

# Manajemen Insan Produktif

Strategi Sukses dalam Belajar, Karir,  
dan Kepemimpinan



**Ketentuan Hukum Pidana Pasal 113 Undang-Undang Republik Indonesia  
Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# Manajemen Insan Produktif

Strategi Sukses dalam Belajar, Karir,  
dan Kepemimpinan

**Robiansyah, S.E., M.Sc.**



# Manajemen Insan Produktif

Strategi Sukses dalam Belajar, Karir,  
dan Kepemimpinan

**Robiansyah, S.E., M.Sc.**

**Copyright © Dandelion Publisher**

Cetakan Pertama: Januari 2021

Editor: Dian Ikha Pramyanti

Tata Letak Sampul dan Isi: Tim Redaksi

Ilustrator: Tim Redaksi

ISBN: 978-623-6939-71-0

vi + 110 halaman: 14 x 20 cm



Diterbitkan Oleh:

**CV. Dandelion Publisher**

**Anggota IKAPI No. 350/JBA/2020**

Taman Kenari Jagorawi

Citeureup, Bogor, Jawa Barat

0812 6111 765

[dandelionpublisher@gmail.com](mailto:dandelionpublisher@gmail.com)

[www.dandelionpublisher.com](http://www.dandelionpublisher.com)

# **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya buku ini bisa selesai dirampungkan. Buku ini merupakan kumpulan tulisan berseri yang rutin saya posting lewat weblog dan facebook pribadi saya.

Tema utama buku ini merupakan gagasan teknis mengenai konsep Manajemen Insan Produktif yang sudah lama saya dalami dan kembangkan lewat berbagai kesempatan. Buku terdiri dari tiga bagian yaitu: Productive Learner, Productive Career, dan Productive Leader.

Berbagai bahan bacaan saya ramu dengan pengalaman lapangan hingga menjadi kumpulan tulisan-tulisan ini. Beberapa kawan dekat menyarankan agar tulisan-tulisan ini dikumpulkan dan diterbitkan menjadi buku tersendiri.

Semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca. Tentu saja sebagai hasil olah kreasi manusia, buku ini banyak kekurangan. Mohon masukan dan sarannya agar saya bisa memperbaiki di kemudian hari.

Terimakasih pada penerbit yang sudah mempublikasikan buku ini. Juga saya ucapkan terima kasih rekan-rekan, terutama sekali pada istri dan anak-anak yang rajin membaca dan membagi tulisan-tulisan saya.

**Samarinda, Januari 2021**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>PART ONE PRODUCTIVE LEARNER</b> .....	1
• TANTANGAN PEMBELAJARAN DI ERA PANDEMI.....	2
• MENUMBUHKAN KEMANDIRIAN BELAJAR.....	6
• SEBERAPA CEPAT KITA BELAJAR? .....	11
• TRADISI MEMILIKI KITAB.....	16
• MENYAKSIKAN MEMBUATMU TERBANGKITKAN.....	20
• KALAU HASILNYA BEGITU TERUS, MUNGKIN ANDA HARUS MENCoba HAL YANG BERBEDA DARI SEBELUMNYA.....	25
• LIMA HAMBATAN MENULIS SKRIPSI DAN CARA MENGATASINYA.....	30
<b>PART TWO PRODUCTIVE CAREER</b> .....	38
• PELUANG DAN TANTANGAN KARIER DI ERA 4.0.....	39
• CARA SUKSES ATAU JALAN SUKSES? .....	44
• MENGENAL DIRI, MENGENAL MISI.....	49
• BERBAIK SANGKA DENGAN MEMILIH TEMPAT LAIN YANG LEBIH TEPAT.....	54
• MENJADI LEBIH PRODUKTIF DENGAN MAINPRO (MANAJEMEN INSAN PRODUKTIF) .....	59
• MENYIAPKAN MODAL KARIER YANG LEBIH BAIK.....	64
• CARA EFEKTIF MENDAPATKAN LEBIH BANYAK WAKTU, MENGUMPULKAN LEBIH BANYAK UANG, DAN MEMPEROLEH KEHIDUPAN YANG LEBIH BERMAKNA .....	70
<b>PART THREE PRODUCTIVE LEADER</b> .....	76
• SEBERAPA DIPERCAYAKAH ANDA?.....	77
• BAGAIMANA MEMBERDAYAKAN SDM ORGANISASI KITA? .....	82
• MEMBANGUN PERSAUDARAAN SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF ....	88
• TIGA PERTANYAAN PIMPINAN YANG DISUKAI OLEH BAWAHAN .....	96
• BEREMPATILAH WAHAI PEMIMPIN, MAKA KAU AKAN DICINTAI BAWAHANMU .....	101
• PERMASALAHAN DALAM IMPLEMENTASI STRATEGI DAN SOLUSINYA ....	105
<b>TENTANG PENULIS</b> .....	110

# **PART ONE**

## ***PRODUCTIVE LEARNER***

# TANTANGAN PEMBELAJARAN DI ERA PANDEMI

Beberapa hari yang lalu saya diundang *sharing* di teman-teman guru SDIT Cordova tentang *Design Thinking for Educator*. Inti dari *design thinking* adalah bagaimana sekolah dan guru menerapkan proses kreatif dalam pembelajaran di kelas, sekolah, dan masyarakat. Tujuannya agar mampu memberikan solusi yang bermakna (*meaningful solution*). Mengapa?

Sebab saat ini kita menghadapi tantangan yang cukup menggelisahkan banyak pihak. Di era pandemi kita dihadapkan pada fakta bahwa sejumlah praktik yang biasa kita lakukan menjadi kurang relevan jika kita terapkan secara penuh. Di sinilah peran *design thinking* untuk membantu pada pendidik mencari solusi inovatif untuk menyelesaikannya.

Setidaknya ada lima tantangan di era pandemi yang menurut saya harus kita pikirkan jalan keluarnya.

**Pertama, kemandirian belajar siswa.** Harus kita akui bahwa masalah terbesar kita dalam dunia pendidikan adalah rendahnya kemandirian belajar. Maksudnya yaitu bahwa peserta didik umumnya sangat tergantung pada faktor eksternal untuk belajar. Mereka sangat tergantung jadwal pertemuan kelas. Jika tidak ada kelas, mereka umumnya tidak belajar. Juga sangat tergantung pada guru, jika guru tidak ada mereka pun tidak belajar.

Saat pandemi, praktis hampir seluruh waktu siswa dihabiskan di rumah. Rumah lebih banyak dikonotasikan bukan tempat belajar. Maka sangat jamak kita rasakan bahwa ketika anak-anak berada di rumah sebagian waktu mereka tidak dihabiskan untuk belajar sebagaimana aktivitas yang biasanya mereka lakukan saat di sekolah.

**Kedua, mengukur kemajuan hasil.** Sekolah adalah sebuah sistem yang baku dan mapan. Semua proses dari awal hingga akhir sudah terpolakan dengan sangat rinci. Namun, ketika “sekolah” digeser ke rumah, tidak semua rumah kita punya sistem yang *ready* untuk menerapkan pola sekolah di rumah kita masing-masing. Sehingga hasil yang diharapkan dari proses pembelajaran tersebut masih kurang bisa diandalkan.

Agak susah bagi guru dan sekolah untuk kemudian menerapkan standar mutu pendidikan dengan kondisi seperti ini. Oleh karena itu, implikasinya adalah kepada kurikulum dan turunannya seperti Rencana Program Pembelajaran (RPP) yang sangat mungkin untuk mengalami revisi dalam implementasinya di lapangan. Mau tidak mau ini bisa jadi berdampak pada tingkat kualitas hasil pembelajaran yang akan menurun.

**Ketiga, adaptasi guru.** Tidak semua guru kita cepat dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan di masa sekarang ini. Kita terbiasa dengan pola klasikal yaitu mengajar dengan jumlah siswa yang relatif banyak, umumnya di atas 30 orang. Ketika belajar dari rumah diterapkan, kita tertatih-tatih beradaptasi karena mengharuskan kita untuk lebih banyak mengawasi siswa orang per orang, rumah per rumah.

Tentu saja lebih banyak waktu dan tenaga yang diperlukan. Termasuk juga tantangan adaptasi guru dalam menggunakan teknologi yang dibutuhkan. Membuat bahan pembelajaran dengan teknologi yang lebih canggih, *men-deliver* materi dengan perangkat teknologi terbaru tentu saja membutuhkan peningkatan *skill* baru bagi guru. Tentu saja ini tidak semudah membalikkan telapak tangan.

**Keempat, keterlibatan orang tua.** Ketika sekolah normal, sebagian besar waktu dihabiskan bersama guru. Namun, ketika belajar dari rumah, lebih banyak waktu dihabiskan bersama orang tua dan anggota keluarga lainnya. Masalah yang muncul adalah tidak semua orang tua siap dalam

mengantisipasi ini. Sebab fakta lapangan menunjukkan bahwa kondisi masyarakat kita dipenuhi kedua orang tua yang bekerja.

Mereka para orang tua pagi hingga sore ada kesibukan di tempat kerja masing-masing. Ketika pulang ke rumah lebih banyak lelahnya dan kemudian butuh istirahat. Agak sulit memantau proses pembelajaran anak-anak mereka, baik saat bekerja maupun ketika pulang ke rumah. Selain itu, ada budaya yang umum terjadi yaitu orang tua kebanyakan menyerahkan proses belajar ke guru dan sekolah. Ketika mereka harus terlibat lebih banyak, mereka banyak yang tidak siap.

**Kelima, dukungan teknologi.** Pembelajaran dari rumah banyak difasilitasi oleh perangkat teknologi seperti laptop, gadget, dan jaringan internet. Sementara tidak semua guru dan orang tua memiliki fasilitas tersebut secara merata. Ini mengharuskan guru dan orang tua menginvestasikan dana yang tidak sedikit untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Alhasil, jika perangkat tersebut tidak dimiliki maka bisa menghambat proses pembelajaran para siswa di rumah. Belum lagi ditambah masalah bahwa saat memegang perangkat teknologi, terutama anak-anak lebih mudah tergoda untuk membuka aplikasi yang lain seperti *games* dan media sosial ketimbang fokus pada sarana pembelajaran *online*-nya.

Mencermati lima tantangan tersebut, membutuhkan kreativitas tersendiri bagi guru dan pihak sekolah untuk mampu berinovasi mencari solusi terbaik. Di sinilah peran *design thinking* diharapkan dapat membantu para pendidik membuat terobosan-terobosan baru yang bisa memenuhi kebutuhan *users* (yaitu, siswa, orang tua, dan guru itu sendiri).

*Design thinking* mengakomodir penggunaan teknologi yang tepat dan memungkinkan sehingga mampu mendorong tercapainya persyaratan sukses (*success requirement*) dalam proses pembelajaran. Untuk itu

dibutuhkan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang mampu memberi nilai tambah lebih baik, penyederhanaan sistem, dan kolaborasi dengan banyak pihak terkait.

# MENUMBUHKAN KEMANDIRIAN BELAJAR

Hari ini saya memulai perdana kegiatan perkuliahan semester ganjil bagi mahasiswa di kampus. Alhamdulillah dalam pertemuan awal ini cukup banyak yang hadir. Sekitar 95% lebih mahasiswa hadir siang ini. Seperti biasa saya menyampaikan kontrak perkuliahan, Rencana Pembelajaran Semester (RPS), dan materi pembuka.

Namun, satu hal yang agak berbeda saya tekankan kepada mahasiswa tadi siang adalah terkait kemandirian belajar. Tampaknya sudah cukup lama dalam nuansa pandemi dan liburan panjang berdampak pada suasana vakum dalam aktivitas perkuliahan.

Banyak di antara mahasiswa yang “sangat menikmati” masa liburan ini. Dalam arti tidak melakukan proses pembelajaran mandiri untuk mengisi waktu liburan. Tidak ada membaca buku untuk menambah wawasan, tidak mengikuti kursus-kursus *online* yang banyak ditawarkan di internet, atau berlatih keterampilan tertentu misalnya bahasa asing atau yang lainnya.

Akhirnya saat harus kembali ke suasana belajar agak kewalahan. Sebab kebanyakan orang sangat tergantung pada sistem belajar formal. Belajar itu harus ada mata pelajarannya atau kuliahnya, kalau tidak masuk kurikulum tidak perlu dipelajari.

Belajar juga banyak dipersepsikan harus di ruang kelas, kalau tidak ada kelasnya maka tidak belajar. Belajar itu kalau ada dosennya masuk, kalau tidak ada dosennya tidak belajar. Ada pula yang memandang belajar itu kalau ada tugas atau ujian, kalau tidak ada banyak orang tidak belajar.

Dengan cara pandang seperti itu maka wajar kita menemukan orang sangat tidak mandiri dalam belajar. Motivasi internalnya rendah dan sangat

membutuhkan stimulus eksternal untuk membangkitkan semangat belajarnya.

Dalam kuliah siang ini saya juga mengingatkan mahasiswa untuk mempersiapkan literatur yang akan saya gunakan selama satu semester ke depan. Maka, sebelum masuk kelas minimal sudah membaca sekilas atau punya gambaran tentang pokok-pokok pembahasan yang akan diajarkan di kelas.

Sehingga saat sesi tanya jawab mahasiswa akan mendapatkan pemahaman yang lebih baik terkait bahan materi yang dipelajari di kelas. Proses ini memang sangat sederhana namun dampaknya akan sangat besar bagi kualitas *output* belajar mahasiswa.

Saya ingat saat kuliah di jenjang magister. Salah seorang dosen kami Prof. Basu Swasta yang mengajar Mata Kuliah Manajemen Pemasaran Lanjutan setiap sebelum memulai kuliah maka beliau selalu bertanya kepada kami siapa yang sudah membaca materi yang akan dibahas hari ini.

Kemudian beliau mempersilakan setiap mahasiswa yang sudah membaca sebelumnya bahan materi bab yang di akan dibahas di kelas untuk menceritakan apa yang mereka pahami dari materi itu. Lalu kami pun berebut mengacungkan tangan untuk menjawab dan menjelaskan.

Sebab setiap mahasiswa yang bisa menceritakan bahan sebelum beliau menyampaikan materi itu biasanya akan diberi “bintang”, yang jika semakin banyak bintangnya maka nilainya semakin tinggi. Alhamdulillah dengan banyak membaca sebelum kuliah kemudian menjelaskan di kelas Prof Basu saya bisa memperoleh nilai A di mata kuliah tersebut.

Dosen lain yang juga mendorong kami belajar mandiri adalah Pak Wakhid Slamet Ciptono yang mengajar Manajemen Operasional Lanjutan. Ciri khasnya beliau selalu menyuruh kami membuat peta konsep materi satu *chapter* ke dalam satu halaman *mindmapping*.

Dalam satu semester misalnya ada 14 *chapter* maka ada empat belas *mindmapping* yang harus kami buat. Ini sangat membantu kami sebagai mahasiswa untuk menyederhanakan bahan kuliah yang lumayan banyak menjadi satu bagan atau gambar yang simpel dan mudah diingat.

Pak Wakhid sangat mengapresiasi tugas kami sebagai mahasiswa. Semakin bagus *mindmapping* yang kami buat biasanya diberi nilai tinggi juga. Jika ada yang keliru beliau minta kami perbaiki dan beliau perbaiki juga nilainya. Alhamdulillah, konsisten mengerjakan ini dulu juga membuat saya mendapat nilai A.

Kebiasaan yang saya sebutkan di atas mendorong mahasiswa untuk lebih mandiri dan kreatif dalam belajar. Bukan semata-mata pasif mendengarkan materi dan mencatat ke dalam buku catatan. Tapi juga melakukan eksplorasi terlebih dahulu lewat pembacaan mandiri dan kemudian mentransformasi materi ke dalam bentuk lain (penjelasan lisan di kelas dan *mindmapping*).

Kembali ke masalah kemandirian. Kita sangat membutuhkan kemandirian apalagi saat pembelajaran daring. Dosen terbatas sekali dalam menyampaikan materi. Sebab untuk bisa *full* 150 menit mengajar harus menggunakan aplikasi *teleconference* berbayar.

Tingkat keefektifan materi terserap dan dipahami mahasiswa juga akan terbatas. Apalagi banyak kasus dosen sekadar membagi *powerpoint* dan tugas lewat WA grup. Tentu saja tidak sama dengan penjelasan yang rinci dan tanya jawab yang memuaskan mahasiswa.

Saya sendiri termasuk yang menyarankan dalam kondisi pandemi dan *online learning* saat ini sebaiknya kita sebagai pendidik lebih bijak untuk bisa menyederhanakan materi. Artinya konten RPS mesti dikurangi bobotnya. Tidak harus semuanya disampaikan. Buat skala prioritas.

Namun pada saat yang sama, kita perlu mengompensasi kekurangan dalam aspek materi menjadi nilai tambah lain dalam hal aspek *soft skill* dan penumbuhkan karakter tradisi ilmiah yang lebih baik. Misalnya membangun motivasi internal mahasiswa, mengajarkan cara belajar yang lebih baik (*learning how to learn*), dan karakter budaya ilmu yang kuat.

Kebanyakan kasus yang saya temukan terutama di bidang ilmu sosial seringkali kelemahan mahasiswa lebih pada aspek *soft skill*-nya yang rendah. Ini berdampak pada menurunnya kualitas hasil pembelajaran yang semata-mata tergantung pada peran dosen di kelas.

Padahal pembelajaran dijenjang perguruan tinggi sangat mengedepankan prinsip *studens centered learning* (pembelajaran berpusat pada mahasiswa). Saya selalu katakan bahwa yang harus banyak belajar itu harusnya adalah mahasiswa, bukan dosennya.

Artinya mahasiswalah yang harus lebih aktif terlibat dalam proses pembelajaran. Jika kondisi ini belum terbangun, maka tugas dosenlah untuk mendorong, mengarahkan, dan membimbing, serta melatih mahasiswa agar lebih mandiri dalam belajar.

Ini penting sebab dalam kondisi pandemi seperti saat ini, kita bukan hanya lelah secara fisik namun juga letih secara psikologis. Maka, memaksakan materi yang terlampau banyak atau tugas yang bertumpuk, apalagi sekadar share bahan kuliah tanpa interaksi yang bermakna hanya akan menambah berat beban pembelajaran di kelas.

Satu hal yang menurut saya juga perlu ditanamkan kepada mahasiswa adalah perbaikan dalam hal sikap mental pembelajar sejati (*real learner*). Bahwa belajar bukan semata-mata mencari nilai. Namun, lebih dari itu, yaitu orientasi pada karakter menghargai ilmu pengetahuan.

Maksudnya adalah mereka menempatkan perolehan ilmu dalam rangka untuk peningkatan kompetensi di atas perolehan nilai semata.

Orientasinya lebih kepada pencarian hakikat kebenaran lewat pengetahuan untuk dilaksanakan. Bukan sekadar “gelar palsu” tanpa isi yang yang bermutu.

Jika setiap kita memberikan porsi yang lebih banyak pada aspek motivasi internal, penumbuhan softskill, dan budaya ilmu yang baik maka saya yakin banyak masalah kualitas pembelajaran kita saat ini bisa diselesaikan satu persatu.

Tentu saja, ini perlu proses. Ini butuh sikap proaktif dari dosen dan mahasiswa untuk berani memulai dan berlatih secara konsisten. Ketekunan untuk menjalani proses biasanya akan berdampak lebih baik pada hasil akhir ketimbang sekadar menyalahkan situasi yang tidak menentu saat ini.

# SEBERAPA CEPAT KITA BELAJAR?

Saya pernah trauma dengan satu pelajaran. Akuntansi. Mengapa? Ada dua alasan. Pertama, karena saya (maaf) kurang suka dengan gurunya waktu SMA. Ada beberapa aspek personal dalam pengajarannya yang tidak tepat sehingga membuat saya sulit menerima materi pelajarannya.

Kedua, saat kuliah semester 1 mengambil mata kuliah Pengantar Akuntansi saya tidak lulus. Meskipun banyak teman-teman saya juga tidak lulus waktu itu, tetap saja peristiwa itu melengkapi trauma saya terhadap mata kuliah Akuntansi. Sepertinya saya tidak cocok dengan bidang itu.

Namun tadi malam, saat saya kembali belajar tentang akuntansi tampaknya pelajaran ini tidaklah "*semenakutkan*" seperti dulu lagi. Saya mengikuti pelatihan sertifikasi pendamping kewirausahaan yang salah satu modulnya adalah membuat laporan keuangan. Tapi menggunakan *platform* aplikasi *online*.

Rasanya lebih mudah dan menyenangkan. Belajar dengan menggunakan teknologi membuat sesuatu yang rumit jadi lebih sederhana. Juga membuat sesuatu yang sulit jadi lebih mudah dipahami. Selain itu, menyelesaikan masalah jadi lebih cepat, waktunya lebih sedikit untuk mengerjakannya.

Dari sini saya punya kesimpulan bahwa teknologi mempercepat proses pembelajaran. Saya kira semua sepakat tentang hal ini. Namun, satu hal yang merisaukan saya dan mungkin banyak orang hari ini. **Seberapa cepatkah kita beradaptasi dengan teknologi dan menggunakannya sebagai proses inovasi?**

Mengapa demikian? Bagi saya pembelajaran adalah proses yang kita butuhkan untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang lebih baik lagi. Kita belajar akuntansi pakai aplikasi misalnya adalah salah satunya untuk

mahir membuat laporan keuangan dengan cara yang lebih mudah dan cepat.

Pendekatan seperti ini kita butuhkan agar mampu mengatasi tantangan zaman kita yaitu persaingan. Asumsinya adalah bahwa yang unggul itulah yang akan memenangkan persaingan. Organisasi yang unggul mampu mengerjakan sesuatu lebih baik dibandingkan pesaingnya. Itulah kunci inovasi.

Faktanya tidak semua orang atau organisasi yang *aware* dan responsif terhadap teknologi yang terus berkembang. Kelalaian akan hal ini dapat membuat seseorang atau organisasi lambat berkembang, susah mengejar ketertinggalan, dan mampu menghasilkan inovasi yang lebih bermanfaat.

Ada yang menarik saat pelatihan tadi malam, beberapa rekan kami mengalami kesulitan beradaptasi dengan teknologi yang dipakai dalam pembelajaran. Dampaknya mereka agak lambat dalam menyerap dan mengaplikasikan teknologi untuk menyelesaikan masalah laporan keuangan.

Terlepas dari beberapa faktor teknis, ini menguatkan apa yang pernah disampaikan oleh David Epstein dalam buku *best seller*-nya "*Range*" yang mengungkap fakta bahwa semakin modern peradaban manusia maka kecepatan menghasilkan pengetahuan akan semakin cepat dari waktu ke waktu.

Dalam buku tersebut, Epstein mengutip temuan James Flynn tahun 80-an yang menjelaskan telah terjadi kenaikan kecerdasan yang diukur dengan peningkatan skor IQ sebesar 3 poin setiap sepuluh tahun sepanjang abad kedua puluh. Temuan ini telah dikonfirmasi di lebih 30 puluh negara di dunia.

Salah satu penyebabnya kata Epstein adalah orang-orang modern semakin kuat dalam pemikiran abstrak mereka ketimbang mengacu pada pengalaman dunia nyatanya. Artinya, mereka memiliki kemampuan

menerapkan pengetahuan pada satu bidang untuk dimodifikasi pada bidang lain.

Menurut saya itulah yang sedang diperankan oleh teknologi. Teknologi mampu menjadikan penguasaan pada satu bidang untuk digeneralisasikan pada bidang yang lain. Orang bisa menguasai proses akuntansi hanya dengan beberapa jam singkat lewat penggunaan teknologi aplikasi berbasis *platform* daring.

