> "Mereka tidak punya darah biru seperti kita. DNA kita berbeda!" ujar para pemboikot.

Sang Kolumnis dikata-katai para wartawan, "Tahu apa Anda tentang proses produksi di surat kabar? Nol!" Si kolumnis hanya bisa berkata dingin.

> "Betul saya tak pernah Jadi wartawan, tapi sebagai seorang kolumnis, saya tahu persis bagaimana impak sebuah tulisan bagi pembaca. Dan Anda yang sehari-hari hanya berada di dalam, mungkin tidak tahu persis apa yang dipikirkan oleh pembaca Anda!"

Sementara itu si pengusaha yang menjadi CEO di perusahaan penerbangan juga dikata-katai. "Di sini, kami, pilotlah yang menentukan. Tahu apa Anda untuk menerbangkan pesawat terbang," ujar mereka. Ia pun hanya menjawab dingin.

"Saya memang tidak pernah menerbangkan pesawat seperti Anda sekalian. Tetapi Setidaknya saya punya pengalaman yang tidak pernah Anda miliki, yaitu menjadi penumpang. Sebagai penumpang saya tahu persis bagaimana memenuhi keinginan mereka. "

Kedua orang yang datang tanpa "pengalaman" itu ternyata mampu menciptakan masa depan yang baru bagi perusahaan-perusahaan tadi.

Pada dasarnya pembaharuan tidak mungkin dilakukan oleh orang-orang yang dibesarkan dalam alam yang sama. Di mana-mana pembaharuan diciptakan oleh orang-orang yang justru "tidak berpengalaman" pada industri sejenis. Sementara itu "orang-orang yang berpengalaman" akan cenderung melihat dengan kacamata yang sama dari pengalamannya sendiri. Maka tak heran bila Al dan Laura Ries mengatakan *"Big corporations tend to think the way they are."* Sementara itu para wirausahawan yang belum terkontaminasi *"Tend to think the way they could be."* Mereka mencari hal-hal yang tidak biasa, dan menolak alasan-alasan penolakan dari orang-orang yang biasa mengulang pengalamannya sendiri. Mereka percaya apa yang tidak mungkin bagi orang lain, bisa saja memungkinkan di sini.

DNA yang dimiliki setiap orang menentukan apa yang mereka pikirkan. Orang-orang yang kode-kode DNA-nya telah terbentuk seragam satu sama lain cenderung akan berpikiran sama. Dan yang lebih mengkhawatirkan,

pengalaman mereka telah membentuk DNA yang baku, yang mengakibatkan cara berpikirnya cenderung dogmatis, tidak terbuka.

Perkawinan pemikiran dari saudara sedarah akan menghasilkan karya-karya, produk-produk dan pelayanan yang tidak sempurna (cacat). Inilah yang disebut *incest.*

Sementara orang-orang baru, yang datang dengan pikiran terbuka, masih memberi ruang untuk mengalami proses pembentukan.

DNA mereka masih belum terkontaminasi dan siap menerima realita-realita baru.

PARA WIRAUSAHAWAN YANG BELUM TERKONTAMINASI PERCAYA APA YANG TIDAK MUNGKIN BAGI ORANG LAIN, BISA SAJA MEMUNGKINKAN DI SINI.

'Orang yang ketakutan memasang pintu berlapis-lapis. Ketika yang ditakuti tidak terbukti ada, mereka sudah terkurung oleh ulahnya sendiri.'

Otak orang-orang yang masih perawan memiliki lebih banyak pertanyaan daripada jawaban. Mereka mengawinkan apa yang dilihat dengan pengalaman-pengalaman lain dari luar industri. Dan setiap jawaban dari orang-orang "berpengalaman" dirasa aneh. Maka merekapun mencari jawaban dari pikirannya sendiri yang belum terkontaminasi. Akibatnya cara berpikirnya menjadi tampak aneh. Tapi itulah esensi dari permulaan sebuah pembaharuan. Dimulai dari Pertanyaan-pertanyaan yang kita sebut "awareness dilemma" (lihat bab 10).

Pada masanya mereka akan menjadi pencetus dan penemu kategori-kategori baru. Inilah yang disebut ekonom Schumpeter sebagai kaum kreatif yang menghancurkan penguasa-penguasa lama *(creative destruction).*

'Otak kita bekerja seperti parasut, ia akan bermanfaat kalau terbuka.'

Kakak beradik Wright (Orville dan Wilbur) yang berhasil menerbangkan pesawat terbang pertama kali (17 Desember 1903) bukanlah orang sekolahan yang belajar dalam bidang teknik penerbangan. Ayahnya malah seorang pendeta yang pernah berdebat dengan orang Harvard bahwa mustahil manusia bisa menerbangkan pesawat terbang (baginya hanya Malaikat dan burung-burung di udaralah yang bisa terbang).

Herb Kelleher yang memimpin *Southwest Airlines* dan memperbaharui cara bersaing dalam dunia usaha penerbangan dengan konsep *Low Cost Carrier* juga bukanlah berasal dari dunia *airlines.* Ia cuma seorang *lawyer* yang ceria dan selalu bekerja sepenuh hati. Yang berhasil membuat mesin penghancur sampah yang bagus dan hemat bukanlah para insinyur mesin atau pertanian, melainkan seorang sarjana ekonomi yang senang pertanian dari CV Mitran.

Mereka cepat sekali menjadi layu diserang oleh "para penjaga pusaka literatur" yang melihat dari dataran teori yang sudah ada.

Logika yang sama sangat mungkin terjadi di sini dalam mengelola pemerintahan. Murid-murid dan para penerus Soeharto tidak akan memperbaharui tata cara pengelolaan negara dan kabinet. Mereka akan memimpin seperti Soeharto memimpin.

Di mana-mana di dunia ini para murid cenderung patuh pada gurunya dan tak berani keluar dari jalur yang sudah dibentuk. Tetapi suatu ketika akan muncul seorang murid yang memandang dari luar "circle" yang berani melawan dan tidak larut dengan kawan-kawannya.

> Ia bisa saja dimusuhi dan dianggap "pembangkang" yang harus disingkirkan, tetapi sesungguhnya ia hanyalah seorang *change maker* belaka.

• • • Tantangan bagi Ilmu-ilmu Tradisional

Tahukah Anda bagaimana sebagian besar ilmu pengetahuan dikembangkan?

Benar ilmu pengetahuan berjalan di atas landasannya sendiri yang disebut metodologi. Tujuh tahun saya memimpin program doktor di UI jarang sekali saya temui seseorang yang berani tampil dengan gagasan brilian yang berbeda dari para pendahulunya. Dan kalaupun ada, Umumnya mereka cepat sekali mengurungkan niatnya.

Para penguji "pedalaman" punya tradisi pemikiran yang sudah dibentuk dari literatur ke literatur dan para penerus harus tunduk pada peta yang sudah dibentuk. Maka setiap orang baru dibabtis setelah memberi tambahan satu jalan seta-pak di samping atau di depan jalan-jalan setapak lain yang sudah lebih dulu ada.

Dengan cara berpikir yang demikian sulit bagi kita melahirkan pemikir-pemikir besar. Siapa yang keluar siap-siap diterkam dan gagal di tengah jalan. Sungguh memprihatinkan. Sejak saya membuat disertasi sampai saya menjadi promotor para kandidat doktor, hampir semua orang selalu bertanya tentang hal yang sama.

"Anda pakai teori apa?"

"Bagaimana metodenya," dan seterusnya.

Ini saja sebenarnya sudah mampu menjelaskan mengapa manusia menjadi *status quo* dan terlalu mempercayai jalan-jalan yang telah dibuat oleh para pendahulunya tanpa banyak bertanya.

Seorang penemu bukanlah pemburu, melainkan petani. Ia tidak bisa menghasilkan sesuatu seketika tetapi tetap harus menanam dan memeliharanya.

OPERASI BLUE BABY

SEBUAH kejadian menakjubkan pernah terjadi pada tahun 1944 di John Hopkins University. Kisah berikut ini sungguh pernah terjadi dan ceritanya dapat dilihat pada film "Something the Lord Made" yang disiarkan oleh jaringan televisi HBO.

Film ini mengisahkan perjalanan Dr. Alfred Blalock yang selalu bertanya apakah benar seorang anak yang menderita penyakit jantung bawaan dari lahir tak dapat disembuhkan. Penyakit itu dikenal dengan sebutan "Blue Baby" yang biasanya diderita anak-anak dengan kelainan jantung sedemikian rupa sehingga kesulitan memperoleh oksigen dari paru-paru. Akibatnya, selain kekurangan oksigen, kulit muka mereka menjadi biru.

Dr. Alfred Blalock

Dr. Hellen Taussig

Dr. Blalock, seorang dokter spesialis bedah, memutuskan untuk melakukan operasi dan membedahnya bersama-sama dengan Dr. Hellen Taussig, seorang *cardiologist.* Tetapi tatkala ia mempelajarinya, rumor pun beredar. Rumor itu cukup menakutkan, "seorang dokter melakukan perlawanan pada Tuhan."

Bukannya apa-apa, pada masa itu pengaruh gereja masih sangat dominan. Bagi para pemimpin

gereja, jantung adalah rumah Tuhan. Nyawa manusia terletak di jantung. Jadi menyentuhnya saja tidak boleh. Ia didatangi para pendeta yang menghimbau agar mengurungkan niat untuk membedahnya. Mereka mencoba menghalangi rencana itu.

Pengetahuan dan pendidikan pada dasarnya bukan sekadar alat untuk adu kepintaran, melainkan alat untuk membebaskan manusia dari belenggu-belenggu, mitos dan rasa takut yang berlebihan. Selama manusia enggan mencoba dan belum berhasil menembusnya maka segala sesuatu tetap menjadi misteri dan manusia hanya mempercayai mitos-mitos tanpa mengembangkan akal sehatnya.

Bahkan dalam kasus pembedahan jantung, banyak dokter hebat saat itu yang meragukan kemampuan Dr. Blalock. Apalagi pada saat eksperimen dilakukan pada seekor anjing, operasi yang diduga berhasil ternyata mengakibatkan pendarahan dan kematian.

Selain dibantu Dr. Helen Taussig, Dr. Blalock saat itu juga dibantu seorang asisten keturunan warga kulit hitam, Vivian Thomas. Bagi masyarakat Amerika saat itu, orang kulit hitam masih dianggap bodoh dan tak boleh menikmati fasilitas yang sama dengan warga kulit putih. Mereka masih terbelenggu oleh tradisi segregasi.

Jadi manakala operasi gagal, semua orang berpikir itulah kehendakTuhan. Operasi membedah jantung tidak dikehendaki Allah. Tetapi Dr. Blalock tidak putus asa. Pada eksperimen kedua operasi berjalan sukses. Maka Dr. Blalock pun memberanikan diri membedah jantung anak-anak. Sebagai dokter ia sudah tak tahan lagi melihat penderitaan makhluk-makhluk kecil yang tak berdaya yang mati tidak, tapi hidup pun sulit.

Berkat usahanya, sekarang manusia di seluruh dunia sudah boleh menjalani operasi jantung. Dari sinilah kemudian muncul teknik-teknik lain seperti CPR *(Cardiopulmonari resusation), cardiac catheterization, balloon angioplasty,* serta teknik-teknik terapi gen untuk mengatasi *Marfan's syndrome* karena kelainan genetika. Diperkirakan pada tahun 2007 saja lebih dari 10 juta orang menjalani operasi jantung di seluruh dunia.

Berkat kegigihannya, Dr. Blalock menerima sejumlah penghargaan, dan foto wajahnya dapat dilihat pada lobi rumah sakit The John Hopkins di Amerika Serikat.

Hampir dalam setiap peristiwa pembaharuan selalu saja ditemui hal-hal berikut ini:

- Ada seseorang yang merasa bisa dan mau melakukannya.
- Kalau ia memperjuangkan apa yang ia pikirkan dan bekerja sepenuh hati, maka ia akan memperoleh hasil luar biasa yang tidak diduga banyak orang.
- Tetapi orang-orang di sekitarnya tidak mempercayainya, sampai ia menunjukkan bukti-bukti keberhasilan dan memberi manfaat.
- Di antara para penonton terdapat dua kubu: penentang (termasuk pesaing dan mereka yang takut tak terlihat pintar) dan pendukung yang berpikir terbuka terhadap hal-hal baru.
- Para pendukung berdoa agar Anda berhasil, sementara para penentang berdoa agar rencana Anda digagalkan dan karier Anda habis sekarang juga.
- Pembaharuan baru bisa berjalan kalau Tuhan menghendaki, dan manusia-manusia lainnya memberi jalan. Jalan itu berada di tangan para pemegang kekuasaan: Presiden, Menteri-menteri, Jaksa Agung, Mahkamah Agung, Pak/Bu Rek-tor, Pemegang Saham, Komisaris, CEO, Kepala Polisi, dan sebagainya. Mereka semua punya pilihan, mendengarkan teman-teman mereka yang kepentingannya terusik dan cemburu atau membiarkan seseorang menemukan jalan pembaharuan. Mendengarkan para "penjaga pusaka" atau para penjelajah alam.
- Sebelum sebuah pembaharuan berhasil dilakukan, hampir semua orang

'Hidup paling berat saat kita tidak memiliki beban apa-apa yangperlu kita panggul'

- Paul C. Mason -

hanya menggunakan cara lama. Setelah pembaharuan berhasil, kekuasaan berada di tangan Anda dan semua orang mendengarkan Anda.

• Pembaharuan membutuhkan waktu, tidak diterima dalam seketika. Tetapi manakala hal itu terjadi, akan ada orang-orang yang terinspirasi untuk mengikuti jejak Anda.

• Pembaruan dan para pendukung pembaharuan mempunyai kadar *Change DNA* yang tidak sama dengan kadar *Change DNA* mereka yang menentang dan menghalangi. Kata-kata yang mereka ucapkan mencerminkan *Change DNA* mereka masing-masing.

'Kebanyakan orang tidak lagi berharap menjadi yang terbaik. Mereka hanya menghindar dari hal-hal buruk yang mungkin terjadi.'
- Ed Howe -

Kisah Ruben Gonzalez
Peraih Medali Emas Olimpiade

OLIMPIADE selalu ditandai dengan tangis dan tawa. Kisah yang dialami Ruben Gonzalez berikut ini mungkin mewakili dikotomi tangis dan tawa itu. Sebuah upaya pembaharuan yang segala awalnya selalu sulit.

Sejak di sekolah dasar, Ruben Gonzalez sudah bercita-cita pergi ke Olimpiade. Tetapi cita-cita itu baru menggerakkan jiwanya setelah ia menyaksikan Scott Hamilton di televisi, berjaya dalam Olimpiade musim dingin di Sarajevo 1984. Sambil tersenyum ia berbicara dengan hatinya sendiri. "Kalau orang sekecil dia saja bisa menjadi pemenang, maka saya pun bisa."

Ia pun segera berlatih dan mempelajari bermacam-macam jenis olah raga yang dipertandingkan di Olimpiade dari berbagai sumber di perpustakaan. Ia memang bukan seorang atlet, tetapi ia sadar bahwa dirinya memiliki suatu kekuatan, yaitu tahan menghadapi segala tekanan, pantang menyerah, dan konsisten.

Di sekolah ia mendapat julukan *bulldog,* yang artinya tidak mudah menyerah. Oleh karena itu ia pun mempelajari apa saja olahraga yang sulit, yang mudah membuat orang menyerah. Pikirannya dibuka lebar-lebar. Akhirnya ia menemukan : Luge, sejenis olah raga es yang sangat berbahaya.

Mengapa Ruben mengambil jenis olah raga ini? "Karena olah raga ini sulit. Sembilan dari sepuluh orang yang datang berlatih pasti berhenti di tengah jalan".

Ia pun segera menuju tempat yang disebutkan buku, Lake Placid di New York. Telepon yang dihubungi segera menja-

Beberapa orang hanya melihat masa lalu saya yang bodoh. Mereka tidak memperhitungkan berapa pahit dan beratnya upaya yang telah saya lakukan untuk sampai disini. Mereka keliru... Saya sudah berubah dan mereka masih melihat saya yang dulu.

wab. Ia menyebutkan dirinya seorang atlet dari Houston, Texas dan bertanya apa ia bisa belajar. Yang menerima telepon menjawab, "OK, berapa usiamu saat ini?". "Saya duapuluh satu," ujarnya dalam sebuah wawancara di majalah *Sport Illustrated.* "Wan, kamu sudah terlalu tua, kamu sudah terlambat lebih dari sepuluh tahun untuk belajar Luge. Kami melatih mereka dari usia di bawah sepuluh tahun". Orang itu menolaknya dengan nada sinis.

Tetapi Ruben terus menggalinya dan ia menyebutkan dirinya dari Argentina. Orang itu terkejut dan mau menerima karena Luge akan dapat dipermainkan lagi di arena Olimpiade kalau jumlah negara peserta mencukupi untuk berkompetisi.

Ruben pun berangkat. Namun sebelumnya ia menerima sebuah pesan. Ada 2 hal yang harus ia ketahui.

Pertama, kalau ia mau belajar dan mau ikut olimpiade empat tahun ke depan maka hidupnya akan dipenuhi berbagai kesulitan.

Kedua, bersiap-siap menghadapi dokter bedah karena tulangnya akan patah beberapa kali. Sembilan dari sepuluh atlet yang mengundurkan diri mengalami patah tulang lebih dari sekali.

Ruben mengangguk-anggukkan kepalanya. Hari pertama di Lake Placid yang dingin Ruben sudah digabungkan dengan empat belas atlet lain yang belajar dari kecil. Terbanting-banting dari hari pertama membuatnya hampir putus asa. Ia menangis berkali-kali, tulang dan dagingnya remuk. Semua orang memandangnya sinis dan menertawakan seakan-akan mereka ingin mengatakan 'You *are too old to learn. You guy from Latin America can not do this",* dan seterusnya.

Sebulan setelah itu ia juga nyaris berhenti. Tetapi temannya, seorang atlet di kota lain menyuruhnya pergi ke depan cermin dan melihat dirinya sendiri di sana. Teman itu meneguhkan Ruben. Ia terus berlatih sampai akhirnya ia sendiri berujar;

"Tak peduli betapa sulitnya, tak peduli bagaimana hasilnya, saya harus terus melakukannya."

Berulang-ulang kalimat itu ia ucapkan sampai ia merasa terbiasa dan mulai bisa mengendalikan. Ruben berhasil melewati latihan di musim panas. Sementara empat belas atlet yang sudah belajar lebih dahulu berguguran satu demi satu.Tulang-tulang mereka patah dan kalau bukan orang tuanya, mereka sendiri sudah menyerah.

Ketika orang-orang mengetahui putra Argentina berlaga, mereka juga mengejek. Semua orang tak yakin olahraga berat ini dapat ia kuasai.

Berkat kerja keras, ketekunan, dan kegigihan, Ruben Gonzalez, pada tahun 1988 melangkah gagah menerima medali emas pada olimpiade musim dingin di Calgary. Ia bahkan masih menjadi pemenang dalam tiga olimpiade berikutnya; Albertville 1992 dan Salt Lake City 2002, dan Torino Winter Olimpics 2006.

Kegigihannya menimbulkan semangat dimana-mana dan sejak itu, mitos bahwa olahraga berat ini hanya bisa dimainkan oleh mereka yang dibesarkan di daerah bersalju sejak kanak-kanak, pupus sudah. Olahraga itu mulai dikenal di banyak negara tanpa salju. Anda pun bisa melakukannya, kalau DNA perubahan Anda cukup dominan.

'Tidak ada komunitas yang melewati persaingan untuk memperoleh identitasnya.'
- Goenawan Mohammad -

'Kehebatan seseorang tidak dapat diukur dari apa yang ia pikirkan atau apa yang diperolehnya di bangku sekolah. Kehebatan itu tercermin dari apa yang diperbuat dan ujiannya ada di pasar.'

• • • Tantangan bagi Ilmu Pemasaran Tradisional

Pemasaran tradisional menekankan berapa pentingnya memahami *needs* dan *wants* konsumen.

Dengan bekal pengetahuan itu, maka mulailah dilakukan eksplorasi-eksplorasi. Kalau sebuah produk pintunya kurang bagus, maka pintu akan dibetulkan. Kalau rodanya kurang besar, jendela kurang menarik, lampu kurang terang, *size* kurang lebar dan seterusnya, maka dilakukanlah perbaikan-perbaikan. Maka setiap hari kita saksikan puluhan inovasi dan mobil-mobil yang beredar lebih besar, lebih ekonomis, lebih lincah, dan seterusnya.

Pemasaran tradisional juga memandang penting *market research.* Segala sesuatu dikembangkan berdasarkan *market research.* Bank-bank atau lembaga-lembaga pemberi pinzaman untuk permodalan, juga mengandalkan *market research.*

Dengan bekal alat ini, dunia menjadi berkembang. Tetapi perkembangannya masih bersifat linear atau bertahap.

Pemasaran yang mengacu pada buku teks dengan Pendekatan scientific dan cara-cara yang rasional. Jangan lupa, "Market is a blend of art and science."

Lantas siapakah yang benar-benar memperbaharui dunia ini?

Benar! *Entrepreneur* dan orang-orang yang tidak berpengalaman sekalilah. Seperti pada penjelasan di muka tadi, Anda sekarang mulai menemukan alasan mengapa tantangan bagi para pembaharu tidak mudah. Sudah dimusuhi oleh orang-orang lama, kini investor dan dunia perbankan pun menolak membiayai mereka.

Mengapa?
Sebab *market research* belum bisa menemukan jawaban apakah pasar benar-benar menginginkan produk baru itu. Lihatlah apa yang dialami Xerox berikut ini.

'Buka pintu hati dan pikiranmu, maka cahaya akan masuk.'

XEROX - Diramalkan Pasarnya Tidak Ada

PADA waktu Xerox menemukan alat untuk membuat foto kopi, dunia seharus-nya bersorak. Tetapi benarkah demikian? Xerox hanyalah seorang inventor belaka. Ia menemukan alat, dan alat itu memerlukan *entrepreneur* supaya bisa benar-benar dikomersialkan.

Xerox pun mengunjungi bank. Bank-bank menolak membiayai. Akhirnya ia bertemu dengan seseorang yang memiliki visi yang baik. Ia pun menugaskan sebuah lembaga yang sangat bergengsi saat itu untuk membuat *feasibility study.* Sayang, di tahun 1960-an itu, *market research* yang dibuat sangat ilmiah memberi jawaban yang sinis: Sampai akhir tahun 2000, diduga pasarnya takakan lebih dari 100 unit. Xerox hampir putus asa.

Pembaharuan tidak ada hubungannya sama sekali dengan usia seseorang. Saya sering bertemu orang-orang tua yang inovatif dan mendukung perubahan, tapi tidak sedikit pula kaum muda yang menutup diri, dan selalu mengacu ke "zaman dahulu".

Ia pun berhenti menghubungi bank, dan memulai usahanya dari kecil. Rumahnya dijual dan ia mulai melakukan produksi. Dari mesin sederhana, ia terus melakukan perbaikan-perbaikan. Dan sekarang Anda lihat sendiri, Xerox menguasai pasar.

Anda mungkin masih ingat iklannya yang populer di tahun 1980-an di Amerika Serikat. Xerox mengatakan: *You Cannot Xerox a Xerox on A Xerox?*

Mengapa Xerox mengatakan demikian?

Karena Xerox adalah pelopor. Bahkan pasar saja tak punya nama lain selain nama merek ini. Pasar tak mengetahui apa nama barangnya (mesin foto kopi), dan apa kata kerjanya (mengkopi).

Di Amerika Serikat, Xerox sangat diandalkan, dan seseorang yang mau mengkopi sesuatu selalu mengatakan akan menxerox. Xerox akhirnya mengatakan:

You can make a copy using a Xerox copy machine. Xerox is a brand name of the machine.

Traditional research memang hanya bisa menjawab kebutuhan-kebutuhan yang kasat mata. Kebutuhan-kebutuhan yang riil, yaitu di sini *(here)* dan sekarang *(now).* Tentu saja produk-produk baru selalu akan tak kelihatan. Permintaannya sangat laten, dan orang baru merasa memerlukannya bilamana produk itu sudah dipakai oleh orang lain.

Anda akan mengalami masalah bilamana orang lain bisa bekerja lebih cepat dari Anda. Anda baru merasa perlu *cellulerphone* setelah Anda melihat teman-teman Anda menggunakannya dan mereka mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dan lebih cepat. Anda baru merasa butuh ketika teman-teman Anda menanyakan nomor *mobile phone* Anda dan bermaksud mengirim pemberitahuan via SMS.

Sebelum teman-teman tidak memilikinya Anda juga merasa tak memerlukannya. Anda dan mereka adalah sama. Sama-sama tidak perlu, tidak membutuhkan.

Itulah persoalan *traditional marketing*:

Tidak bisa digunakan untuk meramalkan apa yang sesungguhnya dibutuhkan konsumen di masa depan.

Traditional market-ing hanya berbicara tentang *"here and now"* (sekarang dan disini). Itulah alat bagi perusahaan-perusahaan yang sudah menjadi besar, perusahaan yang telah bertransformasi dari tahap kewirausahaan menjadi tahap profesional.

Pada tahap kewirausahaan, *entrepreneur* masih berada di sekitar para manajer. Pada tahap awal berdirinya perusahaan, organisasi memang masih serba beran-

Bukalah pintu hati dan pikiranmu, maka
engkau tak lagi menjadi robot.

'Orang yang takut tersesat tak akan pernah menemukan jalan baru.'
- Renungan terhadap Colombus -

takan. Keteraturan belum ada, dan orang-orang yang bekerja masih belum mempunyai pola. Mereka semua masih mencari bentuk, sehingga belum terbelenggu oleh *habit* tertentu. *Entrepreneur* adalah pengambil risiko, dan ia mengeksplor segala kemungkinan dan kesempatan. Ia bekerja fleksibel.

> Yang dilakukan oleh seorang *eksplorer* adalah menciptakan masa depan dengan impian-impian. Bukan data, bukan keinginan-keinginan pasar dari yang sudah ada, tetapi dari keinginan menciptakan sesuatu yang baru. Dengan kata lain mereka belum mengeksplorasi *marketing* tradisional sama sekali.

Traditional marketing ditujukan untuk mempertahankan pelanggan dan memperbesar pangsa pasar, bukan menciptakan kategori-kategori baru atau produk-produk baru.

Selanjutnya, setelah melewati satu fase, perusahaan mulai membentuk keteraturan-keteraturan. *Accounting*, struktur, sistem SDM, sistem pengiriman barang, *data-base, IT System,* dan seterusnya. Semua diterapkan secara sistematis setelah perusahaan mulai memiliki surplus yang cukup dan mampu merekrut tenaga-tenaga profesional.

Pada tahapan ini organisasi menjadi lebih birokratik (diatur oleh *rule* dan *procedure).*

> Memang ia menjadi lebih tertib, tetapi birokrasi membuat orang-orang menjadi bekerja seperti robot. Manusia manjadi tidak perlu lagi berkreasi atau "berpikir sendiri".

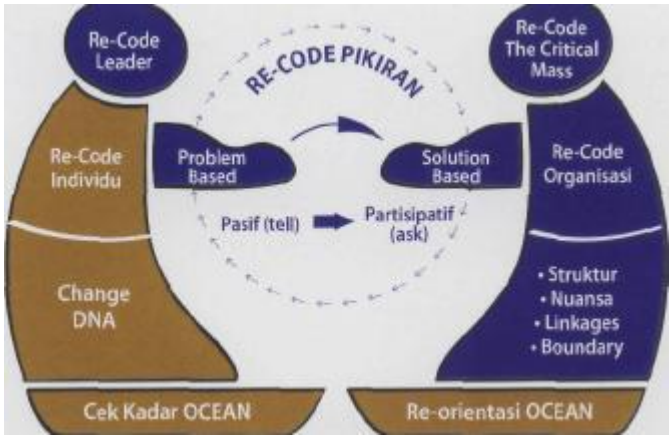
Semua sudah diatur dan dibuat seragam.

Pada tahapan ini *marketing* pun mulai diterapkan, hanya saja *traditional marketing* dengan sistemlah yang diaplikasikan, bukan *entrepreneurial marketing.* Maka mereka pun tidak mendeteksi dan menciptakan masa depan.

Itulah pelajaran penting dari teori evolusi dan DNA perubahan. DNA Anda sangat menentukan sikap Anda terhadap masa depan. Sikap-sikap yang demikian dapat membentuk DNA organisasi.

Tenaga-tenaga profesional itu adalah orang-orang yang mencari kestabilan dalam pekerjaan, bebas dari risiko dengan memperoleh gaji yang tetap, pekerjaan yang teratur dan fasilitas yang memadai. Tugas mereka adalah "to make things happen". Maka mereka membuat segala sesuatu menjadi teratur dan rutin.

TANPA MEMBEBASKAN MANUSIA-MANUSIA DARI DNA BIROKRASI, MAKA PEMERINTAHAN KITA AKAN SULIT MEMASUKI ERA BARU, MENJELAJAHI DUNIA YANG DINAMIS DAN MELAKUKAN PEMBAHARUAN.



PRIBADI-PRIBADI UNGGUL DALAM PEMBAHARUAN

- Tokoh-tokoh besar *(the greatest)* yang menciptakan pembaharuan ternyata memiliki karakter-karakter tertentu, yang kita sebut Change DNA
- Mereka memiliki kadar OCEAN yang tinggi dan memiliki pola pikir yang berbeda dengan rata-rata manajer biasa, yang hanya menjaga sistem dan aturan-aturan yang ada. Mereka bahkan dengan berani melanggar aturan-aturan yang ada dan belakangan terbukti aturan-aturannyalah yang benar dan menjadi standar baru. Orang-orang lama menjegal mereka dengan mengatakan tak bermoral karena melanggar aturan.
- Menurut catatan DNA, setiap tetes darah manusia menyimpan catatan sejarah dan perilaku manusia. Change DNA mencerminkan apakah kita siap berubah atau tidak.
- DNA memang tidak bisa diubah, tetapi manusia dengan Change DNA yang tinggi sekalipun bisa menjadi kerdil, kalau terbelenggu oleh pikiran-pikiran yang tidak sehat, aturan-aturan bodoh, dan organisasi yang desainnya tidak sempuma.
- Ukur dan periksalah kembali Change DNA yang ada di tempat Anda, periksa apa sebab Change DNA yang tinggi tidak bisa memberi kontribusi yang besar bagi keuntungan perusahaan, kecepatan merespons perubahan, konsep-konsep yang hebat dan penjualan tinggi.
- Lakukan reorientasi OCEAN dan desain kembali organisasi Anda.

3 Change DNA

CATATAN:
Anda boleh menuju Bab 4 lebih dulu dan mengukur kadar Change DNA Anda pribadi, baru membaca penjelasannya pada Bab ini.

Satu kata yang terpenting adalah, Change!

Dua kata terindah di hati manusia, Terima Kasih.

Tiga kata yang menghimpit di hati, Negeriku Sulit Berubah.

Empat kata yang membunuh, Negeriku Tidak Bisa Berubah.

Lima kata yang memanggil, Negeriku Butuh Aku untuk Berubah.

Banyak kata yang perlu diwaspadai, ... Mereka yang Berubah-ubah Terus dan yang Tak Mau Berubah Sama Sekali.

Mohammad Yunus | *Sheikh Maktoum bin Rashid Al Maktoum* | *Susilo Bambang Yudhoyono* | *Paul Otellini*

Mohammad Yunus di Bangladesh, Mohammed Rashid di Dubai, Susilo Bambang Yudhoyono di Indonesia dan Paul Otellini di Amerika Serikat, apa yang menyamakan mereka?

Keempat-empatnya menginginkan perubahan.

Sama seperti kita semua, mereka memandang penting arti perubahan. Bedanya cuma satu:

Mereka bukan cuma menginginkannya, melainkan juga bergerak dan menggerakkannya.

'Orang-orang pesimis selalu merasa dirinya lebih hebat daripada kekuatan perubahan. Sedangkan orang optimis selalu merasa ada kekuatan yang lebih hebat dari dirinya.'

Yunus, seorang profesor ekonomi di Bangladesh punya kemampuan melihat dengan "mata" terbuka. Berbeda dengan profesor-profesor atau ahli-ahli lain yang berpikir dogmatis, Yunus sangat mempercayai apa yang ia lihat sendiri. Padahal di dalam buku teks ilmu keuangan dan lembaga keuangan sudah tertulis, "Jangan meminjamkan (uang) pada mereka yang tak bisa menunjukkan jaminan (kolateral)."

Ini mengandung pesan: Orang miskin tak bisa mengembalikan pinjaman karena mereka tak punya aset, tak ada kolateral.

Di lapangan, Yunus melihat kenyataan yang berbeda, ia mengalami sesuatu yang berbeda dengan *belief* kebanyakan orang, dan ia sangat mempercayainya. Sejak itu, ia menutup buku dan mengerjakan sendiri bank untuk kaum miskin dengan paham yang berbeda sama sekali dengan yang dikerjakan orang-orang bank.

Sheikh Mohammed, putra raja di Dubai lain lagi. Ia sedih melihat negerinya

DALAM MENGGERAKKAN PERUBAHAN ADA YANG BERUNTUNG DAN BERHASIL, ADA YANG SETENGAH BERHASIL, DAN TENTU SAJA TAK SEDIKIT YANG GAGAL.

Wajah Dubai saat ini.

hanya dihiasi padang pasir yang tak ada indah-indahnya sama sekali. Di sebuah tenda di atas pasir-pasir itu, Sheikh Mohammed berjanji bahwa tanahnya akan disulap menjadi pusat dagang yang ramai. Orang-orang lain menertawakannya, tapi ia tidak peduli. Cita-citanya bukanlah menjadi presiden Uni para Emir, melain-kan menyejahterakan bangsanya. Baginya minyak akan habis, tetapi perdagangan jalan terus.

Di tangan Sheikh Mohammed, Dubai berhasil menjelma menjadi kota dagang teramai di TimurTengah dan Emirates Air mampu menandingi Singapore Airline, padahal usia *airline-nya* masih muda sekali. Dubai berhasil diajak berdansa keluar dari stigma yang menyamakanArab dengan terorisme dan kemiskinan.

Otellini juga lain lagi. Dengan berani ia menghancurkan segala yang telah dirintis para pendahulunya di perusahaan pembuat *chip* komputer terkenal: Intel. Baginya, penciptaan baru memerlukan cara berpikir baru, dan hanya dalam tempo beberapa bulan sejak diangkat menjadi CEO ia langsung bergerak, menghancurkan segala sesuatu yang telah dirintis pendahulunya di Intel.

Demikian pula di Indonesia. Diam-diam ada puluhan CEO muda yang te-ngah menghancurkan nilai-nilai lama dan bekerja dengan cara-cara baru. Sebagian mulai kelihatan hasilnya, tetapi sebagian lagi belum. Mereka masih perlu waktu untuk berbicara menunjukkan apa yang telah mereka lakukan.

Di tengah-tengah situasi yang sulit, mereka dapat menjadi lentera yang memberi cahaya dalam kegelapan.

Intel berdiri sejak 1968 dan mulanya memproduksi *memory chips.* Belakangan Intel beralih menjadi produsen *computer chips* di bawah pemimpin karismatisnya, Andy Groove.

'Siapa yang menutup pintu, wajib membukanya kembali untuk menyambut matahari pagi. Siapa yang menutup pintu hati dan pikirannya akan tinggal selamanya dalam kegelapan.'

Kita memang tengah menghadapi situasi yang berubah, dan semua orang dituntut untuk meresponsnya dengan cepat. Bukan hanya menjadi penonton dan menertawakan siapa saja yang terperosok dalam lumpur perubahan.

> Siapa yang mentertawakan, atau mengolok-olok pelaku-pelaku perubahan adalah jauh lebih nista daripada yang tidak melakukan apa-apa. Mereka yang diam saja adalah pencuri yang mengambil harta anak-anaknya sendiri. Sedangkan yang mengolok-olok, bukan cuma mencuri, melainkan juga membunuh anak-anak mereka sendiri secara berencana.

Hukuman bagi mereka sangatlah berat. Sementara itu, orang yang Anda olok-olok belum tentu sebagai pesakitan yang harus dibunuh. Ia hanya "keliru" di mata mereka yang bekerja secara konvensional, menggunakan nilai-nilai dan cara-cara lama.

Setiap lokomotif dibuat dari besi. Tetapi ia hanya akan menjadi kuat kalau ia berjalan di atas relnya.

Orang yang saat bekerja dianggap keliru, dapat saja berarti pembaharu di lain waktu. Mereka tengah berupaya untuk dapat mewarisi sesuatu yang baik untuk anak-anak kita.

Oleh karena itu marilah kita beri semangat kepada siapa saja yang tengah berikhtiar melakukan perubahan. Beri terus mereka semangat. Kalau mereka masuk lumpur, jangan ditertawakan, tetapi dibantu. Ditarik beramai-ramai. Didorong ke depan agar terus bersemangat dan berjalan di trek yang benar.

> Persoalannya adalah, apakah Anda sudah punya semangat lokomotif itu. Setiap orang punya unsur-unsur DNA yang menandai apakah mereka siap atau tidak untuk berubah.

Change DNA

Sudah sejak lama para ahli menemukan bahwa setiap makhluk hidup memiliki unsur yang dikenal dengan DNA *(Deoxyribo Nucleic Acid).* Majalah *National Geographic* (Maret 2006) menulis:

> "Setiap tetes darah manusia berisi buku sejarah yang ditulis dalam bahasa genetika kita," (halaman 36).

DNA ada di dalam setiap sel manusia yang membentuk sifat-sifat. Dalam sebuah riset yang didukung oleh National Geographic Society (2006), ditemukan bahwa asal muasal setiap bangsa dapat ditelusuri hanya dari DNA yang diperoleh dari darah manusia.

Unsur DNA menjadi sangat penting karena ia memberi indikasi tentang hidup kita. Kalau 99,9% genetika manusia dibentuk oleh gen yang identik satu dengan yang lain di seluruh dunia, maka masih ada yang tersisa 0,1% yang memberi indikasi tentang sifat-sifat dan kekuatan-kekuatan (sekaligus kelemahan-kelemahan) yang membedakan kita.

Kita memang belum tahu secara persis apakah gen-gen itu mengandung catatan tentang kemampuan manusia beradaptasi terhadap perubahan. Tetapi para ahli

telah menemukan bahwa DNA dapat saja bermutasi yang kemudian diwariskan pada generasi-generasi berikutnya. Belakangan muncullah studi-studi tentang *behavioral genetics* yang mempelajari perilaku dan kepribadian manusia (Harrison & Frales, 2005).

Teori-teori dalam ilmu *behavioral genetics* telah menunjukkan bahwa kepribadian manusia tidak sepenuhnya dibentuk oleh lingkungannya, melainkan juga oleh genetika yang diwariskan oleh pendahulunya. Mereka misalnya telah menyaksikan betapa besar persamaan sifat antara dua orang kembar yang terpisah hidupnya sejak lahir.

> Orang-orang yang kembar identik, misalnya, ditemu-kan sebagian besar mengambil jenis pekerjaan yang sama, memiliki kebiasaan-kebiasaan, dan opini tentang suatu isu yang sama.

Studi-studi lainnya, menemukan tingkat kebahagiaan (diukur dengan *happiness index)* ternyata sangat dipengaruhi oleh garis keturunan (genetik). Bahkan faktor ini dianggap jauh lebih penting daripada pendidikan yang dicapai, Pendapatan atau status sosial ekonomi.

Studi-studi lainnya, menemukan dari 700 remaja dan orangtua mereka yang diteliti, ditemukan adanya hubungan genetika yang kuat dalam perilaku-perilaku antisosial, depresi, dan prestasi akademis. Sekitar 71 sampai 89 persen hubungan itu terbentuk karena unsur genetika (perilaku).

Faktor yang terakhir, yaitu "non-shared environmental influences" adalah unsur non-DNA, yaitu sesuatu yang dibentuk oleh lingkungan. Maka sering dikatakan pula, "You are what your friend" (Anda adalah bagian dari teman-teman Anda). Karena tempat di mana Anda berada dan berkembang turut membentuk Anda. Maka misalnya orang-orang lulusan Harvard, yang walaupun hanya menghabiskan waktu dua tahun bersama-sama kuliah di Boston, dapat memiliki karak-teristik kepemimpinan yang sama.

> Tetapi tentu saja bukan sekadar lingkungan yang membentuk Anda. Anda pun turut membentuk lingkungan Anda.

Selain itu, orang-orang yang diterima di suatu komunitas, biasanya datang dengan karakter dan panggilan yang sama, dan mereka disaring dengan cara atau standar yang sama. Sehingga bentukan yang diperoleh sangat ditentukan oleh bahan mentah milik masing-masing yang diperkaya dengan pengalaman hidup yang berkesan di kala muda.

Faktor lain yang turut membentuk adalah pengalaman dalam hidup, ter-masuk bertemu dengan guru-guru yang sangat mempengaruhi hidup seseorang. Pengalaman berguru, baik formal maupun informal, pengalaman kerja, mengikuti sebuah proses ritual dan sebagainya dapat saja membentuk seseorang.

Ternyata selain hal-hal fisik, DNA juga menyimpan kode-kode perilaku. Hal itulah yang dipelajari ilmu *behavioral genetics.*

Studi-studi seperti ini, dewasa ini mulai menyentuh bidang kewirausahaan, perubahan dan kepemimpinan. Dipercayai ada unsur pembawa sifat, seperti keterbukaan, kelenturan, kesiapan menghadapi tekanan-tekanan, dan sebagainya. Sebuah studi yang dilakukan oleh Arvey dan kawan-kawan (2005) menemukan bahwa **unsur DNA membentuk sekitar 30 persen** Perbedaan **antar manusia** dalam hal kepemimpin-**annya.** Studi ini dilakukan pada orang-orang kembar. Sekitar 70 persen dipengaruhi oleh "non-shared environmental influences".

DNA adalah DNA, sedangkan perilaku bisa dibentuk, bisa juga terbelenggu. Hati-hati!

Pengalaman bukan sekadar dibentuk oleh hal-hal yang biasa, melainkan juga kejadian-kejadian luar biasa.

Peristiwa politik yang terjadi di masa seseorang masih muda akan sangat mempengaruhi "belief" dan respons seseorang. Kalau ditelusuri, suatu bangsa yang berasal dari rumpun yang sama ternyata memiliki komponen genetika yang mirip satu sama lain, sehingga para ahli dengan mudah mendeteksi asal muasal mereka.

• • • Interaksi Change DNA dengan Lingkungan

Dalam perkembangannya, di seluruh dunia masyarakat mulai melihat adanya karakter yang membentuk kesamaan setiap bangsa. Kesamaan karakter ini membentuk persepsi yang disebut *stereotiping* sebagai bentuk penilaian terhadap suatu kelompok budaya. Tetapi, sekalipun ada *stereotiping* (misalnya dikatakan orang-orang keturunan Tiongkok, keturunan Yahudi, dan keturunan India adalah bangsa pedagang), di tanah kelahiran masing-masing ternyata mereka tidak menjadi pedagang seperti yang diramalkan. Mengapa demikian?

Jawabnya adalah karena genetika yang melekat pada diri setiap manusia, yang membawa unsur DNA itu, berinteraksi dengan lingkungan di mana masing-masing berkembang.

Interaksi perilaku akan menghasilkan mutasi nilai-nilai dan pandangan-pandangan yang akhirnya membentuk *belief* dan *personality.*

Peristiwa budaya, nilai-nilai kultural, peristiwa alam dan ekonomi, perang dan politik, dapat menekan penduduk keluar dari tanah kelahiran. Di tempat yang baru, satu-satunya yang dapat mereka lakukan untuk hidup hanyalah menjadi buruh atau berdagang. Karena tidak ada sanaksaudara yang membantu, maka mereka menjadi sangat mandiri dan harus bekerja keras, berdialog dengan diri sendiri dan membentuk sikap-sikap positif terhadap orang lain.

Itulah sebabnya bangsa-bangsa yang disebut di atas dianggap memiliki *entrepreneurial DNA* setelah mereka merantau. Mereka "belajar" beradaptasi dengan tuntutan lingkungan. Karakter seperti ini dapat tumbuh karena bentukan lingkungan, yang berinteraksi dengan unsur internal pada setiap orang.

Dengan demikian, perbincangan kita tentang *Change DNA* adalah mirip dengan perbincangan tentang *Entrepreneurial DNA.* Pertanyaan yang sering diajukan antara lain adalah:

Apakah pengusaha dilahirkan atau dapat dipelajari?
Apakah pemimpin itu dilahirkan?

Dan seterusnya. Seakan-akan pertanyaan itu meragukan bahwa pengetahuan, pelatihan atau sekolah dapat membentuk seseorang.

Kita Umumnya begitu terpukau dengan kharisma, tatapan mata, pilihan kata-kata beserta intonasi, kemampuan mengambil sikap, keberanian bertindak, intui-si, daya pengaruh dan daya pikat lainnya yang memancar dari seorang pemimpin. Demikian pula dalam kelicinan bergerak, kecepatan membaca peluang, keberanian mengambil risiko, kemampuan membangun jejaring, dan daya imajinasi seorang wirausaha.

Semua unsur bawaan yang kita sebut tentu saja penting. Tetapi sekali lagi ia berinteraksi dengan lingkungannya masing-masing. Misalnya saja seseorang punya DNA yang menandakan dirinya sebagai manu-sia yang unggul. Tetapi apakah dengan sendirinya seseorang dengan benih unggul akan akan menjadi unggul?

Gambar di samping menunjukkan ilustrasi, yang antara lain diinspirasikan dari pemahat terkenal, Michael Angelo.

Patung itu kita anggap sebagai DNA.

Nah tugas kita, menurut Michael Angelo, adalah menyingkirkan batu-batu lain yang membelenggu patung itu sehingga belum kelihat-an indah.

Angelo adalah pemahat, yang datang dari luar patung. Inilah yang disebut "environmental influences". Ia memahat, mengasah, mengeluarkan patung, agar tampak hidup, mengeluarkan aura cahaya hidupnya.

Patung itu akan menjadi sangat indah kalau batu cadas-nya betemu dengan seorang maestro.

Demikian pula dengan *Change DNA.* Ini adalah DNA, unsur pembawa sifat yang membentuk manusia. Anda mungkin sudah memilikinya, bahkan demikian besar dan kuat. Pertanyaannya adalah apakah Anda bertemu dengan sang maestro? Sudah terasahkah DNA Anda? Atau DNA Anda masih diselimuti oleh kabut yang kusam sehingga auranya tidak keluar.

Persoalannya adalah tidak cukup sekadar memiliki DNA. Anda perlu terus mengasahnya, menghadapi berbagai cobaan, terbuka terhadap pengalaman dan tekanan-tekanan, dan terus membangun diri.

Buku ini antara lain juga dimaksudkan untuk memoles DNA Anda, agar semakin bercahaya.

Konsep buku ini sejalan dengan konsep *Entrepreneurial DNA* (Harrison and Frakes, 2005) untuk menjelaskan ciri-ciri yang nampak dimiliki wirausaha sejati. Hanya saja konsep tersebut masih perlu dijelaskan dengan cara yang berbeda untuk dipakai di sini. Konsep ini didasarkan atas pandangan bahwa kepribadian dapat saja terbentuk dari sesuatu yang diturunkan secara genetik. Dan kepribadian

'Pada setiap batu cadas selalu ter-kandung patung yang indah.'
- Michael Angelo -

Dalam buku ini, saya memperkenalkan konsep Change DNA, yaitu sifat-sifat dasar yang membentuk diri seseorang sehingga ia mampu melihat dan bergerak melakukan perubahan.

Satu hal yang perlu kami ingatkan saat Anda membaca bagian ini dan mengisi kuis Change DNA, dalam kepribadian persoalannya adalah bukan pada apakah Anda memiliki atau tidak memilikinya.

setiap orang pada dasarnya merupakan kombinasi dari beberapa unsur bawaan.

Beberapa orang ahli telah menemukan, Setidaknya ada lima komponen dominan, yang disebut dengan "the big five" (Costa & McCrae, 1997). Kelima komponen tersebut dalam bahasa Inggris dikenal dengan akronim OCEAN yang akan dijelaskan di bawah ini. Selanjutnya Anda dapat mencoba sendiri, mengukur unsur-unsur yang Anda miliki pada kuis di bagian berikutnya

Dalam setiap unsur, yang akan terjadi adalah Anda pasti memilikinya, tetapi besar/kadarnya bisa bervariasi. Ada yang mempunyai kadar yang tinggi, ada yang sedang saja, dan ada yang rendah, atau rendah sekali. Karena ia bukan *biological*, melainkan *behavioral*, maka ia-pun dapat ditumbuhkembangkan, dibentuk, atau dibiarkan layu dan terkubur.

• • • Sebuah Akronim Perubahan Bernama OCEAN

Sekarang mari kita lihat masing-masing unsur pembentuk sifat perubahan *(Change DNA)* yang saya jelaskan di atas:

OCEAN (Costa & McCrae, 1997) adalah akronim dari segala jenis keterbukaan.

'Kesulitan adalah sebuah kendala yang mematangkan kita.'
- Deddy Mizwar-

OPENNESS TO EXPERIENCE Keterbukaan pikiran, khususnya terhadap hal-hal baru, hal-hal yang dialami dan dilihat dengan mata sendiri.

CONSCIENTIOUSNESS Keterbukaan hati dan telinga. Penuh kesadaran mendengarkan, baik yang terdengar maupun yang dirasakan.

EXTROVERSION Keterbukaan diri terhadap orang lain, kebersamaan dan hubungan-hubungan.

AGREEABLENESS Keterbukaan terhadap kesepakatan (tidak mudah memilih konflik)

NEUROTICISM Keterbukaan terhadap tekanan-tekanan.

'Dalam ilmu pengetahuan saja kita bedakan dua hal: literati dan intelegensia. Literati adalah orang yang mengelu-kan pusaka kultural. Intelegensia adalah orang yang selalu mempertanyakan lingkungan dimana ia berada.'
-Taufik Abdullah -

Kelima komponen pembentuk kepribadian di atas, merupakan benih yang baik untuk melakukan perubahan.

Tokoh-tokoh perubahan yang disebut-sebut dalam sejarah, seperti Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Abraham Lincoln, Ir. Soekarno, Winston Churcill, Jendral Eisenhower, Roosevellt, sampai nabi-nabi besar, semua memiliki karakter dan kepribadian di atas. Demikian pula dengan tokoh-tokoh bisnis yang kita sebut sebagai pemimpin. Andrew Groove dan Paul Otellini (Intel), Jack Welch (GE), Gossen (Nissan), Jorma Olila (Nokia), Konosuke Matshusita (Panasonic), sampai Mohammad Yunus (Grameen Bank).

Demikian pula dengan tokoh-tokoh perubahan dalam panggung bisnis di Indonesia. Semua yang disebutkan adalah tokoh-tokoh yang pola perilakunya tidak dogmatis dalam berpikir, tapi terbuka terhadap hal-hal baru, disiplin dalam menyelesaikan setiap proses, bukan penyendiri, terbuka terhadap kesepakatan, percaya terhadap orang lain, dan secara emosional mampu menghadapi segala tekanan dengan kepala dingin. Cerita tentang proses perubahan yang mereka jalankan dapat dilihat dalam buku terdahulu saya: **CHANGE!** *Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, PutarArah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan).*

Bacalah buku ini karena ia merupakan fondasi untuk memahami *Re-Code!*

Sekarang marilah kita lihat satu persatu, lalu bersiap-siaplah mengukur diri Anda apakah Anda sudah memiliki *Change DNA* seperti yang dimiliki para pemimpin perubahan.

• • • Keterbukaan terhadap Pengalaman Hidup (Openness to Experience)

Keterbukaan ini disebut juga sebagai keterbukaan pikiran. Sering juga disebutkan,

"All people have brain, but only few use their mind."

Otak adalah mesin yang menggerakkan tubuh, tetapi yang lebih penting adalah apakah ia dipakai untuk berpikir atau tidak. Sama seperti rumah, tak semua *house* mampu menjadi *home*. *House* dibuat oleh tukang, tetapi yang mengisi-nya adalah manusia.

> Manusia robot tak mampu memberikan ruh ke-hidupan, hanya manusia yang punya DNA kehangatan yang mampu.

Ada *people*, ada *human* dan DNA mereka mencerminkan perbedaan antara keduanya.

Demikianlah otak manusia, kalau ia hanya dipakai untuk merekam saja, maka ia hanya akan tetap menjadi *brain*. Padahal Tuhan memberi empat fungsi pada otak manusia, yaitu mengambil, menyimpan (merekam), memproses, dan mengeluarkan. Jadi ia tidak cukup hanya dipakai menjadi gudang saja, yaitu untuk menyimpan dan mengambil.

Otak yang demikian bekerjanya, dapat menjadi museum, yaitu tempat menyimpan benda-benda purbakala yang isinya adalah sejarah masa lalu atau kebenaran-kebenaran yang berlaku di masa lalu. Kebenaran masa lalu tak selalu dapat dipakai untuk memecahkan masalah-masalah baru di masa depan.

Banyak manusia yang membiarkan semua ini terjadi begitu saja. Otaknya hanya diisi pada saat ia muda, pada waktu mereka bersekolah, atau awal-awal meniti karier. Semua yang dipelajari atau diajarkan pada suatu ketika akan dianggap sebagai suatu kebenaran. Semua itu disusun rapi di sana, dan tak boleh ada orang yang memindahkannya atau menaruh benda atau konsep lain. Kalau ada hal yang lain, yang bertentangan dengan pandangan semula, maka ia akan ditolak, dikeluarkan. Lama-lama orang seperti ini memang akan ketinggalan zaman dan tampak kuno.

Ada orang yang memang sengaja terperangkap oleh orang lain, apakah itu guru-guru mereka, orang tua, teman ataupun pengalaman mereka. Semua orang itu memegang kunci ruang tahanan yang memenjarakan pikiran-pikiran mereka. Tetapi sebenarnya, kunci cadangan ada di tangan mereka sendiri. Jadi kalau mau keluar dari ruanggelap itu, sebenarnya mereka mampu. Cuma tak banyak yang mau melakukannya.

Keindahan masa lalu yang begitu kuat, membuat seseorang tak mampu melihat kebenaran-kebenaran baru.

Manusia-manusia seperti itu cenderung mengurung diri terhadap pikiran-pikirannya dan akan terperangkap selamanya di sana.

Burung yang sejak muda hidup dalam sangkar akan kesulitan terbang dan akan kembali ke dalam sangkarnya lagi. Demikian pula gajah-gajah dewasa yang sejak kecil diikat kakinya, percaya bahwa ia tak bisa lari, kendati kakinya lebih kuat daripada tambang yang membelenggunya.

Bagi mereka, otak bukanlah museum, melainkan sebuah rumah tumbuh yang bisa ditingkatkan atau dilebarkan. Bangunan-bangunan yang ada di dalam dapat diganti-ganti, disesuaikan dengan materi-materi baru dan bangunan lainnya.

Supaya tumbuh ke atas, maka fondasinya harus kuat, yaitu filosofi berpikirnya.

Keterbukaan itu adalah kelenturan terhadap informasi yang membuat seseorang menjadi tidak kaku terhadap apa pun yang sudah diketahuinya. Sehingga semua itu tidak dianggap sebagai suatu kebenaran mutlak.

Perjalanan hidup manusia, pada prinsipnya mirip de-

Orang-orang seperti itu tentu berbeda dengan orang yang terbuka. Orang yang berpikiran terbuka akan selalu melihat pengalaman baru sebagai masukan untuk memperbaharui pikiran-pikirannya.

Tabel 3.1

DNA Unsur Keterbukaan Terhadap Pengalaman Hidup

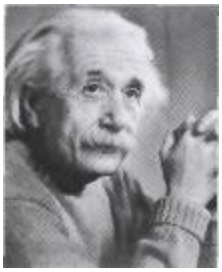
CARA BERPIKIR "MUSEUM", CENDERUNG ...	CARA BERPIKIR TERBUKA, CENDERUNG ...
X Fokus pada "sekarang" dan "di sini", apa yang kasat mata X Lebih menyukai hal-hal yang rutin dan sudah dikenal (familiar) X Memiliki sedikit minat X Lebih menyukai hal-hal yang konvensional X Tidak menganggap penting emosi X Cenderung dogmatik	• Imaginatif dan kreatif • Lebih menyukai keberagaman *(variety)* dan hal-hal baru *(novelty)* • Banyak pilihan dan minat • Mengutamakan hal-hal baru yang original • Sangat menghargai emosi • Cenderung fleksibel

ngan sebuah kegiatan eksplorasi. Sebagian manusia hanya senang menjelajahi jalan yang sudah dirintis orang lain dan menyukai rutinitas. Padahal eksplorasi kehidupan sangat memungkinkan manusia untuk menjelajahi hal-hal yang baru.

Di Indonesia ada cukup banyak orang pintar, dan tidak sedikit yang mampu menjadi dosen atau bahkan guru besar. Tetapi sedikit sekali di antara mereka yang benar-benar menjadi pembaharu ilmu pengetahuan, sebab bagi mereka kebenaran internal *(internal validity)* jauh lebih penting daripada kebenaran eksternal *(external validity).* Tanpa interaksi dengan dunia di luar keilmuannya, setiap kebenaran internal akan kehilangan makna, tidak bergigi, dan kurang bermanfaat. Dan pemiliknya hanya akan menjadi penjaga pusaka keraton yang dianggap magis dan tak boleh diubah atau diperbaharui.

Dalam eksplorasi itu manusia akan menemukan hal-hal baru atau hal-hal lama yang perlu diperbaharui. Tetapi DNA Anda akan menentukan, apakah Anda mau melakukan pembaharuan atau tidak.

Anda mungkin pernah mendengar bahwa orang sekelas Albert Einstein saja pernah mengeluh. Sampai Einstein mengucapkan kata-kata seperti ini:



"Kalau terbukti teori saya benar, maka orang-orang Swiss akan bilang saya sebagai warga negara dunia, dan orang-orang Jer-man akan mengakui saya sebagai orang Jer-man. Tetapi kalau tidak benar, orang-orang Swiss bilang saya Jerman, dan di Jerman mereka akan bilang saya sebagai Yahudi."

Tetapi setelah teori-teori relativitasnya terbukti benar dan ia dianggap penemu besar, ia berfalsafah tentang makna kecerdasan.

Semasa hidupnya Einstein mengeluh betapa sulitnya "memasarkan" teori relativitasnya yang demikian powerful. Bukan karena teori itu sulit dipahami, melainkan karena saat itu semua orang hanya percaya pada teori-teori lama!

Demikianlah eksplorasi kehidupan, selalu membutuhkan penyegaran dan pembaharuan. Tetapi setiap upaya pembaharuan selalu akan berhadapan dengan para penjaga pusaka yang berpikir usang. Mereka cenderung konvensional dan hanya mampu melihat hari ini ("now") di sini ("here"). Sementara itu seorang pembaharu yang memiliki Change DNA akan sangat menghargai segala sesuatu yang mereka lihat dan dapatkan dari pengalaman hidup.

Di abad yang lalu, di Amerika Serikat pernah hidup seorang komedian yang sangat termasyhur. Tetapi pada masa itu tak ada seorang pun yang bercita-cita menjadi pelawak. Seperti kebanyakan artis lainnya, komedian ini juga bercita-cita menjadi penyanyi. Karena hanya penyanyilah yang mampu menghasilkan pendapatan yang layak bagi kehidupan. Orangtuanya percaya anak ini punya suara yang bagus, maka ia pun disekolahkan pada sebuah sekolah menyanyi yang bagus. Ia pun berlatih secara tekun, menyanyi di gereja setiap kesempatan. Suatu ketika datanglah kesempatan itu, sebuah kesempatan yang mungkin hanya akan datang sekali saja di mana Tuhan akan menunjukkan bakat manusia yang sesungguhnya.

'Ukuran kecerdasan manusia terletak pada kemampuannya untuk berubah.'

- Albert Einstein -

Hari itu anak muda bersuara bagus itu mendapat kesempatan tampil menyanyi. Setelah berhari-hari melatih diri, tampillah ia di atas pentas. Di luar dugaan ternyata di atas pentas ia demam panggung. Suaranya sumbang, ia Jadi serba salah. Tapi ia mencoba mengendalikan dirinya sebisa mungkin. Penonton tertawa terbahak-bahak karena responsnya memang unik dan lucu.

Semua orang *surprise.*
Nyanyinya gagal, ia dkertawakan, tetapi semua orang terhibur. Turun dari pentas ia pun menangis.
Orangtuanya memeluk dan memberikan harapan.
"Sudahlah nak, tak mengapa. Kita latihan lagi, lebih keras lagi."
Itulah nasihat demikian banyak orang.
Lebih keras lagi, lebih keras lagi.
Kamu pasti bisa.
Kamu harus Jadi penyanyi.

