

BAB I

PERKEMBANGAN ETIKA PROFESI

A. PENTINGNYA ETIKA PROFESI

Apakah etika, dan apakah etika profesi itu ? Kata etik (atau etika) berasal dari kata *ethos* (bahasa Yunani) yang berarti karakter, watak kesusilaan atau adat. Sebagai suatu subyek, etika akan berkaitan dengan konsep yang dimiliki oleh individu ataupun kelompok untuk menilai apakah tindakan-tindakan yang telah dikerjakannya itu salah atau benar, buruk atau baik.

Menurut Martin (1993), etika didefinisikan sebagai “the discipline which can act as the performance index or reference for our control system”. Dengan demikian, etika akan memberikan semacam batasan maupun standar yang akan mengatur pergaulan manusia di dalam kelompok sosialnya. Dalam pengertiannya yang secara khusus dikaitkan dengan seni pergaulan manusia, etika ini kemudian dirupakan dalam bentuk aturan (*code*) tertulis yang secara sistematis sengaja dibuat berdasarkan prinsip-prinsip moral yang ada dan pada saat yang dibutuhkan akan bisa difungsikan sebagai alat untuk menghakimi segala macam tindakan yang secara logika-rasional umum (*common sense*) dinilai menyimpang dari kode etik. Dengan demikian etika adalah refleksi dari apa yang disebut dengan “*self control*”, karena segala sesuatunya dibuat dan diterapkan dari dan untuk kepentingan kelompok sosial (profesi) itu sendiri.

Selanjutnya, karena kelompok profesional merupakan kelompok yang berkeahlian dan berkemahiran yang diperoleh melalui proses pendidikan dan pelatihan yang berkualitas dan berstandar tinggi yang dalam menerapkan semua keahlian dan kemahirannya yang tinggi itu hanya dapat dikontrol dan dinilai dari dalam oleh rekan sejawat, sesama profesi sendiri. Kehadiran organisasi profesi dengan perangkat “*built-in mechanism*” berupa kode etik profesi dalam hal ini jelas akan diperlukan untuk menjaga martabat serta kehormatan profesi, dan di sisi lain melindungi

masyarakat dari segala bentuk penyimpangan maupun penyalah-gunaan keahlian (Wignjosoebroto, 1999).

Oleh karena itu dapatlah disimpulkan bahwa sebuah profesi hanya dapat memperoleh kepercayaan dari masyarakat, bilamana dalam diri para elit profesional tersebut ada kesadaran kuat untuk mengindahkan etika profesi pada saat mereka ingin memberikan jasa keahlian profesi kepada masyarakat yang memerlukannya. Tanpa etika profesi, apa yang semula dikenal sebagai sebuah profesi yang terhormat akan segera jatuh terdegradasi menjadi sebuah pekerjaan pencarian nafkah biasa (okupasi) yang sedikitpun tidak diwarnai dengan nilai-nilai idealisme dan ujung-ujungnya akan berakhir dengan tidak-adanya lagi respek maupun kepercayaan yang pantas diberikan kepada para elite profesional ini.

B. PENGERTIAN ETIKA

Dalam pergaulan hidup bermasyarakat, bernegara hingga pergaulan hidup tingkat internasional di perlukan suatu system yang mengatur bagaimana seharusnya manusia bergaul. Sistem pengaturan pergaulan tersebut menjadi saling menghormati dan dikenal dengan sebutan sopan santun, tata krama, protokoler dan lain-lain.

Maksud pedoman pergaulan tidak lain untuk menjaga kepentingan masing-masing yang terlibat agar mereka senang, tenang, tentram, terlindung tanpa merugikan kepentingannya serta terjamin agar perbuatannya yang tengah dijalankan sesuai dengan adat kebiasaan yang berlaku dan tidak bertentangan dengan hak-hak asasi umumnya. Hal itulah yang mendasari tumbuh kembangnya etika di masyarakat kita.

Menurut para ahli maka etika tidak lain adalah aturan prilaku, adat kebiasaan manusia dalam pergaulan antara sesamanya dan menegaskan mana yang benar dan mana yang buruk.

Perkataan etika atau lazim juga disebut etik, berasal dari kata Yunani ETHOS yang berarti norma-norma, nilai-nilai, kaidah-kaidah dan ukuran-ukuran bagi tingkah laku manusia yang baik, seperti yang dirumuskan oleh beberapa ahli berikut ini :

- Drs. O.P. SIMORANGKIR : etika atau etik sebagai pandangan manusia dalam berperilaku menurut ukuran dan nilai yang baik.
- Drs. Sidi Gajalba dalam sistematika filsafat : etika adalah teori tentang tingkah laku perbuatan manusia dipandang dari segi baik dan buruk, sejauh yang dapat ditentukan oleh akal.
- Drs. H. Burhanudin Salam : etika adalah cabang filsafat yang berbicara mengenai nilai dan norma moral yang menentukan perilaku manusia dalam hidupnya.

Etika dalam perkembangannya sangat mempengaruhi kehidupan manusia. Etika memberi manusia orientasi bagaimana ia menjalani hidupnya melalui rangkaian tindakan sehari-hari. Itu berarti etika membantu manusia untuk mengambil sikap dan bertindak secara tepat dalam menjalani hidup ini. Etika pada akhirnya membantu kita untuk mengambil keputusan tentang tindakan apa yang perlu kita lakukan dan yang perlu kita pahami bersama bahwa etika ini dapat diterapkan dalam segala aspek atau sisi kehidupan kita, dengan demikian etika ini dapat dibagi menjadi beberapa bagian sesuai dengan aspek atau sisi kehidupan manusianya.

Ada dua macam etika yang harus kita pahami bersama dalam menentukan baik dan buruknya perilaku manusia :

1. ETIKA DESKRIPTIF, yaitu etika yang berusaha menyorong secara kritis dan rasional sikap dan perilaku manusia dan apa yang dikejar oleh manusia dalam hidup ini sebagai sesuatu yang bernilai. Etika deskriptif memberikan fakta sebagai dasar untuk mengambil keputusan tentang perilaku atau sikap yang mau diambil.
2. ETIKA NORMATIF, yaitu etika yang berusaha menetapkan berbagai sikap dan pola perilaku ideal yang seharusnya dimiliki oleh manusia dalam hidup ini sebagai sesuatu yang bernilai. Etika normatif memberi penilaian sekaligus memberi norma sebagai dasar dan kerangka tindakan yang akan diputuskan.

Etika secara umum dapat dibagi menjadi :

- a. **ETIKA UMUM**, berbicara mengenai kondisi-kondisi dasar bagaimana manusia bertindak secara etis, bagaimana manusia mengambil keputusan etis, teori-teori etika dan prinsip-prinsip moral dasar yang menjadi pegangan bagi manusia dalam bertindak serta tolak ukur dalam menilai baik atau buruknya suatu tindakan. Etika umum dapat di analogkan dengan ilmu pengetahuan, yang membahas mengenai pengertian umum dan teori-teori.
- b. **ETIKA KHUSUS**, merupakan penerapan prinsip-prinsip moral dasar dalam bidang kehidupan yang khusus. Penerapan ini bisa berwujud : Bagaimana saya mengambil keputusan dan bertindak dalam bidang kehidupan dan kegiatan khusus yang saya lakukan, yang didasari oleh cara, teori dan prinsip-prinsip moral dasar. Namun, penerapan itu dapat juga berwujud : Bagaimana saya menilai perilaku saya dan orang lain dalam bidang kegiatan dan kehidupan khusus yang dilatarbelakangi oleh kondisi yang memungkinkan manusia bertindak etis : cara bagaimana manusia mengambil suatu keputusan atau tidanaknya, dan teori serta prinsip moral dasar yang ada dibalikinya.

ETIKA KHUSUS dibagi lagi menjadi dua bagian :

- a. Etika individual, yaitu menyangkut kewajiban dan sikap manusia terhadap dirinya sendiri.
- b. Etika sosial, yaitu berbicara mengenai kewajiban, sikap dan pola perilaku manusia sebagai anggota umat manusia.

Perlu diperhatikan bahwa etika individual dan etika sosial tidak dapat dipisahkan satu sama lain dengan tajam, karena kewajiban manusia terhadap diri sendiri dan sebagai anggota umat manusia saling berkaitan.

Etika sosial menyangkut hubungan manusia dengan manusia baik secara langsung maupun secara kelembagaan (keluarga, masyarakat, negara), sikap kritis terhadap pandangan-pandangan dunia dan ideologi-ideologi maupun tanggung jawab umat manusia terhadap lingkungan hidup.

Dengan demikian luasnya lingkup dari etika sosial, maka etika sosial ini terbagi atau terpecah menjadi banyak bagian atau bidang. Dan pembahasan bidang yang paling aktual saat ini adalah sebagai berikut :

1. Sikap terhadap sesama
2. Etika keluarga
3. Etika profesi
4. Etika politik
5. Etika lingkungan
6. Etika ideologi

Dari sistematika di atas, kita bisa melihat bahwa ETIKA PROFESI merupakan bidang etika khusus atau terapan yang merupakan produk dari etika sosial.

SISTEM PENILAIAN ETIKA :

- Titik berat penilaian etika sebagai suatu ilmu, adalah pada perbuatan baik atau jahat, susila atau tidak susila.
- Perbuatan atau kelakuan seseorang yang telah menjadi sifat baginya atau telah mendarah daging, itulah yang disebut akhlak atau budi pekerti. Budi tumbuhnya dalam jiwa, bila telah dilahirkan dalam bentuk perbuatan namanya pekerti. Jadi suatu budi pekerti, pangkal penilaiannya adalah dari dalam jiwa; dari semasih berupa angan-angan, cita-cita, niat hati, sampai ia lahir keluar berupa perbuatan nyata.
- Burhanuddin Salam, Drs. menjelaskan bahwa sesuatu perbuatan di nilai pada 3 (tiga) tingkat :
 - a. Tingkat pertama, semasih belum lahir menjadi perbuatan, jadi masih berupa rencana dalam hati, niat.
 - b. Tingkat kedua, setelah lahir menjadi perbuatan nyata, yaitu pekerti.
 - c. Tingkat ketiga, akibat atau hasil perbuatan tersebut, yaitu baik atau buruk.

Kata hati atau niat biasa juga disebut karsa atau kehendak, kemauan, wil. Dan isi dari karsa inilah yang akan direalisasikan oleh perbuatan. Dalam hal merealisasikan ini ada (4 empat) variabel yang terjadi :

- a. Tujuan baik, tetapi cara untuk mencapainya yang tidak baik.
- b. Tujuannya yang tidak baik, cara mencapainya ; kelihatannya baik.
- c. Tujuannya tidak baik, dan cara mencapainya juga tidak baik.
- d. Tujuannya baik, dan cara mencapainya juga terlihat baik.

C. PENGERTIAN PROFESI

Profesi

Istilah profesi telah dimengerti oleh banyak orang bahwa suatu hal yang berkaitan dengan bidang yang sangat dipengaruhi oleh pendidikan dan keahlian, sehingga banyak orang yang bekerja tetap sesuai. Tetapi dengan keahlian saja yang diperoleh dari pendidikan kejuruan, juga belum cukup disebut profesi. Tetapi perlu penguasaan teori sistematis yang mendasari praktek pelaksanaan, dan hubungan antara teori dan penerapan dalam praktek.

Kita tidak hanya mengenal istilah profesi untuk bidang-bidang pekerjaan seperti kedokteran, guru, militer, pengacara, dan sebagainya, tetapi meluas sampai mencakup pula bidang seperti manajer, wartawan, pelukis, penyanyi, artis, sekretaris dan sebagainya. Sejalan dengan itu, menurut DE GEORGE, timbul kebingungan mengenai pengertian profesi itu sendiri, sehubungan dengan istilah profesi dan profesional. Kebingungan ini timbul karena banyak orang yang profesional tidak atau belum tentu termasuk dalam pengertian profesi. Berikut pengertian profesi dan profesional menurut DE GEORGE :

PROFESI, adalah pekerjaan yang dilakukan sebagai kegiatan pokok untuk menghasilkan nafkah hidup dan yang mengandalkan suatu keahlian.

PROFESIONAL, adalah orang yang mempunyai profesi atau pekerjaan purna waktu dan hidup dari pekerjaan itu dengan mengandalkan suatu keahlian yang tinggi. Atau seorang profesional adalah seseorang yang hidup dengan mempraktekkan suatu keahlian tertentu atau dengan terlibat dalam suatu kegiatan tertentu yang menurut keahlian, sementara orang lain melakukan hal yang sama sebagai sekedar hobi, untuk senang-senang, atau untuk mengisi waktu luang.

Yang harus kita ingat dan fahami betul bahwa “PEKERJAAN / PROFESI” dan “PROFESIONAL” terdapat beberapa perbedaan :

PROFESI :

- Mengandalkan suatu keterampilan atau keahlian khusus.
- Dilaksanakan sebagai suatu pekerjaan atau kegiatan utama (purna waktu).
- Dilaksanakan sebagai sumber utama nafkah hidup.
- Dilaksanakan dengan keterlibatan pribadi yang mendalam.

PROFESIONAL :

- Orang yang tahu akan keahlian dan keterampilannya.
- Meluangkan seluruh waktunya untuk pekerjaan atau kegiatannya itu.
- Hidup dari situ.
- Bangga akan pekerjaannya.