Dulu saya perlu mengambil beberapa semester untuk mengerti itu semua. Saat ini semua orang dari berbagai latar belakang (tidak harus sekolah bisnis) bisa menguasainya tanpa harus mengambil sekian SKS mata kuliah dan mengerjakan banyak latihan yang dikerjakan secara manual di kertas.

Ini salah satu tantangan *real* pendidikan kita hari ini. Kecepatan belajar di era modern. Banyak pendidik baik guru dan dosen yang mesti berbenah dan bergegas meng-*upgrade* diri pada aspek ini. Tidak mudah memang, tapi perlu adaptasi yang lebih cepat. Kalau tidak, kita akan tertinggal.

Mari lihat fakta ini dengan bijak, banyak orang saat ini tidak hanya mengandalkan guru dan dosen di ruang kelas untuk memperoleh dan menguasai berbagai pengetahuan. Generasi saat ini lebih *enjoy* dan lebih cepat belajar dengan mendengar tutorial di YouTube dan media sosial lainnya.

Teknologi juga mempercepat proses inovasi. Semua sepakat akan hal ini. Namun, berapa banyak dari kita sebagai pendidik yang mengoptimalkan teknologi untuk membuat kita baik sebagai individu ataupun organisasi menjadi lebih inovatif dari sebelumnya. Rasanya kita juga perlu evaluasi diri yang dalam.

Seperti yang pernah saya tulis di artikel lain, mengapa banyak terobosan penting justru lahir bukan dari orang yang dikenal menguasai bidang tersebut. Mengapa teknologi transportasi online bukan lahir dari perusahaan telekomunikasi seperti Telkom atau Indosat? Namun, lahir dari perusahaan digital teknologi.

Perusahaan berbasis teknologi digital mampu mengembangkan pengetahuan yang dikuasainya pada satu bidang yaitu internet kemudian menggabungkannya dengan pengetahuan di bidang lain seperti ekonomi, *statistic big data*, psikologi, dan sosiologi. Kata kuncinya adalah kombinasi kreatif.

Inovasi lahir salah satunya adalah lewat kemampuan menggabungkan berbagai sudut pandang atau bidang pengetahuan untuk menghasilkan solusi yang lebih baik. Memaksakan satu pendekatan spesialisasi sempit di satu bidang ilmu akan sulit mendorong temuan-temuan baru yang inovatif.

Ini juga yang mendorong David Epstein lebih menyarankan agar setiap orang mengembangkan kemampuannya dengan mempelajari beberapa bidang pengetahuan berbeda. Tidak hanya mengandalkan pengetahuan dalam satu bidang saja. Bukan berarti ini meniadakan peran spesialisasi.

Namun, keragaman bidang ini dibutuhkan saat kita berada dalam lingkungan yang culas, yaitu ketika teknologi mampu menduplikasi berbagai pengetahuan dan keterampilan dalam waktu yang lebih cepat dan akurat. Ketika kita tidak responsif dengan fenomena ini, maka kondisi kita menjadi tidak relevan.

Sebagaimana perusahaan transportasi konvensional yang saat ini menjadi tidak relevan dengan keberadaan perusahaan digital seperti Gojek dan Grab. Mungkin juga seperti para guru dan dosen yang menjadi kurang relevan dengan start up seperti platform belajar online yang makin marak saat ini.

Bagaimana dengan organisasi pendidikan? Tantangan ini juga sama dirasakan. Sebelum era pandemi, banyak pengelola perguruan tinggi merasa nyaman dengan kerja secara manual (*paper based*). Mereka merasa *enjoy* melayani mahasiswa secara tatap muka baik mengajar, membimbing ataupun menguji.

Namun kini tuntutan perubahan situasi di era COVID memaksa semua pihak untuk segera berubah. Semua serba *online* dan *paperless*. Tidak banyak lagi yang dilakukan secara tradisional. Pertanyaannya sudahkah kita memberi porsi teknologi yang lebih banyak untuk membantu proses pendidikan kita?

Itu jugalah yang masih terganggang di kepala saya tentang kritikan asesor BAN PT saat proses asesmen prodi kami bulan September yang lalu. Mereka mempertanyakan bagaimana *roadmap* IT (*Information Technology*) kampus terutama kesiapan menyongsong Kalimantan Timur sebagai ibu kota Negara (IKN).

Perlu kita ingat, sebagian besar masalah kita bukan semata-mata faktor manusia. Tapi karena *problem* administrasi kita yang masih berkuat dengan cara-cara tradisional. Ada banyak hambatan di sini yang terjadi. Dan teknologi sebenarnya bisa menjawab sebagian besar masalah tersebut.

Sebagaimana saya singgung di atas, ini semua terkait seberapa cepat kita belajar. Maknanya seberapa baik kita mampu beradaptasi menggunakan teknologi untuk membuat proses pembelajaran kita menjadi lebih baik lagi. Semoga itu tidak butuh waktu yang terlalu lama, khawatir tertinggal kita.

# TRADISI MEMILIKI KITAB

“Untuk memperlancar proses belajar mengajar, masing-masing dari guru dan murid hendaknya memiliki buku-buku pelajaran sendiri-sendiri. Baik dengan cara membelinya atau meminjamnya” (Imam Nawawi dalam Kitab Adabul ‘Alim wa Muta’allim).

Membaca kutipan dari Imam Nawawi di atas saya merenung dalam, mengapa kualitas pembelajaran generasi kita saat ini agak susah di *upgrade*. Salah satu penyebabnya kita punya masalah dalam tingkat interaksi dengan kitab (buku). Maksudnya yaitu dalam hal membaca, mengkaji, mengutip, dan seterusnya.

Pertanyaan kuncinya adalah: bagaimana kita bisa maksimal menyerap pengetahuan dalam proses pembelajaran sementara bukunya saja kita tidak punya? Apa yang mau kita baca, kita kaji, dan kita analisa, kalau buku referensinya tidak ada di tangan kita?

Saya kadang suka geli sendiri, beberapa kali saya diundang oleh lembaga mahasiswa di kampus dalam sebuah acara bedah buku. Saya tanya ke panitia, pesertanya pegang bukunya enggak? Jawab mereka: “Enggak, Pak. Atau gini saja, pernah baca buku tersebut enggak?” Enggak juga. Lha, apa yang mau dibedah kalau kita tidak pegang bukunya masing-masing dan bahkan tidak pernah baca buku tersebut.

Saya memaklumi bahwa investasi pada buku memang bukan prioritas utama bagi kebanyakan orang. Karena itu saya seringkali sebelum mengajar di kelas, saya mencarikan mahasiswa referensi gratis misalnya buku literatur dalam bentuk *e-book* pdf yang banyak tersedia di internet.

Namun kembali saya kecewa sebab akhirnya mereka pun tidak membacanya pula, sebab kebanyakan berbahasa Inggris. Saya bilang, “*yah kalau itu saya enggak bisa ngapa-ngapain lagi*”. Sudah belajar bahasa

Inggris dari SD sampai kuliah di perguruan tinggi, tapi masih enggak bisa baca referensi bahasa asing itu masalah lain.

Saya punya pandangan lain tentang permasalahan ini. Bisa jadi masalahnya mungkin bukan pada aspek ketersediaan anggaran keuangan untuk membeli buku, namun lebih pada tingkat seberapa kita merasa butuh dan perlu untuk mencari dan menambah pengetahuan lewat buku yang kita miliki. Ini masalah kebiasaan soalnya.

Sebab banyak juga ditemukan mereka yang memiliki kecukupan bahkan kelebihan finansial, namun tidak juga terdorong untuk memiliki dan membaca referensi saat proses belajar di kelas. Bahkan saya pernah menemukan ada yang ekstrim mengatakan: "*saya enggak mau beli bukunya karena khawatir tidak terbaca*". Berat deh kalau sudah kayak begini.

Faktor lainnya juga adalah: banyak pertemuan kita dalam proses pembelajaran baik kajian ilmiah yang sifatnya umum maupun majelis keislaman ternyata tidak menjadikan buku referensi sebagai sesuatu yang "wajib" tersedia dimiliki setiap peserta dan dijadikan pembahasan utama dalam pertemuan tersebut.

Selain itu, ada juga faktor budaya yang kurang produktif dalam kajian ataupun majelis yang kita hadiri yaitu budaya asal "*jiping*" (ngaji kuping). Maksudnya peserta hadir dalam sebuah pertemuan sekadar menjadi pendengar setia, menikmati ceramah pembicara lalu pulang. Itu saja. Sebenarnya, *udah* mau ngaji sih bagus. Tapi ini harus di *upgrade* menurut saya.

Saya ingin memberi sebuah ilustrasi perbandingan dengan apa yang dilakukan oleh ibu saya sendiri. Ibu saya tidak pernah lulus SD. Beliau dulunya pernah sekolah hanya sampai kelas 3 Sekolah Rakyat (SR). Namun, satu hal yang membangggakan saya adalah ibu saya sering menghadiri

majelis taklim khususnya mengaji di sebuah majelis dekat rumah yang diisi oleh Pak RT yang kebetulan pernah *nyantri* sebelumnya.

Hal yang menarik bagi saya, *ngajinya itu pake* kitab lho. Saya perhatikan kalau silaturahmi ke rumah ibu saya, beliau punya kitab berbahasa Arab Melayu: Bidayatul Hidayah karya Imam Ghazali, kitab Bustanul Arifin karya Imam Nawawi, dan masih ada lagi kitab lainnya. Kata ibu saya, kitab berbahasa arab melayu itu dibahas setiap pengajian. Pak RT sebagai ustadznya membacakan konten buku itu lalu membahas satu per satu sampai tuntas.

Menurut saya itulah tradisi yang benar dalam ilmu keislaman yang dicontohkan oleh generasi terbaik sebelum kita. Biasanya dalam majelis mereka membaca dan mengaji kitab tertentu untuk dihabiskan dan dipahami makna-maknanya sehingga pemahaman keislaman yang terbentuk menjadi valid dan kuat karena berdasar referensi yang bisa dipertanggungjawabkan.

Agak mengherankan bagi saya jika hari ini ada mahasiswa apalagi aktivis dakwah misalnya yang katanya rajin ngaji tapi enggak pernah buka kitab. Bertahun-tahun belajar Islam tapi kitabnya enggak *khatam-khatam*. Bagaimana mau *khatam*, kitabnya aja enggak ada? Terus ngajinya kira-kira *ngapain* ya? Kata salah seorang dari mereka ada yang menimpali: kita *sharing-sharing aja koq ngajinya. Wadau ....*

Kalau yang ngomong kalangan awam, bukan kelompok terdidik enggak masalah sih. Tapi kalau yang ngomong mahasiswa apalagi aktivis dakwah *waduh* bisa *berabe* menurut saya. Ketika saya kuliah S2 di Jogjakarta beberapa tahun yang lalu, saya bertemu dengan salah satu aktivis masjid kampus yang kalau melihat jabatan organisasinya kayaknya sudah senior di dalam dunia dakwah kampus.

Namun, lagi-lagi saya terbungong-bungong melihat jawabannya ketika saya bertanya tentang wawasan keislaman yang bersangkutan. *"Ente pernah baca kitab ini enggak?"* Jawabnya, "Tidak." "Kalau kitab ini?" "Enggak juga."" Yang ini?" "Sama juga." Padahal kitab yang saya tanyakan itu merupakan referensi dasar bagi seorang muslim. Pikir saya waktu itu, kalau Jogjakarta kota pelajar aja begini, gimana yang lain.

Akhirnya benar, dari sini saya kemudian menemukan kasus yang mirip-mirip di tempat lain. Artinya ini merupakan suatu fenomena umum. Sebagian besar kita tidak memiliki tradisi ilmiah yang cukup baik. Khususnya terkait interaksi dengan kitab. Kita tidak terbiasa melandaskan pemikiran kita pada referensi yang baku dan sumber informasi keilmuan yang terpercaya.

Kembali ke kutipan di awal tulisan ini. Menurut Imam Nawawi rahimahullah, penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran agar kita memiliki kitab. Tidak mesti beli, pinjam boleh. Tentu saja bukan sekadar punya namun tidak dibaca atau tidak dibahas sama sekali. Harapannya punya kitab, dibaca, dan dikaji sampai tuntas dan diamalkan dalam hidup keseharian. Itu baru mantap namanya.

# MENYAKSIKAN MEMBUATMU TERBANGKITKAN

Sudah dua pekan ini saya menggelar kelas *online* gratis tentang pengembangan diri. Pesertanya sebagian besar mahasiswa yang saya ajar di kampus. Salah seorang peserta ada yang bertanya kepada saya bagaimana caranya menemukan motivasi. Ini pertanyaan yang umum dirasakan setiap orang, termasuk mahasiswa.

Motivasi itu sifatnya naik turun. Kadang kita semangat setelah menerima sebuah materi, kadang pula tidak ada dorongan sama sekali. Itulah sebabnya, pada saat-saat tertentu kita mengalami lonjakan semangat yang luar biasa. Namun, ada pula saat-saat di mana kita tidak ada gairah dan semangat sama sekali untuk melakukan sesuatu.

Secara teori, motivasi itu memiliki tiga komponen. Pertama adanya arah (*direction*), kedua tingkat keseringan (*intensity*), dan terakhir seberapa lama bertahan (*persistence*). Seseorang dikatakan termotivasi ketika kita merasakan dorongan melakukan ke arah tertentu, sering melakukannya, dan bertahan dalam waktu relatif lebih lama.

Pertanyaannya kemudian bagaimana menemukan arah apa mau kita kerjakan dengan intensitas tinggi dan bertahan lama. Saya suka menjelaskan ini dengan ilustrasi yang disampaikan oleh Daniel Coyle dalam bukunya *The Little Book of Talent*. Beliau menyebutnya dengan istilah “penyulutan”.

Maksudnya adalah motivasi untuk sukses itu diawali dengan satu kondisi tersulut seperti ketika seseorang sedang hendak menyalakan api. Kita butuh percikan api yang dimulai dengan menyentuh, menggesek, ataupun sejenisnya. Seperti batang korek yang bergesekan dengan kertas belerang.

Barangkali cerita singkat berikut akan memudahkan kita untuk memahami teori ini. Pada tahun 1997, tidak ada seorang pun wanita Korea Selatan yang mengikuti turnamen di asosiasi pegolf wanita profesional. Namun, kata Coyle, sekarang jumlahnya lebih dari empat puluhan. Apa yang terjadi?

Seorang wanita Korea Selatan bisa meraih sukses dan memenangkan dua turnamen penting pada tahun 1998. Namanya Se Ri Pak. Bahkan di tahun itu juga dia meraih penghargaan dari Associated Press sebagai Female Athlete of the Year. Tahun 2007 dia masuk World Golf Hall of Fame.

Terakhir di tahun 2020 ia mendapat penghargaan Bob Jones Award dari Asosiasi Golf Amerika Serikat. Sebuah penghargaan tertinggi yang diberikan kepada pribadi yang memiliki dedikasi luar biasa untuk olahraga golf dalam hal *fairness, ethics, respect, dan sense of fellowship with competitors*.

Dari sinilah kemudian para wanita Korea Selatan merasa “tersulut” oleh visi baru tentang diri mereka di masa depan. Saat itulah sebagaimana dikatakan oleh Christina Kim salah seorang pegolf Korea Selatan yang mengikuti jejak Se Ri Pak, “**Kalau dia bisa, kenapa saya tidak?**”.

Berdasarkan cerita singkat di atas, saya selalu menjawab pertanyaan motivasi dengan satu kunci sederhana. Carilah dan saksikanlah sesering mungkin orang-orang yang membuat kita terinspirasi untuk melakukan apa yang mereka lakukan. Itu saja, mudah sekali.

Orang-orang yang menginspirasi itu tersebar di banyak tempat. Jika mereka ada di sekitar kita. Datangi dan lihat apa yang mereka kerjakan. Perhatikan dengan seksama apa yang mereka lakukan dengan berbeda dibandingkan orang lain yang membuat mereka sampai pada kesuksesan yang besar.

Jika mereka sudah tiada, bacalah kisah hidup mereka. Sudah banyak tulisan baik buku biografi maupun artikel yang mengulas perjuangan mereka meraih sukses. Ambil sebanyak mungkin pelajaran hidup berharga yang mereka wariskan untuk kita teladani dan aplikasikan dalam hidup.

Di era informasi yang serba canggih saat ini, sudah banyak video singkat yang menceritakan kisah sukses orang-orang yang menginspirasi. Tontonlah video itu sesering mungkin. Saya yakin kita akan merasakan sensasi yang unik dalam diri kita. Suatu dorongan yang semakin kuat untuk menirunya.

Semakin lama kita berinteraksi dengan orang-orang yang menginspirasi, maka motivasi untuk bertindak akan selalu terjaga dan bahkan meningkat dari waktu ke waktu. Maka, jika jika suatu saat kita mengalami penurunan, segeralah meningkatkan interaksi kembali dengan sumber inspirasi.

Sebaliknya, saya perlu mengingatkan. Kurangilah dan kalau bisa hindarilah menyaksikan sosok-sosok yang bisa menurunkan motivasi kita. Orang-orang yang suka mengambil jalan pintas untuk sukses, curang dalam mengejar impian, mudah patah semangat, banyak mengeluh, dan lain sebagainya.

Mengapa? Sebab mereka seringkali menebar racun baik sengaja ataupun tidak. Membuat kita terjangkiti "virus" yang membuat imunitas daya tahan motivasi kita menurun bahkan hilang entah ke mana. Sulit untuk membangkitkannya kembali. Kita menjadi kehilangan semangat untuk berbuat lebih baik.

Beberapa media cenderung mengeksploitasi hal ini. Simaklah tontonan kita setiap hari: maraknya berita kriminal, sinetron yang tidak mendidik, iklan norak yang membius akal, ataupun *hoax posting* yang tidak jelas

*juntrungan*-nya. Semua sangat berpotensi men-downgrade motivasi kita untuk sukses.

Menyaksikan yang benar dan positif membuat motivasi kita terbangkitkan. Itulah yang disarankan oleh James Clear dalam bukunya *Atomic Habits*, bahwa untuk mengubah kebiasaan sukses maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menjadikannya terlihat.

Terlihat mengandung makna baik secara waktu maupun tempat. Harus ada waktu di mana kita menyaksikan dan ada tempat di mana kita melihat. Yaitu menyaksikan petunjuk-petunjuk yang mengarahkan perilaku kita ke arah yang positif. Inilah yang akan membangun kebiasaan sukses kita yang baru.

Sebaliknya, menyaksikan yang salah dan negatif bisa menurunkan semangat kita untuk meraih sukses lebih baik lagi ke depannya. Jadi tergantung apa yang paling sering kita lihat, kita tonton, kita baca, dan kita dengar setiap harinya.

Saran James Clear, pastikan untuk menjadikan “sulit terlihat” petunjuk dari kebiasaan-kebiasaan ingin kita ubah agar tidak mendorong kita kembali ke kebiasaan buruk yang lama. Termasuk dalam hal ini adalah lingkungan lama yang banyak menampilkan dorongan ke arah kebiasaan buruk tersebut.

Saya banyak mendengar kisah nyata dari beberapa orang kawan yang menemukan motivasinya setelah “keluar” dari satu kumpulan orang-orang yang negatif. Meskipun penuh perjuangan dan pengorbanan yang besar, namun usaha tersebut berbuah hasil. Mereka menemukan sumbu motivasi baru.

Mereka mendapatkan inspirasi baru setelah bergabung dengan komunitas baru yang lebih positif dan mendukung mereka pada kesuksesan masa depannya. Betul, orang-orang yang positif itu

menyebarkan aura yang positif juga. Lebih banyak gagasan positif yang mereka dapatkan di situ.

Itulah yang mendorong saya membuat **MainPro Learning Community**. Sebuah wadah kolaborasi gagasan dan tindakan untuk mengembangkan potensi SDM menuju peningkatan produktivitas agar memberi kemanfaatan yang berkelanjutan. Terbuka buat siapa saja dan pastinya gratis.

Selain itu, wadah ini rencananya akan dibuat menjadi sarana pembelajaran yang dilengkapi dengan silabus kurikulum yang sistematis. Tujuannya agar memudahkan seseorang meniti jalan pengembangan diri yang lebih terarah dan berkelanjutan.

Saya yakin jika kita *intens join* dalam komunitas yang positif, selalu mendapat informasi yang positif, melakukan hal yang positif, maka motivasi untuk sukses kita akan selalu terjaga. Setidaknya kalau kita lagi *down*, kita punya tempat yang tepat untuk berbenah di situ.

Kita berharap wadah pembelajaran semacam ini bisa berkembang banyak di berbagai tempat dan tingkatan usia. Lingkungan tempat proses pembelajaran untuk pengembangan diri sejatinya memang mesti tersedia banyak tempat dan bisa diakses oleh siapa pun.

## **KALAU HASILNYA BEGITU TERUS, MUNGKIN ANDA HARUS MENCoba HAL YANG BERBEDA DARI SEBELUMNYA**

*"Insanity is doing the same thing over and over again, while expecting different result" (Albert Einstein)*

Dalam sebuah *workshop* tentang *desain thinking*, seorang fasilitator bertanya kepada kami, "Mengapa yang menghasilkan platform Gojek bukan orang Telkom atau Indosat?" Atau lebih umum boleh kita tanyakan mengapa yang menciptakan terobosan baru dalam satu bidang industri terkadang bukanlah orang yang menekuni lama atau ahlinya di bidang itu?

Ada beberapa penjelasan mengenai hal tersebut. Pertama, adanya kelengahan terhadap kondisi perubahan yang sedang terjadi. Organisasi yang telah berdiri lama cenderung merasa nyaman dengan kondisi saat ini tanpa memperhatikan bahwa ada banyak perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis mereka. Pada saat yang sama, mereka cenderung mengulang-ulang pola yang sudah mapan saja.

Kedua, hanya mengandalkan satu sudut pandang. Alph Bingham pendiri InnoCentive mengatakan bahwa perusahaan yang sudah berdiri kukuh cenderung menghadapi masalah dengan apa yang disebut sebagai pencarian lokal, artinya menggunakan para spesialis dari satu bidang saja dan mencoba jalan keluar yang sebelumnya sudah berhasil. Mereka tidak berusaha untuk melihat dari beragam perspektif.

Ketiga, tidak sensitif dengan tuntutan pelanggan. Saat ini dan ke depan, pelanggan semakin mempertimbangkan kenaikan ekspektasi terhadap perusahaan. Mereka cenderung menuntut adanya nilai tambah terhadap produk dan layanan yang dapat memuaskan bukan hanya

kebutuhan namun juga hasrat keinginan terdalam mereka. Perusahaan yang abai terhadap fenomena ini akan sulit menyesuaikan diri.

Dalam situasi pandemi seperti saat ini, setiap organisasi dituntut melakukan *repositioning* terhadap perubahan yang terjadi. Banyak aspek dalam kehidupan kita yang telah mengalami perubahan yang berimplikasi pada keharusan setiap organisasi melakukan penyesuaian dan perubahan yang lebih signifikan agar mampu terus bertahan dan bisa bersaing dalam kondisi yang sulit diprediksi seperti saat ini.

Kesalahan yang umum terjadi pada setiap orang terutama pemimpin adalah mengulang-ulang sesuatu yang jelas-jelas terbukti tidak mendatangkan hasil yang memuaskan. Saya jadi teringat nasihat Profesor Augusty Ferdinand dalam sebuah seminar nasional. Beliau mengingatkan hal yang serupa, "Jangan mengunci diri kita pada sesuatu yang tidak berguna".

Ini juga yang diingatkan oleh Albert Einstein tentang kegilaan (*insanity*). Katanya yang disebut gila itu adalah terus mengulang-ulang cara yang sama sambil berharap hasil yang berbeda (*doing the same thing over and over again while expecting different result*). Ada baiknya kita renungkan baik-baik ungkapan di atas. Kita perlu mempertimbangkan ulang apa-apa saja yang biasa kita kerjakan.