Bob Hope adalah kome-dian terkenal di tahun 1920-an dan selama sekitar 70 tahunan, ia menghibur dunia. Ia menggabungkan seni pertunjukan, pang-gung, radio, TV, dan film dengan komedi.

Anak muda itu mendengarkannya dengan penuh kesedihan. Semua orang mengatakan sebenarnya ia bisa. Suaranya bagus, tapi ia sedang apes, sedang sial saja. Tapi di luar dugaan, *Change DNA-nyz* berbicara lain. Ia merasa telah menemukan dirinya dari pengalaman hari itu. Malam harinya, setelah berefleksi ia memutuskan menerima pengalaman hari itu sebagai "bisikan Tuhan" dan menurutinya. Ia banting setir, dari penyanyi, menjadi komedian. Belakangan ia dikenal sebagai Bob Hope, pelawak legendaris Amerika yang menyajikan hiburan dengan cara yang berbeda sama sekali.

Keterbukaan terhadap pengalaman, bukan kata orang, bukan menuruti dogma, atau *old beliefs.* Itu pulalah yang dilakukan Mohammad Yunus, *founder* Grameen Bank yang ceritanya akan Anda temui dalam buku ini. Yunus menerima kenyataan baru di lapangan yang berbeda dari apa yang ia pelajari di kampusnya. Ia-pun "hijrah" dari teori-teori ekonomi, bahwa kredit harus didukung oleh kola-teral dan orang miskin tidak berhak diberi pinjaman. Pengalaman di lapangan yang ia lihat sendiri dengan mata kepalanya sendiri berbicara lain. Semua yang dialaminya berbeda pula dengan pandangan para bankir.

Sayang banyak orang menutup rapat-rapat jendela otaknya. Wajahnya menjadi bengis dan merasa pa-ling bermoral. Padahal cuma "dogmatis" cara berpikirnya.

Keterbukaan pikiran adalah modal awal bagi pembaharuan.
Seperti kata orang-orang bijak, otak kita memang bekerja seperti parasut. Ia baru berfungsi kalau terbuka.

Orang yang terbuka terhadap pengalaman baru dan yang cenderung tertutup mempunyai ciri-ciri seperti yang tampak pada Tabel 3.1 di atas.

• • • Keterbukaan Hati dan Telinga (Conscientiousness)

Orang-orang yang menghargai pentingnya perubahan adalah orang yang membuka hati dan telinga mereka.

Mereka bukan cuma mendengar, melainkan mendengarkan dan menyaringnya dalam hati dan pikiran mereka. Mereka tidak asal mendengarkan, malainkan mendengar dengan cerdik dan tentu saja menjalankannya dengan penuh disiplin dan dapat diandalkan.

Tidak benar pengusaha orang yang bekerja keras tanpa disiplin. Seperti *Change Maker,* mereka sangat menghargai waktu.

Tabel 3.2

DNA Unsur Keterbukaan Hati (Motivasi & Disiplin)

KETERBUKAAN HATI YANG RENDAH, CENDERUNG...	KETERBUKAAN HATI YANG TINGGI, CENDERUNG...
X Spontan, Random	Terpola, metodologis
X Tak teroganisir, kacau	Terorganisir, tertata (secara bertahap)
X Terlambat, tidak tepat waktu	Menghargai waktu, tepat
X Kurang bertanggung jawab	Dapat diandalkan
X Semaunya	Disiplin diri
X Tidak berambisi	Ada dorongan yang kuat • Persistensi
X Menunda-nunda, mengabaikan tugas	Bergerak otomatis *(self motivated)*
X Harus didorong-dorong	

Orang-orang dengan kesadaran/keterbukaan hati yang tinggi cenderung termotivasi tinggi, tidak periu di-dorong-dorong, sangat menghargai waktu dan bekerja dengan target.

Mereka sangat menghargai konsep, dan tahu bahwa setiap pekerjaan besar harus diselesaikan secara sistematis dan bertahap. Bagi mereka, mustahil memperoleh sesuatu sekaligus pada waktu yang bersamaan. Oleh karena itu, prioritas sangat penting. Tahu mana-mana yang harus didahulukan pada setiap periode.

Ada orang yang beranggapan bahwa seorang *change maker* bergerak random. Ia menghancurkan nilai-nilai lama dan tidak dapat diterka. Setelah itu ia pun dapat membangun kembali secara bebas. Tentu saja ini keliru. Seorang *change maker* dapat menghancurkan nilai-nilai lama, tetapi semua dikerjakannya bukan tanpa perkiraan waktu. Seorang *change maker* menghancurkan nilai-nilai lama dan sekaligus membangunnya kembali. Semuanya berjalan secara sistematis, mes-ki belum tentu tertulis.

Ada pula yang mengatakan seorang *entrepreneur* adalah seorang *change maker*, dan *entrepreneur* adalah orang bebas yang tidak memerlukan pola. Ia bergerak bebas dan sesuka hati, bahkan tak perlu sekolah tinggi. Meski di dunia ini ada cukup banyak dijumpai wirausaha yang tidak tamat sekolah, kenyataan ini tidak dengan serta merta dapat dikatakan wirausaha tak perlu sekolah. Justru Sebaliknya ditemui mereka yang sekolah tinggi punya kecenderungan bekerja lebih disiplin,

SEORANG "CHANGE MAKER" BERGERAK TIDAK RANDOM, DALAM MENGHANCURKAN NILAI-NILAI LAMA DAN MEMBANGUNNYA KEMBALI. SEMUANYA BERJALAN SECARA SISTEMATIS.

sistematis, dan mampu berpikir logis. Mereka yang tidak selesai sekolah bukan berarti mengabaikan pendidikan, melainkan tetap belajar dan yang membedakannya adalah pada cara mereka belajar.

> Orang yang tidak bersekolah, kalau mampu bekerja secara sistematis, penuh disiplin dan terbuka terhadap pengalaman hidup dapat menciptakan perubahan. Sebaliknya, sekalipun berpendidikan tinggi, kalau kurang daya juang, kurang berdisiplin dan menutup diri terhadap pengalaman hidup, seseorang dapat saja menjadi penghalang perubahan.

Dengan demikian, seorang *entrepreneur* sejati pada dasarnya juga seorang *change maker*. Dan mereka mustahil menciptakan perubahan kalau mereka kurang berdisiplin, bekerja semaunya, dan tidak dapat diandalkan. Seorang *entrepreneur* bukanlah seorang pedagang biasa, melainkan seorang pedagang yang dapat dipercaya, dan tumbuh dari masa ke masa. Ia menciptakan perubahan pada apa yang ia kerjakan.

'Untuk berhasil dalam perubahan Anda harus mengetahui tiga hal, yaitu: Apa-apa saja yang harus dibuang, Apa-apa saja yang harus diperta-hankan, dan Kapan harus mengatakan "tidak" Dan untuk mampu mengatakan "tidak" Anda harus memiliki kapasitas untuk mengatakan "ya".
- Goethe -

• • • Keterbukaan terhadap Orang Lain (Extrovertness)

Unsur DNA ketiga kita sebut *extrovertness*, yaitu keterbukaan terhadap orang lain. Ia bukanlah seorang yang *introvert* yang cenderung mengurung diri, dan memisahkan diri dari orang banyak yang hanya mampu bekerja sendiri atau menikmati kesendirian.

> Seorang dengan unsur DNA ini bukanlah penakut yang kurang percaya diri.

Jangan bodoh-bodohi sekolah. Seorang yang tidak menyelesaikan sekolah dan sukses, tidak membenci sekolah nya. Mereka tahu, ada banyak cara untuk belajar.

Tabel 3.3

1 DNA Unsur Keterbukaan terhadap Orang Lain |

KETERBUKAAN YANG RENDAH, CENDERUNG...	A KETERBUKAAN TINGGI, CENDERUNG...
X Senang menyendiri	• Senang berkawan, bekerja dalam kelompok
X Enggan mendatangi orang lain	• Senang mendatangi
X Menjadi sangat pribadi	• Lugas
X Bukan pencari kesenangan	• Mengukir pesta/kesenangan
X Datar, kurang "menggigit"	• Tertantang dengan emosi-emosi positif
X Menghendaki ritme yang santai	• Berenergi, bergairah
X Cenderung pasif, diam	• Mendominasi pembicaraan
X Curiga pada siapa pun	• Percaya orang lain
X Rasa takut yang berlebihan	• Percaya diri, penuh keberanian

Ia tidak pernah khawatir dengan orang lain, karena pengaruhnya begitu kuat. Pengaruh itu datang karena kepeduliannya pada orang lain. Ia cukup peka terhadap setiap kesulitan dan berempati pada mereka. Ia bekerja dengan hati, dan penuh percaya diri.

'Kadang kita perlu merasa terasing. Sebab keterasingan memicu pertarungan dan itu adalah awal dari perubahan.'
-Taufik Abdullah -

Keberanian dibutuhkan dalam masa perubahan, karena perubahan menimbulkan nilai-nilai ketakutan dalam organisasi, tidak percaya, kepentingan pribadi dan kepentingan-kepentingan kelompok. Dalam suasana saling tidak percaya, orang menjadi gampang marah dan melakukan tekanan-tekanan. Hanya orang-orang yang *ekstrovert* dengan hati yang tulus yang punya keinginan menghadapi semua itu dalam suasana yang lebih relaks.

Selain hal-hal di atas, orang-orang dengan kadar DNA yang tinggi cenderung tidak pasif, bahkan cenderung mendominasi dan senang dengan petualangan-petualangan.

Karena niat-niatnya tulus, ia tak pernah berpikir niat-niat jahat ada disekitarnya. Dengan demikian ia tidak pernah curiga atau memiliki rasa takut terhadap orang-orang yang melawannya. Ia juga tak segan mendatangi. Ia bisa bersikap lugas. Yang membuat suasana menjadi keruh biasanya bukan orang dengan kecenderungan tinggi DNA unsur ini, melainkan mereka yang takut berlebihan karena kadar DNA-nya rendah.

• • • Keterbukaan terhadap Kesepakatan

Orang-orang dengan kemampuan menghadapi perubahan tahu betul mana saja hal-hal yang harus diperkelahikan dan mana yang tidak, Namun sebenarnya orang-orang dengan kadar DNA unsur ini yang tinggi, cenderung tidak senang dengan keributan.

Seorang *change maker* adalah seseorang yang cinta damai, dan dapat berhari-hari memikirkan setiap konflik yang dihadapinya. Tetapi semua itu dilakukannya demi suatu perubahan. Karena niatnya yang tulus maka sebisa mungkin mereka akan menghindari setiap konfrontasi. Namun bila diperlukan, mereka tentu punya keberanian untuk menghadapinya.

Namun yang terpenting dalam unsur ini adalah, adanya keinginan yang besar untuk melakukan pengorbanan *(self sacrificing)*, menyerahkan wewenang pada pihak-pihak tertentu dan Umumnya mempercayai orang lain.

Kesepakatan adalah unsur terpenting dalam setiap proses perubahan. Ketika sebuah perubahan digulirkan, seseorang akan berhadapan dengan kelompok yang

Tabel 3.4

DNA Unsur Keterbukaan terhadap Kesepakatan

KETERBUKAAN YANG RENDAH, CENDERUNG...	KETERBUKAAN TINGGI, CENDERUNG.
X Skeptis (ragu-ragu)	• Mempercayai
X Merasa super	• Sederhana
X Arogan/tinggi hati	• Ingin melimpahkan wewenang
X Enggan bekerja sama	• Kooperatif
X Menolak/kasar	• Altruistik, memberi, bersahabat
X Agresif	• Menerima
X Kompetitif	• Mengorbankan pribadi sendiri

Mereka tentu tidak sedikit, jumlahnya dapat berkembang dan mereka akan memandang setiap perubahan sebagai langkah yang keliru. Kalau pemimpin perubahan harus menghadapi mereka semua satu per satu, setiap hari, setiap jam, maka pemimpin akan sangat terganggu. Ia tak bisa bekerja, karena setiap hari harus berhadapan dengan kelompok yang menentang.

enggan untuk berubah. Orang-orang yang menolak perubahan dan orang-orang yang akan menjadi korban dalam perubahan dapat melakukan perlawanan.

Di sebuah perusahaan penerbangan, ketika perubahan digulirkan, perlawanan datang dari para awak kabin. Mulanya hanya para penerbang (pilot). Lama-lama

Hal serupa juga terjadi dalam banyak perlawanan orang-orang yang tidak mau berubah terhadap gubemur dan walikota yang hendak melakukan perubahan. Adakalanya, mereka mendapat dukungan media massa yang menyajikan drama perlawanan menjadi lebih kompleks. Selain bersifat personal, topiknya bergeser menjadi pertengkaran antara yang berkuasa (yang kuat) dan yang dikuasai(yang lemah).

perlawanan juga datang dari para pramugara dan pramugari. Kalau tidak segera ditangani, maka perlawanan dapat meluas ke mana-mana. Tuntutan mereka dapat meluas dan melenceng dari masalah yang seharusnya diperjuangkan. Dari masalah gaji, menjadi tunjangan kesejahteraan, ketenangan kerja, sampai keadilan dan berakhir pada penentangan terhadap kepemimpinan. Semuanya akan bemuara pada aspek "personal" yaitu pemimpin diganti, diadili, dipenjarakan, dihukum, dikeluarkan, dan seterusnya.

Dalam kasus pertentangan antara karyawan yang diberhentikan, bersama-sama dengan serikat pekerja, di PT Dirgantara Indonesia, tuntutan diarahkan untuk memberhentikan direksi. Mereka bahkan menyeret direktur utama ke peng-adilan, dan mengolok-oloknya selama proses pengadilan berlangsung. Semuanya menjadi sangat personal, menuju kepada hanya satu orang. Slogan perlawanan yang diucapkan juga menjadi sangat personal.

> Di zaman yang modern ini, perlawanan dari kelompok *status quo* juga dilakukan melalui surat-surat kaleng yang diarahkan langsung kepada atasan atau pihak yang mengawasi pemimpin perubahan.

Bentuknya bisa melalui pesan-pesan SMS yang dikirim melalui ponsel, *email*, atau dokumen-dokumen tertulis yang dipalsukan dan disebarluaskan. Pesan-pesan itu disebarluaskan kepada pihak komisaris, atasan, dewan pengawas, pengadilan, badan pemeriksa, inspektor, wartawan dan sebagainya.

Dalam masyarakat yang lemah, semua orang serba takut, dan banyak orang dapat memanfaatkan kesempatan ini. Kalau tidak ditangani segera, perubahan yang telah digulirkan dapat kandas di tengah jalan.

Demi keberhasilan perubahan dibutuhkan keahlian merangkul semua pihak dan membebaskan mereka dari pikiran-pikiran yang tidak pada tempatnya. DNA unsur ini membedakan pemimpin perubahan dengan manajer biasa.

DNA unsur ini kalau tinggi, memberikan mereka keberanian untuk meng-hadapi segala bentuk konfrontasi dengan kepala dingin dan memperoleh kesepa-katan.

Citra pemimpin perubahan dapat me-lemahkan perubahan itu sendiri sehingga perubahan dapat gagal. Semua akan mengarah pada buruknya kepemimpinan, yang dimaknai sebagai perubahan tidak diperlukan.

> Prinsipnya, berani karena benar dan takut karena salah. Bersedia bekerjasama bila diperlukan dan menghadapi-nya bila diperlukan. Orang yang melawan tidak harus selalu dihindari dan dibiarkan melawan dalam gelap.

Keberanian menghadapi dengan tatap muka, dapat menyelesaikan masalah, mengurangi kecurigaan, meski juga berisiko pertengkaran dan keributan-keribut-an fisik.

• • • Keterbukaan terhadap Tekanan-tekanan

Perubahan memerlukan keteguhan hati. Lihatlah bagaimana nabi-nabi besar

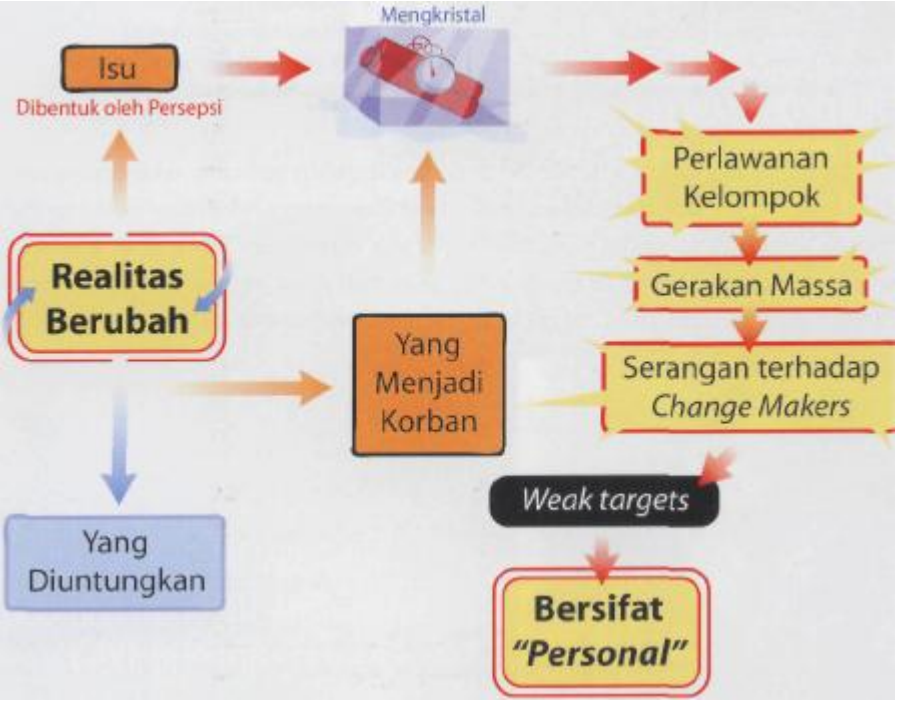
mengajarkan sesuatu yang baru bagi manusia. Sejarah perubahan yang mereka tegakkan penuh dengan tekanan, dari luar dan dari dalam. Tekanan itu bukanlah tekanan biasa, melainkan luar biasa. Yang mereka pertaruhkan bukan sekadar ajaran dan nilai-nilai, melainkan juga nyawa mereka dan nyawa teman-teman serta keluarga mereka.

Dalam dunia ekonomi, tekanan-tekanan serupa juga mungkin saja terjadi.

> Kala perlawanan berubah menjadi sangat personal, manusia dapat lupa diri dan melakukan tekanan-tekanan fisik dan psikologis untuk menggagalkan proses perubahan.

Selama perubahan tidak menyentuh kepentingan suatu kelompok, maka sebagai pemimpin Anda bisa tetap memimpin dengan kekuatan kredibilitas yang dimiliki. Tetapi respek suatu kelompok terhadap Anda dapat hilang begitu saja ketika perubahan menyentuh garis kepentingan kelompok itu. Sesuatu yang tadinya mulus, tiba-tiba menjadi bergejolak dan menantang wibawa Anda. Tetapi kredibilitas Anda akan menentukan apakah Anda mampu menegakkan aturan atau tidak.

> Tekanan-tekanan dapat mempermalukan, menyulitkan, mengambil sesuatu yang Anda miliki, bahkan membunuhnya.
> Sudah siapkah Anda menghadapi tekanan-tekanan itu?



Bagan 3.1

Akan lebih baik mengubah pendirian dan memperjuang-kannya menjadi sesuatu yang lebih tinggi daripada tidak memiliki pendirian.

- Kahlil Gibran -

Keteguhan hati, mendorong keberanian. Kata "Courage" (berani) mempunyai akar kata "cor" yang artinya hati.

'Di dekat makam Abraham Lincoln, filsuf Disraely menulis "Pembunuhan tidak akan mengubah sejarah dunia." Tetapi di kamus Webster menulis "Assasination adalah pembunuhan yang mengubah sejarah dunia."

Kalau Anda sudah terbiasa menghadapi hal-hal seperti itu, mungkin Anda tidak terlalu sensitif. Tetapi bagi orang yang tidak biasa, tekanan-tekanan dapat sangat mengganggu keseimbangan emosi Anda.

Pada akhirnya, emosi yang labil dapat mengacaukan proses pengambilan keputusan, kejernihan berpikir, penyelesaian berpikir, dan hubungan-hubungan Anda dengan orang-orang lain. Orang yang cemas akan mengambil langkah-langkah yang salah, yang beruntun dan bereskalasi memburuk.

DNA yang Anda miliki akan membedakan apakah Anda seorang yang berbakat memimpin perubahan atau sekadar manajer biasa. Sebaliknya kalau Anda cukup tenang, Anda dapat mengendalikan suasana.

Dalam bahasa psikologi, ketegangan disebut neuroticisme. Kemampuan mengelola emosi agar lebih terkendali, lebih stabil, dan tak terlihat emosional sangat penting. Orang yang emosional akan tampak gelisah, *nervous*, cemas, mudah bersedih dan mudah dikendalikan orang lain. Dalam suasana yang kurang percaya diri, orang-orang yang secara emosional kurang stabil sangat ingin me-nguasai orang lain. Padahal yang seharusnya mereka lakukan adalah menguasai diri sendiri.

Orang-orang yang berkelahi dengan dirinya sendiri tak dapat memimpin dengan efektif. Seperti kata Aristoteles, setiap orang dapat saja marah. Tetapi marah pada orang yang tepat, dengan alasan yang jelas, pada waktu yang tepat, dengan tingkat amarah yang sesuai, tidaklah mudah.

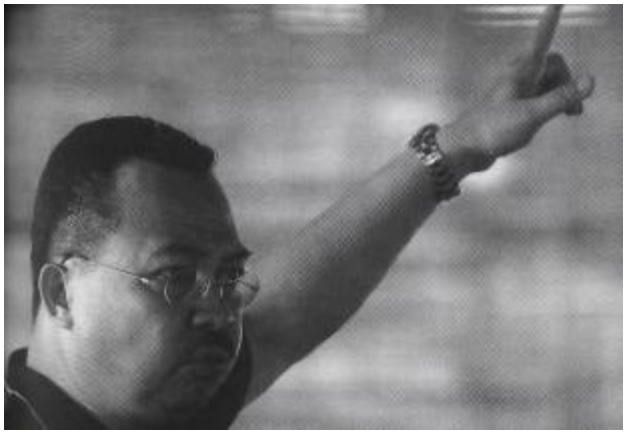
Tabel 3.5

DNA Unsur Keterbukaan terhadap Tekanan-tekanan

KETERBUKAAN RENDAH, BILA...	KETERBUKAAN TINGGI, BILA...
X Mudah bersedih	• Kalem
X Pencemas, gelisah	• Tidak kenal takut
X Mudah marah tak terkendali	• Tidak sensitif/emosional
X Mudah ekspresi	• Terkendali
X Galau dalam ketegangan	• Mampu mengendalikan diri
X Impulsif	• Resisten terhadap godaan-godaan
X *Nerveous* dalam situasi-situasi tertentu	• Tidak mudah cemas

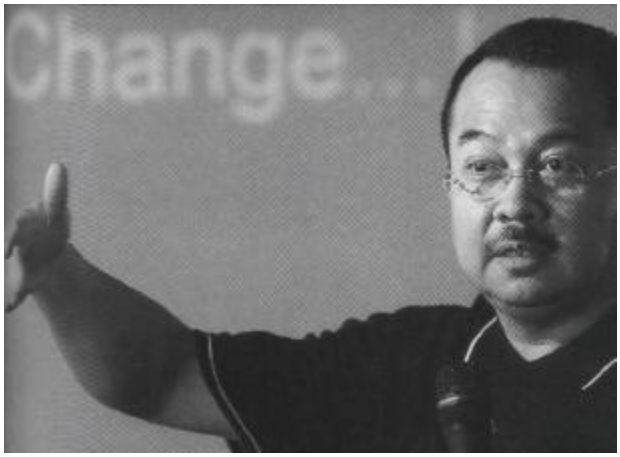
Orang-orang yang kadar DNA unsur keterbukaan terhadap tekanannya rendah, yang mengalami tekanan-tekanan emosi akan hanya bertarung melawan diri mereka sendiri. Dan orang yang sibuk melawan diri sendiri tidak akan menyelesaikan perubahan. Ia bisa berperan sebagian dalam suatu perubahan, yaitu menghancurkan nilai-nilai lama, tetapi belum bisa dipakai untuk membangun sesuatu yang baru.

CATATAN: Anda tentu ingin mengetahui apakah Anda memiliki DNA Perubahan.
Silakan coba pada bab berikut ini!



WE ARE WHAT WE LEARN=OUR HABIT

KEBIASAAN KITA BISA MEMBELENGGU KITA, BAHKAN BISA MELUMPUHKAN SIMPUL-SIMPUL RESPONS DAN CHANGE DNA YANG KITA MILIKI



BIROKRATISASI MEMBELENGGU LEWAT PROSEDUR YANG BERBELIT-BELIT, KOMPLEKS DAN HARUS DIPATUHI ATAU MEKANISME YANG RUTIN.

RE-CODE BERARTI MEMBUANG BELENGGU-BELENGGU ITU, MENGUBAH CARA BERPIKIR.

4 Re-Code Individu dan Memeriksa Change DNA

SAMPAI di sini tentu Anda ingin tahu apakah Anda memiliki DNA ini atau tidak. Sekali lagi perlu saya tegaskan bahwa pada dasarnya bukan ada atau tidak, melainkan seberapa besar unsur masing-masing DNA pembawa sifat itu pada diri kita. Dalam bagian ini Anda akan menemukan daftar pertanyaan yang dikelompokkan menjadi 5 (lima) bagian. Masing-masing bagian mengukur unsur Anda masing-masing.

Silakan renungi pernyataan-pernyataan di bawah ini dan beri tanda pada kolom yang disediakan, apakah Anda lebih setuju pada pernyataan-pernyataan (A) atau pernyataan-pernyataan (B). Jangan terlalu cepat menjawab, karena pada saat memilih Anda diwajibkan memeriksa sungguh-sungguh apa yang telah Anda lakukan selama ini dan bagaimana sikap Anda sehari-hari terhadap sesuatu hal. Setelah itu proyeksikan opini-opini Anda pada pernyataan-pernyataan itu. Yang perlu dijawab bukanlah sesuatu yang "seharusnya" dilakukan oleh masyarakat (normatif). melainkan yang Anda sendiri lakukan dan yakinkan Anda begitu.

Ini penting sekali mengingat apa yang Anda pikirkan dapat berbeda dengan yang Anda kerjakan. Yang Anda lakukan adalah sesuatu yang mengakar pada *be-lie/Anda,* masing-masing, bukan *belief* seharusnya yang Anda tuntut dari orang lain.

Hidup ini akan menjadi lebih nikmat, bila apa yang kita ucapkan itu-lah yang kita lakukan. Saya pun menjalankan apa yang saya ajarkan.

> Dalam hal ini kita membedakan antara "say belief" (apa yang diucapkan, apa yang seharusnya) dengan "do belief" (apa yang saya kerjakan atau akan lakukan). Di sini yang harus Anda pilih adalah "do belief", bukan "say belief".

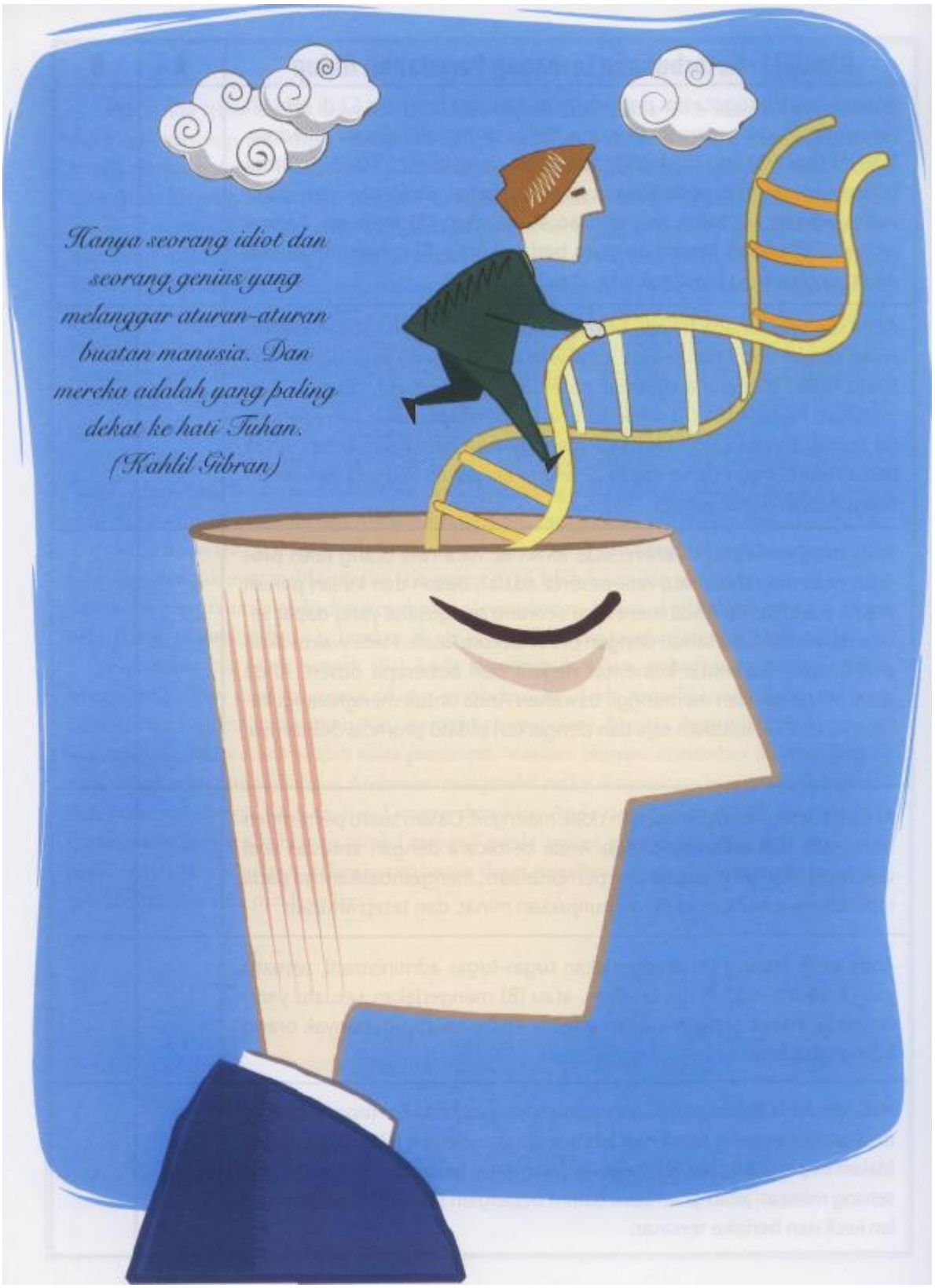
Pada banyak latihan dalam kelompok yang dilakukan secara terbuka orang-orang melakukan pilihan yang berbeda dengan apa yang sesungguhnya ia lakukan. Tentu saja bukan itu yang sebenarnya harus Anda lakukan.

> Pengukuran ini bukan untuk membangun "personal image" atau reputasi (yaitu apa yang dikatakan orang tentang diri kita). Melainkan sebuah upaya refleksi diri, untuk membangun diri menjadi lebih baik.

Dengan mengetahuinya secara jujur, Anda dapat "memoles", "memahat" bagi-an-bagian yang berlebih agar hidup Anda menjadi lebih indah, lebih bermanfaat. Tak dapat disangkal lagi, kita manusia pada dasarnya ingin berubah, menjadi lebih baik, lebih bermanfaat, dan lebih arif.

Kalau Anda sudah siap, sekarang Anda boleh mencobanya, yaitu sesuatu yang Anda lakukan kala tak seorang pun mengetahuinya, seperti ketika Anda sedang berada di ruang pribadi. Selamat mencoba.

PETUNJUK: Beri tanda (A) pada masing-masing kolom kalau Anda setuju dengan pernyataan (A), atau (B) bila Sebaliknya. Setelah itu jumlahkan berapa banyak (A) dan (B) yang Anda pilih, lalu silakan baca penjelasannya.


Hanya seorang idiot dan
seorang genius yang
melanggar aturan-aturan
buatan manusia. Dan
mereka adalah yang paling
dekat ke hati Tuhan.
(Kahlil Gibran)

BAGIAN 1 - Keterbukaan terhadap Perjalanan Hidup	A	B
Anda menjadi anggota tim penyeleksi mahasiswa program S2 di sebuah universitas negri terkenal. Menurut SK*), syarat mahasiswa diterima, TOEFL*) skor 500, nilai TPA 600. Ada calon dengan skor 450/500 tetapi berhasil memimpin perusahaan, sukses sebagai wirausaha dan pada waktu wawancara calon meyakinkan. Anda akan (A) menolak, karena score-nya di bawah ketentuan yang berlaku, atau (B) menerima karena Anda percaya yang bersangkutan akan berhasil.		
Anda seorang sarjana teknik, bekerja sebagai pimpinan sebuah pabrik. Risiko sangat besar dan semua karyawan laki-laki perlu ketelitian tinggi. Suatu ketika menerima pelamar perempuan, berinisiatif, cekatan, dan berbakat, maka Anda (A) tolak, karena berpendapat akan merepotkan, (B) terima, karena calon bisa saja meringankan pekerjaan, tetapi Anda harus membangun penerimaan di antara karyawan laki-laki dan membangun toilet untuk wanita		
Anda menjadi Rektor di universitas terkenal. Rata-rata orang lulus program doktor 5 tahun, rata-rata peserta adalah dosen dan kuliah penuh waktu. Suatu ketika Anda menerima seorang pengusaha yang dapat selesai dalam tempo 2 tahun dengan predikat *cum laude.* Pada waktu akan diuji beredar komentar-komentar negatif dari beberapa dosen. Anda akan: (A) curiga, dan memanggil bawahan Anda untuk menghalangi kelulusan, atau (B) luluskan saja dan dengarkan pidato promosi doktornya.		
Anda tidak senang olahraga dan tidak main golf. Dalam suatu pertemuan bisnis, tiba-tiba rekan satu meja Anda berbicara dengan antusias soal golf. Anda akan (A) mengalihkan pembicaraan, mengembalikannya pada topik bisnis semula, atau (B) menunjukkan minat, dan tetap antusias.		
Anda lebih senang (A) mengerjakan tugas-tugas administratif, sesuatu yang konkret, mudah diselesaikan, atau (B) mengerjakan sesuatu yang belum kelihatan dengan impian-impian Anda, walaupun banyak orang bilang tidak bisa.		
Hari-hari Anda dalam perjalanan menuju tempat Anda bertugas (A) selalu melewati jalan yang sama dan lebih senang melewati jalan-jalan utama (dalam bepergian) atau (B) melewati jalan yang berbeda-beda dan Anda senang mencari jalan-jalan baru dalam bepergian sekalipun melewati jalan kecil dan berisiko tersasar.		

PENJELASAN

Bila Anda lebih banyak memilih (A), maka kepribadian Anda lebih mencerminkan DNA yang agak tertutup terhadap pengalaman hidup, Anda lebih terbiasa bekerja dengan rutin dan tradisi. Bahkan Anda, maaf, lebih dikendalikan oleh *habit* (kebiasaan) daripada membiarkan otak Anda berpikir, bekerja untuk Anda. Cara berpikir Anda lebih bersifat dogmatis, dan dalam perubahan memilih sebagai *status quo.* Mungkin Anda beranggapan bahwa Anda adalah penyela-mat dunia dan bekerja sebagai penjaga aturan, nilai-nilai, dan moral. Maaf, sekali lagi, mungkin Anda telah keliru! Anda mungkin mengatakan bahwa tanpa Anda kualitas moral melorot, mutu produk/pelayanan jatuh, padahal semua itu Anda kerjakan karena Anda pro terhadap cara-cara lama. Organisasi baik, tetapi menurut kriteria-kriteria lama. Tengoklah dengan mata yang jernih. Benarkah Anda telah menyelamatkan lembaga perusahaan? Benarkah di tangan Anda kualitas dan prestasi organisasi telah membaik. Kalau ranking organisasi Anda turun, maka Anda ter-masuk salah satu kontributor penting terhadap menurunnya kinerja organisasi.

Anda lebih bekerja dengan penglihatan hari ini (kasat mata) dan cara pandang "here" dan "now". Mata Anda belum bisa menembus dinding-dinding yang tak kasat mata. Anda terbelenggu oleh aturan-aturan kemarin, dan Anda-lah yang harus melepaskan tali-tali itu. Bukan orang lain. Cara kerja Anda sangat tradisional. Anda tak menyukai keraguan-keraguan, tak berani mengambil risiko, dan tak mau melihat orang lain punya nyali lebih besar dari yang seharusnya. Dengan kehendak yang tetutup terhadap keterbukaan/pengalaman hidup, Anda dapat menjadi sangat berarti bagi penjaga peraturan, birokrat di era yang stabil yang segalanya serba "predictable".

Bagaimana bila lebih banyak (B)? Anda akan masuk dalam pribadi yang menarik dalam situasi yang *chaos,* yang menuntut adanya pembaharuan. Anda memiliki suatu kebijakan yang berpotensi mengembangkan kearifan, memajukan organisasi di masa depan dan mengembangkan manusia. Mata Anda adalah mata pemimpin, visioner, mampu menembus dinding-dinding yang diberi sekat satu sama lain. Anda mau mengambil risiko dengan cara berpikir yang berbeda, dan tidak terbelenggu oleh tradisi. Dengan demikian Anda tidak hidup dalam dogma. Anda membiarkan otak Anda bekerja sambil menguji segala asumsi yang sudah lebih dulu mampir di kepala Anda. Keterbukaan dalam pengalaman dapat membawa Anda sebagai pembaharu yang menantang cara-cara pandang lama.

BAGIAN II - Keterbukaan Hati dan Telinga	A	B
Dalam setiap pertemuan bisnis, saya selalu (A) datang tepat waktu, dan pulang ke rumah begitu kegiatan selesai, atau (B) selalu datang terlambat dan tidak harus segera pulang, walau sudah larut malam, sebab saya tidak dapat menghindar dari ajakan teman-teman dan saya bukan tipe orang rumahan.		
Pada waktu saya menyelesaikan studi saya, saya cenderung (A) tepat waktu, sebab saya tahan banting dan tak mudah menyerah. Saya tidak senang menunda-nunda tugas, sebisa mungkin saya selesaikan pada waktunya; atau (B) saya memang agak terlambat, karena selama sekolah saya cenderung santai, banyak main dan gaul, bagi saya tak perlu tepat waktu, yang penting saya *enjoy!* Bagi saya mereka yang lulus tepat waktu adalah kutu buku, bukan anak gaul.		
Hampir semua yang saya inginkan dalam hidup ini, Umumnya (A) dapat saya capai, sebab kalau orang lain bisa maka saya pun harus bisa, atau (B) tak banyak yang bisa saya capai, sebab ada begitu banyak kejadian di luar kendali saya. Orang lain bisa, karena mereka berbeda kondisinya dengan saya.		
Mana yang lebih sering Anda lakukan (A) Tak peduli kapan saja berangkatnya, yang penting saya tiba tepat pada waktu saya diperlukan. Kalau di jalan macet saya siap untuk memutar arah, atau mengganti kendaraan meskipun kurang nyaman. (B) Saya memilih penting jam berangkat sehingga tenang di jalan, kalau ternyata macet saya tidak merasa telalu disalahkan.		
Apa yang saya capai dalam hidup ini sesungguhnya benar-benar mencerminkan siapa diri saya yang sebenarnya (A) saya setuju (B) saya tidak/ kurang setuju.		
Anda pernah berjanji akan memberikan hadiah istimewa kepada anak Anda pada hari ulang tahunnya. Ternyata hari itu Anda lupa, maka (A) Anda mengusahakannya sesegera mungkin, mencari dan memenuhinya walaupun hari hujan dan Anda banyak tugas saat itu, (B) Anda akan membujuk anak Anda agar dapat memahami kesulitan yang Anda hadapi dan berjanji lain kali akan tidak melupakannya lagi.		

PENJELASAN

Kalau jawaban Anda lebih banyak (A), maka ini mencerminkan Anda adalah seorang yang persisten, termotivasi tinggi untuk menyelesaikan perubahan, tidak mudah menyerah atau menggampangkannya. Anda adalah seorang yang dapat diandalkan dan segala yang Anda capai adalah cermin dan jati diri Anda yang sebenarnya, bukan sebuah gelar semata-mata yang diperoleh dengan cara menyogok atau mendekati orang-orang tertentu.

DNA unsur ini menentukan kemampuan Anda mengendalikan getaran-getaran jiwa yang liar yang dapat tak terkendali. Ini berarti Anda sadar betul terhadap pentingnya pengendalian diri dan disiplin diri dalam mencapai tujuan Anda. Anda adalah orang yang bekerja terorganisir. Meski tidak selalu rapih dan tertib, Anda tahu kapan harus selesai apa, dan bagaimana harus menyesaikannya. Anda bekerja secara konseptual, *step by step*, sistematis, dan penuh tanggung jawab.

Jika Anda banyak memilih (B), maka Anda adalah orang yang mudah dikendalikan oleh *impulse Anda*, larut dalam keadaan, tergantung pada *mood*. Anda adalah sosok yang menuruti irama kelompok/orang lain tetapi random, lentur, bebas, tidak konsisten, semau hati, dan berantakan.

BAGIAN III - Keterbukaan Diri	A	B
Anda menghadapi keadaan keuangan perusahaan yang sedang sulit. Supaya Selamat, maka perusahaan telah menetapkan untuk tidak membagikan bonus pada tahun itu. Karyawan mulai ribut dan Anda mulai mendengar protes (A) Anda memilih untuk menyerahkan kepada staf Anda untuk menjelaskan dan enggan menghadapinya sendiri (B) ambil alih, selesaikan sendiri, meskipun Anda tahu mereka akan protes, dan memaki Anda.		
Sebagai pemimpin tertinggi, Anda tentu mempunyai risiko tidak disenangi dalam perubahan. Banyak orang yang akan diberhentikan dan kehilangan jabatannya. Maka sebaiknya ruang kerja seorang pimpinan (A) dilengkapi pintu darurat, sehingga kalau ada apa-apa yang membahayakan, Anda dapat keluar dengan Selamat, (B) tidak perlu pintu darurat, sebab sikap orang sangat ditentukan apakah saya mau menemui mereka atau tidak.		
Saya percaya hasil yang bisa saya peroleh di dalam perusahaan lebih banyak ditentukan oleh (A) saya sendiri, atau (B) bagaimana saya menjalin hubungan dengan orang-orang di sekitar saya.		

Dalam memajukan perusahaan, kalau saya sudah dicalonkan dan ter-nyata ada keributan, karena ada calon lain yang juga dinilai bagus, maka saya akan (A) berjuang mempertahankan hak saya semaksimal mungkin agar terpilih, saya dapat menjadi lebih terhormat dengan jabatan itu, atau (B) menyerahkan kepada orang lain, biarlah ia saja yang memimpin. Bagi saya jabatan tidak begitu penting.		
Banyak orang yang senang dengan hasil yang Anda capai, tapi kemudian Anda "dikerjai" oleh kelompok tertentu dan dibicarakan negatif, (A) Anda akan mendatangi mereka, menjelaskan dan minta agar mereka mengko-reksi pendapat mereka, atau (B) Anda tetap bekerja, berhubungan baik, dan percaya suatu ketika mereka dapat mengenal Anda, yang tidak se-buruk yang mereka ucapkan.		
Anda seharusnya sudah dilantik untuk jabatan baru, tetapi lawan-lawan Anda melakukan upaya menjegal Anda dengan mengirim pesan-pesan negatif kepada atasan Anda. Pimpinan menjadi ragu terhadap Anda dan berdasarkan masukan-masukan yang ia terima, Anda dinilai memiliki ca-cat padahal semua itu belum tentu benar (A) Anda mendatangi atasan, minta klarifikasi, menuntut agar segera dilantik, (B) Anda cukup percaya diri dan mengatakan pada atasan Anda bahwa Anda tak tertarik dengan jabatan itu, mempersilakan agar ia mengangkat orang lain saja. Bagi Anda bekerja adalah kepercayaan. Kalau belum dilantik saja sudah tidak berani, maka bagi Anda ia bukan pemimpin yang patut Anda hormati. Anda merasa menjabat, bukan ambisi.		

PENJELASAN

Kalau Anda banyak menjawab (A), maka Anda adalah tipe orang yang cenderung *introvert* dan hanya tertarik dengan diri Anda sendiri. Anda merasa berhak atas apa yang sudah dijanjikan, dan Anda merasa perlu mendapatkan perlindungan atas jabatan Anda, dan kalau ada apa-apa cuma diri Anda yang dapat menolong Anda. Oleh karena itu, Anda perlu bersiap-siap. Kalau Anda dihadapkan oleh kelompok-kelompok penentang maka Anda tak merasa perlu mengha-dapi mereka meskipun mereka akan semakin berani, semakin liar terhadap Anda. Anda termasuk kurang punya keberanian, tetapi cukup nekat memperjuangkan "hak" Anda, dan cenderung ragu-ragu dalam melakukan perubahan.

Kalau Anda banyak memilih (B), maka Anda termasuk orang yang punya keberanian dan kekuatan untuk melakukan perubahan. Dalam perubahan, tentu saja Anda akan menghadapi macam-macam ketidaksenangan dari orang lain. Mereka dapat memfitnah, melawan, dan mem-permalukan Anda. Anda sudah siap menghadapi mereka. Tetapi karena Anda merasa "nothing to

lose". Anda tidak takut menghadapi tekanan-tekanan itu. Kalau dibutuhkan Anda hadapi mereka, dan kalau ada yang ingin mengambil jabatan Anda, atau wewenang legal Anda, pun akan Anda berikan. Bagi Anda, apa pun namanya, perubahan jauh lebih penting daripada jabatan/posisi. Anda juga percaya bahwa kepemimpinan dapat terus berjalan, ada atau tidak ada jabatan.

BAGIAN IV - Keterbukaan terhadap Kesepakatan	A	B
Anda berpendapat bahwa (A) manusia di sekitar saya tidak banyak yang dapat saya percaya. Mereka hanya mementingkan diri mereka sendiri dan tidak jujur; atau (B) pada dasarnya saya percaya 100% dan saya baru mempersoalkannya setelah terbukti tidak dapat dipercaya.		
Sebagai pemimpin Anda akan menemui kasus-kasus yang berisiko tinggi. Hal seperti ini sebaiknya (A) kita *pending* saja, biarkan pengganti saya yang menyelesaikannya. Jangan di zaman saya. (B) Tidak boleh di-pen-*ding.* Apa pun yang terjadi hal ini harus diputuskan, kalau terbukti salah, harus dikoreksi.		
Anda melihat ada langkah bawahan yang diambil tanpa sepengeta-huan Anda. Menurut ketentuan, Anda seharusnya mengetahuinya dan memberi persetujuan. Mereka lalu datang kepada Anda, pada saat-saat terakhir menjelang pelaksanaan, untuk minta persetujuan. Anda akan (A) menolaknya, karena mereka telah melanggar prosedur, menyinggung perasaan, Anda merasa tak perlu tahu baik buruknya pekerjaan itu, atau (B) Anda mendengarkan anak buah Anda, mempersoalkan cara mereka, tetapi setelah memahaminya Anda membiarkan kegiatan dilakukan demi kesatuan organisasi.		
Anda sudah tidak menjadi pemimpin lagi. Penerus Anda sekarang melakukan tindakan-tindakan menurut cara mereka dan solusi yang mereka tawarkan adalah menghapuskan semua program yang asalnya dari Anda dan pernah berjaya di masa kepemimpinan Anda. Maka yang akan Anda lakukan adalah (A) Anda merasa tersinggung dan menolaknya (B) mendengarkan, dan setelah memahami dapat menyetujuinya.		
Anda dipercaya memimpin suatu badan. Badan yang Anda pimpin se-dang diperiksa pajak dan dikenakan denda milyaran rupiah. Anda harus membayar dan dapat mengajukan keberatan (A) Anda tidak mau mema-tuhi dan melakukan perlawanan (B) memenuhi, mencari tahu ketentuan yang berlaku, lalu melakukan pembicaraan dengan pimpinan pajak dan minta keringanan yang dapat dibenarkan.		

PENJELASAN

Kalau Anda banyak memberi nilai (A), maka Anda adalah seorang yang bersifat reaktif dan tidak memilih dalam "memperkelahikan" sesuatu yang harus Anda lakukan demi perubahan. Anda tidak dapat percaya kepada siapa pun dan sulit mencari kesepakatan. Anda cenderung birokratik dan hanya mementingkan prosedur daripada hasil. Selain itu Anda merasa telah memberikan yang terbaik terhadap institusi. Anda cenderung hanya mengenal dua warna, hitam atau putih, benar atau salah. Kalau tidak putih maka pasti hitam, kalau tidak sesuai peraturan maka artinya melanggar, kalau melanggar berarti salah dan harus dicegah. Kalau menerima perlawan-an, Anda selalu mengatakan, kalau tidak ada Anda maka organisasi telah rusak. Kalau ada apa-apa Anda selalu mengacu pada peraturan. Anda kurang peduli, apakah peraturan itu masih re-levan atau tidak. Anda juga tak merasa bertanggung jawab untuk menguji apakah peraturannya telah usang dan salah.

Kalau Anda mendengar ada kabar burung tentang sesuatu yang menerobos peraturan, maka Anda akan menjaganya di pintu gerbang. Tak peduli keputusan telah diambil secara kworum oleh para reformer. Bagi Anda "manusia untuk peraturan" bukan Sebaliknya, dan karena menu-rut Anda kebanyakan orang tidak dapat dipercaya maka segala terobosan harus diwaspadai. Anda adalah tipe manusia penghalang perubahan.

Sebaliknya pilihan (B) lebih menunjukkan kemampuan menolak konfrontasi, cenderung lebih percaya dan lebih relasional dalam membuat keputusan, tidak mudah tersinggung dan lebih kreatif. Bila ada demo yang menentang Anda maka Anda akan hadapi mereka dengan penuh kearifan. Demo bagi Anda bukanlah bentuk kekerasan yang harus diakhiri dengan ama-rah. Bagi Anda demo dapat dijinakkan kalau orang mengerti bahwa hal-hal tersebut tidak perlu menimbulkan kontroversi.

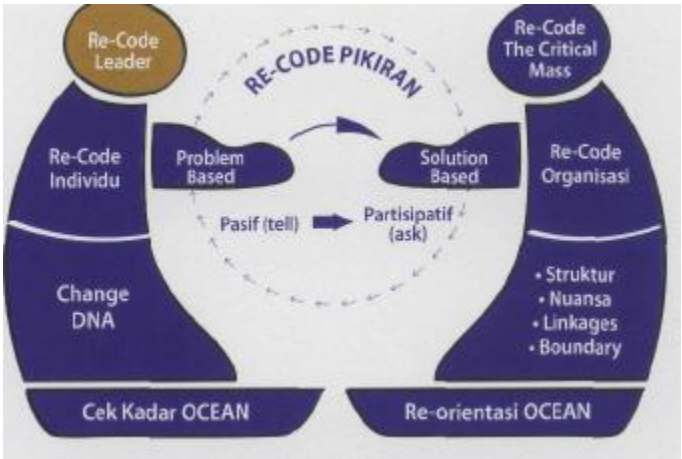
Bagi Anda peraturan dibuat untuk manusia, dan supaya adaptif dibutuhkan kelenturan-kelenturan. Kalau orang melanggar peraturan, maka Anda bersikap terbuka dan mengeceknya lebih dulu: mengapa mereka melanggar, siapa yang salah, peraturannyakah atau manusianya? Pasal mana dan seberapa pentingkah? Anda cenderung tidak mempersulit sepanjang hal itu di-lakukan untuk kehidupan yang lebih baik, lebih reaktif, lebih relevan. Tetapi ini bukan berarti Anda tidak dapat berkelahi. Anda dapat tampil dengan berani memperkelahikan pihak-pihak yang bebal, yang merusak mental intsitusi. Anda "memilih" siapa saja yang harus Anda tekan dan hadapi, dan mana yang masih dapat dibina.

BAGIAN V - Keterbukaan terhadap Tekanan	A	B
Anda tidak pernah "kalah" dan "gagal". Tetapi sutatu ketika Anda harus menerima kenyatan ini; kalah/rugi atau gagal, (A) Saya akan sangat memikirkannya, sebab tidak seharusnya saya alami hal ini (B) Saya harus menerimanya, saya tutup pintu, lalu *mulai bekerja lagi, lupakanlah* segala kejadian itu.		
Setiap kali selesai melakukan suatu pekerjaan (A) saya tidaksegera menyerahkan kepada atasan. Saya timbang-timbang dulu, tanya kiri-kanan. Saya khawatir kalau yang saya kerjakan tidak tepat. Saya perlu lihat situasi. Bila perlu berhari-hari (B) saya akan segera serahkan kepada atasan dan melakukan pekerjaan lainnya.		
Seseorang telah diberhentikan dari pekerjaannya. Padahal keadaan ekonomi sedang sulit. Orang ini dianggap telah melakukan tindakan tidak disiplin, padahal ia hanya orang kecil, (A) saya merasa kurang nyaman, tidak sepatutnya hal itu dilakukan. Apalagi ia orang kecil. Pemberhentian sungguh tidak manusiawi, tidak dapat diterima. Saya lihat dia sangat sedih, ini tidak adil. Saya akan solider menentang tindakan semena-mena ini, (B) hukuman itu sudah dikenakan, orang yang tidak disiplin dapat merusak keseluruhan kerja tim. Mudah-mudahan ia bisa belajar dari kejadian ini.		
Seseorang telah mengirim pesan-pesan berisi ancaman-ancaman kepada Anda lewat SMS. Selain itu juga kepada orang-orang lain secara berantai (A) kejadian itu cukup mencemaskan, saya bisa tidak tidur, saya tidak bisa tenang, (B) diamkan saja, fitnah adalah biasa, nanti juga akan ketahuan dan hilang sendiri.		
Saat-saat ini situasi ekonomi begitu buruk. Setiap hari muncul berita-berita kesulitan. Kita memang telah berubah, tetapi bukan menjadi lebih baik, melainkan lebih buruk. Di mana-mana berita kekurangan makan, kenaikan harga, kurang gizi, penyakit, kelaparan, PHK, jalan rusak anak-anak tidak bisa sekolah, (A) sebaiknya kita kurangi, produksi saja, sebab daya beli masyarakat menurun, situasinya kurang bagus, kalau kita biarkan perusahaan nanti akan rugi besar. (B) kita harus bekerja lebih serius. Situasi sulit ini pertanda kita sedang jalan naik ke atas, bukan ke bawah.		

PENJELASAN

Kalau Anda lebih banyak memilih (A) pada pernyataan-pernyataan di atas, maka Anda adalah tipe manusia pencemas, mudah gelisah, putus asa, dan khawatir berlebihan. Anda cenderung kurang tahan terhadap tekanan-tekanan. Padahal perubahan sudah pasti menimbulkan tegangan-tegangan, dan membutuhkan terobosan-terobosan kreatif. Orang yang mudah cemas cenderung tidak bekerja dengan baik, melainkan bertanya ke kiri dan ke kanan, menyebarkan rasa takutnya ke mana-mana, dan terlihat dalam banyak gosip dan rumor. Ia juga mudah terhasut emosi dan terlihat dalam gerakan-gerakan yang bersifat solidaritas, meski hal ini dapat berakibat destruktif bagi organisasi dan diri Anda sendiri. Orang-orang seperti ini cenderung pesimis yang memilih tidak melakukan apa-apa. Miskin karena dibuat sendiri, cemas karena pikirannya sendiri.

Sebaliknya, kalau Anda memilih lebih banyak (B), maka Anda cenderung lebih tenang, tidak larut dalam emosi atau gerakan-gerakan yang membenturkan antarkelompok, tidak ter-lalu mencemaskan hal-hal yang belum pasti atau belum tentu kebenarannya, dan lebih kreatif dalam bekerja. Akibatnya, Anda juga lebih optimis dalam melihat hari esok. Anda melakukan terobosan-terobosan. Kalau Anda mendapatkan tekanan-tekanan, maka Anda beranggapan itu adalah hal yang biasa, yang harus dihadapi sehari-hari dalam pekerjaan. Anda mungkin saja kecewa, sedih atau cemas, tetapi itu cuma sebentar saja. Tak sampai membuat Anda dikendalikan oleh kegelisahan.



KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI

- Transformasi dan *Re-Code* memerlukan pemimpin.
- Tetapi siapakah pemimpin itu? Apakah mereka yang berbekal surat keputusan (SK), yang dilantik dan disumpah saat memangku jabatan, atau juga dipilih secara demokratis oleh rakyat? Mari kita belajar dari tokoh-tokoh besar pembaharu dunia.
- Mengapa di masa-masa sulit yang disebut pemimpin bukan presiden, menteri, direktur, manajer, kabag, kasie, dan kapolres? Mengapa sebutan pemimpin di masa sulit menjadi panglima, jendral, guru, komandan, ketua, atau tokoh masyarakat?
- Jabatan adalah "pintu" untuk memimpin, tetapi tanpa respek bawahan, tak akan ada perubahan. Yang kita cari bukan manajer, melainkan pemimpin yang mampu *me-Re-Code* dirinya menjadi *great leader* yang "melihat" dunia baru dengan pikiran-pikiran baru.
- Mengapa para pemimpin besar berani melakukan perubahan dan menentang para pendahulunya dan mengapa para pendahulu dapat menyetujui langkah mereka?
- Ia mampu membedakan yang mana fakta (realitas) dan mana yang ilusi, opini atau gosip. Ia terbuka terhadap hal-hal baru, namun sensitif terhadap kemanusiaan, punya keberanian dan visioner.
- *Leadership* bukan selalu berarti "leading" atau "controlling". Bila staf Anda terdiri atas orang-orang hebat, Anda cukup melakukan *shaping* saja. Banyak pilihan dalam *leadership style* yang dapat Anda ambil dalam situasi yang berbeda-beda.

5 Individu dengan Change DNA Unggul

SAMPAI di sini mungkin Anda mulai bertanya: Siapakah saya sesungguhnya dan apakah saya punya potensi untuk memperbaharui dunia ini? Tentu saja ada cukup banyak tokoh yang dapat Anda jadikan acuan dan contoh bagi pembentukan diri Anda. Sebagian dari mereka dapat Anda baca dalam buku saya terdahulu **(CHANGE! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga).**

Pada Bab 5 ini saya ingin memperkenalkan 4 (empat) tokoh perubahan dan bagaimana mereka memanfaatkan DNA Perubahan yang mereka miliki. Masing-masing adalah **Muhammad Yunus, Sheikh Mohammad Bin Rasjid Al Makhtoum, Martin Luther King,** dan **Paul Otellini.**

Dengan menyajikan ke 4 (empat) tokoh tersebut, maka lengkaplah gambaran DNA Perubahan pada berbagai bidang. Keempatnya mewakili perubahan bisnis/perusahaan, sosial dan nilai-nilai, serta negara/wilayah. Semoga cerita dan perjuangan mereka dapat membuat pemahaman Anda menjadi lebih baik.

MUHAMMAD YUNUS: BANK UNTUK PARA PENGEMIS

LATAR BELAKANG

Lahir di Chittagong, 28 Juni 1940.

- Ia adalah seorang bankir di Bangladesh, pakar ekonomi, pengembang sekaligus penggerak mikro kredit, dengan mengembangkan bank untuk kaum papa yang memberi pinjaman tanpa jaminan. Ia juga sebagai penditi Grameen Bank.
- Ia belajar di Chittagong Collegiate School and Chittagong College. Menyelesaikan gelar BA dan MBA dari Universitas Dhaka. Tahun 1969, ia mendapat gelar Ph.D. bidang ekonomi dari Universitas Vanderbilt setelah mendapatkan beasiswa Fulbright.
- Ia bergabung dengan Universitas Chittagong sebagai profesor bidang ekonomi.
- Pertama kali terjun ke dalam dunia bisnis saat memerangi kemiskinan yang terjadi di Bangladesh di tahun 1974.
- Yunus menyatakan bahwa pinjaman dengan bunga yang sangat kecil dapat membuat perubahan secara bertahap pada kaum papa untuk bertahan hidup.

PRESTASI &PENGHARGAAN

1985: Bangladesh Bank Award, Bangladesh
1987: Shwadhinota Dibosh Puroshkar (Independence Day Award), Bangladesh
1989: Aga Khan Award For Architecture, Switzerland 1993: CARE Humanitarian Award 1994: Winner of the World Food Prize
1996: Winner of the Simon Bolivar Prize of the UNESCO 1998: Received Prince of Asturias Award
1998: Winner of the Sydney Peace Prize
2004: Winner of The Economist newspaper's Prize for social and economic innovation. 2006: Received an Honorary Doctorate from the American University of Beirut
2006: Mother Teresa Award, Kolkata, India
2006: 8th Seoul Peace Prize 2006: Received Peace Nobel and 47 others, for total of 62.