CIRI-CIRI PROFESI

Secara umum ada beberapa ciri atau sifat yang selalu melekat pada profesi, yaitu :

1. Adanya pengetahuan khusus, yang biasanya keahlian dan keterampilan ini dimiliki berkat pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang bertahun-tahun.
2. Adanya kaidah dan standar moral yang sangat tinggi. Hal ini biasanya setiap pelaku profesi mendasarkan kegiatannya pada kode etik profesi.
3. Mengabdikan pada kepentingan masyarakat, artinya setiap pelaksana profesi harus meletakkan kepentingan pribadi di bawah kepentingan masyarakat.
4. Ada izin khusus untuk menjalankan suatu profesi. Setiap profesi akan selalu berkaitan dengan kepentingan masyarakat, dimana nilai-nilai kemanusiaan berupa

keselamatan, keamanan, kelangsungan hidup dan sebagainya, maka untuk menjalankan suatu profesi harus terlebih dahulu ada izin khusus.

5. Kaum profesional biasanya menjadi anggota dari suatu profesi.

Dengan melihat ciri-ciri umum profesi di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa kaum profesional adalah orang-orang yang memiliki tolak ukur perilaku yang berada di atas rata-rata. Di satu pihak ada tuntutan dan tantangan yang sangat berat, tetapi di lain pihak ada suatu kejelasan mengenai pola perilaku yang baik dalam rangka kepentingan masyarakat. Seandainya semua bidang kehidupan dan bidang kegiatan menerapkan suatu standar profesional yang tinggi, bisa diharapkan akan tercipta suatu kualitas masyarakat yang semakin baik.

PRINSIP-PRINSIP ETIKA PROFESI :

1. Tanggung jawab
 - Terhadap pelaksanaan pekerjaan itu dan terhadap hasilnya.
 - Terhadap dampak dari profesi itu untuk kehidupan orang lain atau masyarakat pada umumnya.
2. Keadilan. Prinsip ini menuntut kita untuk memberikan kepada siapa saja apa yang menjadi haknya.
3. Otonomi. Prinsip ini menuntut agar setiap kaum profesional memiliki dan di beri kebebasan dalam menjalankan profesinya.

SYARAT-SYARAT SUATU PROFESI :

- Melibatkan kegiatan intelektual.
- Menggeluti suatu batang tubuh ilmu yang khusus.
- Memerlukan persiapan profesional yang alam dan bukan sekedar latihan.
- Memerlukan latihan dalam jabatan yang berkesinambungan.
- Menjanjikan karir hidup dan keanggotaan yang permanen.
- Mementingkan layanan di atas keuntungan pribadi.
- Mempunyai organisasi profesional yang kuat dan terjalin erat.
- Menentukan baku standarnya sendiri, dalam hal ini adalah kode etik.

PERANAN ETIKA DALAM PROFESI :

- Nilai-nilai etika itu tidak hanya milik satu atau dua orang, atau segolongan orang saja, tetapi milik setiap kelompok masyarakat, bahkan kelompok yang paling kecil yaitu keluarga sampai pada suatu bangsa. Dengan nilai-nilai etika tersebut, suatu kelompok diharapkan akan mempunyai tata nilai untuk mengatur kehidupan bersama.
- Salah satu golongan masyarakat yang mempunyai nilai-nilai yang menjadi landasan dalam pergaulan baik dengan kelompok atau masyarakat umumnya maupun dengan sesama anggotanya, yaitu masyarakat profesional. Golongan ini sering menjadi pusat perhatian karena adanya tata nilai yang mengatur dan tertuang secara tertulis (yaitu kode etik profesi) dan diharapkan menjadi pegangan para anggotanya.
- Sorotan masyarakat menjadi semakin tajam manakala perilaku-perilaku sebagian para anggota profesi yang tidak didasarkan pada nilai-nilai pergaulan yang telah disepakati bersama (tertuang dalam kode etik profesi), sehingga terjadi kemerosotan etik pada masyarakat profesi tersebut.
Sebagai contohnya adalah pada profesi hukum dikenal adanya mafia peradilan, demikian juga pada profesi dokter dengan pendirian klinik super spesialis di daerah mewah, sehingga masyarakat miskin tidak mungkin menjamahnya.

D. KODE ETIK PROFESI

Kode; yaitu tanda-tanda atau simbol-simbol yang berupa kata-kata, tulisan atau benda yang disepakati untuk maksud-maksud tertentu, misalnya untuk menjamin suatu berita, keputusan atau suatu kesepakatan suatu organisasi. Kode juga dapat berarti kumpulan peraturan yang sistematis.

Kode etik ; yaitu norma atau azas yang diterima oleh suatu kelompok tertentu sebagai landasan tingkah laku sehari-hari di masyarakat maupun di tempat kerja.

MENURUT UU NO. 8 (POKOK-POKOK KEPEGAWAIAN)

Kode etik profesi adalah pedoman sikap, tingkah laku dan perbuatan dalam melaksanakan tugas dan dalam kehidupan sehari-hari.

Kode etik profesi sebetulnya tidak merupakan hal yang baru. Sudah lama diusahakan untuk mengatur tingkah laku moral suatu kelompok khusus dalam masyarakat melalui ketentuan-ketentuan tertulis yang diharapkan akan dipegang teguh oleh seluruh kelompok itu. Salah satu contoh tertua adalah ; SUMPAAH HIPOKRATES, yang dipandang sebagai kode etik pertama untuk profesi dokter.

Hipokrates adalah doktren Yunani kuno yang digelar : BAPAK ILMU KEDOKTERAN. Beliau hidup dalam abad ke-5 SM. Menurut ahli-ahli sejarah belum tentu sumpah ini merupakan buah pena Hipokrates sendiri, tetapi setidaknya berasal dari kalangan murid-muridnya dan meneruskan semangat profesional yang diwariskan oleh dokter Yunani ini. Walaupun mempunyai riwayat eksistensi yang sudah-sudah panjang, namun belum pernah dalam sejarah kode etik menjadi fenomena yang begitu banyak dipraktekkan dan tersebar begitu luas seperti sekarang ini. Jika sungguh benar zaman kita di warnai suasana etis yang khusus, salah satu buktinya adalah peranan dan dampak kode-kode etik ini.

Profesi adalah suatu MORAL COMMUNITY (MASYARAKAT MORAL) yang memiliki cita-cita dan nilai-nilai bersama. Kode etik profesi dapat menjadi penyeimbang segi-segi negative dari suatu profesi, sehingga kode etik ibarat kompas yang menunjukkan arah moral bagi suatu profesi dan sekaligus juga menjamin mutu moral profesi itu dimata masyarakat.

Kode etik bisa dilihat sebagai produk dari etika terapan, seban dihasilkan berkat penerapan pemikiran etis atas suatu wilayah tertentu, yaitu profesi. Tetapi setelah kode etik ada, pemikiran etis tidak berhenti. Kode etik tidak menggantikan pemikiran etis, tapi sebaliknya selalu didampingi refleksi etis. Supaya kode etik dapat berfungsi dengan semestinya, salah satu syarat mutlak adalah bahwa kode etik itu dibuat oleh

profesi sendiri. Kode etik tidak akan efektif kalau di drop begitu saja dari atas yaitu instansi pemerintah atau instansi-instansi lain; karena tidak akan dijiwai oleh cita-cita dan nilai-nilai yang hidup dalam kalangan profesi itu sendiri.

Instansi dari luar bisa menganjurkan membuat kode etik dan barang kali dapat juga membantu dalam merumuskan, tetapi pembuatan kode etik itu sendiri harus dilakukan oleh profesi yang bersangkutan. Supaya dapat berfungsi dengan baik, kode etik itu sendiri harus menjadi hasil SELF REGULATION (pengaturan diri) dari profesi.

Dengan membuat kode etik, profesi sendiri akan menetapkan hitam atas putih niatnya untuk mewujudkan nilai-nilai moral yang dianggapnya hakiki. Hal ini tidak akan pernah bisa dipaksakan dari luar. Hanya kode etik yang berisikan nilai-nilai dan cita-cita yang diterima oleh profesi itu sendiri yang bis mendarah daging dengannya dan menjadi tumpuan harapan untuk dilaksanakan untuk dilaksanakan juga dengan tekun dan konsekuen. Syarat lain yang harus dipenuhi agar kode etik dapat berhasil dengan baik adalah bahwa pelaksanaannya di awasi terus menerus. Pada umumnya kode etik akan mengandung sanksi-sanksi yang dikenakan pada pelanggar kode etik.

SANKSI PELANGGARAN KODE ETIK :

- a. Sanksi moral
- b. Sanksi dikeluarkan dari organisasi

Kasus-kasus pelanggaran kode etik akan ditindak dan dinilai oleh suatu dewan kehormatan atau komisi yang dibentuk khusus untuk itu. Karena tujuannya adalah mencegah terjadinya perilaku yang tidak etis, seringkali kode etik juga berisikan ketentuan-ketentuan profesional, seperti kewajiban melapor jika ketahuan teman sejawat melanggar kode etik. Ketentuan itu merupakan akibat logis dari self regulation yang terwujud dalam kode etik; seperti kode itu berasal dari niat profesi mengatur dirinya sendiri, demikian juga diharapkan kesediaan profesi untuk menjalankan kontrol terhadap pelanggar. Namun demikian, dalam praktek sehari-

hari control ini tidak berjalan dengan mulus karena rasa solidaritas tertanam kuat dalam anggota-anggota profesi, seorang profesional mudah merasa segan melaporkan teman sejawat yang melakukan pelanggaran. Tetapi dengan perilaku semacam itu solidaritas antar kolega ditempatkan di atas kode etik profesi dan dengan demikian maka kode etik profesi itu tidak tercapai, karena tujuan yang sebenarnya adalah menempatkan etika profesi di atas pertimbangan-pertimbangan lain. Lebih lanjut masing-masing pelaksana profesi harus memahami betul tujuan kode etik profesi baru kemudian dapat melaksanakannya.

Kode Etik Profesi merupakan bagian dari etika profesi. Kode etik profesi merupakan lanjutan dari norma-norma yang lebih umum yang telah dibahas dan dirumuskan dalam etika profesi. Kode etik ini lebih memperjelas, mempertegas dan merinci norma-norma ke bentuk yang lebih sempurna walaupun sebenarnya norma-norma tersebut sudah tersirat dalam etika profesi. Dengan demikian kode etik profesi adalah sistem norma atau aturan yang ditulis secara jelas dan tegas serta terperinci tentang apa yang baik dan tidak baik, apa yang benar dan apa yang salah dan perbuatan apa yang dilakukan dan tidak boleh dilakukan oleh seorang profesional

TUJUAN KODE ETIK PROFESI :

1. Untuk menjunjung tinggi martabat profesi.
2. Untuk menjaga dan memelihara kesejahteraan para anggota.
3. Untuk meningkatkan pengabdian para anggota profesi.
4. Untuk meningkatkan mutu profesi.
5. Untuk meningkatkan mutu organisasi profesi.
6. Meningkatkan layanan di atas keuntungan pribadi.
7. Mempunyai organisasi profesional yang kuat dan terjalin erat.
8. Menentukan baku standarnya sendiri.

Adapun fungsi dari kode etik profesi adalah :

1. Memberikan pedoman bagi setiap anggota profesi tentang prinsip profesionalitas yang digariskan.

2. Sebagai sarana kontrol sosial bagi masyarakat atas profesi yang bersangkutan.
3. Mencegah campur tangan pihak di luar organisasi profesi tentang hubungan etika dalam keanggotaan profesi. Etika profesi sangatlah dibutuhkan dalam berbagai bidang.

Kode etik yang ada dalam masyarakat Indonesia cukup banyak dan bervariasi. Umumnya pemilik kode etik adalah organisasi kemasyarakatan yang bersifat nasional, misalnya Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI), kode etik Ikatan Penasehat HUKUM Indonesia, Kode Etik Jurnalistik Indonesia, Kode Etik Advokasi Indonesia dan lain-lain. Ada sekitar tiga puluh organisasi kemasyarakatan yang telah memiliki kode etik.

Suatu gejala agak baru adalah bahwa sekarang ini perusahaan-perusahaan swasta cenderung membuat kode etik sendiri. Rasanya dengan itu mereka ingin memamerkan mutu etisnya dan sekaligus meningkatkan kredibilitasnya dan karena itu pada prinsipnya patut dinilai positif.

BAB II

KEBAIKAN, KEBAJIKAN, DAN KEBAHAGIAAN

A. KEBAIKAN

1. Tidak semua kebaikan merupakan kebaikan akhlak.

Suatu tembakan yang “baik” dalam pembunuhan, dapat merupakan perbuatan akhlak yang buruk.

Secara umum kebaikan adalah sesuatu yang diinginkan, yang diusahakan dan menjadi tujuan manusia. Tingkah laku manusia adalah baik dan benar, jika tingkah laku tersebut menuju kesempurnaan manusia. Kebaikan disebut nilai (value), apabila kebaikan itu bagi seseorang menjadi yang konkrit.

2. Manusia menentukan tingkah lakunya untuk tujuan dan memilih jalan yang ditempuh.

Pertama kali yang timbul dalam jiwa adalah tujuan itu, dalam pelaksanaannya yang pertama diperlukan adalah jalan-jalan itu. Jalan yang ditempuh mendapatkan nilai dari tujuan akhir.

Tujuan harus ada, supaya manusia dapat menentukan tindakan pertama. Kalau tidak, manusia akan hidup secara serampangan. Tetapi bisa juga orang mengatakan hidup secara serampangan menjadi tujuan hidupnya. Akan tetapi dengan begitu manusia tidak akan sampai kepada kesempurnaan kebaikan selaras dengan derajat manusia.

Manusia harus mempunyai tujuan akhir untuk arah hidupnya.

3. Untuk tiap manusia, hanya terdapat satu tujuan akhir

Seluruh manusia mempunyai sifat serupa dalam usaha hidupnya, yaitu menuntut kesempurnaan.