Tantangan perubahan dari era informasi menuju era konseptual tengah kita saksikan saat ini. Ini mengharuskan kita untuk siap dengan segala konsekuensinya. Daniel Pink dalam bukunya *A Whole New Mind* memberikan gambaran tentang kebutuhan kita terhadap optimalisasi 6 keterampilan otak kanan yang bisa mendorong kita lebih kreatif dalam merespon perubahan yang sedang terjadi kini dan nanti.

**Satu, berpikir desain.** Tidak cukup sekadar mampu menghasilkan sebuah produk, jasa, atau gaya hidup yang fungsional. Sekarang kita perlu

menciptakan sesuatu yang indah, unik, atau menggugah emosi yang sama penting nilainya secara ekonomi dan sama bermanfaatnya secara personal. Ini sulit terwujud jika kita selalu terkungkung dengan pola pikir lama: linier, berurutan, dan sempit.

Desain adalah kemampuan konsep tinggi yang sulit di-outsource-kan dan diotomatisasi. Kemampuan desain akan menjadi semacam keunggulan kompetitif bagi sebuah organisasi. Era visual yang diprediksikan oleh John Naisbitt membutuhkan pemikiran desain yang kuat. Berpikir untuk menciptakan visualisasi produk dan layanan yang bernilai estetika tinggi itulah yang akan unggul ke depan.

**Dua, bercerita.** Saat hidup kita penuh dengan data dan informasi, tidaklah cukup untuk menyusun argumen yang efektif. Kita membutuhkan kemampuan menyusun narasi yang memikat sebagai bentuk persuasi dalam pola komunikasi yang efektif. Bukan sekadar menyajikan angka-angka kuantitatif. Namun, juga menarasikan cerita yang mampu mendorong tindakan positif.

Tidak heran jika saat ini pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan *story telling* untuk menjabarkan visi dan misi perusahaan ke dalam cerita yang memotivasi bawahan untuk bertindak. Setiap kita ingin menjadi bagian dari cerita yang menginspirasi dalam organisasinya. Mereka ingin memberikan semacam *legacy of life* yang lebih baik untuk penerus mereka di kemudian hari.

**Tiga, memadukan dalam simfoni.** Seperti dirigen dalam simfoni musik. Dia mampu untuk melihat gambaran besar dan bisa menggabungkan kepingan-kepingan terpisah, melampaui segala batasan, hingga menjadi satu keseluruhan baru yang menawan. Inovasi muncul saat kita mampu mengombinasikan banyak aspek ke dalam satu bentuk yang baru dan bernilai lebih baik dari sebelumnya.

Tidak cukup sekadar mampu menganalisis, dalam arti menguraikan dan menjelaskan secara rinci satu hal. Namun, kita perlu melakukan sintesis. Menggabungkan-gabungkan banyak hal yang berbeda tapi punya nilai guna yang berlipat ganda. Kecenderungan linieritas dalam pendidikan tanpa mau belajar lebih terbuka menerima dan mengembangkan di luar spesialisasinya cenderung menghambat proses inovasi.

**Empat, berempati.** Perbedaan bagi mereka yang maju adalah kemampuan untuk memahami apa yang membuat orang-orang menjadi terhubung satu sama lain, untuk membuat relasi, dan peduli dengan orang lain. Sering dikatakan bahwa semakin kita peduli dengan apa yang dirasakan oleh pelanggan, semakin kita menemukan kebutuhan dan keinginan terdalam mereka.

Hal ini akan mendorong kita untuk mencari solusi dalam bentuk produk dan layanan yang terbaik untuk memenuhinya. Kegagalan banyak organisasi dan para pemimpin adalah mereka tidak peka untuk mendengar aspirasi dan suara hati pelanggannya. Suksesnya Gojek tidak terlepas dari kemampuan mereka menangkap kegelisahan dan permasalahan yang dihadapi pelanggan terkait sarana transportasi.

**Lima, bermain.** Banyak bukti yang menunjukkan besarnya manfaat kesehatan dan profesional dari tawa, keceriaan, permainan, dan humor. Intinya kita butuh lebih menikmati apa yang sedang kita kerjakan saat ini. Ketegangan dan stress yang banyak kita rasakan saat ini karena kita tidak menikmati apa sedang kita kerjakan saat ini. Kita jarang memasukkan unsur kegembiraan dalam bekerja.

Orang yang gembira cenderung lebih bahagia. Mereka yang bahagia lebih memungkinkan memberikan kebahagiaan bagi orang lain. Kalau pelanggan banyak tidak puas dan beralih ke pesaing, bisa jadi mereka tidak dilayani oleh orang yang bahagia di perusahaan tersebut. Mengapa

karyawan tidak bahagia? Sebabnya karena perusahaan tidak membahagiakan karyawannya.

**Enam. berorientasi makna.** Hidup kita tidak melulu mengejar materi. Keberlimpahan materi tidak cukup memberikan kebahagiaan sejati bagi manusia. Kita butuh untuk lebih memahami tujuan hidup yang bermakna dan nilai-nilai spiritual. Ketika semua materi telah terpenuhi orang membutuhkan sesuatu yang lebih bernilai dan bersifat non materi.

Itulah yang menjelaskan semakin maraknya praktik-praktik spiritualitas dari berbagai macam agama dan keyakinan yang diadopsi banyak perusahaan-perusahaan saat ini. Ternyata mereka merasakan kehampaan dalam hidup. Mereka merasa butuh kembali kepada Tuhan untuk menyeimbangkan hidup mereka, untuk lebih bisa merasakan nikmatnya kebermaknaan dalam hidup mereka.

Sebagai penutup, jika Anda tidak puas dengan apa yang kita rasakan dan dapatkan saat ini, mungkin Anda perlu mencoba strategi lain. Sebab sebagaimana kata Michael Porter, *“Esensi strategi adalah melakukan hal berbeda dengan yang dilakukan pesaing”*. Jika ingin hasil yang berbeda maka kita harus melakukan hal yang berbeda. Jangan harap hasil beda kalau yang kita lakukan sama dengan yang lain. Itu saja.

# LIMA HAMBATAN MENULIS SKRIPSI DAN CARA MENGATASINYA

Pengalaman beberapa tahun menjadi pengelola program studi membuat saya harus selalu berhadapan dengan masalah klasik mahasiswa, yaitu skripsi. Hampir sebagian besar *problem* mahasiswa tingkat akhir adalah lambatnya penyelesaian skripsi.

Dalam banyak kasus yang saya temui, setidaknya ada 5 hambatan yang dirasakan oleh mahasiswa dalam menulis skripsinya. Tulisan ini hasil ringkasan dari buku lain yang penulis siapkan untuk mahasiswa dalam menulis proposal skripsi. Berikut penjelasan hambatan-hambatan tersebut dan cara mengatasinya.

## 1. Hambatan Persepsi

Faktor pertama yang menghambat penulisan proposal skripsi adalah adanya hambatan persepsi. Salah satu bentuk yang paling umum ditemukan adalah mahasiswa tidak memahami apa artinya menulis. Maksudnya adalah mahasiswa tidak paham dengan jelas apa sebenarnya yang dimaksud dengan menulis.

Kebanyakan kasus yang kami temui di lapangan yaitu mahasiswa terjebak dengan konsep menulis yang salah. Menulis dalam pandangan sebagian besar mahasiswa dipahami sebagai aktivitas mengerjakan tugas dalam aktivitas perkuliahan baik berupa makalah, ringkasan, artikel, dan yang sejenisnya.

Hasilnya adalah dokumen tulisan yang dikumpul pada dosen di kelas sebagai persyaratan untuk mendapatkan nilai skor dalam sebuah mata kuliah. Namun, jika ditelusuri bagaimanakah caranya mahasiswa bisa menghasilkan tulisan tersebut ternyata sebagian besarnya adalah *copy paste*.

Kebanyakan di antara mereka banyak sekadar mencari (*searching*) beberapa tulisan yang sudah jadi di internet yang temanya mirip atau relevan kemudian mereka gabung menjadi satu tulisan baru. Tapi tulisan baru itu hanyalah potongan paragraf-paragraf dari beberapa tulisan yang diramu jadi tulisan mereka.

Bahkan lebih fatal lagi ada yang mengambil satu tulisan utuh milik orang lain di internet kemudian diganti nama penulisnya dengan nama mahasiswa yang bersangkutan. Tujuannya biar cepat selesai tugas dan yang penting segera bisa dikumpul pada dosen pengampunya di kelas.

Mahasiswa mesti memahami bahwa menulis seperti yang demikian bukanlah menulis yang sebenarnya. Secara sederhana namun ideal, menulis dapat dipahami sebagai aktivitas menceritakan kembali apa yang sudah dipahami oleh penulis dalam bentuk kumpulan paragraf kepada orang lain sehingga bisa dipahami oleh pembaca sebagaimana yang dimaksud oleh si penulis.

Implikasi dari kegiatan menulis adalah si penulis harus memahami apa yang akan dia tulis. Sebab jika dia tidak paham apa yang dia tulis bagaimana bisa menceritakan maksudnya kepada para pembaca. Maka, ulasan *copy paste* sebenarnya bukanlah hasil kegiatan menulis karena bisa jadi si pembuatnya pun tidak paham apa yang dia maksud dalam tulisannya.

***Solusinya adalah:*** memahami terlebih dahulu, baik memahami objek, teori ataupun metode risetnya. Ini penting, agar mahasiswa punya stok bahan yang bisa diceritakan pada pembaca. Kalau tidak bisa cara menuliskannya maka itu adalah masalah teknis yaitu tidak terampil menuliskan apa yang sudah dipahami. Ini akan kita bahas berikutnya.

## 2. Hambatan Keterampilan

Meskipun sebagian besar kita sudah belajar menulis sejak sekolah dasar, keterampilan mahasiswa tidak terasah dengan cukup baik. Kebanyakan orang belajar keterampilan berbahasa bersifat normatif. Artinya, hanya sekadar memenuhi persyaratan minimal pembelajaran di ruang kelas.

Keterampilan menulis termasuk aspek yang kurang dilatih secara intensif. Ini dapat kita simpulkan lewat berapa banyak hasil karya tulis yang dihasilkan dalam pembelajaran menulis selama mereka sekolah. Penyebab lainnya juga adalah budaya kita yang lebih cenderung mengutamakan aspek berbicara dan mendengar ketimbang mengungkapkan pikiran dalam bentuk tulisan.

Selain itu, di era multimedia banyak orang cenderung lebih mengeksplorasi aspek visual dalam media sosial dibandingkan penjelasan naratif. Kalaupun ada, tidak terlalu banyak yang berminat dan tertarik untuk mendalaminya. Akibatnya kemampuan menulis menjadi tidak terbimbing dengan semestinya.

**Solusinya:** sangat disarankan kepada mahasiswa untuk melatih mengemukakan hasil pengamatannya secara tertulis mulai dari hal-hal yang sederhana dan dekat dengan mereka. Misalnya, berlatih menceritakan diri mereka sendiri dalam bahasa tulisan. Kemudian meningkat dengan belajar menuliskan objek atau pengalaman tertentu.

Menulis tulisan ilmiah juga bisa dilatih. Mulailah membiasakan menulis sendiri tugas-tugas kuliah. Jika Anda tidak tahu tentang sesuatu, jangan langsung "lompat" mencari tulisan orang lain untuk "dipotong-potong" dan "digabung-gabung" paragrafnya.

Carilah referensi, pahami, kutiplah lalu tulislah dengan bahasa kita sendiri apa yang kita pahami dari referensi tersebut. Ini bisa juga dilakukan

dengan meringkas tulisan orang lain lalu menuliskan dengan bahasa kita sendiri.

### 3. Hambatan Motivasi

Kendala lain yang juga yang sering dirasakan mahasiswa dalam menyusun skripsi adalah masalah motivasi terkait seberapa banyak waktu yang dia habiskan untuk menyelesaikan skripsinya. Proses skripsi umumnya melibatkan minimal dua semester untuk menuntaskannya. Bahkan ada yang memerlukan waktu 3 tahun untuk selesai skripsinya.

Sepanjang itu, banyak kejadian yang sangat mungkin terjadi. Sebagian mahasiswa melaluinya dengan sambil bekerja paruh waktu. Ada pula yang melangsungkan pernikahan dan punya anak. Semua itu sangat mempengaruhi motivasi seseorang menyelesaikan skripsinya. Tentu beban mengurus diri sendiri sambil mengurus orang lain akan berbeda bobotnya.

Berdasarkan pengalaman kami membimbing skripsi, *solusi* yang saya sarankan untuk membangun motivasi yang relatif terjaga adalah dengan menyusun jadwal penyelesaian skripsi mereka secara sistematis dengan mempertimbangkan kegiatan akademik di kampus. Ini menjadi semacam strategi yang agak *rigid* agar bisa konsisten dengan waktu yang telah disusun.

Sebagai contoh di kampus FEB Unmul kami menyarankan mahasiswa untuk memulai mengerjakan skripsi sejak semester 5 yaitu mereka mengambil mata kuliah metodologi penelitian manajemen (September-Desember 2019). Mahasiswa angkatan 2017 sudah diminta untuk membuat proposal mini dalam tugas perkuliahan di kelas.

Saat itu mahasiswa juga sudah dibagi dosen pembimbing (DP) skripsi dan diarahkan untuk berkonsultasi untuk persetujuan judul proposal

mereka. Proposal mini biasanya dikembangkan dengan menyusun semacam *outline* atau garis besar proposal.

*Outline* akan lebih bagus jika sudah mempertimbangkan format standar penulisan proposal yang biasanya sudah diinformasikan kepada mahasiswa lewat panduan penyusunan skripsi fakultas. Mahasiswa cukup menyesuaikan kontennya dengan variabel penelitian yang dipilih dalam proposalnya.

Setelah *outline*-nya jadi, mahasiswa tinggal menambahkan sedikit bagian-bagian penjelas atas poin-poin yang ada dalam *outline*-nya. Sehingga pembaca terutama dosen pembimbing dan pengampu mata kuliah metodologi penelitian bisa menilai bahwa mahasiswa sudah memiliki gambaran ringkas, namun memadai terkait apa yang akan ditulis dalam skripsinya.

Saat semester 6 mahasiswa yang mengambil mata kuliah seminar konsentrasi dapat menyusun proposal lengkap mereka. Hal ini harus mereka untuk terus berkonsultasi dengan pembimbing mereka sampai proposal mereka disetujui. Kemudian mereka juga “diwajibkan” untuk sudah melakukan ujian seminar proposal selambat-lambatnya akhir semester enam (Juni 2020).

Ini penting sebab berdasarkan pengalaman, jika mahasiswa diarahkan seminar proposal setelah kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di bulan Juli dan Agustus biasanya mereka akan molor hingga ke akhir tahun. Bahkan banyak pula yang baru kembali mengerjakan di awal tahun berikutnya. Biasanya ini diakibatkan efek lama di lokasi KKN berujung pada pemulihan semangat untuk mulai menulis yang cukup menghambat mahasiswa.

Pada bulan September 2020 ketika kembali ke kampus mereka bisa langsung melakukan pengambilan data lapangan. Kemudian menulis bab 4 dan 5 selama dua bulan dirasa cukup bagi mahasiswa di bulan Oktober

hingga Nopember 2020. Selanjutnya mereka bisa berkonsultasi dengan dosen pembimbing selama Desember 2020 hingga Februari 2021. Harapannya, di bulan Maret 2021 sudah disetujui oleh DP dan dilakukan ujian seminar hasil di bulan itu juga.

Ujian pendadaran bisa dilakukan pada bulan April 2021 dan setelah itu mendaftar untuk wisuda di bulan Juni 2021. Dengan cara ini, mahasiswa bisa menyelesaikan studinya di kampus tepat waktu yaitu empat tahun bahkan kurang. Pengalaman kami, banyak pula mahasiswa yang bisa menuntaskan hanya dalam waktu 3,5 tahun.

***Saran lainnya adalah:*** pastikan secepat mungkin Anda sudah melaksanakan seminar proposal pada saat sebelum KKN. Sebab itu akan menjadi kendali pertama dalam menuntaskan skripsi. Selain itu buatlah bersama-sama misal melakukan riset 2-3 orang di lokasi yang sama. Selain efisien juga bisa saling menguatkan semangat satu sama lain.

Kemudian, pilih objek yang mudah diakses dan lokasinya terjangkau. Jangan lupa, bangun hubungan baik dengan dosen pembimbing karena merekalah yang akan mendampingi Anda sepanjang proses skripsi. Terakhir, dukungan doa dari orang terdekat akan sangat membantu terutama orang tua Anda.

#### **4. Hambatan Metodologis**

Permasalahan lainnya yang juga mengambat penulisan skripsi adalah pemahaman metodologi riset itu sendiri. Skripsi hakikatnya adalah produk penelitian. Mahasiswa yang tidak memahami proses riset akan mengalami kesulitan mengembangkan tulisan dalam proposal skripsinya.

Banyak ditemukan mahasiswa yang tidak kunjung menulis skripsinya karena memang tidak paham apa yang akan dilakukannya dalam kegiatan riset. Menulis skripsi adalah mendesain dan menceritakan langkah-langkah

sistematis yang akan dikerjakan mahasiswa dalam penelitiannya berikut hasil-hasil yang didapatkan dalam kegiatan riset tersebut.

Secara sederhana, penelitian pada intinya adalah proses mencari solusi atas permasalahan dalam objek tertentu dengan pendekatan ilmiah. Proses ini diawali dengan mengidentifikasi masalah, merumuskan hipotesis, mengumpulkan data, menguji hipotesis dan menarik kesimpulan untuk memberikan rekomendasi baik secara teoritis maupun praktik manajerial.

Salah satu yang paling banyak saya temukan yaitu kekeliruan metodologis di kalangan mahasiswa yang mengawali riset dengan membuat model atau hipotesis. Padahal riset bertujuan mencari solusi atas masalah. Jadi harusnya yang pertama kali dicari adalah masalahnya dulu. Masalah merupakan kesenjangan atau *gap* yang terjadi di objek penelitian.

Kesenjangan hanya bisa ditemukan saat mahasiswa berinteraksi dengan kondisi lapangan. Mahasiswa seringkali tidak pernah datang ke lokasi penelitian tapi sudah duluan membuat model yang sebenarnya merupakan solusi dari masalah penelitian. Padahal belum tentu itu yang terjadi di objek penelitiannya.

Demikian pula banyak ditemukan kesalahan dalam aspek-aspek lain dalam penelitian seperti: kajian pustaka, hipotesis, populasi sampel, alat analisis, pembuatan kuesioner, pembahasan, serta kesimpulan dan saran. Semua ini sangat terkait dengan pemahaman tentang metodologi penelitian.

Oleh karena itu, ***solusinya adalah:*** sebaiknya mahasiswa banyak melakukan observasi lapangan untuk menggali masalah apa yang terjadi kemudian banyak membaca referensi metode riset dan berkonsultasi secara intensif dengan dosen metodologi penelitian mereka di kelas.

Hal ini penting agar mereka tidak terjebak dengan mencontoh skripsi-skripsi yang ditulis oleh kakak tingkat mereka yang bisa jadi karena proses

keteledoran atau ketidaksengajaan terlanjur salah namun dijadikan referensi dalam penyusunan proposal mereka. Dampaknya jadi keliru berjamaah.

## 5. Hambatan Referensi

Sebagian besar yang ditulis dalam skripsi adalah teori-teori ataupun hasil penelitian yang tertuang dalam banyak literatur. Mahasiswa yang jarang membaca atau mengakses sumber-sumber pengetahuan yang ada di buku teks ataupun jurnal penelitian dapat dipastikan akan mengalami kesulitan besar untuk membuat proposal skripsinya.

Banyak kasus yang ditemukan mahasiswa lebih cenderung memilih jalan pintas yaitu dengan meng-*kloning* dokumen skripsi milik orang lain yang ada di internet lalu mengambil langsung kutipan-kutipan yang ada di skripsi orang lain tersebut tanpa merujuk referensi primer yang ada.

Jika ini dilakukan oleh mahasiswa, maka dampaknya ialah sangat mudah terjebak dalam praktik plagiarasi. Plagiasi biasanya dilakukan mahasiswa dengan mengambil secara “kasar” sebagian atau keseluruhan pendapat orang lain berupa kalimat atau paragraf dengan mengakuinya sebagai pendapat pribadi mereka.

Padahal sebenarnya jika mahasiswa agak sabar sedikit untuk belajar mengutip dengan benar maka mereka akan memiliki keterampilan mengutip referensi orang lain dengan benar dan bisa dipertanggungjawabkan. ***Solusinya adalah:*** dengan merujuk langsung ke referensi primer. Artinya membaca langsung buku teks atau artikel yang relevan dengan tema penelitiannya dan bukan lewat skripsi orang lain.

# **PART TWO**

## ***PRODUCTIVE CAREER***



# PELUANG DAN TANTANGAN KARIER DI ERA 4.0

Perkembangan zaman telah mengalami perubahan yang sangat pesat. Di era revolusi industri 4.0 sebagaimana yang dikemukakan oleh Profesor Klaus Schwab memiliki perbedaan yang sangat mendasar dibandingkan dengan era sebelumnya. Hal ini berdampak pada pada semua aspek kehidupan manusia.

Ia memengaruhi bagaimana cara kita menjalani hidup, bekerja, dan berhubungan satu dengan yang lainnya. Lebih dahsyat lagi, ini berlangsung dengan kecepatan yang eksponensial. Ciri utamanya ditandai dengan penggabungan tiga aspek yaitu fisik, digital, dan biologi.

Beberapa hal yang sudah dihasilkan dan terus mengalami perkembangan yang sangat massif di antaranya yaitu penggunaan fungsi teknologi seperti: *mobile super-computing, intelligent robots, self-driving cars, neuro-technological brain enhancements, dan genetic editing.*

Tidak terkecuali dalam aspek karier juga mengalami perubahan yang cukup signifikan. Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merevolusi baik secara struktur ketegakerjaan maupun aspek teknis dalam pekerjaan masing-masing profesi yang ada saat ini.

Kondisi karier mengarah pada dua hal penting yaitu: **pertama, semakin bertambah dan berkembangnya berbagai macam jenis profesi yang sebelumnya langka atau tidak ada.** Profesi seperti: *app developer, content creator, social media specialist, dan digital marketer* akan semakin banyak dibutuhkan.

Dan **kedua, semakin berkurang dan bahkan tidak dibutuhkan lagi beberapa jenis profesi yang sudah mulai tergantikan oleh teknologi.** Profesi seperti: *loan officer, teller bank, kasir, travel agent,* dan

*telemarketing* mengalami perkembangan yang stagnan bahkan cenderung minus dari tahun ke tahun.

Dalam kondisi yang sedemikian, maka perlu penyikapan yang realistis, bijak, dan progresif dalam rangka menghadapinya. Namun, banyak kasus ditemukan bahwa tidak setiap orang punya persiapan yang baik dan usaha yang sistematis dalam menjalani untuk karier masa depannya.

Hemat saya, setidaknya ada lima penyebab yang membuat seseorang mengalami masalah dalam merencanakan kariernya. Kelima hal ini merupakan tantangan yang perlu diatasi sedini mungkin agar tidak menjadi penghambat dalam kemajuan karier seseorang.

**Pertama, kurang antisipasi.** Banyak karier yang bermasalah disebabkan karena kita tidak mengantisipasi kondisi yang akan datang. Saya dulu juga pernah mengalami hal demikian. Saya tidak punya gambaran yang jelas dan spesifik tentang mau jadi apa saya di masa yang akan datang.

Umumnya hal ini terjadi karena kita tidak terbiasa mencari tahu atau kurang mendapatkan wawasan yang cukup banyak mengenai mengenai jenis-jenis profesi apa saja yang eksis dan diperlukan di pasar kerja. Atau bisa jadi kita hanya mengetahui sedikit yang pernah dicontohkan keluarga dekat kita.