Suatu hari di tahun 1974, di Jobra, sebuah desa di Bangladesh, seorang guru besar ilmu ekonomi dari Universitas Chittagong melakukan kunjungan ke lapangan. Sebagai lulusan yang baru kembali dari sebuah universitas terkemuka di Amerika Serikat, sang profesor tentu saja berpikir bagaimana menerapkan subsidi atau insentif untuk menggerakkan ekonomi.

Tetapi apa yang dilihatnya secara riil di Jobra hari itu telah me-nimbulkan pengaruh yang sangat besar bagi hidup profesor itu di kemudian hari dan hidup jutaan orang miskin di seluruh dunia.

Di Jobra, Pak Profesor bertemu dengan seorang wanita muda berusia 21 tahun yang tengah membuat sebuah kursi bambu. Hidupnya yang miskin membuat ruang lingkup ibu muda ini terbatas. Ia bersandar pada dinding yang terbuat dari tanah untuk menyelesaikan kerjanya. Berapa untungnya yang ia peroleh

Saya percaya kita punya banyak orang sekelas Yunus di sini.
Bukalah pikiran Anda dan jangan terlalu dogmatis dalam melihat persoalan.
Kita tidak perlu adu jago ilmu, tapi buktikan saja dalam tindakan nyata.
Ayo! Negeri ini butuh Anda, bung!

untuk membuat satu buah kursi bambu itu? Hanya dua *cent!!* Uang sebesar ini tentu tidak seberapa. Tidak seberapa untuk hidup sekeluarga, bahkan untuk seorang diri sekalipun. Kalau untuk makan saja tidak cukup, bagaimana untuk membeli pakaian, rumah, atau membayar uang sekolah untuk tiga orang anak yang menjadi tanggungannya?

> "Betapa malunya saya terhadap diri sendiri. Mereka telah terperangkap pada kemiskinan padahal yang mereka perlukan tidak seberapa dan saya sendiri mampu membantunya," ujar profesor itu.

Dalam bukunya yang berjudul Bank for the Poor, profesor itu bercerita bahwa beberapa hari kemudian ia datang kembali dengan ditemani seorang mahasiswanya. Di situ ia menjadi sadar bahwa mereka membutuhkan modal yang jumlahnya tidak seberapa.

> Karena mereka tak punya jaminan, maka akses ke dunia perbankan tertutup. Maka wajarlah, mereka menjadi sasaran empuk para tengkulak dan rentenir. Mereka harus membayar biaya yang tinggi, tetapi setiap saat mereka membutuhkan, mereka bisa mendapatkannya.

Perjuangan Mohammad Yunus dalam merangkul, menolong, serta memajukan para kaum papa dengan mengajak mereka berusaha dan bekerja.

Begitu cepat dan mudah. Konsekuensinya mereka harus menyerahkan produknya kepada. teng-kulak itu dengan harga rendah. Mereka pun terjerat ke dalam ling-karan setan kemiskinan. Yang mereka butuhkan adalah pinjaman tanpa jaminan dengan bunga dan cicilan yang rendah.

"Mahasiswa saya kemudian menghitung berapa jumlah orang yang memerlukan bantuan. Wanita tadi ternyata hanya butuh 22 *cents.* Orang-orang yang lain memerlukan dalam jumlah yang kurang lebih

Anda bisa mendapatkan informasi lebih dalam lagi, bagaimana Muhammad Yunus menolong kaum papa dalam bukunya: 'Bank For The Poor'

GRAMEEN
Banking for the poor

sama. Seluruhnya ada 42 orang, dan total modal yang diperlukan cuma 856 taka, atau kurang dari US$27. Saya tak memerlukan pemerintah untuk membantu mereka," ujarnya.

'Siapa yang tidak percaya dan merasa tidak bisa, hendaknya jangan meng-halangiyang merasa bisa dan mampu.'
- Muhammad Yunus -

Itulah yang mendasari berdirinya Grameen Bank, yaitu bank untuk kaum papa, bank yang memberikan pinjaman tanpa jaminan. Sebuah sasaran yang dianggap mustahil oleh pemerintah maupun masyarakat perbankan. Muhammad Yunus, profesor tadi, pendiri Grameen Bank telah merubahnya.

Mereka tidak memiliki "belief" seperti yang kita miliki. Selain itu, kalangan tertentu merasa tidak senang. "Ketika kami memberikan kredit untuk rakyat miskin, banyak ulama yang menentang karena kami melibatkan kaum perempuan," ujar Muhammad Yunus. Selain kedua hal di atas, masih ada hambatan-hambatan lain yang datang dari segala arah.

• • • Melihat Kaum Miskin sebagai Pasar Aktif

Kejadian di Jobra menyadarkan Yunus akan adanya kebutuhan, dan bagi ekonom kebutuhan berarti pasar. Pertanyaan berikutnya adalah bagaimana menggerakkan kebutuhan ini menjadi pasar?

> Sebagian besar orang tidak melihat "pasar" ini dan mereka yang melihat sekalipun, tidak mempercayainya. Mereka tak percaya apa yang kita lakukan adalah benar.

Maksud hati membantu orang miskin agar mereka terbebaskan dan bisa hidup lebih sejahtera, tapi tak seorang pun tahu apa yang harus dilakukan. Tanyakan-lah pada para ekonom, maka jawaban mereka akan seragam: dibutuhkan peran pemerintah. Bentuknya bisa bantuan, bisa juga kredit mikro. Tetapi tengoklah apa yang akan terjadi di kala bantuan diberikan? Tiba-tiba saja ribuan, bahkan jutaan orang merasa dirinya miskin dan berhak memperoleh bantuan.

"Mereka tidak butuh bantuan pemerintah. Mereka juga tidak perlu pelatihan untuk *survival.* Mereka tahu persis bagaimana untuk *survive.* Dari pengalaman kami, di mana-mana di seluruh dunia keterlibatan pemerintah dalam pemberian kredit, apakah kredit mikro ataupun kredit lainnya, tidak berhasil," ujar Yunus. Mereka tidak perlu modal dalam jumlah besar, tetapi sistem perbankan yang ada tidak memungkinkan mereka untuk memperoleh pinjaman. Maka kalau pemerintah terlihat, hampir pasti sistem ini akan terpolitisasi.

> "Kredit dan pemerintah tidak mempunyai kemis-tri. Pemerintah harus mengambil jarak terhadap mikrokredit," katanya lagi.

Lantas bagaimana pasar ini ditumbuhkan?

"Kami sudah melihatnya, sekarang kami harus menggerakkannya, membuatnya menjadi kenyataan," ujar Yunus suatu ketika. "Kemiskinan," katanya lagi, "adalah... seperti pohon bonsai. Ia tumbuh kerdil karena akarnya hidup dalam wadah terbatas. Akarnya tak cukup kuat untuk mencari makan ke mana-mana karena ia dibatasi. Anda bisa saja tumbuh menjadi besar seperti raksasa, tetapi Anda tak pernah menemukan caranya."

KEMISKINAN SEPERTI POHON BONSAI. Ia tumbuh kerdil karena akarnya hidup dalam wadah terbatas. Akarnya tak cukup kuat untuk mencari makan ke mana-mana karena ia dibatasi. **Anda bisa saja tumbuh menjadi besar seperti raksasa, tetapi Anda tak pernah menemukan caranya.**

Caranya itu akhirnya ditemukan Yunus. Kaum miskin itu harus diubah, dari orang kampung biasa, dari orang miskin, menjadi seorang wirausaha. Mereka perlu diberi wadah yang lebih besar agar akarnya bisa keluar mencari makan sendiri ke mana-mana.

Wadah besar itu adalah kemerdekaan berusaha, dan yang mereka butuhkan adalah modal berupa uang untuk memulai usaha. Apakah untuk membuat furnitur, keranjang bambu, beternak ayam, kolam ikan, atau apa saja. Pokoknya usaha mandiri dan menguntungkan. Bagi orang kecil, yang mereka butuhkan antara US$1 hingga US$100. Yang diperlukan adalah akses, bebasjaminan, dan cicilan ringan.

••• Bank untuk Para Pengemis

GRAMEEN™
Banking for the poor

Pada tahun 1976, Yunus mendirikan Bank Grameen (Grameen berarti daerah pedesaan atau kampung) untuk kaum papa di Bangladesh. Untuk memperoleh pinjaman dari Grameen, mereka harus mentaati sejumlah aturan. Grameen hanya memberikan kredit kepada peminjam individual yang membentuk kelompok berjumlah lima orang. Gagasannya adalah memberikan tekanan kelompok agar anggota-anggota menjadi lebih bertanggung jawab untuk mengembalikan pinjaman. Cara ini dikenal sebagai sistem "grup solidaritas", di mana setiap anggota kelompok kecil ini bertindak sebagai rekan-penjamin pembayaran dan mendukung usaha satu sama lain. Segera setelah pinjaman diterima mereka sudah harus bekerja, berusaha dan mulai mencicil pada dua minggu berikutnya.

Grameen juga mengutamakan sasaran pasarnya pada kaum perempuan.

Alasannya sederhana, kaum perempuan lebih teliti, lebih bertanggungjawab dalam mengelola uang dan mengembalikannya. Mereka cenderung menjadi penanggung jawab keluarga miskin, kalau mereka ditinggalkan atau diceraikan, maka anak-anak diurus mereka. Tidak punya banyak keahlian untuk bekerja karena terkondisi untuk mengurus rumah tangga. Lagi pula, kalau memperoleh keuntungan, akan digunakannya untuk keperluan keluarga.

Tak diduga ternyata kaum miskin merespons begitu positif. Mereka percaya inilah jalan keluar yang sudah lama mereka tunggu. Mereka merasa terbebaskan. Padahal dulu pasar ini adalah garapan kaum rentenir. Sampai tahun 2004, bank ini telah menyalurkan pinjaman mikro sebesar US$4,5 miliar, dengan *recovery rate* sebesar 99%. Lebih dari 3 juta orang telah menjadi nasabah. Stephen Covey, dalam bukunya yang ber-judul "The 8th Habit", mencatat Grameen Bank telah berop-erasi di lebih dari 46,000 desa di Bangladesh dan mempeker-jakan sekitar 12.000 karyawan.

Di Bangladesh, Yunus melihat ada demikian banyak pengemis. Ketika memulai usahanya, Yunus benar-benar bermaksud membebaskan kaum miskin dari kepapaan. Untuk itu, bantuan tanpa upaya menjadikan mereka sebagai pelaku usaha yang aktif, bukanlah pilihan yang bijak.

Pengemis hidup miskin, tetapi sebenarnya mereka mau bekerja, yaitu mengemis. Sekarang tinggal bagaimana kita mengubahnya.

Pada awal tahun 2004, Yunus membidik pengemis menjadi nasabah Grameen.

Yunus berangan-angan, alangkah indahnya kalau pengemis yang biasa duduk duduk di tepi-tepi jalan, mengotori jalan-jalan dengan kaleng-kaleng kosong mulai menjual barang-barang konsumsi dari rumah ke rumah. Yunus menasehati mereka. "Bawalah permen, lilin, minuman, coklat atau apa saja. Kalau kalian letih minta-minta, berdaganglah. Kalau tak ada yang mau beli, silakan minta-minta lagi. Kalau sudah bosan, jualan lagi, dan seterusnya."

Tak disangka, dalam tempo 4 bulan, sudah 8.000 pengemis menjadi nasabahnya. Mereka menjual apa saja. Karena itulah, maka di bulan April, target yang semula "hanya" 10.000 nasabah di akhir tahun itu, dikoreksi menjadi 25.000 nasabah pengemis.

Seperti yang ditulis oleh Mukul Pandya dan Robbie Sheel (2005), Yunus melihat bahwa para pengemis yang berhasil berwirausaha akan memasuki cara berpikir baru.

> Mereka akan dengan sendirinya membuang mangkuk-mangkuk kaleng yang menandai profesi lama mereka. Mereka menjadi wirausahawan. Selanjutnya mereka akan membutuhkan atap untuk berteduh dan menjadi pemilik warung.

Selanjutnya dapat diramalkan kebutuhan apa yang muncul: rumah, uang sekolah, modal kerja, dan sebagainya. Kalau sebagai pengemis kreditnya bebas bunga, maka tahapan Selanjutnya mereka harus membayar bunganya. Itulah yang akan menghidupkan Grameen sehingga kuenya membesar dan dapat membantu kaum papa lainnya.

• • • Mereka Tetap Tidak Bisa Melihat

Melakukan hal seperti ini bagi orang-orang tertentu tampaknya mudah. Tapi bagi yang lainnya ternyata belum tentu.

> Sebagian besar orang yang tak dapat melihat peluang perubahan ini justru menghalanginya dengan mengatakan tidak mungkin, tidak bisa, gila!, Aneh!, tidak akan berhasil, dan sebagainya.

'Kita Semuanya terpenjara, namun beberapa di antara kita berada dalam sel berjendela. Dan beberapa lainnya dalam sel tanpa jendela.'
- Kahlil Gibran -

Tetapi begitu Anda berhasil, yang lain akan mengatakan bahwa sebenarnya mereka juga bisa melakukannya asal ada kerja keras.

Dalam tulisannya untuk mendorong orang-orang agar memiliki *habit* yang positif, Stephen Covey menyebutkan betapa *powerful-nya* bekerja dengan gairah nurani.

Work-heart, bukan *work-hard* adalah kata kuncinya.

Dengarkanlah apa kata Yunus dalam wawancara khususnya dengan Stephen Covey.

YUNUS MELIHAT BAHWA PARA PENGEMIS YANG BERHASIL BERWIRAUSAHA AKAN MEMASUKI CARA BERPIKIR BARU.

"Saya meninggalkan pola pikir seekor burung, yang memungkinkan kita melihat segala-galanya jauh dari atas, dari langit. Saya mulai melakukan pandangan seekor cacing, yang berusaha mengetahui apa saja yang terpapar persis di depan mata saya - mencium baunya, menyentuhnya, dan melihat apakah ada sesuatu yang bisa saya lakukan."

Ketika merintis sesuatu yang baru, yang bertentangan dengan pandangan umum, apa yang dilakukan oleh Yunus di sini dapat menjadi pelajaran berharga buat kita semua. Yang kelihatan aneh itu bukanlah melulu sesuatu yang keliru. Bisa Jadi itulah awal bagi sesuatu yang baru yang berlalu di

SIAPA YANG MENUTUP DIRI, DAN HANYA MEMPERCAYAI APA YANG DIKETAHUI DI MASA LALU, ATAU YANG MENGUNCI PINTU HATINYA DENGAN DOGMA-DOGMA, AKAN TERBELENGGU SELAMANYA.

Saya sedih melihat begitu banyak orang yang tidak lentur dan begitu mudah mengatakan "tidak bisa"...

'Janganlah iri terhadap seseorang yang tengah melakukan perubahan dengan kritik sambil mengatakan sesungguhnya Anda melakukan karena Anda sayang kepadanya. Rasa sayang dan iri adalah dua hal yang berbeda. Rasa sayang melihat dengan teleskop, sedangkan iri melalui mikroskop. Kala iri, Anda cenderung mem-perbesar hal-hal yang tidak Anda miliki.'

- Paul Masson -

masa depan. Yunus telah menunjukkan bahwa ada cara baru untuk mengentaskan kemiskinan, bukan dengan bantuan yang membuat rakyat miskin pasif dan terus menerus tergantung pada pemberi bantuan, melainkan mengubahnya menjadi wirausaha. Ketika ide itu ia teruskan pada bank milik pemerintah, Semuanya menolak. Tapi ia tidak menyerah.

> "Saya selalu mempercayai apa yang bisa saya lihat, sementara mereka hanya percaya pada apa yang telah mereka percayai, pada pengetahuan umum," ujarnya.

Dan itu benar-benar terjadi.

"Pada saat menerima pembayaran, saya menjadi semakin bersemangat dan saya tunjukkan pada pemerintah. Tapi mereka pada Umumnya telah dididik dengan pemahaman bahwa orang miskin tidak layak memperoleh pinjaman dan tidak dapat mengembalikannya. Mereka dibutakan oleh pengetahuan mereka sendiri. Dan ketika uang itu saya setorkan pada para penjamin, mereka menasehati saya. Hati-hati, itu cuma awalnya saja, kata mereka. Nanti, begitu pinjamannya besar, mereka akan mengemplang, kata mereka lagi. Nyatanya, tidak demikian."

Kini, sesuatu telah berubah. Berkat terobosan Yunus, *micro finance* telah diterima di seluruh dunia. Sekarang telah ada lebih dari 100 negara yang mengadopsi sistem ini. Mereka semua datang ke Bangladesh, ke Grameen untuk belajar memberdayakan rakyat miskin.

KETERBUKAAN

Keterbukaan terhadap apa yang sehari-hari kita lihat, kita alami, kita pela-jari, adalah modal awal yang penting bagi sebuah proses perubahan. Mereka akan menjadi penjaga pusaka keraton yang dianggap magis dan hidup dalam tradisi. Jangan heran kalau mereka akan menentang dan merasa aneh terhadap setiap upaya pembaharuan.

PAUL OTELLINI: MEMBUNUH KARYA BESAR ANDY GROOVE

CEO baru membawa angin segar, lain generasi lain pula tantangannya. Itulah yang tengah dihadapi Intel dewasa ini. Seorang CEO baru memulai pembaharuan dengan menghancurkan cara-cara lama.

> Seperti yang diucapkan oleh Leonardo Davinci, "Every act of creation should be started by the act of destruction."

Coba bayangkan apa yang akan terjadi kalau Anda menghadapi situasi ini: Anda bekerja di sebuah perusahaan pembuat chip komputer yang besar, bahkan terbesar di dunia. Angka penjualan Anda demikian besar, dari masa ke masa tumbuh terus. Tingginya penjualan dan keberhasilan perusahaan diyakini sebagai hasil ramuan dari profesionalisme, kultur penemuan dan kewirausahaan serta *leadership* dari orang yang sangat dihormati dalam industrinya. Selain dikelola oleh orang-orang lulusan universitas terkemuka, perusahaan aktif meluncurkan produk-produk baru.

Meski sebagian besar *key people* adalah insinyur yang bekerja untuk mengembangkan produk, mereka cepat menyesuaikan diri dengan selera pasar. Dulu, waktu berkonsentrasi di bisnis *memory chips*, perusahaan sempat diserang oleh pendatang dari Jepang yang ternyata mampu membuat produk baru lebih cepat. Berkat spirit kewirausahaan di *layer* tengah, para eksekutif dengan cepat mengalih-kan produksi dari *memory chips* ke bisnis *microprocessor*. Wajar, Jepang lebih unggul, karena untuk menjadi pemain *memory chips* yang kokoh, mereka didukung industri elektronik konsumen yang kuat. Perusahaan Anda pindah ke *microprocessor* karena di negeri Anda basis industrinya adalah komputer.

Berkat hijrah itu perusahaan tumbuh pesat, melesat ke angkasa. Sampai suatu ketika CEO yang ada harus pensiun dan generasi baru harus masuk. Kali ini giliran Anda.

Ketika Anda diangkat, Anda melihat semua insinyur begitu bangga dengan *microprocessor* untuk menggerakkan komputer. Mereka begitu bangga dengan temuan-temuan yang mereka kembangkan, dan bangga dengan korps mereka. Anda bukanlah insinyur. Anda adalah MBA dari sebuah sekolah bisnis. Dan pada saat Anda masuk dan mengutak-atik data strategis, tiba-tiba Anda melihat bahwa Permintaan komputer di negeri Anda telah melewati masa puncaknya. Bahkan sekarang cenderung turun. Tentu saja tak semua orang menyadari hal ini. Orang-orang yang asyik bekerja, yang tak punya akses pada data, yang tidak paham dengan perhitungan akuntansi dan data-data makro tidak begitu mengerti apa yang sedang terjadi di luar. Mereka lihat merek perusahaan masih top, produksi *chips* masih seperti biasanya.

Sekarang Anda ditunjuk menjadi CEO. Apa yang akan Anda lakukan? Bekerja seperti biasa? Memimpin seperti para perintis yang masih dibanggakan anak buah? Atau mengubah arah perusahaan?

Masa Paul Otellini

Orang yang ditunjuk sebagai CEO baru itu adalah Paul Otellini. Pria berusia 55 tahun ini memperoleh gelar sarjana ekonomi dari Universitas San Fransisco dan MBA dari sebuah sekolah bisnis di California. Negaranya adalah Amerika Serikat dan merek produk yang ia tangani adalah Intel. Anda tentu tahu, Amerika adalah negeri yang serba komputerisasi. Di mana-mana orang menggunakan internet dan komputer. Pendahulunya bernama Craig R. Barrett yang pensiun tahun lalu. Tetapi bukan Barrett yang perlu dicemaskan semua orang, melainkan Andrew S. Groove, mantan CEO yang sudah pensiun beberapa tahun yang lalu.

Groove adalah tokoh spiritual Intel, dan salah seorang tokoh kharismatik dalam industri teknologi informasi dunia.

> Meski sudah pensiun, ruh Groove masih bergentayangan di seluruh denyut nadi Intel dan sekarang menjadi *senior advisor*. Meski jabatannya hanya begitu, tak ada orang yang bisa berku-tik di hadapannya.

Tak ada seorang pun yang dapat melakukan tindakan strategis tanpa restu darinya. Adapun Barrett, meski CEO, ia hanyalah penerus yang memimpin di balik bayang-bayang Groove. Ia memimpin kala industri yang ditanganinya sedang tumbuh. Sehingga praktis hanya meneruskan apa yang telah dirintis Groove.

Pilihan Otellini tentu tidak mudah. Menghadapi para pendahulunya dengan penuh keberanian, atau ikuti saja apa kata mereka.

Paul S. Otellini

LATAR BELAKANG

- **Tanggal Lahir:** 12 Oktober 1950

* **Pendidikan:**
- Tahun 1972, mendapat gelar Sarjana bidang ekonomi dari Universitas San Francisco.
- Tahun 1974, menerima gelar MBA dari Haas School of Business di California.

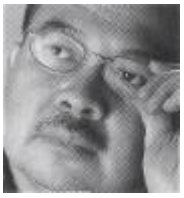
Masa kerja di Intel:
- 1974: Bergabung di Intel
- 1988: Menjadi operating group vice president
- 1991: Diangkat sebagai Intel corporate officer
- 1993: Menjadi senior vice president
- 1996: Dipromosikan menjadi executive vice president
- 1998-2002: Menjadi executive vice president dan general manager
- 2002: Terpilih menjadi salah seorang direktur, dan COO
- 18 Mei 2005: Menjadi CEO di Intel

• • • Sebuah Lingkungan yang Sama Sekali Baru

Apa yang dilakukan Otellini ternyata begitu mengejutkan. Setelah mempercayai data yang ada, Otellini mulai berani bicara ke mana-mana. Pada hampir setiap kesempatan akbar ia selalu mengatakan bahwa masa depan industrinya berada pada piranti genggam, bukan komputer. Saat itu, April 2005, ia masih menjabat sebagai COO *(Chief Operating Officer)* di Intel, tetapi media massa sudah mendapat bocoran bahwa ia-lah putra mahkota terkuat. Sejak itu mereka menyebut Otellini sebagai *incoming* CEO.

Dalam suatu kesempatan di sebuah konferensi *(FOSE Conference* di Amerika Serikat),

Kadang saya bertanya mengapa orang-orang tua enggan memberi jalan pada anak-anaknya agar mereka bisa menjadi diri mereka sendiri, padahal belum tentu mereka tidak mampu...



'Tantangan manusia terbesar abad ini adalah bagaimana mengubah teman-teman sendiri, bukan musuh-musuhnya.'

- William Jefferson -

Otellini mengatakan,

> "Betul saat ini Amerika memimpin industri IT, tetapi kepemimpinan ini tidak akan kekal. Lihatlah, saat ini pertumbuhan pemakaian internet di dunia terbesar sudah bukan di sini lagi, melainkan di Asia."

Pandangan ini kelak sangat mewarnai perubahan yang digariskannya di Intel. Tentu saja ia juga menandaskan lagi,

> "Bukan karena kita menurun, melainkan karena ne-gara-negara lain bergerak lebih agresif."

Untuk mengantisipasi kemunduran industri IT Amerika, Ia menggagas konsep "multi-core processors" yang dikenal juga dengan nama lain pararelisme. Apakah ini berarti Intel akan meninggalkan "core" industrinya di bidang *computer microprocessor?*

Orang-orang yang bekerja di bidang rekayasa *(engineering)* dan desain Intel tentu merasa aneh dengan pandangan sang putra mahkota. Tetapi Otellini terus mengasah pikiran-pikirannya. Kepada majalah *Times* yang mewawancarainya, Otellini mengatakan masa depan itu ada di MP3 player buatan Apple, iPod. Dengan menghubungkan iPod (mesin musik) dengan laptop (disebutnya sebagai *content machine)* dan PC *(producting machine)* untuk bekerja sambil menghibur diri.

Singkatnya, kalau gagasan itu Jadi diteruskan, wajah Intel bisa berubah. Ia bisa menjelajah dunia-dunia baru lewat pintu gerbang iPod. Ini berarti Ia akan melawan rumus yang dipercaya telah menjadi "rule" di Intel.

> Entah bagaimana ceritanya, prediksi itu telah menjelma menjadi semacam aturan yang tidak tertulis. Celakanya semua orang mempercayainya.

Hukum Moore Setidaknya telah membimbing Intel mencapai suksesnya. *Belief itu.* pulalah yang membuat para insinyur bekerja tekun mengembangkan rekayasa *microprocessor* untuk komputer dari masa ke masa, selalu ada yang lebih baru dalam tempo 18 bulan sekali.

Setelah secara agresif meluncurkan seri-seri terbarunya, pada tahun 2004, hukum Moore untuk pertama kalinya dalam sejarah Intel mengalami tantangan. Saat itu, Intel menunda peluncuran chip Pentium 4-nya, dan sebagai gantinya, Ia meluncurkan pengurangan kecepatan dari 4 GHz ke 3,8 GHz. Selain karena alasan teknis, kebutuhan konsumen ternyata belum sejauh itu.

Tetapi lebih mengganggu lagi, Craig Barrett mewariskan sebuah masalah besar yang harus dipikul Otellini. Tiba-tiba saja peta "pertemanan" yang mewakili kolaborasi industri ini memudar satu per satu, Microsoft yang dulu menjadi teman sejati bagi Intel, sudah mengumumkan secara terbuka akan berpaling ke chip buatan IBM untuk mengembangkan program-program *video game-nya*, XBox 2. Padahal pada saat mengembangkan program Xbox awal, ia masih bersama In-

'Seorangyang fanatik adalah manusia tanpa kemampuan mengubah pikiran dan tidak mau mengubah subjek yang dipikirkannya.'
- Sir Winston Churcill -

"Rule" itu berasal dari Gordon Moore, *founder* Intel yang 40 tahun lalu mengatakan kemajuan dalam miniaturisasi transistor harus diimbangi dengan peningkatan kecepatan prosesor komputer dua kali lipat dalam tempo delapan belas bulan.

Hati-hati ucapan Anda dapat menjadi mitos. Mitos dalam pekerjaan bak pisau bermata dua: mendorong semangat, tapi suatu ketika dapat dianggap sebagai kebenaran mutlak. Anak-anak berpikir kritislah terhadap mitos!

tel. Setelah itu, sebuah berita buruk datang lagi dari Dell, raja pasar pembuat PC. CEO Dell, Kevin Rollins baru saja mengumumkan kemungkinan besar, Dell akan beralih dari *chips* buatan Intel ke AMD.

Makanya Intel tak boleh salah memilih orang. Orang itu harus melakukan pilihan-pilihan yang sulit ditengah-tengah ketidakpastian. Dalam surat terbukanya, yang ditujukan kepada seluruh karyawan lewat internet sebelum masa jabatannya berakhir Craig Barrett mengatakan, "This is not the Intel we know."

> Pengetahuan dan inovasi adalah dua modal besar untuk pembaharuan industri IT garis depan. Keduanya sudah tumbuh di ranah Intel. Tetapi tanpa kolaborasi, bisnis ini cuma akan menjadi sejarah.

Tapi apakah para insinyur mengerti apa yang sebenarnya tengah terjadi di dalam industri ini?

"Saya tidak ingin melebih-lebihkan dari keadaan yang sebenarnya sedang terjadi," kata Craig Barrett pada sebuah konferensi sambil mengucapkan kata-kata perpisahan pada industri dan memohon maaf atas segala kekurangannya. "Tetapi, ketika kita memimpin pada industri yang berubah, kita tidak perlu takut terhadap kegagalan," ujarnya membesarkan hati mereka.

• • • Para Insinyur Mulai Merasa Gerah

Merekalah orang-orang yang tekun menjaga tradisi di Intel, yaitu tradisi kesempurnaan dan tradisi keunggulan. Mereka sangat bangga dengan tradisi itu, apalagi semua *founder* dan CEO dalam sejarah Intel selalu satu korps dengan mereka.

> Hampir pada setiap perusahaan yang besar, selalu ditemui profesi-profesi yang menjadi warga negara kelas satu. Di beberapa perusahaan penerbit surat kabar misalnya, wartawanlah warga terhormat itu. Di perusahaan penerbangan para *crew* (pilot) menjadi warga yang paling berpengaruh. Sedangkan di Intel, sudah barang tentu para insinyur.

Merekalah yang memimpin penemuan-penemuan produk baru, cara pembuatan, pabrikasi, perawatan mesin, dan sebagainya.

Saat Otellini diangkat sebagai CEO, Mei 2005 tentu saja sesuatu yang berbeda telah terjadi. Otellini bukan insinyur. Ia adalah akuntan yang sekolah bisnis. Maka mereka semua melihat bos baru itu dengan sedikit arogan, melihat ke ba-wah. Tetapi yang membuat mereka gerah, tak lama setelah diangkat,

> Otellini bukan merangkul mereka, melainkan merekrut orang-orang baru. Menurut majalah *Business Week*, hanya dalam hitungan bulan, ia sudah merekrut lebih dari 20.000 wajah baru.

Eric B.Kim adalah mantan pemimpin pemasaran di Samsung sejak tahun 1999. Ia adalah orang yang membangun merek Samsung pada produk elektronik konsumen, ponsel dan chip komputer.

Latar belakang kebangsaan mereka juga amat beragam. Untuk posisi direktur pemasaran, Otellini memilih Eric B. **Kim,** seorang pria keturunan Korea yang besar di Samsung.

Selain Kim, ada puluhan dokter senior yang mulai menjadi bagian dari *core team.* Salah satunya adalah **Bern Shen,** dokter spesialis yang diberi tugas mengembangkan teknologi kesehatan digital. Juga ada beberapa alumnus dari Nokia.

Di antaranya adalah Steven Gray yang dipercaya menjadi Vice President untuk menjelajahi teknologi peranti genggam. Selain mereka, ada ribuan lagi yang datang dengan latar belakang beragam, ilmu pasti, seni maupun ilmu sosial.

Kejadian ini benar-benar menggusarkan orang-orang lama. Hanya dalam tempo tiga bulan, Intel kehilangan sekitar 4% dari para insinyurnya yang memilih mundur secara sukarela. Jumlah ini, menurut *Business Week* sama dengan jumlah karyawan rata-rata industri IT di Amerika Serikat.

> Tetapi yang lebih berbahaya sebenarnya bukan tenaga yang keluar, melainkan yang tidak senang dengan sua-sana baru namun tetap bertahan di dalam perusahaan.

Tak lama setelah itu, terdengar kabar sejumlah spesialis desain yang mengerjakan proyek Pentium 4 yang proyeknya dihentikan Otellini, mengundurkan diri. Kabarnya, mereka pindah ke perusahaan-perusahaan pesaing, AMD, Texas Instrument, dan IBM. Kejadian-kejadian itu cukup merisaukan. Otellini pun berkeliling, mendengarkan secara langsung suara-suara sumbang itu.

> Exodus mengancam masa depan Intel, dan ia harus menemui mereka.

••• Sebuah Rencana Perubahan

Mengapa para insinyur resah?

Atasan yang bukan insinyur, secara simbolik sudah memisahkan mereka, tetapi yang lebih menakutkan adalah berakhirnya sebuah kekuasaan, yaitu kekua-saan insinyur. Tampaknya ini akan sangat mengganggu mereka. Kalau sudah be-gini, mereka pasti akan mengacak-acak perusahaan, dan bila perlu menggempur-nya dari orang nomor satu, tokoh kharismatik Intel, Andrew Groove. Jangankan berbuat salah, bekerja benar saja Otellini akan terus dipersalahkan.

Tapi bukankah Otellini punya alasan yang kuat?

> Tanda-tanda penurunan memang sangat jelas. Tetapi sepanjang seseorang hanya asyik dengan pekerjaannya saja, maka mereka tidak dapat melihat tanda-tanda za-man.

Misalnya, mereka tidak membaca dan tidak percaya bahwa pesaing mereka nomor 1, *Advanced Micro Devices* (AMD) yang sama-sama membuat *chips* komputer sejak tahun 2004 mulai menggerogoti pangsa pasar intel. Tahun itu, AMD meraih pasar sebesar 17,8%, naik dari 16,6% setahun sebelumnya. Banyak pihak menduga, dalam dua tahun ke depan AMD dapat memukul Intel. AMD mulai unjuk gigi sejak mereka berhasil meluncurkan chip Opteron dan Athlon 64. Para pengguna percaya, *chip* ini jauh lebih unggul, lebih *powerful*, dan lebih hemat dalam pemakaian listrik daripada produk Intel.

Mereka punya pendapat sendiri, tidak sepaham dengan pemimpin baru, tetapi tidak mau keluar. Seorang eksekutif pemasaran yang berkunjung ke salah satu cabang Intel misalnya, sempat mengalami cobaan dari kelompok ini. Saat berdialog dengan para insinyur, seseorang dengan lantangberani mengumpat, **"Berapa lama Anda sudah di tempat baru itu? Setahun? Baru saja setahun, tetapi otak Anda sudah rusak!!"**

Ingat, kejayaan ada masa berakhirnya. Banyak orang mengharapkan hidupnya berubah, tapi dari hari ke hari tetap melakukan hal yang sama.

'Tiap pesulap tahu, di depan khalayak ia berdusta, karena dusta itu meng-asyikkan para hadirin.'

- Goenawan Mohammad -

Selain itu, para pemain tanggung yang tidak memimpin selama bertahun-tahun mulai membangun kolaborasi menurut cara mereka masing-masing. Texas Instruments dengan Qualcomm dan AMD membentuk aliansi yang mereka sebut sebagai aliansi strategis untuk melahirkan Chip Platform dalam rumah digital.

Kejadian-kejadian yang pernah membuat Intel kalah dari pesaing-pesaingnya mulai muncul lagi. Dulu, saat bermain di bidang memory chips Intel dipukul oleh lawan-lawannya dari Jepang (Fujitsu, dan Iain-lain). Sekarang musuh itu ada lagi di depan mata, dari negeri sendiri.

Perhatikanlah kejadian berikut ini!

Setelah sukses dengan project "The Centrino" - sebuah project yang menghasilkan *chips* yang dibuat khusus untuk Wi-fi yang mampu membuat laptop lebih *powerful,* Intel be-rencana menghasilkan Desktrino. Chips ini dipercaya sangat *powerful* untuk mengaktifkan komputer desktop dengan kemampuan multi aplikasi pada saat bersamaan. Sayangnya, sebelum ia lahir, ia sudah keduluan oleh IBM yang menyalib dengan *Cell Processor* yang dibuat bersekutu dengan Sony dan Toshiba. *Cell Processor* memiliki delapan otak yang be-kerja sekaligus, sementara Desktrino cuma punya dua otak. Sekali lagi Intel kecolongan.

Mengapa mereka tidak bisa melihat?

Orang yang disinari cahaya terang di masa lalu, memang tak akan bisa melihat benda-benda baru di depan. Kalaupun terlihat mereka tak akan memper-cayainya. Lawan yang kecil akan dianggap kecil terus sepanjang masa, meski mereka tumbuh dan adaptif terhadap perubahan. Setelah tak melihat kehadiran lawan-lawan baru, mereka para Insinyur di Intel tambah gerah tatkala, Otellini yang kurang didukung itu mengguncang kebiasaan-kebiasaan mereka.

Rencana perubahan yang digalang Otellini dan timnya memang sangat revolusioner.

Mengapa ia memasukkan veteran dari Samsung sebagai anggota timnya?

Mengapa ia merekrut demikian banyak orang baru dari multidisiplin sebagai pengembang produk di Intel?

Semata-mata ingin menghancurkan hegemoni-hegemoni para insinyur?

Majalah Business Week mencatat: **"Otellini meng-guncang setiap sudut perusahaan. Selain melakukan** reorganisasi, **ia** juga **membuat perubahan besar dalam pengembangan produk. Bila pada masa lalu para in-sinyur mengerjakan chips yang semakin cepat dan setelah itu membiarkan tenaga-tenaga pemasaran menjual produk itu, sekarang produk dikembangkan bersama-sama."**

GAGASAN PETA PERUBAHAN OTELLINI

1. Tingkatkan Kekuasaan Pasar

Untuk meningkatkan kekuasaan di pasar, ia beranggapan masa depan Intel tidak bisa lagi digadaikan dalam industri komputer. Intel akan memasuki rimba perawan baru, tanah tak bertuan yang ia sebut *multi-core.* Intel akan memasuki segala bidang kenidupan, mulai dari elektronik konsumen, komunikasi tanpa kabel, perawatan kesehatan sampai ke *entertainment.* Dari Hollywood sampai ke ruang gawat darurat, dari sekadar *microprocessor* atau *computer chip,* sampai piranti genggamnya untuk membentuk *platform* baru. Itu sebabnya ia merekrut para dokter, pembuat ponsel, desainer sampai *ethnografer*. Maka, kalau dunia mempercayainya dan Otellini tidak tergelincir, dunia hiburan sampai perawatan kesehatan dapat berubah total. Tapi bila ia tergelincir, Intel dapat saja mati.

2. Hapuskan Segala Sesuatu yang Berbau Intel Lama'

Dari segi *branding,* segala sesuatu yang berbau Intel lama akan dihapuskan. Sebelum ia menjadi busuk dan terkesan "kalah", segala hal yang berbau ketidakunggul-an akan dibersihkan. Yang paling menonjol adalah logo lama yang telah berusia 37 tahun akan diganti. Logo itu akan diberi lingkaran di bagian luarnya untuk mengesankan dinamika, sebuah gerakan. Sementara itu, logo Intel Inside yang menjadi kebanggaan Andrew Groove, dan dianggap pelopor dalam strategi *Co-Branding,* akan dibusukkan habis. Konsep *Intel Inside* dihapuskan seketika. Maka mulai saat itu Anda tak akan pernah melihat kata-kata itu lagi dalam komputer yang baru Anda beli. Tetapi sebuah slogan baru dikeluarkan: *Leap Ahead.*

3. Kembangkan Produk Baru

Merek Pentium yang menjelajahi hampir setiap pemilik komputer dihapuskan. Intel mengembangkan *product brand* baru yang dinamai Viiv (untuk *chip* PC rumah, lengkap dengan *link* untuk dunia hiburan). Nama Viiv berasal dari kata *alive* (hidup). Mereka menyebut Viiv sebagai *platform* yang mampu menghidupkan segala kebutuhan di rumah. Mulai dari PC, Teve, stereo, dan dapat dipakai untuk *men-download* film, musik dan *game* ke seluruh sudut rumah. Sedangkan chip di luar Viiv diberi nama "Core" dan sejak awal tahun 2006 sudah mulai dipakai oleh Apple Computer.

4. Bangun Budaya Baru

Masa depan Intel baru harus dibangun dengan budaya baru yang lebih terbuka, lebih horizontal, dan tak ada lagi istilah pemimpin kharismatik dan warganegara kelas satu. Semua orang harus mulai terbuka terhadap pasar dan menghargai adanya profesi lain di luar insinyur yang memberi kontribusi sama pentingnya terhadap pengembangan produk. *Business Week* menulis, di era Groove dan Barrett, "Siapa pun yang tidak terlihat dalam produksi PC dianggap warga negara kelas dua." Tetapi belakangan Barret menyadari kesalahannya. "Budaya itu," katanya lagi, "Tanpa saya sadari telah melahirkan semak-semak *creosote."* Creosote adalah sejenis pohon yang mengandung minyak yang mematikan. Siapa pun yang tumbuh di sekitar-**nya, kalau** tertetes getahnya, akan **mati.** *Microprocessor* yang demikian dominan telah mematikan pikiran-pikiran untuk menumbuhkan produk-produk lainnya. Akibatnya mereka sangat dikuasai oleh belenggu-belenggu yang menutup diri dari siapa pun, termasuk orang-orang baru yang hebat di tempat lain. Sekarang, kalau Anda mampir di kantor pusat Intel, di kafetaria untuk karyawan mulai disediakan aneka makanan dari segala penjuru dunia. Sushi dan Kim Chi mulai tampak. Padahal dulu cuma ada makanan khas bule, yaitu roti lapis dan sosis yang dingin.

Sesungguhnya tiap generasi punya pandangan yang ber-beda-beda, yang penting jangan ada yang *mengipasi* orang-orang tua agar bereaksi berlebihan!

Tentu saja semua orang bertanya-tanya apa yang membedakan Otellini dengan para pendahulunya? Kepada majalah *Time* ia menjelaskan cara berpikirnya.

> "Gordon (Moore) adalah genius yang pernah dimiliki Intel. Andy (Groove) adalah guru manajemen. Craig (Barrett) mempunyai *legacy* dalam membangun fasilitas manufaktur dalam era yang menurun. Lantas saya ini apa? Saya hanya ingin dikenang sebagai orang produk."

Mengapa ia ingin dikenang sebagai orang produk?

Jawabnya mudah. Dengan strategi berbasiskan pengembangan produk, perencanaan dan desain Intel akan keluar dari kegelapan. Produk bukan berarti produksi, produk berarti pemasaran. Ini berarti struktur Intel akan berbasiskan produk, dan akan lebih banyak *product variety* dari masa-masa sebelumnya.

• • • Kunci Perubahan: Persetujuan Groove

Semua orang sudah melihat Otellini akan berhadapan dengan Groove. Dan seperti yang sudah kita saksikan, benturan antara kakak dan cucunya ini tak dapat terhindarkan. Apalagi Otellini sudah mulai membusuk-busukkan segala yang

dirintis Groove: Produk, logo, *branding*, strategi, sampai ke struktur dan kultur. Semua orang tahu Groove adalah seorang yang keras dan mottonya sangat dikenal: *Only paranoid can survive.* Semua juga tahu betapa besar kharismanya dan tentu saja jangan coba-coba berdebat.

Ditambah dengan keluhan-keluhan dari anak buah yang memilih hengkang daripada menyaksikan perubahan, tentu cukup membuat Groove berang. Majalah *Business Week* yang terbit awal 2006 melaporkan bagaimana tegangnya suasana rapat tahunan yang digelar pemimpin baru Intel di hadapan sekitar 300 manajernya di Santa Clara 20 Oktober 2005. Masalahnya, rapat itu juga dihadiri pemimpin yang sangat dihormati seluruh karyawan dan manajer Intel: Andy S. Groove.

Lebih-lebih lagi, dalam rapat itu, yang melakukan presentasi adalah bukan pria berkulit putih, melainkan Eric B. Kim, direktur pemasaran keturunan Korea, eks Samsung. Dalam presentasinya Eric juga berujar dingin tak mempedulikan budaya Intel yang sangat mengagungkan masa lalu.

> Semua orang terdiam saat Kim mengusulkan untuk membunuh segala *legacy* yang dibangun Groove : logo, simbol e, kata Intel Inside, produk, merek Pentium dan lain-lainnya. Semua yang hadir kenalbetul bagaimana suara bariton Groove keluar, saat ia meledak marah.

Ternyata, di luar dugaan banyak orang, kita semua keliru. Groove ternyata tidak marah, tidak merasa terhina. Ia menerima semua rencana itu dengan lapang dada.

"Saya ingin mengatakan." Katanya seperti yang dicatat *Business Week,*

> "Saya melihat program ini sebagai salah satu mani-festasi terbaik yang pernah saya lihat di sini, yang menggabungkan nilai-nilai Intel: Pengambilan risiko, kedisiplinan, dan orientasi pada hasil. Saya mendukung sepenuhnya."

Semua orang berdiri, bertepuk tangan.

Itulah awal dari sebuah proses, proses perubahan yang membawa Intel ke dunia yang sama sekali baru.

Dan hilang sudah segala kecemasan atau keragu-raguan yang dapat mendongkel seorang CEO dari kursinya. Sekarang semua sudah jelas dan tak ada lagi kasak-kusuk yang mempertanyakan Otellini.

'Seorang murid tidak pernah menilai dirinya sendiri.'

- Muhammad Jusuf Kalla -

Groove ternyata menyadari bahwa zaman telah berubah dari ia telah mencetak sejarah. Ia telah mengantarkan generasi baru Intel ke zaman yang lebih indah. Sekarang giliran orang lain untuk mencetak sejarah yang lain.

'Tidak ada orang yang melakukan kesalahan lebih besar daripada seorangyang tidak melakukan apa-apa dan tidak mengubah apa-apa, karena dialah orang yang melakukan paling sedikit.'

- Edmund Burke -

He may go!

Tetapi akan berhasilkah Otcllini membawa Intel ke masa depan yang lebih baik? Tak seorang pun yang tahu. Seperti yang sering dikatakan,

> "Suatu ketika Anda akan diberitahukan: *Change or Die.* Tetapi ketika Anda lakukan perubahan, Anda juga akan diberi peringatan: Hati-hati, organisasi bisa mati karena perubahan yang Anda kerjakan".

Sementara itu, "Pada setiap keberhasilan upaya perubahan, selalu ditemui satu peristiwa kegagalan di tempat yang lain."

Arab Saudi

1943-4 Januari 2006

LATAR BELAKANG

1943: Lahir di Shindagha, Dubai.

1971 - 2006: Menjadi Perdana Menteri dan pemimpin Dubai hingga ia wafat.

2-3 November 2004: Sempat menjadi Presiden UEA saat kematian Sheikh Zayed bin Sultan Ai Nahayan sampai diploklamirkannya presiden UEA yang baru, Sheikh Khalifa bin Zayed Al Nahayan tanggal 4 November 2004.

Sheikh memerintah kerajaan Dubai bersama kedua adiknya, Sheikh Mohammad (Putra Mahkota dan Menteri Pertahanan) dan Sheikh Hamdan (Menteri Keuangan).

4 Januari 2006: ia meninggal terkena serangan jantung di Australia.

Posisinya diambil alih oleh adiknya Sheikh Mohammad bin Rashid Al Maktoum sebagai Pemimpin Dubai.

SHEIKH MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM: MENGUBAH PADANG PASIR MENJADI "HONGKONG OF THE MIDDLE EAST"

Pada tanggal 18 Februari 1968, di sebuah tenda berjendela di tengah-tengah padang pasir yang menyengat, bertemulah dua orang bangsawan Arab. Yang satu adalah Sheikh Zayed, penerus tahta Emir Abu Dhabi, dan satu lagi Sheik Rashid, pangeran penerus tahta Dubai. Mereka bertemu untuk menindaklanjuti pembicaraan yang sudah dirintis selama bertahun-tahun untuk melahirkan sebuah federasi yang terdiri atas berbagai kekuasaan di Arab. Sheikh Rashid atau Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum saat itu baru saja tiba dari London setelah menyelesaikan studinya sebagai kadet di Aldershot, sekitar 40 mil sebelah selatan ibu kota Inggris. Ia masih ingat betul ucapan Sheikh Zayed yang mengawali peristiwa bersejarah bukan saja bagi dirinya, melainkan juga bangsanya.

"So, Rashid, sekarang bagaimana? Jadikah kita membentuk federasi itu?," tanya Sheikh Zayed.

> Tanpa terlalu banyak berpikir Sheikh Mohammed Bin Rashid segera menjawab: "Ulurkan tanganmu Zayed. Mari kita bersepakat, kita bangun negeri tercinta ini bersama-sama. Andalah Presidennya." Mereka berpelukan.

> Itulah awal bagi terbentuknya sebuah union, yang kelak dikenal sebagai Uni para Emir Arab, atau Uni Emirat Arab (UEA).

Lompatan bersejarah itu kemudian dilengkapi oleh empat orang Emir lain-

nya, yang masing-masing datang dari Sharjah, Ajman, Fujairah, dan Umm Al-Qawain pada tanggal 2 Desember 1971. Sejak itu masing-masing membuka diri, saling membantu, membuka jalan dan menyiapkan masa depan yang baru. Saat itu Sheikh Mohammad Bin Rashid dipercaya menjadi Perdana Mentri.

Terbentanglah segala angan-angan di kepaja Mohammad. Ia ingin melakukan dua transformasi sekaligus.

1. Transformasi pemerintahan. Yang ingin dilakukan sederhana saja, yaitu ubah bentuk pemerintahan yang kental dengan warna dunia ketiga yang korupdan lamban, menjadi semacam korporasi yang sehat, responsif, modern, dan menyejahterakan para "pemegang sahamnya" (yaitu rakyat UEA). **2. Menyulap padang pasir yang kering kerontang menjadi pusat belanja yang ramai, seramai Hongkong.** Kelak di atas tanah Arab ini akan didiami oleh para profesional yang datang dari manca ne-gara. Mereka akan tinggal digedung-gedung pencakar langit yang tertata baik, dengan layanan jasa istimewa, cepat dan profesional. Baginya Arab tak bisa terus menerus meng-gantungkan hidupnya pada minyak.

••• Rusa yang Gesit

Mungkin inilah keistimewaan sebuah kerajaan. Selain kekayaan yang terpusat, kekuasaannya pun diyakini punya daya pengaruh yang kuat. Tetapi abad 20 di seluruh dunia, berbagai kerajaan mulai tampak kehilangan auranya, menyusul cara berpikir masyarakat yang jauh lebih modern dan lebih kritis. Kalau rajanya tidak cerdas, sudah pasti kerajaan tinggal menjadi simbol sejarah belaka. Hal ini disadari betul oleh para Emir. Itulah sebabnya Pangeran berpendidikan Barat ini segera mengambil langkah-langkah strategis. Sebuah rencana strategis tentang masa depan UEA segera dicanangkan.

Siapa pun yang baru saja keluar dari Benua Afrika dan mendarar di negara-negara teluk, dengan cepat mem-bayangkan bahwa Timur Tengah tak ubahnya dengan rusa yang jinak.

Di alam rimba Sabana di Afrika, rusa-rusa yang jinak akan segera menjadi sasaran empuk binatang-binatang lain seperti singa, leopard atau bahkan srigala.

Sebagai penghasil minyak yang kaya, raja-raja Arab punya daya dorong yang kuat untuk hidup bersantai-santai, menikmati kekayaan alam warisan Tuhan. Dengan berperilaku demikian sudah pasti mereka akan menjadi sasaran empuk hewan-hewan ekonomi bernaluri rimba.

Menyadari hal itu, Sheikh Mohammad Bin Rashid yang gemar membuat puisi-puisi indah, melontarkan filosofi hidupnya.

"Whether you are a deer or a lion, you have to run fast to *survive,"* katanya.

Maklumlah, di pagi-pagi buta, manakala rusa-rusa jinak belum puas betul menikmati tidurnya, rombongan singa sudah pasti memburunya. Supaya Selamat, rusa-rusa itu tdak cukup hanya harus hidup berkelompok dan saling melindungi diri, melainkan mereka juga harus bisa berlari kencang dengan gesit. Ucapan Mo-hammad di atas rupanya sungguh membekas di hati para pengikutnya.

Supaya hidup, mereka semua harus bekerja keras dan bekerja cepat. Supaya bisa bekerja cepat, mereka semua harus bisa membangun sistem yang simpel dan berpikir simpel.

'Hanya sedikit yang mem-bedakan manusia satu dengan lainnya, tetapi Perbedaan kecil itu dapat menjadi besar. Yaitu manakala ia positif atau negatif.'

- Laurie Coots -

(Searah jarum jam) Dubai dahulu dan sekarang

> "Saya tidak tahu apakah saya dapat disebut sebagai pemimpin yang baik, tetapi saya adalah seorang pemimpin. Dan saya mempunyai visi. Maka saya sudah membayangkan 20 tahun, 30 tahun ke depan. Saya belajar dari ayah saya, Sheikh Rashid. Dialah pemimpin, bapak bagi rakyat Dubai. Saya mengikuti langkah-langkah yang diteladani al-marhum. Dia selalu bangun pagi-pagi, dan berjalan seorang diri me-ngontrol proyek-proyek penting. Saya melakukan hal yang sama. Saya turun ke bawah, melihat sendiri, melihat wajah-wajah, menggerakkan mereka. Saya mengambil keputusan tanpa keragu-raguan dan bergerak cepat. Dengan penuh energi."

Gerakan penuh energi dengan arahan yang jelas telah menjadikan UEA dan Dubai sebuah kawasan sejahtera dalam tempo kurang dari 20 tahun.

••• Perencanaan Dapat Mengubah Masa Depan

Hampir semua negara punya perencanaan, tetapi tak semua negara menghasilkan kesejahteraan. Sheikh Mohammed menyadari pentingnya rencana, tetapi bukan sekadar rencana. Baginya setiap rencana harus mengandung tiga hal, yaitu:

Filosofi, Prioritas, dan Disiplin

Filosofi

Filosofi diperlukan untuk menetapkan apa yang menjadi landasan berpikir untuk melihat masa depan di tengah-tengah ribuan pilihan yang sama pentingnya.

> Setiap pemimpin tentu punya cara berpikir yang berbeda-beda dan pada saat yang bersamaan akan mengalami pilihan-pilihan yang saling bertentangan satu dengan lainnya. Oleh karena itulah filosofi menjadi sangat penting.

Dulu, Ir. Soekarno membangun Indonesia dalam suasana yang penuh keterbatasan. Ia tidak memiliki banyak pilihan, tidak cukup tenaga yang mampu membantunya, dan dikelilingi oleh pilihan-pilihan yang cenderung *conflicting* satu dengan lainnya. Dalam suasana itulah ia memilih cara berpikir "Demokrasi Terpimpin".

Rencana Strategis Sheikh Mohammed bin Rashid

Filosofi: Landasan berpikir, ekonomi dulu baru politik

Prioritas: Dahulukan yang utama, dengan urutan yang tepat

1. Transformasi pemerintahan, menuju korporatisasi
2. Transformasi nilai-nilai
3. Modernisasi sektor-sektor usaha:
   a. **Infrastruktur** (bandara, pelabuhan)
   b. Emirates Air & turisme
   c. Empat point of interest
      (Dubai Shoping Festival, Pacuan Kuda Dunia, Palm Island, Wisata Padang Pasir)
   d. Pelayanan publik

Disiplin: Manusia yang disiplin dan Budaya disiplin

Sheikh Mohammed bin Rashid juga punya pilihan-pilihan.

Ia memilih ekonomi agar berada di depan, bukan politik sebagaimana yang ditekankan oleh sahabat-sahabatnya di negara Barat. Suatu ketika, misalnya, ia mengatakan:

> "If a cart is politics and a horse is the economy, then we have to put the horse before the cart and not the other way around."

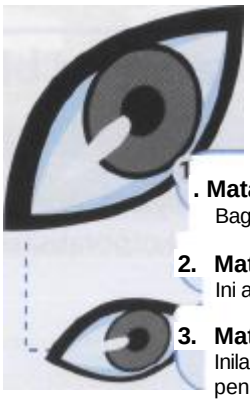
Filosofi yang demikian tentu sangat penting mengingat di negara-negara lain, dipercaya politik - bukan ekonomi - yang harus berada di depan. Mereka beranggapan tanpa demokrasi, pembangun-an ekonomi dapat terhadang, tak akan menyejahterakan dan tak ada yang mengontrol. Sheikh Moha-mmed berpandangan Sebaliknya. Untuk berpolitik yang beradap, manusia harus sejahtera lebih da-

Ia tidak hanya mampu melihat yang kasat mata dengan mata persepsi, juga tidak hanya dengan mata "probability" seperti para pengamat. Pemimpin visioner mempunyai mata "possibility", karena di tangannya segala hal memungkinkan.

hulu. Maka yang ia butuhkan untuk membangun negerinya bukanlah politisi ataupun para pengamat yang selalu mengkritik orang lain.

Baginya, kata "impossible" tidak boleh ada dalam setiap kamus seorang pemimpin.

Baginya, pemimpin adalah seorang yang visioner. Pemimpin bukan cuma punya mata dan telinga, melainkan juga kekuasaan, anggaran, dan sumberdaya-sumberdaya lainnya. Dengan kekuasaan dan penguasaan yang demikian, maka tak ada yang mustahil untuk diubah oleh seorang pemimpin.



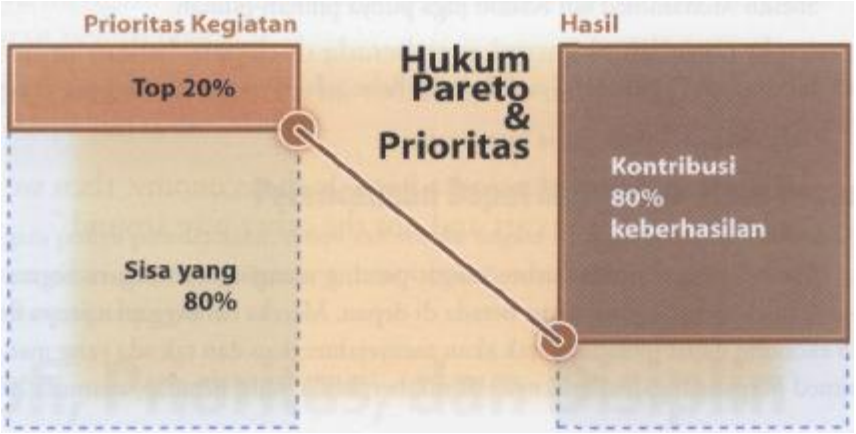
1. **Mata Persepsi,** melihat yang kasat mata.
   Bagi yang melihat, apa yang tertangkap dianggap sebagai realitas.
2. **Mata Probability,** melihat dengan skenario-skenario.
   Ini adalah "mata"para analis.
3. **Mata Possibility,** melihat dengan kekuatan menggerakkan.
   Inilah mata pemimpin, karena di tangannya ada kekuasaan & penguasaan sumber-sumber daya.

Tiga Jenis Mata dalam Melihat

Ingatlah satu hal ini: Jangan abaikan hal-hal kecil. Sebab ia bisa memberi dampak yang luar biasa.

Prioritas

Prioritas, adalah unsur strategi yang tak kalah pentingnya. Seperti yang diajarkan oleh Vilvredo Pareto, Sheikh Mohammed bin Rashid menyadari betul perlunya mencari 20% kegiatan yang diutamakan karena akan menyumbang 80% keberhasilan.



Untuk hal yang terakhir, Mohammed membangun sejumlah infrastruktur, dimulai dari dok kapal dan bandara internasional dengan menerapkan kebijakan langit terbuka *(Open Sky Policy).*

Pada tahun 1977, ia membentuk sebuah komite untuk membangun Dubai International Airport.

> Visinya, Dubai akan dijadikan hub untuk memasuki wilayah-wilayah lain di Afrika dan Timur Tengah. Bahkan juga untuk penerbangan komersial dari Asia ke Eropa Barat.

Menurut sejumlah sumber, kultur yang dibangun dalam komite ini begitu kreatif, sedemikian rupa sehingga setiap orang merasa perlu mencari solusi-solusi kreatif untuk mengembangkan bandara internasional ini menjadi bandara yang strategis.

Setelah Bandara Dubai Internasional beroperasi secara komersial, pada tahun 1985, di bulan Januari, Sheikh Mohammed bin Rashid memanggil Maurice Flanagan, General Manager pada Dubai National Tourist Authority ke istananya di Za'Abeel Palace. Selanjutnya cerita berikut ini menjadi sangat populer sekali bagi lahirnya Emirates Airline yang sekarang mulai disetarakan dengan Singapore Airline.

"Saya dipanggil dan Sheikh mengatakan bahwa ia ingin segera memulai usaha jasa penerbangan udara secepat mungkin. Sheikh bertanya, perlu modal berapa besar? Dan berapa lama dibutuhkan supaya bisa segera beroperasi?," ujar Maurice. Ia tahu persis Sheikh Mohammed bukanlah seorang yang mau menunggu beberapa hari. Ia adalah orang yang mengutamakan profesionalisme. Untuk itulah ia bersedia merekrut tenaga-tenaga kelas satu. Maka Maurice tak bisa berandai-andai dan jawabannya ditunggu segera. Ia segera menjawab, "Sepuluh juta dolar."

Mendengar itu Sheikh Mohammed mengangguk-anggukkan kepala. Ia segera membentuk sebuah tim kecil yang bekerja secara rahasia. Hanya dalam hitungan bulan, tak lama kemudian Emirates sudah mengudara untuk pertama kalinya (25 Oktober 1985).

> Pesannya kepada para pengikutnya sangat sederhana, "Cari orang-orang bagus dari mana saja dan berikan yang terbaik."