Tujuan akhir selamanya merupakan kebaikan tertinggi, baik manusia itu mencarinya dengan kesungguhan atau tidak. Tingkah laku atau perbuatan menjadi baik dalam arti akhlak, apabila membimbing manusia ke arah tujuan

akhir, yaitu dengan melakukan perbuatan yang membuatnya baik sebagai manusia. (Apakah itu ?)

4. Kesusilaan

a. Kebaikan atau keburukan perbuatan manusia

- | | |
|-----------|---|
| Objektif | - Keadaan perseorangan tidak dipandang. |
| Subjektif | - Keadaan perseorangan diperhitungkan. |
| Batiniah | - Berasal dari dalam perbuatan sendiri (Kebatinan, Instrinsik). |
| Lahiriah | - Berasal dari perintah atau larangan Hukum Positif (Ekstrintik). |

Persoalannya : Apakah seluruh kesusilaan bersifat lahiriah dan menurut tata adab saja ataukah ada kesusilaan yang batiniah yaitu : yang terletak dalam perbuatan sendiri.

b. Unsur-unsur yang menentukan kesusilaan

Ada 3 unsur :

- 1) Perbuatan itu sendiri, yang dikehendaki pembuat ditinjau dari sudut kesusilaan.
- 2) Alasan (motif). Apa maksud yang dikehendaki pembuat dengan perbuatannya. Apa dorongan manusia melaksanakan perbuatannya.
- 3) Keadaan, gejala tambahan yang berhubungan dengan perbuatan itu. Seperti : Siapa, Di mana, Apabila, Bagaimana, Dengan alat apa, Apa, dan lain sebagainya.

c. Penggunaan Praktis

- 1) Perbuatan yang dengan sendirinya jahat, tak dapat menjadi baik atau netral karena alasan atau keadaan. Walaupun mungkin taraf keburukannya dapat berubah sedikit, orang tak boleh berbuat jahat untuk mencapai kebaikan.
- 2) Perbuatan yang baik, tumbuh dalam kebaikannya, karena kebaikan alasan dan keadaannya. Suatu alasan atau keadaan yang jahat sekali, telah cukup

untuk menjahatkan perbuatan. Kalau kejahatan itu sedikit, maka kebaikan perbuatannya hanya akan dikurangi.

3) Perbuatan netral memperoleh kesusilaannya, karena alasan dan keadaannya. Jika ada beberapa keadaan, baik dan jahat, sedang perbuatan itu sendiri ada baik dan jahat, sedang perbuatan itu sendiri ada baik atau netral, dipergunakan “Asas Akibat Rangkap”, yang tidak berlaku bagi alasan atau maksud, karna itu selamanya dikehendaki langsung.

d. Dalam praktek, tak mungkin ada perbuatan kemanusiaan netral, sebabnya perbuatan itu setidak-tidaknya secara implisit mempunyai tujuan. Kesusilaan tidak semata-mata hanya tergantung pada maksud dan kemauan baik, orang harus menghendaki kebaikan. Perbuatan lahiriah, yang diperintahkan kemauan baik, didasari oleh kemauan perbuatan batiniah.

B. KEBAJIKAN

1. Kebiasaan (habit) merupakan kualitas kejiwaan, keadaan yang tetap, sehingga memudahkan pelaksanaan perbuatan.

Kebiasaan disebut “kodrat yang kedua”. Ulangan perbuatan memperkuat kebiasaan, sedangkan meninggalkan suatu perbuatan atau melakukan perbuatan yang bertentangan akan melenyapkan kebiasaan.

Kebiasaan dalam pengertian yang sebenarnya hanya ditemukan pada manusia, karena hanya manusia yang dapat dengan sengaja, bebas, mengarahkan kegiatannya.

2. Kebiasaan yang dari sudut kesusilaan baik dinamakan kebajikan (virtue), sedangkan yang jahat, buruk, dinamakan kejahatan (vice).

Kebajikan adalah kebiasaan yang menyempurnakan manusia.

“Kebajikan adalah pengetahuan, kejahatan ketidaktahuan. Tidak ada orang berbuat jahat dengan sukarela” (Socrates).

“Keinginan manusia dapat menentang akal, dan akal tidak mempunyai kekuasaan mutlak atas keinginan, kecuali kekuasaan tidak langsung. Keinginan harus dilatih untuk tunduk kepada budi”. (Aristoteles).

3. Kebajikan budi menyempurnakan akal menjadi alat yang baik untuk menerima pengetahuan. Bagi budi spekulatif kebajikan disebut pengertian, pengetahuan. Bagi budi praktis disebut kepandaian, kebijaksanaan.
Kebajikan kesusilaan menyempurnakan keinginan, yaitu dengan cara tengah.
4. Kebajikan pokok, adalah kebajikan susila yang terpenting, meliputi :
 - a) Menuntut keputusan budi yang benar guna memilih alat-alat dengan tepat untuk tujuan yang bernilai (kebijaksanaan).
 - b) Pengendalian keinginan kepada kepuasan badaniah (pertahanan/pengendalian hawa nafsu inderawi).
 - c) Tidak menyingkir dari kesulitan (kekuatan).
 - d) Memberikan hak kepada yang memilikinya (keadilan).

C. KEBAHAGIAAN

1. Kebahagiaan Subjektif
 - a) Manusia merasa kosong, tak puas, gelisah, selama keinginannya tak terpenuhi.
Kepuasan yang sadar, yang dirasakan seseorang karena keinginannya memiliki kebaikan sudah terlaksana, disebut kebahagiaan. Ini merupakan perasaan khas berakal budi. Kebahagiaan sempurna terjadi, karena kebaikan sempurna dimiliki secara lengkap, sehingga memenuhi seluruh keinginan kita, yang tidak sempurna/berisi kekurangan.
 - b) Seluruh manusia mencari kebahagiaan, karena tiap orang berusaha memenuhi keinginannya. Kebahagiaan merupakan dasar alasan, seluruh perbuatan manusia. Tetapi terdapat perbedaan tentang apa yang akan menjadi hal yang memberikan kebahagiaan.

Biarpun seseorang memilih kejahatan, tetapi secara implisit ia memilihnya untuk mengurangi ketidakbahagiaan.

c) Apakah kebahagiaan sempurna dapat dicapai ?

Kaum Ateis, kalau konsekuen, harus mengatakan kebahagiaan sempurna itu tidak ada. Karena mereka semata-mata membatasi kehidupan pada duniawi dan mengingkari hal yang bersifat supra-natural.

Beberapa jalan fikiran yang perlu dipertimbangkan, yang menganggap kebahagiaan sempurna itu dapat dicapai, adalah :

- 1) Manusia mempunyai keinginan akan bahagia sempurna.
- 2) Keinginan tersebut merupakan bawaan kodrat manusia, yang merupakan dorongan pada alam rohaniah yang bukan sekedar efek sampingan.
- 3) Keinginan tersebut berasal dari sesuatu yang transenden.
- 4) Sifat bawaan tersebut dimaksudkan untuk mencapai kesempurnaan yang sesuai dengan harkat manusia.

d) Pada manusia terdapat pula keinginan yang berasal dari nafsu-serakahnya. Sehingga seringkali menutup keinginan menutup keinginan yang berasal dari sanubarinya.

2. Kebahagiaan Objektif

a) Manusia berusaha melaksanakan dalam dirinya suasana kebahagiaan (sempurna) yang tetap. Ini tujuan subjektif bagi manusia.

Pertanyaan : Apakah objek yang dapat memberikan kepada manusia suasana kebahagiaan sempurna ?. Apakah tujuan akhir manusia yang bersifat lahiriah dan objektif ?

Terdapat berbagai aliran :

- 1) Hedonisme

Kebahagiaan adalah kepuasan jasmani, yang dirasa lebih insentif dari kepuasan rohani.

2) Epikurisme

Suasana kebahagiaan, ketentraman jiwa, ketenangan batin, sebanyak mungkin menikmati, sedikit mungkin menderita. Oleh sebab itu harus membatasi keinginan, cita-cita yang baik adalah menghilangkan keinginan yang tak dapat dicapai.

3) Utilitarisme

Kebahagiaan adalah faedah bagi diri sendiri maupun masyarakat.

Jeremy Bentham (1748-1832)

Bersifat utilitaris kepada kependidikan umum, tetapi karena masih mengingat kepentingan individu sebagai anggota masyarakat-ukurannya kuantitatif.

John Stuart Mill (1806-1873)

Utilitarisme telah mencapai perkembangan sepenuhnya yang bersifat altruistik. Tiap orang harus menolong untuk kebahagiaan tertinggi, bagi manusia banyak-ukurannya kualitatif.

4) Stoisisme (Mazhab Cynika Antisthenes)

Kebahagiaan adalah melepaskan diri dari tiap keinginan, kebutuhan, kebiasaan, atau ikatan. Kebahagiaan tidak terlepas pada hal tersebut. Tidak terletak dalam kepuasan, tetapi pada “orang merasa cukup dengan dirinya sendiri” (Sutarkeia) ini merupakan kebaikan dan kebajikan.

Terikat pada pribadi sendiri itu, adalah sifat yang dihargai oleh Stoa, intisari manusia dianggap manifestasi Logos (budi). Semangat ini pertama kali berkembang tahun 300 Masehi di Athena.

5) Evolucionisme

Tujuan akhir manusia sebagai evolusi ke arah puncak tertinggi yang belum diketahui bentuknya.

Evolucionisme merupakan ajaran kemajuan, pertumbuhan, yang selalu dilakukan manusia, kendatipun tujuan terakhir tak dikenal.

Herbert Spencer (1820-1903)

Menghubungkan evolusionisme dengan Etika Utilitarianism.

Thomas Hill Green (1836-1882)

F.H. Bradley (1846-1924)

Pelaksanaan diri seseorang hanya mungkin kalau dilakukan dalam hubungannya dengan seluruh kemanusiaan, yang merupakan manifestasi dari yang mutlak yang selalu tumbuh.

Jhon Dewey (1859-1952)

Pemikiran hanyalah alat untuk bertindak (Instrumentalism). Tujuan adalah pragmatik (yang berguna).

b) Pandangan tentang objek kebahagiaan

Apakah objek itu, sejajar, lebih rendah, atau lebih tinggi dari manusia ?

- 1) Apa yang lebih rendah dari manusia, tergolong pada benda-benda yang tak dapat memenuhi seluruh kepuasan manusia. Berpengaruh pada sebagian kecil kehidupan manusia. Bahkan seringkali menimbulkan ketakutan dan kesusahan serta seluruhnya akan ditingkalkan, apabila kita mati.
Oleh sebab itu kekayaan, kekuasaan, tidak mungkin dapat merupakan tujuan akhir manusia, ia hanya sebagai alat.
- 2) Kebutuhan hidup jasmani, sebagai kesehatan; kekuatan, keindahan, tergolong ketidaksempurnaan. Selain itu jasmani merupakan bagian manusia yang merasakan banyak kekurangan, bahkan banyak binatang, melebihi manusia dalam sifat-sifat jasmaniahnya.
- 3) Kebutuhan jiwa adalah pengetahuan untuk kebajikan. Kebutuhan mulia itu sangat diharuskan untuk kebahagiaan. Tetapi pengetahuan tidak merupakan tujuan itu sendiri. Pengetahuan itu dapat juga dipergunakan untuk kejahatan. Kebajikan itu semata-mata hanya jalan yang lurus, tepat ke arah kebaikan tertinggi. Bukan tujuan.

- 4) Apakah kebahagiaan sempurna terletak pada kepuasan seluruh orang, jasmani dan rohani ? Kepuasan, kegembiraan, selalu merupakan kesukaan, kegembiraan tentang sesuatu. Kesukaan adalah gejala yang mengiringi perbuatan dan lebih merupakan daya tarik untuk menggerakkan ke arah tujuan. Pencapaian tujuan akhir akan membawa kesukaan tertinggi.
Di dunia ini, tak semua kesukaan dapat dicapai, dan apa yang kita capai, tak bersifat tetap dan pada ujungnya berakhir dengan maut. Perbuatan baikpun seringkali mendapat salah faham dan kurang terima kasih.
 - 5) Pelaksanaan diri tidak pula membawa kebahagiaan sempurna, karena manusia yang berkembang selengkapnyanya tak juga seluruhnya merasa puas pada dirinya sendiri. Selain itu, pelaksanaan diri itu hanya terdiri dari pengumpulan kebutuhan, yang tersebut di atas, dalam keadaan tidak sempurna dan tidak tetap.
 - 6) Kebahagiaan sempurna harus dicari pada sesuatu yang ada di luar manusia. Oleh sebab itu objek satu-satunya yang dapat memberi kebahagiaan sempurna pada manusia dan dengan sendirinya merupakan tujuan akhir objektif manusia adalah Tuhan.
- c) Di atas merupakan pembuktian dengan cara mengeliminasi objek yang tidak lengkap. Bukti secara positif, dengan memperlihatkan bahwa hanya Tuhan yang dapat memenuhi seluruh keinginan manusia, hanya Tuhan yang dapat memberi kebahagiaan yang sempurna. Jika tidak ada Tuhan, kebahagiaan sempurna tidak mungkin, karena akal manusia menuju seluruh kebenaran, dan keinginan menuju ke seluruh kebaikan. Untuk pelaksanaan bahagia sempurna, Tuhan saja cukup, ia tak terbatas, sehingga meliputi seluruh kesempurnaan dan lagi dalam taraf yang tertinggi.
- d) Untuk pengertian yang benar orang harus memikirkan :
- 1) Kebahagiaan sempurna tidak berarti kebahagiaan yang tidak terbatas, objek tak terhingga tidak dimiliki dengan cara yang tak terhingga.