Akibatnya kita cenderung hanya melihat sedikit peluang karier padahal bisa jadi ada sekian banyak jenis profesi yang tersedia dan sedang menunggu untuk diisi oleh pencari kerja. Apalagi dalam era koneksi digital seperti saat ini justru peluang dan kesempatan karier sangat terbuka bagi siapa saja yang mau.

**Kedua, motivasi internal yang rendah.** Peluang yang tersedia hanya akan terlewatkan jika kita tidak termotivasi untuk meraih atau mengejanya.

Kebanyakan orang cenderung pasif menunggu kesempatan atau diberi informasi oleh orang lain terkait karier masa depannya.

Tentu saja, akan sulit berkembang karier kita ke depan jika kita hanya bersikap reaktif seperti itu. Peluang karier hanya akan disambar oleh orang lain yang lebih sigap jika kita tidak mengupayakannya dari dalam diri kita sendiri. Disinilah pentingnya menumbuhkan motivasi intrinsik.

Maksudnya yaitu ada kesadaran yang kuat dalam diri seseorang untuk meningkatkan kapasitas dirinya sejalan dengan peluang dan tantangan yang akan dihadapi dalam karier ke depannya. Kesadaran itu akan menumbuhkan rasa tanggungjawab untuk mempertajam kompetensi yang dibutuhkan tanpa harus selalu didorong apalagi dipaksa oleh orang lain.

**Ketiga, lambat belajar.** Banyak orang yang masih sangat tergantung dengan sistem yang konvensional dalam belajar. Mereka butuh masuk kelas, dengarkan ceramah dari pengajar, mencatat, kejakan soal, dapat nilai. Belajar tidak semata-mata berupa ritual seperti itu.

Kita membutuhkan pendekatan yang lebih revolusioner dalam memproses informasi, mengelola pengetahuan dalam diri kita, dan kemudian mendayagukannya menjadi kreasi yang bermanfaat. Serta yang lebih fundamental adalah membangun tradisi ilmiah yang kuat dalam diri kita.

Kita hidup di era serba digital sekarang ini. Hampir semua aktivitas kita tidak terlepas dari penggunaan teknologi informasi yang semakin canggih. Mestinya kecepatan kita menggunakan teknologi tersebut berdampak pada kecepatan kita dalam belajar banyak hal dalam waktu yang lebih singkat.

**Keempat, sikap individualistis.** Karier akan lambat berkembang jika kita hanya mengandalkan usaha diri kita secara personal. Kita membutuhkan orang lain untuk melipatgandakan sukses karier kita di masa

yang akan datang. Apalagi di era interkoneksi global saat ini, kita menjadi saling tergantung sama lain.

Semakin banyak jejaring yang kita miliki akan berdampak pada semakin banyak peluang karier yang kita dapatkan. *Networking* dengan berbagai kelompok, jenis profesi berbeda, dan lintas batas geografis memungkinkan akses yang jauh lebih besar untuk kemajuan karier.

Selain itu, sikap mementingkan diri sendiri yang negatif pada akhirnya hanya membuat kita susah mendapat tempat dalam pertukaran kesempatan karier yang saling menguntungkan dengan orang lain. Karena memang sebagai makhluk sosial kita tidak bisa lepas begitu saja tanpa berinteraksi dengan orang lain.

**Kelima, pribadi tidak dipercaya.** Tantangan karier akan semakin berat manakala kita punya masalah kepercayaan dengan orang lain. Jika kita adalah sosok yang tidak punya integritas dan kemampuan yang memadai, maka susah orang lain mau menerima kita untuk bekerjasama.

Integritas bisa dimaknai dengan kejujuran yang merupakan syarat mutlak kredibilitas personal kita di hadapan orang lain. Kemampuan yang mumpuni ditandai dengan penguasaan pengetahuan dan keterampilan juga dibutuhkan seiring dengan bobot tanggungjawab kita dalam pekerjaan.

Semakin virtual hubungan kita dengan orang lain, maka kepercayaan yang dibutuhkan akan semakin tinggi. Kita butuh lebih banyak atribut yang menjadi bukti bahwa kita pribadi yang layak dipercaya. Dengan modal itu kita punya peluang lebih besar untuk mendaki tangga karier yang lebih tinggi.

Era industri 4.0 memang tidak sepenuhnya mengubah semua yang sebelumnya pernah ada. Tetap ada hal-hal mendasar yang mesti kita selalu jaga dan pertahankan. Salah satunya menjaga identitas dan nilai-nilai yang

merupakan ciri khas dan kekuatan kepribadian dan budaya yang kita miliki baik secara individu maupun kelompok.

Pelaurutan secara nilai dan budaya di era saat ini dapat mengikis kekhasan setiap kita bahkan mengancam eksistensi peradaban suatu bangsa dan negara. Apalagi interaksi lintas batas global sekarang memungkinkan hal itu terjadi dengan sangat cepat dan masif.

Hal ini penting sebagaimana diingatkan oleh Profesor Klaus Schwab agar kita tetap menempatkan manusia pada prioritas pertama, memberdayakan mereka, dan memposisikan setiap teknologi pada tempatnya sebagai alat untuk membantu meningkatkan kualitas hidup manusia, bukan sebaliknya.

# CARA SUKSES ATAU JALAN SUKSES?

Hari ini saya mendapat *insight* baru dari *Founder Talents Mapping*, Abah Rama Royani. Beruntung sekali bisa mengikuti sesi *online* dengan beliau. Salah satu yang menarik menurut saya adalah pemaparan beliau tentang kesuksesan.

Sukses itu bisa diraih dengan dua pendekatan, cara atau jalan. Pada umumnya kita dapat dari para motivator adalah cara sukses. Kita harus kerja keras, tekun, gigih, pantang menyerah, dan yang semisalnya. Itu semua cara sukses.

Sedangkan jalan sukses merupakan konteks yang sesuai dengan potensi yang diberikan Sang Pencipta pada kita. Seekor kura-kura akan sulit bersaing lomba berlari dengan kuda. Tapi kalau lomba adu cepat di air, bisa jadi hasilnya sebaliknya.

Banyak orang sudah tahu cara untuk sukses. Namun, karena tidak tahu jalan sukses mereka tidak sampai ke tempat yang tepat. Kalaupun sampai, mereka butuh waktu lebih lama dibandingkan yang lain. Jalan sukses itulah yang disebut bakat.

Tuhan yang menciptakan kita pasti punya maksud dengan kehadiran di dunia. Maksud itulah yang tertuang dalam bakat unik kita sebagai individu. Dengan bakat unik tersebut kita bisa berkontribusi maksimal menebar manfaat buat sesama.

Untuk menemukan bakat tersebut kita bisa lakukan dengan mencermati aktivitas yang kita senang atau menikmati saat mengerjakannya (*enjoy*), mudah melakukannya (*easy*), hasilnya bagus sekali (*excellent*), dan bermanfaat (*earn*).

Cara lain mendapatkan informasi bakat adalah dengan melakukan asesmen. Salah satu kelebihan *Talents Mapping* adalah fokus pada

kekuatan untuk mendapatkan hasil yang bukan sekadar sesuai standar, namun juga melebihi ekspektasi.

Ketika mendapatkan hasil asesmen *Talents Mapping*, saya disodorkan 7 bakat dominan yang menurut saya sangat pas dengan kondisi yang saya rasakan. Dari Mas Yusuf Rohman (praktisi TM) saya dapatkan penjelasan rinciannya:

1. **Analytical:** mampu memikirkan faktor-faktor yang memengaruhi atau menyebabkan terjadinya sesuatu, menyukai fakta dan bukti yang mendukung segala sesuatunya.
2. **Ideation:** mampu menemukan hubungan atau benang merah dari dua fenomena yang berbeda, suka dengan teori, banyak gagasan, dan membuat hal yang rumit jadi sederhana.
3. **Maximizer:** fokus pada kekuatan, cenderung mengubah sesuatu yang baik menjadi lebih baik, lebih memilih bekerja atau beraktivitas dengan orang-orang yang menghargai kekuatannya.
4. **Intellection:** suka berpikir yang mendalam terutama dalam hal usaha memahami diri sendiri, tertarik dengan diskusi yang intelek, dan menikmati waktu menyendiri.
5. **Futuristic:** suka berimajinasi tentang masa depan, dapat memberi inspirasi kepada orang lain mengenai visi ke depan, dan memiliki banyak pilihan kemungkinan tentang situasi mendatang.
6. **Communication:** mudah mengungkapkan pikiran dalam bentuk kata-kata atau tulisan agar dapat dimengerti orang lain, mengangkat topik sederhana menjadi lebih menarik, senang berbicara di depan umum dan menulis.
7. **Input:** ingin mengetahui segala hal, senang mengumpulkan atau mengoleksi segala macam informasi terutama dari buku, dan punya

pemikiran yang membuatnya mudah mengumpulkan hal yang menarik baginya.

Menurut Kang Firman (*trainer* TM), melihat hasil asesmen bakat sangatlah bermanfaat bagi diri seseorang. Setidaknya itu bisa membangkitkan kesadaran diri yang lebih kuat, penerimaan diri yang seutuhnya, dan meningkatkan percaya diri.

Terus terang, setelah saya mendapatkan penjelasan baik dari Abah Rama, Mas Yusuf, dan Kang Firman saya lebih tenang dan bahagia. Sebab saya jadi lebih bisa memaklumi diri saya apa adanya dan fokus pada apa yang menjadi kekuatan saya.

Mungkin ada yang bertanya, memangnya saya sudah sukses ketika saya telah memiliki dan menggunakan semua bakat sebagaimana yang ditemukan dalam asesmen *Talents Mapping*? Saya pun sempat bertanya demikian.

Menarik jawaban yang diberikan Abah Rama mengenai sukses. Sukses itu ada dua macam: **berhasil mencapai cita-cita atau berhasil menjalankan tugas**. Sepertinya Abah Rama coba memberikan dua konsep sukses yaitu: **hasil dan proses**.

Sukses tidak mesti harus diukur dari hasil yang kita raih seperti gaji, jabatan, atau sesuatu yang bersifat materi lainnya. Namun, bisa juga hasil yang sifatnya non materi seperti membahagiakan orang lain atau memberi tambahan ilmu buat orang lain.

Bisa juga sukses berupa menyelesaikan aktivitas yang ditugaskan kepada kita. Seperti melaksanakan kewajiban yang diperintahkan dengan sungguh-sungguh dan tanggungjawab sehingga memudahkan urusan orang lain. Itu pun sukses juga.

Ketika kita mampu melakukan sesuatu yang sesuai dengan jalan (bakat) kita dengan baik maka hasilnya akan jauh lebih baik dan memuaskan. Sebab kita melakukan sesuatu yang merupakan kekuatan kita dan sumber keunggulan kita.

Kembali ke masalah cara atau jalan, itulah sebabnya kata Abah Rama mengapa kita sebagai muslim ketika ibadah salat doa yang paling banyak kita panjatkan adalah doa minta ditunjukkan jalan yaitu saat baca Al Fatihah. ***Ihdinash shirothol mustaqim.***

Dalam konteks pengembangan diri, minta ditunjukkan jalan pada dasarnya kita minta ditunjukkan apa potensi dan bakat unik yang kita miliki. Agar kita mampu melaksanakan tugas yang memang dibebankan khusus untuk kita melaksanakannya.

Allah Maha Tahu apa yang terbaik buat kita. Tuhanlah yang sangat mengetahui apa kekuatan yang kita miliki. Dialah yang menciptakan kita, dia juga yang lebih tahu apa yang cocok untuk kita kerjakan sehingga lebih fokus agar hasilnya maksimal.

Menghayati apa yang saya dapatkan lewat *training online* hari ini memberikan pemahaman baru yang menguatkan apa telah saya kerjakan saat ini. Sejak awal tahun 2020 saya mengembangkan sebuah konsep tentang MainPro.

MainPro adalah singkatan dari Manajemen Insan Produktif, sebuah konsep manajemen yang didesain untuk membantu orang lain agar lebih produktif. Barangkali ini satu tanda dari Tuhan kalau saat ini saya ada di jalan yang tepat.

Hampir semua yang saya rencanakan selama ini dalam MainPro, saya temukan penjelasannya dalam *training Talents Mapping*. Nampaknya Tuhan sangat sayang pada saya yang lemah ini sehingga Dia tunjukkan saya jalan ini.

Meski dalam kondisi badan kurang fit dan banyaknya agenda selama bulan Nopember ini, saya merasakan banyak sekali pelajaran dan manfaat yang tak ternilai. Saya kembali bersemangat menuntaskan apa yang telah saya mulai sejak lama.

Berbagai gambaran masa depan dan peta jalannya mulai terlihat lebih jelas di pikiran saya. Sudah saatnya saya lebih bersyukur nikmat Tuhan yang bergitu banyak dan berharga, yaitu bakat dan kekuatan saya.

Tidak menjadi masalah kekurangan yang saya rasakan. Saya bisa mensiasatinya. Tetapi kalau hanya terjebak memperbaiki kelemahan, paling *banter* saya hanya naik ke level rata-rata. Susah bagi saya untuk mendapat hasil yang di atas harapan.

Mengerjakan sesuai bakat dan kekuatan menjadi dorongan motivasi yang lebih baik bagi saya untuk berkontribusi lebih banyak, karena di situlah saya dapat menegaskan keunikan dan anugerah yang Tuhan berikan pada saya.

Alhamdulillah, setelah menyelesaikan tulisan ini saya membuktikan bahwa memang betul bahwa bakat saya sesuai dengan asesmen *Talents Mapping* pada saya. Setidaknya profil urutan 7 bakat dominan telah mengkonfirmasi itu.

# MENGENAL DIRI, MENGENAL MISI

*“Setiap manusia punya tugas, yaitu alasan keberadaan dirinya di muka bumi dan setiap orang tugasnya unik” (Abah Rama Royani)*

Dalam *training Talents Mapping*, Abah Rama Royani menjelaskan hubungan antara bakat dan tugas dengan ilustrasi pertanyaan yang menarik. Apa yang terjadi kalau tentara diberi perangkat berupa obeng, tang dan lain sebagainya?

Apa yang terjadi kalau dokter diberi perangkat berupa senjata dan peluru? Apa yang jadinya kalau teknisi diberi perangkat alat suntik, *stetoscope* dan obat? Jawaban ketiga pertanyaan tersebut adalah mereka tidak akan bisa bekerja dengan baik.

Mereka tidak akan bisa melaksanakan tugasnya dengan sempurna dan mencapai tujuannya. Masalahnya karena mereka memakai perangkat yang tidak sesuai dengan peran yang mereka jalani. Ada ketidakcocokan antara tugas dan alat yang dipakai.

Kurang lebih seperti itulah gambaran seseorang yang tidak menggunakan perangkat unik (bakat) yang mereka miliki dengan peran yang dilakoni dalam kehidupan. Tuhan menciptakan kita pasti punya maksud tersendiri.

Kita punya tugas sesuai dengan maksud penciptaan kita. Dalam ilmu manajemen modern, maksud itu kita kenal dengan *purpose* (alasan mengadakan), sedangkan tugas itulah yang dimaksud dengan *mission* (alasan diadakan atau keberadaan).

Maka, mengenal diri dalam arti khusus mengenal bakat unik, potensi dan kekuatan yang kita miliki akan mengantarkan pada pengenalan yang semakin dalam pada maksud Tuhan menghadirkan kita di dunia ini, yaitu tugas unik kita.

Itulah maknanya yang disinyalir dalam Surah Al Isra ayat 84, *qul kullun ya'malu 'alaa syaakilatihi* (katakanlah, tiap-tiap orang bekerja menurut keadaannya masing-masing. Ibnu Abbas menafsirkan *syaaakilatihi* artinya menurut keahliannya masing-masing.

Bukankah keahlian itu muncul dari bakat unik, potensi, dan kekuatan seseorang? Dari sini kita menemukan hubungan yang erat antara bakat dan tugas yang mesti diemban setiap manusia. Tuhan telah memberikan potensi yang unik tersebut.

Sudahkah kita sebagai manusia berusaha maksimal mengenali potensi dan bakat tersebut? Oleh sebab itulah maka mengenali diri akan mengantarkan kita pada pengenalan yang baik akan tugas kita sebagai manusia.

Itulah sebabnya Imam Al Ghazali dalam kitab Minhajul Abidin tatkala menjelaskan tahapan pertama yaitu adalah tahap Ilmu dan *Ma'rifah*: bahwa yang dimaksud dengan *ma'rifah* yaitu mengenal dirinya, Tuhannya, dunia dan akhiratnya.

Sebagai seorang muslim ia harus mengenal Tuhannya. Tetapi perasaan itu tidak akan pernah ada jika ia tidak mengenal dirinya. *Man 'arofa nafsahu faqod 'arofa robbahu*, siapa yang mengenal dirinya maka akan mengenal Tuhannya.

Mengenal diri kata Imam Al Ghazali maksudnya yaitu merasa bahwa dirinya adalah hamba Allah yang lemah dan butuh. Maka kesejatian diri adalah sadar bahwa kita ini hamba-Nya. Tugas hamba adalah melaksanakan misi dari pencipta-Nya.

Bila seseorang telah mengenal diri dan Tuhannya tentu akan timbul kecintaan kepada Allah, sebagai hasil *ma'rifah* kepada-Nya. Maka, yang terpenting bagi dirinya adalah melakukan segala hal yang mengantarkan pada rida dan rahmat Allah.

Mendapat rida dan rahmat dari Allah itulah puncak kebahagiaan seorang hamba. Bahagia saat bisa menjalankan misi dari Sang Pencipta. Allah yang menitipkan kita dengan misi unik di dunia dengan perangkat yang unik pula.

Sebaliknya, ketidakbahagiaan muncul saat kita melaksanakan sesuatu yang bukan tugas kita dan bukan keunikan kita untuk melaksanakannya. Di situlah sumber ketidakpuasan dalam hidup, stres, dan frustrasi yang berkepanjangan.

Salah satu manfaat lain mengenali bakat sebagaimana dikatakan Kang Firman dalam *Talents Mapping Training* adalah mengenali batasan-batasan kita. Kita mengetahui juga dengan baik mana wilayah yang bukan bakat kita, yaitu kelemahan kita.

Bukankah yang sering dirasakan banyak orang saat ini adalah tidak puas karena bekerja di bidang yang bukan bakat terbaiknya, bekerja di bagian yang bukan kekuatannya justru kebalikannya, atau bekerja di tempat yang tidak disukainya.

Makanya tepat apa yang dijelaskan oleh Darmawan Aji dalam bukunya *Mindfull Life*, jika kita ingin bahagia dalam hidup maka kita harus berhenti mengendalikan apa-apa yang tidak bisa kita kendalikan. Salah satunya mengendalikan hasil.

Hasil atau kinerja yang baik akan mudah didapatkan tatkala kita bekerja pada bidang kekuatan kita, pada bakat kita. Sebaliknya akan sulit kita mendapatkan hasil yang *excellent* manakala kita berkuat pada kelemahan-kelemahan kita.

Itu juga yang diingatkan Stephen Covey dalam bukunya *Seven Habits of Highly Effective People*, yaitu orang yang sangat efektif adalah orang yang bekerja pada wilayah pengaruhnya. Wilayah yang bisa dia kendalikan. Itulah kekuatan kita.

Janganlah kita memaksakan kita meniru orang lain. Setiap orang punya kekuatan masing-masing. Jadilah diri sendiri. Dr 'Aidh al Qarni dalam bukunya *Tsalatsuuna Sababan lis Sa'aadah* (30 Tips Bahagia Dunia Akhirat) menjelaskan dengan bijak:

"Anda adalah Anda. Sepanjang sejarah belum pernah ada seorang pun yang menyerupai Anda. Dan di dunia ini, tidak ada seorang pun yang sama persis dengan Anda. Jangan memaksakan diri berbuat latah dan meniru kepribadian orang lain.

Tampililah dengan karakter dan kepribadian Anda sendiri. Hiduplah sebagaimana Anda diciptakan, jangan mengubah suara, mengganti intonasi, dan jangan pula mengubah cara Anda berjalan. Anda memiliki corak dan warna tersendiri.

Kami menginginkan Anda agar tetap seperti itu. Sebab Anda memang diciptakan demikian adanya. Manusia dengan pelbagai macam tabiat dan wataknya, tak ubahnya seperti alam tumbuhan.

Ada yang manis, ada yang asam, ada yang panjang, dan ada yang pendek. Dan seperti itulah seharusnya manusia. Jika Anda seperti pisang, jangan mengubah diri menjadi jambu, sebab harga dan keindahan Anda akan tampak jika Anda menjadi pisang.

Demikianlah, sesungguhnya perbedaan warna kulit, bahasa, bakat, dan kemampuan kita masing-masing merupakan tanda-tanda kekuasaan Allah. Karena itu, Anda jangan sekali-kali mengingkari tanda kekuasaan-Nya.

Sungguh tepat apa yang dikatakan Syaikh 'Aidh al Qarni di atas. Sudah sepatutnya kita fokus bekerja dan beramal pada kekuatan kita, keunikan kita, bakat kita. Itulah sumber kepuasan dan kebahagiaan kita dalam hidup.

Terakhir, saya ingin mengutip kata-kata hikmah yang ungkapkan oleh penulis Al Hikam, Syaikh Ibnu Athaillah As Sakandari: *"Istirahatkan dirimu*

*dari ikut mengatur, sebab apa yang telah dikerjakan selainmu untukmu tak perlu lagi kau lakukan”.*

Syaik Ahmad Zarruq mensyarah ungkapan di atas dengan mengatakan: *“Hamba diperintahkan untuk berhenti dan beristirahat karena melakukan sesuatu yang bukan tugasnya hanya akan melahirkan lelah dan penat.*

*Kelelahan itu muncul karena ketika seseorang ikut mengatur, berarti ia tengah berupaya melawan serta menentang ketentuan dan takdir Tuhan. Maka melakukan sesuatu yang telah dilakukan orang lain untukmu adalah tindakan sia-sia.*

*Melakukan perbuatan yang tidak berguna itu hanya melahirkan penat, lelah, dan gelisah. Itu tidak akan memberi manfaat apa-apa. Makna lainnya adalah apa yang dipercayakan kepadamu tidak layak diserahkan pada orang lain.*

*Seperti yang dikatakan Ibrahim al Khawwash, Ilmu tercakup dalam dua kalimat janganlah kita memaksakan diri pada apa yang sudah dicukupkan untukmu dan jangan mengabaikan apa yang diminta darimu”.*

Sebagai seseorang yang kuat dalam *talents thinking* dan *influencing*, saya semakin sadar bahwa ada wilayah yang mesti saya optimalkan dalam bekerja dan beramal. Namun, saya harus sadar diri dan rendah hati mengakui ada kelemahan saya.

Saya tidak harus memaksakan diri untuk terjun terlalu dalam mengatur, dalam arti ikut campur lebih jauh bekerja pada wilayah yang tidak saya kuasai. Bidang yang bukan bakat atau kekuatan saya.

Semakin kita menyadari ini, semakin kita yakin bahwa Tuhan punya misi tersendiri buat kita. Misi kita secara spesifik tidak harus sama dengan misi orang lain. Pastikan fokus untuk menuntaskan misi kita. Misi dari Sang Pencipta.

# BERBAIK SANGKA DENGAN MEMILIH TEMPAT LAIN YANG LEBIH TEPAT

*"Jangan menunda apa pun yang diperlukan untuk mengungkapkan kecerdasan alami Anda. Jalani hidup dengan cara yang Anda rasa benar dan perhatikan berbagai keajaiban kecil yang muncul setiap hari".* (Robin Sharma)

Apakah Anda sedang merasa berada di tempat yang salah saat ini? Anda uring-uringan dalam bekerja. Tidak betah dan tak ingin berlama-lama di tempat kerja Anda. Ada beberapa indikasi yang menunjukkan kita tidak berada di tempat yang tepat.