Sekarang Emirates di kenal sebagai maskapai dengan kekuatan pelayanan, dengan jaringan yang menyebar ke mana-mana,

Bagan 5.1

Sheikh percaya, di balik padang pasir yang tidak menarik terletak potensi wisata yang tak kalah bila dibandingkan dengan wisata safari di Tanzania atau Kenya.

dan dilayani oleh *crew* dari mancanegara. Mereka datang dari Indonesia, Singapura, Taiwan, China, India, Afrika Selatan, Amerika Serikat, Belanda, Turki, Iran, dan sebagainya. Armadanya dimiliki orang Arab, tetapi *crew-nya*. internasional.

Di balik prioritas itu, Visinya adalah membangun Dubai sebagai daerah pariwisata yang diminati dunia.

Tetapi untuk datang ke sana, Dubai harus menjadi kota terbuka. Saat ini saja dari 3 juta penduduknya, hanya kurang dari 1 juta penduduk aslinya. Selebihnya adalah pendatang. Sheikh membangun empat *point of interests.* Pertama, Dubai Shopping Festival (DSF) yang direncanakan secara langsung di bawah Pengawasan Sheikh Mohammed. DSF adalah festival tahunan yang dilakukan bersama-sama secara terpadu untuk mempromosikan ekonomi UEA kepada dunia yang dapat diperluas menjadi produk dari berbagai negara yang diperdagangkan di negeri ini. Kedua, DSF didukung dengan sebuah *event* besar, yaitu perebutan Dubai World Cup, sebuah arena balap kuda dunia. Kuda dan pembalapnya didatangkan dari berbagai negara. Hadiahnya sebesar US$2,4 juta. Ketiga, Sheikh membangun sebuah *resort* dengan bangunan hotel yang unik di laut Arab, yang tingginya hanya 60 meter lebih rendah dari Empire State Building, Burj Al Arab (The Tower of the Arabs). Dan keempat, mengaktifkan *resort* di padang pasir dengan arena *racing* dengan pengendara-pengendara profesional bersertifikat.

Tak disangka, bukan cuma turis yang datang. Investasipun terus berdatang-an. Tahun lalu, angka pertumbuhan bisnis properti melebihi target sebesar 20%. Kantor-kantor perwakilan dagang asing berdatangan. Sementara itu turis yang datang (2005) mencapai 5,5 juta orang. Padahal biaya yang harus dikeluarkan untuk melancong ke negeri ini tidaklah kecil. Emirates Air tentu memperoleh bisnis yang tidak kecil. Tahun 2006 ini, mereka membeli 7 Airbus A380 yang mampu mengangkut 555 penumpang. Selain itu mereka juga menambah 60 pesawat berbadan lebar lainnya senilai $10 miliar.

Burj Al Arab adalah sebuah hotel super mewah yang menjadi idaman para selebriti dunia. Sebagai pelengkap, sejak tahun 2001, Sheikh Mohammed telah mencanangkan sebuah proyek besar di samping Burj Al Arab, yaitu sebuah resort laut yang lebih mewah lagi, **Palm Island** yang berbentuk dua buah pohon kelapa dengan 17 cabang-cabangnya.

Disiplin

Disiplin adalah modal penting untuk perubahan. Seperti kata Jim Collins,

"Banyak yang memiliki budaya, dan banyak yang memiliki disiplin, tetapi sedikit yang memiliki kedua-nya: *Culture of discipline."*

Siapkah Anda menjadi Presiden Republik yang banyak masalah ini? Saya berharap buku ini mengilhami Presiden RI tahun 2025. Barangkali saat ini usia Anda baru 25 tahun.

Kalau Anda memiliki *culture of discipline*, lanjutnya lagi, maka Anda tak memerlukan hierarki.

Tampaknya inilah yang dikejar oleh Sheikh Mohammed.

Oleh karena itu, pilihannya adalah *corporatism.* Orang-orang direkrut secara profesional, lembaga-lembaga dimiliki oleh publik, jasa-jasa publik mengedepankan kepuasan pelanggan, teknologi informasi diterapkan di mana-mana. Dengan cara itu tidak ada lagi tempat bagi pemalas yang tidak disiplin.

Padang pasir di tangan *Change Maker* berubah menjadi tanah yang subur. Jangan sampai terjadi Sebaliknya disini. Bangunlah bangsaku!

••• Berlari Seperti Macan

Ia benar-benar mengharapkan kemajuan dan kemajuan berarti sejarah.

"Kita bekerja membuat sejarah. Sejarah yang berubah dari masa ke masa. Kita bekerja menciptakan sesuatu yang baru. Dan bila upaya itu selesai, kita sudah harus siap dengan hal baru lainnya. Langkah kita adalah bergerak ke depan, bukan menunggu masa depan menghampiri kita."

Sekarang UEA dan Dubai telah benar-benar berubah. Dari padang pasir yang tandus, kurang air, dan tidak menarik sama sekali, menjadi kawasan investasi dan tujuan wisata yang diminati di seluruh dunia. Sheikh Mohammed melengkapi ucapan-ucapannya dengan langkah-langkah nyata.

Impiannya hanya satu, mengubah citra tanah Arab sebagai tanah yang penuh harapan dan kedamaian.

Pada saat ia dimakamkan awal Januari 2005 seluruh kepala negara asing yang melayat menundukkan kepala. Media massa Internasional mengutip kata-kata-nya.

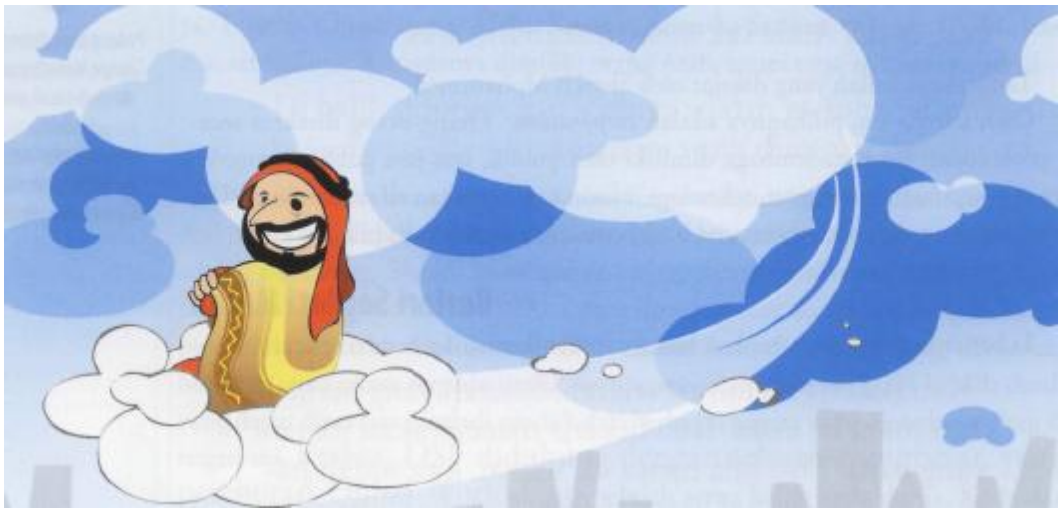
"Kita bekerja keras untuk melepaskan kaitan antara Islam dengan aktivitas terorisme...., Islam adalah agama yang berpihak pada keadilan, toleransi, dan perdamaian dunia...."

Itu sebabnya dana karitatif dari UEA tidak dibatasi hanya untuk membantu negara-negara Islam saja. Siapa pun di dunia ini, sebagai sesama manusia yang menderita, yang butuh pertolongan, haruslah disantuni. Almarhum telah membantu para korban tragedi WTC New York, sama pentingnya dengan para korban kekerasan Israel di Palestina.

'Kami tidak boleh tertidur. Sebab segala yang stagnan berarti kemunduran. Oleh karena itu siapa pun juga harus metnbangun posisi ke depan. Kalau Anda tidak bisa bergerak ke depan, posisinya harus diberikan kepada orang lain.'

- Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum -

- Diolah dari berbagai sumber dan pengamatan di lapangan dalam kunjungan beberapa kali 2005-2006.
- Beberapa acuan: Duraid Al Baik. Dubai Is Entering a New Era. *Gulf Hews,* 6 Januari 2006. Hal. 8



Dubai kini telah memasuki sebuah era baru. Sebuah era yang dibangun dengan kerja keras.

Mereka bukan lagi seekor rusa yang harus berlari kencang di pagi buta agar tidak dimangsa hewan-hewan liar. Mereka telah menjelma menjadi macan di padang pasir yang berlari kencang, mengejar rusa-rusa lain untuk kesejahteraan.

Tak ada kata lain selain transformasi untuk maju terus ke depan.

DNA PERUBAHAN PADA MARTIN LUTHER KING

Anda mungkin pernah mengalami masa-masa sulit, menghadapi kelompok-kelompok tertentu yang menentang langkah atau kebijakan yang Anda ambil. Atau Anda sendiri pernah merasa tidak nyaman dengan pemimpin Anda. Anda melawan, menghambat, membuat surat-surat kaleng, melaku-

Apa yang Anda lakukan mencerminkan keadaan *Change DNA* Anda.
Jangan sia-siakan harta berharga ini!

'Bukan cuma cinta yang buta, melainkan juga rasa cemburu. Cemburu penuh dendam, dan dendam adalah kepuasan yang tak akan pernah terpenuhi.'

- Lawrence Durrell -

kan tindakan-tindakan intimidatif, **atau** mengorganisir kekuatan yang dapat menghambat gerak langkah pemimpin Anda. Anda ingin agar ia cepat-cepat diganti karena "self interest" Anda terusik. Atau Anda ingin yang bersangkutan dipermalukan. Apakah Anda lakukan *secara gentlemen* dan terbuka? Atau, mugkin Anda lakukan terse-lubung, sambil mengancam-ancam. Apakah Anda resah, atau kaku, semua mencerminkan kadar DNA Perubahan yang Anda miliki. Sementara itu,

> sebagai pemimpin yang menghadapi tekanan-tekanan itu Anda bisa saja resah, bisa juga menghadapinya dengan kalem. Anda bisa saja cuma sekadar berguyon, berwacana, atau asal bicara. Tetapi ada yang melakukannya dengan sepenuh hati, penuh rasa disiplin, dan bergerak tanpa rasa takut.

Di lain pihak, Anda juga menghadapinya dengan keinginan besar berdamai, menghindari konflik, menyatukan pikiran, dan mencegah terjadinya disintegrasi dan sebagainya.

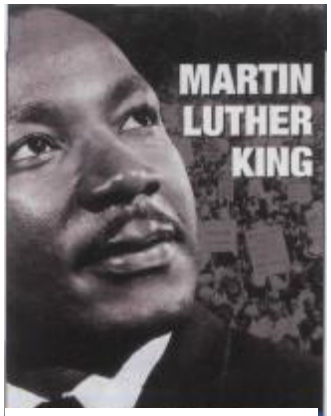
Berikut ini, saya sajikan pidato terkenal dari tokoh perubahan Martin Luther King yang berjudul "I have a dream". Pidato ini di-ucapkan oleh Dr. King di The Lincoln Memorial Park, Washington DC pada tanggal 28 Agustus 1963.

> Pidato ini diyakini banyak ahli mewakili sebuah kekuatan DNA. Perubahan yang lengkap yang menghasilkan sebuah gerakan damai, penuh moral, dan dikung oleh berbagai kalangan, termasuk kaum kulit putih.

King adalah tokoh yang sangat dihormati di Amerika Serikat yang berhasil mendorong gerakan-gerakan kaum sipil dan mengha-puskan diskriminasi rasial. Ia tewas tertembak kalangan *status quo* tak lama setelah pidato itu diucapkan. Cerita lengkapnya ada di buku terdahulu **(CHaNgE! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah Yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga, 2005).**

> Naskah pidato ini sekarang menjadi bahan bacaan wajib di banyak sekolah bisnis terkenal di dunia.

Bentuk audio aslinya pun banyak diperdagangkan, dan telah memberi inspirasi yang sangat besar dalam gerakan-gerakan pembaharuan di manca negara. Mari kita simak bersama!



Lahir: 15 Januari 1929, di Atlanta, Georgia, AS.

Meninggal: 4 April 1968, di Memphis, Tennessee, AS.

LATAR BELAKANG PENDIDIKAN

1948: Lulus dengan gelar Bachelor of Art dalam bidang Sosiologi

1951: lulus sebagai *valedictorian dari* seminari Teologi Crozer, Pennsylvania, gelar Bachelor of Divinity

AKTIVIS HAK-HAK WARGA NEGARA n teologi sistematik dari Universitas Boston

1953: Menjadi pastor Gereja Baptis Dexter Avenue (gereja kulit hitam paling terkemuka di Montgomery, Alabamal.

1957: King membantu mendirikan Southern Christian Leadership Conference (SCLC), sebuah kelompok yang diciptakan untuk memanfaatkan otoritas moral dan mengorganisasi kekuatan gereja-gereja kulit hitam untuk melakukan demonstrasi tanpa kekerasan dalam upaya mereformasi hak-hak warga negara. King terus memimpin organisasi itu sampai meninggal. King dan SCLC menerapkan prinsip-prinsip demonstrasi tanpa kekerasan dengan sangat berhasil karena secara strategis memilih metode demonstrasi dan tempat-tempat di mana demo dilakukan dengan menentang otoritas segregasionis.Terkadang konfrontasi itu berubah jadi kekerasan. King dan SCLC membantu dalam gerakan demo yang tidak berhasil di Albary, pada 1961 dan 1962 di mana pembagian dalam komunitas kulit hitam dan tanggapan remeh dan licik pemerintah setempat menghancurkan upaya-upaya itu; dalam demo Birmingham pada musim panas 1963; dan dalam demo di St. Augustine, Florida, pada 1964. King dan SCLC menggabungkan kekuatan dengan SNCC di Selma, Alabama, pada Desember 1964, di mana SNCC tengah menangani registrasi para pemilih selama beberapa bulan.

1964 -1965: King mengorganisasi dan memimpin gerakan bagi hak kaum kulit hitam untuk memilih, desegregasi, hak untuk bekerja, dan hak-hak dasar warga negara lainnya. Kebanyakan hak itu berhasil dibuat dalam hukum Amerika Serikat dengan diterimanya Civil Rights Act dan Voting Rights Act

4 April 1968: Martin Luther King meninggal dibunuh.

I Have a Dream

M. L. King, 1963

SAYA merasa bahagia bergabung bersama Anda hari ini, dengan apa yang akan terjadi dalam sejarah sebagai demonstrasi terbesar demi kebebasan dalam sejarah bangsa kita.

Lima ratus tahun lalu, seorang Amerika yang hebat, yang bayangan simboliknya sekarang kita rasakan, menandatangani Proklamasi Emansipasi. Keputusan penting itu adalah lentera harapan bagi jutaan budak Negro yang masih terbakar dalam api ketidakadilan. Peristiwa itu dipandang sebagai sebuah kabar gembira yang mengakhiri malam panjang mereka dalam tahanan.

Tetapi seratus tahun kemudian, ternyata kaum Negro masih terkekang.

Seratus tahun kemudian, hidup seorang Negro masih menyedihkan, pincang karena belenggu pemisahan dan rantai diskriminasi.

Seratus tahun kemudian, Negro masih hidup di sebuah pulau kemiskinan yang sepi di tengah-tengah luasnya lautan kemakmuran materi.

Seratus tahun kemudian kaum Negro masih hidup merana di sudut-sudut kota Amerika dan menemukan dirinya hidup dalam pengasingan di tanahnya sendiri.

Jadi kita hadir hari ini di sini untuk mendramatisasi kondisi yang memilukan. Ibaratnya kita datang ke ibu kota Negara untuk mencairkan cek kita.

> *Ketika arsitek republik ini menulis kata-kata indah tentang konstitusi dan Deklarasi Kemerdekaan, mereka menandatangani surat utang di mana setiap orang Amerika adalah ahli waris. Surat utang itu menjanjikan bahwa setiap orang, ya, kulit hitam, dan juga kulit putih, terjamin hak hidupnya yang tidak terpisah-pisah yang dapat diambil oleh orang lain, termasuk kebebasan, dan pencarian kebahagian hidupnya.*

Mudah dimengerti hari ini Amerika sudah melalaikan janjinya. Amerika telah memberikan orang Negro cek yang buruk; Sebuah cek yang dikembalikan dengan tulisan "tidak cukup dana".

Kami menolak mempercayai bahwa dana tidak cukup dalam ruang kesempatan bangsa ini. Kami ingin tunaikan cek ini, cek yang akan memberikan tuntutan kekayaan, kebebasan, dan keadilan yang aman.

Kita datang ke tempat keramat ini untuk mengingatkan Amerika tentang ketakutan yang mendesak. Tidak ada waktu untuk berada dalam kemewahan atau menelan sedikit demi sedikit obat yang meredakan. Sekarang waktunya untuk membuktikan janji demokrasi.

> *Sekarang saatnya untuk bangkit dari kegelapan dan menyingkirkan lembah pemisahaan ke jalan cahaya keadilan antarras.*

Sekarang tiba saatnya mengangkat bangsa ini dari pasir ketidakadilan rasial ke batu kuat persaudaraan.

Sekarang saatnya menjadikan keadilan sebuah kenyataan untuk semua orang. Adalah fatal bila bangsa ini melupakan keadaan yang mendesak. Terik di musim panas dari ketidakpuasan yang masuk akal orang Negro tidak akan berhenti sampai musim semi kebebasan dan persamaan yang menyegarkan datang.

Sembilan belas enam tiga bukan sebuah akhir, tetapi permulaan. Dan mereka yang mengharapkan Negro meledakkannya, dan menjadi sesuka hati, kita akan bangunkan secara kasar jika bangsa ini kembali kepada 'business as usual'.

Tidak akan ada istirahat atau ketenangan di Amerika sampai Negro diberi hak-hak kewarganegaraannya. Angin puyuh pemberontakan akan terus berlanjut menggoncang fondasi bangsa sampai datang keadilan itu.

> *Tetapi ada sesuatu yang saya harus katakan kepada kaum saya yang berdiri di ambang pintu yang hangat yang membawa ke istana keadilan. Dalam proses mengambil hak-hak itu kita tidak boleh melakukan kesalahan dengan melanggar hukum. Jangan puaskan kehausan kebebasan dengan meminum dari cangkir kepahitan dan kebencian. Kita harus selalu berjuang dengan martabat dan disiplin. Jangan biarkan protes kreatif ini diturunkan derajatnya dengan kekerasan fisik.*

Sekali lagi dan sekali lagi kita harus bangkit ke tingkat yang paling mulia dengan mempertemukan kekuatan fisik dengan kekuatan jiwa.

Jangan sampai semangat militan ini membawa kita dalam ketidakpercayaan kepada semua masyarakat kulit putih. Untuk banyak Anda kulit putih kita, sebagai bukti dengan kehadiran mereka hari ini, telah menyadarkan bahwa kebebasan mereka sejalan dengan kebebasan kita. Serangan bersama kita telah bergemuruh, dan harus terus dikawal oleh tentara kedua warna kulit. Kita tidak bisa berjalan sendiri.

Dan seiring kita berbicara, kita berikrar bahwa kita harus bergerak ke depan. Kita tidak berbalik ke belakang. Ada yang mempertanyakan perjuangan tentang hak-hak sipil. "Kapan Anda merasa puas? " Kita tidak akan pernah merasa puas sepanjang Negro masih menjadi korban kekerasan-kekerasan Polisi yang brutal.

Kita tidak akan pernah merasa puas sepanjang badan kita, yang letih setelah per jalanan jauh, tidak diperkenankan beristirahat di penginapan. Kita tidak akan merasa puas sepanjang mobilitas orang Negro dibatasi dari satu getho ke getho lain.

Kita tidak akan pernah merasa puas sepanjang anak-anak kita dirampas harga dirinya oleh rambu-rambu yang menyatakan "Hanya Untuk Kaum Kulit Putih ". Kita tidak akan pernah puas sepanjang orang Negro di Mississippi tidak boleh ikut memilih dan orang Negro di New York percaya, dia tidak memiliki apa-apa untuk memilih. Tidak, kita tidak puas, dan kita tidak akan puas

sampai keadilan mengalir seperti air dan bergerak seperti aliran sungai.

Saya sadar sebagian dari Anda datang ke sini setelah ke luar dari pengadilan dan kesengsaraan yang berlebihan. Sebagian Anda telah datang ke sini langsung dari penjara yang sempit. Sebagian lagi meminta kebebasan dari pukulan-pukulan, penyiksaan, dan kebrutalan polisi.

Anda telah menjadi veteran dari penderitaan yang kreatif. Kembali bekerja dengan kepercayaan yang tidak menyisakan kepedihan adalah penyelamatan.

Kembali ke Mississippi; kembali ke Alabama; kembali ke Carolina Selatan; kembali ke Georgia; kembali ke Lousiana; kembali ke dusun dan perkampungan kecil di Kota sebelah utara, mengetahui bahwa bagaimanapun situasi dapat, dan akan berubah. Jangan biarkan kita meratapi terus di bukit keputusasaan.

SAYA katakan kepada Anda, sahabat saya, meskipun kita harus berhadapan dengan kesulitan hari ini dan besok, saya masih bermimpi. Sebuah mimpi yang mengakar di mimpi orang Amerika, mimpi di mana suatu hari bangsa ini akan bangkit dan hidup dalam pengertian yang sebenar-benarnya tentang kepercayaannya. Siapa yang memegang teguh kebenaran ini akan menjadi bukti, bahwa semua orang diciptakan sama.

Saya bermimpi kalau suatu hari di bukit merah Georgia, anak dari bekas budak dan anak dari bekas pemilik budak akan dapat duduk bersama di meja perAndaan.

Saya bermimpi kalau suatu hari, meskipun negara bagian Mississippi, negara bagian yang sangat panas dengan ketidakadilan, panas dengan penindasan akan berubah menjadi mata air kebebasan dan keadilan.

Saya bermimpi keempat anak kecil saya suatu hari akan hidup di sebuah bangsa di mana mereka tidak akan dinilai karena warna kulitnya, tetapi karena karakter mereka.

Saya bermimpi itu hari ini!

Saya bermimpi suatu hari di Alabama, dengan persoalan rasis yang sangat ganas, dengan gubernurnya yang melontarkan kata-kata yang menyudutkan dan kontradiktif dari bibirnya, suatu hari di Alabama, anak kecil kulit hitam laki-laki dan perempuan akan dapat berpegangan tangan dengan anak kecil kulit putih laki-laki dan perempuan seperti kakak beradik. Saya bermimpi itu hari ini!

Saya bermimpi kelak setiap dusun akan mulia, setiap bukit dan pegunungan akan dibuat rendah, tempat yang kasar akan dibuat datar, dan tempat yang berliku-liku akan dibuat lurus dan ke-

muliaan Tuhan akan terungkap dan semua orang akan melihat itu bersama-sama.

Ini harapan kita.

Ini kepercayaan yang akan saya bawa pulang ke Selatan.

Dengan kepercayaan ini, kita akan dapat menembang gunungan kepatahan hati sebuah batu harapan.

Dengan kepercayaan ini kita akan dapat merubah kesalahpahaman di bangsa kita menjadi simphoni perAndaan yang indah.

Dengan kepercayaan ini, kita akan dapat bekerja bersama, berdoa bersama, berjuang bersama, dipenjara bersama, berdiri untuk kebebasan bersama, mengetahui kalau kita akan bebas suatu hari.

Hari ini akan menjadi hari di mana anak-anak Tuhan akan dapat bernyanyi dengan makna baru -

"Negaraku adalah milik-Mu, tanah indah kebebasan, untuk-Mu aku bernyanyi, tanah di mana ayahku meninggal, tanah kebanggaan peziarah, dari semua tepi gunung, biarkan kebebasan bergema"

- dan jika Amerika menjadi sebuah bangsa yang besar, ini harus menjadi kenyataan.

Jadi biarkan kebebasan bergema dari atas bukit New Hampshire yang luar biasa.
Biarkan kebebasan bergema dari atas puncak bukit Alleghenies Pennsylvania.
Biarkan kebebasan bergema dari gunung yang diselimuti salju Colorado.
Biarkan kebebasan bergema dari lekukan lereng California
Biarkan kebebasan bergema dari Gunung Batu Georgia
Biarkan kebebasan bergema dari pemandangan gunung Tennessee.
Biarkan kebebasan bergema dari setiap bukit dan onggokan tanah Mississippi,
dari setiap tepi gunung, biarkan kebebasan bergema.

Dan ketika kita membiarkan kebebasan bergema, ketika kita biarkan itu bergema dari setiap desa dan dusun, dari setiap negara bagian dan kota, kita akan dapat mempercepat dari mana hari itu ketika semua anak-anak Tuhan, pria kulit hitam dan putih, Yahudi atau bukan, Katolik dan Protestan, akan dapat berjabat tangan dan bernyanyi dalam bahasa spritual Negro lama,

"Akhirnya bebas, akhirnya bebas, terima kasih Tuhan yang Agung, kita akhirnya bebas"

Sumber: James Melvin (Ed.). (1992). / *Have a Dream.* Martin Luther King, Jr., 1929 -1968, Writings and Speeches that Changes the World: Foreword by Coretta Scott King. Harper, San Francisco, hal. 102-106.

CATATAN

Dengan mempelajari sejarah perjuangan Martin Luther King sejak kanak-kanak sampai dewasa dan akhirnya tewas ditembak, maka tampak jelas darah DNA Perubahan pada sikap-sikapnya. Pidato di atas hanyalah sebuah teks yang dianggap dapat mewakili sebagian dari sifat-sifat dasarnya dalam melakukan perubahan. Dengan membaca sejarah hidupnya yang lebih lengkap seperti yang saya ringkas dalam buku saya terdahulu, maka dapat diketahui larutan OCEAN yang dimiliki sebagai berikut:

0 = Openness to experience (Keterbukaan terhadap Pengalaman Hidup)

Dr. King terbuka matanya sejak kanak-kanak (saat temannya yang berkulit putih dilarang bermain dengannya), saat remaja di dalam bus kota diminta memberikan kursi kepada penumpang kulit putih, dan saat-saat menyaksikan peristiwa-peristiwa rasial lainnya. Pada saat orang-orang kulit hitam merasa menjadi budak adalah takdir yang tak bisa dilawan, King justru melihat *belief itu* tak dapat diteruskan lagi.

C = Consciousness

Ia memperjuangkan gerakannya secara sistematis. Setelah mengalami sendiri diskriminasi rasial, ia terpilih menjadi presiden MIA (organisasi para pendeta kulit hitam di Montgomery-Alabama), ia lalu memperhatikan setiap kasus penghinaan dan penindasan rasial. Ketika kasus Rosa Parks menolak diturunkan dari bus dan ditangkap polisi, ia mengupayakan advokasi. Ia memimpin demo penolakan menggunakan kendaraan umum, dan terus menerus menghadapi teror. Ia juga tidak berhenti walaupun rumahnya diteror KKK dan dibom oleh mereka, dan anak-anak mereka diculik dan dibunuh oleh KKK. King menghancurkan nilai-nilai lama sekaligus membangun nilai-nilai baru. Ia mencalonkan diri sebagai presiden, menerima hadiah Nobel, dan seterusnya.

A = Agreeableness

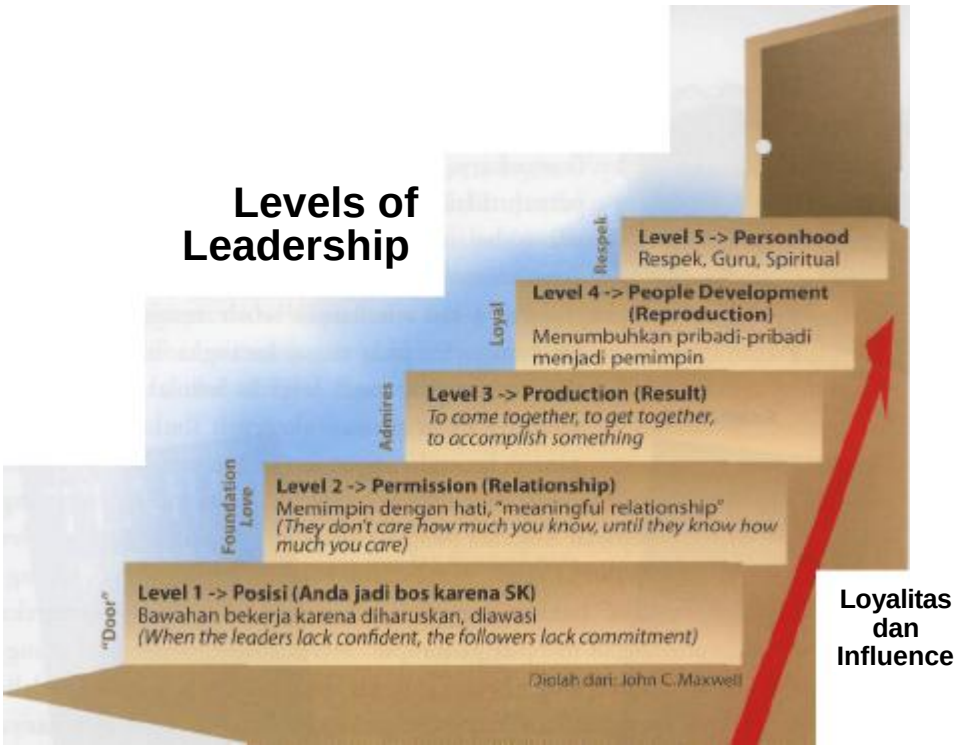
Ia bersikap tegas, dan tahu siapa saja yang harus dilawan. Ia tidak membenci semua kaum kulit putih. Bacalah kembali pidato di atas, King mengajak kaumnya agar bergerak dengan damai; pulang dengan kesucian. Ia berkawan dengan John F. Kennedy dan demo-demo besar damai yang ia canangkan banyak didukung kaum kulit putih. Maka sekalipun mereka diperlakukan tidak adil, diperas polisi dan dizalimi, dipenjarakan dan seterusnya, King memerintahkan agar tidak melakukan konfrontasi dan tidak pernah putus asa.

N = Neuroticism

Pelajari kembali seluruh pidato di atas, dan seluruh aktivitasnya. King begitu lentur terhadap tekanan-tekanan. Ia merasakan tekanan-tekanan itu begitu keras, hidupnya menjadi lebih sulit setelah bergerak dan memimpin perubahan, tetapi hal itu tidak membuat dirinya cemas, gelisah, mudah marah, dan sebagainya. Modal dasarnya yang kalau disalurkan dalam bentuk aktivitas-aktivitas perubahan dengan nyali besar dan pidato-pidato yang berenergi.

6 Re-Code The Leader

EMIMPIN, bukan anak buah. Dialah yang bertanggung jawab. Dalam situasi yang sulit ia bukan sekadar pemangku jabatan, melainkan seseorang yang menimbulkan gerakan dengan kekuatan pengaruhnya. Maka di zaman sulit, na-manya bisa menjelma menjadi motivator, *coach*, penerjemah, nabi, dai, guru, paus, jenderal, atau panglima. Beda benar dengan sebutan-sebut-an formal yang tertera pada surat keputusan pemangku jabatan: pres-iden, direktur, dirjen, sekjen, menteri, kabag, kasie, kapolres, kacab, dan sebagainya.



Gambar 6.1

> Dalam memimpin perubahan, pemimpin harus *me-Re-Code* dirinya dari sekadar pemangku jabatan menjadi "sesuatu" yang menggerakkan.

Lihatlah Gambar 6.1 di atas, dan renungkanlah di mana Anda berada. Pemangku jabatan hanyalah pemimpin level 1, yaitu pemimpin yang berada pada lapisan terendah dengan daya pikat/daya pengaruh yang nyaris tak berbunyi.

Lumpuhnya organisasi-organisasi usaha dan pemerintahan di Indonesia, Umumnya mudah ditebak, yaitu begitu banyak orang yang sudah merasa menjadi pemimpin dengan hanya mengantongi surat keputusan (pemimpin level 1).

Level 1: Posisi

Dengan memegang posisi, praktis tak ada orang lain yang bisa mengganggu dirinya. Bawahan ikut karena mereka harus ikut *(They follow you because they have to).* Tanpa tanda tangan bos, Anda tak bisa melakukan apa-apa.

Pemimpin level 1 ini sebenarnya bukanlah pemimpin. Ia hanyalah manajer belaka, yaitu orang yang bekerja dengan sistem. Ia hanya menjaga sistem yang ada. Bedanya dengan pemimpin adalah, ia haruslah seorang yang melihat jauh ke depan. Seseorang yang menciptakan pembaharuan dengan pemikiran-pemikiran-nya yang diikuti oleh anak buahnya. Ia melakukan suatu karya agung *(greatness),* bukan sekadar sesuatu yang baik *(being good).*

Krisis menandakan saatnya dibutuhkan "pemimpin". Tetapi "pemimpin" juga perlu didukung oleh kepemimpinan, bukan pemangku jabatan (level 1). Orang yang sekadar menjaga posisi hanya menjaga kepentingannya, berorientasi ke hari ini dan disini. Yang kita butuhkan adalah pembaharu yang berorientasi pada kesempurnaan dan keberatan menciptakan hal-hal baru.

Banyak orang berpikir bagaimana mengubah dunia ini. Hanya sedikit yang memikirkan bagaimana mengubah dirinya sendiri.

- Leo Tolstoy -

The Great Company

Gambar 6.2

Seperti tampak pada Gambar 6.2, seorang pemimpin mencapai *greatness* melalui *quality of work* (karya-karya yang berkualitas) yang original (belum pernah dilakukan orang lain) sehingga bagi banyak orang, hal ini berarti sebuah tindakan revolusioner *(revolutionalizing).*

Tentu saja ada banyak sebab mengapa kebanyakan pemimpin pada suatu kerangka budaya (bang-sa) terperangkap pada level 1. Sekolah yang terlalu mengandalkan prestasi akademis (bukan kepemim-pinan), kecenderungan formalitas, serta atasan-atasan yang rata-rata juga pemimpin level 1 punya kecenderungan memilih orang yang sama seperti mereka. Pepatah Amerika mengatakan, *bird of a feather flock together* (burung-burung yang bulunya sama, membentuk kelompok yang sama). Orang-orang bermental "manajer" bahkan punya kecenderungan "takut" dengan mereka yang punya kecenderungan menjadi pemimpin. Mereka akan mengontrol orang-orang bebas-merdeka, kreatif dan berani itu agar tetap berada di bawah kendali-nya. Manajer tidak menghasilkan atau menciptakan pemimpin, melainkan hanya bawahan atau pengikut.

Greatness, agung, akbar. Bukan sekadar hebat dari pekerjaan, tetapi mempengaruhi ke-hidupan orang banyak dan menjadi

Dengan demikian, jelaslah, negeri ini membutuhkan pemimpin, bukan sekadar manajer. Manajer bisa diperoleh dari sekolah-sekolah (kampus-kampus), sedangkan pemimpin di-uji dalam "pasar". Ia diuji oleh masyarakat, klien, perusahaan dan sebagainya. Ia diterima, oleh "pasar" karena nilai-nilai *(values)* yang mereka miliki dan manfaat *(benefit)* yang mereka berikan. Sekarang mari kita lihat tangga-tangga ke-2 sampai ke-5.

"Pasar" ibarat gerinda yang biasa dipakai untuk mengasah pisau. Pasar tak punya hati, tetapi ia bisa membentuk "hati". Pasar menguji seseorang apakah ia diterima karena nilai-nilai dan manfaat yang ia berikan, atau sekadar image yang populis. Pasar mampu mengikis dan membentuk seseorang menjadi pemimpin.

Tabel 6.1
Beda Manajer dan Pemimpin

MANAJER	PEMIMPIN
►Memelihara sistem yang ada, bekerja dengan sistem	► Memperbaharui/menciptakan sistem baru
►Patuh, disiplin, tidak memberi ruang bagi kesalahan	► Bebas, merdeka, kreatif, berani melakukan kesalahan, tetapi tetap disiplin
►Menghindari risiko	► Berani menghadapi tantangan
►Orientasi di sini, hari ini *(here & now), learning from the past*	► Orientasi ke masa depan di suatu tempat yang berbeda, imaginatif *(be somewhere one day, learning from the future)*
►Menciptakan pengikut dan "bawahan"	► Dasarnya adalah kreativitas dan karakter
Dasarnya adalah kompetensi dan profesionalisme	► Tak terlalu memikirkan posisi, lebih pada manfaat, nilai dan tanggung jawab

• • • Menapak ke Tangga Level 5

Orang-orang yang mementingkan jabatan akan memperebutkan jabatan dan menyerang orang-orang lain yang menduduki jabatan itu. Jatuhnya Presiden Soeharto pada bulan Mei 1998 misalnya, menunjukkan betapa negeri ini tidak memiliki pemimpin. Perdebatan yang terjadi pada bulan September 2006, menyusul terbitnya buku mantan Presiden B.J. Habibie (yang berjudul *Detik-detik*

yang Menentukan) yang merupakan catatan harian hari-hari pertama Habibie sebagai pengganti Soeharto menunjukkan dengan jelas bahwa hampir tak ada satu pun "pengikut" yang memiliki kualitas pemimpin. Perdebatan-perdebatan yang muncul setelah itu begitu jelas mencerminkan perilaku-perilaku perebutan jabatan atau saling menyerang memperebutkan posisi. (Baca Laporan Utama majalah *Tempo* edisi 2-8 Oktober 2006).

Perangkap seperti itu bukan hanya ada di tingkat pengelolaan negara saja, melainkan juga di hampir semua perusahaan negara, lembaga-lembaga negara, universitas-universitas, dan sebagian besar perusahaan besar. Tidak adanya pemimpin

"... Tapi, bila benar dia (Prabowo) Jadi KSAD, saya kan bisa naik menjadi Panglima Kostrad, hahaha..."
Kivlan Zen

Mei 1998:
Kepala Staf Kostrad
Oktober 2006:
Mayor Jendral
Purnawirawan

membuat kita sulit keluar dari krisis. Terbukti setelah memasuki krisis, lembaga-lembaga negara dan perusahaan-perusahaan kita tetap dikelola dengan cara yang sama. Padahal masalahnya sudah berbeda dan kita tidak bisa menggunakan "obat lama" atau cara-cara lama untuk mengatasinya.

Celakanya orang-orang seperti ini bukan cuma menjaga posisi mereka saja, melainkan juga mencegah orang lain menjadi pemimpin.

Untuk mendukung perubahan, orang-orang yang terpanggil harus berani keluar dari tradisi, dan me -*Re-Code* dirinya menjadi pemimpin.

Organisasi dan para manajer pelatihan atau manajer sumber daya manusia *(human resource)* punya kewajiban mendukung transformasi dari proses *Re-Code the leader* ini. Caranya macam-macam, yaitu dengan memberi pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan untuk memoles kepribadian dan cara berpikir baru (lihat bab 10), kekuatan dalam berempati, membangun hubungan, presentasi, motivasi dan sebagainya dan menyediakan panggung-panggung sementara agar benih-benih kepemimpinan mampu bertunas.

Level 2: Permission

Posisi level 1 di atas ini dapat kita anggap sebagai "pintu" untuk memberi perintah dan memimpin. Tetapi surat keputusan saja tidak cukup. Ibarat seseorang yang ingin berumah

Seorang pemimpin pada dasarnya adalah orang yang mencipta-kan perubahan. Ia tidak terpaku dan berselancar di atas pola yang dibuat oleh para pendahulu-nya, melainkan membuat jalan-jalan baru yang lebih baik dan lebih sesuai dengan kebutuhan. Ia bahkan menawarkan tujuan-tujuan baru untuk dicapai bersama-sama.

Tanyakan pada diri Anda: Sudahkah Anda menghasilkan pemim-pin? Atau mereka yang selalu "mohon petunjuk" dan takut berbuat salah?

Me-Re-Code diri menjadi pemimpin berarti menghayati dan menjalani tangga-tangga dari *Posisi* ke *Personhood* (level 1 sampai dengan level 5) dan membiarkan diri diuji oleh "pasar".

'Cinta membuka pintu dan menyingkirkan segala rintangan.
- Andrew Drumond -

tangga, ia tidak cukup hanya berusaha mendapatkan istri melalui akte perkawinan atau surat nikah dari penghulu saja. Ia juga harus memberikan kasih sayang berupa perhatian-perhatian kepada pasangan dan keluarganya.

Seorang pemimpin yang disegani adalah pemimpin yang bekerja sepenuh hati dan mencintai pekerjaannya. Ia sadar betul bahwa prestasi hanya bisa dicapai dengan memimpin orang. Ia tidak hanya memimpin kebijakan atau memimpin media massa demi mendapatkan popularitas dan pujian publik. Ia juga bukan sekadar memimpin teman-temannya saja yang ia bawa dari luar untuk membantu dirinya. Ia bukan memimpin pekerjaan, melainkan memimpin orang.

Anda tak perlu ragu dengan warna kulit, kesukuan, agama atau kepercayaan yang mereka anut, bahkan tingkat pendidikan atau kelas sosial ekonomi dan posisi yang mereka duduki.

Fondasi semua itu adalah kasih sayang, atau cinta kasih tanpa memandang persamaan-persamaan atau perbedaan-perbedaan yang ada antara mereka dan Anda. Cinta kasih membebaskan Anda dari belenggu-belenggu yang menyekat mereka. Mulailah dengan kepedulian Anda terhadap mereka. Anda perlu menyadari bahwa perubahan bukanlah mengubah prestasi atau mengubah organisasi, melainkan mengubah pola pikir. Ibarat tanaman, ia akan merana dan kering bila tak pernah disentuh pemiliknya. Pohon-pohon yang disiram, daun-daunnya akan menari-nari. Dan entah bagaimana ia memperoleh oksigen kehidupan dan membalas dengan bunga-bunga yang indah.

> Karena Anda bekerja dengan orang, maka bangunlah jiwa mereka dan sentuhlah hati mereka. Jangan abaikan mereka, tetapi bangunlah spirit hidup mereka. Jika ini terjadi, maka mereka akan berubah dari patuh karena harus, menjadi patuh karena diperhatikan. *"They follow you, because they want to.*"

'Takut berbuat salah artinya takut kehilangan jabatan. Dan ini berarti pemimpin level 1.'

Level 3: Production (Results, Hasil)

Pemimpin level 1 punya kecenderungan hanya sekadar melaksanakan tugas, dan menghabiskan anggaran yang dialokasikan pada kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Mereka hanyalah sekadar kuncen, atau penjaga pintu. Mereka lebih mementingkan atau dituntut melakukan sesuatu "prosedur" ketimbang mementingkan "hasil" dari sebuah tindakan/kegiatan. Pada level 3, pemimpin mulai berpikir Sebaliknya, prosedur perlu dipatuhi, tetapi hanya prosedur yang memberi hasil yang besar bagi organisasi.

> Di sini pemimpin lebih berorientasi pada hasil *(result-based)* ketimbang prosedur *(procedural-based).*

CEO haruslah orang yang mencintai pekerjaan dan produk yang dihasilkannya, bukan seorang titipan atau seseorang yang di-"fit dan proper" karena kemampuan manajerialnya semata-mata.

Pada era perang dingin (1950 - 1980-an), segala sesuatu begitu stabil di negeri ini dan persaingan sangat dibatasi. Sehingga apa pun gaya kepemimpinan Anda, tak ada perbedaan hasilnya. Setelah era ini berakhir kita masuk ke era globalisasi yang mengedepankan persaingan dan pasar. Di era ini seorang pemimpin diukur dari *score-card-nya*, yaitu hasil yang ia capai. Apa yang mereka lakukan akan ter-

cermin dari hasil yang mereka dapat berikan.

> "They follow you because what you have done for the organization."

Demikian pula bagi bawahan dalam menilai pemimpinnya. Mereka tidak cukup dihargai karena jabatan atau kasih Sayangnya saja, melainkan juga karena prestasi kerjanya. Apa yang mereka berikan pada organisasi akan menentukan kekuatan mereka. Sebab prestasi kerja atau hasil (*production* atau *results)* akan memberikan kesejahteraan dan kebanggaan. Inilah sebabnya pemimpin-pemimpin ini sering dikagumi *(admired).*

Tetapi seperti sebuah perkawinan, seseorang yang memperoleh surat kawin tidak dengan serta merta dikagumi karena ia mampu menafkahi keluarganya dengan cukup saja (misalnya ia punya pekerjaan atau usaha yang bagus sehingga bisa memberikan rumah dan perhiasan bagi istrinya). Melainkan tentu saja ia harus memenuhi level ke dua juga, yaitu memberi nafkah kasih sayang (nafkah batin) pada keluarganya.

Demikianlah dengan seorang pemimpin. Ia boleh cerdas dan hebat, berprestasi bagus untuk perusahaan atau masyarakat, tetapi bila ia tidak peduli pada bawahannya, maka ia bukanlah seorang pemimpin.

Level 4: People Development

Mengubah para pemangku jabatan dari sekadar berorientasi pada jabatan (posisi, level 1) menjadi peduli (*permission, relationship,* level 2) dan berprestasi (*production,* level 3) adalah sebuah prestasi. Inilah yang Umumnya dilakukan dalam transformasi dari *bad company* (perusahaan yang buruk, rugi) menjadi *good company* (perusahaan yang tidak rugi, tidak sakit). Tetapi di era persaingan sekarang, *being good* (menjadi baik) saja tidaklah cukup.

Dengan demikian yang dibutuhkan adalah sebuah upaya transformasi maksimal, *full speed,* dari sekadar *being good* menjadi *great company (great leader).* Dan dua hal berikut inilah yang dilakukan oleh para *great leader,* yaitu pengembangan sumber daya manusia *(people development)* dan *personhood* (kepribadian, respek).

Pada level 4, seorang yang hebat dan peduli terhadap staf dan karyawan-karyawannya, perlu memperhatikan pengembangan mutu dan karakter mereka. Pada level ini, pemimpin bukan hanya menjadikan bawahan sebagai pengikut, melainkan menjadi *coach* bagi mereka untuk menjadi pemimpin sejati.

Tak ada yang menyangkal betapa menjemukannya menanti saat untuk meng-

'They don't care how much you know, until they know how much you care.'
- John C. Maxwell -

Karakter adalah segala tindakan yang kita lakukan, dan tetap kita lakukan, sekalipun tak ada satu pun orang yang melihatnya.

Ia melahirkan pemimpin yang bukan hanya akan menggantikan dirinya saja, melainkan menempatkandan memasarkan mereka pada posisi-posisi strategis di mana-mana. Di tangan pemimpin sejati, setiap orang anak buah bisa dijadikan pemimpin.

"THEY FOLLOW YOU BECAUSE OF WHAT YOU HAVE DONE FOR THEM"

Pemimpin besar tentu saja tidak akan merusak lembaga yang telah dibangun dengan kebesaran namanya.Ia harus mempersiapkan kader-kadernya bukan hanya untuk mengganti dirinya saja, melainkan untuk menyebar ke berbagai tempat dan melakukan Re-Code di mana-mana.

gantikan seorang pemimpin. Akan menjadi lebih berat lagi bila yang harus digantikan adalah seorang guru atau pemimpin besar (kharismatik).

IBM, Citibank, General Electric, Indosat, Bank Niaga, Universitas Indonesia dan Institut Teknologi Bandung adalah contoh perusahaan dan lembaga yang banyak menghasilkan pemimpin. Pemimpin itu lahir karena kekuatan institusi, metode pengembangan manusia, dan tentu saja karena di sana ada orang-orang besar yang melahirkan pemimpin.

> Orang-orang besar adalah pemimpin dengan kekuatan keyakinan dan percaya diri yang besar *(self confidence).* Tanpa jiwa besar tak ada kekuatan untuk melahirkan pemimpin dan membesarkan mereka.

Pada level 4 ini akan tercipta loyalitas dan mereka patuh bukan karena jabatan Anda, melainkan atas apa yang telah Anda buat pada hidup mereka.

'Seorang pemimpin perubahan harus memiliki kemampuan memotivasi bawahan-bawahannya agar mereka kembali hidup optimis.'

Level 5: Personhood

Menjadi pemimpin memang tidak mudah. Selain sekolah dan ujiannya panjang, perjuangannya pun berat. Itulah sebabnya banyak orang mengatakan pemimpin besar sudah dari sananya begitu, alias mereka memang dilahirkan sebagai pemimpin dengan *Change DNA* atau *leadership DNA* yang unggul. Tentu saja hal ini tidak sepenuhnya benar.

Dalam hidup ini ada unsur-unsur bawaan yang dibawa dari lahir *(Change DNA),* tetapi ada juga pembentukan yang dilakukan oleh alam di sekitar kita. Alam yang dahsyat adalah sang guru, atau *the master,* yang menempa seseorang, menghancurkan belenggu-belenggu hidupnya sehingga seperti batu cadas yang kasar, berubah menjadi patung yang indah di tangan pemahat andal, seperti pematung terkenal, Michael Angelo.

Dengan berada di level 4, seseorang tinggal selangkah lagi untuk menduduki level 5. Jati diri yang dibentuk oleh karakter yang kuat akan menentukan apakah seseorang layak mendapat sebutan-sebutan istimewa seperti: sang guru, paus, nabi, suhu, atau pemimpin besar.

> *"They follow you because of who you are and what you represent."*

Itulah spiritual *leader* yang namanya menjelma, dari nama biasa menjadi sebuah kekuatan pengaruh yang disegani. Ia adalah sebuah *brand* dengan daya tarik yang besar.

Pada level 5 ini, seseorang disegani karena semua orang respek kepadanya.

> Mereka respek bukan hanya atas apa yang telah ia berikan (secara personal) atau manfaatnya, melainkan karena nilai-nilai dan simbol-simbol yang melekat pada diri orang tersebut.

T

Apa yang kita lakukan di depan orang membentuk reputasi. Inilah hal-hal yang diucapkan para tamu tentang seseorang yang akan dimakamkan. Apa yang kita lakukan yang tidak diketahui orang lain, itulah karakter. Ini adalah apa yang diucapkan para malaikat di depan Tuhan tentang kita.

"Ikutilah naluri Anda dan bongkarlah
belenggu-belenggu yang mengikat kaki,
tangan dan pikiran-pikiran Anda."

'Sebagian pemimpin perubahan gugur di usia perjuangannya, tetapi perubahan tidak mati dengan sendirinya.'

• • • Bukalah Pintu Pertama, Maka akan Tampak Pintu-pintu Lainnya

Posisi atau level 1 dalam *Re-Code the leader* dapat dianggap sebagai sebuah pintu.

> Tugas seorang calon pemimpin adalah mencari "pintu" yang sesuai dengan kekuatan yang dimilikinya, membukanya dan menempatkan dirinya di sana.

Tetapi seperti sebuah gedung yang bertingkat, sekali Anda memasuki pintu gerbang di lantai satu, terbuka tangga menuju lantai berikutnya. Namun pada setiap tingkat ada puluhan pintu yang tertutup rapat, dan hanya orang-orang tertentu yang mampu membukanya. Anda pun dapat memiliki kuncinya, pintu mana yang akan Anda buka. Ikutilah naluri Anda dan bongkarlah belenggu-be-lenggu yang mengikat kaki, tangan, dan pikiran-pikiran Anda.

Maka bila level 1 kita anggap sebagai pintu, John Maxwell menyebut level 2 sebagai fondasinya yaitu *love*, dan pintu-pintu Selanjutnya adalah kekaguman *(admire)*, kesetiaan (loyalitas) dan respek.

Pemimpin yang baik, dan mengerti arah perubahan, akan memimpin dengan contoh. Ia berada di depan, berkorban demi kebaikan. Ia mengajak yang lain berkorban, tanpa harus merasa susah.

• • • Re-Code Menjadi Great Leader

Seperti dijelaskan di atas, *Re-Code the leader* harus dilakukan oleh para individu (dengan menghancurkan belenggu-belenggu diri) dan didukung oleh organisasi (melalui proses pelatihan, pembentukan, aspek-aspek kultural, penyediaan panggung sementara, mekanisme struktural, imbal jasa, dan sebagainya).

Greatness sendiri dibentuk melalui empat unsur dalam *leadership diamond*, yaitu Visi *(Vision)*, Keberanian *(Courageness)*, Realitas *(Reality)* dan Etika *(Ethics)*. Bagan 6.1 di bawah ini menjelaskan *Leadership Diamond Model* tersebut.

'Good is the enemy of great'
-Jim Collins -

Leadership Diamond Model

Bagan 6.1
Diolah dari Koestenbaum

I.Visi (Vision)

Seorang pemimpin pada dasarnya adalah seseorang yang memiliki *Change DNA* yang siap melepaskan diri dari belenggu-belenggu-nya. Unsur O dari OCEAN, yaitu *Openess to experience* akan sangat menentukan. Seseorang yang berpikir terbuka memerlukan dukungan organisasi dan lingkungan agar ia tidak "terbelenggu" dalam bingkai organisasi sehingga ha- nya memiliki perspektif internal.

Dengan membuka pintu organisasi pada batas-batas (pagar-pagar)-nya, maka setiap calon pemimpin akan melihat "dunia lain". Mereka diajak melihat cahaya di luar lingkaran mereka, seperti kisah per-jalanan inspiratif para eksekutif Toyota yang pada awal 1950-an mengunjungi General Motor di Detroit atau perjalanan para pendiri perusahaan nasional CNI ke beberapa negara sebelum mendirikan perusahaan.

> Pencerahan dibutuhkan agar calon pemimpin memiliki multi perspektif dalam melihat sesuatu. Melihat dari luar, dari kacamata pasar akan mendekatkan seseorang pada kenyataan.

Dengan kata lain, organisasi membantu pemimpin "melihat" dengan pikiran-pikiran baru. *Re-Code* di sini berarti membuka pikiran calon pemim-pin.

2. Keberanian (Courageness)

Kouzes & Posner (2003), menemukan bahwa pada awalnya pemimpin ter-bentuk karena keberanian *(courageness)* yang mereka mi-liki. Seseorang di masa lalu diangkat sebagai pemimpin tak lain karena keberaniannya. Bagi mereka berdua, dalam bahasa latin, akar kata *courage* adalah *cor* (yang artinya hati).

> Karena bekerja dengan hati *(heart work)*, maka seseorang akan melaksanakan tugasnya sepe-nuh hati dan berani menerima tanggung jawab.

Orang seperti ini akan melakukan terobosan-terobosan baru (inisiatif) dan berani mengambil risiko *(risk taking).*

Perwujudan dari *courage* itu adalah adanya *encouragements* yang tampak pada langkah-langkah positif yang berada di tengah-tengah tim dengan men-jadikan diri sebagai seorang motivator atau penggerak. Dalam memotivasi para pengikutnya, seorang pemimpin tahu persis bagaimana menggunakan alat-alat tertentu agar mereka terpacu mencapai tujuan tertentu. Karena mere-

'Seorang pemimpin akan bergerak dari apa yang ia lihat, sebab itulah yang membentuk dirinya sebagai pemimpin.'

Di dunia ini ada dua jenis pemimpin:

1. Pemimpin reaktif
Cenderung menutup diri terhadap alternatif, terlalu cepat bereaksi untuk segala hal, mudah tersinggung dan lebih melihat "kesulitan" di balik setiap kesempatan. Mereka Umumnya pekerja keras, namun cara kerjanya tidak efektif.

2. Pemimpin kreatif
Mengendalikan agresivitasnya dalam bentuk komunikasi yang teratur dan me-nimbulkan semangat kerja. Cenderung kreatif mencari jalan keluar, dan mampu melihat "kesempatan-kesempat-an" indah yang ada di balik setiap kesulitan. Pemimpin seperti inilah yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan (Chappy Hakim).

'Kualitas seorang pemimpin dapat dilihat pada kemampuannya dalam membedakan yang mana fakta dan yang mana ilusi.'

Pemimpin, ingatlah, teman-teman dan istri-istri Anda bisa menjadi "pembisik". Sekali Anda tak bisa membedakan mana fakta dan mana gosip, organisasi akan masuk ke cuaca yang *turbulance...* Karena Anda akan lebih banyak menangani "non-business" daripada "business" yang menjadi tanggung jawab Anda.

Hanya pemimpin bodoh yang mempercayai rumor dan membiarkan tangannya dilumuri ilusi oleh orang-orang yang ingin membunuh karakter calon pemimpin. Pemimpin memimpin dengan fakta, bukan gosip atau ilusi.

ka punya keberanian maka mereka tidak goyah saat ditekan untuk menjadi pemimpin populis. Mereka tetap percaya dengan nilai-nilai yang mereka anut.

Organisasi perlu mendukung lahirnya orang-orang yang bekerja dengan penuh keberanian dan tahu bagaimana caranya menggerakkan *(encouragement).* Selain berbagai fasilitas yang disediakan perusahaan atau organisasi secara resmi bagi pemimpin untuk menggerakkan orang-orang yang di-rekrut hendaknya bukan berdasarkan kecerdasan (indeks prestasi semata-mata), melainkan pada karakter mereka.

Seperti tampak pada gambar 4, *Greatness* memiliki dua pilar, yaitu pilar pragmatis dan pilar filosofis. Biasanya perguruan tinggi dan kursus-kursus manajemen hanya menekankan pilar sebelah kiri, yaitu pilar pragmatis yang tampak pada pembentukan kompetensi agar manajer-manajer yang dimiliki menjadi eksekutif yang andal, efektif, dan berpengetahuan dalam mengeksekusi sesuatu. Padahal, masih ada pilar kedua (di sebelah kanan) yang disebut *character*, yaitu *basic principles* yang membentuk keberanian seseorang.

Dua Pilar Greatness
Gambar 6.3

Dengan karakter terbentuklah integritas, yaitu konsistensi antara apa yang diucapkan dan yang dilakukan. Karena integritas itulah maka seseorang akan dihormati, dan itu merupakan modal dasar pembentukan respek (level 5 pada *levels of leadership).*

3. Realitas

Seorang pemimpin bekerja dalam alam yang realistis, bukan mitos, bukan pula gosip atau opini-opini.

> Seorang pemimpin tahu persis dan mampu membedakan yang mana yang merupakan ilusi orang-perorang-an dan mana yang fakta.

Oleh karena itu ia harus berani *men-challenge* setiap opini yang ia terima untuk memperoleh suatu kebenaran. Termasuk opini-opini dari teman-teman dekat, para pendukung atau kenalan-kenalan.

Dalam praktiknya, para pendukung perubahan yang memiliki kepemimpinan yang kuat, biasanya akan menghadapi rangkaian serangan dari kelompok yang tidak mau berubah *(the status quo* atau *the establishment).* Yang mereka sebarkan adalah rumor atau gosip yang sifatnya membunuh karak-ter *(character assassination)* calon pemimpin itu. Serangan juga akan datang dari para mantan pemimpin level 1 yang posisinya terancam dan perannya memudar.

Dalam setiap era transformasi, rumor yang faktanya keliru akan banyak sekali ditemui di lapangan. Adalah biasa sekali, seseorang yang berprestasi dibunuh karakternya dan dicarikan cara agar ia dapat dijauhi atasannya. Karena itu seorang pemimpin harus dapat memilah-milah dan mewaspadai hal ini.

Pembunuhan biasanya dilakukan oleh pengecut yang tidak percaya diri. Organisasi dapat mendukung *Re-Code the leader* dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat, terbuka, dan menumbuhkan *self confidence* orang-orangnya.

'Pemimpin yang bijak tidak akan membiarkan pengikutnya terus menerus hidup dalam mitos. Mereka harus diajak melihat apa yang dilihat dengan jelas dan belajar hidup dalam alam yang lebih realistis.'

4. Etika (Ethics)

Dalam *leadership diamond,* yang dimaksud dengan etika adalah *being sensitive to people.* Dengan kata lain, pemimpin di sini adalah pemimpin yang humanis. Ia tidak akan melakukan apa pun yang dianggap dapat merugikan orang lain, apakah itu bawahan, atasan, pemegang saham, komuni-tas di sekitar perusahaan, konsumen, warga masyarakat dan sebagainya.

Kepada konsumen, kita berjanji tidak akan memasarkan, bahkan mengkomunikasikan apa pun yang akan merugikan mereka. Sampah, po-lusi, produk yang berbahaya atau harganya terlalu mahal, kemasan yang berlebihan, berbohong, membahayakan kesehatan, menimbulkan dampak negatif, apakah itu ketagihan, ataupun kebiasaan-kebiasaan yang buruk. Kepada pemegang saham kita akan memberikan segala informasi yang benar, termasuk hal-hal yang dapat merugikan mereka. Kita tidak mencuri hak yang menjadi milik mereka. Kepada bawahan kita tidak merusak kehidupan mereka dan berupaya menyejahterakannya sekuat tenaga. Kepada negara kita penuhi kewajiban-kewajiban kita berupa pajak dan kewajiban-kewajiban hukum. Dan kepada komunitas kita jaga ketenangan dan kedamaian mereka. Dalam hal-hal tertentu *ethics* berarti *cost,* dan bekerja lebih keras. Ia juga berarti mendahulukan orang lain yang artinya pengorbanan dan pelayanan. Kita tidak akan melakukan hal-hal yang kita sendiri tidak mau menerima-nya, andaikan kita menjadi mereka. Tetapi ini jauh lebih baik daripada mene-rima hukuman dari publik yang sanksinya sangat berat, baik dari segi biaya maupun citra (nama baik).