- 2) Kodrat akal manusia terbatas, kekuatannya setiap saat juga terbatas. Tetapi datangnya kekuatan akal selalu tak terbatas, dan tak dapat terpenuhi dengan baik. Hanya yang tak berhingga yang dapat memenuhinya. Dalam hidup di dunia ini pengetahuan kita masih gelap dan tidak tetap, sehingga kebahagiaan yang sempurna tidak tercapai. Pengetahuan yang semakin sempurna akan tumbuh persesuaian dengan peraturan Tuhan.
- 3) Objek kebahagiaan yang tarafnya rendah turut serta mengalami kebahagiaan dari yang bertaraf lebih tinggi. Intisari kebahagiaan terdiri dari kepuasan akal dan kepuasan kehendak karena memiliki Tuhan. Kepuasan lainnya hanya merupakan cabang kebahagiaan yang menambah kebahagiaan pokok.

BAB III

PROFESIONALISME KERJA

Profesionalisme merupakan suatu tingkah laku, suatu tujuan atau suatu rangkaian kualitas yang menandai atau melukiskan coraknya suatu “profesi”. Profesionalisme mengandung pula pengertian menjalankan suatu profesi untuk keuntungan atau sebagai sumber penghidupan.

Disamping istilah profesionalisme, ada istilah yaitu profesi. Profesi sering kita artikan dengan “pekerjaan” atau “job” kita sehari-hari. Tetapi dalam kata profession yang berasal dari perbendaharaan Anglo Saxon tidak hanya terkandung pengertian “pekerjaan” saja. Profesi mengharuskan tidak hanya pengetahuan dan keahlian khusus melalui persiapan dan latihan, tetapi dalam arti “profession” terpaku juga suatu “panggilan”.

Dengan begitu, maka arti “profession” mengandung dua unsur. Pertama unsure keahlian dan kedua unsur panggilan. Sehingga seorang “profesional” harus memadukan dalam diri pribadinya kecakapan teknik yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaannya, dan juga kematangan etik. Penguasaan teknik saja tidak membuat seseorang menjadi “profesional”. Kedua-duanya harus menyatu.

Berkaitan dengan profesionalisme ini ada dua pokok yang menarik perhatian dari keterangan ENCYCLOPEDIA-NYA PROF, TALCOTT PARSONS mengenai profesi dan profesionalisme itu.

PERTAMA ialah bahwa manusia-manusia profesional tidak dapat di golongan sebagai kelompok “kapitalis” atau kelompok “kaum buruh”. Juga tidak dapat dimasukkan sebagai kelompok “administrator” atau “birokrat”.

KEDUA ialah : bahwa manusia-manusia profesional merupakan suatu kelompok tersendiri, yang bertugas memutarakan roda perusahaan, dengan suatu leadership

status. Jelasnya mereka merupakan lapisan kepemimpinan dalam memutar roda perusahaan itu. Kepemimpinan di segala tingkat, mulai dari atasan, melalui yang menengah sampai ke bawah.

Profesionalisme merupakan suatu proses yang tidak dapat di tahan-tahan dalam perkembangan dunia perusahaan modern dewasa ini. PARSONS tidak tahu arah lanjut proses profesionalisasi itu nantinya, tapi menurutnya, bahwa keseluruhan kompleks profesionalisme itu tidak hanya tampil kedepan sebagai sesuatu yang terkemuka, melainkan juga sudah mulai mendominasi situasi sekarang.

Dalam perkembangannya perlu diingat, bahwa profesionalisme mengandung dua unsur, yaitu unsur keahlian dan unsur panggilan, unsur kecakapan teknik dan kematangan etik, unsur akal dan unsur moral. Dan kedua-duanya itulah merupakan kebulatan unsur kepemimpinan. Dengan demikian, jika berbicara tentang profesionalisme tidak dapat kita lepaskan dari masalah kepemimpinan dalam arti yang luas.

Menurut SOEGITO REKSODIHARJO (1989), arti yang diberikan kepada kata “profesi” adalah suatu bidang kegiatan yang dijalankan oleh seseorang dan merupakan sumber nafkah bagi dirinya. Meskipun lazimnya profesi dikaitkan dengan tarap lulusan akademi / universitas, suatu profesi tidak mutlak harus dijalankan oleh seorang sarjana. Didalam masyarakat Indonesiapun kita telah mengenal berbagai profesi non-akademik, seperti misalnya, profesi bidan, pemain sepak bola, atau petinju “profesional”, dan bahkan “profesi tertua di dunia”.

Walaupun obyek yang ditangani dapat berupa orang atau benda fisik, yang menjadi penilaian orang tentang suatu profesi ialah hasilnya, yaitu tentang mutu jasa atau baik buruk penanganannya. Dalam situasi yang penuh tantangan dan persaingan ketat seperti sekarang ini, kunci keberhasilan profesi terletak pada TARAF KEMAHIRAN ORANG YANG MENJALANKAN. Taraf kemahiran demikian hanya dapat diperoleh melalui proses belajar dan berlatih sampai tingkat

kesempurnaan yang dipersyaratkan untuk itu tercapai. Dalam proses ini tidak terapat jalan pintas.

Bagi seseorang yang berbakat dan terampil, proses itu mungkin dapat terlaksana secara lebih baik atau lebih cepat dari pada orang lain yang kurang atau tidak memiliki kemampuan itu. Bagi golongan terakhir ini, apabila mereka tidak bersedia untuk bersusah payah melebihi ukuran biasa untuk menguasai sesuatu kejujuran, pilihan terbaik ialah untuk mencari profesi lain yang lebih sesuai dengan bakat mereka.

Dalam lapangan kerja, atasan seharusnya menilai kemampuan orang bukan semata-mata atas dasar diploma atau gelarnya, tetapi atas dasar kesanggupannya untuk mewujudkan prestasi berupa kemajuan nyata dengan modal pengetahuan yang ada padanya. Dalam praktek, kita jumpai bahwa tidak semua orang mampu mendayagunakan pengetahuannya dalam pekerjaan. Tidak jarang kita jumpai seorang sarjana yang mampu bekerja secara rutin. Sebaliknya seorang non-sarjana yang kreatif ternyata mampu memberi bukti kesanggupan berkembang dan menambah aneka bentuk faedah baru dengan dasar pengetahuannya yang relatif masih terbatas itu.

Diploma dan gelar bukan jaminan prestasi seseorang. Prestasi harus diukur di satu pihak dengan hasil yang diperoleh dari seseorang dan di lain pihak dengan tolak ukur yang dikaitkan dengan kemampuan yang semestinya ada pada orang itu. Diploma hanya memberi harapan tentang adanya kemampuan itu, tetapi kemampuan nyata harus dibuktikan melalui hasil penerapan pengetahuan yang ditandai dengan diploma tadi dalam pekerjaannya.

Untuk memperoleh kemampuan demikian, pengamalan merupakan guru yang terbaik. Tanpa kesanggupan untuk menarik pelajaran dari pengalamannya, seseorang tidak akan mengalami proses kemajuan dan pematangan dalam pekerjaan. Orang yang sudah puas dengan perolehan tanda lulus atau gelar saja dan tidak meneruskan proses

belajarnya dari praktek bekerja, akan mengalami kemunduran dalam dunia yang dinamis ini dan akan tertinggal dari yang lain.

**ANGGAPAN BAHWA PROFESIONALISME DAPAT DIHARAPKAN
MUNCUL SEKEDAR DENGAN ANJURAN, TIDAKLAH BENAR**

Di bawah ini dikemukakan beberapa ciri profesionalisme :

1. Profesionalisme menghendaki sifat mengejar kesempurnaan hasil (perfect result), sehingga kita di tuntut untuk selalu mencari peningkatan mutu.
2. Profesionalisme memerlukan kesungguhan dan ketelitian kerja yang hanya dapat diperoleh melalui pengalaman dan kebiasaan.
3. Profesionalisme menuntut ketekunan dan ketabahan, yaitu sifat tidak mudah puas atau putus asa sampai hasil tercapai.
4. Profesionalisme memerlukan integritas tinggi yang tidak tergoyahkan oleh “keadaan terpaksa” atau godaan iman seperti harta dan kenikmatan hidup.
5. Profesionalisme memerlukan adanya kebulatan fikiran dan perbuatan, sehingga terjaga efektivitas kerja yang tinggi.

Ciri di atas menunjukkan bahwa tidaklah mudah menjadi seorang pelaksana profesi yang profesional, harus ada kriteria-kriteria tertentu yang mendasarinya. Lebih jelas lagi di kemukakan oleh Tjerk Hooghiemstra bahwa seorang yang dikatakan profesional adalah mereka yang sangat kompeten atau memiliki kompetensi-kompetensi tertentu yang mendasari kinerjanya.

Kompetensi menurut Tjerk Hooghiemstra, Hay group, The Netherlands pada tulisannya yang berjudul “Integrated Management of Human Resources:, Kompetensi adalah karakteristik pokok seseorang yang berhubungan dengan unjuk kerja yang efektif atau superior pada jabatan tertentu.

Selanjutnya diuraikan bahwa perlu dibedakan antara unjuk kerja superior dengan rata-rata. Kompetensi dapat berupa motiv, sifat, konsep diri pribadi, attitude atau nilai-nilai, pengetahuan yang dimiliki, keterampilan dan berbagai sifat-sifat seseorang yang dapat diukur dan dapat menunjukkan perbedaan antara rata-rata dengan superior.

Apa yang dikemukakan oleh Lyle M. Spencer dalam bukunya berjudul “Competence at Work” tidak jauh berbeda dengan yang dikemukakan Tjerk Hooghiemstra sebelumnya; Kompetensi adalah karakteristik pokok seseorang yang berhubungan dengan atau menghasilkan unjuk kerja yang efektif dan atau superior pada jabatan tertentu atau situasi tertentu sesuai kriteria yang telah ditetapkan.

Karakteristik pokok mempunyai arti kompetensi yang sangat mendalam dan merupakan bagian melekat pada pribadi seseorang dan dapat menyesuaikan sikap pada berbagai kondisi atau berbagai tugas pada jabatan tertentu. Ada lima karakteristik kompetensi : motiv, sikap, konsep diri (attitude, nilai-nilai atau imaginasi diri), pengetahuan dan keterampilan.

Menurut ILO/ASPDEP pada seminar penyusunan Regional Model Competency Standards, Bangkok, 1999, kompetensi meliputi :

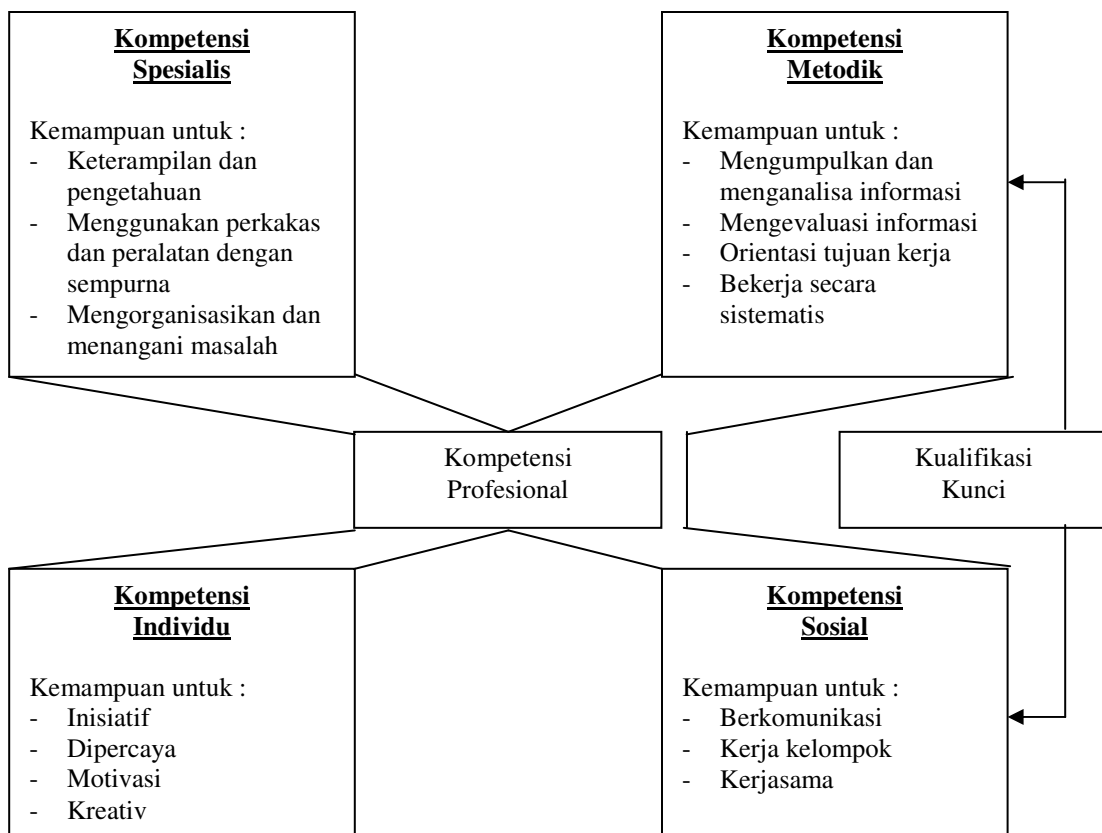
- Keterampilan melaksanakan tugas individu dengan efisien (Task skill).
- Keterampilan mengelola beberapa tugas yang berbeda dalam pekerjaannya (Task management skill).
- Keterampilan merespon dengan efektif hal-hal yang bukan merupakan pekerjaan rutin dan kerusakan (Contingency management skill).
- Keterampilan menghadapi tanggung jawab dan tuntutan lingkungan termasuk bekerja dengan orang lain dan bekerja dalam kelompok (Job/role environment skill).