***Satu, kita berat melangkah ke tempat kerja.*** Jika Anda merasakan hal seperti ini, jangan heran. Banyak yang merasakan kok. Rasanya lebih enak bertahan di kasur ketimbang bergerak ke tempat kerja.

***Dua, kita cenderung menjalani dengan terpaksa.*** Setelah sampai di tempat kerja, biasanya itu lebih karena keterpaksaan. Entah karena dorongan kebutuhan, tekanan atasan, atau bisa juga tuntutan lingkungan sosial semata.

***Tiga, kita lebih suka menghindar.*** Kita tidak terlalu suka bertemu dengan atasan, rekan kerja, ataupun pelanggan. Intinya kita tidak mau lama-lama berada di tempat kerja kita. Kita lebih suka berada di tempat yang lain.

***Empat, kita cenderung mengurangi.*** Walaupun bekerja, kita maunya minimalis. Tidak terlalu banyak yang harus dikerjakan. Banyak pula yang sekadar isi absen saja, kemudian pergi keluyuran ke tempat lain.

***Lima, kita sulit mengerjakan.*** Tatkala dituntut bekerja, kita seringkali terhambat menyelesaikannya. Kita merasa tidak kompeten dengan

pekerjaan tersebut. Kita mengalami kesulitan besar dalam beradaptasi dengan tugas itu.

***Enam, kita tidak menikmati.*** Meskipun kita mampu mengerjakan, seringkali kita tidak *enjoy* dengan pekerjaan itu. Badan kita bisa di tempat kerja, tapi pikiran dan hati kita berada di tempat yang lain.

***Tujuh, bekerja sekadar menunaikan kewajiban.*** Kita mengerjakannya karena sekadar tuntutan profesi yang mengharuskan kita untuk melakukan banyak hal di tempat kerja kita. Bisa jadi karena formalitas semata.

***Delapan, kita tidak maksimal bekerja.*** Kerja serba tanggung biasanya disebabkan karena hanya memenuhi target seadanya saja. Tanpa menunjukkan kemampuan kita yang sebenarnya maka hasilnya pun tidak optimal.

***Sembilan, kita sulit berkembang.*** Mengerjakan sesuatu yang tidak kita sukai membuat kita sering mengalami jalan buntu. Tidak ketemu solusi dan sulit menemukan peluang kesuksesan ke depan.

***Sepuluh, kita mencari alternatif lain.*** Waktu yang kita lewati banyak dihabiskan mencari peluang-peluang lain yang lebih baik. Berusaha menemukan tempat lain yang lebih cocok untuk kita. Pokoknya lebih cepat keluar, lebih baik.

Jika Anda sering merasakan hal sebagaimana sepuluh indikasi di atas, barangkali Anda perlu mempertimbangkan jalan lain yang lebih tepat untuk Anda jalani. Mungkin saja jalan lain itu lebih cocok buat Anda daripada jalan sebelumnya.

Berbaik sangka untuk memilih jalan lain merupakan bentuk penghargaan diri yang wajar dan sudah seharusnya Anda lakukan. Siapa lagi yang bisa menghargai diri kita kalau bukan diri kita sendiri? Bukan egois, tapi realistis saja.

Penghargaan pada diri sendiri (*self esteem*) sebagaimana yang dijelaskan oleh Yoon Hong Gyun dalam bukunya *How to Respect Myself*, terdiri dari 3 pilar yang saling terkait satu dengan yang lain.

Pilar yang pertama adalah **kebermanfaatan diri**. Maksudnya yaitu seberapa besar kita merasa bermanfaat. Potensi dan kemampuan kita merupakan aset yang sangat berharga. Sudah sepatutnya itu digunakan untuk sebesar-besarnya manfaat.

Semakin kita merasa apa yang kita miliki itu bermanfaat, maka semakin kuat rasa harga diri kita terbangun. Sebab kita merasa diri kita dihargai atas bakat dan kekuatan yang bisa kita gunakan untuk orang lain.

Pilar yang kedua yaitu **kontrol diri**. Artinya kemampuan untuk melakukan sesuatu sesuai kemauan. Keterpaksaan dalam melakukan sesuatu menghambat banyak potensi kita untuk bisa dikeluarkan dengan maksimal.

Harga diri akan muncul saat kita leluasa untuk mengerjakan hal-hal yang yang kita sukai. Melakukan banyak kegiatan yang merupakan kegemaran dan kecenderungan alamiah kita. Rasanya kan berbeda dengan yang tidak kita sukai.

Pilar yang ketiga adalah **rasa aman**. Maksudnya yaitu terhindar dari cengeraman trauma, kekurangan cinta, ataupun kesendirian. Ini semua menghancurkan harga diri seseorang. Membuat dirinya merasa tidak berharga dalam hidup.

Rasa aman kita butuhkan agar dalam hidup maupun pekerjaan kita merasakan ketenangan dan keterarahan yang produktif. Luka psikologis karena harga diri yang rendah membuat kita tidak mampu mengoptimalkan diri kita.

Kebermanfaatan, kontrol diri, dan rasa aman sangatlah kita butuhkan untuk memulai perjalanan baru dalam hidup. Jalan yang kita butuhkan agar hidup kita lebih berarti dan bermakna. Lebih nikmat untuk dijalani.

Agung Setiyo Wibowo dalam bukunya *The Calling* menambahkan bahwa bisa jadi jalan tersebut merupakan panggilan hidup yang kita cari selama ini. Panggilan yang dapat membuat potensi kita tumbuh dan berkembang menjadi pribadi seutuhnya.

Ada yang lima kriteria yang bisa kita gunakan seperti kata Agung, untuk menilai hidup kita sudah selaras dengan panggilan hidup.

1. Anda merasa melakukan apa yang seharusnya Anda lakukan.
2. Anda merasa terdorong untuk terus melakukannya.
3. Anda merasa intensitas untuk melakukannya paling kuat dibandingkan hal-hal lainnya.
4. Ada keinginan yang sangat besar untuk menjalani dan membagikan hasil panggilan itu kepada orang lain.
5. Anda bertekad untuk tetap melakukannya meski secara keuangan kurang mendukung.

Bayangkanlah Anda memiliki 5 kriteria tadi. Saya yakin Anda akan merasa lebih *enjoy* dan lebih kompeten dengan pekerjaan Anda. Anda punya motivasi internal yang kuat dalam bekerja, dan banyak orang merasakan manfaat atas kerja Anda.

Semua ini dapat terbangun jika kerja dan hidup dirasakan sebagai sebuah panggilan yang mendorong semua potensi terbaik yang kita miliki dapat teroptimalkan. Mengarahkan semua kemampuan kita pada aktivitas produktif.

Itulah rahasia yang juga diungkap oleh konsep IKIGAI. Dalam bukunya Hector Garcia dan Fransesc Miralles, *Ikigai: Rahasia Hidup Bahagia dan*

*Panjang Umur Orang Jepang.* Ada empat unsur yang harus kita kombinasikan agar maksimal.

Perpaduan antara misi, keahlian, gairah, dan profesi akan membentuk Ikigai dalam diri seseorang. Yaitu alasan keberadaan atau tujuan hidup seseorang yang kita gunakan untuk menjawab empat pertanyaan kunci.

1. Apa yang dunia butuhkan?
2. Apa keahlianmu?
3. Apa yang kamu cintai?
4. Kamu dibayar untuk apa?

Jika kita mampu menjawab empat pertanyaan tadi maka pekerjaan menjadi lebih bermakna untuk dijalani. Bukan sekadar karena keterpaksaan yang monoton dan tidak dinikmati dalam hati dan perasaan kita, dengan bakat dan kekuatan kita.

Terakhir, saya ingin mengutip apa yang disampaikan oleh Robin Sharma dalam bukunya *The 5 AM Club*," mengabaikan kekuatan tersembunyi dalam diri kita sama saja dengan menciptakan tempat untuk tumbuhnya rasa sakit karena potensi yang tak terpakai, frustrasi karena ketakutan yang tidak diterima, dan kelesuan karena keahlian yang tidak tereksplorasi".

Jadi, apakah Anda masih mau bertahan di tempat sekarang? Atau mencoba eksplorasi baru yang lebih baik?

# MENJADI LEBIH PRODUKTIF DENGAN MAINPRO (MANAJEMEN INSAN PRODUKTIF)

Sudah beberapa kali saya diminta *sharing* mengenai bagaimana menjadi pribadi yang produktif. Selama dua tahun terakhir saya mengembangkan sebuah konsep yang saya sebut dengan MainPro (Manajemen Insan Produktif). Awalnya konsep ini merupakan gagasan umum yang terdiri dari tiga komponen utama yaitu **Fokus, Eksekusi, dan Berkah** (disingkat FEB).

Dalam tulisan ini saya coba mengembangkan lebih rinci konsep MainPro dengan menambahkan rincian masing-masing komponen FEB tadi. Saya akan membagi pembahasan konsep MainPro dengan membaginya menjadi 3 bagian. Yaitu: apa yang dimaksud dengan produktif, mengapa kita harus menjadi lebih produktif, dan bagaimana caranya agar menjadi lebih produktif.

## Apa yang dimaksud dengan produktif?

Produktif bisa dimaknai dengan dua pendekatan, secara kuantitas (jumlah) dan bisa juga dari sisi kualitas (mutu). Pendekatan kuantitas dapat dipahami dengan formula berikut: *output* dibagi *input*. Produktif artinya (1) lebih banyak *output* dengan *input* yang sama atau yang (2) dengan *output* yang sama, tetapi menggunakan *input* yang lebih sedikit.

Ilustrasi yang pertama begini: dalam satu hari (*input* 8 jam kerja) karyawan A mampu menghasilkan 10 unit barang, karyawan B menghasilkan 15 unit, sedangkan C menghasilkan 20 unit. Maka kita katakan karyawan C lebih produktif dibanding karyawan A dan B, dengan jumlah waktu bekerja yang sama karyawan C mampu menghasilkan lebih banyak dibanding yang lain.

Ilustrasi yang kedua: mahasiswa D lulus kuliah menjadi sarjana dengan IPK 3,5 dalam waktu 4 tahun, mahasiswa E lulus dengan IPK sama 3,5 dalam waktu 3,5 tahun, sedangkan mahasiswa F lulus dengan IPK sama juga 3,5 tapi dalam waktu 5 tahun. Maka dapat kita katakan bahwa mahasiswa E lebih produktif dibandingkan mahasiswa D dan F, dengan *output* yang sama tapi *input* waktu yang lebih efisien.

Secara kualitas, produktif dapat dimaknai dengan suatu hasil pekerjaan yang memenuhi standar mutu yang tinggi, memberikan kepuasan, dan mampu memberdayakan potensi terbaik dalam diri seseorang. Bisa jadi secara kuantitas *input* dan *output*-nya sama. Namun standar mutu, tingkat kepuasan, dan pemberdayaan potensinya berbeda. Itulah aspek kualitas dari produktif.

### **Mengapa harus produktif?**

Kita butuh untuk menjadi lebih produktif baik secara individu maupun organisasi karena dua hal yaitu: zaman gangguan dan hidup bermakna. Kita hidup di era ketika gangguan-gangguan menjadi kondisi umum selalu menyertai kita. Jika kita tidak pandai mengatasinya, maka gangguan tersebut akan menjadi penghambat tercapainya produktivitas.

Berdasarkan riset Kogon *et.al* (2016) menunjukkan bahwa secara kuadran manajemen waktu, manusia banyak terjebak pada kuadran yang menyebabkan mereka tidak produktif. Pada kuadran 1 sekitar 27,6% orang-orang berada dalam situasi penting tapi mendesak seperti krisis, *deadline*, darurat, dan situasi yang tidak diperkirakan.

Pada kuadran 3 yaitu kuadran gangguan yang banyak dipenuhi dengan interupsi yang tidak perlu, laporan dan rapat yang tidak relevan, masalah sepele, email, telepon, dan *posting* yang tidak perlu. Inilah kondisi yang disebut mendesak namun tidak penting. Sekitar 23,6% orang banyak

terjebak di sini. Selebihnya ada di kuadran 4 yaitu kondisi tidak mendesak namun juga tidak penting.

Sekitar 17,9% orang ada di kuadran ini terbiasa mengerjakan hal sia-sia, nonton televisi, main *game*, dan bergosip. Jika kita total kuadran 1, 3 dan 4 maka ada sekitar 69,2% orang terjebak pada aktivitas yang tidak produktif. Sisanya sekitar 30,8% saja yang berada dalam kuadran 2 yaitu mengerjakan hal yang penting namun tidak mendesak. Inilah kuadran produktivitas.

Selain itu, hasil riset di Inggris menunjukkan bahwa rata-rata orang mengecek *handphone* setiap 7-12 menit. Gangguan ini dapat menurunkan produktivitas hingga 40% dan meningkatkan risiko kesalahan hingga 50%. Artinya jika ada 10 tugas setiap hari, maka kemungkinan besar hanya 6 yang selesai dan separuhnya tidak mencapai hasil yang sesuai dengan standar karena adanya gangguan gadget.

Di era informasi dengan maraknya penggunaan media sosial juga menjadi sumber gangguan yang dapat menghambat produktivitas. Survei tahun 2018 menunjukkan Indonesia merupakan negara dengan penduduk nomor 3 tertinggi di dunia dalam hal waktu penggunaan *medsos* sehari yaitu 3 jam 22 menit di bawah Filipina (4 jam 11 menit sehari) dan Brasil (3 jam 41 menit sehari).

Faktor kedua yang penting dipertimbangkan peningkatan produktivitas adalah karena kita butuh menjalani hidup yang bermakna. Secara sederhana, kita perlu bahagia dalam bekerja. Kita perlu menikmati apa yang kita jalani saat ini. Orang yang bahagia akan bekerja lebih baik dibandingkan dengan yang tidak bahagia. Mereka cenderung lebih produktif menghasilkan.

Berdasar survei *World Happiness Report*, penduduk Negara-negara maju di Eropa seperti Finlandia, Denmark, dan Norwegia memiliki angka

kebahagiaan tertinggi. Sementara Negara ASEAN seperti Indonesia hanya menempati posisi 92 dalam survei yang dilakukan tahun 2019. Artinya, kita termasuk kumpulan orang-orang yang relatif kurang bahagia dalam perbandingan dengan yang lain.

### **Bagaimana agar lebih produktif?**

Saya akan menguraikan lebih detil bagaimana menjadi lebih produktif dengan komponen MainPro. **Pertama yaitu fokus artinya adalah mengembangkan kompetensi unggul untuk mampu menyederhanakan pekerjaan sehingga mampu menyusun skala prioritas untuk mencapai hasil maksimal.** Ada tiga subkomponen di sini, yaitu: *competency, simplicity, dan priority.*

Agar bisa menghasilkan lebih banyak dan lebih bagus, maka kita perlu kompetensi yang bagus juga. Artinya menguasai dengan sangat baik pekerjaannya. Kemampuan yang unggul diharapkan bisa menyederhanakan pekerjaan jadi bisa cepat selesai. Demikian pula dengan kompetensi yang lebih baik diharapkan dapat menyusun skala prioritas untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada.

Komponen yang **kedua yaitu eksekusi artinya adalah disiplin mengerjakan tugas secara konsisten hingga tuntas dengan standar mutu yang bisa dipertanggungjawabkan.** Tiga subkomponen yang menjadi indikator eksekusi yaitu: *discipline, consistent, dan accountable.* Orang yang bekerja dengan tiga hal tersebut akan lebih produktif dalam bekerja.

Disiplin artinya menyediakan waktu yang rutin, tetap dan memadai untuk bekerja. Konsisten maknanya mengerjakan satu per satu tugas hingga tuntas dari awal hingga akhir. Sedangkan akuntabel maksudnya adalah bekerja sungguh-sungguh dengan standar kualitas yang jelas dan

penuh tanggungjawab. Ketiganya sangat dibutuhkan dalam mengeksekusi sebuah pekerjaan agar maksimal hasilnya.

Terakhir, **komponen penting agar lebih produktif yaitu berkah. Maksudnya yaitu mengarahkan diri pada tujuan tertinggi untuk memberi manfaat secara maksimal agar kebaikannya terus tumbuh dan berkelanjutan.** Ada tiga subkomponen yang termaktub dalam berkah yaitu: ***benefit, growth, dan sustainability***. Kerja berkah merupakan konsep menambahkan aspek spiritual dalam bekerja.

Agar produktif, setiap kita perlu menempatkan pekerjaan dalam konteks untuk memberi **sebanyak mungkin manfaat buat orang lain.** Demikian juga produktif karena bisa menghasilkan *output* yang selalu lebih baik dari waktu ke waktu, artinya bertumbuh. Selain itu, manfaat dari pekerjaan tersebut tidak hanya dirasakan dalam satu periode waktu saja, tapi terus-menerus lintas generasi.

# MENYIAPKAN MODAL KARIER YANG LEBIH BAIK

Banyak orang yang mengalami masalah dalam perkembangan karier mereka sebabnya bisa jadi bukan cuma masalah takdir. Bukan semata-mata nasib baik atau nasib buruk semata. Mungkin karena tidak punya modal karier yang memadai atau bahkan tidak lebih baik dibanding orang lain.

Istilah modal karier (*career capital*) merupakan istilah yang dipopulerkan oleh Cal Newport. Namun, Darmawan Aji dalam bukunya *Productivity Hack* memperluas definisi modal karier sebagai segala hal yang kita miliki yang dapat dijadikan pengungkit dalam karier kita.

Perhatikan kata pengungkit di atas. Artinya sesuatu yang bisa memperkuat, meningkatkan, menambah, memperluas, mempercepat, dan semacamnya terkait perkembangan karier seseorang. Pengungkit itu penting agar karier kita bisa lebih baik dan terus berkembang seiring waktu.

Sayangnya banyak di antara kita yang tidak terlalu mendapatkan penjelasan yang memadai mengenai gambaran karier di masa depan. Kita kurang *aware* dengan apa-apa yang kita bisa tingkatkan dalam diri agar peluang sukses karier menjadi lebih besar.

Kenyataan karier saat ini perlu lebih banyak kita eksplorasi untuk mendapatkan gambaran realita karier yang sedang dan akan kita hadapi di masa depan. Colleen Casey memaparkan 5 fakta penting tentang karier yang mesti kita antisipasi.

1. Pengembangan profesional merupakan elemen penting dari kepuasan karyawan. Artinya jika seseorang tidak merasakan adanya perkembangan dalam karier profesionalnya maka akan berdampak

pada menurunnya kepuasan seseorang. Implikasinya bisa berdampak pada penurunan kinerja dan meningkatkan *turnover* karyawan.

2. Terbatasnya peluang karier. Berdasarkan riset hanya 28% organisasi yang mempertimbangkan kandidat internal saat mengisi lowongan dan kurang dua pertiga karyawan merasa bahwa mereka memiliki peluang karier di organisasi mereka saat ini. Konsekuensinya persaingan menaiki tangga karier yang lebih tinggi semakin ketat.
3. Banyak karyawan yang mengungkapkan ketidakpastian tentang karier mereka. Pada saat yang sama mereka juga sangat butuh untuk mendapat penjelasan yang lebih baik tentang masa depan karier mereka. Kebingungan ini harus ada solusinya agar perkembangan karier tidak terhambat atau malah stagnan.
4. Karier adalah alasan kedua yang paling umum karyawan pertimbangkan untuk keluar dari organisasi mereka, dan mereka yang merasa tidak memiliki peluang karier empat kali lebih mungkin untuk berhenti di tahun depan. Ini tentu saja berdampak buruk bagi organisasi sebab berdampak negatif terhadap efisiensi perusahaan.
5. Temuan dalam penelitian karier *BlessingWhite* tahun 2017, yang menunjukkan bahwa 85% tenaga kerja tidak melihat masalah untuk tetap bertahan pada pekerjaan yang sama selama mereka dapat terus mengembangkan keterampilan mereka. Artinya harus ada progres yang nyata terkait pengembangan kompetensi selama karier seseorang.

Berdasarkan gambaran di atas, semakin kuat alasan bagi siapa saja yang ingin kariernya terus berkembang, tidak stagnan, dan tumbuh dari waktu ke waktu untuk meningkatkan modal kariernya. Darmawan Aji menyebutkan setidaknya ada 4 modal karier yang harus dikembangkan.

**Pertama, kompetensi.** Siapapun ingin kariernya meningkat mesti memiliki kompetensi yang unggul. Kompetensi yang tinggi setidaknya dibangun dengan memenuhi empat aspek yang melekat dalam diri seseorang yaitu aspek *Talent* (bakat), *Attitude* (sikap), *Skill* (keterampilan), dan *Knowledge* (pengetahuan).

**Bakat merupakan pola pikiran, perasaan, dan perilaku yang alami dan dapat digunakan untuk produktivitas atau secara singkat dapat dikatakan bakat adalah sifat yang produktif.** Bekerja dengan memaksimalkan bakat tentu saja akan memberikan efek yang jauh besar pada kinerja seseorang dalam karier.

Sikap merupakan cara seseorang dalam menilai sesuatu baik objek, orang atau peristiwa tertentu dan kemudian merespon dengan intensi yang positif. Seseorang yang punya sikap positif tentu saja akan memberikan *output* yang lebih baik dibandingkan dengan orang yang punya sikap negatif.

Sedangkan keterampilan merupakan kemampuan mengubah potensi pada sesuatu menjadi bentuk yang lebih berguna atau memiliki nilai tambah. Orang yang memiliki keterampilan yang baik tentu saja akan mampu menghasilkan *output* yang punya nilai manfaat yang juga lebih baik untuk kariernya.

Pengetahuan merupakan suatu hasil yang dimiliki dalam akal budi seseorang terkait proses mengenali, menghubungkan, dan menyimpulkan terhadap berbagai objek yang dapat diidentifikasi oleh indera seseorang. Kumpulan pengetahuan yang luas dan dalam membuat seseorang punya kompetensi lebih baik dan peluang karier lebih besar.

**Kedua, kredensial.** Maksudnya adalah kualifikasi dan pencapaian pribadi yang membuktikan Anda kompeten dalam satu bidang tertentu. Kredensial membuat orang lain percaya dan yakin menggunakan jasa kita.

Beberapa kredensial yang berguna dalam karier yaitu: ijazah, sertifikasi, penghargaan, keanggotaan profesional.

Beberapa jenis profesi dan karier tertentu membutuhkan persyaratan ijazah yang spesifik. Misal jenjang karier ASN mensyaratkan jabatan tertentu harus dipenuhi dengan menunjukkan ijazah hingga jenjang yang setara. Maka, jika kita ingin karier pegawai negeri bisa meningkat, jenjang pendidikannya juga harus menyesuaikan.

Saat ini kebutuhan untuk sertifikasi kompetensi banyak dibutuhkan di samping gelar dan ijazah perguruan tinggi. Pemerintah lewat Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) mengeluarkan sertifikat dengan berbagai keahlian yang dibutuhkan buat siapa saja yang ingin pengakuan formal terhadap kompetensi mereka.

Selain itu, penghargaan atau *award* atau prestasi tertentu yang dicapai juga bisa meningkatkan kualifikasi seseorang. Capaian prestasi di bidang olahraga misalnya sangatlah berguna bagi seseorang untuk meningkatkan peluang karier di suatu instansi ataupun perusahaan.

Demikian pula dengan keanggotaan profesional dalam suatu organisasi profesi atau praktisi tertentu bisa dijadikan sebagai bentuk pengakuan diterimanya kompetensi seseorang di suatu kelompok profesional. Maka, ini bisa dijadikan satu pintu karier yang dapat membuka banyak pintu-pintu karier lainnya.