'Betapapun tinggi kuasa yang dimiliki, kalau seseorang hanya mampu men-jaga sistem dan aturan, maka ia tak lebih dari manajer biasa. Bahkan, dengan kuasa itu Anda dapat menjadi penghalang peru-bahan. Seorang "change maker" *akan memulai kerjanya dengan mengatakan: Pertama-tama, bongkar dahulu aturan-aturan yang ada!'*

> Pemimpin besar adalah pemimpin yang sadar akan nama baiknya, dan ia bekerja dengan kepercayaan. Semua itu diperoleh karena ia menuntut standar yang tinggi, yang berawal dari nilai-nilai yang ia anut. Semua itu dilakukan karena ia sensitif terhadap orang lain.

Pemimpin besar memerlukan organisasi yang "besar" pula. Timbal balik. Maka organisasi perlu mendukungnya dengan membuat standar yang tinggi, merekrut karyawan yang memiliki dan mendukung nilai-nilai yang etikal, memilih pemimpin yang sensitif terhadap orang lain, menerapkan nilai-nilai yang dijaga ketat dan berani memberikan Sanksi kepada siapa pun yang melanggarnya.

Re-Code di sini berarti membentuk kembali dengan menanamkan nilai-nilai dan standar yang tinggi, dan mengangkat mereka yang memegang teguh nilai-nilai itu sebagai pemimpin.

'Siapa yang tidak bisa menghidup-kanjanganlah mematikannya.'

'Seseorang kita sebut pemimpin, kala kata-kata-nya mendorong orang lain bergerak.'

Tabel 6.2

Re-Code The Leader (Dalam Leadership Diamond)

Leadership Diamond	Tindakan/Dukungan Manajemen
1. Vision Think big and new • Imaginative	Membuka pagar batas organisasi, agar lebih banyak "jendela" Memberi multi perspektif melalui perjalanan inspiratif, pencerahan-pencerahan Pelatihan-pelatihan terbuka, memberi ruang interaktif dengan dunia luar (termasuk di luar industri)
2. Courageness • Mendorong keberanian dalam bertindak	• Pelatihan-pelatihan yang membentuk kekuatan hati dan *encouragements* • Penyediaan dan diskusi buku tentang tokoh-
3. Reality Mampu membedakan antara fakta dan ilusi • Memegang teguh nilai-nilai	tokoh pembaharu • Rekrutmen berdasarkan "values" • Penanaman nilai-nilai *(basic principles)*
4. Ethics • Sensitive to people	Tumbuhkan *self confidence, team confidence, trust, image* Hukum tegas para pemain "politik" yang menyebarkan gosip/rumor Bekerja dengan standar nilai-nilai yang tinggi Menanamkan nilai-nilai baru dan menerapkannya Menghukum mereka yang melanggar nilai-nilai itu Mengadopsi nilai-nilai keterbukaan (transparansi), melakukan audit secara berkala Menanam kembali nilai-nilai baru mulai dari karyawan baru sampai top eksekutif

••• Rasa Keterasingan

Sampai di sini mungkin Anda - para manajer, CEO, atau birokrat - bertanya-tanya: Perlukah *Re-Code?* Bukankah semua yang disebutkan di atas sudah kita jalankan? Mungkin Semuanya, mungkin juga sebagian. Atau Anda barangkali akan bertemu dengan orang-orang sok tahu yang memulainya dengan memban-tah, menyangkal atau berargumentasi.

Penyakit-penyakit baru yang muncul belakang-an ini memerlukan obat-obat baru dan cara-cara penanganan yang berbeda.

Dalam konsep *Re-Code,* orang-orang yang demikian adalah orang yang berba-haya. Bukan karena kekuasaan atau kesombongannya, melainkan karena mereka telah menjadi kurang tanggap, kurang sensitif. Mereka telah menyatu dengan per-soalan dan tidak bisa membedakan persoalan-persoalan baru dengan persoalan-persoalan lama. Sementara itu di tangan mereka masih tergenggam solusi-solusi lama. Sekali lagi, *"We can't solve new problems with old solutions."*

'Pemimpin dapat menggerakkan karyawannya dengan beberapa cara. Pertama, tetapkan dulu hal-hal yang Anda percayai dibutuhkan (resources-nya) untuk melakukan perubahan dan mencapai tanah harapan. Setelah itu lakukan pengujian kepada para pengikut apakah mereka percaya bahwa mereka sudah memiliki sumber-daya tersebut.'

Orang-orang yang terlalu larut dengan persoalan, Umumnya adalah "kaum pedalaman" yang telah larut dalam keseharian dan tidak lagi memiliki rasa keter-asingan. Sejarawan Taufik Abdullah pernah mengingatkan, dalam ilmu penge-tahuan saja kita perlu orang-orang yang selalu merasa terasing. Seperti seorang turis yang baru tiba di suatu negara, ia merasa serba terasing dan banyak bertanya. Mereka bertanya karena melihat "gap", yaitu antara yang biasa dan tidak biasa. Rasa keterasingan akan membuat orang melakukan Pertanyaan-pertanyaan kritis: Mengapa demikian dan mengapa bisa? Dari pertanyaan itu, kelak akan muncul temuan-temuan.

Sayangnya, orang-orang lama cenderung sudah larut dan tidak bertanya lagi. Kalaupun Anda mempertanyakannya: Mengapa demikian? Maka mereka akan dengan cepat menukas: "Dari dulu juga sudah demikian!" Mereka akan mengata-kan hal itu tidak perlu dipertanyakan, tidak perlu diubah, dan tidak bisa diubah.

> Hal-hal sederhana, tradisi dan kebiasaan-kebiasaan seringkali telah menjelma menjadi belenggu.

Di sana ada banyak benalu yang harus dibersihkan. Caranya adalah dengan terus menerus mengajukan pertanyaan: Mengapa harus begitu? Apa lagi yang ha-rus kita lakukan agar menjadi lebih baik lagi? Dan seterusnya.

Itulah sebabnya banyak organisasi yang akhirnya tak punya pemimpin. Mereka hanya punya pekerja, yang bekerja dengan tradisi. Mereka menjadi sangat angkuh dan menikmati keberadaan mereka, meski hidup mereka semakin hari semakin mis-kin dan banyak keluhan. Pemimpinnya harus diimpor dari luar. Orang baru ini datang dengan rasa keterasingan dan membawa angin perubahan. Komunikasi pada gelombang yang berbeda pun terjadi. Dan mereka saling bermusuhan, begitu mu-dah menjadi keributan dan datang pihak ketiga yang mengambil kesempatan.

Tetapi apa yang ia lihat akan berbeda dengan yang dilihat orang-orang lama, para pribumi organisasi. Tidak jarang terjadi benturan-benturan, hambatan-hambatan.

Kita semua berkepentingan untuk bekerjasama dan saling mencocokkan gelombang kita. Itu sebabnya kita memerlukan Re-Orientasi OCEAN seperti yang ada pada bagian bawah model kita. Kita perlu bantuan pihak ketiga untuk menyamakan gelombang-gelombang itu. Sama-sama membuka pikiran, men-

jelajahi pikiran-pikiran lama dan dunia baru. Menjelajahi medan-medan baru yang belum dikenal dan menemukan cara-cara baru.

> Kita perlu cermin untuk melihat wajah kita, bukan dengan pikiran-pikiran lama, melainkan memuat jalan-jalan baru, yang mungkin kita belum pernah menjelajahinya. Kita perlu keberanian untuk "get lost" (kesasar) agar menemukan jalan-jalan baru.

••• Leader Style

Tontonlah film ini: Coach Carter (a true story) yang dibintangi oleh Samuel L.Jackson

Akhirnya kita sampai pada suatu pilihan, yaitu cara memimpin bagaimana yang cocok. *Re-Code Change DNA* tidak menggariskan satu model kepemimpinan yang cocok untuk segala persoalan dalam setiap keadaan cuaca.

> Dalam *Re-Code, leadership style* adalah sebuah seni untuk menggerakkan suatu perubahan.

Dalam hal ini hendaklah kita berhati-hati dengan seruan-seruan yang sifatnya sektarian yang menonjolkan satu bentuk kepemimpinan yang berlaku universal. Saya ingin tegaskan ada cukup banyak pilihan yang dapat kita ambil untuk memimpin suatu unit usaha atau departemen.

Pada prinsipnya, ada dua cara memimpin yaitu

shopping dan *controlling*

'Siapa yang mengatasnamakan orang banyak, belum tentu mewakili kehendak yang sesungguhnya.'

Ini pun harus dipilih dengan macam-macam kondisi, yaitu apakah kondisi yang kita hadapi begitu stabil dan *predictable* atau sama sekali bergejolak dan *unpredictable.* Oleh karena itu akhirnya kita punya enam jenis *leadership style,* apakah *style* seperti seorang CEO *(director style),* menjadi motivator, penerjemah, navigator, perawat, atau pejabat sementara. Mari kita bahas dulu perbedaan antara *shaping* dan *controling.*

• • Shaping atau Controlling

Dari buku-buku dan studi tentang ilmu manajemen yang saya baca dapat saya simpulkan bahwa memimpin tidak harus berarti mengontrol. Ketika banyak berinteraksi dengan para CEO, saya dulu memang pernah beranggapan bahwa dalam memimpin, kita harus benar-benar merasa "everything is under control". Saya harus bisa mengendalikan semua orang, semua anggaran dan sumber daya, semua komando, semua nilai-nilai, dan sebagainya. Bukankah manajemen modern mengajar kita harus demikian? Tapi itu dulu.

Manajemen sebagai kontrol mengacu pada teori Henry Fayol yang menekankan,

> Adanya hubungan yang erat antara perencanaan dengan pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian *(controlling).*

Maka sebagai pemimpin, seseorang bukan hanya harus membuat rencana, melainkan juga mengimplementasikan dan mengendalikannya.

Dalam pandangan ini pula, Selanjutnya manusia dapat diberi perintah dengan mudah dan cukup diberitahu apa peran mereka yang sesungguhnya. Mereka diberitahu secara detail *resources* apa yang dapat mereka gunakan, berapa banyak, dan mereka akan bekerja secara efisien, mencapai apa yang telah ditargetkan. Dan seperti namanya, mereka akan dikontrol dari hari ke hari, dari absensi dan disp-lin harian, dari pelaksanaan tugas, dan sebagainya. Semua ada aturan dan SOP *(standard operating and procedure)*-nya. Semua harus patuh dan tidak boleh meng-gunakan kreasi masing-masing.

> Manajemen sebagai *shaping* berbeda seratus delapan puluh derajat dengan manajemen sebagai *controlling*.

Dalam Pendekatan ini, organisasi tidak dipandang sebagai sebuah benda mati yang mekanistik, melainkan sebuah makhluk hidup yang organik. Ia hidup karena kemandirian, kemerdekaan, dan kreativitas berpikirnya. Tapi ia juga punya memori yang merekam semua peristiwa penting dan memori itu dapat memberi perintah. Mengambil sesuatu yang baru *(learning)* akan sama sulitnya dengan menghapus yang sudah terekam.

> Dalam pendekatan *shaping*, manusia-manusia dalam suatu entitas diajak berproses dan mengembangkan kapabilitas adaptasinya.

Dengan mengalami sendiri, orang diajak berpikir dan terbuka terhadap pe-ngalaman-pengalaman baru. Kalau ia berjalan baik, maka perlahan-lahan ia dapat menghapuskan memori yang sudah membentuk "believe" di masa lalu. Pemimpin di sini tidak perlu mengontrol secara ketat, cukup menghidupkan simpul-simpul syaraf pada sejumlah titik dan mengajak mereka semua berpikir dan bergerak bersama-sama (lihat bab 10, *Re-Code* Pikiran). Tentu saja Anda ses-ekali bisa memberi komando dan menekankan adanya respek.

Di dunia birokrasi atau pada badan-badan usaha yang terlan-jur berusaha dalam lingkungan yang relatif stabil, mengubah suatu yang tadinya birokratik menjadi nonbirokratik tentu mengandung persoalan yang sedikit lebih rumit. Masalahnya organisasi birokratik cenderung bekerja *top-down* dan mekanistik. Di dalam organisasi

Bagaimana Anda Memimpin Perubahan *(Shaping or Controlling)?*

SHAPING Lebih bersifat menggerakkan,
Kita memperlakukan organisasi seperti layaknya makhluk hidup yang bernapas dan berperasaan;
Mendorong orang terlibat dalam pengambilan keputusan;
Membantu menemukan cara mengatasi masalah;
Lebih dekat dengan *action & assumption.*

CONTROLLING
Lebih bersifat *top-down,* hierarki;
Kita memperlakukan organisasi seperti layaknya se-buah mesin yang dapat dikendalikan dengan *budget* & sistem;
Setiap orang diberi *job description,* diperintah, diberi peran yang jelas dan dikendalikan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam cara ini, kepemimpinan berarti hierarki, dari atas turun ke bawah bergerak seperti sebuah mesin. Organisasi dipandang sebagai suatu kumpulan manusia-manusia yang bertindak secara rasional dan mampu melakukan kalkulasi secara matematis, serta menyerap semua perin-tah dan bergerak secara mekanistik.

yang demikian, manusia cenderung tidak diberi kesempatan berpikir. Mereka cukup dibuat bergerak secara habitual (melalui kebiasaan-kebiasaan yang rutin dan standar) sehingga membentuk tradisi.

Dalam organisasi yang menghadapi lingkungan yang bergejolak, tentu saja birokrasi mendapat tantangan yang sangat serius. Organisasi perlu diajak berpikir. Seperti sebuah pesawat terbang yang memasuki kabut pekat yang cuacanya bergejolak *(turbulence)*, maka para awak kabin tidak boleh lagi mengandalkan *autopilot* yang sudah terprogram, melainkan harus mengandalkan kemudi (*self piloting)* dengan menggunakan otaknya sendiri, mencari celah di antara berbagai ketidakpastian.

Shaping cenderung lebih demokratik dan memberi ruang bagi orang lain untuk merasakan sendiri, melihat, bergerak, mengambil keputusan, dan menyelesaikan perubahan.

> *Shaping* dalam perubahan berarti menggerakkan cara berpikir partisipatif, dekat dengan masalah, sehingga mereka semua dapat memperbaharui pengetahuan mereka dalam merespons perubahan.

Dengan kata lain orang tidak lagi boleh hanya bekerja dengan mengandalkan habitnya saja, atau bekerja dengan tradisi saja. Akibatnya, semua orang yang bekerja dituntut untuk juga memimpin dan pemimpin yang bertugas juga harus bekerja timbal-balik. Konsekuensinya, pemimpin hanya dituntut bekerja keras di awal perubahan. Begitu simpul-simpul ini bekerja, mereka akan bergerak sendiri. Maka model kepemimpinan ini lebih aman untuk terselesaikannya perubahan daripada model *controlling* yang amat tergantung pada satu orang yang mengontrol, yaitu direktur.

••• Persepsi terhadap Hasil Akhir

Sikap kepemimpinan dalam perubahan tidak bisa lepas begitu saja dari persepsi pemimpin terhadap kemungkinan hasil yang dapat dicapai *(outcomes).* Apalagi dalam suasana yang *chaos,* terbuka atau bergejolak, segala kemungkinan harus diperhitungkan. Tidak semua keinginan pemimpin dapat dicapai dalam situasi yang demikian.

Pemimpin perubahan perlu mempertimbangkan berbagai risiko gagal yang ditimbang-timbang dari sejumlah faktor seperti:

1. Apakah sistem organisasi bersifat terbuka atau tertutup?

Badan-badan usaha milik negara dan lembaga-lembaga milik pemerintah adalah sebuah sistem yang terbuka. Semakin terbuka, berarti semakin besar perhatian pihak di luar dan semakin me-mungkinkan lebih banyak pihak yang terlihat untuk mencampuri

urusan internal. Sehingga kemungkinan berhasilnya perubahan 100% semakin kecil. Kalau sampai reputasi saja sudah tidak dimiliki dan dukungan dari *stakeholders* semakin rendah, maka dapat dipastikan hasil yang akan dicapai *(outcomes)* akan tidak dapat diduga.

2. Kalau ia perusahaan swasta yang besar, mengelola sumber daya alam yang sensitif, menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang sangat besar. Termasuk perusahaan publik atau yang menyangkut hajat hidup orang banyak, berskala besar, mengandung risiko yang tidak kecil, melibatkan banyak kepentingan, atau menangani bidang yang strategis. Sudah pasti segala tindakan entitas ini menarik perhatian masyarakat. Maka begitu ada masalah, reputasi cepat tergores, dan hasil yang bisa dicapai mungkin hanya sebagian. Ini berbeda dengan perusahaan-perusahaan swasta, lembaga-lembaga yang sistemnya tertutup (perusahaan keluarga, perusahaan multinasional dan sejenisnya), maka dapat dipastikan hasilnya dapat lebih mudah dicapai dan diduga berhasil.

3. Apakah ada konflik kepentingan? Semakin besar konflik antara pihak di dalam dan pihak di luar, dan antara berbagai kepentingan di dalam, maka kemungkinan pencapaian hasil semakin tidak bisa diduga dan Sebaliknya.

4. Kebebasan dalam mengangkat orang, menyusun tim dan menyelesaikan tugas. Semakin besar kebebasan yang dimiliki berarti semakin mandiri dan semakin mudah mencapai hasil, demikian pula Sebaliknya.

Macam-macam Cara Memimpin

Sekarang marilah kita gabungkan antara cara memimpin *(shaping atau controlling)* dengan persepsi eksekutif terhadap kemungkinan pencapaian hasil (sesuai dengan yang direncanakan, sebagian saja atau tidak dapat diduga sama sekali). Hasil perkalian 2x3 model ini menghasilkan 6 jenis cara dalam memimpin yang disebut tipe direktur, navigator, pejabat sementara *(caretaker)*, pelatih *(coach)* atau motivator, penerjemah dan perawat *(nurturer)*.

'Apakah Anda rusa ataupun harimau, keduanya harus sama-sama lari kencang supaya Selamat.'
-Sheikh Mohammed Bin Rasyid Al Maktoum -

Tabel 6.3
Cara Memimpin

Persepsi terhadap Hasil Akhir	Caranya: Shaping	Caranya: Controlling
Sesuai yang direncanakan	Menjadi Pelatih (*Motivator, OD*)	Direktur *(N-Step model)*
Hanya sebagian dapat diperoleh	Penerjemah *(Interpreter)*	Navigator *(Skenario)*
Tidak dapat diduga (sangat liar)	Perawat *(Nurturer)*	Pejabat Sementara *(Caretaker)*

1. Tipe Direktur

Tipe ini sangat mungkin diterapkan pada organisasi tertutup yang eksekutifnya cenderung otonom, memiliki kapasitas yang tidak terbatas dalam melakukan perubahan. Direktur dapat menggerakkan seluruh sumber daya, memberikan arah, *visioning*, melakukan implementasi, dan mengendalikannya.

Perubahan yang terlalu tegang akan membuat para anggota cepat letih dan kehilangan energi.

Model N-Step dari John P. Kotter (N = 8)

PADA tahun 1995, John P. Kotter, seorang ahli kepemimpinan memperkenalkan model 8 langkah dalam memimpin perubahan. Model ini kemudian menjadi sangat terkenal di kalangan ilmuwan manajemen, sekaligus di kalangan para praktisi bisnis. Penjelasannya sangat logis, disertai oleh kemampuan John Kotter dalam meramu pandangan-pandangannya secara populer. Di negara-negara maju, model ini dipercaya cukup ampuh dalam memimpin perubahan. Selain karena masyarakatnya berpikiran logis, organisasi pemerintahan pun sudah berbentuk semi korporat, sehingga praktis mempermudah CEO menjalankan kepemimpinannya.

Sekalipun demikian, Model 8 langkah adalah sebuah model yang hanya cocok diterapkan untuk pemimpin tipe direktur, di mana hasil yang akan

diperoleh *(outcomes)* dapat diprediksi (kemungkinan berhasil sangat besar, *predictable),* dan pemimpin dapat melakukan *controlling.* Ini berarti pemimpin memiliki kuasa penuh terhadap wilayah kekuasaannya, dan dapat mengeksekusi program melalui pendekatan atas-bawah *(top-down).* Berikut adalah 8 langkah yang dianjurkan oleh John P. Kotter :

1. Ciptakan Suasana yang Mendesak (Sense of Urgency)

Perubahan dimulai dengan penyadaran pada semua pihak, bahwa institusi Anda berada pada situasi yang gawat. Kalau tidak diatasi segera, dapat masuk ke "ruang gawat darurat." Pemimpin memulai upaya perubahan dengan menunjukkan atau mendiskusikan indikator-indikator krisis, hal-hal yang berpotensi kri-sis, dan peluang-peluang yang ada di balik krisis itu. Kalau tidak terdesak, orang-orang akan memeluk erat selimut rasa nyamannya dan berlindung di dalam zona kenyamanan itu. Mereka Umumnya tidak peduli, dan tidak percaya terhadap apa yang tidak mereka lihat. Maka tugas pertama seorang pemimpin adalah mengajak semua orang melihat apa yang ia lihat. Ingatlah, pada setiap masalah yang sama, dua orang yang berdekatan bisa melihat dengan kesimpulan yang berbeda.

2. Membentuk Koalisi Perubahan yang Kokoh

Perubahan biasanya dimulai dari satu atau dua orang, tetapi ia tidak akan efektif kalau tidak mendapat dukungan dari suatu kekuatan massa yang besar. Massa yang besar itu Umumnya adalah para *late-comers* atau *laggards* yang baru bergerak kalau orang banyak sudah bergerak. Oleh karena itu pemimpin perlu membentuk suatu koalisi yang terdiri atas 5, 15, atau 50 orang untuk ikut menggerakkan perubahan. Mereka ini kita sebut sebagai agen-agen perubahan, yang tugasnya memotret, men-jelaskan, memantau, dan mendorong orang-orang di sekitarnya ikut mendukung perubahan.

3. Membangun Visi

Koalisi perubahan bekerja menerjemahkan Visi ke depan. Tanpa visi, para pengikut akan kehilangan arah. Visi yang jauh ke depan harus dapat dipilah-pilah menjadi tahunan, semesteran, atau bahkan 3 bulanan. Visi harus men-cakup bukan saja sasaran, melainkan juga produk *(output),* segmen pasar, dan organisasi.

4. Komunikasi Visi

Visi yang baik harus terkomunikasi dengan jelas dan terarah. Komuni-kasi dapat dicapai dengan berbagai cara, termasuk dengan contoh-contoh. Mengubah perilaku Umumnya hanya bisa dilakukan melalui contoh konkret dengan nilai-nilai yang disepakati bersama.

5. Mendorong Para Pengikut Bertindak Sesuai dengan Visi

Pemimpin memberikan alat-alat *(resources)* yang memadai agar semua orang dapat bertindak

visi. Caranya bukan sekadar memberikan sumber daya yang an untuk mereka, melainkan juga menyingkirkan segala ada agar organisasi mampu bergerak lincah. Termasuk di dalamnya adalah mendorong agar tim lebih berani mengambil langkah-langkah berisiko dan keluar dengan gagasan-gagasan original, dan melakukan terobosan-terobosan kreatif.

6. Raihlah Kemenangan kemenangan Jangka Pendek

Perubahan pada tidak dapat dicapai dalam tempo yang singkat. Oleh karena itu g ditemui perubahan yang tidak terselesaikan karena jangkaua n yang ditun-tut terlalu jauh sehingga banyak orang yang kele g arah, dan tercecer di tempat-tempat tertentu. Jarak yang jauh ini tentu dapat melemahkan semangat tim. Oleh karena itu, dalam setiap aktivitas perubahan, penting bagi pemimpin untuk memberikan kemenangan-kemenangan "antara" agar para pengikut mengetahui di mana mereka berada, dan terus bersemangat mencapai tujuan.

'Kehabisan tenaga mengancam kehidupan bangsa dan tiap warganya. Ia adalah kesakitan selagi mengantuk, kematian selagi tidur.'

- Kahlil Gibran -

7. Jangan Berhenti, Teruslah Lakukan Konsolidasi

Perubahan adalah ibarat seorang yang mengayuh sepeda. Kalau ia berhenti ia akan jatuh. Supaya tidak terjatuh, maka ia harus terus mengayuh. Dengan memanfaatkan momentum yang ada, seorang pemimpin perubahan hendaknya terus memperbaharui sistem, struktur, kebijakan-kebijakan, prosedur hingga kultur organisasi sehingga "fit" dengan visi dan tuntutan kebutuhan lingkungannya. Pemimpin hendaknya jangan mengumumkan kemenangan terlalu dini, agar para pengikut tidak cepat-cepat minta untuk beristirahat, seperti tentara yang dipanggil pulang sementara perang belum usai. Kalau mereka sudah kembali ke rumah, mereka pasti enggan kembali ke medan perang.

8. Lembagakan Pendekatan-pendekatan Baru & Terapkan Perubahan secara Kultural

Pemimpin harus terus menciptakan hubungan antara perilaku-perilaku baru dengan keberhasilan entitas usaha. Tanpa menyelesaikan perubahan kultur, maka organisasi akan tetap bekerja mengikuti tradisi. Ingatlah perubahan bukanlah ditujukan untuk mengganti orang, mengubah struktur, atau membeli perabot-perabot baru. Perubahan pada dasarnya ditujukan untuk memperbaharui cara memandang persoalan, dan menyelesaikan pekerjaan.

Delapan langkah tersebut bersifat linear, yang artinya prosesnya harus dijalankan secara *sequential,* berurutan, melewati beberapa fase. John P. Kotter mengingatkan, bila satu saja tahapan itu dilewati, maka kita hanya akan menghasilkan apa yang disebutnya sebagai "illusion of speed" (kecepatan maya) yang dapat menghasilkan perubahan yang tidak sempurna. Tentu saja selain delapan langkah yang harus dijalankan itu, ada delapan kesalah-an yang telah dilakukan para pemimpin perubahan. Kedelapan kesalahan itu adalah: (1) Pemimpin tidak membangun suasana keterdesakan *(sense of urgency);* (2) bekerja sendiri, tidak membangun koalisi perubahan; (3) Visi yang tidak jelas *(lacking a vision);* (4) tidak ada komunikasi yang baik yang dirancang secara profesional; (5) tidak sungguh-sungguh menyingkirkan segala hambatan agar anak buah mampu melaksanakan tugasnya dengan baik; (6) Pemimpin tidak merasa perlu secara sistematis mengumumkan dan membuat kemenangan-kemenangan jangka pendek; (7) Mengumumkan kemenangan terlalu dini; dan (8) Tidak mengintegrasikan aspek kul-tural dalam perubahan.

Sumber: diolah dari Kotter, J.P (1995). Leading Change: Why Transformation Fail. Harvard Business Review (March-April). Halaman 148-155.

Saksikan pula film ini: The Life of David Gale yang dibintangi oleh Kevin Spacey

2. Tipe Pelatih (Motivator)

Dalam keadaan yang relatif terbuka, untuk menghindari terjadinya *chaos*, dan sekaligus untuk mengubah budaya, pemimpin dapat saja menerapkan cara yang lebih halus, yaitu dengan pendekatan *shaping.* Dalam pendekatan ini, pemimpin menjalankan peran sebagai motivator seperti layaknya seorang pelatih *(coach)* pada tim olahraga. Ia tidak turun sendirian tetapi duduk di pinggir lapangan memberi arahan, memberi inspirasi sekaligus menyemangati anggota timnya.

'Kebanyakan sikap kita terhadap perubahan lebih ditentukan oleh, "Apakah Saya yang memeloporinya " atau "Orang lain yang memeloporinya".
-John C. Maxwell-

3. Tipe Navigator

Di sini lingkungan sedikit kurang terkendali sehingga hasil yang dicapai tidak 100% dapat diselesaikan. Oleh karenanya, pemimpin menggunakan beberapa skenario dalam menangani organisasinya. Seperti seorang yang mengendalikan pesawat atau kapal besar, maka ia tahu persis bahwa dirinya tidak dapat mengubah arah angin. Sebagai pemimpin, nahkoda harus melakukan sesuatu. Kalau arah angin tak bisa diubah, maka arah kapal harus disesuaikan. Kendati demikian, kendali ada di tangannya, sehingga masa depan dapat dikendalikan (meski tidak 100%).

4. Tipe Penerjemah (Interpreter)

Di sini pemimpin menghadapi persoalan yang sama, hanya saja ia mengambil peran sebagai penerjemah, yaitu orang yang memberi tafsiran-tafsiran terhadap

segala sesuatu yang tengah terjadi, baik di dalam organisasi, maupun di luar. Ia sadar betul bahwa dirinya tidak punya kuasa penuh, tetapi ia punya kecerdasan membaca "tanda-tanda zaman" dan memberikan visi untuk berubah. Selebihnya anggota tim harus bekerja sendiri untuk menyelesaikannya.

5. Tipe Pejabat Sementara (Caretaker)

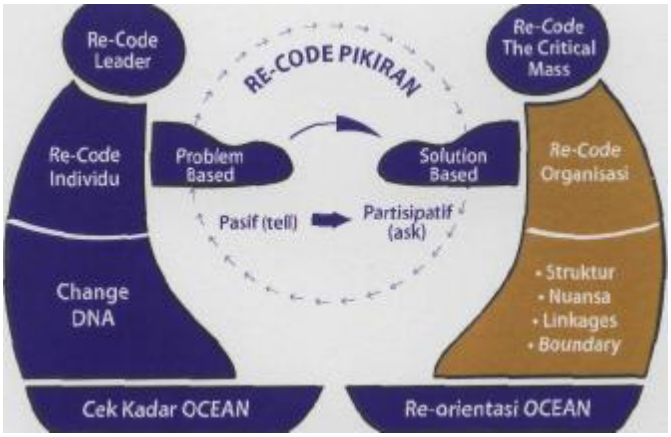
Menyadari keadaan lingkungan bergerak liar dan diwarnai konflik, serta tidak dapat dikendalikan, pendekatan kontrol menjadi serba salah. Tetapi eksekutif ini masih dapat menggerakkan bawahan-bawahannya agar bertindak lebih *entrepreneurial dan* inovatif sehingga sasaran menjadi lebih mudah dicapai. Ia masih bisa merasakan bahwa organisasi sedang berada di mana, dan oleh karenanya dapat dikendalikan dengan cara yang berbeda-beda.

6. Tipe Perawat (Nurturer)

Seperti seorang perawat, pemimpin tipe ini memposisikan diri hanya untuk menjaga dan menemani pasien yang sakit, hidup tanpa harapan dan memberi harapan agar tetap semangat. Karena pasiennya sedang sakit, maka ia tidak bisa bergerak tegas seperti seorang pelatih. Barangkali tugasnya sekadar memberi harapan karena hanya itulah yang masih dimiliki si pasien. Ia mengalami kesulitan memimpin karena organisasi dan lingkungan benar-benar *chaos.* Tak ada yang bisa menerka seberapa besar ia akan berhasil.

Sebuah bom bisa meletus tiba-tiba, sama seperti sebuah gunung merapi. Yang membedakan tiap orang adalah bukan kejadian yang menimpa mereka, melainkan bagaimana mereka meresponsnya.

Pilihan ini begitu luas dan Anda yang harus menentu-kan yang mana kepemimpinan yang Anda pilih agar efektif. *Re-Code the leader* menekankan pentingnya memimpin dengan keberanian, realistis, berwawasan dan beretika.



MENGHANCURKAN BELENGGU INSTITUSI

- Organisasi adalah "rumah" bagi manusia dalam berkarya atau bekerja
- Rumah dalam bahasa Inggris bisa dibaca sebagai *house* (bangunan fisik), tetapi juga *home* (spiritnya). Dan *home* adalah "where the heart is"
- Rumah yang tidak nyaman, yang penuh aturan serta konflik dan tekanan dapat membuat individu-individu tidak nyaman dan merasa terbelenggu. Demikian juga dengan struktur dan kulturnya. Keduanya membentuk manusia
- Organisasi dapat didesain mekanistik sehingga semua orang bekerja dengan irama yang rutin dan dipandu dengan *rule* dan *procedure.* Organisasi ini cenderung menjadi birokratik dan dalam lingkungan yang dinamik, birokrasi dapat membunuh organisasi
- Alternatifnya adalah desain organik yang mampu mendorong pergerakan orang-orang lebih dinamis dan tidak rutin

7 Re-Code Organisasi

" SAYA hanya pesan satu: Jangan menjadi sama dengan mereka," ujar seorang direktur kepada seorang anak muda yang baru direkrutnya sebagai salah seorang *junior manager.* Yang disebut "mereka" di sini adalah orang-orang lama. Banyak pertanyaan yang berkecamuk di kepala anak muda ini mengapa ia tidak boleh menjadi sama dengan orang-orang lama. Apa yang dipesan direktur utama tadi terlalu umum dan alasan-alasannya tidak jelas. "Nanti, Anda akan tahu sendiri," ujar direktur itu.

Benar saja, baru seminggu bekerja di sana ia sudah mulai merasakan tidak enak. Namanya orang baru, biasanya bisa langsung menikmati bulan madu karena semua orang ingin kenal dan mengambil manfaat. Tetapi ini tidak. Ia merasa semua orang asyik bekerja dengan "geng"-nya. Siang hari banyak orang tak kelihatan. Tapi tas mereka selalu ada di tempat. Radio menyala. Jaket tergantung di senderan kursi dan adakalanya meja berantakan menandakan orang-orang itu sedang sibuk. Mereka baru muncul sore hari *kongkow-kongkow* dalam kelompok-kelompok. Begitu ia ikut bergabung, semua orang yang sedang tertawa-tawa itu tiba-tiba terdiam dan tak lama kemudian *ngeloyor* satu per satu.

Jika para aktor mulai berpikir, maka terjadilah perubahan.
- Stephen Leacock -

Ia juga merasakan sulit mengeksekusi pekerjaan. Rekan-rekan sejawat yang berada di bagian lain sulit ditemui. Dan begitu ditemui mereka bilang OK akan segera menyerahkan sesuatu. Nyatanya setelah ditunggu-tunggu seminggu, dua minggu sampai sebulan, tetap tak ada tanda-tanda bantuan yang dijanjikan datang. Yang muncul tiba-tiba adalah amarah yang datang dari manajer senior yang juga baru kena tegur atasannya karena kinerja tidak membaik.

Lewat tiga bulan ia tidak menerima pesan apa-apa dari divisi HR *(Human Resources).* Tapi ia mulai mencium gelagat adanya hubungan tidak baik, antara direktur utama *(Chief Excecutive Officer)* dan direktur pelaksana *(Chief Operation Officer)* ternyata tidak sejalan.

Secara struktural, CEO dan COO ada hubungan hierarki. Tetapi pada beberapa kasus terjadi ketidaksempurnaan, khususnya saat merger atau aliansi. Rasa saling tidak percaya antar pemegang saham bisa merembet ke bawah, yang tercermin dari pertarungan antara CEO dan COO yang merasa sama-sama diangkat pemegang saham dan berada pada satu level.

Segala sesuatu yang harusnya diputuskan oleh CEO diambil oleh COO. Waktu ia protes, COO cuma ber-kata sinis. "Biar saja. Paling juga sebentar lagi dia akan digusur," ujarnya menunjuk CEO yang seharusnya ia hormati. "Selama ini saya-lah yang menyelamatkan perusahaan, bukan dia. Lihat semua pemegang saham ada di belakang saya," ujarnya lagi sambil menyombongkan dirinya.

Ternyata konflik antara CEO dan COO terus berkepanjangan, membuat anak buah bingung menempatkan diri.

Di atas tidak beres, di bawah banyak orang menghilang pada saat jam-jam kerja. Tak ada yang peduli. HR yang mau membenahi setiap hari harus berhadapan dengan seribu satu masalah: Disiplin pegawai, pemecatan manajer-manajer yang dianggap tidak *perform*, penggajian, dan struktur organisasi yang tidak jelas.

HR lalu datang dengan satu usulan: Saatnya melakukan *Change!* Ia butuh konsultan. CEO setuju. Demikian pula dengan COO. Tetapi CEO ingin konsul-tan yang diangkat adalah kawannya sendiri yang berasal dari Hong Kong. Begitu tiba, konsultan langsung menyodorkan *bill* perjalanan dan konsultasi awal yang nilainya tinggi sekali. COO tidak mau mengeluarkan cek. Pekerjaan konsultan menjadi terkatung-katung dan akhirnya kembali lagi ke Hong Kong sambil meng-gerutu.

Pernahkah Anda menghadapi masa-masa seperti itu?

Konflik antara atasan, struktur organisasi yang tidak jelas, orang-orang yang tidak *perform*, budaya kerja yang tidak kondusif, pemilik perusahaan yang tidak peduli, rekrutmen orang yang terkesan sembarangan, direksi yang tidak memiliki integritas, *skill* dan *leadership*, bawahan yang bingung, intrik, dan lain sebagainya.

Semua itu mungkin terjadi di mana-mana.

Betapa hebatnya Anda, dan betapa besar *Change DNA* yang Anda miliki, kalau organisasi tidak mendukung, maka sia-sialah itu semua.

Organisasi, baik struktur, *linkages*, *boundary*, maupun *climate* dapat membelenggu orang-orang hebat sehingga kinerjanya tidak optimal. Bab ini membahas bagaimana Anda *me-Re-Code* organisasi sehingga ia bisa memberi kinerja yang optimal.

Dengan kata lain, diperlukan upaya-upaya untuk mengeksplorasi "current reality" yang ada pada setiap orang sebelum melangkah lebih jauh dalam strategi. Itulah peran *Re-Code*.

Ini berarti, esensi perubahan adalah mengubah cara manusia berpikir dan esensi *Re-Code* adalah membentuk kesamaan dalam melihat sesuatu yang baru, membentuk realitas-realitas baru, dan menerimanya sebagai kebenaran.

Namun keterbatasan pengetahuan kita, lagi-lagi membawa kita pada cara berpikir lama. Ketika berbicara tentang "pikiran organisasi", kebanyakan eksekutif selalu mengacu pada "budaya korporat" *(corporat culture)*. Hal ini memang tidak sepenuhnya salah, tetapi kurang tepat.

• • • Budaya Korporat dan Pikiran Organisasi

Budaya korporat pada dasarnya adalah suatu sistem nilai yang membimbing orang-orang pada suatu institusi untuk berperilaku tertentu. Karena ada kata "korporat" (bukan "organisasi"), maka budaya korporat tentu saja dimaksudkan untuk membentuk perilaku-perilaku korporasi. Tentu saja setiap korporasi mempunyai keunikan dalam membimbing anggota-anggota atau karyawan-karyawannya berperilaku. Namun demikian, secara garis besar korporatisasi mengandung sejumlah konsekuensi yang berbeda dari organisasi paguyuban, keluarga, atau kekera-batan.

Demikian juga banyak orang yang mengatakan budaya korporat hanya cocok untuk korporasi. Pandangan ini tentu saja keliru.

Budaya korporat dapat saja kita terapkan dalam pelayanan jasa-jasa publik, dan birokrasi. Sebab budaya ini mengandung nilai-nilai profesionalisme dan pelayanan yang didambakan semua orang.

Namun demikian, saya merasa perlu menegaskan kembali: **Bahwa perubahan pada dasarnya bukanlah sekadar melakukan re-organisasi, re-strukturisasi, *merger*, atau membawa teknologi baru. Perubahan-perubahan yang kasat mata ini disebut perubahan realita *(reality change).*** Masih belum sempurna betul bila diharapkan hasil yang optimal. Dalam bab 9 nanti, Anda akan menemukan nasihat para ahli dari Palo Alto yang menegaskan, diperlukan juga perubahan "the perception of that reality".

'Perubahan yang tidak diselesaikan ibarat sekolah tanpa wisuda.'

Spirit Korporatisasi

1. Pemisahan kekayaan (antara milik individu/ keluarga/kelompok dengan milik organisasi sebagai badan hukum).
2. Pemisahan tanggung jawab, antara pemilik dan pelaksana (manajemen).
3. Mengutamakan kepentingan pelanggan *(costumer satisfaction).*
4. Bekerja dengan sistem.
5. Adanya pencatatan dan transparansi.
6. Adanya pertanggungjawaban (accountability).
7. Bergerak dengan strategi dan rencana kerja.
8. Adanya upaya regenerasi berkelanjutan.

Gambar 7.1

Seperti tampak pada Gambar 7.1, budaya korporat mengandung sistem nilai korporasi sesuai dengan ketentuan hukum yang membentuknya. Pada dasarnya, korporatisasi dimulai ketika manusia sepakat melakukan pemisahan antara apa yang ia miliki dan apa yang harus menjadi milik organisasi. Dengan demikian, organisasi akan memiliki kekayaan sendiri yang tidak boleh dicampur-baur dengan milik pribadi atau diambil setiap saat seperti milik pribadi.

Karena telah dipisahkan, supaya hidup terus, korporasi harus diberi ruh. Ruh yang bekerja akan mendiami bagian-bagian penting organisasi sehingga organisasi dapat berpikir sendiri, walaupun bukan dijalankan oleh pemilik atau wakil-wakilnya. Ia dapat berpikir, mencerna informasi, dan mengambil tindakan.

'Satu komponen berubah, yang lain ikut berubah.'

Karena korporasi dimaksudkan untuk menyejahterakan pemilik-pemiliknya, maka ia dituntut berpikir logis dan menjalankan prinsip-prinsip yang menyejahterakan. Misalnya, efisien, inovatif, tidak menimbulkan beban dan ketergantungan pada pemiliknya, memberi kontribusi yang positif, serta mampu tumbuh secara organik.

> Oleh karena itu, korporasi harus mengutamakan pelanggan *(customer satisfaction)* melalui upaya-upaya yang kreatif, inovatif, dan pelayanan yang prima.

Demikianlah seterusnya dalam pengelolaan. Dibutuhkan sistem yang menunjang, metode pertanggungjawaban kepada pemilik, dan sebagainya.

Meski korporatisasi dijalankan pada korporasi (perusahaan), belakangan ini muncul tuntutan-tuntutan yang sangat kuat agar badan-badan milik pemerintah dan yayasan juga dikelola berdasarkan prinsip-prinsip korporasi. Hal ini terutama disebabkan oleh tiga hal berikut ini, yaitu:

1. Adanya ketergantungan yang sangat besar dari badan-badan tersebut pada negara, sehingga menjadi "beban" yang tidak menyejahterakan dan tidak efisien (sehingga seakan-akan tidak ada pemisahan antara negara dan lembaga)
2. Buruknya pelayanan yang diberikan oleh badan-badan tersebut (tidak mengutamakan kepuasan pelanggan), dan
3. Memudarnya peran negara di seluruh dunia. Peran negara yang memudar terjadi merata di seluruh dunia sebagai produk dari paham liberal demokrasi yang mengedepankan mekanisme pasar dan persaingan. Persaingan dianggap dapat berjalan sehat, bila negara tidak turut campur tangan, apalagi ikut bersaing melawan korporasi-korporasi dunia.

'Tempora mutantur et nos mutamur in Mis. Waktu berubah, dan kita berjalan bersamanya
- Anonim-

Dalam perkembangannya, budaya korporat lebih mengedepankan etika dan sistem nilai untuk membentuk kepribadian organisasi. Tentu saja sistem nilai itu bukanlah sistem nilai inovatif belaka, melainkan juga sistem nilai kreatif yang memacu manusia berprestasi.

Tentu saja dalam proses pengembangannya, budaya korporat sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai para pendiri atau pemilik/penasihat organisasi. Namun yang terpenting adalah

kultur dan nilai-nilai yang dikembangkan harus mencerminkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan lingkungannya. Seperti orangtua yang menamakan nilai-nilai pada anaknya, kita menanam-kan nilai-nilai pada organisasi bukan semata-mata agar ia menjadi "anak" yang baik saja, melainkan juga nilai-nilai yang diperlukan untuk menghadapi persaingan atau keadaan yang berubah-ubah. Misalnya daya kreasi, inisiatif, bekerja sama, kecepatan merespons, dan sebagainya.

Dengan demikian budaya korporat bukanlah sekadar sistem nilai historis yang dibawa oleh para pendahulu, melainkan sudah menjadi bagian yang penting dari sebuah strategi. Jadi, ia lebih merupakan sebuah proses "by design" (dibuat) daripada "inheritage" (diwariskan).

Nilai-nilai itu bukan sekadar dicatat dan dipajang di ruang-ruang kerja, melainkan ditanam dan diberi pupuk. Nilai-nilai itu ditanam kepada semua orang, sejak mereka bergabung. Ia diberi pupuk melalui kegiatan-kegiatan *(events),* pidato-pidato pimpinan, ritual-ritual (pengangkatan, promosi, dan pelepasan), simbol-simbol (bahasa, pakaian, logo, tulisan-tulisan, benda-benda) serta bukti-bukti nyata (penegakkan disiplin, pemberian penghargaan, kegiatan sosial, dan Iain-lain). Selain itu ia juga disegarkan dari masa ke masa dan diselaraskan dengan

segala sesuatu yang membentuk perilaku seperti mekanisme penggajian dan imbal jasa, SOP *(Standard Operating Procedur)* atau manual kerja, tata tertib organisasi, dan sebagainya.

Oleh karena itu perumusan budaya korporat menjadi sangat penting dan kaitannya sangat luas. Sekali lagi, ini bukanlah budaya antropologis atau historis, melainkan budaya yang dibentuk untuk beradaptasi dengan kebutuhan riil.

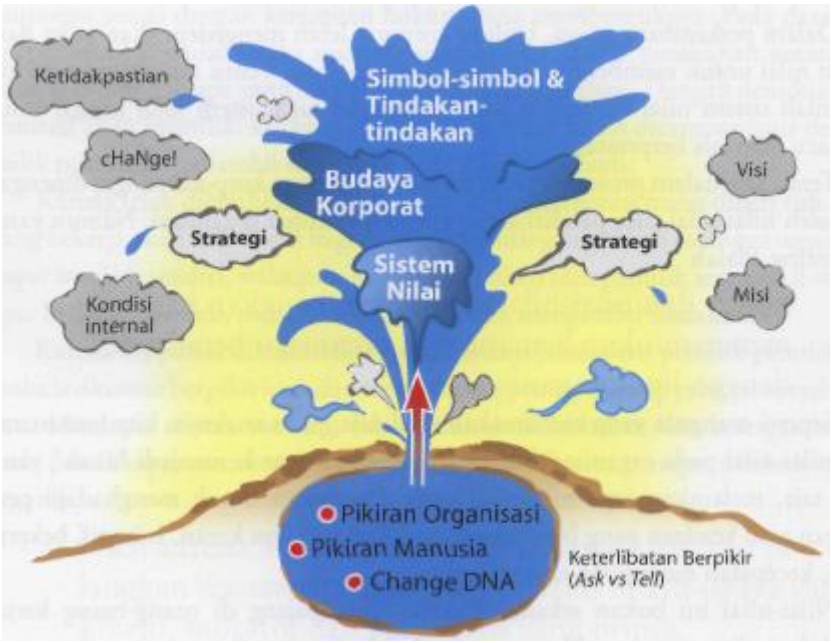
'Keterbukaan dalam berpikir adalah modal utama sebuah proses perubahan.'

"Pikiran" Organisasi

Budaya korporat "dibentuk", dan ia adalah bagian sebuah strategi. Karena ia tidak terjadi dengan sendirinya, maka tentu saja dibutuhkan pemimpin. Peran pemimpin sangat penting, tetapi ia tidak dapat bekerja sendirian. Sebuah organisasi tidak akan menjadi "super organisasi" hanya karena berhasil merekrut seorang super CEO. Pemimpin super memerlukan anak buah-anak buah dan insentif yang super pula.

Budaya korporat adalah sebuah bentuk strategi. Maka pikirkan baik-baik dan bentuklah dengan penuh kesungguhan.

"Pikiran" Organisasi dan "Budaya Korporat"



Gambar 7.2

Gambar 7.2 di atas menunjukkan budaya korporat tidak bisa berdiri sendiri. Budaya korporat memerlukan "gizi" atau energi yang memacu organisasi agar terus hidup dan antusias menghadapi tantangan zaman. Gizi atau energi itu kita sebut Pikiran Organisasi. Inilah subjek buku ini, yaitu *Re-Code.*

Budaya korporat tidak dapat bekerja efektif kalau kita tidak melakukan *Re-Code.*

> Ibarat tanaman, maka setiap pohon yang sehat perlu disentuh tanahnya. *Re-Code* berarti menggemburkan tanah-tanah yang keras agar tanaman memperoleh oksi-gen, dan akar-akarnya dapat menyerap pupuk dan gizi yang diberikan.

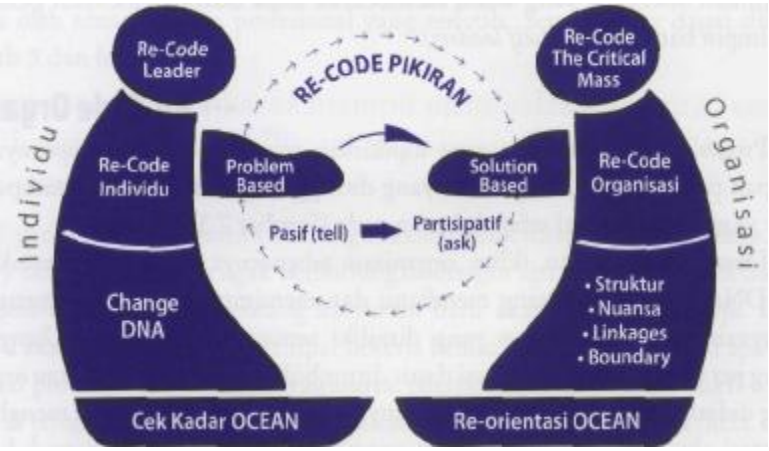
Pupuk ini akan bekerja mentransformasi pikiran-pikiran organisasi untuk menjadi bagian dari strategi organisasi.

"Pikiran" organisasi itu adalah sebuah pikiran yang dibentuk dari pikiran-pikiran individu yang masing-masing memiliki molekul-molekul pembawa sifat. Dan masing-masing molekul itu saling berinteraksi satu sama lain. Orang ber-ganti, generasi baru bermunculan setiap saat, mengakibatkan DNA Organisasi bergerak dinamis.

'Tapi kita tahu, manusia toh berubah - ter-masuk agresinya atas tubuh.'

- Goenawan Mohammad -

Pola Pikir Re-Code



Gambar 7.3

Organisasi yang hidup adalah organisasi yang berpikir. Semakin tua harus semakin aktif berpikir. Maka dorong orang-orang untuk terus membaca dan berpikir!

Yang kita bicarakan di sini adalah "pikiran", yaitu suatu sistem yang memikir-kan dan memutar gerak roda organisasi agar ia terus hidup. Pikiran bekerja dari suatu proses yang saling terkait satu dengan lainnya. Sama seperti manusia, pikiran dihasilkan melalui suatu sistem yang terpusat pada susunan syaraf dan sel-sel di otak.

'Perubahan pasti, kemajuan belum tentu.'

-Carr E.H-

Seperti pada Gambar 7.3 di atas, Setidaknya ada empat komponen yang mem-bentuk "pikiran" organisasi yang memerlukan *treatment Re-Code*, yaitu:

+ Individu (*Re-Code* Individu) dan pemimpinnya *{Re-Code* the CEO) di sebelah kiri pada Gambar 7.3.

+ Organisasi *(Re-Code Organisasi)* dan *The Critical Mass (Re-Code The Critical Mass)* yang berada di sebelah kanan pada Gambar 7.3.

'Selalu ada cara untuk membuat yang lebih baik.... temukanlah!'
- Thomas Edison -

Namun sebentar dulu. Masih ada lagi. *Re-Code pada* keempat komponen tersebut belum dapat memberi hasil yang optimal bila eksekutif belum melakukan *Re-Code* pikiran (lihat bagian tengah), khususnya yang merekatkan keempat komponen tersebut.

Re-Code individu, khususnya dilakukan dengan mengecek kadar OCEAN (lihat bab 3 dan bab 4). Sedangkan *Re-Code* CEO lebih banyak menyangkut kepemimpinan (lihat bab 7). Seorang CEO adalah seorang pemimpin yang bekerja dengan sebuah tim yang disebut bawahan atau anak buah. Pemimpin tidak bisa bekerja seorang diri. Dengan kata lain ia bukanlah seorang "super" CEO yang memimpin hanya untuk dirinya sendiri. Oleh karena itu seorang pemimpin wajib merekonstruksi kembali tim yang diwariskan kepadanya, memberi mereka semangat, meningkatkan kompetensi, mengembangkan kapabilitas mereka, mendorong untuk berpikir dan bekerja sepenuh hati.

Bacalah buku ini!
The Power of Followership
(Robert Kelley, 1992)

Dengan demikian, organisasi bukan hanya berjaya di masa kepemimpinannya, melainkan terus melaju dan mampu beradaptasi di masa pengganti-pengganti-nya. Seorang pemimpin bukan seorang "bos" yang mencetak pengikut *(followers)*, melainkan seseorang yang selalu membentuk anak buahnya menjadi pemimpin-pemimpin baru lainnya *(self leaders)*.

••• Re-Code Organisasi

Proses transfer dari apa yang dipikirkan manusia dan pemimpinnya, akan tampak pada bentukan organisasi yang ditinggalinya. Hal ini akan tampak pada pilar yang berada di sisi sebelah kanan pada Gambar 7.3 (organisasi).

Desain, kultur dan iklim organisasi sebenarnya juga mencerminkan kadar DNA orang-orang yang mendiami dan memimpinnya. Bukan menyangkut kekayaan atau pengetahuan yang dimiliki semata-mata. Karena *Change DNA* orang per orang dalam organisasi dapat ditumbuhkan, maka rumah atau organisasi yang didiami dapat saja berubah iklimnya. Orang-orang yang selalu menghendaki adaptasi akan menciptakan suasana yang kondusif bagi mereka untuk berkarya dan menumpahkan pikiran-pikiran serta perasaan-perasaannya, serta memberi ruang bagi hal-hal baru, inisiatif dan tentu saja merasa pikirannya terbuka.

Kata kuncinya adalah adaptasi. Tanpa kemampuan beradaptasi kita bukan cuma akan mati, tetapi spesies kita pun akan punah.

Sementara itu, rumah/institusi yang didiami oleh mereka yang *Change DNA*-nya terbelenggu oleh DNA-DNA lainnya akan cenderung bernuansa birokratik, lesu, kurang bergairah, panas, tak peduli, dan sebagainya. Misalnya saja "rumah" itu didiami kaum tua yang ingin menikmati ketenangan hidup, akan menghasil-kan iklim "rumah jompo" yang tenang, tanpa aksesoris, lamban, dan bersahaja. Sedangkan "rumah" yang didiami oleh orang-orang muda yang dipimpin CEO yang inovatif akan menghasilkan iklim yang kompetitif.

DNA AKTIF/DINAMIS	**DNA** LAIN-LAIN
DNA Perubahan *(Change DNA)* DNA Kewirausahaan *(Entrepreneurial DNA)*	DNA Kenyamanan DNA *Status quo* DNA Kecurigaan/Kecemburuan Dan lain-lain

Oleh karena itu, *Re~Code* organisasi harus dimulai dengan program re-orientasi OCEAN. Proses reorientasi ini akan memakan waktu satu sampai enam bulan, tergantung dari besarnya organisasi, orang yang terlihat, serta kompleksnya masalah yang dihadapi. Secara garis besar proses yang harus dilewati dalam *Re-Code* organisasi adalah sebagai berikut:

'Manusia harus ber-perang melawan naluri-nalurinya, melawan sejarah hidupnya. Yang, kalau tak kuasa, seperti benda yang tak lentur, mudah patah.'

1. Re-Orientasi OCEAN

Menumbuhkan sikap-sikap positif dalam pembaharuan seperti keterbukaan terhadap hal-hal baru, penanaman nilai-nilai kedisiplinan, etos kerja dan kreativitas.

Proses re-orientasi OCEAN ini membutuhkan penanganan yang serius, dibantu oleh tenaga-tenaga profesional yang terlatih. Seperti yang dapat dibaca pada bab 3 dan bab 4,

> re-orientasi ini harus mampu membedakan antara "say-belief" (apa yang diucapkan) dengan "do-belief" (apa yang dilakukan).

Hal yang pertama biasanya sulit digunakan untuk memperbaharui sikap.

"Say belief" Umumnya agak berhubungan dengan apa yang dilakukan dalam tes-tes psikologi pada saat seorang karyawan baru akan diterima bekerja. Pada saat baru akan masuk, institusi tempat bekerja belum mempunyai catatan apa-apa mengenal produktivitas calon karyawannya. Mereka cuma membawa bukti-bukti tertulis di tempat terdahulu (ijazah dan surat referensi). Karena itu kita tidak tahu persis kontribusi mereka yang sebenarnya sebelum mereka benar-benar berada dalam sebuah team. Psikolog biasanya melakukan test kepribadian untuk mereka-reka apa yang dimiliki calon yang bersangkutan.

Bahayaterbesar dalam perubahan adalah saat manusia terlalu cepat menyimpulkan sebelum mendalami sesuatu. Hutan yang dilihat dari luar akan berbeda bila dilihat dari dalam.

Personality: *What you are* (juga *what you say, say belief)*

Behavior: *What you do* (juga *do belief)*

Kepribadian, bagi sebagian orang dianggap sebagai alat prediksi yang baik untuk menilai apa yang akan dilakukan seseorang. Dalam praktiknya ada kepribadian yang 100% mencerminkan apa yang akan dilakukan seseorang, tetapi ada juga yang hanya 70%, 60% atau bahkan di bawah 50%. Para ahli sendiri saat ini

Perilaku adalah hasil dari suatu proses interaksi. Oleh karena itu cara terbaik untuk menilai mereka adalah dengan memasukkan mereka dalam suatu proses re-orientasi.

mulai meragukan pemakaian alat ukur ini untuk memprediksi perilaku seseorang. Tetapi sebagai alat ukur, sampai saat ini, belum ditemukan alat ukur lain yang lebih efektif dan mudah.

> Masalahnya, perilaku seseorang tidak hanya ditentukan oleh keadaan sebelum seseorang itu bergabung dalam suatu organisasi.

Sepanjang waktu, manusia itu berproses, berinteraksi dengan orang-orang di sekitarnya. Kita akan bertemu dengan berbagai hambatan, kejadian-kejadian, kesenangan-kesenangan, dan macam-macam guru yang mempengaruhi hidup kita. Masing-masing proses itu bisa berdurasi pendek, bisa juga panjang. Bisa sangat membekas, bisa juga sekadar memoles.

'Kalau Anda berubah maka orang-orang di sekitar Anda juga akan berubah.'

Dalam proses interaksi, orang-orang yang akan dinilai dibagi ke dalam berbagai kelompok-kelompok kecil yang diberi tugas dan selama kurun waktu terten-tu dan selama itu mereka diobservasi. Bila durasi waktu yang disediakan sangat pendek maka observasi sangat minimal dan kemungkinan didapat *quasy attitude* (perilaku semu). Oleh karenanya, yang ideal proses ini memberi ruang minimal selama sekitar 3 bulan.

Proses ini sekaligus menghasilkan dua hal yaitu membentuk nilai-nilai baru (membuka aura yang terselubung), sekaligus memisahkan mana yang dapat terus bergabung, di mana tempat mereka, siapa saja anggota tim yang tepat, dan siapa-siapa saja yang harus diberhentikan.

Berarti arah angin dan air. Feng Shui dikembangkan dengan basis pengetahuan, bukan mitos atau klenik.

Output Proses Re-orientasi

1. Nilai-nilai dan benih-benih perilaku baru 2.
Pengelompokan orang (seleksi) beserta kadar DNA masing-masing:

- Yang dapat meneruskan pekerjaan
- Yang harus dipindahtugaskan (disesuaikan)
- Yang harus diberhentikan (kurang cocok dengany job *demand)*

2. Re-desain Organisasi

Produktivitas seseorang bukan semata-mata ditentukan oleh DNA perilaku yang ia miliki dan interaksinya dengan orang lain. Produktivitas seseorang juga ditentukan oleh bentuk dan desain "rumah" yang mereka diami. "Rumah" itu dalam sebuah organisasi, kita sebut desain organisasi.

Suasana di dalam rumah kita bisa berubah setiap saat sebagai respons atas apa yang terjadi di luar.

Desain "Rumah" dan Feng Shui

SEJAK ratusan tahun yang silam orang-orang di Cina telah mempelajari apa yang mereka sebut dengan Feng Shui (atau sering juga disebut Hong Shui) yang berarti angin dan air, pada prinsipnya dipelajari untuk memberikan rasa aman, nyaman, dan sejahtera (karena produktif) bagi mereka yang menempati tempat tinggal/tempat bekerja.