Kompetensi lebih menitik beratkan pada apa yang diharapkan dikerjakan oleh pekerja ditempat kerja, dengan perkataan lain kompeten menjelaskan apa yang seharusnya

dikerjakan oleh seseorang bukan latihan apa yang seharusnya diikuti. Kompetensi juga harus dapat menggambarkan kemampuan menggunakan ilmu pengetahuan dan keterampilan pada situasi dan lingkungan yang baru. Karena itu uraian kompetensi harus dapat menggambarkan cara melakukan sesuatu dengan efektif bukan hanya mendata tugas. Melakukan sesuatu dengan efektif dapat dicapai dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Sikap kerja atau attitude sangat mempengaruhi produktivitas, namun sampai saat ini masih diperdebatkan bagaimana merubah sikap kerja serta menilainya, tidak mungkin dapat dilaksanakan dalam waktu yang relatif singkat.

Menurut konsep Jerman (dalam sistem ganda) menggunakan istilah kompetensi profesional atau kualifikasi kunci. Kompetensi profesional mencakup kumpulan beberapa kompetensi yang berbeda seperti ditunjukkan di bawah.

Komponen-Komponen yang perlu untuk Kompetensi Profesional



BAB IV
PERAN IQ, EQ, SQ, CQ DAN AQ
DALAM PERKEMBANGAN PROFESI

= ISU UTAMA SAAT INI =

KEHIDUPAN GAGAL MENJALANKAN FUNGSINYA MEMBANGUN
SDM BERKEPRIBADIAN BERMUTU

INTELEKTUAL ADALAH PEMBANTU YANG BAIK, NAMUN ADALAH
PENGUASA YANG BURUK

Menurut Daniel Goleman (Emotional Intelligence – 1996) : orang yang mempunyai IQ tinggi tapi EQ rendah cenderung mengalami kegagalan yang lebih besar dibanding dengan orang yang IQ-nya rata-rata tetapi EQ-nya tinggi, artinya bahwa penggunaan EQ atau olahraga justru menjadi hal yang sangat penting, dimana menurut Goleman dalam dunia kerja, yang berperan dalam kesuksesan karir seseorang adalah 85% EQ dan 15% IQ. Jadi, peran EQ sangat signifikan.

Kita perlu mengembangkan IQ – menyangkut pengetahuan dan keterampilan, namun kita juga harus dapat menampilkan EQ yang sebaik-baiknya karena EQ harus dilatih. Untuk meningkatkan kemampuan IQ dan EQ agar supaya dapat memanfaatkan hati nurani kita yang terdalam maka kita juga harus membina SQ yang merupakan cerminan hubungan kita dengan Sang Pencipta / Allah SWT, melalui SQ kita dilatih menggunakan ketulusan hati kita sehingga mempertajam apa yang dapat kita tampilkan.

Jadi perpaduan antara IQ, EQ dan SQ inilah yang akan membina jiwa kita secara utuh, sehingga kita dapat meniti karir dengan baik, dimana akan lebih baik lagi jika

ditambahkan AQ (Adversity Quotient) yang mengajarkan kepada kita bagaimana dapat menjadikan tantangan bahkan ancaman menjadi peluang. Jadi yang ideal memang saudara harus mampu memadukan IQ, EQ, SQ dan AQ dengan seimbang sehingga Insya Allah saudara akan menjadi orang yang sukses dalam meniti karier.

KECERDASAN

Kenapa ada orang disebut lebih cerdas dari yang lain ? Ketika seorang anak usia 2 tahun dapat mengeja sederetan huruf pembentuk kata, bahkan kalimat, dengan baik dan benar, serta merta orang tua dan lingkungannya menyebut ia “anak cerdas”. Sederhana dasar yang dipakai, banyak anak lain dalam usia tersebut sama sekali belum mampu melakukan hal itu.

Derasnya laju informasi, ilmu pengetahuan dan teknologi memacu dan memacu setiap orang untuk menjadi lebih cerdas. Baik oleh diri sendiri maupun – dan ini yang tampak sangat menonjol – orangtua-orangtua yang berlomba “mencerdaskan” anak-anaknya, supaya mampu bersaing. Hiruk pikuk orang berburu kursus, paket latihan, *drilling program*, dan sebagainya. Apa esensi yang hendak ditangkap ? Mungkin betul, demi meningkatkan – jika mungkin semua – kecerdasan. Namun, barang apa itu ?

Memahami Kecerdasan

Sejak dilakukan studi dan penelitian intensif, hal penting tentang kecerdasan (*intelligence*) dicerminkan oleh berbagai kontroversi pengukuran. Seperti juga pada barang lain, kontroversi ini tidak pernah berhenti, bahkan sampai sekarang.

David Wechsler (1939) mendefinisikan kecerdasan sebagai kumpulan kapasitas seseorang untuk bereaksi serah dengan tujuan, berpikir rasional dan mengelola lingkungan secara efektif.

Ia pula yang mengembangkan peranti tes kecerdasan individual bernama *Wechsler Intelligence Scale*, yang hingga saat ini masih digunakan dan dipercaya sebagai skala kecerdasan universal. Sebelumnya, JL Stockton (1921) mengatakan kecerdasan adalah kemampuan untuk mempengaruhi proses memilih yang berprinsip pada kesamaan (*similarities*).

Berdasarkan analisisnya, C Spearman (1927) memutuskan bahwa seluruh aktivitas intelektual tergantung pada suatu bagan yang disebut faktor G (*general factors*). Namun tak kalah penting juga sejumlah faktor S (*specific factors*) sebagai pendukung. Penjelasannya, faktor G menggambarkan aspek-aspek umum, faktor S adalah aspek yang unik dan *given*.

Masih banyak definisi maupun pengertian kecerdasan, seiring banyak nama para pencetusnya. Cattell (1963) dan Horn (1968) mengemukakan versi mereka tentang model hierarki kecerdasan (*hierarchical model of intelligence*). Faktor G berperan sebagai pusat kecerdasan manusia, demikian menurut mereka.

Guilford (1967) terkenal dengan SOI-nya, *structure of the intellect model*. Ia menggolongkan kecerdasan dalam tiga dimensi, yakni *operations* (apa yang dilakukan orang), *contents* (materi atau informasi yang ditampilkan oleh *operations*) dan *product* (bentuk pemrosesan informasi).

*Kamus Psikologi (2000) diuraikan :

- Kemampuan menggunakan konsep abstrak.
- Kemampuan menghadapi dan menyesuaikan diri dengan situasi baru.
- Kemampuan mempelajari dan memahami sesuatu.

GARDENER (2002) memaparkan pengertian kecerdasan (*intelligen*) mencakup tiga factor :

- a. Kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dalam kehidupan manusia.
- b. Kemampuan untuk menghasilkan persoalan-persoalan baru untuk diselesaikan.

- c. Kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang akan memunculkan penghargaan dalam budaya seorang individu.

Membahas pengertian kecerdasan dalam berbagai perspektif memang cukup kompleks. Lebih-lebih dewasa ini bermunculan beragam kecerdasan. Pemahaman teoritik di atas bertujuan sebagai informasi, khususnya bagi masyarakat yang belum familier tentang kecerdasan selain yang selama ini dipahami secara umum. Dengan harapan, paparan singkat tersebut dapat membawa pemahaman kecerdasan secara konkret dan ilmiah.

Untuk melengkapi, marilah kita pahami suatu kesimpulan bahwa kecerdasan merupakan potensi dasar seseorang untuk berpikir, menganalisis dan mengelola tingkah lakunya di dalam lingkungan dan potensi itu dapat diukur.

CIRI-CIRI MENDASAR KECERDASAN (INTELLEGENS) :

- * To judge well (dapat menilai)
- * To comprehend well (memahami secara menyeluruh).
- * To reason well (memberi alasan dengan baik).

CIRI-CIRI PRILAKU INTELLEGEN / CERDAS :

- Masalah yang dihadapi merupakan masalah baru bagi yang bersangkutan.
- Serasi tujuan dan ekonomis (efesien).
- Masalah mengandung tingkat kesulitan.
- Keterangan pemecahannya dapat diterima.
- Sering menggunakan abstraksi.
- Bercirikan kecepatan.
- Memerlukan pemusatan perhatian.

FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KECERDASAN (INTELLEGEN) :

- Pembawaan ; kapasitas / batas kesanggupan.
- Kematangan ; telah mencapai kesanggupan menjalankan fungsinya, erat kaitan dengan umur.

- Pembentukan ; pengaruh dari luar.
- Minat.
- Kebebasan ; terutama dalam memecahkan masalah.

Pendapat pribadi yang mungkin subjektif sifatnya, juga merupakan imbauan. Tidak penting kecerdasan hanya dikejar, dimiliki dan menjadi sukses menurut parameter material yang sempit. Juga tidak begitu penting kecerdasan mana yang lebih berkontribusi terhadap prestasi maupun prestise. Kecerdasan akan terlihat dan bermanfaat apabila dipraktikkan secara optimal dengan penuh penguasaan diri dan rasa syukur, nyata di dalam masyarakat, berlangsung bagi hajat hidup orang banyak tanpa terikat pada batasan-batasan tak logis, yang justru membuat orang tampak tidak cerdas. Mari mencerdaskan bangsa dan menciptakan perdamaian di bumi.

IQ (INTELLEGENCE QUOTIENT)

- Kapasitas umum seseorang untuk mengerjakan atau melakukan sesuatu.
- Berhubungan dengan penalaran / berfikir.

Intellegensi adalah keseluruhan kemampuan individu untuk berfikir dan bertindak secara logis, terarah, serta mengolah dan menguasai lingkungan secara efektif (Marten Pali, 1993).

Konsep intellegensi yang awalnya dirintis oleh Alfred Bined 1964, mempercayai bahwa kecerdasan itu bersifat tunggal dan dapat diukur dalam satu angka.

PENGUKURAN / KLASIFIKASI IQ :

Very Superior	: 130 –
Superior	: 120 – 129
Brght normal	: 110 – 119
Average	: 90 – 109

Dull Normal	: 80 – 89
Borderline	: 70 – 79
Mental Defective	: 69 and bellow

CIRI KHAS IQ (INTELLEGENCE QUOTIEN) :

- Logis
- Rasional
- Linier
- Sistematis

IQ MENJADI FAKULTAS RASIONAL DALAM KEPERIBADIAN MANUSIA. Dengan memiliki IQ yang baik dan terstandar maka masing-masing individu memiliki kemantapan pemahaman tentang potensi diri dan pengembangannya untuk kegiatan-kegiatan yang kreatif dan produktif dalam kehidupan sehari-hari maupun untuk peranannya sebagai pelaksana / pelaku profesi.

Dulu orang mengira bahwa kecerdasan seseorang itu bersifat tunggal, yaitu dalam satuan IQ (intelligence quotient) seperti selama ini kita kenal. Dampak negative atas persepsi ini adalah individu yang rendah kecerdasan “akademik tradisionalnya”, yakni matematik dan verbal (kata-kata), seakan tidak dihargai di hadapan masyarakat luas. Kini tradisi yang telah berlangsung hampir seabad tersebut, telah dibongkar dan terkuaklah bahwa kecerdasan manusia itu banyak rumpunnya. Kecerdasan itu multidimensional, banyak cabangnya. Jadi **TIDAK ADA MANUSIA YANG BODOH**, setiap manusia punya rumpun kecerdasan.

RUMPUN ATAU MACAM-MACAM KECERDASAN TERSEBUT ADALAH :

- * IQ (INTELLEGENCE QOUTIENT)
- * EQ (EMOTIONAL QOUTIENT)
- * AQ (ADVERSITY QOUTIENT)
- * SQ (SPIRITUAL QOUTIENT)
- * CQ (CREATIVITY QOUTIENT)

Potensi kreatifitas dapat muncul dan disalurkan dalam semua rumpun kecerdasan, maka setiap kehidupan manusia akan diperkaya melalui kecerdasan-kecerdasan di atas. Setiap pelaksana atau pelaku profesi harus terdorong dan berpeluang melakukan eksplorasi kreatif dengan banyak cara (multi modalitas) yang cocok dengan karakteristik individu masing-masing. Frustrasi dan kegagalan dalam bekerja dapat berkurang jika pelaku profesi mencari informasi dengan berbagai cara / strategi bekerja, dengan berbagai alternative, banyak fikiran untuk keberhasilan dalam berkarya.

Situasi yang kondusif untuk bekerja bisa dicipta/didesain melalui pemberian motivasi atau menumbuhkan motivasi diri sendiri dengan konsep bekerja yang berfokus pada kelebihan-kelebihan yang dimiliki setiap individu atau kecerdasan-kecerdasan di atas.

EQ (EMOTIONAL QUOTIENT)

EMOSI adalah letupan perasaan seseorang.

PENGERTIAN EQ (Emotional Quotient) / kecerdasan emosi :

- Kemampuan untuk mengenali perasaan sendiri, perasaan orang lain, memotivasi diri sendiri, mengelola emosi dengan baik, dan berhubungan dengan orang lain (DANIEL GOLDMAN).
- Kemampuan mengerti dan mengendalikan emosi (PETER SALOVELY & JOHN MAYER).
- Kemampuan mengindra, memahami dan dengan efektif menerapkan kekuatan, ketajaman, emosi sebagai sumber energi, informasi, dan pengaruh (COOPER & SAWAF).
- Bertanggung jawab atas harga diri, kesadaran diri, kepekaan sosial, dan adaptasi sosial (SEAGEL).