**Ketiga, koneksi.** Yaitu luasnya jejaring sosial yang dimiliki seseorang. Sekitar 80% sukses karier seseorang ditentukan oleh seberapa baik relasi yang dimiliki sebelumnya. Bentuknya bisa koneksi kesamaan latar belakang almamater, asosiasi atau perkumpulan, organisasi kemasyarakatan, dan komunitas tertentu.

Latar belakang almamater banyak dimanfaatkan oleh alumni perguruan tinggi dalam membangun jejaring karier. Misalnya jejaring alumni ITB

dalam proyek pekerjaan umum, jejaring alumni IPB dalam proyek pertanian dan perkebunan, dan jejaring UI dan UGM dalam ekonomi dan bisnis.

Asosiasi atau perkumpulan juga sangat strategis dalam jejaring karier. Tidak sedikit keikutsertaan kita dalam sebuah perkumpulan menjadi peluang untuk memasarkan keahlian atau jasa yang kita miliki. Asosiasi pengusaha seperti KADIN atau APINDO bisa menjadi contoh yang banyak dimanfaatkan untuk membangun relasi dan peluang karier yang lebih baik.

Kelebihan orang Indonesia dengan keragaman suku bangsa dan budaya termanifestasikan dalam banyak organisasi massa. Ini juga menjadi sumber kepercayaan yang digunakan banyak pihak untuk menilai seseorang cukup kredibel dalam rekrutmen karier. Terkadang ketika faktor yang lain relatif sama, maka kesamaan latar belakang ormas bisa menjadi penentu akhir.

Komunitas tertentu yang sedang marak di media sosial juga banyak dimanfaatkan untuk meningkatkan modal karier. Komunitas penggemar hobi tertentu atau pemilik barang tertentu juga menjadi faktor yang bisa dijadikan referensi untuk melihat peluang karier seseorang di bidang-bidang tertentu.

**Keempat, portfolio.** Artinya sekumpulan pengalaman yang pernah dimiliki seseorang sepanjang waktu tertentu. Pengalaman ini bisa berupa produk yang pernah dihasilkan, klien-klien yang pernah ditangani, karya ilmiah yang sudah dibuat, atau terobosan inovatif tertentu yang pernah diwujudkan.

Pastikan kita pernah membuat produk entah barang atau jasa yang kita tawarkan pada orang lain. Jika ingin meningkatkan kapasitas usaha, maka portofolio produk menjadi mutlak harus ada. Sebaiknya produk tersebut memiliki keunikan sehingga punya daya jual yang besar pula.

Termasuk juga siapa-siapa saja klien yang pernah kita layani. Menawarkan jasa khususnya sangatlah membutuhkan sekian banyak jumlah klien dan seberapa terkenal atau seberapa besar nilai bisnis dari klien yang kita tangani tersebut. Ini akan menguatkan modal karier kita selanjutnya.

Bagi tokoh publik atau akademisi, mempunyai karya ilmiah yang cukup banyak dan dijadikan sebagai rujukan menjadi nilai jual karier yang lebih menjanjikan. Umumnya karya ilmiah memiliki bobot pengakuan dari masyarakat ilmiah terhadap kapasitas kelimuan yang dimiliki seseorang.

Terakhir yaitu terobosan inovatif yang pernah dibuat juga merupakan pembentuk *personal branding* yang cukup efektif dalam menciptakan *image public* terhadap seseorang. Temuan baru atau gagasan kreatif seseorang menjadi alat ukur seberapa inovatif seseorang nantinya bisa diharapkan saat bekerja.

Alhasil, dengan keempat modal karier di atas sebaiknya jika ita ingin mendapatkan kesempatan karier yang lebih terbuka dan menjanjikan di masa depan, maka kita perlu memperkuat modal-modal karier tadi. Biasanya kesungguhan kita menyiapkan akan menciptakan banyak momentum karier yang lebih sering dan lebih luas lagi.

# CARA EFEKTIF MENDAPATKAN LEBIH BANYAK WAKTU, MENGUMPULKAN LEBIH BANYAK UANG, DAN MEMPEROLEH KEHIDUPAN YANG LEBIH BERMAKNA

Apakah ini semua yang kita rasakan:

- a. Lebih banyak bekerja
- b. Lebih sedikit berlibur
- c. Lebih lama dalam perjalanan
- d. Lebih banyak stres
- e. Rasa cemas meningkat
- f. Berebut lapangan pekerjaan
- g. Sedikit teman dekat
- h. Pudarnya kemesraan suami istri
- i. Bertambah gemuk
- j. Kurang bahagia

Jika itu semua yang kita rasakan mungkin kita perlu mengevaluasi ulang cara kita menjalani waktu dan kehidupan saat ini. Jangan sampai kita menjadi mayat hidup yang berjalan bergerombol tak tentu arah. Tertatih-tatih meratapi beban hidup yang semakin berat, namun memberikan hasil yang tidak sepadan.

Pada saat yang sama kita menghadapi tantangan finansial yang semakin lebar jurang kesenjangannya. Ada ketidakseimbangan antara *output* yang dihasilkan dengan pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk mencapainya. Beberapa yang dapat kita lihat berikut ini daftarnya.

- a. Keamanan finansial yang rendah
- b. Berpenghasilan lebih sedikit

- c. Jumlah tabungan yang lebih sedikit
- d. Utang yang lebih banyak
- e. Sedikit berinvestasi
- f. Tidak punya uang untuk pensiun, bahkan tidak bisa pensiun
- g. Bekerja 8 jam sehari, habiskan uang dalam 24 jam
- h. Tagihan pajak yang semakin banyak
- i. Tekanan inflasi yang menggerogoti
- j. Biaya pendidikan yang makin meningkat

Robert Pagliarini telah mengidentifikasi masalah-masalah tersebut di atas dan memberikan usulan solusinya. Dalam bukunya yang berjudul *The 8 Hours*, beliau menyarankan agar setiap kita memfokuskan usaha pada 8 jam yang ketiga, setelah 8 jam bekerja dan 8 jam beristirahat.

Setidaknya ada 5 area dalam hidup kita yang masih bisa kita perjuangkan dengan 8 jam ketiga yaitu meningkatkan ketentraman dalam keluarga, relasi yang lebih harmonis, kondisi fisik yang lebih prima, spiritualitas yang membuat kita merasa lebih tenang dan damai, dan kesehatan finansial yang lebih baik.

Kunci kebahagiaan kita kata beliau adalah pada 8 jam yang masih bisa kita optimalkan tersebut. Berinvestasi pada 8 jam yang lain akan menciptakan kehidupan yang lebih baik bagi diri kita. Kita bisa melakukan banyak hal di 8 jam ketiga tadi. Maka, mulailah dari sekarang untuk memaksimalkannya.

### **Pertama, mendapatkan lebih banyak waktu.**

Kita sering mengeluhkan bahwa kita kekurangan waktu. Kita tidak punya waktu yang cukup untuk mengerjakan selain rutinitas yang sudah

biasa kita lakukan sejak dulu. Jika itu yang Anda rasakan ada baiknya Anda mempertimbangan enam hal berikut untuk perubahan dalam hidup Anda.

1. **Kendalikan waktu Anda.** Buatlah gambaran besar penggunaan waktu Anda selama periode tertentu berikut kegiatan-kegiatannya. Kemudian tetapkan terhadap masing-masing aktivitas tersebut kriteria sebagai berikut: tunda jika tidak harus dikerjakan sekarang, hapuskan jika tidak penting, kurangi jika tidak memberi hasil yang maksimal, dan pertahankan jika itu penting buat Anda. Jika ini Anda lakukan saya yakin ada lebih banyak waktu yang tersisa untuk 8 jam ketiga.
2. **Belajar berkata tidak.** Tidak semua yang diinginkan orang terhadap kita mesti kita tanggapi dengan respon ya. Pastikan Anda bijak menanggapinya. Lakukan pantangan mana yang masih bisa Anda terima mana yang Anda harus tegas menolaknya. Jadikan itu sebagai kebijakan Anda dalam menyeimbangkan hidup.
3. **Mendapatkan 9 dari 8 jam.** Jika Anda harus membayar dengan relatif murah mengapa harus menghabiskan waktu untuk melakukannya sendiri. Tidak mengapa mengeluarkan sedikit dana untuk mendapatkan waktu buat diri Anda sendiri. Terutama kerjaan ringan tapi merepotkan dan tidak Anda sukai. Fokus pada yang Anda sukai dan lebih banyak menghasilkan.
4. **Chunking.** Mengombinasikan aktivitas berdimensi fisik dan otak sekaligus membantu Anda punya waktu lebih fleksibel. Mencuci kendaraan (fisik) sambil mengobrol dan bermain bersama anak (otak) nampaknya bisa digabungkan. Dua-duanya selesai dan terpenuhi.
5. **Mengisi diri dengan hal-hal yang positif.** Ciptakan banyak momen untuk mendapatkan semacam percikan emosi positif dalam aktivitas-aktivitas sederhana yang biasa kita lakukan sehari-hari. Buat catatan kecil tentang perlunya memberi perhatian pada keluarga dan tempel di

pintu depan rumah untuk mengalihkan kelelahan yang Anda rasakan setelah bekerja.

6. **Memanfaatkan teknologi.** Banyak perangkat yang bisa Anda gunakan untuk meringkas dan memudahkan proses kerja kita sepanjang hari. Aplikasi seperti *mindmanager*, *evernote*, *dropbox*, *voice recorder*, *google toolbar* dan masih banyak lagi. Gunakan itu dan rasakan banyak waktu kita bisa hemat.

## **Kedua, mengumpulkan lebih banyak uang.**

Kalau Anda ingin mendapatkan uang lebih banyak dan bergerak maju, ubahlah gaya hidup Anda dari seorang konsumen menjadi seorang kreator. Seseorang yang menciptakan sesuatu dan menjualnya pada orang lain untuk mendapatkan penghasilan tambahan dan bergerak maju.

Anda tidak harus keluar dari pekerjaan Anda saat ini. Anda cukup meluangkan waktu 8 jam ketiga untuk melakukan hal-hal yang bisa membuahkan hasil dengan menjual gagasan, produk ataupun waktu yang punya nilai tambah dan mendatangkan uang buat Anda. Berikut contohnya.

1. **Menjual gagasan.** Buatlah *blog* yang punya pasar pembaca loyal, ciptakan *prototype* yang bisa dijual lisensinya, tulislah buku lalu jual, atau susun naskah skenario kepada produsen film dan musik. Intinya ciptakan karya yang merupakan produk pemikiran yang Anda punya. Banyak orang menjadi lebih makmur secara finansial dengan cara ini.
2. **Menjual produk.** Dirikan sebuah perusahaan mulai dari skala kecil dan rendah biaya. Jika dirasa sulit membuat perusahaan, Anda bisa mulai berbisnis dengan menjadi *reseller*, membeli lisensi atau mengikuti program afiliasi yang banyak tersedia di berbagai media sosial saat ini.

Bisa juga Anda manfaatkan berbagai tren atau *lifestyle* saat ini yang sedang *booming* untuk Anda jual dan mendatangkan penghasilan.

3. **Menjual waktu.** Jangan bekerja untuk sekadar dapat gaji. Investasikan waktu dan tenaga untuk mendapat saham di perusahaan. Anda bisa juga mengembangkan situs jejaring pribadi untuk meniti karier yang lebih baik. Waktu ketiga yang Anda punya bisa juga dimanfaatkan untuk menjadi tenaga freelance dengan keahlian khusus dan bayaran yang khusus pula. Terakhir, Anda bisa mengubah hobi dan ketertarikan Anda pada satu bidang menjadi sumber pendapatan baru.

### **Ketiga, memperoleh kehidupan yang lebih bermakna.**

Banyak orang menyesal saat di usia tua mereka mendapati bahwa mereka tidak memanfaatkan waktu yang semestinya mereka nikmati. Mereka merasa terkuras dengan kerja yang melelahkan secara fisik dan mental. Ujung-ujungnya mereka tidak merasakan kebahagiaan dalam hidup.

Hidup yang lebih bermakna bisa berarti sesuatu yang bisa mengurangi rasa penyesalan, menghilangkan kemalasan, ketakutan, hal-hal lain yang menyedot keceriaan dalam hidup kita. Atau bisa pula melakukan hal-hal yang membuat kita bertumbuh, mendapat pengalaman yang menyenangkan, menikmati perubahan yang positif, optimis menatap masa depan, belajar dari kesalahan, tidak menunda-nunda kebaikan, menyalurkan hobi terpendam, mensyukuri nikmat yang ada, mengejar tujuan hidup yang lebih baik, merasa terbimbing, relasi yang positif dengan orang lain, berkontribusi pada lingkungan, terus belajar, dan selalu bertindak positif.

Ada tiga jenis situasi dalam hidup dan kebahagiaan tergantung pada sikap kita merespon tiga situasi tadi. Maka, berusahalah untuk lebih bijaksana dalam mengambil keputusan dalam hidup ini.

1. **Menjadi lebih baik.** Artinya hari ini lebih baik dari kemarin. Jika itu yang sedang kita hadapi maka bersyukurlah. Anda termasuk sedikit di antara manusia yang beruntung di muka bumi ini. Rasa syukur yang dalam mendatangkan kepuasan batin dalam hidup kita.
2. **Menjadi lebih buruk.** Maksudnya hari ini lebih jelek dari kemarin. Maka bersabarlah. Tidak semua keinginan mesti terpenuhi. Tidak semua cita-cita kadang tercapai semua. Kesadaran akan takdir tidak membuat kita putus asa melihat masa depan. Melihat hikmah dari segala sesuatu membuat hidup yang suram jadi lebih berwarna dan mendatangkan kedamaian.
3. **Menjadi sama saja.** Maksudnya hari ini sama saja dengan kemarin. Jika demikian hasilnya, maka belajarlaha. Mungkin ada sesuatu yang terlewatkan atau terjebak dengan rutinitas membuat kita kurang sensitif dengan keadaan. Kita butuh mencari cara yang lebih baik untuk mendatangkan hasil yang lebih baik juga. Terus belajar membuat kita menjadi lebih dewasa menyikapi tantangan hidup. Itulah sumber kebahagiaan.

Delapan jam ketiga membuat kita punya alternatif lain memandang hidup ini. Kita bukan bekerja hidup tapi memiliki hidup itu sendiri. Sebagaimana kata Robert Pagliarini bahwa memiliki kehidupan tidak berkaitan dengan menjadi kaya secara materi semata, namun lebih pada bagaimana kita dengan menjalani hidup lebih kaya bermakna (*enrichment*), penuh sukacita (*fulfillment*), tercerahkan (*enlightment*).

# **PART THREE**

## ***PRODUCTIVE LEADER***



# SEBERAPA DIPERCAYAKAH ANDA?

Saya punya pengalaman berinteraksi dengan banyak orang, baik organisasi formal maupun informal. Beberapa di antaranya sudah berjalan belasan tahun. Namun, dari sekian banyak organisasi itu ternyata tidak semuanya mampu menghasilkan hubungan yang produktif.

Hubungan yang produktif maksudnya relasi antar orang dengan yang lain baik individu maupun kelompok yang berdampak pada peningkatan capaian kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Pertanyaannya adalah apa yang menyebabkan tidak produktifnya hubungan tersebut?

Banyaknya kasus hubungan yang tidak produktif disebabkan karena rendahnya tingkat kepercayaan (TRUST) satu sama lain. Kita enggan bekerjasama ataupun tidak bersedia memberikan yang terbaik karena kita tidak percaya dengan orang lain atau organisasi kita sendiri.

Dalam buku *best seller*-nya **The Speed of Trust**, Stephen MR Covey memberikan formula yang menarik tentang dampak ekonomi dari kepercayaan terhadap kinerja organisasi. Kepercayaan yang rendah membuat kecepatan organisasi melambat dan biaya semakin tinggi. Demikian pula sebaliknya, kepercayaan yang tinggi akan membuat kecepatan meningkat dan biaya semakin menurun.

Ketika kita berada dalam organisasi yang kadar kepercayaannya rendah maka biasanya kita akan sulit berkomunikasi, banyak kecurigaan di situ, rapat pengambilan keputusan menjadi lebih bersifat politis, banyak intrik dan kelompok kepentingan, serta ketidakpuasan semakin meningkat.

Dalam kondisi demikian maka kita membutuhkan faktor lain sebagai kompensasi untuk mendorong semangat kerja yaitu uang. Ketika lebih banyak uang dibutuhkan dalam mengeksekusi kebijakan maka kita menjadi

semakin transaksional dalam bekerja. Dalam jangka panjang ini tidak begitu baik.

Namun, jika kadar kepercayaan menguat, maka biasanya kita sangat mudah berkomunikasi, tidak cenderung lebih mudah percaya akan niat orang lain, dalam rapat kita mudah mengambil keputusan karena saling percaya satu sama lain, kepentingan bersama menjadi didahulukan dari pada personal dan kelompok. Dan dampaknya kita puas menjalani proses dalam organisasi kita.

Kepercayaan yang tinggi juga membuat kita tidak terlalu tergantung pada dukungan dana yang lebih besar untuk bekerja. Karena motivasi internal masing-masing orang terbangun lewat hubungan yang solid dan kohesif sehingga mampu mentransformasi tindakan ke arah yang lebih produktif.

Pertanyaan berikutnya ialah, bagaimana membangun kepercayaan? Menurut Stephen MR Covey kepercayaan terbangun lewat beberapa level: yaitu diri sendiri, hubungan, organisasi, pasar dan masyarakat. Setiap perbaikan dalam setial level akan memberikan pengaruh ke level yang lain.

Tentu saja, untuk mampu membangun kepercayaan di level yang lebih tinggi maka kita harus memperbaiki kepercayaan di level yang rendah. Misalkan kita ingin memperbaiki kepercayaan di level organisasi, maka syaratnya perbaikilah kepercayaan dalam hubungan. Demikian pula kepercayaan pada level hubungan hanya akan terbangun kalau kita memperbaiki kepercayaan pada level diri (personal).

Dalam tulisan ini saya akan fokus pada aspek personal untuk membangun kepercayaan. Kembali menurut uraian dari Stephen MR Covey, ada 4 komponen inti yang membentuk kepercayaan di level personal. Keempat hal tersebut yaitu: integritas, niat, kemampuan, dan hasil. Berikut penjelasan ringkasnya.

Inti yang pertama yaitu **integritas**. Integritas artinya keterpaduan. Mengamalkan apa yang Anda sendiri ajarkan. Apa yang kita ucapkan sama dengan kita kerjakan. Konsisten luar dalam. Berani bertindak menurut nilai-nilai dan keyakinan Anda. Ada pula yang memaknai integritas dengan kejujuran.

Banyak masalah kepercayaan dalam organisasi yang terjadi ternyata sumbernya adalah pelanggaran terhadap aspek integritas ini. Kita tidak percaya apakah seseorang jujur berkomunikasi dengan kita. Kita tidak yakin bahwa seseorang akan konsisten mengerjakan apa yang dia ucapkan pada kita.

Kedua, yaitu **niat**. Hal ini terkait dengan motif, agenda, dan biasanya terlihat dalam perilaku. Kepercayaan tumbuh dalam kondisi ketika kita menemukan motif yang tulus peduli demi keuntungan bersama bukan semata-mata kepentingan individu atau sekelompok orang semata.

Sebaliknya, ketidakpercayaan muncul ketika kita mencurigai adanya agenda tersembunyi dari seseorang atau kita tidak percaya orang lain peduli dan mendukung apa yang kita inginkan. Sehingga, kita pun lebih cenderung curiga terhadap apapun yang dia ucapkan dan lakukan di depan kita.

Dua aspek di atas baik integritas maupun niat merupakan dasar yang membentuk **karakter** seseorang. Kita percaya dengan seseorang karena karakternya yang memang layak dipercaya (*trustworthiness*). Artinya kita percaya akan integritasnya dan niatnya sekaligus.

Inti yang ketiga adalah **kemampuan**. Hal ini tercermin dalam seberapa yakin kita akan bakat, sikap, skill, pengetahuan, dan *style* yang kita miliki ataupun pada orang lain. Semua unsur ini merupakan sarana yang kita gunakan untuk meraih hasil tertentu dalam kehidupan kita.

Kita lebih percaya pada seseorang yang memiliki kemampuan lebih. Kita lebih percaya dokter untuk memberi nasihat medis pada kita ketimbang ahli pendidikan (guru). Walaupun sama-sama berstatus ahli. Dokter spesialis biasanya lebih dipercaya dari dokter umum untuk masalah yang lebih spesifik.

Hal yang terakhir adalah **hasil-hasil**. Maksudnya adalah catatan prestasi kita, kinerja kita, dan keberhasilan kita menjadikan segalanya yang benar jadi terlaksana. Semakin banyak kita menyelesaikan dan meraih hasil yang memuaskan maka orang semakin percaya dengan kita.

Sebaliknya, kalau kita gagal melakukan yang diekspektasikan pada kita, maka itu akan mengurangi kredibilitas kita, menurunkan kepercayaan orang pada kita. Apalagi kalau di banyak tempat dan momen justru menemukan orang lain menemukan kita sebagai sumber masalah dan kegagalan. Lengkaplah sudah.

Baik kemampuan maupun hasil, keduanya sama-sama penting karena itulah yang membentuk **kompetensi** seseorang. Kita cenderung percaya pada orang yang punya kemampuan terbaik dan ditunjukkan dengan hasil-hasil yang nyata di lapangan.

Kita butuh kedua-duanya. Ada orang yang punya karakter bagus, tapi kompetensi rendah. Sebaliknya ada yang sangat kompeten sekali, namun secara karakter bermasalah. Inilah *problem* kita hari ini. Memang agak susah menemukan dua aspek yang ideal. Tapi kita bisa mengupayakannya.

Membentuk karakter bukan hal yang mudah. Perlu tekad yang kuat, disiplin, dan waktu yang tidak sebentar. Namun, satu hal yang pasti ini semua sangat tergantung pada diri kita. Kesadaran diri kita yang kuat untuk menjadikan diri kita menjadi pribadi yang kredibel sehingga layak dipercaya.

Demikian pula meraih kompetensi yang unggul. Ini sangat membutuhkan konsistensi, pelatih yang mumpuni, dan latihan yang terus menerus. Peningkatan kompetensi hanya akan maksimal dicapai jika kita memiliki motivasi internal dan tradisi pembelajaran yang kuat (*strong self learning*).

Akhirnya, semua kembali pada diri kita sendiri. Seberapa baik kepercayaan yang ingin kita bangun dalam hubungan kita dengan orang lain dan organisasi sangatlah tergantung pada kredibilitas personal yang kita tanamkan dalam diri kita sendiri. Hal itu terlihat dalam integritas, niat, kemampuan dan hasil yang kita mampu wujudkan.

Stephen MR Covey mengumpamakan orang yang layak dipercaya atau kredibel itu seperti pohon. Akarnya adalah integritas, ini harus kuat. Batangnya muncul keluar dari tanah adalah niat seseorang. Kemampuan dilihat dari cabang dan ranting yang banyak. Sedangkan buah merupakan cerminan hasil yang bisa dirasakan dampak dan manfaatnya oleh banyak orang.

# BAGAIMANA MEMBERDAYAKAN SDM ORGANISASI KITA?

Setiap kita pasti pernah bergabung dengan organisasi baik formal maupun informal. Umumnya kita bergabung karena adanya dorongan untuk melakukan perubahan atas kondisi yang terjadi saat itu. Awalnya kita sangat termotivasi untuk bergerak dan terlibat dalam agenda-agenda perubahan.

Namun, seiring berjalannya waktu kita merasakan adanya penurunan. Jika cuma kita yang merasakan mungkin masalahnya ada di kita sebagai personal. Tapi jika banyak orang mempersepsikan dan merasakan hal yang sama, mungkin ada sesuatu atau beberapa hal yang harus dibenahi.