Dengan mempelajari arah angin dan air, maka dapat dipelajari bagaimana energ yang berada di sekitar kita memberi pengaruh pada sikap dan produktivitas kita. Bag para penganut ilmu ini, dipercaya setiap benda mampu memantulkan atau menyerap energi. *Flow* (aliran energi) juga ditentukan oleh jenis-jenis benda yang berada di sekitarnya.

Karena masing-masing memiliki sifat yang berbeda-beda, maka ada baiknya manusia menata benda-benda itu agar manusia yang berada di tengah-tengahnya mampu bekerja efisien, antusias, dan bertindak positif. Misalnya saja dikatakan, balok kayu adalah benda yang menekan/menyerap energi, sehingga disarankan agar manusia jangan bekerja di bawah plafon yang dibuat dari balok yang rendah. Plafon yang demikian (dibuat dari balok kayu dan rendah) dapat membuat seseorang merasa cepat letih dan tertekan.

Sayangnya, ilmu ini tidak depelajari oleh banyak orang secara ilmiah dan terbuka, sehingga bagi sebagian orang, prinsip-prinsip feng shui yang sesungguhnya telah diselewengkan menjadi ilmu "keberuntungan" yang seakan-akan sama dengan klenik. Seakan-akan dengan menerapkan Feng Shui keberuntungan akan datang dengan sendirinya. Tentu saja ini belum cukup.

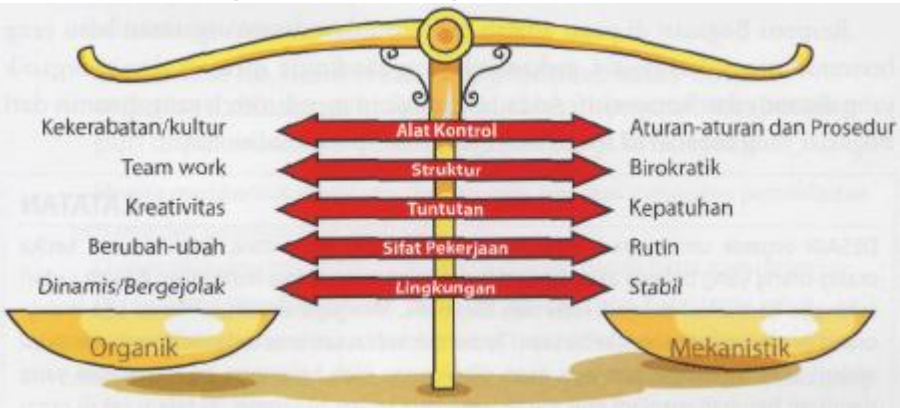
'Perubahan bukanlah sebuah perang. Tetapi adakalanya kita harus bertarung lebih dari sekali untuk memenangkannya.'

Keberuntungan datang dari kombinasi sifat-sifat yang tepat. Bukan dari kemalasan atau klenik.

Seperti seorang yang mendesain sebuah rumah, sebuah organisasi yang baik juga memerlukan perencanaan yang matang. Organisasi perlu dibuatkan "gambar"-nya, yang akan terlihat unsur-unsurnya seperti struktur, keterkaitan-keterkaitan *(linkages)*, batas-batas *(boundary)*, sistem insentif, dan nuansa/iklim (warna).

Pada akhirnya, semua itu akan menentukan. Apakah Anda mendesain organisasi Anda menjadi organisasi organik (hidup, dinamis) atau mekanistik (bergerak mekanis, seperti sebuah mesin). Semua itu sangat ditentukan oleh apa yang Anda harapkan dari organisasi tersebut. Misalnya, apakah Anda menginginkan suasana yang terang, atau dinamis, kompetitif atau *teamwork*, lingkungan bergejolak atau stabil, pekerjaan rutin atau berubah-ubah, suasana kepatuhan atau penuh dengan kreativitas. Mari kita lihat perbedaan antara keduanya di bawah ini.

Desain Organisasi Organik atau Mekanistik



Bagan 7.1

Sayang pengetahuan rata-rata eksekutif kita tentang desain organisasi sangat terbatas. Saya belum pernah melihat guru tentang desain organisasi yang menghasilkan murid-murid yang hebat dalam hal ini.

Setiap organisasi menghadapi lingkungan yang berbeda-beda. Misalnya, pada era pemerintahan Soeharto, lingkungan terkendali dan stabil. Perusahaan-perusahaan dapat tumbuh menjadi besar dengan dukungan proteksi pemerintah. Pelaku-pelaku usaha yang datang dari mancanegara diatur dan dibatasi, impor dikendalikan melalui tarif dan sebagainya. Keamanan begitu ketat, dan semua aktivitas memerlukan izin pemerintah. Pada masa itu desain organisasi bisnis sebagian besar perusahaan cenderung mekanistik dan birokratik (diatur dengan aturan-aturan dan prosedur). PT Bogasari Flour Mills, misalnya, praktis hidup dari memungut *fee* (ongkos) giling gandum, yang kemudian penyalurannya ke pasar dilakukan oleh Bulog.

'Mereka yang berpikiran negatif akan menghadapi kekecewaan di masa depannya...'
-John C. Maxwell -

Dengan demikian, sebagian besar pegawai PT. Bogasari adalah pegawai di bagian produksi dan distribusi yang bekerja rutin dan mekanistik. Praktis tidak ada kegiatan promosi atau pemasaran yang berubah-ubah. Mereka juga tidak per-lu memikirkan persaingan atau kepentingan pelanggan. Pelanggan sudah puas dengan apa yang disediakan.

Membangun merek bukan berarti sekadar memberi nama, melainkan membangun citra, asosiasi, dan *personality.*

Pasca pemerintahan Soeharto, organisasi perusahaan ini bertransformasi menjadi organisasi organik, menyusul berubahnya tuntutan lingkungan yang mewajibkan adanya persaingan, impor yang dibuka luas, dan mengendurnya peranan pemerintah. Bogasari harus memasarkan sendiri produknya ke pasar-pasar, membangun merek sendiri, dan bekerja lebih dinamis. Peranan merek dan budaya perusahaan menjadi sangat penting dalam menghadapi persaingan dan struktur organisasinya didesain ulang.

> Kulturnya pun diubah dari suasana rutin, yang didomi-nasi oleh karyawan di bagian produksi, menjadi dinamis dengan kombinasi dari tim pemasaran, produksi, Pembelian, SDM, dan keuangan.

Ingat birokrasi bisa membunuh, dan ia tidak hanya ada pada dunia pemerintahan yang kita sebut birokrat!

Yang terlihat menonjol adalah dalam tempo sekitar tiga tahun telah terbentuk tim pemasaran yang terdiri atas orang-orang muda dalam jumlah yang cukup besar.

Respons Bogasari di pasar adalah cerminan dari desain organisasi baru yang bertransformasi dari desain mekanistik yang birokratik menjadi desain organik yang dinamis dan kompetitif. Anda bisa saksikan merek-merek yang dinamis dari Bogasari yang muncul di media masa dan pasar-pasar tradisional.

CATATAN

DESAIN organik Umumnya hanya dapat berlangsung sementara, karena suatu ketika orang-orang yang bekerja akan lebih dikuasai oleh *subconcious mind* (alam bawah sadar) sehingga berevolusi menjadi rutin dan birokratik. Mengapa demikian? Tentu saja orang-orang ini akan membentuk kebiasaan. Terbentuk kebiasaan atau terjadilah *hard code (hard wiring).* Dan lama-lama kita pun akan dibelenggu oleh kebiasaan itu. Organisasi yang demikian berubah menjadi mekanistik, sehingga setiap 10 sampai 20 tahun sekali organisasi pun harus direkayasa ulang, dire-orientasi dan di re-desain. Proses *Re-Code* diperlukan secara berkala.

Selain keseluruhan organisasi, masing-masing divisi atau bagian dari sebuah organisasi juga dapat memiliki keunikan dalam proses pengambilan keputusan dan bekerjanya. Misalnya saja divisi akunting, produksi, dan keuangan dapat bersifat mekanistik dan konservatif, sementara pemasaran, penjualan, dan SDM bersifat organik. Bagaimana Anda mendesain akan sangat menentukan semangat produktivitas karyawan/anak buah Anda dan pada akhirnya akan menentukan bagaimana organisasi berpikir.

Selain kedua prinsip desain di atas (organik dan mekanistik), kelima komponen di dalamnya juga perlu diperiksa kembali, ditata ulang agar *Change DNA* yang ada dapat tumbuh dan bergerak dinamis.

'Eksekutifyang bodoh akan bertanya berapa besar gaji dan fasilitas yang akan diterima. Sedangkan yang pintar akan bertanya seberapa besar ia bisa berperan dalam memperbabarui sesuatu.'

1.Struktur

Organisasi tidak melulu fungsional. Anda pun dapat membagi-bagi pekerjaan ke dalam tim yang saling bekerjasama. Organisasi fungsional cenderung mengkotak-kotak orang ke dalam fungsi-fungsi. Organisasi yang berbentuk tim dapat dibentuk untuk memudahkan pengaturan *flow,* baik informasi maupun transaksi.

2. Hubungan-hubungan (Linkages)

Masing-masing bagian dalam suatu organisasi memiliki hubungan dengan bagian-bagian lainnya. Bagaimana kita menata hubungan-hubungan, itu akan membentuk dinamika yang berbeda-beda. Hubungan langsung, atau tidak langsung, serta seberapa kuat masing-masing hubungan itu sangat menentukan bagaimana mereka berproses.

Hubungan bukan sekadar garis, melainkan cerminan dari kerjasama dan akses.

3. Batas-batas (Boundary)

Di era Perang Dingin, desain organisasi cenderung kental dengan garis-garis batas yang jelas. Setelah Perang Dingin berakhir, sejalan dengan semakin terbukanya batas-batas negara, organisasi usaha dan pemerintahan pun mulai mencairkan batas-batas itu. Persaingan menjadi sangat dinamis dan struktur bisnis yang semula cenderung berintegrasi secara vertikal *(vertical integration)* mengalami kerontokan, terutama karena berkembangnya paham *outsourcing.* Dengan demikian perusahaan cenderung menyerahkan kegiatan-kegiatan yang berada di luar inti usahanya kepada pihak-pihak lain (para spesialis).

Sementara itu, demi efektivitas produksi, batas-batas organisasi dibuka, sehingga perusahaan-perusahaan pesaing pun dapat masuk ke dalam tanpa ada lagi kecurigaan.

Mereka membentuk aliansi satu dengan yang lain, atau melakukan pemanfaatan bersama dari kapasitas milik salah satu.

Change DNA Umumnya berhubungan erat dengan desain batas suatu organisasi. Orang-orang yang bekerja jauh "di dalam" dengan batas-batas tegas untuk keluar, cenderung memiliki karakter tertutup, hati-hati terhadap hal-hal baru, dan resisten terhadap pembaharuan. Sementara orang yang bekerja di garis batas, yang cenderung berinteraksi dengan dunia luar, biasanya lebih adaptif dan lebih lincah dalam menghadapi perubahan.

Kontrol memang perlu, demikian pula dengan sentralisasi. Tetapi kontrol dan sentralisasi dapat mencerminkan "ego" manusia dan dapat mematikan dan membodohkan diri.

'Terlalu banyak orang melebih-lebihkan apa yang mereka tidak miliki, dan meng-khawatirkan apa yang mereka miliki.'

Suasana hati Anda akan tercermin pada suasana pekerjaan. Apalagi bila Anda pemimpinnya.

Organisasi yang tertata baik adalah organisasi yang membuat orang-orang di dalamnya bersemangat, produktif, dan mampu memberikan manfaat yang sebesar-besarnya. Ia adalah harta tak berwujud yang tidak dapat diperoleh dalam sekejap.

4. Insentif

Desain organisasi tentu tidak lepas dari orang seperti apa yang ingin Anda dapatkan dan pertahankan. Seperti apa insentif yang Anda berikan akan sangat menen-tukan seperti apa perilaku karyawan Anda baik di dalam maupun di luar organisasi. Insentif ini berupa sesuatu yang tetap *(fix income)* dan berupa bonus (individual atau *team work).*

Orang-orang yang bagus dan hebat-hebat, yang berhasil Anda dapatkan pada akhirnya akan menjadi sesuatu, tergantung dari bagaimana Anda memberi insentif-nya.

5. Nuansa (Iklim)

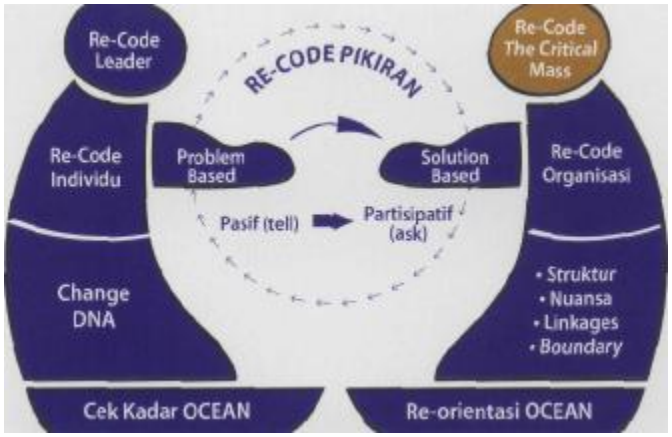
Seperti sebuah rumah, Anda pun punya tanggung jawab untuk mengisinya. Apakah Anda membangun sekadar "a house" atau memberi ruh di dalamnya menjadi "a home". Maka Anda pun perlu menata bagian dalam rumah itu dengan desain interior yang sesuai dengan "suasana hati" yang ingin Anda tanamkan.

Iklim itu adalah proses komunikasi, nilai-nilai dan perangakat-perangkat yang dibu-tuhkan oleh orang-orang Anda.

Kelima hal di atas adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisah-pisahkan atau dijalankan dengan tekanan yang berbeda-beda. Seperti sebuah mobil dengan empat roda, maka bila salah satu bannya pecah atau tekanan udaranya tidak se-imbang, mobil tidak dapat dijalankan dengan sempurna. Tentu saja dibutuhkan pengetahuan yang cukup untuk mendesain sebuah organisasi agar ia mampu menjadi organisasi yang kreatif, adaptif, dan hidup. Tetapi itu saja belum cukup. Dibutuhkan juga seni untuk merancang organisasi dengan prinsip-prinsip yang benar.

> Sebuah organisasi yang baik biasanya merupakan hasil rancangan dari sejumlah pihak, yaitu arsitek yang ber-pengetahuan tinggi dan rancangan menarik, desainer interior yang berselera tinggi, pemilik yang peduli dan tentu saja para pekerja (tukang) yang andal, CEO yang memiliki visi serta orang lapangan yang mengerti apa yang dirasakan oleh para pelaku kunci *(key people).*

Bila desain itu dapat menjawab kebutuhan zamannya, maka ia akan mampu menghasilkan perubahan yang luar biasa.



MEMULAI DARI HAL-HAL KECIL

(RAHASIA MEMBANGUN CHANGE AGENTS)

- *Re-Code* memerlukan *Change Agents* (agen-agen perubahan). Tapi bagaimana kita memilih mereka? Apakah dari basis pendidikan atau jabatan mereka?
- Belajar dari kasus-kasus penyebaran Epidemi, bagaimana rumor lemak babi (1988) begitu cepat merebak, bagaimana wabah penyakit dibawa oleh sedikit orang namun berdampak besar dan bagaimana Walikota New York Rudolph Giuliani memberantas kriminalitas dengan teori Broken Window.
- Nabi Muhammad SAW memulai karyanya hanya dengan 4 (empat) orang, Yesus (Nabi Isa SAW) juga hanya dengan 12 (dua belas) orang rasul. Bagaimana kita memanfaatkan "the law of few" untuk membentuk "The Critical Mass" dalam setiap pembaharuan.
- Selain memulai dari sedikit orang, Anda perlu melakukan *Re-Code* dari hal-hal kecil. Kalau pemimpin tidak bisa membuat toiletnya bersih, atau ruang kerjanya nyaman, mengapa ia tidak bisa me-Re-Code pikiran orang? Kita perlu memanfaatkan teori kegaduhan suara atau "buang sampan" untuk melihat bagaimana hal-hal kecil bisa menimbulkan pengaruh besar.
- Pesan dalam menggerakkan *Change* tentu saja harus bisa melekat, sederhana dan mudah diingat. Ingat "No Kangoroo in Austria".

8 Re-Code The Critical Mass (Melalui Hal-hal Kecil)

Selalu ingat ada 4 tipe manusia:

1. *Mereka yang tahu bahwa dirinya tahu*

   (Ini kita sebut orang pintar). Temanilah dia.

2. *Mereka yang tahu bahwa dirinya tidak tahu*

   (Ini kita sebut orang bijak). Jadikan mereka teman.

3. *Mereka yang tidak tahu bahwa dirinya tahu*

   (Kita sebut orang ini sedang tidur). Bangunkanlah dia.

4. *Mereka yang tidak tahu bahwa dirinya tidak tahu*

   (Kita sebut mereka si bodoh). Jauhilah dia.

Waktu yang Belum Berpihak pada Copernicus

ANDA mungkin pernah mendengar tentang Copernicus yang hidup di era Renaisance pada masa yang sama dengan Columbus, Martin Luther, Calvin, Picasso, Leonardo Da Vinci, dan sebagainya. Orang-orang besar itu dicatat dalam sejarah besar perubahan yang memutarbalikkan sejarah. Semua orang yang saya sebutkan di atas sungguh menikmati pembaharuan yang mereka ciptakan kecuali Copernicus sendiri.

Re-Code yang ia lakukan sekarang bisa kita saksikan, jauh mendahului waktunya. Satu-satunya yang membuat ia beruntung adalah buku yang ia tulis, terbit dan sampai ke tangannya beberapa saat sebelum ia meninggal dunia (1543). Itu pun dalam keadaan setengah sadar, setelah ia menerima serangan jantung ringan (stroke). Kalau saja buku itu terbit lebih awal lagi, mungkin Copernicus akan mengalami nasib yang sama dengan dua orang penerusnya, yaitu Giordano Bruno yang disiksa dan dibakar hidup-hidup. Atau seperti Galilei Galileo yang dihukum seumur hidup dan dianggap murtad (melawan agama).

Para Pemikir Alam Semesta dan Asalnya

• Pitagoras	(5BC)	Yunani	
• Aristoteles	(4BC)	Yunani	-Pemikir-pemikirKuno
• Aristarcus	(3BC)	Yunani	- Bumi adalah Pusat Tata Surya
• Cladius Ptolemiy	(150 AD)	Mesir	
Re-Code:			
• Nicolaus Copernicus	(1510)	Polandia	- Menantang pemikir-pemikir lama dengan
• Giordano Bourno	(1600)	Italia	ilmu pengetahuan
• Galilei Galileo	(1633)	Italia	- PusatTata Surya adalah Matahari
Penerus yang beruntung:			
• Isaac Newton	(1700)	Inggris	Teori Gravitasi
• Tycho Brake & Johann Kepler	(1800)	Denmark	Putaran Eklips
• Albert Einstein	(1920's)	Jerman-Yahudi	Teori Relativitas

Mengapa Copernicus dan kedua orang tersebut mengalami masa-masa yang pahit?

Para ahli sejarah menyebutkan bahwa mereka lahir lebih cepat dari waktunya. Saat itu kekuasaan gereja masih sangat kuat, dan siapa pun yang melahirkan temuan yang bertentangan dengan kepercayaan yang digariskan gereja akan dianggap murtad dan dapat dihukum.

Harap dicatat dalam setiap perubahan ada para pengikut yang sangat fanatik dan merasa paling berhak menjaga moral.

Copernicus melakukan penelitian yang didasarkan kaedah-kaedah ilmiah. Selama bertahun-tahun, dari atap sebuah gereja ia melakukan observasi terhadap alam semesta dengan alat yang sederhana. Ia melakukan perhitungan matematika secara cermat sampai akhirnya ia menyimpulkan kepercayaan yang dianut publik selama itu kurang tepat. Selama bertahun-tahun publik dan gereja menganut kepercayaan terhadap apa yang dikatakan filsuf Mesir, Claudius Ptolemy yang mengatakan bahwa bumi ini tetap, tidak berputar dan terletak di pusat tata surya.

Gambar 8.1

Pandangan lama itu mencerminkan ego manusia dan diperkuat oleh para agamawan sampai abad pertengahan. Sebab menurut kitab suci, manusialah puncak penciptaan Sang Pencipta. Dan penciptaan itu adanya di bumi. Copernicus tidak menentang pandangan gereja. Ia hanya menemukan pusat alam semesta itu bukan bumi, melainkan matahari. Jadi bukan matahari yang melancong mengitari bumi, melainkan Sebaliknya. Para agamawanlah yang menyimpulkan sendiri bahwa kalau begitu, Copernicus mengatakan, "ada makhluk hidup di planet lain kalau begitu", sehingga pusat penciptaan itu bukan di sini. Sebab bumi hanya merupakan salah satu planet saja dalam tata surya ini.

Copernicus tahu kemungkinan-kemungkinan itu, maka ia sangat berhati-hati. Bahkan ia memilih mendiamkan temuan-temuan itu berada dalam kepustakaan pribadinya. Ia sangat perfeksionis dan selalu merasa karyanya belum sempurna. Tapi suatu ketika ia kedatangan tamu, seorang anak muda, pemikir asal Jerman berusia 25 tahun, George Joachn Rheticus yang ingin berguru tentang matematika kepadanya. Setelah disimpan selama lebih dari 30 tahun, akhirnya Copernicus mengizinkan manuskrip ilmiahnya di bawa ke Jerman untuk diterbitkan di sana. Sayangnya, tak lama setelah ia kembali ke Jerman, Rheticus mendapat tugas baru di Leipzig, sehingga naskah itu diolah oleh penggantinya: Andreas Osiander.

Andreas Osiander yang tidak begitu mengenal Copernicus merasa cemas membaca naskah ilmiah itu. Ia beranggapan studi ini terlalu radikal dan berbahaya.

Maka itu tanpa seizin pemiliknya, Osiander membongkar dan memanipulasi bab 1 dan mengatakan studi ini seakan-akan cuma fiksi belaka.

Tapi meski demikian kebohongan Osiander dengan cepat terungkap. Copernicus sempat membacanya dengan kecewa. Namun reaksi keras diluaran beredar dengan cepat. Tak kurang dari reformer-reformer gereja, seperti Calvin dan Martin Luther mencibir sinis buku ini. Mereka menertawakan logika-logika yang belum dapat diterima saat itu. Calvin menertawakan, "Bagaimana mungkin bumi berputar. Kalau iya demikian, semua yang ada di udara pasti akan tertinggal di belakang kita," ujarnya. Kelak, kekhawatiran ini dijawab oleh Isaac Newton dengan penjelasan adanya gaya tarik bumi (gravitasi).

Pandangan-pandangan dan opini-opini mereka yang disampaikan secara terbuka itu cukup mengganggu. Kekerasan pun bermunculan. Beruntung Copernicus segera menemui ajalnya. Beberapa dokumen yang masih tersisa sampai abad ini menyebutkan, kantor penerbit yang mencetak buku "The Revolutionibus Orbium Coelestium" dihadang para mahasiswa yang menentangnya, bahkan diancam akan dirusak oleh massa.

Bahkan di beberapa kota, muncul pagelaran-pagelaran teatrikal yang menggambarkan Copernicus sebagai jelmaan setan yang harus dilawan.

Pemberangusan terhadap karya ini akhirnya dilengkapi dengan dimasukkannya buku ini sebagai bagian dalam indeks buku terlarang oleh gereja pada tahun 1616. Dengan begitu siapa pun yang membelanya akan menghadapi tantangan yang sangat serius. Itulah yang dialami oleh Bruno yang menemukan bahwa bumi ternyata benar berputar. Bruno disiksa dan dibakar hidup-hidup. Galileo yang memakai teleskop untuk menunjukkan kebenaran ilmiah Copernicus juga dihukum seumur hidup.

Hidup mereka di zaman peralihan memang penuh pengorbanan. Zaman baru sedikit berubah di era Tycho Brahe dan muridnya, Johann Kepler (dari Denmark), atau Isaac Newton yang hidup 200 tahun kemudian. Karya-karya mereka diterima tanpa resistensi sama sekali, bahkan mereka diberi gelar-gelar kehormatan dan disebut genius. Semua itu perlahan-lahan mendorong gereja pada abad pertengahan menerima *Re-Code* yang dibuat Copernicus pada tahun 1500-an. Butuh waktu sekitar 350 tahun bagi gereja untuk mencabut larangan membaca karya Copernicus pada tahun 1835.

Ada orang dengan bakat-bakat dan keberanian tertentu seperti Copernicus yang berpikirnya mendahului waktu.

Dunia berubah bukan dimulai dengan banyak orang tetapi dimulai dari sedikit orang-orang pilihan.

Mereka punya banyak bakat dan tentu saja sangat berpengaruh. Bab ini akan membahas bagaimana melakukan perubahan melalui orang yang sedikit namun sangat berpengaruh. Saya mulai dulu dengan pengalaman berikut ini.

Dalam beberapa kali kesempatan *corporate* seminar saya sering menanyakan apakah ada di antara peserta yang ingin mendapatkan buku **Change!** yang sudah ditandatangani secara cuma-cuma. Waktu buku itu saya tunjukkan, sekali lagi saya bertanya, siapa saja yang menginginkannya hendaknya mengangkat tangan mereka. Seperti yang sudah saya duga, hampir semua orang mengangkat tangannya.

Saya pun kemudian mengatakan, "Kalau Anda benar-benar menginginkannya, silakan ambil!"

Seperti sudah diduga pula, semua orang tertegun. Maklum, bukunya hanya ada satu, sedangkan yang angkat tangan lebih dari seratus orang.

Saya ulangi lagi ucapan tadi, "Silakan, yang mau boleh mengambilnya."

Kali ini saya melihat beberapa orang beranjak, tapi jumlahnya tidak banyak. Mungkin tiga, empat, atau enam orang. Tetapi begitu melihat seseorang bergerak lebih cepat yang lain pun memperlambat gerakannya dan perlahan-lahan balik ke tempat duduknya kembali. Akhirnya tinggal satu atau dua orang yang masih meneruskan "perjuangannya".

Kalau saya mainkan sedikit dengan berpura-pura bahwa tindakan ini hanya main-main saja dan saya tidak bersungguh-sungguh, maka mereka pun mulai terlihat ragu. Sementara itu ratusan orang yang tidak bergerak sama sekali mulai

Banyak orang manggut-manggut dan setuju. Tapi kita perlu dari sekadar anggukan, yaitu bergerak dan mendorong orang lain ikut bergerak.

menertawakan kedua orang itu. Sebagian orang mulai mengeluarkan ejekan atau komentar-komentar yang melemahkan spirit mereka. Mereka seakan ingin mengatakan: "Sudah, kembali saja," atau "Makanya jangan sok berani. Rasain lho!" atau, "Emangnya enak dikerjain...", dan sebagainya.

Melihat mereka mulai ragu, saya pun memompa spirit mereka, "Silakan ambil, jangan ragu-ragu."

Kedua orang yang sudah berada di depan pun menyambar buku di tangan saya. "Silahkan ambil!", perintah saya sekali lagi sambil menggenggam buku tersebut. Saya teriakkan lagi sampai akhirnya beranilah mereka merampasnya dari tangan saya. Meski tidak saya lepaskan begitu saja, nyali mereka akhirnya tumbuh. Mata mereka tampak 70% berani dan 30% takut-takut. Akhirnya mereka berebut dan satu di antaranya membawa buku itu ke tempat duduknya sambil tertawa dan mengepalkan tinjunya ke atas sebagai tanda kemenangan.

Change agents adalah orang yang kita pilih untuk membawa virus perubahan,penyebar epidemi.

Apa yang sebenarnya terjadi?

Andaikan sekarang buku itu adalah sebuah tindakan perubahan, dan saya adalah pemimpinnya. Waktu saya tunjukkan buku itu sebagai sebuah perubahan dan saya tawarkan pada mereka, maka Semuanya pun mengangguk-angguk tanda setuju. Semua orang tampak menginginkannya.

Tapi apa yang terjadi ketika saya meminta mereka untuk bergerak dan mengambilnya? Apa yang terjadi ketika mereka yang menghendaki perubahan itu Anda minta untuk bergerak dan menjadi contoh bagi yang lainnya?

Benar! Hanya sebagian orang yang bergerak, jumlahnya sangat kecil. Orang-orang itu kita sebut sebagai *change agents.* Mereka mengangguk-anggukkan kepala tanda setuju, dan bergerak. Mereka berkomitmen terhadap apa yang mereka setujui.

Orang yang terlalu banyak alasan hanya menunjukkan dir mereka bukan orang yang kita cari.

Ke mana yang lain yang juga mengangguk-anggukkan kepala tanda setuju? Mereka kita sebut sebagai orang-orang yang belum memutuskan *(undecided)*. Sedangkan sebagian lagi kita sebut sebagai resistor, yaitu orang-orang yang menolak perubahan.

'Terhadap sesuatu yang berubah, manusia tidak dengan serta merta cepat menerimanya. Mereka mulanya justru menyangkal.'

Mereka yang tidak bergerak itu kalau ditanya, jawabannya banyak sekali. Misalnya selalu ada yang mengatakan, "Saya sudah punya bukunya" (walaupun sebenarnya belum tentu tidak menginginkannya). Tetapi yang paling sering diucapkan adalah, "Saya kira bapak hanya main-main." "Bukunya hanya satu, Jadi biar teman saya saja yang maju dan mendapatkannya", atau "Saya agak sulit keluar, berada di tengah-tengah." Dan, "Kalau sudah ada yang lain, mengapa saya harus maju. Nanti hanya mempermalukan diri."

Malu, ragu-ragu, tidak begitu yakin, hanya indah untuk ditonton daripada dilakukan sendiri, menunggu sampai yang lain bergerak, dan lain sebagainya. Se-

muanya meragukan diri sendiri *(self doubt)* dan takut. Itulah yang terjadi pada setiap perubahan.

• • • Hukum Pareto dan The Critical Mass

Orang-orang yang bergerak pada tahap sebuah gagasan diperkenalkan memang sangat sedikit. Mereka cepat mengadopsi sebuah gagasan, mengangguk-anggukkan kepala mereka, tetapi bergerak, berkomitmen, dan menyelesaikannya. Meski sedikit tetapi mereka memecahkan kesunyian, memecahkan *record*, berani menghadapi tantangan, berani malu, dan menjadi contoh bagi yang lain.

> Pada setiap perubahan hal demikianlah yang selalu terjadi. Hanya segelintir orang yang bergerak dan menyelesaikannya. Lalu yang lain menyusul, menyusul, sampai terbentuk apa yang kita sebut dengan *The Critical Mass*, yaitu jumlah masif yang bersekutu.

20%-40%

Dari jumlah staf, karyawan atau masyarakat sangatlah berarti. Karena begitu *The Critical Mass* terbentuk, perubahan akan bergulir cepat menjangkau semua orang, menjadi seperti sebuah epidemi yang menjalar dan menular.

Oleh karena itu penting sekali setiap perubahan dimulai dari suatu kelompok kecil. Kita perlu *me-Re-Code The Critical Mass* dengan memanfaatkan prinsip-prinsip penyebaran virus agar kita tidak segera keletihan, hilang arah, bertabrakan (karena ingin cepat-cepat melihat hasil), atau malah mengalami kegagalan.

Dalam *Re-Code The Critical Mass* ini penting dimengerti hukum Pareto yang diperkenalkan oleh Vilvredo Pareto. Hukum ini kadang disebut juga dengan hukum 20/80, atau yang sedikit (±20%) akan memberi hasil yang terbesar (± 80%).

Implementasi Hukum Pareto

Hanya sekitar **20% nasabah** perbankan **memberi kontribusi penghasilan** sekitar 80% (nasabah-nasabah korporat atau prioritas) pada *revenue* dan keuntungan bank tersebut.

Hanya sekitar 20% dari seluruh **produk memberi kontribusi** pada 80% ***revenue*** perusahaan.

Hanya sekitar 20% karyawan yang bekerja sangat produktif danmenghasilkan kontribusi 80%.

Sekitar 80% isi sebuah buku tercakup dalam **20% halaman buku** tersebut.

Dalam setiap pesta, 80% makanan dihabiskan oleh hanya sekitar 20% tamu.

Diolah dari John C. Maxwell

Maka dalam hal ini penting bagi kita untuk *me-Re-Code* hal-hal yang 20% yang memberi impak sebesar 80%. Yaitu segala hal-hal kecil, berbiaya kecil, dengan jumlah terbatas, tetapi mampu memberi impak yang luar biasa.

Pengalaman membuktikan cara ini sangat ampuh. Abdul Gani memperbaiki citra Garuda Indonesia di tahun 2000 dengan biaya kecil melalui *On Time Performance Bonus.* Saya pernah memperbaharui citra program doktor di UI dengan biaya sangat kecil melalui bantuan Musium Record Indonesia yang memberi catatan lulusan program doktor tercepat (22 bulan).

Semua ini tergantung pada kemampuan Anda mende-teksi hal-hal kecil yang 20% itu, atau sejumlah kecil orang yang membawa perubahan kepada semua orang.

'Tak dapat dipungkiri bahwa kelompok kecil yang sepaham, masyarakat dengan komitmen dapat mengubah dunia ini.'
- Margaret Mead-

••• Empat Kaidah Epidemi

Marilah kita kembali ke tujuan kita semula, yaitu bagaimana membuat setiap perubahan bergerak lebih cepat, menular kepada banyak orang dan memberi dampak perubahan yang sangat besar dengan biaya yang seminimal mungkin (misalnya melalui sedikit orang).

Sedikit orang ini biasa dikenal dalam *change management* sebagai *change agents* atau koalisi perubahan. Sampai di sini mungkin tak ada cara lain selain menggali-nya dari kasus-kasus epidemi yang menimbulkan dampak penyebaran yang luar biasa. Sejarawan Malcolm Gladwell (2000), pernah menggali bagaimana epidemi menular dengan cepat dan bagaimana hal-hal kecil berhasil membuat perubahan besar *(How Little Thing Can Make a Big Difference).*

How little thing can make a big difference.

Sebagai sejarawan, Gladwell (2000) telah meneliti bukan saja epidemi penya-kit-penyakit yang ditularkan melalui hubungan seksual (HIV, sifilis dan gonor-hea) atau penyakit-penyakit menular lainnya, melainkan juga peristiwa-peristiwa sejarah yang menggerakkan perlawanan rakyat terhadap penjajahan, serta peristi-wa-peristiwa *marketing* yang menimbulkan efek spiral atau *word of mouth.* Yang terakhir lebih dikenal dengan sebutan *buzz marketing* yang menggema, seperti an-trian yang panjang pada penjualan sepatu Hush Pupies, penjualan boneka beruang *(Build Your Own Bear),* atau demam permainan *game on-line* Ragnarock di berba-gai negara di Asia, dan sebagainya. Perhatikanlah boks berikut ini dan lihatlah bagaimana seorang pejuang membentuk pengaruh besar pada kemerdekaan suatu bangsa.

'Dalam setiap proses perubahan mulailah dengan resep ini: Carilah hal-hal kecil yang berdampak besar, tetapi mudah dan murah untuk dikerjakan.'

Perlawanan Rakyat Baltimore

SALAH satu cerita menarik yang dikisahkan sejarawan Malcolm Gladwell adalah kisah perlawanan rakyat Baltimore pada 1775 terhadap tentara Inggris. Ini adalah kisah ten-tang pahlawan bernama Paul Revere, seorang pandai perak. Karena kisah ini dianalisis dalam kerangka penyebaran "epidemi", maka ada baiknya disajikan kembali ringkasan-nya di bawah ini. Selain itu untuk memberi gambaran yang lebih baik, dua cerita yang terjadi di Indonesia akan disajikan pula secara terpisah.

Kita mulai dulu dengan Paul Revere, yang pada tanggal 18 April 1775 menerima berita dari seorang pemuda yang mendengar kasak-kusuk tentara Inggris di sebuah pelabuhan di Baltimore. Pemuda itu mendengar celoteh seorang tentara yang menyata-

Epidemi adalah penyakit menular yang berkembang pesat sekali dan menulari banyak orang. Istilah ini dipakai di sini untuk menggambarkan pesat-nya sebuah pengaruh atau ide.

kan, "Besok akan menjadi neraka di sini." Paul yang mendapat info itu segera bergerak. Pasalnya, saat itu kapal-kapal perang Inggris sudah merapat dalam jumlah yang di luar kebiasaan. Para perwira dan pelautnya tampak sudah bersiap-siap pergi jauh. Mereka membawa logistik dan amunisi.

Siangnya, Paul Revere bertemu dengan temannya, William Dawes, membahas desas-desus bahwa tentara Inggris akan menyerbu Lexington (dekat Boston) untuk menangkap para pejuang kemerdekaan Samuel Adams dan John Hancock. Malam harinya mereka kembali bertemu dan sepakat segera menyebarluaskan kabar itu pada semua penduduk agar bersiap-siap melakukan perlawanan. Mereka pun membagi tugas. Paul Revere menyebarluaskan berita itu ke arah barat daya kota Boston, sementara William Dawes bergerak ke arah kota-kota di sebelah barat Lexington.

Menurut catatan sejarah, Revere malamnya sudah bergerak ke pelabuhan Boston, menyeberang feri menuju Charlestown dan menyewa kuda menuju barat daya Lexington. Dalam tempo dua jam, menurut catatan itu, ia sudah menempuh lebih dari 20 km dalam perjalanan tengah malam itu sendirian. Ia mengetuk rumah-rumah tertentu, membangunkan pemiliknya dan segera meninggalkan mereka begitu pesan itu dimengerti. Mereka diminta menyebarluaskannya kembali dan bersiap-siap menghadang tentara Inggris.

Kabar itu segera menyebar, begitu cepat seperti sebuah epidemi. Lonceng-lonceng gereja dibunyikan dan semua orang bersiaga. Waktu mereka tidak banyak. Ketika pasukan Inggris mulai bergerak pada esok harinya, 19 April, mereka mendapat perlawanan yang sangat gigih di sebelah barat daya Lexington. Tentara Inggris, bahkan, harus menelan pil pahit dan lari tunggang langgang. Peristiwa ini, menurut ahli sejarah, merupakan tonggak penting bagi awal Revolusi Amerika.

Bagaimana perlawanan milisi di bagian barat Lexington yang disebarkan oleh William Dawes? Pesan yang dibawakan isinya sama, jumlah kota, jarak yang ditempuh dan orang-orang yang dihubungi juga kurang lebih sama. Tetapi jumlah orang yang menanggapi pesan itu ternyata tidak sama. Tentara Inggris dengan mudah menaklukkan milisi di bagian yang menjadi tanggung jawab William Dawes.

Mengapa di bagian barat Lexington berita tentang serangan tentara Inggris tidak berhasil direspons seperti yang terjadi di sebelah barat daya?

Mudah jawabnya: ada seseorang yang memiliki daya pengaruh dan daya pikat yang luar biasa sehingga "epidemi" perlawanan itu cepat menyebar.

Orang itu adalah Paul Revere, seorang yang memiliki pergaulan yang sangat luas, disegani, aktif, pandai berkomunikasi, dan berada di jaringan pusat-pusat informasi. Dawes, yang bergerak di sisi sebelah barat tentu saja bukan Revere. Ia adalah seorang penyamak kulit, yang meski pintar terkesan lebih *introvert.* Pengalamannya luas, tetapi orang-orang yang dikenalnya bukanlah para penggerak. Daya pikatnya juga tak sehebat Revere.

Revere ternyata adalah seorang *multi talent* yang memiliki banyak minat, terbuka, dan *ekstrovert.* Kenalannya sangat luas. Pada saat ia meninggal dunia, jenasahnya diantar oleh ribuan orang dari berbagai kalangan. Ia juga dipercaya di mana-mana. Hidupnya seakan tak pernah letih. Ia pernah menjadi anggota panitia pembangunan penerangan jalan dan menjadi penanggungjawab pelayanan kesehatan sewaktu Boston diserang epidemi penyakit menular yang mematikan. Sewaktu terjadi kebakaran besar di kota itu, ia ikut

mendirikan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa asuransi kebakaran. Ia juga aktif dalam berbagai kegiatan karitatif dalam memberantas kemiskinan.

Sementara itu, tak banyak yang dapat diambil dari catatan William Dawes. Ini menandakan, Dawes bukanlah orang yang memiliki banyak kegiatan. Jejak sejarahnya pun terbatas dan lingkup pengalamannya tidak seluas Paul Revere.

Catatan Gladwell ini membuktikan satu hal, yaitu pentingnya mendapatkan orang tertentu untuk membawa pesan transformasi. Orang itu memiliki karakter dan sifat yang berbeda dengan kebanyakan orang yang sering berada dalam *list* perusahaan yang diangkat sebagai *change agents.*

Tentu saja efek epidemi dalam peristiwa bersejarah di atas dapat kita pelajari dan tidak hanya terbatas bagi gerakan-gerakan sosial saja, melainkan juga dalam proses bisnis.

Di Indonesia, saya juga telah membuktikan Betapa kita harus mengangkat *change agents* dengan penuh kehati-hatian.

Pada saat saya menggerakkan warga di sekitar rumah saya untuk mendatang-kan 1.000 orang pasien yang mau berobat gratis dari CNI (lihat bab 1), yang membantu saya bukanlah kalangan menengah ke atas, yang rumahnya bagus-bagus. Mereka hanya pegawai biasa, guru, dan beberapa orang pensiunan yang dikenal luas di berbagai kalangan di sekitar wilayah kami. Mereka semua tahu siapa saja tokoh-tokoh masyarakat, pengawas mesjid dan gereja, dan rajin mengunjungi tetangga.

Di CNI sendiri, virus usaha MLM bergerak cepat, khususnya dalam pemasar-an suplemen-suplemen kesehatan (misalnya Sun Chlorela) bukan melalui para elit. Produk-produk CNI digerakkan oleh ratusan ribu orang biasa yang pantang menyerah. Dalam buku saya yang berjudul *River Company,* Anda bisa membaca siapa saja mereka. Mantan buruh pelabuhan, *office boy,* kuli bangunan, guru, para korban PHK dan sebagainya, yang memperoleh inspirasi dan diberi pelatihan kepemimpin-an menjadi penyebar "epidemi" dengan komitmen yang tinggi.

Saya sendiri turut aktif menjadi penyebar berita bagi dua produk yang saya banggakan, yaitu griya pijat Bersih Sehat dan jamu Tolak Angin. Dalam setiap seminar saya selalu bercerita tentang kedua produk tersebut, meski pemiliknya tidak meminta saya melakukannya sama sekali. Meski saya pernah menjadi bin-tang iklan Tolak Angin dan iklan televisinya sangat gencar, saya percaya efek getok tular yang disebabkan dari seminar ke seminar, dari ruang-ruang kelas di kampus-kampus jauh lebih efektif dan berbunyi. Apalagi di ruang-ruang itu, selalu saja datang para penyebar berita yang aktif mengirim pesan-pesan melalui SMS atau internet atas segala yang saya ucapkan di ruang seminar.

Bisa Jadi mereka yang memiliki bakat dan potensi menyebarluaskan berita bukanlah orang-orang seperti kita. Mereka juga bukanlah orang-orang yang menduduki jabatan-jabatan tertentu, apalagi posisi-posisi yang sangat steril dari jangkauan banyak orang. Belum tentu pendidikan tinggi merupakan jaminan bagi penyebarluasan suatu perubahan.

Berkat merekalah, CNI di usianya yang ke-20 tahun ini telah berubah menjadi pemain nomor 1 dalam bidang *food suplement di* Indonesia dan perusahaan MLM

Penyebaran Berita tentang Produk-produk yang Diduga Mengandung Minyak Babi, 1988

Pada tahun 1988, seorang dosen pada fakultas teknologi pangan Universitas Brawijaya - Malang melakukan suatu survei bersama dengan mahasiswa-mahasiswanya. Dari tulisan yang saya baca, saya dapat mengerti bahwa survei yang dilakukan oleh DR. Tri Susanto itu bukanlah sebagai kajian ilmiah, melainkan sebuah upaya untuk "mengingatkan umat muslim agar berhati-hati dalam memilih makanan yang diduga mengandung bahan-bahan yang tidak halal atau diragukan kehalalannya." Tulisan itu dimuat di buletin mahasiswa di Fakultas Teknologi Pangan Universitas Brawijaya Malang. Dalam buletin Canopy itu tulisan ini dimuat dalam rubrik agama (Islam) dan di bawahnya tertera artikel berupa wejangan untuk agama Hindu. Berikut ini saya sajikan sepotong naskah aslinya (bagian depan) dari tulisan asli yang dimuat di Buletin Canopy pada tahun 1988.

Demikianlah pembukaan tulisan itu. Selanjutnya, di dalam naskahnya penulis itu, Tri menyebutkan

Survei terhadap MAKANAN yang DIRAGUKAN Menurut ISLAM

Oleh:
Dr. Ir. H. Tri Susanto, M. App. Sc

PENDAHULUAN

Sejak dulu kala umat berbeda-beda dalam menilai masalah makanan yang boleh atau tidak boleh di makan. Bagi umat Islam, telah jelas sejumlah makanan yang diharamkan seperti daging babi, bangkai, darah dan binatang yang disembelih bukan atas nama Allah (Q.S. Al-An'am ayat 45. Al-Maidah ayat 3). Sedang larangan Allah terhadap khamr atau balian yang mengandung alkohol yang memabukkan terlihat pada surat Al-Maidah ayat 90-91.

Dengan demikian makanan yang terbuat dari tumbuh-tumbuhan terkecuali apabila diragikan untuk membuat khamr pada Umumnya diperbolehkan. Sedang makanan hasil hevvani diperlukan untuk lebih berhati-hati. mengingat seringkali produk yang terdapat di pasaran tidak jelas asal-usulnya. Kewaspadaan kita terhadap makanan atau minuman yang mengharamkan ini perlu ditingkatkan mengingat beberapa hadits Nabi Muhammad SAW yang menekankan hal ini. Seperti diriwayatkan Ibnu Abbas: Perbaikilah apa yang engkau makan, sebab seseorang yang memabukkan barang yang haram ke dalam perutnya maka amalnya tidak akan diterima selama 40 hari. Dan barang siapa yang dagingnya tumbuh dari barang yang haram dan riba. maka neraka adalah sebaik-baik tempat tinggalnya. Demikian pula hadits yang diriwayatkan oleh HR Ahmad. Abu Dawut dan Tirmizi: Bahwa minuman apapun kalau banyaknya itu memabukkan maka sedikitnyapun adalah haram.

Status dari makanan apakah halal atau haram untuk dikonsumsi agak sulit untuk ditentukan. terkecuali yang jelas-jelas disebutkan di atas yaitu daging babi, bangkai, darah, binatang yang disembelih bukan atas nama Allah serta khamr atau semua yang memabukkan. Hal ini mengingat bahan yang diharamkan mungkin terdapat dalam makanan melalui beberapa cara:

1. Pemalsuan atau penipuan, misalnya daging bangkai ayam dijual sebagai ayam segar setelah diberi warna kekuningan dengan kunyit.
2. Dipakai secara sengaja sebagai bahan tambahan makanan *(Food Additive).* Bahan ini sengaja dipakai untuk memperbaiki kualitas, kenampakan, rasa, dan Iain-lain dari suatu produk. Misalnya penambahan gelatin, *shortening,* dan Iain-lain;
3. Terdapat secara tidak sengaja, seperti misalnya adanya alkohol pada buah yang terlampau ranum, alat masak di restauran Cina yang tercemar daging babi dan lain-lain;
4. Sengaja dibuat, seperti misalnya produk tumbuh-tumbuhan (Umbi, biji, nira dan Iain-lain) yang difermentasikan untuk menghasilkan alkohol.

empat jenis kandungan yang mesti diwaspadai, yaitu lard, *shortening,* gelatin dan alkohol. Namun tentu saja tak banyak orang yang bisa mengingat-ingat nama ketiga jenis kandungan itu, apalagi mendefinisikannya secara benar. Kesulitan dari bunyi yang terdengar asing berpotensi menjadikannya bias dalam serial komunikasi.

Seseorang Telah Memanipulasi Daftar Makanan yang Dicurigai Menurut majalah *Forum Keadilan* (Desember 1996), kehebohan di masyarakat dimulai ketika hasil penelitian Tri itu dibahas Kelompok Cendekiawan Muslim Al-Falah Surabaya. Dalam tempo kurang dari dua minggu sejak buletin ini beredar, topik ini sudah menjadi pembicaraan yang panas di berbagai kelompok pengajian dan khotbah-khotbah Jumat di berbagai masjid. Sayang sekali, tak banyak orang yang punya kopi asli artikel itu sehingga sebagian besar hanya mendengar dari orang lain yang meng-aku juga mendengarnya dari orang lain yang membacanya. Informasi yang mereka terima sesungguhnya hanyalah desas-desus. Sebab artikel asli itu sendiri tak pernah sampai ke tangan mereka. Dapat dibayangkan betapa gelapnya jalan yang harus dile-wati. Sebagian besar hanya bisa meraba-raba. Akibatnya kemungkinan bias pesan be-rantai ini sangatlah besar.

Puncak kehebohan terjadi setelah daftar 34 jenis makanan dan minuman yang dimuat Tri Susanto dalam tabel pada buletin Canopy di atas, dalam perjalanannya telah berubah menjadi 63 macam, entah oleh siapa dan beredar luas di masyarakat.

Daftar nama-nama makanan dan produk-produk lainnya itu dimuat dalam berbagai selebaran yang kalau diperhatikan isinya sebagian besar tidak ada hubungan sama sekali dengan yang telah disusun oleh Dr Tri Susanto. Artinya, seseorang atau sejumlah orang telah memanipulasinya. Sejumlah orang lain secara manusiawi telah rancu mengingatnya.

Misalnya, Susu cap Dancow, Indomie, kecap cap Bango, beberapa jenis sabun, masuk dalam "daftar baru" itu. Orang-orang pun tersentak dan ngeri. Bayangkan, makanan dan produk perawatan/pembersih tubuh yang telah mereka pakai selama bertahun-tahun itu kini diberitahu mengandung zat yang diharamkan oleh agama.

Tapi itu dulu. Sekarang semua sudah jelas. Tidak semua *shortening* dibuat dari le-mak babi, dan sekarang sudah ada sertifikat halal yang bisa menjelaskan mana produk-produk yang benar-benar halal. Tetapi ada dua hal yang menarik, pertama, ada sekelom-pok orang yang sengaja menyebarluaskan dan memanipulasi berita ini, dan sebenarnya jumlahnya tidak banyak, namun pengaruhnya sangat besar. Kedua, ada hukum kekuatan melalui persepsi, yaitu produk-produk yang dibuat oleh produsen yang kurang dekat dengan konsumen (yang asing, dibuat oleh etnis bangsa tertentu) yang dicurigai.

Dalam hidup ini manusia bukan cuma mengomunikasikan fakta, melainkan juga meng-entertain gosip dan ilusi.

Perubahan terjadi setiap saat, tapi manusia selalu mengalami kesulitan menangkap dan mengadopsinya. Tetapi sekali kita berhasil memaknainya, ia begitu cepat berubah menjadi sejarah.
-RalfDahrendorf-

Orang Inilah yang men-jadi sumberpenyebar "epidemi" yang kita bahas.

'Kita harus membuat sejarah dan pendekat-an-pendekatan baru untuk masa depan dengan langkah-langkah yang jelas. Jangan biarkan masa de-pan menghampiri kita begitu saja.'
- Sheikh Mohammed bin Rasyid Al-Maktoum -

Baiklah kita kembali pada kajian Gladwell yang telah berupaya mencari tahu bagaimana hal-hal kecil telah berhasil membuat perubahan besar. Gladwell menyimpulkan ada tiga Kaidah yang sangat penting dalam proses penyebaran itu. Ketiga Kaidah ini menjadi sangat penting dalam setiap proses epidemi.

Tetapi untuk kepentingan *Re-Code* kita pecah menjadi empat Kaedah, yaitu:

1. Hukum tentang Yang Sedikit *(The Law of Few)*
2. Faktor Kelekatan *(The Stickness Factor)*
3. Hukum tentang Kegaduhan Suara: Jangan abaikan hal-hal kecil
4. Kekuatan Konteks *(The Power of Context)*

Dalam Hukum tentang Yang Sedikit, kita akan membahas siapa-siapa saja pembawa berita itu dan karakter apa yang harus mereka miliki. Dalam Faktor Kelekatan, Gladwell berbicara tentang konten yang harus tercakup dalam sebuah pesan (strategi komunikasi). Dan dalam kekuatan konteks, kita akan membahas apa saja hal-hal yang memungkinkan terjadinya transmisi epidemik, termasuk per-ubahan-perubahan konteks (situasi politik dan ekonomi, kondisi sosial, waktu dan tempat di mana suatu peristiwa terjadi).

Mari kita bahas satu per satu.

Hukum tentang ke-gaduhan suara ini tidak dibahas oleh Gladwell, tapi saya rasa sangat penting dipahami oleh mereka yang melaku-kan perubahan.

• • • Kaidah Pertama: Re-Code Dimulai dari Sedikit Orang (Memanfaatkan The Law of Few)

Seperti Hukum Pareto, hukum tentang yang sedikit menandaskan ada sedikit orang yang mampu menjalankan peran penularan (epidemik) yang sangat efektif. Sebaliknya juga benar, yaitu bila terlalu banyak orang yang dilibatkan, maka tang-gung jawab pun akan menyebar dan melemah.

Orang-orang yang jumlahnya sangat besar akan merasa tanggung jawab berada pada punggung banyak orang, sehingga dirinya hanya dituntut memikul sedikit.

Lagipula, andaikan kurang berhasil atau gagal, kegagalan dibebankan be-ramai-ramai sehingga praktis energi tidak terfokus.

Kita hidup dalam momen bersejarah, di-mana perubahan begitu cepat terjadi sehingga kita hanya melihat hari ini ketika ia sudah berlalu.'
-R.D. Laing-

Tahukah Anda?

-!- Semakin banyak saksi yang melihat seorang korban sedang ditodong atau disiksa, semakin kecil kemungkinan korban mendapat bantuan. Mengapa? Tanggung jawab menyebar!

+ Semakin banyak anggota DPR menerima uang ilegal, maka semakin kecil mereka merasa sebagai suatu kesalahan, atau menyadari bahwa itu sama dengan kejahatan korupsi. Mengapa? Tanggung jawab menyebar!

+ Peristiwa pembunuhan salah seorang artis terkenal di tahun 80-an konon diketahui oleh lebih dari 25 orang tetangga yang saling membicarakan, tapi tak ada satu pun yang mencegah, atau bahkan melapor pada polisi. Mengapa? Tanggung jawab menyebar!

-I- Pembunuhan terhadap seorang gadis remaja terungkap berkat seorang kuli bangunan yang melihat seseorang sedang menggali lubang dan melarikan diri saat disapa. Mengapa? Tanggung jawab dipikul oleh satu orang yang terbebani.

+ Ketika wabah HIV berjangkit di sebuah kota berpenduduk 1 juta orang, sumber penyebarannya berasal dari hanya 1 - 2 bar saja. Dan dari 1000 pengunjung tetap, 900 orang di antaranya hanya berhubungan dengan satu orang pasangan, 100 orang sisanya menularkan kepada empat - lima orang lainnya. Dan dari 100 orang itu ada penyebar epidemi ekstrem yang mengencani lebih dari 200 orang remaja berusia 14-15 tahun, dan 80 orang di antaranya terinveksi virus HIV. Mengapa? Epidemi terpicu oleh kepiawaian beberapa pembawa penyakit.

Titik-titik kritikal itu adalah pusat-pusat jaringan syaraf, seperti seorang ahli akupuntur yang memasukkan jarum dalam jumlah terbatas pada tubuh pasien, namun langsung menjangkau titik-titik syaraf tertentu. Kalau titik-titik pembawa pesan yang efektif itu dapat ditemukan, maka ia akan dengan cepat menyebarkan pada titik-titik lain yang berada dalam jaringannya. Sebaliknya, bila titik yang diserang terlalu banyak, maka ia dapat saling berhadapan satu dengan lainnya dan dapat memperlambat penyebaran.

Re-Code The Critical Mass dimulai dari titik-titik kritikal, bukan dari sesuatu yang massal.

Re-Code dalam proses perubahan berarti kita memulainya dengan melakukan "treatment" pada beberapa orang secara ter-batas dengan mencari siapa saja di antara mereka yang mampu membawa perubahan itu pada orang yang lebih banyak.

Orang-orang ini berada dalam jaringan yang lebih luas dan memiliki seperangkat keterampilan sosial yang langka. Karena itu, jumlahnya sangat sedikit. Kalau kita beri mereka *previlege*, maka kita menaruh beban di pundak mereka. Orang-orang ini ada di sekitar kita, dan kita seringkali tidak menyadari, atau bahkan kita mengabaikannya.

Ada lima tipe orang yang perlu kita perhatikan di sini:

1. Para penjaga pintu gerbang (Gate keepers)

Mereka adalah orang-orang yang setiap hari berdiri di depan pintu tertentu dan berbicara dengan banyak orang.

> Karena pintu gerbang adalah pintu utama, maka mau tidak mau kebanyakan orang harus melewati pintu itu. Kalau penjaga pintu gerbangnya ramah, maka mau tak mau ia akan disapa dan menyapa.

'Yang kita cari adalah mereka yang tahu, tetapi begitu tahu dengan benar juga tergerak untuk menceritakan nya pada orangyang membutuhkannya.'

Orang-orang akan berhenti sejenak dan bertanya, berdialog, menukar pikiran atau memberi info tertentu kepadanya. Orang-orang ini memiliki keahlian dan integritas yang berbeda-beda. Ada yang dengan cerdas memfilternya, menyampaikan hanya hal-hal yang benar dan baik, namun ada juga yang sama sekali tidak tahu bagaimana cara menyaringnya. Carilah penjaga pintu gerbang yang terpercaya dan latihlah bagaimana menyaringnya.

Justru orang-orang biasalah yang berpotensi melakukan hal yang luar biasa.

"Revolusi " sendiri - ibarat bagian sebuah mantra, gelombang verbal dengan daya yang membuat orang bergerak, tanpa bertanya gerangan maknanya.

- Goenawan Mohammad -

Inilah salah satu keunggulan bisnis *multi level.* Tanpa iklan, tetapi bergerak di tangan para distributor yang terlatih berbicara dan termotivasi tinggi. Kita sebut ini *multi endorser.*

Kisah Pembawa Pesan di CNI

SEBELUM bergabung di perusahaan *multilevel* nasional terbesar CNI, Harto Suseno adalah kuli angkut dan penjaga toko di lingkungan Pasar Lindeteves, Glodok, Jakarta Barat. Ia merasa pekerjaannya ini kurang terhormat, sehingga ia sering diperlakukan tidak manusiawi. Wajar kalau Harto harus berpindah-pindah kerja. Sampai akhirnya ia bekerja sebagai petugas *sales* untuk produk lem sepatu sebelum bergabung dengan CNI pada tahun 1990. Ia mengutarakan "jatuh cinta" karena CNI dan para *leader-nya* telah memperlakukan dirinya sebagai "manusia", yaitu penuh respek tanpa melihat apa status pekerjaannya. Katanya sambil berkaca-kaca, "Saya ini 'kan dulunya dekil, rambut gondrong, tubuh kurus. Tetapi, oleh para *leader* dan mitra (usaha) lain saya benar-benar diperlakukan manusiawi, dihargai, tanpa melihat kondisi saya. Ini yang susah didapat di tempat kerja saya bekerja dulu. Bahkan, Pak Alex, Crown Agency Manager CNI, tidak risi mau mengobrol dengan saya. Saya benar-benar tersentuh."

Bergabung bukan berarti ia serta merta menjalankan bisnis ini. Dia tetap menjalankan profesi lamanya sebagai *sales* kanvaser lem sepatu, tanpa melakukan apa-apa di CNI. Tetapi kehidupan juga semakin sulit. Biaya hidup semakin besar. Keadaan ini membuatnya berpikir ulang soal cita-citanya dulu : menjadi pekerja mandiri dan bisa punya penghasilan lumayan.

Kesempatan ini mulai terbuka ketika dia ikut pelatihan yang diadakan CNI. Di sana, para leader dan mitra usaha CNI yang sukses memberi motivasi kepadanya dan beberapa mitra usaha lainnya. Harto merasa di situlah dia merasa cocok untuk memulai hidup yang baru. "Akhirnya, perlahan-lahan saya mulai dapat pelajaran banyak di CNI, baik melalui *training, home sharing,* maupun ketika saya melakukan prospek," kata Harto.

Dan sejak itu Harto mulai bekerja lebih giat mengembangkan jaringan ke seantero Jakarta dan sekitarnya. Kini dia pun bisa menikmati hasil jerih payahnya. Jaringannya sudah mencakup ribuan orang yang terbagi dalam 4 grup.