ASPEK EQ (SALOVELY & GOLDMAN) ADA LIMA :

1. Kemampuan mengenal diri (kesadaran diri).
2. Kemampuan mengelola emosi (penguasaan diri).
3. Kemampuan memotivasi diri.
4. Kemampuan mengendalikan emosi orang lain.
5. Kemampuan berhubungan dengan orang lain (empati).

PRILAKU CERDAS EMOSI :

- Menghargai emosi negative orang lain.
- Sabar menghadapi emosi negative orang lain.
- Sadar dan menghargai emosi diri sendiri.
- Emosi negative untuk membina hubungan.
- Peka terhadap emosi orang lain.
- Tidak bingung menghadapi emosi orang lain.
- Tidak menganggap lucu emosi orang lain.
- Tidak memaksa apa yang harus dirasakan.
- Tidak harus membereskan emosi orang lain.
- Saat emosional adalah saat mendengarkan

EQ TINGGI ADALAH :

- Berempati.
- Mengungkapkan dan memahami perasaan.
- Mengendalikan amarah.
- Kemandirian.
- Kemampuan menyesuaikan diri.
- Disukai.
- Kemampuan memecahkan masalah antar pribadi.
- Ketekunan.
- Kesetiakawanan.
- Keramahan.
- Sikap hormat.

Emotional Quotient (EQ) mempunyai peranan penting dalam meraih kesuksesan pribadi dan profesional. EQ dianggap sebagai persyaratan bagi kesuksesan pribadi. Alasan utamanya adalah masyarakat percaya bahwa emosi-emosi sebagai masalah pribadi dan tidak memiliki tempat di luar inti batin seseorang juga batas-batas keluarga.

Penting bahwa kita perlu memahami apa yang diperlukan untuk membantu kita membangun kehidupan yang positif dan memuaskan, karena ini akan mendorong mencapai tujuan-tujuan PROFESIONAL kita.

Dr. DANIEL GOLEMAN memberikan satu asumsi betapa pentingnya peran EQ dalam kesuksesan pribadi dan profesional :

- 90% prestasi kerja ditentukan oleh EQ.
- Pengetahuan dan teknis hanya berkontribusi 4%.

Dari banyak penelitian didapatkan hasil atau pendapat bahwa individu yang mempunyai IQ tinggi menunjukkan kinerja buruk dalam pekerjaan, sementara yang ber-IQ rendah justru sangat perprestasi. Hal ini dikarenakan individu yang mempunyai IQ tinggi seringkali memiliki sifat-sifat menyesatkan sebagai berikut :

- Yakin tahu semua hal.
- Sering menggunakan fikiran untuk menalar bukan untuk merasakan.
- Meyakini bahwa IQ lebih penting dari EQ.
- Sering membuat prioritas-prioritas yang merusak kesehatan kita sendiri.

Kemampuan akademik, nilai raport, predikat kelulusan perguruan tinggi tidak bisa menjadi tolak ukur seberapa baik kinerja seseorang sesudah bekerja atau seberapa tinggi sukses yang akan dicapai.

Menurut MICK CLELLAND tahun 1973 “TESTING FOR COMPETENCE”, bahwa seperangkat percakapan khusus seperti empati, disiplin diri, dan inisiatif akan menghasilkan ORANG-ORANG YANG SUKSES DAN BINTANG-BINTANG KINERJA.

MEMBANGUN BENTENG UNTUK MENCAPAI KETERAMPILAN EMOSIONAL (Dr. PATRICIA PATTON) :

1. Paham pentingnya peran emosi dan pemahaman yang memungkinkan anda merasakan perbedaan besar dalam bagaimana kita mengendalikan emosi. Ini terjadi ketika merasakan gembira yang sangat karena intensitas dan rentang emosi, dimana kita overt control terhadap impuls untuk merasakannya. Ini dapat mencegah masyarakat untuk tidak lagi saling berbagi dan menghormati perasaan orang lain.
2. Mengekspresikan kenyataan bahwa tidak seorangpun memiliki perasaan yang sama tentang persoalan yang serupa. Menerima perbedaan merupakan masalah di masyarakat yang mengharapkan setiap orang dapat bertindak seperti itu.
3. Mengekang emosi adalah tindakan tidak sehat dan dapat mengarahkan kita kedalam cara-cara yang negative. Yang paling baik adalah menyalurkan emosi secara wajar dan bertahap.
4. Mempertajam intuisi pemecahan masalah ketika menghadapi suatu masalah yang kita tidak mungkin dapat mengontrolnya. Ini bermanfaat untuk memahami perbedaan antara pengaruh dan control. Ada beberapa hal kita dapat mempengaruhi masyarakat dan beberapa situasi, tetapi dapat juga terjadi kemungkinan bahwa masyarakat yang ingin mengendalikan segalanya.
5. Mengetahui keterbatasan diri sendiri dan tahu kapan kita perlu mengubah strategi.
6. Memungkinkan orang lain menjadi diri sendiri, tanpa memaksakan harapan kita pada mereka.
7. Mengetahui diri sendiri dan menghargai potensi yang kita miliki bagi pertumbuhan pribadi.
8. Mengetahui pentingnya kasih sayang, perhatian dan berbagi bersama.

ROBERT K. COOPER, PH.D DAN AYMAN SAWAF, Meningkatkan kecerdasan emosi dengan “masuk kedalam hati dan keluar dari pikiran” ;

Dengan meluangkan waktu dua atau tiga menit dan bangun tidur lima menit lebih awal dari biasanya, duduklah dengan tenang, keluarlah dari pikiran anda, kemudian masuklah pada suara-suara hati anda, tuliskan apa yang anda rasakan. Dengan cara-cara ini mudah-mudahan dengan secara langsung akan mendatangkan kejujuran emosi (hati), berikut kebijakan yang terkait, dan membawanya kepermukaan sehingga anda dapat menggunakannya secara efektif. Lebih jauh suara-suara hati ini akan memberi makna pada hari-hari panjang anda dan akan membawa pada kesiapan batin untuk menjalani kehidupan.

SQ (SPIRITUAL QUOTIENT)

Spiritual adalah inti dari pusat diri sendiri.

Kecerdasan spiritual adalah sumber yang mengilhami, menyemangati dan mengikat diri seseorang kepada nilai-nilai kebenaran tanpa batas waktu (Agus N. Germanto, 2001).

Kecerdasan spiritual sering disebut SQ (Spiritual Quotient) penemunya DANA ZOHAR dan LAN MARSHALL, LONDON, 2000) cenderung diperlukan bagi setiap hamba Tuhan untuk dapat berhubungan dengan Tuhannya. Melibatkan kemampuan, menghidupkan kebenaran yang paling dalam; artinya mewujudkan hal yang terbaik, untuk dan paling manusiawi dalam batin.

Gagasan, energi, nilai, visi, dorongan, dan arah panggilan hidup, mengalir dari dalam dari suatu keadaan kesadaran yang hidup bersama cinta.

PAUL EDWAR; “SQ” adalah bukti ilmiah. Ini adalah benar ketika anda merasakan keamanan (SECURE), kedamaian (PEACE), penuh cinta (LOVED), dan bahagia

(HAPPY). Ketika dibedakan dengan suatu kondisi dimana anda merasakan ketidakamanan, ketidak bahagian, dan ketidak cintaan.

VICTOR FRANK (PSIKOLOG); Pencarian manusia akan makna hidup merupakan motivasi utamanya dalam hidup ini. Kearifan spiritual; adalah sikap hidup arif dan bijak secara spiritual, yang cenderung lebih bermakna dan bijak, bisa menyikapi segala sesuatu secara lebih jernih dan benar sesuai hati nurani kita, kecerdasan spiritual “SQ”.

SQ DALAM PENELITIAN

Neurolog V.S. Ramachandran bersama timnya di Universitas California dalam penelitiannya menemukan adanya “Titik Tuhan” (God Spot) di dalam otak manusia. Pusat spiritual tersebut bersinar (bergetar) ketika seseorang terlibat dalam pembicaraan tentang topik-topik spiritual dan agama. Dalam buku yang berjudul Seratus Tokoh yang paling berpengaruh dalam sejarah, si penulisnya Michael H. Hart membuat peringkat enam teratas adalah : 1) Nabi Muhammad SAW; 2) Isaac Newton; 3) Nabi Isa (Yesus); 4) Budha (Sidharta Gautama); 5) Kong Hu Chu; 6) St Paul.

Hampir semua tokoh tersebut ternyata adalah tokoh-tokoh agama, pemimpin/penggerak spiritual. Jadi manusia yang menentukan arah sejarah adalah mereka yang memiliki kualitas spiritual.

CIRI-CIRI SQ TINGGI

Menurut Dimitri Mahayana (Agus Nggermanto, 2001), ciri-ciri orang yang ber-SQ tinggi adalah :

- a. Memiliki prinsip dan visi yang kuat.
- b. Mampu melihat kesatuan dalam keanekaragaman.

- c. Mampu memaknai setiap sisi kehidupan.
- d. Mampu mengelola dan bertahan dalam kesulitan dan penderitaan.

MEMILIKI PRINSIP DAN VISI YANG KUAT

Apa itu prinsip ? Prinsip adalah suatu kebenaran yang hakiki dan fundamental berlaku secara universal bagi seluruh umat. Prinsip merupakan pedoman berperilaku, yang berupa nilai-nilai yang permanen dan mendasar. Ada 3 prinsip utama bagi orang yang tinggi spiritualnya, yakni :

1. Prinsip kebenaran

Suatu yang paling nyata dalam kehidupan ini adalah kebenaran. Sesuatu yang tidak benar tunggulah saatnya nanti pasti akan sirna.

Contoh :

Hukum alamiah, jika kita menyemai benih pada tempat yang salah, waktunya tidak tepat, pengairannya keliru, pemupukannya salah, maka apa yang terjadi ? Benih membusuk dan sirna.

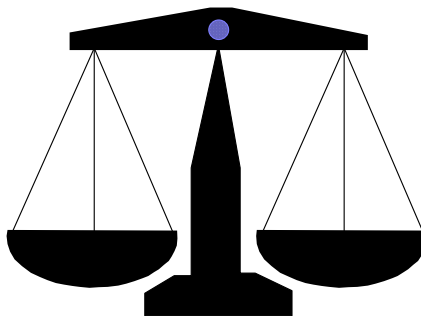
Pelanggaran atas nilai kebenaran membuat kita kehilangan jati diri, hati nurani yang tidak jernih.

2. Prinsip Keadilan

Bagaimana keadilan itu ? Keadilan adalah memberikan sesuatu sesuai dengan hak yang seharusnya diterima, tidak mengabaikan, tidak mengurang-ngurangi.

3. Prinsip Kebaikan

Kebaikan adalah memberikan sesuatu lebih dari hak yang seharusnya. Contoh : ketika kita naik becak membayar Rp. 5.000,00 sesuai kesepakatan. Tetapi kita lebihkan membayar Rp. 6.000,00, inilah yang disebut kebaikan.



VISI YANG KUAT

Setelah prinsip, kita harus mempunyai visi. Visi adalah cara pandang bagaimana memandang sesuatu dengan visi yang benar. Dengan visi kita bisa melihat bagaimana sesuatu dengan apa adanya, jernih dari sumber cahaya kebenaran.

Contoh : Belajar itu tidak sekedar mencari angka raport, ijazah atau bisa mencari kerja yang bergaji pantas.

MAMPU MELIHAT KESATUAN DALAM KEANEKARAGAMAN

Para siswa menuntut suasana belajar yang menyenangkan. Guru menginginkan semangat dan hasil belajar yang optimal. Semua pihak berbeda tetapi sama-sama menginginkan kebaikan.

MAMPU MEMAKNAI SETIAP SISI KEHIDUPAN

Semua yang terjadi di alam raya ini ada maknanya. Semua kejadian pada diri kita dan lingkungan ada hikmahnya, semua diciptakan ada tujuannya. Dalam sakit, gagal, jatuh, kekurangan dan penderitaan lainnya banyak pelajaran yang mempertajam kecerdasan spiritual kita. Demikian juga ketika berhasil kita bersyukur dan tidak lupa diri.

MAMPU BERTAHAN DALAM KESULITAN DAN PENDERITAAN

Sejarah telah membuktikan, semua orang besar atau orang sukses telah melewati liku-liku dan ujian yang besar juga.

Contoh : Thomas Edison menjadi sukses dan cemerlang dengan berbagai termuannya setelah melalui caci maki dan kegagalan-kegagalan.

J.J. Reuseu menjelaskan jika tubuh banyak berada dalam kemudahan dan kesenangan, maka aspek jiwa akan rusak. Orang yang tidak pernah mengalami kesulitan atau sakit, jiwanya tidak pernah tersentuh. Penderitaan dan kesulitanlah yang menumbuhkan dan mengembangkan dimensi spiritual.

KECERDASAN SPIRITUAL BAGI PELAKSANA PROFESI

SDM sebagai pelaksana dari suatu profesi dengan tingkat kecelakaan spiritual (SQ) yang tinggi adalah pemimpin yang tidak sekedar beragama, tetapi terutama beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT. Seorang pelaksana profesi yang beriman adalah orang yang percaya bahwa Tuhan itu ada, Maha Melihat, Maha Mendengar dan Maha Mengetahui apa-apa yang diucapkan, diperbuat bahkan isi hati atau niat manusia. Seorang pelaksana profesi dapat membohongi pelaksana-pelaksana profesi yang lain yang ada di lembaga kerjanya ataupun di luar lembaga kerjanya, tetapi tidak dapat membohongi Tuhannya.