Berdasarkan pengalaman saya bergabung dalam berbagai macam organisasi, saya menemukan beberapa fenomena yang umum dan sering terjadi. Berikut ini kondisi yang pernah saya dapati dan menggejala dalam beragam organisasi. Kalau tidak segera disikapi bisa berdampak buruk dalam jangka panjang.

**Pertama**, *potensi Anda tidak berkembang setelah sekian lama bergabung*. Awalnya Anda merasakan ada perubahan dalam diri kita saat baru bergabung. Namun, lambat laun pengetahuan, sikap positif, dan keterampilan kita tidak meningkat dari waktu ke waktu. Anda mengalami stagnasi.

Ada sekian banyak pengulangan tidak perlu yang menandai terbatasnya organisasi menyediakan perangkat-perangkat pengembangan diri bagi para anggotanya. Anggota yang lain di dalamnya juga merasakan hal yang sama. Akhirnya mereka tidak mampu merespon tantangan perubahan zaman.

**Kedua**, banyak anggota organisasi tersebut “nganggur” tidak tahu harus melakukan apa. Fungsi organisasi adalah mengoptimalkan potensi anggota mencapai tujuan. Namun, jika banyak potensi tersebut tidak digunakan maka akan menimbulkan masalah tersendiri.

Potensi SDM jika tidak diarahkan untuk kebaikan maka bisa tersedot untuk melakukan tindakan yang kontraproduktif bahkan mengarah pada keburukan. *Nganggur*-nya SDM akan berdampak pada munculnya kemalasan sosial (*social loafing*) yang membuat organisasi menjadi stagnan pula.

**Ketiga**, terkesan yang bekerja itu-itu saja dan mereka *overload pekerjaan*. Dalam kondisi *social loafing*, pekerjaan organisasi akan tertumpu pada orang-orang tertentu saja. Biasanya mereka yang dekat dengan pengambil kebijakan. Atau mereka yang biasanya menjadi “panitia inti”.

Mereka yang dituntut menyukseskan program kerja karena yang lain “nganggur”. Sebenarnya yang lain bukannya tidak mau kerja, tapi karena mereka tidak diberdayakan akhirnya itu-itu lagi yang dilibatkan. Ujung-ujungnya adalah kelelahan baik fisik maupun emosi.

**Keempat**, program kerjanya mandek tidak berjalan optimal. Ini adalah dampak otomatis dari faktor kedua dan ketiga di atas. Selain itu, kelemahan dalam mengevaluasi perubahan kondisi yang terjadi bisa berdampak pada miskinnya ide dan gagasan kreatif.

Betapa banyak organisasi yang cenderung hanya meng-copy paste program-program sebelumnya. Kegiatan yang sudah biasa dilakukan itulah yang jadi program kerjanya. Mereka tidak lagi responsif dan empati terhadap perubahan lingkungan. Akhirnya program kerjanya tidak berhasil mencapai tujuan.

**Kelima**, *rapat-rapatnya tidak rutin dan cenderung formalitas*. Rapat itu jantungnya organisasi. Itulah tempat segala keputusan penting dibahas dan didiskusikan untuk mencari solusi terbaik. Apa jadinya jika organisasi jarang rapat, pastilah tidak ada kebijakan diambil dan demikian pula tidak ada program.

Apalagi kalau rapatnya sekadar "*ngumpul*" formalitas tanpa menghasilkan keputusan yang berarti? Betapa banyak kita temukan rapat yang hanya sebatas *sharing* informasi atau curhat masalah tanpa ditindaklanjuti dengan kegiatan yang dieksekusi sampai tuntas. Hasilnya bisa ditebak.

**Keenam**, *Kebijakan organisasi cenderung dipandang "sinis" karena sering tidak konsisten*. Biasanya setiap kebijakan ditindaklanjuti dengan arahan atau instruksi untuk melaksanakan kegiatan di lapangan. Hal yang jadi masalah kalau banyak orang jadi pesimis karena banyaknya ketidakkonsistenan.

Hal yang mengeluarkan kebijakan malah tidak menjadi contoh, atau yang menjalankan tidak diberikan apresiasi. Atau sebaliknya yang tidak menjalankan tidak diberi peringatan. Jika ini yang terjadi maka wajar banyak orang jadi pesimis bahkan sinis dengan kebijakan.

**Ketujuh**, *kerjasama antar orang sulit terlaksana sebab defisit kepercayaan*. Banyak ide dan program sulit terealisasi karena mereka susah bekerjasama. Mereka saling curiga satu sama lain. Jangan-jangan ada agenda tersembunyi. Atau mungkin sekadar memanfaatkan satu sama lain.

Bisa jadi ada ketidakpercayaan dengan pemimpin, atau antar anggota yang ujung-ujungnya cenderung menahan diri agar tidak berkontribusi. Bukan karena tidak mampu, tapi lebih karena khawatir atau trauma dengan peristiwa yang membuat mereka kecewa atau terluka. Itu saja.

**Kedelapan,** cenderung mengulangi kesalahan yang sama saat memulai. Sering ditemukan saat mengawali satu program, mereka selalu mulai dari awal lagi. Bukannya melanjutkan apa yang sudah dikerjakan periode sebelumnya, supaya lebih efektif dan efisien. Mengapa demikian?

Mereka tidak belajar dari pengalaman dan membangun pondasi yang kokoh untuk keberlanjutan organisasi. Biasanya suka bertindak reaktif dan tambal sulam untuk mengatasi masalah jangka pendek. Tidak terbiasa menyiapkan sistem yang komprehensif dan suportif untuk periode selanjutnya.

Mencermati kondisi di atas ada baiknya kita renungkan 3 nasihat dari Ken Blanchard dkk yang menulis buku bagus berjudul ***Empowerment Takes More Than a Minute***. Beliau menyarankan tiga hal yang perlu dilakukan organisasi terutama para pemimpin agar bisa memberdayakan SDM mereka agar lebih produktif.

**Satu, bagikan informasi yang akurat untuk semua orang.** Berikut saran aplikasinya:

- a. Bagikan informasi kinerja organisasi, bantulah orang-orang memahami situasinya agar punya persepsi yang sama,
- b. Bangunlah kepercayaan lewat berbagi dalam banyak hal; semua punya peluang untuk berkontribusi,
- c. Bentuklah kemungkinan-kemungkinan anggota bertanggungjawab memantau diri sendiri; tidak selalu tergantung dengan pimpinan,
- d. Pandanglah kekeliruan sebagai peluang belajar; tidak dihakimi secara sosial karena beda gagasan dan praktik di lapangan,
- e. Runtuhkanlah pola pikir hierarkis, bantulah orang-orang berperilaku sebagai pemilik agar tumbuh *sense of belonging*.

**Dua, ciptakan otonomi lewat penetapan batasan-batasan.** Anda bisa mencoba hal berikut ini:

- a. Klarifikasikanlah gambaran-gambaran besar serta gambaran-gambaran kecilnya; agar melihat kaitan antar bagian dengan tujuan umum,
- b. Klarifikasikanlah sasaran-sasaran dan peran-perannya; pastikan setiap orang punya kejelasan tugas dan fungsi,
- c. Definisikanlah nilai-nilai dan aturan-aturan yang melandasi tindakan-tindakan; harus tetap ada panduan yang mengarahkan sikap dan tindakan,
- d. Ciptakanlah aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang mendukung pemberdayaan; permudah jangan dipersulit, pastikan memberi nilai tambah,
- e. Berikanlah pelatihan yang dibutuhkan; buat anggota merasa yakin bisa mengerjakan karena mereka tahu cara terbaiknya,
- f. Mintalah pertanggungjawaban orang-orang akan hasil-hasilnya; berikan kreativitas untuk mengembangkan metode yang *up to date*.

**Tiga, gantikan pola pikir hierarkis dengan tim-tim yang dikelola sendiri.** Sebagai pemimpin Anda bisa:

- a. Berikanlah arahan serta pelatihan keterampilan bagi tim-tim yang diberdayakan supaya mereka lebih percaya diri dalam bekerja,
- b. Berikanlah dukungan dan dorongan untuk berubah; pastikan pemimpin hadir dan memberi segala kemudahan dalam bekerja,
- c. Gunakanlah keragaman sebagai asset tim; yang berbeda jangan dipandang sebagai pihak yang terkucilkan karena dianggap kurang penting perannya,
- d. Secara bertahap berikanlah kewenangan kendali kepada tim-tim tersebut; jangan terlalu banyak mengontrol tapi berikan keleluasaan,

- e. Sadarilah bahwa akan ada masa-masa sulit; bisa jadi tidak segalanya berjalan sesuai rencana, pastikan Anda bersikap fleksibel dan terbuka.

Sebagai penutup, Ken Blanchard dkk mengingatkan bahwa proses pemberdayaan memang tidak mudah tapi bukan mustahil. Memahami 3 kunci pemberdayaan di atas tentu akan sangat membantu dan Anda mesti tekun menjalaninya. Hasilnya silakan Anda coba sendiri.

# MEMBANGUN PERSAUDARAAN SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF

*“Jika kita tidak bisa memberikan imbalan material yang memadai, setidaknya bangunlah hubungan persaudaraan yang memanusiakan di antara sesama kita. Ikatan persaudaraan itulah modal utama yang menguatkan organisasi kita”.*

Banyak organisasi menjadikan sumber daya mereka menjadi sumber keunggulan kompetitif. Namun, bagi organisasi yang bukan berorientasi profit, seperti lembaga pelayanan publik atau organisasi kemasyarakatan tentu saja ada kekhususan.

Salah satu cirinya adalah orientasi pertumbuhan organisasinya tidak didorong oleh faktor yang sifatnya material seperti kompensasi finansial. Aspek-aspek yang sifatnya manusiawi menjadi faktor sangat mendominasi aktivitas operasionalnya.

Hal ini membuat organisasi mesti mengembangkan sumber daya manusia beserta aspek budaya organisasi yang kuat dengan menitikberatkan pada kualitas kohesi sosial yang lebih berkualitas sehingga menjadi sumber keunggulan organisasi.

Aspek SDM dan budaya organisasi yang saya maksud adalah persaudaraan. Belum banyak kajian organisasi yang membahas ini. Meskipun dalam kajian sosiologi organisasi hal ini telah menjadi perhatian banyak para peneliti.

Tulisan mencoba untuk mengurai tiga pembahasan yaitu: apa yang dimaksud dengan persaudaraan, mengapa kita harus memaksimalkan potensi kekuatan persaudaraan tersebut, dan bagaimana membangun persaudaraan sebagai keunggulan kompetitif.

## **Makna persaudaraan**

Saya mendefinisikan persaudaraan sebagai sebuah proses interaksi antar orang dalam organisasi yang membentuk ikatan sosial tertentu dan menghasilkan kontribusi positif terhadap tujuan organisasi.

Ada tiga kata kunci penting dalam definisi persaudaraan di atas, yaitu; **interaksi, ikatan, dan kontribusi**. Sebenarnya setiap organisasi dalam kadar tertentu telah berusaha membangun tiga aspek penting ini. Namun, itu tidaklah cukup.

Kita membutuhkan kadar interaksi yang lebih tinggi kualitasnya. Bukan semata-mata interaksi yang dangkal apalagi palsu. Bukan pula sekadar bertemu, namun tidak pernah menyatu. Bukan pula pertemuan yang cuma formalitas belaka.

Kita juga perlu ikatan persaudaraan yang jauh lebih kuat. Sebuah ikatan yang didasari oleh nilai-nilai yang lebih tinggi dan mulia. Bukan hanya karena kesamaan kepentingan pragmatis. Bukan pula sekadar ikatan label dan simbol organisasi.

Kita juga sangat berhajat akan dampak persaudaraan tersebut terhadap *output* organisasi. Kita perlu meningkatkan kualitas persaudaraan agar kinerja organisasi mencapai target di atas rata-rata. Bukan sekadar hasil ala kadarnya saja.

## **Urgensi Persaudaraan**

Ada tiga alasan mengapa kita butuh persaudaraan yang lebih baik. Para pemimpin menjadi pihak yang sangat berkepentingan dengan hal ini. Mereka butuh membangun persaudaraan para anggotanya agar jadi kekuatan organisasi.

**Pertama, sumber keunggulan kompetitif.** Robert Grant menjelaskan keunggulan kompetitif sebagai suatu kondisi di mana dua organisasi atau

lebih yang sedang beroperasi pada pasar produk yang sama, namun salah satunya organisasi tersebut memiliki potensi atau mampu menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan yang lainnya.

Dalam konteks organisasi non profit, keunggulan kompetitif merupakan kondisi di mana saat beberapa organisasi sedang beroperasi pada segmen yang sama, namun salah satunya mampu menghasilkan *outcome*, *impact*, atau *benefit* yang lebih besar.

Sebagian besar investasi organisasi non profit adalah mengembangkan potensi SDM untuk mencapai tujuan. Jika hubungan antar manusianya tidak solid, maka akan menyulitkan organisasi untuk meraih tujuan tersebut.

Kerjasama yang kompak akan sulit terbangun manakala ikatan persaudaraan di antara mereka tidak erat ataupun rusak. Demikian pula tim yang ada tidak akan maksimal bekerja manakala persaudaraan tidak terbangun dengan baik.

Keunggulan kompetitif salah satunya didapatkan dari budaya organisasi yang kuat ditandai dengan kohesi sosial dalam bentuk ikatan persaudaraan di antara para anggotanya. Ikatan tersebut menjadi semacam "lem sosial" dalam organisasi.

Tidak sedikit organisasi yang menjadi tidak kompetitif lagi dibandingkan organisasi lain, sebabnya karena lemahnya persaudaraan yang berujung pada tidak maksimalnya para anggota bekerja untuk mencapai target-target besar organisasi.

Ada pula organisasi yang malah lalai dengan sumber kekuatan persaudaraan ini dengan lebih banyak menjadikan organisasi sebagai kumpulan keputusan politis dan birokratis semata. Hasilnya mereka malah semakin melemah dan selalu resah.

**Kedua, terkait motivasi bekerja.** Tidak dapat dipungkiri, sebagian besar kita mau bekerja lebih karena faktor “siapa” bukan “apa”. Maksudnya siapa yang meminta dia atau siapa yang menjadi *partner*-nya. Ini fakta.

Ketika kita melihat orang yang meminta atau menjadi mitra kita bukanlah orang yang erat hubungannya dengan kita, sebagian besar kita cenderung kurang respek atau bahkan bisa jadi resisten terhadap permintaan tersebut.

Lain halnya tatkala yang meminta atau yang menjadi mitra kita adalah orang yang kuat ikatannya dengan kita maka biasanya kita cenderung mudah percaya dan mau bekerjasama. Kalaupun ada kurangnya, biasanya kita mudah menoleransinya.

Banyak pemimpin terjebak dengan jabatan atau posisi formal dalam organisasi. Mereka mengira dengan sekadar punya kekuasaan mereka bisa “memaksa” orang lain untuk tunduk memenuhi permintaan dalam bentuk apapun.

Namun, kita menemukan bahwa walaupun anggotanya terlibat, mereka sebenarnya tidak mengeluarkan potensi terbaik yang mereka punya. Mereka hanya taat secara formalitas, namun kerjanya tidak maksimal apalagi berkualitas.

**Ketiga, membangun sinergi kekuatan.** Anggota organisasi tidak sama potensinya. Ada kelebihan pada orang tertentu, namun ada pula kelemahannya. Demikian pula sebaliknya. Tugas pemimpin adalah mengelola semua potensi tersebut.

Sinergi terjadi saat kita mampu saling mengisi, menutup kekurangan satu sama lain, dan mengoptimalkan tujuan dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Potensi SDM akan banyak terbuang kalau pemimpin tidak *aware* dengan hal ini.

Lemahnya persaudaraan akan menumpulkan potensi karena terjadi reduksi kekuatan yang hanya diisi oleh orang-orang tertentu saja. Sebagian orang kurang bisa menghargai keragaman dan memberikan porsi yang layak bagi keragaman tersebut.

Berbagai keragaman juga berpotensi menimbulkan konflik yang tidak produktif. Ini terjadi saat kita kurang erat hubungan sosial persaudaraan di antara kita. Jika hubungan itu kuat, kita akan mudah menerima berbagai bentuk kekurangan.

### **Langkah Sederhana Namun Nyata**

Bagi pemimpin, baik yang formal maupun informal mesti punya strategi khusus untuk membangun ikatan persaudaraan yang mendukung kinerja organisasinya. Beberapa contoh di bawah ini, saya sarankan untuk rutin dilakukan.

1. **Membuka diri.** Anggota akan sulit menebak maksud pemimpin jika mereka melihat pimpinannya tertutup. Tidak banyak orang punya kemampuan empati yang baik. Mulailah bercerita dengan anggota, tidak harus semuanya.

Setidaknya orang mengerti apa yang pemimpin inginkan. Hindari hanya mengandalkan forum-forum formal dan seremonial. Lakukan kontak personal dengan orang-orang kunci. Kemudian buat kontak yang lebih luas dengan seluruh bagian dan tingkatan dalam organisasi. Jangan cuma berharap orang lain mau terbuka, tapi kita sendiri tak mau membuka diri. Doronglah bawahan untuk juga mau membuka diri dengan anggota lainnya.

2. **Setoran Positif.** Saat berinteraksi dengan anggota bangunlah rekening emosi positif. Kata-kata yang menumbuhkan kepercayaan, pemberian

tulus berupa hadiah yang bisa membuka hati, traktiran makan siang sederhana, kunjungan singkat namun berkesan, ataupun sebatas sapaan ringan disertai senyum ramah yang menggugah.

Hal-hal demikian seringkali dianggap sepele, namun bisa jadi itulah sumber keeratan hubungan yang langgeng dan berdampak kuat terhadap hubungan antar orang. Tugaskan orang-orang yang Anda percayai untuk melakukan hal yang sama dan lihat dampaknya.

3. **Hadiri momen khusus.** Banyak orang sangat terdorong dan bangkit semangatnya saat mereka didatangi pada momen-momen tertentu. Entah itu undangan hajatan kecil-kecilan, hari ulang tahun yang istimewa, atau ketika sedang berduka karena suatu musibah. Demikian juga saat genting karena harus mengejar *deadline* tugas dan kepanitiaan ataupun sedang menunggu karunia yang sudah lama dinanti-nantikan. Ketika pemimpin hadir dalam momentum tersebut, umumnya anggota akan respek. Doronglah orang lain untuk melakukan hal yang sama dan berikan apresiasi yang selayaknya atas usaha tersebut. Kita akan menyaksikan banyak efek positif dari kesan yang ditimbulkannya. Pastikan semua mendapat perlakuan yang sama. Tidak hanya orang-orang tertentu saja diperlakukan seperti itu.
4. **Rangkul dan Dukung.** Retaknya hubungan persaudaraan menuntut pemimpin untuk mampu mengikat kembali jejaring sosial di antara anggota. Ada kekecewaan yang muncul itu pasti. Namun tugas pemimpin adalah merangkul bukan memukul.

Pastikan anggota merasa nyaman di organisasi dengan memberikan proporsi yang semestinya agar anggota dapat mengaktualisasi potensi dan kemampuan yang dimiliki. Anggota butuh kanal penyaluran yang memadai di organisasi. Jika mereka tidak menemukannya, umumnya mereka akan lari ke tempat lain untuk menyalurkannya.

Maka, dukunglah potensi tersebut. Selain memberikan tempat, pastikan juga ada sumber daya yang mendukung untuk teroptimalkannya potensi mereka. Setidaknya ada anggaran yang cukup untuk bekerja atau fasilitas yang mendukung kerja-kerja mereka. Pemimpin juga harus mendekatkan yang jauh, merapatkan yang belum erat, dan menambal kebocoran jika harus menyatukan banyak kepala dan rasa dalam satu organisasi. Tidak mudah memang. Tapi hasilnya sepadan.

Jika pemimpin melakukan itu, saya yakin anggota juga akan mudah mencontoh. Sekarang kita susah menyuruh orang berubah, sebabnya kita yang kurang memberi teladan praktiknya di lapangan.

5. **Maafkan.** Bekerja dengan manusia rentan dengan kesalahan dan kekurangan. Sebagaimana pemimpin juga punya kekurangan, maka pahamiilah ada waktu yang berbeda-beda bagi tiap orang untuk belajar. Tidak semua orang punya kemampuan yang sama untuk bangkit dari keterpurukan.

Pemimpin mesti punya ruang hati yang lebih lapang dan luas untuk memaklumi banyak kekurangan. Memaafkan membuat orang lebih percaya kalau di masa depan mereka punya harapan untuk bertumbuh dan berubah jadi lebih baik lagi.

Bantulah orang lain untuk bisa memaafkan, terutama pihak-pihak yang selama ini selalu berkonfrontasi. Carilah titik temu, kedepankan tujuan

bersama, namun pada saat yang sama juga tetap mengapresiasi keunikan masalah personal.

Fokuslah pada solusi, bukan masalahnya. Konsentrasikan diri untuk meraih tujuan yang lebih besar dengan meminimalkan gesekan-gesekan yang tidak perlu. Apalagi cuma sekadar ekspresi manusiawi yang masih bisa ditoleransi.

Membangun persaudaraan memang bukan hal yang mudah dilakukan secara instan dan langsung bisa berubah dalam waktu singkat. Tapi kita mesti berusaha menjalankannya secara konsisten mesti sedikit demi sedikit dalam waktu yang relatif lama.

Mungkin semua yang saya paparkan di atas terdengar agak utopis bagi sebagian orang. Namun yang sebenarnya saya sendiri sangat optimis bahwa itu bisa kita bangun dengan ketulusan hati dan kesungguhan tekad dalam diri, terutama pemimpin. Bukankah setiap kita adalah pemimpin?

# TIGA PERTANYAAN PIMPINAN YANG DISUKAI OLEH BAWAHAN

Kiranya tepat apa yang dikatakan orang bijak, bahwa kualitas hidup bergantung pada seberapa berkualitas pertanyaan yang kita ajukan. Salah bertanya maka salah jawaban yang dihasilkan. Bertanya hal yang tidak tepat kepada bawahan, bukannya membuat organisasi tambah maju, malah stagnan bahkan mundur ke belakang.

Kita sering mengeluh dalam organisasi:

- a. *Program kerjanya kenapa tidak berjalan?*
- b. *Target 3 bulan terakhir kenapa tidak tercapai?*
- c. *Masalahnya kok itu-itu terus sih?*
- d. *Peserta rapatnya selalu tidak maksimal?*
- e. *Koordinasi antar bagian tidak berjalan baik?*
- f. *Masalahnya kita selalu kekurangan SDM?*
- g. *Anggaran kita tidak cukup untuk kegiatan?*
- h. *Apa kita harus mulai dari awal lagi?*
- i. *dan masih banyak lagi .*

Berbagai pertanyaan serupa di atas sering kita dengar dalam forum rapat, koordinasi, ataupun obrolan tidak resmi dalam organisasi. Biasanya itu muncul tatkala kita menghadapi suatu masalah kemudian kita menemukan sumber masalahnya selalu muter-muter di situ saja. Barangkali sebagai pemimpin, kita salah bertanya.

Dalam konteks hubungan pimpinan dan bawahan, hal yang penting adalah peran pimpinan untuk menjadi inisiator dan katalisator perubahan. Peran ini penting sebab memang itulah fungsi utama pemimpin menurut

saya. Inisiator artinya pemimpinlah yang harus mengawali. Katalisator berarti menjadi pemercepat prosesnya.

Akan sulit menginisiasi jika tidak tahu apa yang sedang terjadi pada bawahan. Juga sulit mempercepat perubahan kalau tidak mengenali titik tolak perubahan yang tepat. Maka bertanya adalah pintu untuk masuk ke dalam solusi perubahan. Apalagi bertanya kepada bawahan yang merupakan ujung tombak operasional perubahan.