Harto Suseno sekarang menjadi seorang "pembicara" aktif CNI untuk konsumsi masyarakat luas. Harto memiliki dua metode untuk mengembangkan pemasaran dari mulut ke mulut, yaitu cara spontan dan terjadwal. Cara spontan dilakukan di dalam perjalanan di mana pun ia berada, sedangkan yang terjadwal, biasanya Harto melakukannya di tempat-tempat pertemuan CNI, seperti *home sharing,* presentasi bisnis di kantor-kantor cabang atau cabang pembantu CNI, atau setelah melakukan janji melalui telepon dengan seseorang yang baru dikenalnya.

Harto Suseno cukup serius mempersiapkan diri untuk "berbicara". Umumnya satu minggu sebelumnya Harto sudah berlatih. "Saya kurang pandai bicara sebenarnya," ujarnya merendah. Tetapi dialah salah seorang pembawa pesan, yaitu penjual yang beruntung karena kerja keras dan terlatih.

Orang-orang seperti inilah yang menjadi motor penggerak MLM. Mereka menjadi penjaga pintu gerbang yang selalu menyapa banyak orang.

Diolah dari Bisnis Kita Edisi November 2005

2. Penghubung (Connector)

Di luar pintu gerbang, ada orang yang lalu-lalang yang pergi dari satu pintu ke pintu lainnya. Ia kenal dengan banyak orang, dan selalu mendatangi orang di tengah-tengah kesibukan pekerjaannya.

> Ia selalu membuka percakapan, ekstrovert, dan profesi pekerjaannya memungkinkan baginya untuk menjalin hubungan dengan banyak orang. Orangnya ramah, tetapi tidak "nyablak". Ia selalu datang dengan keinginan membantu.

Kalau Anda rajin bertanya, dan iseng-iseng membuat peta kepada siapa saja seseorang dalam unit Anda menjalin hubungan dalam sebuah peta jaringan so-sial, maka Anda akan menemukan mereka. Sekali lagi, orang-orang yang populer seperi ini jumlahnya sangat sedikit dan perlu waktu bagi kita untuk menguji dan mengungkapkannya.

Orang-orang yang mudah cemas cenderung cepat menyebarkan epidemi sebagai bentuk kecemasannya. Tetapi Anda bisa mengambil manfaat dari mereka.

3. Pencemas yang banyak bicara

Orang-orang yang mudah cemas, pada prinsipnya juga pembawa berita. Karena begitu cemas ia tidak tahan untuk tidak menghubungi orang lain. Dalam beberapa hal ia bisa bersikap destruktif dengan mengambil langkah yang *over-reactive*, bahkan dapat mengakibatkan suatu berita menyimpang (bias), sesuai dengan kebutuhan dan perilakunya. Mereka adalah pembawa pesan kasak-kusuk, penggosip, yang sering meng-*entertain* apa saja yang baginya menarik perhatian orang-orang di sekitarnya.

> Tetapi, meski *meng-entertain*, mereka pada dasarnya adalah orang yang mudah cemas, dan berbicara lebih banyak untuk menyenangkan dirinya sendiri sekadar katup pelepas bagi jiwanya yang gundah.

'Jika kereta adalah politik dan kudanya adalah ekonomi, maka kuda harus berada di depan, bukan Sebaliknya. '

- Sheikh Mohammed bin Rasyid Al-Maktoum -

Oleh karena sifat-sifatnya yang demikian, maka diperlukan kehati-hatian menangani mereka. Anda bisa tidak mengangkat atau menggunakan mereka dalam tahap awal, tetapi peran mereka jangan diabaikan. Sebab mereka dapat menjadi penghalang langkah Anda, dengan ucapan-ucapannya yang negatif, cepat menuduh, dan membiaskan suatu pesan. Mereka dapat menjadi penyebar rumor, penulis pesan-pesan singkat (SMS) yang seakan-akan sedang bertanya, menjadi kompor yang membakar orang lain, atau penulis pesan lewat internet yang menimbulkan ketakutan-ketakutan.

4. Spesialis Informasi (Kritikus Masalah)

Dalam setiap komunitas dan organisasi, selalu ada spesialis orang (yang mengenal banyak orang), dan ada spesialis informasi. Spesialis orang menyampaikan pokok bahasan pada tiga kelompok di atas tadi (penjaga pintu gerbang, peng-

hubung dan pencemas). Sekarang kita lihat spesialis informasi, yaitu orang-orang yang tahu lebih banyak tentang suatu hal. Mereka adalah orang-orang yang selalu menaruh perhatian terhadap segala produk dan isu yang baru muncul.

Di dunia ini akan selalu kita temui orang yang merasa sulit karena mereka tak pernah mencoba. Karena sebagian besar orang tidak mencoba hal-hal yang baru, maka sebagian besar orang itu tak memiliki after-natif. Mereka menjadi tidak berpengetahuan, bodoh, dan selalu menganggap tak ada jalan keluar serta gemar melarang. Hal ini beda benar dengan mereka yang senang mencoba, sehingga menjadi banyak tahu mana yang bisa dan mana yang tidak bisa.

> Menemui mereka tidaklah sulit, karena mereka selalu menjadi tempat bertanya, sekaligus pemberi informasi, baik diminta maupun tidak. Adakalanya, mereka merangkap dua hal sekaligus, sebagai spesialis orang dan spesialis produk.
> Inilah sebabnya saya menyebut mereka sebagai seorang *multi-talent.*

Paul Revere, pejuang Amerika yang saya kutip dari Gladwell, ternyata seorang yang tahu banyak hal. Profesi utamanya memang hanyak pandai perak, tetapi tanyakanlah tentang benda, budaya, asuransi, lisrik, dan apa saja yang Anda ingin ketahui, maka ia akan memberi jawaban yang memuaskan. Ia juga sekaligus se-bagai kamus berjalan dan *data-based* hidup. Ia tahu banyak kejadian dan hal-hal baru, sekaligus mengenal banyak orang penting untuk keperluan yang berbeda-beda.

Karena mereka tahu banyak hal maka hidup mereka tidak pernah susah atau menyusahkan orang lain. Mereka selalu punya alternatif.

Lebih dari itu, yang kita cari untuk melahirkan *Re-Code* di sini adalah bukan spesialis informasi yang pasif. Yang kita cari adalah spesialis aktif yang bukan sekadar tahu untuk dirinya sendiri, melainkan terlihat aktif untuk segera memberi tahu orang-orang di sekitarnya.

Tentu saja kehati-hatian tetap diperlukan di sini, sebab selalu saja ada orang yang tahunya sedikit tetapi banyak bicaranya sehingga kita merasa terkelabui seakan-akan ia adalah orang yang serba tahu, orang yang kita cari. Sebelum melakukan *Re-Code,* Anda perlu mengujinya beberapa kali. Sebab ada orang yang benar-benar tahu karena pernah mencobanya, dan ada pula orang yang tahunya karena "diberitahu" atau "mendengar dari orang lain". Setiap kali ditanya, ia selalu butuh waktu karena selalu melakukan "call a friend" sebelum menjawab. Akan sangat merepotkan bila mereka sesungguhnya tidak tahu tetapi berpura-pura tahu.

Ia adalah orang yang karakternya ingin menolong, ingin terlihat dan menjadi pem-buka pintu. Bagi mereka jarang sekali terucap kata "tidak bisa" sebelum ia mencoba dan mengalaminya sendiri bahwa sesuatu memang benar-benar tidak bisa.

Ada contoh menarik yang ditemui dari para bijak bestari yang tahu banyak tentang banyak hal. Katanya, mereka Umumnya sangat senang mempromosikan hal-hal yang mereka anggap luar biasa, mereka senang menemani orang lain ber-belanja atau bertemu dengan pihak-pihak yang diyakini perlu dikenalkan, dan yang lebih penting, mereka selalu tahu letak kamar kecil di sebuah tempat perbe-lanjaan.

5. Salesman yang selalu beruntung

Anda mungkin pernah bertemu dengan orang seperti ini, yaitu mereka yang selalu beruntung. Apa yang ia inginkan selalu dapat menjadi miliknya, dan di

tangannya benda yang hampir mati selalu menjadi hidup, tampak berkilauan dan menjadi sangat diminati atau naik kembali harga/nilainya.

Anda menyebutnya sebagai orang yang beruntung. Perhatikanlah wajah dan pilihan kata-kata yang ia pakai dalam berhubungan dengan banyak orang. Wajah-nya enak dilihat, murah senyum, bersahabat, tidak memuakkan. Seakan-akan ada aura yang terpancar dari dirinya bak sebuah magnet. Ada ketulusan dan kejujuran yang terpancar dari wajahnya. Matanya teduh, tak ada kerakusan atau pandangan sinis penuh curiga. Ia juga tidak menggunakan kata-kata keras atau negatif. Ia adalah orang yang selalu optimis, sekalipun keadaan sudah sangat menakutkan dan semua orang sudah bersuara pesimis, ia tetap memberikan harapan.

Orang-orang seperti ini berbeda benar dengan mereka yang hidupnya selalu dirundung malang atau merasa "buntung". Perhatikanlah wajah mereka yang kurang beruntung. Meski tidak semua orang demikian, Pertanyaan-pertanyaan ini patut Anda renungi, adakah kebahagiaan terpancar dari wajah mereka? Apakah wajah mereka enak dilihat? Apakah mereka menggunakan kata-kata positif dan tidak menyinggung perasaan? Apakah mereka bisa mengendalikan amarah mereka saat tersinggung atau tak bisa menerima keadaan?

Saya pernah bertemu dengan orang-orang seperti ini. Pada saat mengatur pertemuan saja suaranya yang lembut sudah mengalir kata-kata yang terdengar aneh. "Saya ini tidak kaya, kantor saya tidak bagus, tetapi saya jujur. Karena saya jujur maka saya tidak kaya," ujarnya. Saat kita bertemu ia selalu menunjukkan seakan-akan ia serba tahu, meski yang ia ucapkan terlalu *basic* dan menurut saya kurang tepat. Setelah itu ia mulai menilai orang-orang hebat satu persatu yang menurut-nya belum layak menjadi guru besar. Menurutnya, kalau ia tidak menjaga pintu dengan keras, maka runtuhlah moral bangsa. Belakangan saya banyak dengar keluhan tentang orang ini. Ia ternyata sangat sinis dengan semua orang yang kita nilai hebat. Setelah bertemu saya melihat satu kali ia menganggap dirinya paling hebat dan menurutnya orang-orang yang dibicarakan hebat sebenarnya tidak ada apa-apanya. Bahkan ia berpendapat orang yang sejahtera banyak ketidakjujuran-nya, dan karena ia tidak sejahtera maka cuma dialah yang jujur. Ternyata ia lebih dikenal sebagai penjegal karier para guru besar.

Seringkali orang beranggapan *salesman* yang beruntung bukanlah orang yang berpengalaman. Sebaliknya, mereka yang berwajah berat dan kusut itulah orang yang pintar dan serba berpengetahuan. Tentu saja keliru. Tentu saja kita harus bisa membedakan antara mereka yang sekadar tahu (pintar secara akademis) dan mereka yang benar-benar tahu bagaimana cara menggunakan pengetahuannya.

> Tahu banyak tapi sedikit yang bisa dikerjakan akan sangat berbeda dengan mereka yang tahu sedikit tapi bisa mengerjakan banyak hal. Yang pertama tahu banyak tetapi tidak meyakini pengetahuannya. Yang kedua tahu dan meyakininya.

'Karena orang bijak banyak tahu dan banyak kawannya maka ia juga menjadi bebas, merdeka, lebih berkuasa, lebih kaya, dan lebih cepat mendapatkan peluang-peluang penting. Kalau suatu peluang atau produk bertemu dengan orang-orang ini, maka peluang untuk sukses menjadi lebih besar.'

Semua ini berasal dari karakter dan cara berpikir. Cara berpikir Anda menentukan perilaku dan respons Anda pada setiap kejadian.

Seorang salesman yang kita cari adalah seorang yang pandai menjual gagasan-gagasannya. Ia adalah orang yang sangat persuasif tetapi tidak mengesankan sebagai seorang yang sedang berjualan, apalagi tengah menjebak mangsanya. Ia selalu berfokus pada kebahagiaan dan kepuasan lawan bicaranya.

Tentu akan lebih sempurna lagi bila yang kita dapatkan adalah orang yang tahu banyak sekaligus bisa mengerjakan banyak hal seperti Paul Revere.

Sebagai mantan juri dalam pemilihan Putri Indonesia saya selalu bisa membedakan dengan jelas mana calon putri yang belum Jadi apa-apa dengan Miss Universe yang sudah menjadi sesuatu. Seorang calon putri selalu ingin dikenal dan ingin bercerita banyak tentang dirinya. Sedangkan Miss Universe adalah orang yang sudah Jadi dan selalu ingin memperhatikan lawan bicaranya. Ia tidak menggunakan kata saya ("I"), melainkan Bapak/Ibu/Saudara ("You") dan fokus pada lawan bicaranya.

Itulah rahasia sukses seorang *salesman.* Ia bisa membuat sesuatu yang tidak dibutuhkan menjadi kebutuhan, dan bisa membuat seorang penjual melepas barangnya pada harga yang ia inginkan. Baginya, "Everything can be negotiated".

Karena kelihaiannya itulah, seorang *salesman* yang selalu beruntung harus ada dalam daftar agen perubahan yang sedang Anda galang. Ia harus menjadi sasaran Anda dalam melakukan *Re-Code*, karena mereka akan menjadi penular epidemi, perubahan yang penting.

Demikianlah kita telah membahas lima tipe orang yang perlu Anda libatkan dalam *Re-Code The Critical Mass.*

> Anda membutuhkan penjaga pintu gerbang dan penghubung yang kenal banyak orang. Anda perlu mewaspadai pencemas yang bisa menghambat perubahan dengan pesan-pesan negatif karena mereka tidak dilibatkan. Anda juga memerlukan spesialis informasi sebagai bank data dan perekat sosial yang menyebarluas-kan informasi, dan *salesman* yang memiliki keterampilan-keterampilan membujuk dan menimbul-kan kepatuhan.

'Semboyan suatu bangsa yang begitu miskin bukanlah anti materalistis, melainkan berilah kami materi sebanyak-banyak-nya. Bukan anti intelektualistis, melainkan berilah kami intelek sebanyak-banyaknya.'

- Sultan Takdir Alisyahbana -

Orang-orang di atas bisa Anda temui, namun Anda perlu waktu dan menguji benarkah mereka masuk dalam kategori yang saya sebutkan di atas. Di antara mereka yang secara fisik dan kasat mata tampak hebat bisa Jadi menipu diri kita. Begitu bekerja dalam tim bisa Jadi tenaga dan inisiatif mereka loyo dan mereka tidak bisa menjalankan misi yang kita berikan. Maka itu mengenali mereka satu persatu dan melakukan testing dengan memberi mereka tanggung jawab tertentu yang sifatnya jangka pendek sangat diperlukan.

Sekali lagi harap diingat Anda tak perlu orang banyak-banyak. Ingat, Nabi Isa (Yesus) hanya dibantu oleh 12 orang rasul, dan Nabi Muhammad SAW hanya memulainya dengan 4 (empat) orang kerabat yang kita sebut Khulafaur Rasyidin.

KAIDAH KEDUA: FAKTOR KELEKATAN
(THE STICKYNESS FACTOR)

Selain mengenal orang dan jaringannya serta menguasai informasi, Anda masih memerlukan satu keahlian lagi yaitu begaimana agar pesan yang Anda sampaikan melekat di benak sasaran Anda dan mereka mau melakukannya.

Tentu saja, siapa yang menjadi pembawa pesan akan sangat menentukan apakah orang mau mendengarkan dan mempercayainya. Artinya Anda memerlukan juga orang yang kredibel, yang layak dipercaya dan ucapan-ucapannya tidak bias.

Kalpanax yang Beruntung
(Iklan yang Tidak Melekat)

IA terkenal dengan ucapan "tulus" di sekitar tahun 1998. Maka, Abud, orang itu - dalam sebuah pesan komersial televisi tampak sedang menghitung "fulus" (uang kertas). Tengah asyik menghitung "fulus" itu dengan mimik lucu, dari bagian belakang di kursinya tiba-tiba muncul seorang wanita yang mengesankan menggoda. Ia mendekatkan bagian tubuhnya dari belakang. Wan Abud terkesan kaget.

Perempuan itu lalu berujar, "Nafa mas?" (maksudnya: "Kenapa (ada apa) mas?"

Abud menengok ke belakang, diam sebentar lalu melompat.....

"Wow.... fanu!", ujarnya (maksudnya panu).

Itulah naskah atau *copy* sebuah iklan televisi yang gencar diputar sekitar 1998-1999.

Naskah iklan itu saya tuturkan dalam seminar-seminar yang saya lakukan di tahun-tahun itu, dan hampir semua orang mengingatnya. Sebagian lainnya sempat berpikir-pikir, dan setelah diterangkan oleh teman yang duduk di sebelahnya ia segera tersenyum. Saya melihat nada "aha!" di wajah mereka, menandakan mereka menemukan "clue" itu dalam benaknya.

Kemudian saya minta mereka semua diam dan jangan lagi bicara atau memberitahu temannya. Sekarang mereka harus menyampaikan "brand recall" (nama merek yang mereka ingat) dari iklan tersebut. Semua jelas tampaknya bahwa itu adalah iklan mengenal obat panu. Dengan begitu mereka tinggal membuka *file* obat panu saja dari benak mereka dan menyebutkan nama mereknya.

Surprise!! 80% *audience* yang digilir menjawab di tahun-tahun itu menyebutkan nama merek Kalpanax. Sekitar 15% mengatakan tidak ingat, dan 4,5% menyebut nama-nama merek obat panu lainnya.

Tahukah Anda siapa pemasang iklan berdurasi 20 - 30 detik itu?

Pemilik dan pemasangnya adalah Mikorex. Saya yakin tak banyak di antara Anda

yang masih mengingatnya. Anda mungkin juga menyebut Kalpanax, karena itulah merek yang melekat *(stick to)* dengan kata panu. Sekali lagi, saya ingin menegaskan penting melekatkan pesan dengan pembawa pesan dan perintah yang Anda berikan.

> Kalau sebuah pesan begitu bagus masih melekat begitu kuat pada nama yang lain (hal ini dikenal dengan strategi *positioning* dalam pemasaran), maka komunikasi yang Anda lakukan hanya menguntungkan orang lain.

Re-Code menandaskan perlunya menguji kelekatan sebuah pesan sebelum disebarluaskan kepada khalayak sasaran. Bila ia masih melekat pada orang/lembaga lain, maka putuskanlah atau lemahkanlah hubungan keduanya sebelum pesan itu disebarluaskan. Pribahasa telah mengajarkan kita: kerbau (yang) punya susu (nya, ternyata) sapi yang punya nama!

'Bersahabat dengan orang tolol sama bodohnya berdebat dengan pemabuk.'
- Kahlil Gibran -

Namun demikian pesan itu masih belum cukup kuat. Anda masih memerlu-kan pesan yang menimbulkan impak yang luar biasa. Ada beberapa tips yang dapat diberikan untuk membuat sebuah pesan melekat dan dipercaya oleh pendengar atau para penerima pesan. Berikut adalah hal-hal yang perlu diperhatikan:

• Pesan-pesan yang bunyinya sederhana

Iklan memang belum tentu bergerak sedahsyat komunikasi getak tular *(word of mouth)*, tetapi ada satu hal yang dapat kita pelajari dari kekuatan sebuah pesan iklan, yaitu kemampuannya memberi pengaruh karena isi pesan-pesannya yang sederhana. Begitu sederhananya, ia harus sudah bisa dimengerti hanya dalam tempo 10 sampai 15 detik.

Membuat kalimat sederhana akan sangat sulit bagi mereka yang sok pintar dan yang birokratik. Keduanya sama takutnya, yaitu takut dianggap sederhana yang diartikan "tidak pandai."

> Sederhana berarti mudah dimengerti, isi pesannya cukup satu sampai dua hal saja, tidak perlu menger-nyitkan dahi untuk dimengerti, dan mudah, untuk d iteruskan.

Sekadar untuk diingat, pesan perubahan yang terlampau banyak dan mengandung istilah-istilah yang baru menyandang potensi bias (menyimpang) dari pesan semula dan dapat menjelma menjadi sas-sus atau rumor yang menyesatkan.

JADI KATA KUNCINYA ADALAH KESEDERHANAAN DALAM PENYAMPAIAN

You Can (not) See Kangaroo In ....

Bacalah judul di atas, dan saya yakin banyak pembaca yang keliru. Saya tunjukkan kaos bertuliskan di sebelah ini dan orang-orang yang membacanya di Paris menggeleng-geleng kepala. Mereka mengatakan: "There is no Kangaroo in Australia." Bacalah sekali lagi.

Kata kanguru (Kangaroo) sangat melekat dengan kata Australia. Daya lekatnya luar biasa. Padahal saya baru kembali dari Austria dan di Austria memang tidak ada kangguru. *Stickyness factor* membuat sebuah pesan yang disampaikan dengan benar jauh lebih efektif.

- ***Perintah yang menggerakkan***

Sebuah pesan yang melekat adalah pesan yang mengandung perintah yang jelas. Perintah itu adalah pesan untuk bergerak seperti beli, jual, bersihkan, am-bil, bantu, hapus, pindah, jalan, cari, naik, keluar dan sebagainya. Beberapa studi menemukan, perintah yang menggerakkan adalah perintah yang diberi batasan-batasan tertentu, misalnya batasan jumlah, waktu, kepesertaan, dan Iain-lain.

- ***Perkaya dengan Ritual***

Ritual ditujukan untuk menumbuhkan kebiasaan. Yang kami maksud dengan ritual di sini adalah suatu kegiatan yang terdiri atas serial aktivitas yang bersifat ekspresif dan dilakukan berulang-ulang.

Karena sifatnya ekspresif maka dengan sendirinya hal ini dapat menarik perhatian. Semua agama menggunakan ritual untuk mengajarkan manusia patuh dan taat kepada Tuhan. Orang-orang di Bali menggunakan ritual untuk menjaga keseimbangan tindakan manusia dengan alam semesta. Perusahaan-perusahaan di Jepang aktif menerapkan ritual untuk membentuk sikap karyawan-karyawan dan eksekutifnya terhadap pekerjaan, rekan kerja, pelayanan konsumen, dan sebagainya. Liga-liga sepakbola dan American *football (rugby)* juga menggunakan ritual untuk menanamkan loyalitas fans terhadap tim sepakbola mereka.

Sementara itu banyak perusahaan menggunakan ritual untuk mengubah kon-

Orang yang merasa punya hak yang seluas-luasnya, bila dibatasi, akan melawan. Perlawanan ini mencerminkan "nilai" yang diperjuangkan lebih besar dari biasanya, yaitu saat tidak dibatasi sama sekali.

Anda hanya akan melihat bayang-bayang sendiri kalau membelakangi matahari.

- Kahlil Gibran -

sumennya dari memakai produk-produk merek pesaing menjadi pemakai produk mereka. Oreo misalnya menggunakan ritual: "Diputar, dijilat, lalu dicelupkan" (pada segelas susu) dengan model iklan anak-anak. Harley Davidson menggunakan ritual berkendaraan lengkap dengan atribut-atribut berupa jaket dan sarung tangan kulit, bandana, dan sepatu booth.

Ritual dapat membentuk kebiasaan. Tetapi ia juga bisa menjemukan. Maka ia harus disegarkan, diremajakan pada waktunya.

Ritual ada *script-nya*, ada pemimpin dan komunitas aktif yang dikelola oleh para aktivis dan mereka memakai atribut-atribut yang sama dengan bahasa yang khas.

Dengan rangkaian kegiatan yang diset secara rutin, maka konsumen merasa telah dibantu melalui suatu kebiasaan yang melekat pada perilaku mereka. Pemda DKI Jakarta misalnya, mengubah kebiasaan pengendara dan penumpang yang sering naik-turun seenaknya di tempat-tempat di luar halte bis yang telah disediakan dengan menerapkan sistem manajemen *busway*.

> Mekanisme *busway* pada dasarnya adalah sebuah ritual menaikkan dan menurunkan penumpang pada tempat-tempat yang telah ditentukan.

Penumpang naik turun melewati suatu aktivitas serial, seperti menaiki tang-ga penyebrangan, membeli karcis, antri, menunggu, naik pada pintu yang telah ditetapkan, dan seterusnya.

• Harus Kontras dan Konfrontasi Berulang-ulang

Memori sementara dikenal juga dengan istilah *working memory*. Ibaratnya ia adalah kertas buram tempat Anda mencatat untuk sementara waktu. Setelah Anda memiliki waktu, bagian-bagian yang penting dari catatan itu akan dipindahkan ke memori permanen.

Supaya melekat, sebuah pesan hendaknya tampil kontras. Kontras berarti *audience* dapat melihat dengan jelas perbedaan yang tajam antara (hanya) dua hal saja. Dua (bukan tiga atau lebih) turut mempermudah seseorang dalam mengambil keputusan dan melihat apa yang harus ia pilih.

Kontras adalah membandingkan yang dulu dengan sekarang, antara hitam dengan putih. Sedangkan konfrontasi berarti pengulangan dengan frekwensi yang tinggi sehingga membantu proses *transfer audience* dari memori sementara (apa yang dilihat/didengar) ke memori permanen *(long term memory)* sampai dikeluarkan dan dipakai kembali.

Ritual, iklan, pesan-pesan, dan sebagainya akan melekat kalau mengalami *exposure* berulang-ulang sampai kelompok yang lebih luas *(The Critical Mass)* menggunakannya dan berputar sendiri, bergerak secara mekanistik.

KONTRAS ADALAH MEMBANDINGKAN DUA HAL YANG BERTENTANGAN, MISALNYA ANTARA YANG DULU DAN SEKARANG.

• • • Kaidah Ketiga: Hukum tentang Kegaduhan Suara (Jangan Abaikan Perkara-perkara Kecil)

Siapa pun yang melakukan *Re-Code* hendaknya selalu mengingat nasihat orang tua kita zaman dahulu berikut ini;

> Mustahil seseorang dipercaya menangani perkara-perkara besar kalau menangani perkara kecil saja tidak bisa.

Saya pikir nasihat ini sungguh luar biasa. Maka selalu tengoklah hal-hal kecil, seperti toilet, ruang tamu, tempat sampah, keset di ruang tamu, dan sebagainya. Kalau saja seorang manajer atau kepala suatu lembaga mengabaikan hal-hal kecil seperti ini maka jangan terlalu percaya bahwa mereka mampu menangani kebijakan-kebijakan strategis. Memang benar. Perubahan harus dimulai dari hal-hal kecil.

'Manusia akan sulit memperbaiki hidupnya, selama ia menyangkal realita baru.'

Anda bisa saja berkilah, bukankah urusan pemimpin sangat kompleks? Tugas pemimpin bukan mengurus toilet dan sampah! Benarkah demikian? Mungkin Anda benar, tetapi studi-studi mengenai perilaku manusia ternyata mengatakan lain :

> Apa yang kita lakukan di rumah akan tercermin di luar. Dengan kata lain pemimpin besar adalah pemimpin yang menaruh perhatian pada detail.

Dan ternyata, orang-orang yang keadaan rumahnya tidak tertata ternyata tidak bisa mengurus pekerjaannya dengan baik. Saya menyebut ini sebagai "buang sampah".

> Cobalah buang sampah sembarangan di salah satu sudut pekarangan kantor Anda, dan jangan izinkan petugas pembersih atau pesuruh Anda untuk mengangkatnya, beberapa hari saja. Dalam waktu dua hari Anda pasti sudah menyaksikan di sana sampah Anda sudah mempunyai beberapa teman berupa kertas, tisu bekas, puntung rokok, tas plastik, kulit pisang, dan sebagainya.

Banyak orang menghindari bicara dan menangani yang kecil-kecil, semata-mata karena kurang heroik. Padahal hal-hal kecil-lahyang menentukan yang besar.

Dalam seminggu jumlahnya semakin banyak, dan seterusnya. Suatu keadaan yang kotor, kalau tidak segera dibereskan akan mengundang kotoran-kotoran lainnya.

> Dan lama-lama Anda akan frustrasi, Anda butuh energi besar untuk membersihkannya.

Sebab yang harus Anda bersihkan bukan saja sampah itu, melainkan juga kebiasaan orang-orang membuang kotoran di sana. Hari ini Anda bersihkan, besok

sudah ada sampah baru lagi, entah siapa yang membuangnya. Anda angkat dan tulis pengumuman dilarang membuang sampah toh sama saja.

Saya juga menyebut perilaku ini sebagai "suara gaduh" yang kasusnya agak mirip. Suara gaduh dan bising di suatu tempat biasanya beranjak dari suara samar-samar beberapa orang. Saya ambil contoh saja di ruang tunggu bandara. Saat bagian buku ini saya tulis, saya sedang menunggu di pintu B25 lantai dasar bandara Viena di Austria. Pagi itu pukul 05.30 antrian sudah mulai panjang untuk menumpang pesawat Airfrance yang berangkat pukul 06.35. Petugas mulai membuka pintu dan penumpang yang berjumlah lebih dari 100 orang bersiap-siap menuju bus yang disediakan. Bus itu sangat besar, dan mampu mengangkut sekitar 75 orang menuju pintu pesawat.

Saya dan istri saya beruntung dapat masuk duluan. Ketika bus yang kami tumpangi masih dalam keadaan sepi, saya dan istri berbicara perlahan-lahan. Tidak lama kemudian penumpang mulai banyak yang naik. Orang-orang masih berbicara dengan perlahan, dengan volume suara yang rendah.

Tetapi karena yang berbicara orangnya mulai banyak maka perlahan-lahan saya perhatikan suara di atas bus mulai semakin bising. Rupanya masing-masing orang mulai meningkatkan volume suara mereka supaya apa yang mereka ucapkan bisa didengar oleh pasangan atau teman mereka. Tertawa mereka semakin keras, dan saya bisa mendengar ucapan orang hispanik kepada teman-temannya yang berada di barisan depan berjarak lima meter dari saya yang terselangi beberapa orang di antara jarak kami berdua.

Suara mereka lebih keras dan makin gaduh.

Menjelang bus bergerak, suara di atas bus semakin bising dan semua berbicara dengan keras karena mereka butuh didengar.

Hal seperti itulah yang sebenarnya juga terjadi di ruang-ruang kelas pada saat seorang guru yang tidak berwibawa sama sekali tengah meng-ajar.

Kalau bapak atau ibu guru mendiamkan satu-dua orang muridnya berbicara, yang lain akan ikut berbicara. Seperti penyakit menular, perilaku memang cepat merambat pada orang lain. Cobalah menguap di ruang itu, maka sebentar lagi akan ada dua atau tiga orang yang merasakan kantuk dan ikut menguap. Cobalah pegang hidung Anda dan rasakan seakan-akan ada rasa gatal yang mengusik kulit hidung Anda. Maka ajaib sekali, ada beberapa orang yang ikut melakukan hal yang sama dengan yang Anda lakukan.

Kembali ke guru yang kurang berwibawa tadi, lama-lama kelas pun akan menjadi gaduh. Semua anak berbicara satu dengan lainnya, dan suara mereka makin berisik, sampai tiba-tiba pak guru terke-

KALAU KITA TIDAK SEGERA MENANGANI PERKARA-PERKARA KECIL, MAKA KITA PUN TAK AKAN MAMPU MENANGANI PERKARA-PERKARA BESAR.

jut kelasnya didatangi oleh guru dari kelas sebelah yang komplain karena merasa terganggu oleh suara murid-murid di kelasnya yang mulai terdengar sampai di sebelah.

Dengan kata lain karena pak guru tidak bisa menangani dan tidak mau peduli dengan obrolan bersuara halus dari satu-dua orang anak di kelasnya, maka lama-lama ia tidak mampu menangani kegaduhan di kelasnya. Sama dengan masalah sampah tadi, selama kita membiarkan sampah berceceran, maka ruangan akan menjelma menjadi tempat sampah.

••• Teori Broken Window

Mungkin Anda masih berpikir suara gaduh dan masalah sampah adalah hal sepele yang tidak ada hubungannya dengan masalah-masalah strategis di negeri ini. Saya merasa perlu meluruskan pandangan-pandangan itu. Mari kita lihat studi yang dilakukan oleh kriminolog George L. Kelling dan Catherine M. Coles (1996) yang belakangan dikenal dengan teori Broken Window. Baca juga aplikasi konsep ini dalam upaya perubahan yang dipimpin oleh Walikota New York, Rudolph Giuliani pada tahun 1994 untuk membasmi kriminalitas. Banyak orang percaya, New York berubah di tangan sang walikota yang kharismatis. Keliru! New York diubah oleh pemimpin-pemimpin unit yang ternyata menerapkan Teori Broken Window.

Lantas apa yang dimaksud dengan Teori Broken Window? Kelling dan Coles adalah dua orang ahli kriminalitas (kriminolog). Lewat studinya, mereka berdua menyimpulkan,

> kriminalitas terjadi sebagai akibat (yang tak terelakkan) dari adanya ketidakteraturan. Semua itu bermula dari, sebut saja, adanya jendela yang kacanya pecah di suatu pemukiman. Jendela yang pecah *(broken window)* yang didiamkan oleh pemiliknya akan mendorong para pelaku kriminal lain untuk memecahkan kaca jendela lainnya.

Mengapa demikian?

Gladwell dalam bukunya yang berjudul *Tipping Point* menjelaskan,

jendela pecah yang tidak diperbaiki telah menimbulkan kesan ketidak-pedulian, sehingga dalam waktu dekat akan ada lagi jendela yang kacanya pecah, yang disusul dengan vandalisme dan keonaran-keonaran. Sebuah peristiwa kecil yang didiamkan telah memicu datangnya wabah yang menyulitkan banyak orang. Saya pernah memberitahu beberapa orang rektor yang saya kenal. Waktu itu saya lihat lampu-lampu di gedung rektorat suatu kampus begitu redup. Setiap kali masuk gedung itu saya merasakan aura yang kurang bersemangat. Setelah itu saya pun menyaksikan karyawan yang lesu, toilet yang kotor dan airnya berceceran ke mana-mana. Bahkan ada gayung yang warnanya sama sekali tidak *matching* dengan warna interiornya. Padahal dari luar arsitektur gedungnya luar biasa indahnya. Tak

BANYAK ORANG YANG TIDAK MENYADARI BAHWA SETIAP KERUSAKAN NILAI-NILAI SELALU DIMULAI DARI HAL-HAL KECIL.

ada yang peduli. Waktu saya beritahu, mereka semua manggut-manggut, tetapi sampai hari ini saya tak melihat adanya upaya-upaya perbaikan. Yang saya lihat setelah itu justru kemunduran demi kemunduran. AC yang tak terurus, petugas yang semakin tampak malas, respons petugas yang sangat lamban, rasa curiga terhadap pembaharuan terus meningkat dan seterusnya. Bahkan ranking universitas di antara unversitas-universitas terkenal di dunia terus merosot.

Sekarang marilah kita lihat bagaimana Teori Broken Window bekerja dalam upaya pemberantasan kriminalitas di kota New York, yang selama ini dikenal sebagai buah karya walikota bertangan besi Rudolph Giuliani (faktanya, peran yang lebih dahsyat telah dilakukan oleh direktur urusan kereta api bawah tanah kota New York jauh sebelum Giuliani menjadi Walikota). Mari kita simak cerita pembaharuan itu pada boks berikut ini sebagaimana diuraikan oleh Gladwell (2000).

Kisah David Gunn dan William Bratton
Membasmi Kejahatan di Kereta Bawah Tanah di New York

NEW York di awal 1980-an adalah kota yang sungguh menyeramkan. Di kota ini hampir setiap hari selalu ditemui korban penodongan, pembunuhan dan pemerasan oleh anggota geng. Begitu terkenalnya, sampai-sampai kepada setiap mahasiswa asing yang berkunjung ke kota ini, para mentor selalu mengingatkan agar mahasiswa mengantongi minimal $5 yang pasti diminta oleh para pemeras. Dan kalau diminta, lebih baik diberikan saja daripada nyawa melayang. Demikian saran mereka.

Bayangkan setiap tahun ada sekitar 2.000 orang yang menjadi korban pembunuhan. Sebagian besar korbannya, konon orang-orang asing yang sedang berjalan sendirian. Di luar itu, ada lebih dari 600.000 orang yang melaporkan mengalami tindak kekerasan serius setiap tahunnya. Tapi seperti biasa laporan-laporan itu tidak bisa ditindaklanjuti. Polisi tidak berdaya dan hukum impoten.

Menarik disimak di New York ada dua orang tokoh penganut Teori Broken Window yang berambisi melakukan *Change!* Mereka melihat kejahatan di kereta api sebagai jendela untuk memberantas kriminalitas secara besar-besaran.

Kedua orang itu adalah David Gunn yang pada tahun 1980-an diangkat menjadi Direktur urusan kereta api *(subway)* dan William Bratton, komandan keamanan kereta api. Mereka melihat angka kejahatan di kereta *subway* sudah sangat merisaukan. Sudah terlalu banyak orang yang terus menjadi korban pemalakan. Lama-lama bukan cuma pemerasan. Orang-orang kulit hitam anggota geng bahkan mulai berani menjadi pemungut uang tiket yang mesin-mesin pembelian tiketnya telah mereka rusak. Selain itu ribuan orang setiap hari mulai berani mengelabui petugas sehingga tidak membeli tiket. Total kerugian semakin hari semakin besar. Persis seperti masalah kereta api di Indonesia.

Mereka berdua sepakat memulai pekerjaan besar itu dari hal-hal kecil, yaitu aksi corat-coret *(vandalisme).* Tentu saja ketika memulainya banyak orang yang meragukan David Gunn. Masa membenahi perkeretaapian dengan memberantas *vandalisme?* Apa tidak ada konsep yang lebih hebat? Mengapa tidak pakai sistem saja? Semua orang merasa cara itu kurang tepat. Tapi Gunn dan Bratton tidak melihat demikian.

Bagi mereka, kalau *vandalisme* berhasil diatasi, maka yang lain akan menyusul. Sedangkan yang lainnya me-

lihat hal ini kurang heroik. Tapi mereka jalan terus. Sebuah rute mereka pilih dan di ujung jalan itu mereka membangun pos pembersihan. Begitu ditemukan sebuah kereta menjadi korban *vandalisme,* maka ia harus segera dibersihkan di pos itu. Kereta yang sudah bersih dijaga sepanjang waktu. Gerbong kotor tidak boleh dicampur dengan gerbong-gerbong yang bersih. Gunn tahu persis para preman butuh waktu 3 hari untuk mencorat-coret. Hari pertama mereka memberi cat dasar. Hari kedua memasang pola, dan hari ke 3 mereka mulai mencorat-coret. Mereka dibiarkan mengisi tiga hari itu sampai corat-coret itu menjadi kenyataan. Tetapi begitu Jadi, hari itu juga dibersihkan sehingga jejak mereka belum sempat dilihat orang. Pesan yang hendak disampaikan sangat jelas: *Vandalisme* tidak ada tempatnya lagi di sini, dan pekerjaan itu akan sia-sia. Mereka tentu marah sekali. Tapi sejak itu *vandalisme* pun berakhir.

Bersamaan dengan itu, fasilitas kereta api mereka perbaiki. William Bratton segera memimpin pemberantasan kebiasaan naik kereta tanpa karcis. Bagi mereka, naik tanpa karcis adalah ketidakteraturan yang menjadi sumber kriminalitas. Orang-orang yang ditangkap langsung diborgol, dan disuruh berdiri di depan loket sambil menunggu tangkapan-tangkapan yang lain sehingga menjadi tontonan masyarakat. Berjam-jam mereka di sana, sebelum digiring ke kantor polisi dan dibebaskan. Mereka memang dibebaskan, tetapi sebelum itu mereka harus dipermalukan dulu dan dicatat datanya oleh petugas polisi selama berjam-jam.

Belakangan diketahui, satu dari sepuluh orang yang tak membayar karcis selalu! ditemui punya kecenderungan kriminal. Ada yang membawa senjata tajam, obeng, atau narkoba, dan sebagian punya catatan kejahatan. Polisi Jadi bersemangat. Sebab di situ mereka menemukan penjahat-penjahat yang sedang mereka cari: Pembunuh, pencuri, pemadat, pelanggar hukum, pemerkosa, pengedar uang palsu, penodong, dan sebagainya.

Pada tahun 1994, saat Giuliani terpilih sebagai walikota, Bratton diangkat menjadi kepala polisi di kota itu. Ia tetap konsisten memberantas kejahatan-kejahatan kecil sampai ke akarnya. Kalau hal ini dilakukan di sini, saya tidak dapat bayangkan betapa Bratton akan mendapat tantangan yang luar biasa. Wartawan, tokoh-tokoh politik, LSM, dan orang-orang pintar lainnya pasti akan memanfaatkan momentum ini untuk tampil secara heroik. Mereka akan berpura-pura menjadi penyelamat negeri ini dengan membela penjahat-penjahat kelas teri atau rakyat kecil. Mereka akan mengatakan demikian:

"Penjahat kakap, penilep uang BLBI milyaran rupiah tidak diburu, tetapi maling ayam dikejar-kejar. Sebaiknya polisi mengejar mereka dulu, dan membebaskan rakyat kecil yang sudah susah dari teror kehidupan." Tapi kalau mereka berhadapan dengan Bratton mereka akan menerima serangan balik. Bagi Bratton dan para penganut Teori Broken Window atau Teori Suara Gaduh, mustahil kita bisa memberantas kejahatan kalau kejahatan-kejahatan kecil kita biarkan. Bagi mereka, setiap kejadian kecil cuma merupakan awal saja bagi kejahatan besar.

Bratton dan Gunn terbukti benar. Angka kejahatan pada tahun 1996 merosot 75% dibandingkan 10 tahun sebelumnya, dan orang merasa lebih aman berjalan di New York. Mereka telah membangun suatu keteraturan baru.

Memang benar, suatu ketidakteraturan adalah benih bagi kejahatan. Dan obatnya sebenarnya tidak susah-susah amat, tinggal kita mau berpikir sederhana atau tidak. Pilihannya cuma ada dua: Bekerja praktis atau berpura-pura heroik. Semua terpulang pada kita.

Diolah dari Malcolm Gladwell
"Tipping Point" (2000)

• • • Kaidah Keempat: The Power of Context

Siapa pun yang menerapkan teori-teori manajemen hendaknya sadar betul bahwa manajemen adalah *art* dan *science.* Sebagai *science,* manajemen akan sangat *powerful* kalau orang tahu seni memanfaatkannya. Dengan kata lain, manajemen adalah ilmu yang penerapannya berhubungan dengan konteks, yaitu situasi, kondisi, waktu, dan tempat di mana konsep itu diterapkan.

Kalau seseorang mengabaikan konteks itu, maka manajemen akan kehilangan dayanya. Manajemen tidaklah vakum, tidak bebas dari konteks di mana ia berada seperti rumus-rumus fisika, atau ilmu kimia.

Sesuatu yang berhasil di suatu perusahaan, di suatu negara, tidak dengan sendirinya dapat dikopi begitu saja di tempat lain. Masing-masing memiliki konteksnya sendiri. Kualitas SDM mereka berbeda, nilai-nilai budayanya tidak sama, kemampuan pembiayaan, jumlah orang, gaya kepemimpinan, dan Iain-lain cukup mempengaruhi.

Maka itu, mainkan dan ukurlah konteks di mana Anda akan melakukan *Re-Code.* Apakah seseorang menerima semua yang disebutkan di atas dan melakukan *Re-Code* seperti yang dilakukan oleh Paul Revere akan berhasil menahan serangan musuh? Apa yang akan terjadi bila orang itu mengirim pesan via SMS dan bukan menunggang kuda? Apa yang akan terjadi bila Revere mengun-jungi orang-orang itu di siang hari?

Malam hari adalah keadaan yang berbeda dengan siang hari. Bila telepon berbunyi di malam hari, sebut saja jam 11.00 malam, maka jantung kita langsung ber-

degup. Kita percaya telepon itu pasti bukan menyampaikan sembarang berita, melainkan sesuatu yang sangat penting. Pukul segitu berarti semua orang praktis sudah di rumah. Mungkin kita nyaris tidur, atau sudah mulai tertidur. Siapa pun yang menghubungi Anda malam hari itu, pasti ingin menyampaikan pesan "urgent" dan kita harus segera bertindak. Akan lebih *urgent* lagi bila tengah malam ada orang yang menggedor pintu rumah kita dan menunjukkan bahasa tubuh ketergesa-gesaan. Ini pasti sangat penting. Itu sebabnya pesan Paul Revere yang sengaja datang berkuda di malam hari ditanggapi serius oleh para milisi di dekat kota Lexington.

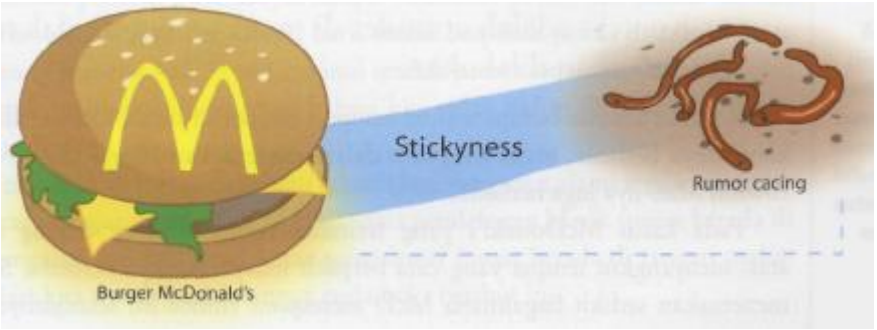
'Jangan pernah mengatakan anak-anak didik kita bodoh karena itu akan menjadi pegangan mereka. Katakanlah mereka cerdas, agar ia membuka jendela dunia.'

Konteks Rasionalitas: Kasus Rumor McDonald

SALAH satu kesalahan besar para praktisi dan pengajar di sekolah-sekolah bisnis adalah mengabaikan tingkat rasionalitas yang ada di antara bangsa-bangsa. Akibatnya sebuah konsep yang berhasil diterapkan di suatu bangsa/negara atau suatu perusahaan, dianggap dapat diterapkan begitu saja di sini atau di perusahaan-perusahaan yang ada di sini.

Tentu saja keliru. Anda bisa belajar dari bangsa atau perusahaan lain, tetapi dalam penerapannya Anda harus sadar konteks. Kejadian berikut ini menimpa kedai waralaba terkenal McDonald's di Amerika Serikat pada tahun 1970-an di daerah Chicago. Saya gunakan cerita ini untuk mengajak Anda merenung dan memikirkan: andaikan hal ini terjadi di sini, apakah masyarakatnya merasionalisasikan rumor tersebut dengan sama? Mari kita simak kejadian berikut ini.

Sore hari di tahun 1970-an, seorang penjaga kedai di McDonald's mengeluh pada atasannya. Tak seperti biasanya, hari itu kedai McD tampak sepi. Tak ada antrean dan suara anak-anak. Mereka saling bertanya. Manajer pun mulai curiga. Esok paginya orang-orang yang bekerja di sana mulai merasa lebih jelas. Ternyata yang sepi dikunjungi konsumen bukan cuma satu kedai itu saja, melainkan juga kedai-kedai McD lainnya di kota itu.



Gambar 8.2

Sekarang jelas, ada sebuah rumor yang beredar di kota itu yang mengatakan bahwa McD memakai daging cacing, bukan daging sapi. Warnanya sama-sama merah. Hari itu, rumor itu beredar cukup kuat, dan orang-orang yang mendengar berita itu telah menyampaikan kepada empat sampai delapan orang lainnya. Orang-orang yang mendengar berita itu tiba-tiba menjadi enggan ke McD. Mereka kaget. Seperti orang yang terkena kecelakaan, mereka bengong.

Percayakah masyarakat Amerika terhadap berita itu?

"Saya cuma terkejut," ucap seorang warga.

Yang lainnya mengatakan begini, "Kayanya tidak mungkin ya McD memakai daging cacing."

McDonald's bertindak cepat. Di Amerika Serikat, orang sangat percaya pada Badan POM (Pengawas Obat dan Makanan) mereka yang sangat *credible,* yaitu FDA *(Food and Drugs Administration).* FDA dikenal sangat ketat dan mempunyai peneliti-peneliti yang andal serta tidak dapat dibeli. Tak lama setelah itu McDonald's pun menyebarkan pamflet yang dipasang di kaca-kaca jendela kedai-kedainya. Tulisannya: *100% Pure Beef.* Di bawahnya tertera nama endorser-nya, yaitu FDA.

Amerika memiliki konteks yang berbeda dengan kita. Masyarakatnya sangat rasional. Bila ada sebuah informasi yang meragukan, mereka akan kembali berpikir, bukan kembali ke mitos seperti di sini. Seorang yang melihat pohon pisang mengeluarkan jantung dua buah bukan mencari penjelasan ilmiahnya di sini, melainkan mencari jawaban dari mimpi atau firasat, yaitu apakah ini berkah atau pertanda buruk?

Demikian pula bila mendengar gosip atau rumor, orang tidak segera merasionalisasikannya, melainkan menatapnya secara emosional dan penuh curiga. Masyarakat kita selalu berpikir, lembaga-lembaga pemerin-tah adalah badan yang tidak bisa dipercaya, gaji pegawai-pegawainya rendah sehingga setiap *endorsement* pasti ada uangnya.

Mari kita kembali ke Amerika Serikat yang konteksnya berbeda dengan kita itu. Berhasilkah *Re-Code* yang mereka lakukan dengan Pendekatan rasional? Benar! Mereka berhasil. Terbukti, orang-orang yang ditanya selalu menjawab: "FDA sudah memberi jawaban, dagingnya 100% sapi." Apakah saudara percaya pada rumor itu? "Tidak! Mana mungkin daging cacing dipakai perusahaan yang bereputasi tinggi. Lagipula harga daging cacing lebih mahal daripada daging sapi."

Konteks adalah situasi dan kondisi di mana sebuah kejadian berada yang harus kita analisis dalam-dalam sebelum kita melakukan *Re-Code.*

Konteks adalah atmosfer di mana sebuah tindakan *Re-Code* akan dilakukan.

Konteks itu bisa berupa waktu maupun tempat di mana kita berada. Karena konteksnya berbeda, maka *treatment* dalam menerapkan *change* dan *Re-Code The Critical Mass-nya* juga berbeda.

Pada kasus McDonald's yang terimbas rumor tentang daging cacing di atas, menyangkut tempat yang cara berpikir masyarakatnya berbeda. Saya ingin meneruskan sedikit bagaimana McD merespons rumor itu Selanjutnya. Orang-orang yang tidak percaya bahwa McD mengandung daging cacing rupanya cukup lega dengan pernyataan FDA di atas. Tetapi bagi orang-orang bisnis percaya saja tidak cukup. Bisnis memerlukan *sales.* Bagaimana Selanjutnya?

McDonalds ternyata tetap sepi.

Orang-orang yang tidak percaya terhadap rumor tadi ternyata belum mau kembali datang ke McD. *Believe* dan *action* ternyata merupakan dua hal yang berbeda. Mereka percaya pada McD, tetapi tetap tidak mau makan di sana.

Mengapa demikian?

Inilah saatnya menerapkan pengetahuan. Pada Gambar 8.2, Anda melihat pada benak manusia tertera hubungan asosiatif antara brand (McDonald's) dan atribut negatif (cacing). Begitulah cara manusia menyimpan informasi. Selalu dalam skema pencabangan yang mengaitkan objek dengan asosiasinya. Rupanya selama suatu merek terkait dengan asosiasi negatif, ia akan tetap tercemar, apa pun juga rasionalitasnya *(belief).*

McDonald's dimusuhi bukan karena McD-nya, melain-kan karena mereka tidak senang dengan cacing.

Lantas bagaimana?

Mudah saja, perlemah hubungan asosiatif itu dan perkuat dengan yang lainnya! Kalau hubungan antara Anda atau merek Anda dan sesuatu yang baru (hal-hal yang positif) lebih kuat, maka ada kemungkinan hubungan Anda dengan hal-hal yang negatif akan melemah.

Sekarang mari kita lihat konteks waktu. *Re-Code The Critical Mass* adalah hal yang sangat penting. Sebab ia akan sangat menentukan apakah Anda akan berhasil atau tidak *me-Re-Code* seluruh proses dan menghasilkan perubahan. Dan begitu Anda mengambil kesempatan pada waktu yang salah, maka Anda bisa kehilangan momentum dan Anda akan menjadi bulan-bulanan perubahan dan menjadi tumbal. Pada pembukaan bab ini saya sengaja menurunkan cerita tentang pembaharuan yang dilakukan oleh Nicolaus Copernicus yang (maaf) naas oleh waktu. Bahkan penerus-penerusnya, sampai Giordano Bruno dan Galilei Galileo harus berkorban. Waktu dan objek, baru mulai berpihak justru di zaman Isaac Newton yang menemukan Teori Gravitasi setelah proses renaisance diterima oleh dunia untuk melengkapi kenyataan bahwa kita tidak hidup di pusat tata surya, melainkan di bumi saja.

Saya masih akan menyajikan satu contoh lagi yang saya alami sendiri saat me-*Re-Code* cara belajar di program MMUI, dari pendekatan klasik (pusat berada di tangan pengajar) menjadi pendekatan partisipatif (pusat berada di tangan mahasiswa). Mari kita simak penjelasannya pada boks berikut ini.

Anda mungkin pernah mengalami hal ini. Anda tiba-tiba tidak disukai oleh teman, atasan, atau publik Anda. Masalahnya kemungkinan besar bukan ada pada diri Anda sendiri. Anda merasa tidak punya salah apa-apa atau pernah menyakiti hati mereka. Mereka tidak senang dengan Anda semata-mata karena mereka tidak senang dengan orang yang sedang dekat dengan Anda. Artinya Anda terkait dengan sesuatu. Yang mereka musuhi bukan Anda, melainkan hubungan asosiatif itu. Yang mereka musuhi kawan yang terkait dengan Anda.

'Kompleksitas Lingkungan menuntut pengetahuan yang sangat luas.'

Re-Code PCL di MMUI
PCL, apa itu?

"PECEL Lele!", umpat beberapa orang mahasiswa yang melakukan protes, baik lewat SMS maupun pernyataan-pernyataan yang saya terima tertulis lewat internet. Mereka protes karena PCL dianggap telah mengganggu kenyamanan mereka dalam belajar.

Diejek begitu, dalam setiap peristiwa perubahan adalah hal yang biasa bagi saya. Dulu waktu memperbaharui program doktor dari program yang "old style" dan "tidak hidup" menjadi lebih berkualitas saja, macam-macam ejekan juga kami terima. Saya Jadi teringat dengan Walikota Pulau Tarakan, dr. Jusuf, SK yang memperbaharui kecantikan kota Tarakan dengan meningkatkan penerangan kota dan membuat taman-taman yang lebih asri dan indah.

'Janganlah selalu mengharapkan adanya komitmen tanpa keberhasilan, karena keberhasilan pun dapat memicu komitmen.'

Waktu kota itu dibuat lebih terang, ia diejek "Wagilam" (Walikota Gila Lampu). Ketika taman-taman menjadi lebih baik, lagi-lagi ia mendapat julukan "Wagiman" (Walikota Gila Taman). Jadi bagi saya hal ini biasa saja. Toh akhirnya waktu akan menunjukkan sendiri jalannya.

PCL, tentu saja bukan pecel lele. Itu singkatan dari *Participant Centered-Learning* yang artinya mahasiswa kini harus aktif membaca buku sebelum masuk kelas karena pusat pembelajarannya kini ada di tangan partisipan, yaitu mahasiswa. Bagi saya, sangat berbahaya melahirkan generasi baru yang malas membaca buku. Karena mereka tidak membaca maka mereka menjadi malas, tidak bisa aktif di kelas, kurang percaya diri, dan suasana kelas menjadi senyap. Mereka hanya bicara untuk melucu atau bertanya bila ada penjelasan dosen yang tidak mereka pahami.

'Orang-orang yang berorientasi ke masa lalu akan memulai kalimatnya dengan kata: "dulu..." Orang-orang yang berorientasi ke masa depan akan memulainya dengan kata "kelak..."

Tetapi tentu saja bukan hanya mereka yang salah. Kami sebagai dosen juga salah.

Kesalahan kami terletak pada kebiasaan "menyuapi" *(spoon feeding)* mahasiswa dengan menjelaskan sejelas-jelasnya isi buku dan tak pernah merangsang mereka membaca. Akibatnya jelas, mereka menjadi pasif dan menunggu. Jadi buat apalagi membaca?

Dengan PCL sekarang kita balik Semuanya. Mereka membaca dan dosen bertanya. Kuliah merupakan kesimpulan dari apa yang mereka sampaikan. *Lecture* hanya diberikan di akhir kuliah. Namun di bagian depan, mahasiswa harus bicara, dan dasarnya adalah membaca.

Apakah ini tidak lebih baik? Ini memang lebih baik.

Tetapi masalahnya mereka sudah sangat terbiasa menikmati perkuliahan secara pasif. Biasanya mereka bisa masuk kelas tanpa membaca. Tapi sekarang tidak lagi bisa.

Kalau mereka tidak membaca, celakalah mereka. Mereka tidak dapat nilai dan praktis menjadi orang yang tidak mengerti di kelas.

Di mana letak kesalahan saya?

Anda benar, Mereka bukanlah mahasiswa baru. Mereka sudah dua dan tiga caturwulan berada di program Magister Manajemen. Sudah terbiasa dengan pola lama. Sekarang mereka marah-marah. Apa boleh buat. Saya memang sudah sangat tidak sabar. Bagi saya, murid saya harus bisa menjadi lebih pintar. Dan kita tidak bisa menunggu lebih lama lagi.

Waktu berlalu, generasi baru pun datang. Kali ini saya tidak mau menyia-nyiakan waktunya. Maka sebelum mahasiswa bertemu dengan pengajar, sebelum perkuliahan dimulai, saya segera melakukan *Re-Code.* Kali ini saya merasa lebih ringan. Mahasiswa saya melangkah dengan sangat aktif sejak dari hari pertama mereka berada diprogram. Dosen-dosen yang mengajar melapor kepada saya bahwa mahasiswa sekarang sangat aktif.

Sekarang kami semua dapat tersenyum-senyum. Maklum, *Re-Code* terhadap *critical mass* ini sudah kami lakukan di depan, yaitu di hari-hari awal mereka bergabung dengan kami.

> *Re-Code* di tahap awal ternyata memberi hasil yang sungguh-sungguh berbeda.

Tidak ada yang protes, tidak ada yang marah-marah.

Banyak orang melakukan hal yang biasa dan bertanya, "mengapa?" Saya tidak melakukannya dan bertanya, "mengapa tidak?"

- Robert Kennedy -

He-Code jauh lebih sakit daripada Hard Code. Tetapi keduanya sama-sama butuh pengorbanan

Segala sesuatu yang kita tanam di awal dan menjadi standar., maka jangan sia-siakan waktu itu. Saat orang mulai bekerja, mahasiswa mulai masuk, pekerja naik pangkat, dan sebagainya.

Konteks Waktu Re-Code

Re-Code di awal
Hasil: Paling Optima Anda capai di depan (membentuk sikap)

Re-Code di akhir
Hasil: 0% (sia-sia)

Gambar 8.3

Re-Code di tengah
Hasil: 50% (timbul perlawanan)

Apa yang Anda baca di atas adalah sebuah peristiwa perubahan besar yang mengubah cara kita berpikir.

Ada banyak pesan yang tersirat dari sejarah itu.

PERTAMA, perubahan tidak memerlukan tangan jutaan manusia, namun dapat terjadi sebagai akibat keberanian berpikir satu dua orang yang memiliki keterampilan dan pemikiran yang luar biasa.

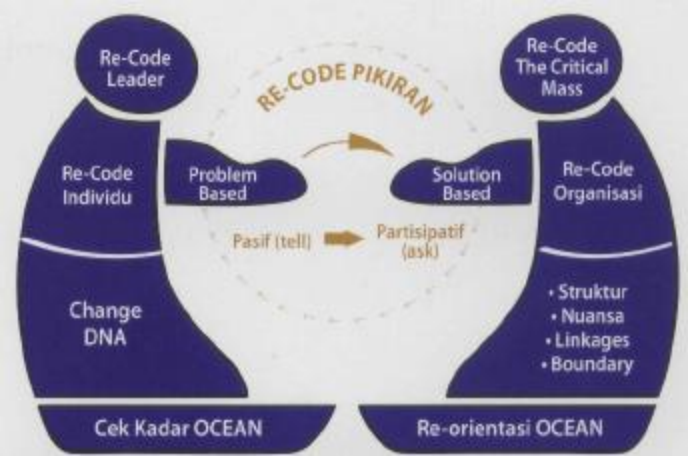
KEDUA, gagasan mereka tidak akan pernah mati, sepanjang hal itu logis dan disampaikan dengan penjelasan sederhana yang mudah dimengerti. Einstein yang cerdas itu mampu menjelaskan teorinya hanya dengan rumus sederhana $E=MC^2$. Sigmund Freud merumuskan pribadi manusia terdiri atas id, ego, dan superego. Copernicus hanya menjelaskan dua hal: Bumi berputar pada sumbunya, dan ia melancong mengitari matahari

KETIGA, tokoh-tokoh besar tidak memerlukan massa besar, cukup dua-tiga orang pengikut yang luar biasa, maka ia akan berputar sendiri.