Selain dari pada itu SDM sebagai pelaksana suatu profesi yang beriman adalah seorang yang percaya adanya malaikat, yang mencatat segala perbuatan yang baik maupun yang tercela dan tidak dapat diajak kolusi. SDM sebagai pelaksana profesi tahu mana yang baik dan mana yang buruk, mana yang benar dan mana yang salah, mana yang halal dan mana yang haram, mana yang melanggar hukum dan mana yang sesuai dengan hukum.

SDM sebagai pelaksana profesi harus selalu memegang amanah, konsisten (istiqomah) dan tugas yang diembannya adalah ibadah terhadap Tuhan, oleh karena itu semua sikap, ucapan dan tindakannya selalu mengacu pada nilai-nilai moral dan etika agama, selalu memohon taufiq dan hidayah Allah SWT dalam melaksanakan amanah yang dipercayakan kepadanya. Pemimpin tipe ini dalam menjalankan tugasnya selalu berpijak kepada amar am'ruf nahi munkar (mengajak pada kebaikan dan mencegah kejahatan).

Sebagaimana suatu ungkapan seorang pakar, "NO RELIGION WITHOUT MORAL, NO MORAL WITHOUT LAW".

Oleh karena itu SDM sebagai pelaksana suatu profesi haruslah yang beragama dalam arti beriman dan bertaqwa, bermoral dalam arti dia ta'at pada hukum. Dalam kenyataan kehidupan sehari-hari SDM yang beragama itu belum tentu beriman dan bertaqwa, sehingga dia sesungguhnya tidak bermoral dan melanggar hukum. Sebagai

contoh misalnya, SDM yang bersangkutan menjalankan sholat 5 waktu tetapi masih berbuat korupsi juga; atau ia berpuasa tetapi masih melakukan KKN juga dan lain sebagainya. Seyogyanya orang yang mendirikan sholat itu dan menjalankan puasa itu tidak akan melakukan haib yang melanggar hukum. Hal ini sesuai dengan firman Allah yang artinya :

“Sesungguhnya sholat itu dapat mencegah kamu dari perbuatan keji dan munkar” (QS. Al An Kabut, 29 : 45).

Sesungguhnya puasa itu tidak hanya sekedar menahan lapar dan dahaga, tetapi puasa itu dapat mencegah kamu dari perbuatan keji dan munkar (H.R. Al Hakim).

<p style="text-align: center;">CQ (CRETIVITY QUOTIENT) KECERDASAN KREATIVITAS</p>
--

CREATIVITY / KREATIVITAS adalah potensi seseorang untuk memunculkan sesuatu yang penemuan-penemuan baru dalam bidang ilmu dan teknologi serta semua bidang dalam usaha lainnya :

GUIL FORD mendiskripsikan 5 ciri kreativitas :

- a. KELANCARAN : Kemampuan memproduksi banyak ide.
- b. KELUWESAN : Kemampuan untuk mengajukan bermacam-macam pendekatan jalan pemecahan masalah.
- c. KEASLIAN : Kemampuan untuk melahirkan gagasan yang orisinal sebagai hasil pemikiran sendiri.
- d. PENGURAIAN : Kemampuan menguraikan sesuatu secara terperinci.
- e. PERUMUSAN : Kemampuan untuk mengkaji kembali suatu persoalan KEMBALI melalui cara yang berbeda dengan yang sudah lazim.

Kreatifitas adalah kemampuan untuk mencipta dan berkreasi, tidak ada satupun pernyataan yang dapat diterima secara umum mengenai mengapa suatu kreasi itu timbul.

Kreativitas sering dianggap terdiri dari dua unsur :

1. Kepasihan yang ditunjukkan oleh kemampuan menghasilkan sejumlah besar gagasan dan ide-ide pemecahan masalah secara lancar dan cepat.
2. Keluwesan yang pada umumnya mengacu pada kemampuan untuk menemukan gagasan atau ide yang berbeda-beda dan luar biasa untuk memecahkan suatu masalah.

Manusia yang menjadi lebih kreatif akan menjadi lebih terbuka pikirannya terhadap imajinasinya, gagasannya sendiri maupun orang lain. Sekalipun beberapa pengamat yang memiliki rasa humor merasa bahwa kebutuhan manusia untuk menciptakan berasal dari keinginan untuk “hidup di luar kemampuan mereka”, namun penelitian mengungkapkan bahwa manusia berkreasi adalah karena adanya kebutuhan dasar, seperti : keamanan, cinta dan penghargaan.

Mereka juga termotivasi untuk berkreasi oleh lingkungannya dan manfaat dari berkreasi seperti hidup yang lebih menyenangkan, kepercayaan diri yang lebih besar, kegembiraan hidup dan kemungkinan untuk menunjukkan kemampuan terbaik mereka.

HAMBATAN UNTUK MENJADI LEBIH KREATIF

Kebiasaan, waktu, dibanjiri masalah, tidak ada masalah, takut gagal, kebutuhan akan sebuah jawaban sekarang, kegiatan mental yang sulit diarahkan, takut bersenang-senang, kritik orang lain.

Beberapa cara memunculkan gagasan kreatif yaitu :

1. Kuantitas gagasan.

Teknik-teknik kreatif dalam berbagai tingkatan keseluruhannya bersandar pada pengembangan pertama sejumlah gagasan sebagai suatu cara untuk memperoleh gagasan yang baik dan kreatif. Akan tetapi, bila masalahnya besar dimana kita ingin mendapatkan pemecahan baru dan orisinal maka kita membutuhkan banyak gagasan untuk dipilih.

2. Teknik brainstorming

Merupakan cara yang terbanyak digunakan, tetapi juga merupakan teknik pemecahan kreatif yang tidak banyak dipahami. Teknik ini cenderung menghasilkan gagasan baru yang orisinal untuk menambah jumlah gagasan konvensional yang ada.

3. Sinektik

Suatu metode atau proses yang menggunakan metafora dan analogi untuk menghasilkan gagasan kreatif atau wawasan segar ke dalam permasalahan, maka proses sinektik mencoba membuat yang asing menjadi akrab dan juga sebaliknya.

4. Memfokuskan tujuan

Membuat seolah-olah apa yang diinginkan akan terjadi besok, telah terjadi saat ini dengan melakukan visualisasi yang kuat. Apabila proses itu dilakukan secara berulang-ulang, maka pikiran anda akan terpusat ke arah tujuan yang dimaksud dan terjadilah proses auto sugesti ke dalam diri maupun keluar.

Tentu saja untuk keberhasilannya perlu pembelajaran dan pelatihan intensif bagaimana menggunakan kekuatan bawah sadar Anda itu, dengan mengaktifkan Nur Ilahi untuk mendapatkan imajinasi yang kuat, agar kreativitas selalu muncul saat dibutuhkan, membangun Prestasi dan Citra yang membanggakan.

SDM sebagai pelaksana suatu profesi dengan tingkat kecerdasan kreativitas (CQ) yang tinggi, adalah mereka yang kreatif, mampu mencari dan menciptakan terobosan-terobosan dalam membatasi berbagai kendala atau permasalahan yang muncul dalam lembaga profesi yang mereka geluti.

Seorang pelaksana profesi yang ingin mencapai nilai-nilai profesional, haruslah mempunyai CQ yang tinggi, yaitu mampu menghasilkan ide-ide baru (orisinal) dalam meningkatkan daya saing dalam dunia kerjanya dan lebih luas lagi daya saing di era globalisasi. Seorang pelaksana profesi haruslah bersikap fleksibel, komunikatif dan aspiratif, serta tidak dapat diam, selalu menginginkan perubahan-perubahan kearah kehidupan yang lebih baik, reformatif dan tidak statis.

Prof. Dr. dr. H. Dadang Hawari, psikiater, mengemukakan bahwa SDM dengan CQ yang tinggi mampu merubah bentuk. Dari suatu ancaman (THREAT) menjadi tantangan (CHALLENGE) dan dari tantangan menjadi peluang (OPPORTUNITY). Daya kreativitas tipe ini dapat membangkitkan semangat, percaya diri (SELF CONFIDENCE) dan optimisme masyarakat dan bangsa untuk menghadapi masa depan yang lebih baik, daya kreativitasnya bersifat rasional, tidak sekedar angan-angan belaka (WISH FUL THINKING), dan dapat di aplikasikan serta di implementasikan.

**AQ (ADVERSITY QUOTIENT)
KECERDASAN DALAM MENGHADAPI MASALAH**

Ketika akhirnya Thomas Alva Edison (1847 – 1931) berhasil menemukan baterai yang ringan dan tahan lama, dia telah melewati 50.000 percobaan dan bekerja selama 20 tahun. Tak heran kalau ada yang bertanya, “Mr. Edison, Anda telah gagal 50.000 kali, lalu apa yang membuat Anda yakin bahwa akhirnya Anda akan berhasil ?” Secara spontan Edison langsung menjawab, “Berhasil ? Bukan hanya berhasil, saya telah mendapatkan banyak hasil. Kini saya tahun 50.000 hal yang tidak berfungsi.

Jawaban luar biasa dari pencipta lampu pijar itu menjadi salah satu contoh ekstrem seorang climber (pendaki) – yang dianggap memiliki kecerdasan mengatasi kesulitan (adversity quotient, AQ) tinggi – dalam buku Adversity Quotient :

Turning Obstacles into Opportunities karya Paul G. Stoltz, Ph.D. Inilah sebuah buku yang mencoba mengukur kecerdasan menghadapi kesulitan dari berbagai profesi, baik dalam dunia bisnis maupun dalam dunia-dunia kreatif lainnya. Terminologi AQ memang tidak sepopuler kecerdasan emosi (emotional quotient) milik Daniel Goleman, kecerdasan eksekusi (execution quotient) karya Stephen R. Covey. Meski begitu, buku ini juga mampu memberikan perspektif baru bagi para eksekutif bisnis papan atas di AS.

Selain Edison, kita mengenal Steve Jobs (Apple Computer, Pixar Studios), Bill Gates (Microsoft) dan sederet nama lainnya. Dalam konteks Indonesia, saya pernah berbincang-bincang dengan Kafi Kurnia, salah seorang konsultan pemasaran terbaik Indonesia. Dia mata Kafi, salah seorang pengusaha Indonesia yang memiliki AQ tertinggi adalah Ny. Meneer, yang perusahaan jamunya terus tumbuh di berbagai zaman Indonesia sejak zaman Belanda. Di zaman modern, saya pribadi mengagap Rusdi Kirana, yang berhasil membuat standar baru dalam industri penerbangan, sebagai salah seorang yang memiliki AQ tinggi.

Apakah adversity quotient (AQ) itu ?

Adversity Qountient adalah kemampuan / kecerdasan seseorang untuk dapat bertahan menghadapi kesulitan-kesulitan dan mampu mengatasi tantangan hidup

Menurut Stoltz, AQ adalah kecerdasan untuk mengatasi kesulitan. “AQ merupakan faktor yang dapat menentukan bagaimana, jadi atau tidaknya, serta sejauh mana sikap, kemampuan dan kinerja Anda terwujud di dunia,” tulis Stoltz. Pendek kata, orang yang memiliki AQ tinggi akan lebih mampu mewujudkan cita-citanya dibandingkan orang yang AQ-nya lebih rendah.

Untuk memberikan gambaran, Stoltz meminjam terminologi para pendaki gunung. Dalam hal ini, Stoltz membagi para pendaki gunung menjadi tiga bagian : quitter (yang menyerah), camper (berkemah di tengah perjalanan), dan climber (pendaki yang mencapai puncak). Para quitter adalah para pekerja yang sekadar untuk bertahan hidup. Para camper labih baik, karena biasanya mereka berani melakukan pekerjaan yang beresiko, tetapi tetap mengambil resiko yang terukur dan aman. Adapun para climber, yakni mereka yang dengan segala keberaniannya menghadapi

resiko, akan menuntaskan pekerjaannya. Dalam konteks ini, para climber dianggap memiliki AQ tinggi. Dengan kata lain, AQ membedakan antara para climber, camper dan quitter. Para climber inilah yang berhasil menggerakkan perekonomian.

Paul G. Stoltz, merinci AQ berdasarkan penelitiannya :

a. AQ Tingkat “Quitters” (Orang-orang yang Berhenti)

Tingkatan AQ paling rendah yakni orang yang langsung menyerah ketika menghadapi kesulitan hidup. Orang yang tidak berikhtiar dan hanya berkeluh kesah menghadapi penderitaan kemiskinan dan lain-lain.

b. AQ Tingkat “Campers” (Orang yang Berkemah)

Campers adalah AQ tingkat bawah. Awalnya giat mendaki / berusaha menghadapi kesulitan hidup, ditengah perjalanan mudah merasa cukup dan mengakhiri pendakian atau usahanya. Contoh : orang yang sudah merasa cukup dengan menjadi sarjana, merasa sukses bila memiliki jabatan dan materi.

c. AQ Tingkat “Climbers” (Orang yang Mendaki)

Climbers adalah pendaki sejati. Orang yang seumur hidup mendaki mencari hakikat kehidupan menuju kemuliaan manusia dunia dan akhirat.

Rentang AQ meliputi tiga (3) golongan :

1. AQ rendah (0-50)
2. AQ sedang (95-134)
3. AQ tinggi (166-200)

Kabar baik kita semua adalah bawah AQ ternyata bukan sekadar anugerah yang bersifat given. AQ ternyata bisa dipelajari. Dengan latihan-latihan tertentu, setiap orang bisa diberi pelatihan untuk meningkatkan level AQ-nya. Di banyak perusahaan yang dilatihnya, Stoltz berhasil melihat peningkatan kinerja – dalam berbagai ukuran – para karyawannya. Di sebuah perusahaan farmasi multinasional, Stoltz mendapatkan fakta bahwa peningkatan AQ para karyawan, membuat perusahaan lebih mudah melakukan perubahan strategis. Padahal kita semua mafhum, banyak perubahan strategis yang mahal biayanya karena resistensi para karyawannya.