Kita sering dilatih cara menjalankan program kerja, cara mengarahkan anak buah, atau cara menyelesaikan masalah. Namun, kita jarang dilatih bertanya dengan efektif. Bertanya yang tepat kepada orang lain terutama bawahan yang hari-harinya penuh dengan masalah dalam menjalankan program kerja tersebut.

Ada baiknya daripada kita selalu terjebak pada gagasan konvensional itu-itu saja namun tidak mendatangkan solusi yang signifikan, pimpinan bisa berlatih cara bertanya yang lebih baik pada bawahan. Ini akan banyak mengubah cara kita berpikir dan bekerja dalam organisasi terutama berinteraksi dengan bawahan kita.

Ada tiga pertanyaan yang menurut saya sangat *powerful* jika pemimpin bisa membiasakannya tatkala berinteraksi dengan bawahan. Ini bukan hal yang mudah memang, tapi bisa dilatih dan dikembangkan. Sederhana saja kuncinya, kita mau mencoba dan semangat untuk melakukan perbaikan dari waktu ke waktu.

**Satu, apa yang sedang kamu kerjakan?** Pertanyaan ini bisa dimodifikasi redaksi dan pendekatannya biar lebih empatik. Contoh: lagi sibuk apa sekarang? Lagi ada kerjaan apa nih? Apa kegiatannya pekan kemarin? Atau bentuk pertanyaan yang sejenis lainnya bisa juga. Intinya berusaha lebih banyak mendengar dan mendengar.

Kekeliruan yang sering dilakukan pimpinan adalah terlalu banyak memberikan arahan dan perintah. Seolah-olah kesan yang muncul yaitu bawahan adalah orang yang tidak semangat kerja karena tidak tahu apa harus dikerjakan, tidak punya kegiatan yang jelas atau juga mungkin karena kemalasan.

Namun, saya sering kali juga menemukan sebenarnya bawahan tidaklah "seburuk" yang dibayangkan. Mereka sebenarnya punya kegiatan yang sedang dilakukan, tapi dikerjakan diam-diam karena usulan kegiatan tersebut tidak direspon baik oleh atasan mereka. Akhirnya mereka menjalani aktivitas dalam kesendirian.

Saya membayangkan, seandainya saja pemimpin secara periodik misal setiap satu atau dua minggu sekali hadir dalam forum pertemuan rutin anggotanya untuk mendengar kegiatan apa yang sedang dikerjakan oleh para anggotanya, maka itu sudah menjadi sumber informasi berharga bagi pimpinan.

Pimpinan akan melihat ternyata betapa sibuknya bawahan mereka. Bawahan juga merasakan kalau mereka tidak ditinggal berjalan sendiri-sendiri tanpa ada perhatian yang memadai dari pimpinan mereka. Perhatian dari pimpinan merupakan kunci untuk memasuki lebih dalam kondisi yang sebenarnya terjadi dalam organisasi.

**Dua, apa kendala yang kamu rasakan?** Pertanyaan ini untuk mengidentifikasi kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Tidak semua aktivitas berjalan mulus. Pasti ada kendala. Butuh empati yang lebih besar dari pemimpin untuk mampu menggali lebih jauh apa yang dirasakan oleh bawahan selama ini.

Tidak jarang akan ditemukan nantinya bahwa ternyata ada banyak keluhan yang tak tersampaikan dalam pertemuan formal organisasi. Justru itulah masalah sebenarnya. Banyak orang merasa terbatas untuk

menyampaikan masukan dalam forum-forum resmi organisasi. Peran pemimpin adalah menggali itu lewat forum yang lain.

Bawahan kadang merasa “terintimidasi” secara psikologis dengan kebijakan dan arahan pimpinan yang seringkali dianggap lebih superior secara hirarki organisasi. Bawahan butuh ruang batin berupa rasa nyaman dalam mengutarakan yang mereka rasakan tanpa harus merasa bersalah selalu mengorbankan perasaan mereka.

Pemimpin bisa mulai melakukan pendekatan personal pada bawahan dengan niat baik untuk mendengarkan keluhan tanpa memberikan penilaian baik buruknya keluhan tersebut. Dengarkan saja dan cobalah merasakan dengan hati dan pikiran terbuka untuk menerima segala masukan dan curhatan dari bawahan.

Dalam forum yang formal seperti rapat bersama, pemimpin hendaknya sedapat mungkin menghindari sikap mencari kambing hitam siapa salah dan siapa yang benar. Itu tidak hanya akan membuat pemimpin terkesan tidak punya perasaan, tapi juga menimbulkan *image* negatif dari bawahan karena dianggap berlagak “*bossy*”.

**Tiga, apa saja yang bisa saya bantu?** Sekadar mendengar tidaklah cukup kalau setelah itu tidak pernah ditindaklanjuti. Sekadar memberi kesempatan bawahan curhat tanpa memberi solusi yang berarti hanya akan menambah kesedihan dan kepedihan yang dirasakan oleh bawahan. NATO (*No Action Talk Only*).

Pastikan setelah pemimpin banyak mendengar dan merasakan apa yang dialami oleh bawahan. Selalulah bertanya pada bawahan: apa yang bisa saya bantu saat ini? Apa yang bisa saya *support* agar masalah ini selesai? Apa yang bisa saya lakukan agar target kamu tercapai? Apa yang harus saya perbaiki agar ke depan lebih baik lagi?

Jadilah pemimpin yang berjiwa solutif bukan instruktif. Jadilah *problem solver* bukan *problem speaker* apalagi *problem maker*. Bawahan sangatlah senang jika pimpinan datang ke forum-forum bawahan dengan membawa solusi. Bawahan juga senang setiap kali datang ke atasan mendapat penyelesaian atas masalah mereka.

Saat rapat di bawah tidak berjalan, pimpinan bisa menginisiasi untuk hadir dalam rapat. Jangan niatkan untuk memberi arahan. Niatkan aja untuk banyak mendengar dan menampung sebanyak mungkin aspirasi dan masukan dari bawahan. Lalu tanyakan pada bawahan: saya bisa bantu apa di sini? Mereka akan senang sekali.

Mereka senang karena pimpinan tidak melulu datang dengan perintah dan arahan-arahan. Mereka senang karena pimpinan terbuka dengan masukan. Mereka sangat senang karena pimpinan datang dengan banyak bantuan dan dukungan kepada bawahan atas masalah-masalah yang mereka hadapi sehingga bisa teratasi.

Sebagai penutup, saya ingin mengatakan bahwa menjadi pemimpin artinya membuat orang bahagia ketika bekerja, agar mereka bisa membahagiakan orang lain lewat pekerjaannya. Rajin-rajinlah bertanya kepada bawahan apa yang membuat mereka lebih bahagia, lalu penuhi itu dan lihatlah mereka akan bekerja lebih baik lagi.

## **BEREMPATILAH WAHAI PEMIMPIN, MAKA KAU AKAN DICINTAI BAWAHANMU**

*"Sungguh, telah datang kepadamu seorang rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaan yang kamu alami, (dia) sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, penyantun dan penyayang terhadap orang-orang yang beriman". (QS. At Taubah:128)*

Betul, memang Nabi Muhammad SAW teladan sempurna. Jadi, sudah pantasnya kita mencontoh beliau dalam semua aspek kehidupan. Termasuk dalam aspek kepemimpinan organisasi.

Ayat di atas menjadi penegas bahwa Rasulullah memiliki sifat-sifat mulia yang menjadikan beliau sebagai sosok pemimpin yang sangat dicintai umatnya meskipun tidak pernah bertemu muka dengan Baginda Nabi.

Setidaknya ada 4 sifat pemimpin yang menonjol pada diri Rasulullah yaitu: *'aziz*, *harish*, *rauf*, dan *rahim*. Menurut penjelasan dalam Tafsir Jalalain, kata *'Aziz* artinya merasakan beratnya *'alaihi maa 'anittum* yaitu penderitaan yang menimpa diri umatnya.

Sedangkan *harish* artinya sangat menginginkan *'alaikum* pada umatnya berupa hidayah dan keselamatan. *Rauf* maknanya amat belas kasihan *bil mukminin* pada orang-orang beriman. Terakhir, *rahim* artinya penyayang yaitu selalu mengharapkan kebaikan bagi umat.

Kalau boleh saya sekadar ingin menyimpulkan secara singkat dalam konteks pengelolaan organisasi, maka saya ingin mengatakan itulah namanya empati dalam kadar yang sangat luar biasa.

Kita mungkin sulit meniru secara ideal sosok beliau. Namun, kita bisa mencontoh dengan mempraktikkan sifat-sifat tersebut dengan semaksimal yang kita mampu. Setidaknya dalam lingkup organisasi tempat kita berada.

Mengapa? Sebab salah satu yang menurut saya langka saat ini adalah sosok pemimpin yang mampu berempati terhadap masalah orang banyak yang menjadi tanggungjawabnya dan terus-menerus terjadi sepanjang waktu.

Di sinilah letak ujian kepemimpinan seseorang, yaitu tatkala mampu menyelesaikan banyak masalah di organisasi. Syarat utamanya adalah empati. Merasakan apa yang dirasakan oleh bawahan kemudian menindaklanjutinya dalam bentuk kebijakan dan dieksekusi di lapangan.

Dalam banyak kasus kita seringkali kecewa dengan pemimpin yang hanya sibuk dengan urusannya sendiri. Dia lebih mementingkan keselamatan dan keuntungan pribadi, paling *banter* hanya peduli pada kepentingan “teman-teman dekatnya” saja yang segelintir itu.

Sehingga inilah yang membuat kecemburuan sosial yang berdampak pada konflik yang tidak produktif dalam organisasi. Bawahan menjadi apatis, malas, dan tidak mau berkontribusi dalam organisasi. Karena mereka melihat bahwa semua yang dilakukan tidak berdampak pada kemaslahatan mereka.

Profesor Stephen R. Covey dalam bukunya *Principle Centered Leadership* menyebutkan ada tiga kesalahan pemimpin dalam praktik kepemimpinan untuk memengaruhi orang lain dalam organisasi.

*Pertama, memberi nasihat sebelum memahami.* Kunci pengaruh adalah pemahaman yang utuh terhadap bawahan. Kalau pemimpin tidak memahami kondisi spesifik bawahan, maka pemimpin tidak akan tahu bagaimana menasihati atau membimbing bawahannya.

Kalau pemimpin tidak terpengaruh oleh kekhasan yang ada pada bawahannya, maka akan sulit bawahan terpengaruh oleh nasihat pimpinannya. Maka berempati sangatlah penting bagi seorang pemimpin.

*Kedua, berusaha membangun/membangun kembali hubungan tanpa mengubah sikap dan perilaku.* Apabila tindakan pemimpin dinodai dengan hal yang lain tidak konsisten dan tidak tulus, maka teknik apapun tidak akan berhasil.

Segala kegiatan yang berupaya untuk mendapatkan teman dan dukungan hanya akan sia-sia jika pimpinan tidak memperbaiki sikap dan tindakannya. Apa yang dilihat dan ditunjukkan lewat perilaku pemimpin jauh lebih berpengaruh ketimbang kata-kata.

*Ketiga, berasumsi bahwa contoh dan hubungan baik saja sudah cukup.* Agar proses memengaruhi lebih efektif, maka pemimpin menindaklanjutinya dalam bentuk eksekusi terhadap visi, misi, peranan, tujuan, panduan hingga standar dalam kegiatan operasional.

Ini sangat dibutuhkan agar apa yang disampaikan oleh pemimpin tidak hanya menjadi penghias sambutan dalam rapat dan tanggapan dingin tanpa tindakanjut yang kongkrit dalam implementasinya.

Kembali pada empati tadi, maka sudah seharusnya para pemimpin memiliki dan mengembangkan kemampuan berempati ini. Pemimpin yang tulus memahami dan memperjuangkan kepentingan orang banyak akan dicintai banyak orang.

Sebaliknya pemimpin yang *self oriented*, cari aman, apalagi oportunistik hanya akan membuat permusuhan yang tidak pernah berakhir. Ujung-ujungnya berdampak pada kualitas lembaga yang tak kunjung membaik.

Terkadang saya mendengarkan banyak keluhan teman-teman yang ketika *ngobrol* bersama mereka menyebut masalah perilaku atasan mereka. Nampaknya ada kemiripan satu sama lain. Mereka tidak empati pada masalah orang banyak.

Saya katakan setidaknya berusaha untuk memperbaiki dari diri kita dan lingkup terdekat kita. Tentu memberi masukan tetap harus dilakukan baik secara formal maupun informal.

Namun, ada satu yang bisa dikerjakan setiap orang yang masih punya harapan kepada yang punya kuasa tertinggi yaitu doa yang kita panjatkan pada Allah SWT. Doa untuk kebaikan organisasi kita secara umum dan secara khusus untuk pemimpin.

“Ya Allah sungguh kami berlindung kepada-Mu dari pemimpin yang kekanak-kanakan dan pemimpin yang bodoh. Ya Allah janganlah engkau kuasakan kepada kami pemimpin yang tidak takut kepada-Mu dan tidak pula bersikap ramah kepada kami.

Ya Allah jadikanlah pemimpin kami orang yang baik. Berikanlah taufik kepada mereka untuk melaksanakan perkara terbaik bagi banyak orang yang menjadi tanggungjawabnya. Ya Allah bantulah mereka melaksanakan tugasnya sebagaimana yang engkau perintahkan.

Ya Allah, jauhkanlah mereka dari teman dekat yang jelek dan teman yang merusak. Ya Allah dekatkanlah orang-orang yang baik dan pemberi nasihat yang baik kepada mereka. Ya Allah kabulkanlah doa dan permohonan kami. Amin Ya Rabbal ‘Alamin”.

# PERMASALAHAN DALAM IMPLEMENTASI STRATEGI DAN SOLUSINYA

*“Formulating strategy is a difficult task. Making strategy work—executing or implementing it throughout the organization—is even more difficult.”* (Lawrence Hrebieniak)

Pengalaman saya dalam banyak organisasi baik dalam bentuk profit maupun non profit, saya menemukan problem utama organisasi dalam mencapai kinerja unggul adalah lemahnya implementasi strategi. Kebanyakan pemimpin dengan dukungan para stafnya selalu lancar dan relatif mudah dalam memformulasikan strategi.

Konten strategi yang dirumuskan dalam tahapan formulasi selalu bersifat normatif dan ideal. Permasalahannya adalah kinerja organisasi hanya akan tercapai dengan maksimal jika strategi telah diimplementasikan dengan sebaik mungkin. Dokumen yang bagus tidak menjamin hasilnya juga akan sebagus dengan perencanaan strategi.

Banyak pemimpin merasa cukup dengan tersusunnya dokumen perencanaan strategi (renstra). Mereka memberikan waktu, tenaga, dan dana yang tidak sedikit dalam menyusunnya. Namun, saat berhadapan dengan proses implementasi strategi mereka justru tidak memberikan dukungan yang memadai. Mereka tidak memperjuangkan dengan maksimal proses eksekusi strategi di lapangan.

Selain itu, sebagian pemimpin merasa bahwa tugas implementasi strategi bukanlah tugas pemimpin. Mereka menganggap itu adalah tugas manajer yang ada di bawahnya. Menurut saya, justru salah satu tugas terpenting pemimpin adalah mengeksekusi strategi. Bukan berarti mereka harus mengerjakan pekerjaan operasional manajer. Namun, yang jauh lebih

penting adalah menghilangkan hambatan implementasi dan memberikan dukungan kapabilitas yang maksimal untuk tercapainya kinerja organisasi lewat implementasi yang efektif.

Dr. Darmin Ahmad Pella dalam bukunya berjudul *Problem Implementasi Strategi*, menjelaskan ada 9 masalah yang terkait dengan dukungan implementasi strategi yang mesti diselesaikan oleh *top management* dalam rangka mencapai kinerja unggul organisasi. Tulisan ini mencoba menguraikan secara ringkas 5 masalah yang paling sering kami temukan di lapangan dan kami coba berikan usulan solusinya.

**Satu, minimnya dukungan keuangan.** Unsur utama dalam implementasi adalah berjalannya program kerja. Program kerja hanya akan berjalan jika ada anggaran yang menyertainya. Masalah muncul tatkala organisasi sudah menyusun kegiatan sebagai turunan program kerjanya, namun kurang anggaran dana yang diperlukan agar terlaksana kegiatan tersebut.

Banyak pemimpin kurang memperhatikan dalam alokasi anggaran yang memadai. Biasanya mereka terjebak dalam aktivitas yang sifatnya administratif dan rutinitas belaka sehingga kurang bernilai secara strategi organisasi. Mereka kurang memperhatikan prioritas kerja yang membutuhkan dukungan keuangan lebih besar agar memaksimalkan hasil keseluruhannya.

Dua hal yang penting diperhatikan pemimpin di bagian ini adalah: mengidentifikasi seluruh program kerja dengan derajat prioritas yang sudah diselaraskan dengan strategi organisasi. Ini penting agar pemimpin tidak salah dalam mengalokasikan anggaran yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi. Kemudian juga sangat perlu bagi pemimpin untuk memberikan imbalan finansial yang memadai agar SDM organisasi merasa mendapat *support* yang dibutuhkan agar implementasi berjalan efektif.

**Dua, kelangkaan kualitas kepemimpinan.** Fungsi utama pemimpin adalah menjadikan segalanya terlaksana sebagaimana yang dijelaskan oleh Ram Charan dan Larry Bossidy dalam bukunya *Execution: Get Things Done*. Jika pemimpin tidak menunjukkan performa yang menonjol dalam mengeksekusi, maka siapa lagi yang bisa diharapkan. Banyak kasus pemimpin yang abai dengan tugas utama ini.

Mereka terjebak dalam posisi dan jabatan formal semata, tanpa menunjukkan kualitas kepemimpinan yang dibutuhkan dalam implementasi strategi. Lebih banyak bernarasi tentang keinginan atau cita-cita, namun tidak memiliki agenda yang jelas untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, mereka juga kurang memiliki kemampuan yang baik dalam berinteraksi dan memobilisasi SDM dalam organisasinya.

Alangkah baiknya jika para pemimpin senantiasa di-*upgrade* dan dipersiapkan secara sistematis dalam program pengembangan kepemimpinan yang terarah dan terencana. Ini dibutuhkan agar kualitas kepemimpinan bisa terus berkembang dari waktu ke waktu. Selain itu, perlu senantiasa menyesuaikan tantangan eksternal organisasi dengan kapasitas kepemimpinan yang diperlukan agar mampu menghadapi perubahan tantangan lingkungan eksternal.

**Tiga, kelumpuhan perbaikan proses.** Hasil yang optimal di atas rata-rata akan berhasil diraih manakala organisasi terus melakukan perbaikan dari waktu ke waktu. Perbaikan dibutuhkan agar organisasi bisa terus beradaptasi dengan situasi persaingan dan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Banyak kasus organisasi kurang memiliki sistem yang jelas dalam melakukan proses *continous improvement*.

Organisasi seringkali tidak menindaklanjuti kekurangan-kekurangan operasional pada implementasi strategi dalam bentuk perbaikan yang semestinya. Dampaknya adalah pelanggan tidak mendapatkan layanan

yang lebih baik dibanding pesaing. Banyak pula pemimpin yang tidak punya kemampuan yang mumpuni dalam melakukan perbaikan dalam bentuk inovasi yang dibutuhkan agar proses-proses kunci organisasi bisa berjalan lebih baik dan menghasilkan *output* yang berkualitas.

Pemimpin punya peran yang penting dalam mendesain dan mengawasi proses perbaikan agar terus bisa memenuhi ekspektasi pelanggan. Pada saat yang sama, pemimpin perlu melibatkan karyawan dalam proses perbaikan untuk memberdayakan SDM organisasi dalam proses implementasi strategi. Pemberdayaan karyawan diarahkan pada aspek pertumbuhan internal SDM agar mampu menjalankan perbaikan yang berkelanjutan.

**Empat, ketertinggalan teknologi informasi.** Kelemahan banyak organisasi yang sifatnya birokratis dan cenderung stabil adalah tidak *support*-nya perangkat teknologi informasi yang mereka miliki. Banyak proses operasional organisasi yang berulang jika masih dilakukan secara manual dan masih menggunakan *paper based*, maka itu akan banyak menghamburkan waktu dan tenaga. Sangat tidak efisien dan menyulitkan pelanggan.

Implementasi strategi membutuhkan kecepatan dalam mengambil keputusan. Kelambanan dalam merespon kebutuhan pelanggan dan menyikapi intensitas persaingan akan berdampak pada menurunnya daya saing perusahaan. Banyak pemimpin ditemukan masih mengalami gagap teknologi sehingga kurang bisa adaptif dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan.

Pemimpin perlu menginvestasikan dana yang lebih besar untuk mengotomatisasi proses organisasional agar lebih cepat dalam pengambilan keputusan dan memberikan layanan yang prima kepada pelanggan. Selain itu, perlu dilakukan pembaruan dan pengembangan

kapasitas SDM yang memadai untuk bisa beradaptasi dalam mengaplikasikan teknologi yang baru dan terus berkembang.

**Lima, struktur organisasi tidak efisien.** *Structure follows strategy*, demikian kata pakar manajemen strategi. Kekeliruan umum yang terjadi pemimpin membuat struktur terlebih dahulu tanpa mempertimbangan strategi apa yang harus disusun sebelumnya. Dampaknya struktur jadi tidak kompatibel dengan strategi yang harus dijalankan. Maka sering dijumpai, struktur organisasi yang terlalu gemuk dan mubazir.

Pada struktur biasanya melekat orang dan uang. Bisa dibayangkan jika strategi yang disusun tidak bisa diimplementasi karena SDM dan anggarannya tidak relevan dengan pencapaian indikator kinerja dalam strategi organisasinya. Sering dijumpai struktur yang orang-orangnya menganggur tidak jelas kerjanya dan sudah pasti tidak mendukung capaian organisasi secara keseluruhan. Ini hanya akan membuang-buang sumber daya.

Sebaiknya pemimpin mempersiapkan struktur yang sudah dipertimbangan sesuai dengan strategi organisasi. Buatlah struktur yang relatif ramping sehingga dapat memudahkan dalam pembuatan keputusan dan alokasi sumber daya yang lebih produktif untuk memaksimalkan capaian strateginya. Demikian pula perlu memperjelas deskripsi masing-masing bagian dalam struktur tersebut agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Akhirnya, solusi terhadap permasalahan implementasi strategi dalam organisasi memang harus diinisiasi oleh pemimpin. Sebagaimana diingatkan oleh Darmin Ahmad Pella, *"Manajemen puncak bertugas menghilangkan hambatan dan kelemahan dalam proses implementasi strategi serta sekaligus menjadi teladan bagi seluruh pihak untuk bersinergi mencapai tujuan-tujuan strategik organisasi"*.

## TENTANG PENULIS



**Robiansyah, SE., M.Sc.**, lahir di Muara Bengkal, Kabupaten Kutai Timur 23 Maret 1979. Pendidikan tinggi S1 ditempuh di Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman (2002) dan S2 di Program Magister Sains FEB UGM (2010). Sejak tahun 2004 menjadi dosen tetap di Jurusan Manajemen FEB Unmul dengan spesialisasi di bidang Manajemen SDM dan Strategik. Telah menulis berbagai artikel ilmiah di jurnal nasional dan rutin berbagi inspirasi lewat akun facebook Robiansyah Mainpro dan personal blog tentang manajemen insan produktif (MainPro) yang sudah genap berusia satu tahun: [www.robiansyahmainpro.com](http://www.robiansyahmainpro.com).

Penulis dapat dihubungi lewat nomor berikut HP (WA) 081258700399 dan juga melalui surat elektronik email: [robiansyah@feb.unmul.ac.id](mailto:robiansyah@feb.unmul.ac.id).