KEEMPAT, dalam setiap proses *Re-Code,* ada konteks yang memegang peranan yang sangat serius yang menentukan apakah benih yang ditaburkan mampu hidup atau tidak. Konteks itu ibarat iklim, yang dibentuk oleh waktu dan tempat.

KELIMA, ada kaidah-kaidah yang dapat dijelaskan yang membuat sebuah perubahan mampu bergerak lebih cepat.

Itulah yang kita pelajari pada bab ini.



PEMBAHARUAN

- **Manusia melihat sesuatu (menangkap realitas) tidak hanya dengan matanya saja, melainkan juga dengan pikirannya.**
- **Apa yang dilihat dan direnungi berulang-ulang akan membentuk pikiran dan sikap. Sikap itu akan dianggap sebagai suatu kebenaran *(hard-code).***
- **Para ahli dari Palo Alto menyimpulkan lewat studi-studinya, kita tidak akan berhasil bila hanya mengubah satu kali saja *(change the reality).* Kita juga harus mengubah *the perception of that reality.***
- **Anda bukan CEO. Anda adalah pemimpin. Dan pemimpin bekerja dengan tim, bukan seorang diri untuk kemuliaan pribadi atau teman-teman Anda. Tantangan tcrbesar pemimpin abad ini adalah mengubah kebiasaan-kebiasaan dan cara berpikir orang-orang yang bekerja untuk organisasi.**
- **Oleh karena itu *Re-Code* harus fokus pada proses berpikir, bukan pada *problems on the table.* Dari cara memimpin "problem-based" (yang selalu mempertanyakan "mengapa?" dan berorientasi pada masa lalu) menjadi "solution-based" (yang berorientasi ke depan dengan pertanyaan "bagaimana").**
- **Orang yang hidup harus berpikir. Maka hidupkan kembali simpul-simpul berpikir agar setiap orang melepas "rem tangan" yang ada di masing-masing kepalanya sehingga organisasi bisa bergerak dinamis. *Let them do all the thinking!***

I

9 Melihat dengan Pikiran

ELUM lama ini saya diundang oleh mantan mahasiswa saya untuk mengikuti program lasik. Lasik adalah istilah yang digunakan untuk pengobatan mata dengan menggunakan alat-alat teknologi modern dengan sinar laser. Setelah mengetahui kondisi mata saya, maka saya diminta menjalani serangkaian pemeriksaan. Saya sangat impres dengan teknologi dan orang-orang yang melakukan pemeriksaan. Selain modern, manusia yang menanganinya sangat *capable.* Setelah pemeriksaan selesai saya pun dibawa kepada seorang dokter senior untuk melakukan diagnosis. Setelah memeriksanya dengan saksama, ia mengatakan sebaiknya mata saya jangan dilasik dulu. "Mata Anda masih bagus, minus dan plus nya tidak seberapa. Lagi pula di usia segini kondisi mata masih akan berubah."

Operasi mata yang batal ini membukakan mata saya. Kita memang melihat bukan dengan mata saja. Pikiran yang tidak sempurna bisa mengganggu penglihatan kita juga.

Saya agak terkejut. Sudah lama saya mendengar adanya tradisi di kalangan rumah sakit yang dokternya cepat-cepat menyuruh pasiennya masuk kamar operasi, meski sebenarnya belum perlu-perlu amat. Banyak cerita misalnya menyebutkan, wanita yang harusnya melahirkan normal, dipaksa dokter melakukan operasi *caesar*. Tapi kali ini dokter justru tidak mendorong saya melakukan operasi. Rasa penasaran pun menyelimuti pikiran saya.

Mengapa demikian?

> "Sebab manusia bukan cuma melihat dengan matanya saja. Kita melihat dengan otak kita pula," ujar dokter tersebut dengan bijak.

Jawaban itu sungguh melegakan, sekaligus mengingatkan saya tentang pentingnya membedakan antara persepsi dan realitas dalam perubahan.

"Kalau mata Bapak dalam kondisi ini diubah, perubahan di matanya kecil sekali, tetapi akan sangat merepotkan dalam gaya hidup, yaitu mengubah kebiasaan-kebiasaan, khususnya dalam melihat," ujarnya lagi.

Selanjutnya, mari kita lihat kasus berikut ini yang saya ambil dari majalah *Gatra*. Perhatikan bagaimana masing-masing pihak menafsirkan "judul" dengan cara mereka masing-masing.

Eep Hidayat: Album "Bugil" Bupati Eep

SUDAH banyak pejabat pemerintah yang mengeluarkan album. Dari gubernur hingga bupati. Namun, jika ada pejabat yang diprotes gara-gara judul albumnya, mungkin baru Bupati Subang, Jawa Barat, Eep Hidayat. Album perdana bupati yang doyan memakai baju kampret ini berjudul "Potret Bugil di Malam Minggu". Begitu album ini diluncurkan, protes berdatangan dari alim ulama, DPRD, hingga lembaga swadaya masyarakat di Subang.

Tapi Eep jalan terus. Sabtu pekan lalu, mirip aksi personel *band* beken, Eep bernyanyi di atas truk peti kemas melintasi jalan protokol Subang. Masyarakat berjejal di pinggir jalan memberi sambutan meriah.

Menurut Eep, pihak yang menilai albumnya bernuansa porno hanya melihat pada satu sisi, yaitu kata "bugil". Padahal, "bugil" di situ bukan arti yang sebenarnya, melainkan kepolosan," kata pria kelahiran September 1963 ini kepada Wisnu Wage Pamungkas dari *Gatra.*

Menurut penggemar Iwan Fals ini, album berisi 12 lagu itu tidak bertendensi porno. Pada sampul album, yang dicetak sebanyak 100.000 keping, itu Eep memang mencantumkan kata "bugil". Namun kalimat itu adalah gabungan tiga judul lagu, yaitu Potret, Bugil, dan Malam Minggu.

Yang Jadi masalah ternyata bukan hanya *cover.* Dalam lagu Bugil juga termuat lirik nakal seperti: "..malam ini kau telanjangi jiwamu/bugil di angkasa gapai bintang gemintang/tak sehelai benang pun...".

"Saya serahkan pada masyarakat untuk menilai, *deh,"* ujarnya, menanggapi protes masyarakat. Kalau masyarakat menganggap lagu itu berbau pornografi, "Ya, jangan dibeli," katanya enteng.

Sumber: Gatra *Edisi 22,10 April 2006*

• • • Persepsi dan Realita dalam Perubahan

Kejadian di atas mengingatkan saya pada kasus yang dialami oleh Luc de Viviera yang ramai dibahas di program doktoral saya, lebih dari 10 tahun yang lalu. Viviera adalah seorang muda, berusia 30 tahun, dan mengalami kebutaan sejak usia 4 tahun. Kejadiannya agak mirip dengan si kecil Ray Richard Robinson yang dapat Anda lihat dalam film Ray, yang belakangan dikenal sebagai penyanyi dan pianis terkenal. Ray buta sejak usia 9 tahun, dan tetap buta sampai meninggal dunia. Sedangkan Viviera mendapat anugerah untuk melihat. Pada usia 30 tahun, Viviera mendapat telepon dari sebuah rumah sakit yang mengabarkan bahwa seseorang yang meninggal dunia mendonorkan matanya untuk Viviera.

Operasi segera dilakukan, dan betapa berbahagianya Viviera bisa melihat kembali. Operasi berjalan lancar dan kini ia bisa melihat seluruh isi bumi. Seorang ahli persepsi diminta mendampingi Viviera selama beberapa bulan. Berikut, inilah laporannya:

> *"Hari-hari pertama dilewati Viviera dengan penuh ketakutan.*
>
> *Orang yang biasa melihat dalam gelap ternyata sulit melihat cahaya.*
>
> *Bagi Viviera, sebulan pertama melihat, bukanlah sebuah kebahagiaan, melainkan bagai sebuah* nightmare *(mimpiyang menakutkan). Apa yang ia bayangkan dengan kota yang ramai dengan gedung-gedung yang indah, ternyata berbeda dengan realita yang ia lihat. Kala mobil kami berjalan lebih kencang di antara gedung-gedung pencakar langit, ia tiba-tiba menjadi sangat ketakutan. Ia memilih menutup matanya kembali daripada melihatnya. Benda-benda itu seperti mendekat, semakin dekat semakin besar, dan ia merasa benda-benda itu akan menerkam dirinya, menghampiri dan menabraknya. Persepsi terhadap jarak dan kecepatan tidak dapat diambil begitu saja. Ia perlu belajar ulang seperti kita pada masa kanak-kanak. Ia juga tidak bisa bergerak cepat menangkap bola yang diarahkan kepadanya."*

Apa yang terjadi dengan Viviera?

> Ia melihat dengan mata realita, mata fisika, sementara persepsinya terhadap realita itu sendiri belum terben-tuk. Persepsi terhadap waktu, ukuran, kecepatan, gerak, warna, cahaya dan sebagainya.

Semua yang dilihat adalah benda-benda asing yang tidak ada memorinya di kepala Viviera sama sekali. Memorinya belum diprogram dan otaknya belum bisa memberi perintah. Belum ada program yang misalnya mengatakan; "Gedung-gedung pencakar langit tetap akan di tempat, sedangkan saya bergerak mendekatinya. Tingginya 100 meter, dan saya bisa menaikinya sampai ke puncak menaranya. Ia diam saja, sayalah yang mendekat."

'Manusia yang terikat oleh tradisi bisa sangat sulit untuk berubah. Mereka dapat menuai kesulitannya sendiri.'

Tidak punya mata berarti hanya tidak bisa melihat yang "kasat". Tetapi mengapa kita menjadi takut karena melihat?

'Orang memang cemas bila hasrat untuk "Selamat" menjadi begitu penting hingga padam keyakinannya tentangyang "benar" dengan yang "suci".

- Goenawan Mohammad -

Orang-orang yang pintar cenderung tak mau mencoba melakukan hal-hal yang baru.
- Black & Gregersen -

Bagi mereka yang belum menyimpan memori itu, sesuatu yang baru, dapat ditangkap sebagai sebuah ancaman, sesuatu yang random, *unpredictable* (geraknya tidak dapat diramalkan). Ia bisa mengancam, mematikan, atau bisa juga tidak terjadi apa-apa. Tetapi rasa takut itu begitu besar.

TUGAS MANAJER:
Memelihara Realitas

TUGAS PEMIMPIN:
Mengubah Persepsi

Dalam kehidupan ini,

> persepsi dan realitas dapat saja berjalan sendiri-sendiri, tetapi keduanya harus dapat diintegrasikan.

Dengan kata lain, seorang manajer menetapkan rencana untuk mencapai target tertentu, dan menjalankannya, menggerakkan semua *resources* yang dimiliki *(to make things happen).*

Dalam manajemen kita mengenal istilah *daily management*, yaitu aktivitas sehari-hari seorang manajer untuk terus menerus memelihara dan memperbaiki *(constantly improve the process).*

Apa yang dilakukan di atas hanyalah salah satu aspek dalam bisnis, yaitu *daily management.*

> Kalau Anda hanya fokus pada hari ini, dan hebat dalam *daily management,* Anda bisa gagal di hari esok. Ada satu tugas penting lainnya yang ternyata banyak di-lupakan para eksekutif, yaitu menciptakan masa depan *(inventing the future).*

Anda tidak bisa bekerja hanya untuk hari ini saja, melainkan perlu meng-gagas hal-hal baru di masa depan. Kita misalnya, tidak bisa menjalankan bisnis sejalan dengan kurva makro dan menelusuri jalur yang sama setiap hari bagaikan garis linear sebuah proses statistik. Dari tahun ke tahun tumbuh 5 - 10%. Seperti tumbuhnya perekonomian. Kita mungkin saja perlu tumbuh 100 sampai $00% seketika, dan pindah jalur, mengarungi sungai-sungai yang lebih luas.

> Kita perlu mengembangkan skenario-skenario baru dan bereksperimen dalam medan keahlian baru, mengembangkan gagasan-gagasan ideal yang istimewa dan benar-benar original.

'Kita tidak butuh lebih banyak lagi intellectual power *dalam perubahan ini, yang kita butuh adalah* spiritual power. *Kita tidak memerlu-kan lebih banyak yang kelihatan, melainkan hal-hal yang belum kelihatan.*
- Calvin Coolidge -

MANUSIA MELIHAT, BUKAN HANYA DENGAN MATANYA SAJA, MELAINKAN JUGA DENGAN OTAK-NYA, DENGAN P1KIRAN-PIKIRANNYA.

Inilah tugas seorang pemimpin untuk berpikir, mengubah apa yang sudah biasa dilihat, mengubah persepsi *(to change the way things are seen)* dan membawa kita ke masa depan baru.

Persepsi dan realitas adalah dua sosok yang sangat penting dikelola dalam manajemen. Kalau Anda dibesarkan dalam mashab manajemen berbasiskan ang-ka (kuantitatif) maka Anda dapat tenggelam dalam realitas, sehingga hebat dalam kekinian *(here and now),* tetapi gagal dalam persepsi (melihat masa depan). Untuk membangun hari ini, Anda cukup bekerja dengan inovasi.

Inovasi adalah mantra bisnis yang sangat penting, yang berarti Anda mengubah realita tentang sesuatu hal, membuatnya menjadi lebih baru atau lebih baik, lebih efektif, tetapi masih dalam sistem yang sama.

TO INNOVATE:
To make something new in the system

Untuk menjadi perusahaan yang inovatif, Anda perlu figur-figur yang berorientasi dalam tindakan. Sehingga sering dikatakan: "Innovation links to action." Dengan demikian Anda bisa menghasilkan kinerja yang positif dan jarang memerlukan perubahan yang radikal. Evolusi dalam suatu sistem dapat menghasilkan sesuatu yang berubah secara alami dan cenderung *continuous* (berkelanjutan).

Bagaimana dengan persepsi?

Dalam buku ini kata **persepsi dapat diartikan ganda,** yaitu:

- Melihat dengan kasat mata, dengan panca indera, atau
- Upaya melihat jauh ke depan.

Melihat dengan pikiran berarti membuka pikiran, mengajak berpikir, mengeksplorasi berbagai kesempatan dalam dunia tanpa batas.

'Orang-orang yang disinari cahaya ter-lalu terang akan terbutakan oleh cahaya itu sendiri.'

Melihat seperti ini membutuhkan cara berpikir terbuka, dengan *Change DNA* yang lebih tinggi dari yang dimiliki rata-rata manusia. Dan itulah tugas pemimpin, mengubah persepsi. Dan untuk itu diperlukan lebih dari sekadar inovasi, yaitu kreativitas. Dengan tenaga-tenaga kreatif, Anda bisa keluar dari sesuatu yang biasa, sesuatu yang telah menjadi kepercayaan publik, bahkan kepercayaan di kalangan orang-orang pintar sekalipun.

Seperti kata Picasso, "to create is to break."

Picasso menandaskan bahwa setiap upaya penciptaan sesuatu yang baru memerlukan upaya-upaya peng-hancuran, termasuk penghancuran terhadap nilai-nilai lama atau cara berpikir yang lama.

Namun dalam bab ini, persepsi yang pertama (melihat dengan kasat mata) diartikan sebagai realita *(perception is reality).* Sedangkan yang melihat ke depan kita sebut sebagai melihat dengan pikiran *(thinking is perceiving).*

Sejalan dengan pandangan ini, ekonom Schumpeter, yang memperkenalkan pentingnya *entrepreneur* dalam pembangunan ekonomi, menandaskan bahwa

"Creative Destruction" berarti temuan-temuan kreatif yang men-"destruksi" temuan-temuan lama/ alat-alat lama menjadi usang, tidak efektif lagi bila terus dipakai.

datangnya orang-orang kreatif dapat menghancurkan temuan-temuan kreatif sebelumnya. Konsepnya dikenal dengan istilah *creative destruction.* Misalkan saja, temuan komputer, dapat menghancurkan kelangsungan hidup mesin tik, atau bagaimana Microsoft Encarta memudarkan cahaya bisnis Ensiklopedi Britanica. Penghancuran terhadap temuan-temuan lama, pandangan-pandangan lama atau kepercayaan lama tentu saja tidak mudah.

> Anda akan berhadapan dengan pemimpin-pemimpin lama beserta kaum ortodox yang ingin memelihara *status quo.* Mereka akan menguji Anda, mendakwa persis seperti seorang jaksa yang memeriksa seorang tersangka. Mereka akan tanya sedetail-detailnya, bukan untuk mengerti, tetapi untuk mematahkan perubahan.

Bagi mereka, perubahan berarti mempermalukan mereka, karena mereka merupakan bagian dari penyebab yang harus diubah. Itulah sebabnya mengapa di sini dibutuhkan lebih dari seorang manajer, yaitu pemimpin.

Konon yang sukses saat ini adalah yang melanggar sistem atau pakem... Jadi yang mana yang harus diubah?

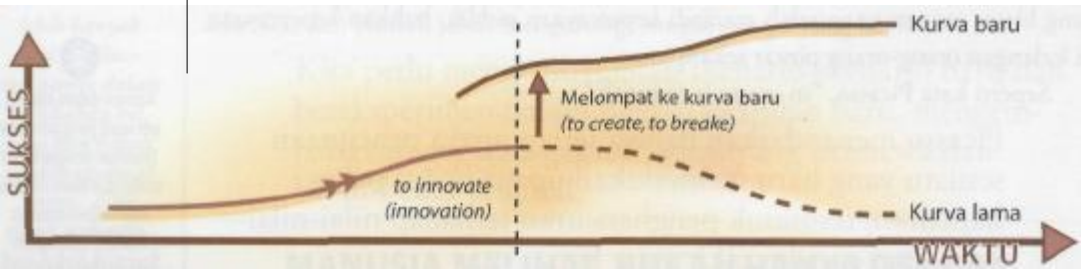
Maka dalam perubahan, yang penting bukan sekadar *daily management* dengan alatnya berupa inovasi, melainkan juga *inventing the future* dengan alatnya berupa kreativitas dan keterbukaan berpikir.

TO BE CREATIVE:

To create something original, thinking up a new system

Dengan kreativitas Anda dapat melompat ke kurva baru, berselancar pada aliran sungai yang berbeda sama sekali. Anda dikatakan "to break the system" sehingga bergeraknya bukan *continuous,* melainkan *discontinuous.*

Misalnya saja, apa yang dilakukan Lee Kuan Yew di Singapura saat menetap-



Eksekutif punya kecenderungan berselancar pada kurva yang sama. Perubahan-perubahan dilakukan di dalam sistem *(innovation).* Eksekutif juga perlu melakukan lompatan ke masa depan *{inventing the future)* dengan meninggalkan kurva lama, menghancurkan cara-cara kerja yang usang dan melompat ke kurva kedua. Lompatan ke kurva kedua akan menghindarkan diri dari proses penuaan dan kematian.

Gambar 9.1

kan gaji pegawai pemerintahannya sungguh di luar dugaan. Ia tidak menaikkannya secara *continuous* (melakukan penyesuaian), melainkan merombaknya, mereformulasikan kembali. Ia tidak menaikkan gaji pegawai pemerintah sebesar 10 - 15% seperti yang sering dilakukan di sini, melainkan menaikkannya hingga 500%, sejajar dengan imbalan di dunia bisnis internasional. Untuk itu Lee perlu mengurangi jumlah orangnya, karena mereka dituntut bekerja produktif dan efisien. Ia bukan melakukan inovasi, melainkan pekerjaan kreativitas, dengan mematahkan *(to break)* kurva lama, cara-cara berpikir lama.

> Sementara di sini, yang terjadi Sebaliknya. Orang-orang yang tertutup punya kecenderungan berpikir dogma-tis dan kurang berani mengambil risiko. Ia akan lebih banyak melihat *constraint* (batasan-batasan) daripada *opportunity* (peluang).

Setiap kali menghadapi masalah korupsi dan pelayanan publik, kita selalu berpikir *constraint*, yaitu gaji dan APBN. Pemimpin yang hanya melihat *constraint*, cenderung bergerak dalam kurva yang sama, yaitu memperbaharui di dalam sistem *(to innovate).* Akibatnya, yang terjadi hanya penyesuaian gaji, bukan pembaharuan.

Sekarang marilah kita lihat kenyataan berikut ini:

Inovasi tanpa kreativitas

Kalau Anda meniru langkah pemerintah Singapura dalam cara penggajian pegawai negeri sipil di sini, apakah itu kreativitas? Bukan! Kreativitas memerlukan originalitas, keaslian. Anda boleh mengkopi satu hal, tetapi hasilnya bisa berbeda. Anda perlu mengubah secara menyeluruh dan original, itulah kreativitas.

> Meniru cara penggajian saja adalah inovasi tanpa kreativitas.

Dengan demikian diperlukan cara melihat baru dalam mengubah, yang tidak cukup sekadar dari apa yang terlihat secara fisik, rutin, dan biasa sehari-hari.

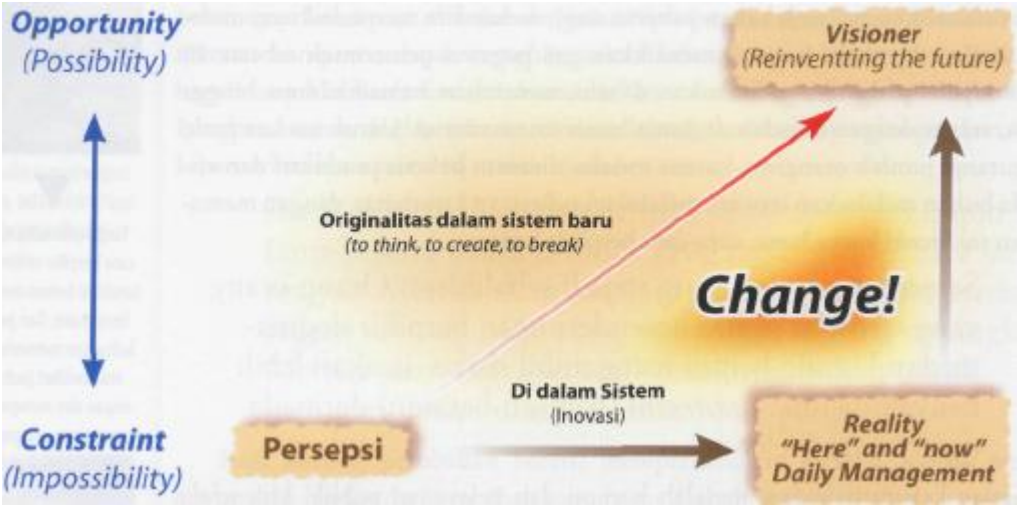
> *Perceiving* adalah modal awal untuk mengubah, yaitu mengubah dengan berpikir. Memang mata persepsi adalah mata realita, tetapi orang yang memasuki alam persepsi akan dapat menemukan visi, yang artinya melihat tanpa sekat dengan kacamata tanpa *constraint.*

Maka sering dikatakan visi adalah melihat dengan doktrin "possibility" karena dalam dunia tanpa *constraint* apa pun memungkinkan.

Tanpa pembaharuan, cara berpikir reformasi birokrasi belum menjadi kenyataan. Dan pembaharuan memerlukan visi, melihat jauh ke depan dan mengubah anggapan-anggapan lama, melakukan *perceiving.*

'Janganlah takut gagal dalam melakukan perubahan. Sebab sekalipun gagal, ada dua hal yang dapat dipelajari. Pertama, ***tahu apa yang*** *"tidak bisa", dan kedua, mengenal pendekatan-pendekatan baru... Kebanyakan orang berpikir sukses dan gagal* ***adalah dua hal*** *yang bertentang****an. Padahal ke****duanya didapat dari proses yang sama.*

- Roger Von Oech -



Gambar 9.2

••• Perangkap Realita

Isaac Newton dan Albert Einstein adalah ilmuwan, tetapi berbeda dengan kebanyakan ilmuwan lainnya, mereka berdua juga dimasukkan ke dalam literatur kepemimpinan. Mengapa demikian? **Karena mereka mampu melakukan perubahan, melawan kepercayaan-kepercayaan lama dan membentuk sesuatu yang baru.**

Realita memberikan perspektif untuk berpikir logis, sesuai dengan kenyata-an. Tak kurang dari seribu ilmuwan setiap hari bekerja mengkaji dunia realita, yaitu dunia yang sebenarnya. Mereka melakukan pengamatan-pengamatan, membawanya ke laboratorium dan melakukan pengujian-pengujian secara ilmiah. Sekali mereka temukan, temuan itu akan dijadikan acuan untuk segala tindakan manusia. Lantas bagaimana dengan orang-orang yang ingin menciptakan sesuatu yang lebih baru? Dapatkah mereka mematahkan dalil sesuatu yang sudah menjadi "kepercayaan"?

> Realita dapat memenjarakan manusia tatkala ia berubah menjadi "belief" (suatu kebenaran) dan manusia yang menerimanya berpikir dogmatis. Di sinilah letak tan-tangannya bagi seorang pemimpin.

Kalau manusia tidak mampu melihat ke depan maka mereka terperangkap oleh realita hari ini *(here and now).* Kalau hari ini mereka menjadi kekuatan super *(super power),* maka mereka akan merasa kekuatan itu abadi.

'Sesuatu tidak bisa dilakukan, sampai seseorang mampu melakukannya. '
- Paul Mason -

Amerika Serikat adalah bangsa yang kuat, kokoh, sejahtera pada abad 20. Amerika bersama dengan sekutu-sekutunya keluar sebagai pemenang dalam per-tarungan pasca Perang Dunia II, yaitu Perang Dingin. Pada Abad ke 21, setelah Perang Dingin berakhir dan bangsa-bangsa membuka diri, China mulai muncul ke atas permukaan. Siapkah bangsa Amerika menemui kenyataan baru bahwa kekuatan besar bukan ada di tangannya lagi?

Sebaliknya, juga terjadi di sini. Krisis ekonomi yang dipicu dari hilangnya kepercayaan dunia dan melemahnya mata uang rupiah pasca tahun 1998 telah

menimbulkan banyak kesulitan di dalam negeri. Investor asing dan dalam negeri sama-sama memindahkan fasilitas produksinya ke negeri-negeri tetangga, pengangguran meningkat, ancaman terorisme dan ledakan-ledakan bom telah membuat dunia pariwisata Indonesia ditinggalkan pelancong-pelancong global, semen-tara itu fasilitas infrastruktur yang ada mulai rusak. Setelah itu barang-barang impor tampak di mana-mana. Kejadian-kejadian yang beruntun itu telah berlang-sung cukup lama, dan sebentar lagi akan genap 10 tahun.

Kenyataan (realita) hari ini di sini, telah menimbulkan rasa pesimisme di mana-mana.

> Para pengamat, wartawan, dan tokoh-tokoh politik setiap hari menyuarakan kesulitan demi kesulitan. Lama-lama para pengusaha dan manajer di Indonesia pun berubah persepsinya. Mereka yang harusnya optimis untuk melakukan pembaharuan dapat menjadi pesimis. Pemberitaan yang terus menerus dari orang-orang yang pesimis ibarat virus yang menular dari satu orang ke banyak orang.

Kalau ini dibiarkan, maka Indonesia akan menjadi bangsa yang kalah. Bangsa yang kalah adalah bangsa yang terperangkap oleh kenyataan hari ini, terperang-kap oleh realita.

Teori-teori perubahan mengajarkan pembaharuan, dan tokoh-tokoh perubahan menunjukkan bahwa kita tidak bisa menciptakan masa depan dengan kaca mata dan pengetahuan hari ini.

> Masa depan hanya dapat diciptakan oleh impian-impi-an, yaitu pandangan tentang keadaan yang lebih indah di masa depan, dan Anda bergerak menyelesaikannya.

Negara yang miskin bisa berubah menjadi kaya karena optimis, dan negara yang kaya, Sebaliknya, dapat menjadi miskin karena terperangkap oleh pandang-an-pandangannya tentang hari ini. Itulah sebabnya kita memerlukan pemimpin, yang mengajak kita keluar dari realita hari ini.

Petuah dari Palo Alto: Ubahlah Dua Kali

Pentingnya inovasi telah melahirkan demikian banyak manajer andal. Selain memelihara sistem atau membangun sistem, mereka tentu juga memperbaharui sistem itu. Karena bergeraknya masih dalam sistem yang sama, maka mereka han-ya mampu melakukan inovasi. Manajer-manajer seperti ini biasanya hidup dan dibesarkan dalam alam ekonomi yang sedang tumbuh.

Mengelola perusahaan atau perekonomian pada saat sedang tumbuh tentu berbeda dengan mengelolanya pada saat sedang sulit, atau sedang menurun. Ce-lakanya, hampir semua eksekutif menggunakan cara yang sama, yaitu menggu-

'Dibutuhkan keberaninan yang luar biasa untuk membe-baskan diri dari segala sesuatu yang sudah kita kenal dan tampak aman. Tetapi sesungguhnya tidak benar-benar aman bagi sesuatu yang sudah usang. Keamanan yang sesungguhnya hanya ada dalam sebuah per jalanan yang menegangkan dan menggetarkan, karena dalam se-tiap gerakan ada kehidupan dan dalam perubahan ada kekuatan.'

- Alan Cohen -

Kalau Anda pesimis, maka Anda akan mem-perbesar hal-hal yang buruk dan constraint yang Anda miliki. Kalau optimis, Anda akan memperbesar impian-impian Anda dan melihat peluang yang besar serta mengajak orang-orang lain bergerak ke arah yang sama.

nakan alat-alat inovasi untuk memperbaharui sesuatu yang sedang menurun. Tentu saja keliru.

> Pada saat kurva ekonomi sedang menurun, Anda mungkin tidak harus berselancar pada kurva yang sama. Mungkin saja kapal Anda sudah terlalu tua dan banyak bocornya.

Memperbaharui dengan mengganti salah satu komponennya sangat tak masuk akal. Mungkin juga konsumen Anda sudah tidak ada di sana lagi, sudah beralih pada produk-produk pengganti (substitusi).

> Kalau arah arus sudah berbeda sama sekali mungkin Anda perlu kapal yang baru, yang berbeda sama sekali dengan kapal tua Anda. Mungkin juga bukan kapal laut yang lain, melainkan pesawat terbang. Tetapi untuk sampai ke sana, tentu Anda harus mengubah cara berpikir Anda dan orang-orang Anda. Itulah petuah penting dari Palo Alto.

Pada tahun 1950, beberapa orang peneliti bertemu di lembah Palo Alto, California. Mereka terdiri atas para ahli manajemen, psikolog dan para terapis yang melakukan apa yang mereka sebut sebagai *"Mental Research"*. Di antaranya terdapat nama-nama terkenal seperti Paul Waltzlawick, John Weakland, Gregory Bateson, dan Richard Fisch. Mereka sangat berkepentingan terhadap perubahan yang tengah melanda dunia dan merasa risau terhadap sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang yang katanya setuju terhadap perubahan tetapi gagal meresponsnya. Mereka juga membaca karya Machiavelly yang ditulis 500 tahun yang lalu yang berjudul *The Prince.*

> Dalam buku itu, Machiavelly menandaskan bahwa perubahan tidak mudah. Ia menyatakan, "tidak ada yang lebih sulit selain mengubah sesuatu yang sudah tertata rapih".

Karena bekerja di lembah Palo Alto, tim ini dikenal dengan sekutu The Palo Alto School. Pada tahun 1975, tim ini akhirnya berhasil memutuskan apa yang mereka sebut dengan *the law of change*. Dalam rumusan itu disebutkan bahwa ada dua jenis perubahan yang harus dilakukan seseorang, dan bila Anda mengubah satu saja Anda belum tentu akan berhasil. Keduanya adalah:

1. Perubahan realita
   (disebut juga perubahan tipe 1)
2. Perubahan persepsi
   (disebut juga perubahan tipe 2)

'Interaksi antar-kelompok dalam perubahan selalu diwarnai rasa curiga karena ada pandangan-pandangan tak wajar tentang golongan lain, serta stereotip negatif yang telah mendarah daging.'
- Koentjaraningrat-

Sebuah hukum yang berlaku universal. Meski Change kontekstual hukum ini bersifat universal.

'Manusia cenderung tidak mempercayai segala kebenaran baru sampai mereka benar-benar mengalami sendiri.'
- Nicolo Machiavelly -

Penjelasan antara keduanya adalah sebagai berikut:

Perubahan Realita (Perubahan Tipe 1)	Perubahan Persepsi (Perubahan Tipe 1)
Terjadi di dalam sistem yang sama, berulang-ulang, berkelanjutan, supaya tetap sama hasilnya.	Keluar dari sistem lama, menemui sesuatu yang baru, tidak meneruskan yang sama, tetapi ada kejutan-kejutan.
Modifikasi komponen/bagian-bagian dan tetap patuh pada aturan baku yang berlaku *(follow the rules).*	Merombak cara berpikir/melihat, asumsi-asumsi, hipotesa-hipotesa dan pandangan-pandangan. Peraturan lama sudah tak bisa dipakai, harus diganti menyeluruh.
Retroactive feedback sangat penting. *Keep balance.*	Keberanian melawan arus, *"break the rule/order Surprise,* belum terlihat, *chaos.*

Tabel 9.1

Kebanyakan eksekutif hanya melakukan Perubahan Tipe 1, yaitu mengubah suatu/beberapa komponen. Misalnya saja seorang memperbaiki gedung, menambah produk baru di pasar, membangun merek, melakukan pelatihan-pelatihan, menerapkan pelayanan prima (service excellence), komputerisasi, balance scorecard, dan sebagainya.

'Banyak orang bertanya pada saya, harapan seperti apa yang perlu dipelihara dalam masa-masa transisi menuju kehidupan yang lebih baik. Saya katakan yang diperlukan adalah "hope for the best". Namun Sayangnya, sebagian orang telah melepas harapan itu, dan mereka hanya "hope to avoid the worst". Harapan seperti itu hanya menghasilkan rasa hambar, meski namanya tetap harapan.'

Demikian juga dalam melakukan *merger* atau akuisisi. Eksekutif merekrut orang-orang baru, merombak struktur dan lain sebagainya. Semua itu barulah mengubah realita.

Tentu saja perubahan seperti itu belum cukup. Anda memakai *blue print* strategi.

Tetapi katakanlah Anda sudah membuat seluruh keterkaitan dalam suatu sistem yang terpadu dan strategi Anda sudah benar. Apakah orang-orang Anda sudah otomatis akan mengikutinya?

Belum tentu.

Mereka Umumnya akan kembali bekerja seperti semula, seperti sebelum strategi itu dirumuskan.

Manusia terbelenggu oleh kebiasaan, *habit,* atau tradisi.

Oleh karena itu diperlukan Perubahan Tipe ke-2, yaitu perubahan nilai-nilai dan cara berpikir. Maka sebelum sampai ke perubahan kultural, perubahan belum men-janjikan hasil.

'Belajarlah selagi orang-orang lain terlelap. Bekerjalah selagi orang-orang ber-malas-malasan Persiapkanlah selagi yang lain bermain-main, dan Bermimpilah selagi yang lain hanya berharap.'
-William Ward-

Marilah kita ambil contoh dalam diri manusia itu sendiri.

BELUM lama ini saya bertemu dengan staf-staf pengajar kami yang baru kembali dari tugas belajar di luar negeri. Yang menarik perhatian saya, ada cukup banyak bintang kelas yang belum berhasil menyelesaikan program studi doktornya, walaupun masa studi mereka sudah diperpanjang dua - tiga kali. Saya coba melihat mereka yang dikirim ke salah satu negara di Eropa Barat, sebut saja Prancis. Selain harus berbahasa Prancis - yang tentu saja sulit bagi kami yang tidak belajar dari sekolah dasar - mereka tentu dituntut cepat beradaptasi. Kesulitannya tentu lebih besar daripada belajar di Amerika Serikat yang berbahasa Inggris dan masyarakatnya sangat terbuka. Di negeri ini ternyata banyak orang yang kurang berhasil.

Kebetulan suatu ketika saya bertemu dengan salah seorang yang berhasil lulus dengan cepat. Ia bukan cuma tepat waktu, melainkan lulus dengan sangat cepat dan sekarang menjadi salah satu pengajar tamu di negeri itu. Waktu saya tanya apa resepnya sehingga berhasil, ia cuma menjawab begini:

"Kadang saya sudah lupa, warga negara saya apa? Saya ini orang Indonesia ataukah Prancis? Saya bermimpi dalam bahasa mereka, berbicara sama seperti mereka, makan juga demikian, kecuali hal-hal yang dilarang oleh agama saya. Tetapi cara berpikir saya tampaknya sudah sama."

Lantas bagaimana mereka yang belum berhasil?

Seperti Anda, kebanyakan orang akan belajar bahasa asing Umumnya hanya melakukan satu hal ini, yaitu mencari guru dan ambil les (tipe 1). Padahal Anda butuh lebih dari sekadar guru. Untuk bisa berbahasa asing, Anda perlu mengubah cara berpikir Anda (tipe 2). Anda perlu mengubah pandang-an-pandangan negatif yang ada di kepala Anda tentang bangsa pemilik bahasa tersebut, dan tentu saja kebiasaan-kebiasaan Anda. Bahasa hanyalah mewakili sekitar 40% dari seluruh proses komunikasi (verbal). Tetapi bahasa mencerminkan cara berpikir.

Mari kita lihat contoh yang lain. Anda mungkin pernah mengalami sendiri hal-hal seperti berikut ini:

ANDA ingin berhenti merokok atau menurunkan berat badan Anda. Apakah Anda berhasil? Mungkin ada yang berhasil, tetapi tidak sedikit yang Sebaliknya. Dan bila Anda berhasil apakah Anda berhasil mengubah-nya secara permanen? Jangan-jangan setelah sekian lama Anda kembali merokok atau berat badan Anda kembali naik. Apa yang telah Anda lakukan?

Kebanyakan orang yang mau berhenti merokok menghapus anggaran untuk merokok dan membeli permen (perubahan tipe 1) sebagai pengganti rokok. Kebanyakan orang yang lain, yang ingin langsing, mengambil kegiatan olah raga *(fitness)* dan diet makanan (perubahan tipe 1). Tetapi mengapa hanya sebagian saja yang berhasil berhenti merokok atau menguruskan badannya secara permanen?

SEBELUM ANDA MENGUBAH CARA BERPIKIR ANDA DAN CARA MEMANDANG ANDA, MAKA ANDA BELUM DAPAT DISEBUT BERHASIL. BAHASA MENCERMINKAN CARA BERPIKIR.

Sebelum Anda berhasil mengubah cara berpikir Anda, maka Anda belum dapat disebut berhasil. Persoalannya bukan pada realita itu sendiri, melainkan pada persepsi Anda tentang realita itu. Selama Anda beranggapan, "sekali-sekali merokok *okelah"*, atau "toh suami saya tidak komplain dengan ukuran tubuh saya", maka Anda akan kembali pada kebiasaan lama.

Seorang perokok yang sudah demikian berat dan terlihat dalam pemakaian obat-obatan terlarang (narkoba) memberitahu kepada saya bagaimana ia berhenti merokok. "Suatu ketika saya membuka internet, dan saya melihat obat-obatan yang saya pakai itu ternyata menjadi penyebab penyakit sapi gila. Saya lihat otak sapi gila hancur seperti itu. Tiba-tiba saya menjadi sangat takut," ujarnya. Sejak saat itu ia berhenti menggunakan obat-obatan itu, sekaligus berhenti merokok. Persepsinya tiba-tiba berubah, demikian pula kebiasaan-kebiasaannya. Sementara dari 100 orang teman sekolahnya yang terkena narkoba, 70% sudah tewas, dan sisanya terjangkit ketergantungan obat dan mental.

Seorang pemuda yang bobot tubuhnya kelebihan sekitar sepuluh kilogram, pada kasus lain, terlihat ramping sekarang. Rupanya setiap pagi ia sekarang bangun lebih awal. Di rumahnya tersedia alat-alat fitness yang baik. Ia berolah raga satu jam setiap pagi. Ia juga mengubah pola makannya. Tetapi mengapa ia berhasil dan yang lain tidak? "Dua orang staf saya meninggal akibat serangan jantung dalam dua bulan berturut-turut. Kata dokter ia mengalami stroke akibat kolesterol. Pola makan dan olah raga sangat penting. Tetapi kematian itu mengubah pandangan saya", ujarnya.

Pola pikir atau persepsi membentuk dorongan-dorongan dan hasrat *(desire).*

Dan satu hal yang diajarkan oleh The Palo Alto School,

> "If you want to change, you have to change twice. You not only need to change the reality of your situation, you also need to change the perception of this reality".

Seperti orang yang selalu datang terlambat ke kantor, Anda tak bisa mengubahnya hanya dengan memintanya berangkat lebih awal atau memberikan alat transportasi yang memadai (perubahan tipe 1).

> Selama sikapnya atau pandangannya tentang ketepatan waktu tidak berubah (perubahan tipe 2), maka apa pun yang dilakukan ia akan terus datang terlambat.

Ia tidak akan mengubah masa lalu, tetapi ia akan memperbesar ruang di masa depan.

- Paul Boese -

Rasa takut saja tidak cukup untuk membuat seseorang berubah. Sebelum rasa sakit itu melebihi dari rasa takutnya, seseorang biasanya belum mau berubah.

Re-Code Pikiran:
Mengajak Kembali Berpikir

"The central to leadership is the ability
to improve people's thinking."
David Rock

Dalam bukunya yang berjudul *The Inner Game of Tennis*, Timothy Gallwey (1970), mengatakan ia dapat mengajar siapa saja untuk bermain tenis hanya dalam 30 menit. Tigapuluh menit? Yang benar saja? Kita butuh waktu berbulan-bulan, bahkan lebih dari setahun untuk mahir bermain tenis. Bagaimana mungkin 30 menit?

Buku itu tentu menarik perhatian banyak orang. Apalagi Tim mengatakan bahwa ia telah mengembangkan metode baru. Ia lalu ditantang oleh salah satu stasiun televisi yang datang bersama seorang nenek berusia 55-an yang seumur hidupnya tidak pernah memegang raket tenis. Tim menerima tantangan itu sambil tersenyum. Kamera televisi merekam semua dialog. Tim mengajak nenek itu berbicara dan tak lama kemudian mereka sudah berada di tengah-tengah lapangan.

'Keberhasilan atau kegagalan, sesungguhnya lebih disebabkan oleh sikap mental daripada kapasitas mental.'
- Walter Scott -

Banyak pemimpin yang mengeluh anak buahnya tidak bisa bekerja. Benarkah demikian? Jangan-jangan yang Anda miliki sebenarnya orang-orang yang hebat. Hanya saja mereka terbelenggu oleh cara berpikir yang salah dan tradisi yang tidak lagi dapat dipakai.

Si nenek tampak *nervous* memegang raket. Tim mengatakan jangan cemas atau ragu-ragu. Kalau masih ragu jangan memukul bola itu dulu, biarkan saja bola berlalu. Cukup diamati saja. Ia tidak harus memukul bola sampai merasa nyaman dan menyukainya. Setengah lusin bola bertaburan di sekitarnya, ia diamkan. Selama itu Tim hanya mengajaknya berbicara, memberi dorongan dan semangat.

> Pada bola ketujuh tiba-tiba si nenek beraksi, ia memukul bola itu tepat di tengah-tengah raketnya dengan sempurna. Luar biasa, Tim tak henti-hentinya memuji.

Selama sekitar 30 menit si nenek melakukan latihan memukul: *forehand, backhand, serving, volleying,* dan sebagainya. Tim memberi dorongan, mengajaknya berpikir. Ia memberi umpan balik positif *(positive feed back).* Tim memenuhi janjinya, si nenek mampu belajar tenis hanya dalam 30 menit. Tanpa beban, tanpa keinginan berhenti.

> Kejadian di atas mengingatkan saya pada kejadian yang saya lihat sendiri, bagaimana seorang anak mampu bersepeda seketika.

Anak berusia lima tahun itu duduk di atas sepeda yang agak besar, menerima petunjuk dari kakak laki-lakinya yang beru-mur sepuluh tahun. Tak lama kemudian si kakak mendorong sepeda yang ditumpangi adiknya itu melaju ke depan. Hanya dalam hitungan detik saja, si adik sudah melaju di atas sepedanya. Ia mengayuh sambil terta-wa lepas, seakan tak percaya bahwa ia bisa mengayuh sepeda tanpa dibantu orang lain lagi. Beberapa menit yang lalu ia belum bisa bersepeda sama sekali. Padahal kita semua tahu, kita punya rekaman ucapan yang sama: "Main sepeda, jatuh!" Artinya, kalau tak mau baret-baret, lecet, dan jatuh, jangan naik sepeda!

'Kita semua mendambakan kemenangan. Namun berapa banyak orang yang bersedia berlatih?'

- Mark Spitz -

Apa yang menyebabkan anak kecil dan nenek-nenek tadi bisa belajar dengan cepat?

Baik Tim maupun kakak si anak kecil tadi ternyata bukan berfokus pada bo-la dan sepeda, melainkan pada proses berpikir, yaitu proses berpikir orang yang diajak belajar. Anak yang diajak belajar sepeda itu adalah putra saya, Adam dan kakaknya bernama Fin. Mereka berdua ingat betul, kejadian yang cukup men-cengangkan orangtua mereka, suatu pagi di hari Minggu di depan rumah kami pada tahun 2000.

Dibutuhkan kesabaran untuk masuk ke dalam proses berpikir seseorang dan menyempurnakannya.

Tips:

1. Fokus pada proses berpikir, bukan pada "problem on the table."
2. Ajak berpikir sebelum melakukan
3. Musuh terbesar kita adalah cara berpikir kita sendiri yang diwarnai oleh rasa takut dan meragukan kemampuan diri sendiri *(self doubt)*
4. Beri umpan balik positif *(positive feedback)*

Sebagai orangtua, saya hanya terdiam dan tidak sempat menahan Fin agar tidak mendorong sepeda adiknya. Semua proses itu terjadi begitu cepat. Andaikan saya terlihat, mungkin ceritanya akan lain. Mungkin Adam akan lecet-lecet dan kulitnya terkelupas akibat jatuh dari sepeda. Anda menduga saya akan menahan-nya dan meminta agar kita berhati-hati. Jangan melepas begitu saja. Benar! Kita selalu memiliki keragu-raguan *(self doubt)*, ditambah filter dalam otak kita ("sepe-da-jatuh"). Tetapi karena proses itu terjadi begitu cepat, semua yang kita pikirkan itu tidak pernah terjadi.

Keragu-raguan adalah ibarat rem tangan yang lupa kita lepas saat kita mengendarai mobil kita.

Ingatlah satu hal ini: Setiap kali manusia dewasa mencoba sesuatu yang baru, maka ia akan cepat menyerah.

Tetapi, tahukah Anda apa yang sebenarnya terjadi jauh sebelum itu? Perlu saya jelaskan sedikit bahwa sejak kecil kepada anak-anak, kami membiasa-kan mereka berpikir.

> Bahwa otak ada kapasitasnya, kita semua sepakat, bahwa anak-anak dilahirkan dengan kemampuan mem-proses berbeda-beda, kami pun menerimanya. Tetapi penting bagi kami untuk selalu berpikir dan bertindak kritis, membicarakan sesuatu sebelum bertindak. Kami selalu fokus pada proses berpikir, bukan pada tindakan itu sendiri.

Cerita di atas menjadi sangat penting dalam buku ini karena apa yang dilakukan di atas tak lain adalah sebuah proses yang sangat penting dalam *Re-Code*, yaitu *Re-Code* pikiran. Karena apa yang terjadi di lapangan sebenarnya tidaklah begitu penting. Yang lebih penting adalah apa yang sebenarnya bergejolak dalam pikiran manusia. Organisasi sebenarnya sama saja. Organisasi bisa hidup dan bergerak bukan karena organ (tubuhnya), melainkan karena otaknya bekerja sempurna.

Kalau otak itu tidak berfungsi, lambat berpikir, lemah berproses, atau banyak hambatan, maka organnya otomatis tidak bekerja lagi.

Sekali lagi, apa yang terjadi dan dilakukan para pegawai dan pemimpin setiap organisasi tidaklah begitu penting, yang jauh lebih penting sesungguhnya adalah bagaimana mengaktifkan otak organisasi itu sendiri, yang tak lain adalah kumpulan dari cara berpikir setiap orang. Inilah yang akan menentukan organisasi yang mereka tempati menjadi hidup atau tidak, responsif atau pasif, adaptif atau lumpuh.

••• Organisasi yang Lumpuh

Mungkin Anda pernah datang ke sebuah organisasi, apakah itu badan mi-lik pemerintah, swasta, yayasan, universitas atau apa saja yang suasananya "mati". Seperti manusia yang nyaris mati, secara fisik ia tampak pada gejala-gejala yang kasat mata: Tidak ada gairah dan koordinasi, tidak ada respons terhadap stimulus yang diberikan, dingin, pucat, tua, keriput, dan sakit-sakitan. Organisasi ini mungkin masih bergerak, tetapi "otaknya" sesungguhnya sudah lumpuh.

'Andai kata aku tak berani me-ngalahkan rasa takutku, mungkin kalian tidak pernah keluar dari batasan-batasan yang kalian buat sendiri.'
- Colombus -

Organisasi yang otaknya lumpuh sebenarnya tidak mampu memberi manfaat apa-apa lagi. Sayang sekali bila kita masih banyak berharap darinya. Apalagi bila ia masih terus diberi anggaran yang sangat besar atau diberi peran-peran strategis. Apa pun yang ia lakukan pasti hanya menghasilkan kekecewaan.

YANG MENENTUKAN HIDUP ATAU TIDAK, RESPONSIF ATAU PASIF, ADAPTIF ATAU LUMPUHNYA OTAK ORGANISASI ADALAH KUMPULAN CARA BERPIKIR SETIAP ORANG.

Apa yang menyebabkan "otak" sebuah organisasi menjadi lumpuh?

Ada tiga penyebab, yaitu:

1. Faktor atasan yang dominan
2. Faktor bawahan yang "malas" berpikir, dan
3. Faktor lingkungan

Atasan bisa mematikan otak organisasi bila ia memiliki kebiasaan "memberi pengarahan". Seperti seorang guru atau dosen yang datang ke kelas menjelaskan apa saja yang ia ketahui, seorang atasan bisa mematikan aspirasi dan inisiatif bawahannya bila ia cenderung "menyuapi" mereka. Atasan seperti ini bukan fokus pada cara berpikir, melainkan pada "problem on the table".

Sementara itu faktor bawahan terjadi Sebaliknya. Bawahan yang malas berpikir dan terperangkap oleh perilaku-perilaku atasan-atasan mereka di masa-masa lalu, dapat cenderung menjadi pasif. Mereka selalu melempar persoalan ke meja para atasan dan semua yang dilakukan hanya sekadar "melaporkan" apa yang diketahuinya. Mereka tidak mengambil keputusan sama sekali, melainkan selalu "mohon petunjuk" atasan masing-masing. Apabila meja seorang atasan setiap sore dipenuhi oleh surat-surat dari anak-anak buahnya, maka seorang pemimpin harus mulai berhati-hati. Itu adalah lampu kuning peringatan. Periksalah kalimat demi kalimat yang mereka tulis dan tanyakan: Apakah mereka sudah berani mengambil keputusan? Mengapa mereka tidak menggunakan hak dan tanggung jawabnya dalam mengambil keputusan?

Tradisi-tradisi seperti itu sungguh dapat mematikan otak organisasi.

Selain kedua faktor di atas, masih ada satu faktor lagi, yaitu faktor lingkungan. Orang-orang yang berada di luar organisasi, yang cukup pandai dan terbiasa "memakai otaknya" dapat meminjamkan "otak" mereka kepada organisasi itu dengan imbalan fee tertentu.

Organisasi yang malas berpikir akan menjadi semakin malas dan otaknya akan lumpuh, manakala ia meng-"outsource" sebagian besar kerja otaknya. Organisasi yang demikian, cenderung menjadi kurang inovatif, boros, tidak kreatif, lemah koordinasinya, dan lamban bergeraknya.

••• Kembali Berpikir

Organisasi-organisasi yang menghadapi masalah dalam perubahan adalah organisasi-organisasi yang "malas" berpikir. Sebaliknya, organisasi-organisasi yang sukses dan inovatif adalah organisasi yang terus memacu diri dengan tak henti-hentinya belajar, berpikir dan membentuk pengetahuan-pengetahuan baru. Mereka bukan cuma sekadar belajar dari masa lalu, melainkan terus menerus memperbaharui pengetahuan dengan melakukan riset-riset terpadu, menjelajahi

Saatnya introspeksi. Jangan-jangan kita sendirilah yang menjadi sebab mengapa anak-anak buah kita tidak produktif, birokratik, takut, dan tak ber-inisiatif.

'Kebiasaan itu seperti sebuah kabel, kita memintalnya setiap hari, dan akhirnya tak seorangpun bisa memutuskannya.'

- Horace Mann -

Semakin banyak dan semakin sering sebuah organisasi menggunakan jasa konsultan tanpa keinginan membatasi jangka waktunya, akan semakin besar kemungkinannya untuk menjadi lumpuh.

'Bukan karena sulit maka kita menjadi tidak berani, melainkan karena tidak beranilah sesuatu menjadi sulit.'

- Seneca -

dunia baru, melakukan serangkaian eksperimen dan merekrut ahli-ahli baru yang masih segar secara berkala.

Namun demikian, bila dipelajari lebih jauh, tentu ada penyebab yang perlu dideteksi untuk mengetahui mengapa sebuah organisasi menjadi "malas" berpikir. Organisasi yang malas berpikir sebenarnya bukan berarti orang-orangnya benar-benar malas dan "bodoh", melainkan "desain", *leadership* dan kultur organisasinya mengkondisikan organisasi itu menjadi benar-benar malas dalam berpikir dan belajar. Kondisi-kondisi penyebab itu antara lain sebagai berikut:

1. Desain Organisasi Mekanistik

Seperti yang sudah diceritakan dalam bab 7 {*Re-Code* Organisasi), desain organisasi mekanistik cenderung membuat manusia bekerja seperti mesin, yaitu bekerja efisien dengan prosedur yang berulang-ulang, sama, terstandarisasi dan rutin. Dengan demikian manusia tidak perlu lagi berpikir dalam mengerjakan segala sesuatunya karena semua sudah dibuat sedemikian rupa, tinggal mengikutinya. Pekerjaan dijadikan *habit* dan orang bekerja hari ini sama persis seperti kemarin. Kalau pekerjaan fisik dijadikan *habit*, mungkin tidak terlalu masalah, tetapi,

Mekanistik itu bergerak seperti mesin. Kita bunuh akal budi dan kreativitas orang-orang kita demi efisiensi, namun akhirnya mereka terbelenggu dalam rutinitas.

> kalau pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan konsep, cara berpikir, eksplorasi dan sebagainya dijadikan rutin, maka *output-nya*. menjadi suatu keterbelengguan dalam kebodohan. Orang-orang hanya belajar dari kemarin, imajinasinya mati.

Desain yang demikian hanya cocok pada era 1970-an, saat lingkungan ekonomi politik cenderung stabil dan tak banyak menghadapi hal-hal yang baru. Lingkungan yang statik dan bergerak lamban tidak perlu dikejar dengan dinami-ka berpikir seperti sekarang ini.

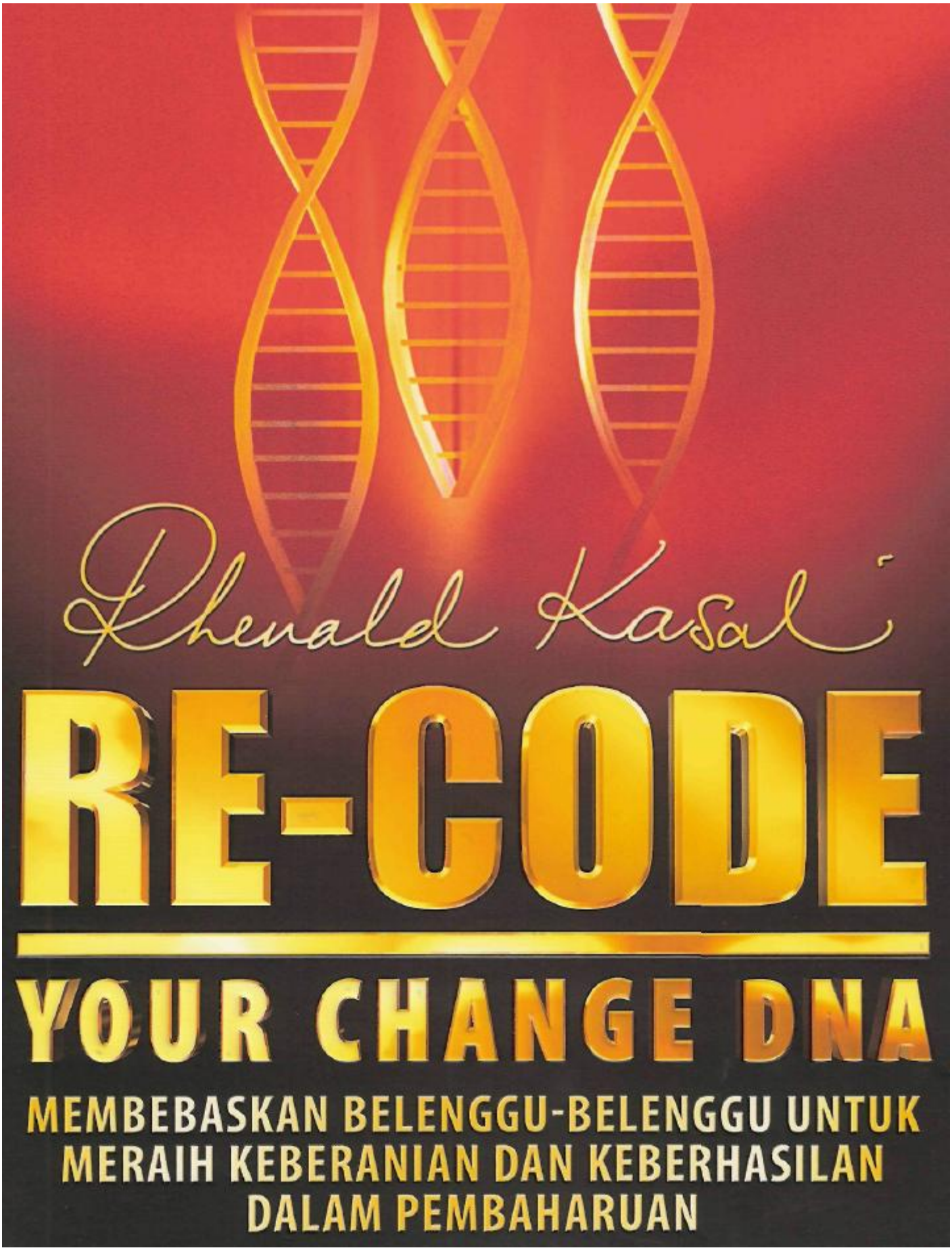
2. *Outsourcing* Pemikiran secara Berlebihan

Salah satu sebab mengapa badan-badan pemerintah dewasa ini kurang responsif adalah karena hampir semua pekerjaan stratejik diserahkan kepada pihak ketiga (konsultan). Secara hipotetis, organisasi yang terlalu banyak melakukan *outsourcing* pemikirannya keluar dapat mematikan proses berpikir kreatif yang ada di dalam.

Outsourcing artinya menyerahkan pekerjaan pada pihak ketiga. Tujuannya agar kita fokus pada kompetensi utama kita dan menyebarkan risiko. Namun, pemikiran sebaiknya jangan di-oufsource, sebisa mungkin kerjakan sendiri dahulu.

Apa pun alasannya, pemakaian jasa konsultan harus dibatasi, dan pemakaiannya harus menimbulkan efek pembelajaran yang interaktif. Proyek-proyek yang menyangkut pemikiran, khususnya konsep, hendaknya tidak sepenuhnya diserahkan kepada pihak ketiga. Konsultan tidak selalu harus dilibatkan secara penuh, mulai dari persiapan hingga laporan akhir. Dalam hal-hal tertentu, di mana keahlian tidak dimiliki sama sekali, konsultan baru dapat dilibatkan. Namun sekali lagi,

> *outsourcing* pemikiran secara berlebihan dapat berakibat kemalasan berpikir.


Rhenald Kasali
RE-CODE
YOUR CHANGE DNA
MEMBEBASKAN BELENGGU-BELENGGU UNTUK
MERAIH KEBERANIAN DAN KEBERHASILAN
DALAM PEMBAHARUAN