Dunia kerja adalah dunia yang penuh dengan tantangan dan rintangan, karenanya sanggupkah kita menjalaninya ? sebagai pelaksana profesi yang ingin menjadi seorang yang profesional hendalah menetapkan dihati bahwa “Saya adalah pendaki sejati, yang akan mengarungi semua tantangan dan rintangan yang ada”.

Namun satu hal yang perlu kita yakini bersama bahwa tidak ada manusia yang sempurna, tidak ada jalan yang lurus mulus. Setiap individu mempunyai kelebihan dan kekurangan dalam dirinya. Hambatan dan peluang akan ditemui dalam mencapai cita-cita masa depan. Analisis SWOT merupakan suatu teknik yang dapat digunakan untuk menelaah tingkat keberhasilan pencapaian cita-cita/karier.

“S” Strength (Kekuatan), adalah sebuah potensi yang ada pada diri sendiri yang mendukung cita-cita / karier.

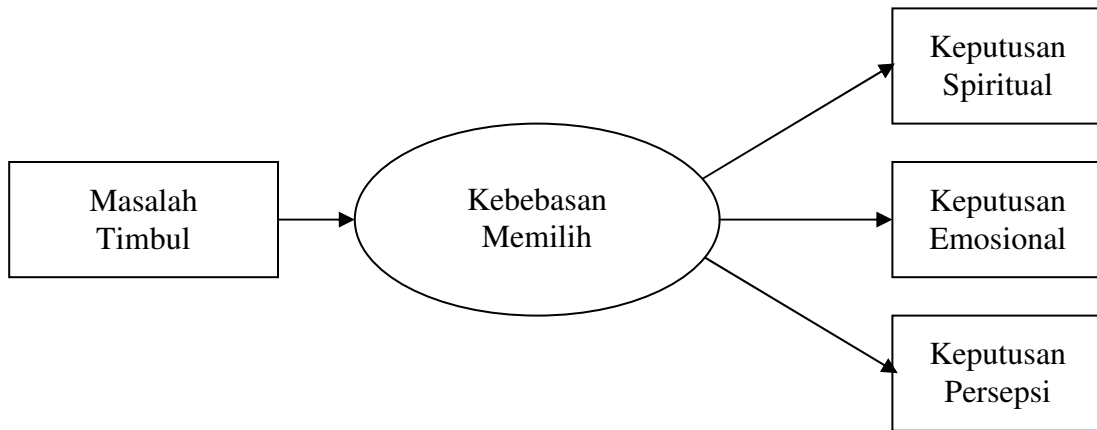
“W” Weakness (Kelemahan), adalah seluruh kekurangan yang ada pada diri sendiri dan kurang mendukung cita-cita/ karier.

“O” Opportunity, (Peluang), adalah segala sesuatu yang dapat menunjang keberhasilan cita-cita/karier.

“T” Traits (Ancaman), adalah segala sesuatu yang dapat menggagalkan rencana cita-cita/karier yang berasal dari diri sendiri atau lingkungan.

Pemecahan masalah dapat dilakukan dengan Zero Mind Proses; melepas belenggu mental, maka emosi terkendali, akal/logika berpikir terjadi ketenangan batin, berserah diri kepada Tuhan. Maka potensi energi dan nilai spiritual muncul dan bangkit, tercipta dalam bentuk aplikasi nyata.

Skema Pengambilan Keputusan



Sumber : Ary Ginanjar, ESQ Power, 2003

“...Tidak ada suatu keputusan, melainkan bagi Allah. Dia menerangkan kebenaran dan Dia sebaik-baiknya Pemberi Keputusan” (QS. Al An’aam 6 : 57)

BAB V
OBJEKTIFLAH DALAM MENILAI KESANGGUPAN
MANAGERIAL ANDA

Bab ini membawa anda bertamasya kepada suatu perjalanan, yang bagi kebanyakan laksanakan (executives), merupakan suatu daerah yang asing. Perjalanan ini bukanlah suatu jalan yang gampang. Sebab salah satu hal yang tersukar untuk dikerjakan atau dilaksanakan seseorang, ialah untuk melihat dirinya sendiri dengan objektif dan realistis, menurut kenyataannya, tanpa dikabuti atau diwarnai pemujaan diri sendiri, penipuan diri, atau keputusasaan dan kekacauan fikiran.

Sebagai dikatakan oleh Dr. A.J. Toynbee, seorang ahli sejarah dan filsafat : “Manusia belum begitu banyak, dan belum begitu jauh, untuk menyelidiki dan mengetahui alam spiritual. Dunia baru ini, dimana kehidupan sangat memerlukannya untuk mengadakan hubungan, ialah dunia spritual dalam diri kita sendiri.”

Suatu analisa terhadap diri sendiri, akan dapat membawa keuntungan dan faedah, sekurang-kurangnya dalam tiga hal :

1. Menambah ke-efektifan kepemimpinan atau kemampuan manajerial dan pengaruh anda terhadap orang lain.
2. Memperbaiki hubungan-hubungan personil.
3. Perkembangan pribadi kearah yang lebih baik.

“Hanyalah seperti pengetahuan anda terhadap diri sendiri”, kata Bernard M. Baruch, “otak anda dapat melayani anda sebagai suatu alat untuk mengetahui kegagalan-kegagalan anda sendiri, nafsu dan emosi anda, serta prasangka-prasangka yang ada pada diri anda, sehingga hal itu dapat anda pisahkan atau bedakan dari apa yang anda lihat dan anda amati.” (Hal ini adalah suatu problema yang serius untuk kebanyakan orang. Mereka mengkhayalkan suatu pekerjaan dan prestasi yang hebat atau spektakuler jauh di masa depan, sehingga karena itu, mereka meremahkan perbaikan-

perbaikan selangkah demi selangkah, atau perbaikan hari demi hari. Tapi mereka lupa, bahwa tanpa perbaikan-perbaikan kecil, perbaikan hari demi hari secara kontinu, maka prestasi yang hebat atau spektakuler dimasa datang seperti dimimpikan mereka itu akan tidak pernah tercapai).

Manusia sudah menempuh suatu jalan yang panjang untuk sampai kepada arah dan tujuan “pengertian, pengetahuan atau pengenalan tentang dirinya sendiri, walaupun masih banyak yang belum diketahuinya, atau masih banyak yang akan dipelajarinya. Dibandingkan dengan para nenek moyangnya yang primitif, dia sudah mengetahui jauh lebih banyak. Suku-suku primitif di Australia, yang masih dalam tingkat kebudayaan batu, masih belum dapat menghubungkan atau mempertalikan rasa sakit kepalanya dengan kepalanya sendiri. Bahkan beberapa pengertian-pengertian jasmaniah yang sederhana, masih asing bagi mereka itu.

Orang modern bukan saja mengerti soal penyakit kepala yang dideritanya, tapi pengetahuannya sudah lebih jauh lagi, sampai kepada suatu pengetahuan tentang sakit yang terjadi didalam pencernaannya, tentang tekanan darah dan sebagainya.

Tapi selain dari soal-soal penyakit tersebut di atas itu, anda perlu untuk lebih mengenal diri sendiri, dalam hal-hal yang lebih luas. Biasanya self study atau pemeriksaan/penelitian terhadap diri sendiri itu, hanyalah dilakukan pada saat-saat krisis, dikala anda memperoleh atau menghadapi kekuatan anda, dan kekurangan-kekurangan anda. Untuk suatu gambaran yang berimbang dan lebih mendekati kebenaran, anda harus melihat dan memeriksa diri sendiri, di waktu situasi-situasi yang relatif normal, dan diwaktu keadaan stabil.

Tugas itu tidaklah mudah. Ahli psiko-analisa Dr. Ada Hirsh dalam tulisannya mengenai kemungkinan-kemungkinan dari analisa sendiri, menunjukkan keperluan atau syarat-syarat yang dibutuhkan untuk analisa diri sendiri itu, yakni :

1. Suatu tingkat tertentu dalam kesehatan jiwa.

2. Suatu keinginan untuk dapat lebih dekat mendekati kebenaran tentang diri kita sendiri.
3. Suatu kesanggupan untuk berfikir secara logis, dengan suatu jiwa dan pikiran yang terbuka (open mind) dan dengan keberanian.

**MENGAPA ANDA MENGHINDARI ATAU ENGGAN
MELIHAT DIRI ANDA YANG SEBENARNYA,
SEBAGAIMANA ORANG LAIN MELIHAT DIRI SENDIRI**

Adalah suatu anggapan populer, bahwa untuk mengenal diri sendiri itu, adalah suatu masalah yang sederhana, yaitu dengan mempelajarinya sedikit demi sedikit setiap hari.

Sesungguhnya untuk dapat mengenal diri, tidaklah sesederhana itu. Kesukarannya terutama, karena sesungguhnya dalam diri kita masing-masing, kita cenderung untuk membangun dalam diri kita sendiri suatu jaringan pertahanan yang kuat, yang bertindak dan berlaku untuk melindungi ego dan perasaan harga diri kita dari orang lain, dan kadang-kadang dari diri kita sendiri.

Setiap orang lahir ke dunia ini dengan keadaan tidak berdaya dan bergantung kepada orang lain. Untuk dapat mempertahankan hidupnya, setiap orang akan belajar, bahwa hal itu tergantung juga kepada sikap dan pendapat atau perasaan orang lain. Anak yang sedang tumbuh itu belajar dan mengetahuinya, bahwa dia sangat bergantung kepada ibunya, bukan saja untuk kesenangan jasmaniahnya, tapi juga untuk hadiah dan pujian yang menyenangkan, cinta, perhatian dan rasa perlindungan.

Pada saat seseorang itu bertambah besar dan dewasa, dia tetap mencari dan menginginkan pendapat yang baik dan persetujuan dari masyarakat lingkungannya yang semakin melebar. Dia menghendaki teman, bukan saja untuk kesenangan jasmaninya, tapi juga untuk menyetujui apa yang dilakukannya. Dalam persetujuan dan simpathy orang itu, dia memperoleh jaminan tentang harga dirinya sendiri.

Pada saat seseorang itu bertambah besar dan dewasa, dia tetap mencari dan menginginkan pendapat yang baik dan persetujuan dari masyarakat lingkungannya yang semakin melebar. Dia menghendaki teman, bukan saja untuk kesenangan jamanisnya, tapi juga untuk menyetujui apa yang dilakukannya. Dalam persetujuan dan simpathy orang itu, dia memperoleh jaminan tentang harga dirinya sendiri.

Demikian besarnya keinginan orang untuk cinta dan persetujuan itu, sehingga seseorang mau menipu dirinya sendiri, kalau perlu, daripada menghadapi kenyataan. Jika tingkah laku atau perbuatannya yang tidak diselubingi, sehingga nampak sebagaimana keadaan yang sebenarnya, dia akan mendapat kritik dan celaan, jauh dari rasa senang dan persetujuan orang. Mungkin dia melakukan sesuatu yang tidak difikirkan dengan matang lebih dulu, tergesa-gesa, kasar bahkan kejam. Tapi dari pada melihat dan menghadapi dirinya sendiri dalam suatu sorotan atau pandangan yang tidak bersahabat dari orang lain, bahkan di matanya sendiri, maka fikiran atau jiwa tak sadarnya akan melindungi gambaran dirinya sendiri (his image of himself). Jadi dengan begitu :

1. Dia membuat tindakan dan perbuatan atau memajukan keterangan atau alasan-alasan, sehingga tingkah lakunya itu seolah-olah menjadi rasionil, wajar dan pantas. Dia berkata, "Saya melakukan itu, karena". Perkataan atau keterangannya itu memberikan alasan baik dan kuat serta logis dan dapat diterima, tentang tindakan dan tingkah lakunya itu.
2. Dia memproyeksikannya. Dia memungkiri perbuatannya yang salah atau tidak baik itu, dan melihat serta menuduhkannya, sebagai problema dan perbuatan orang lain.
3. Dia memindahkan atau menggeserkannya. Dia menyalahkan seseorang yang lain dari kesalahan-kesalahannya sendiri, yang tidak dapat diterimanya.
4. Dia mengadakan kompensasi. Dia meningkatkan dirinya dalam bidang lain, dikala dia gagal atau lemah dalam sesuatu hal atau bidang.

**KETIDAK SADARAN (JIWA TAK SADAR)
ANDA DAPAT MENGHAMBAT KEMAJUAN ANDA**

Jalan kepada pengenalan diri sendiri, dapat dihalangi jiwa tak sadar, yang banyak mempengaruhi tingkah laku. Dr. Sigmund Freud, bapak dari psiko-analisa, adalah orang yang pertama mengenal pentingnya pikiran atau jiwa tak sadar itu dalam mempengaruhi dan menentukan tingkah laku.

Problema yang nyata timbul, karena alat-alat pengaman bertindak atau bekerja dibawah tak sadar secara otomatis. Anda tentulah harus menjadi orang yang sangat ahli dalam hal ini, jika anda ingin melihat dan menjenguk ke dalam diri anda sendiri, dan untuk dapat “melihat” ke dalam diri anda sendiri. Betapa sering anda mengalami dan melakukan sesuatu hal yang bertentangan dengan apa yang secara sadar ingin anda perbuat.

Dr. Wiliam Menninger seorang dokter yang terkenal berkata : “Hal seperti ini sangat jelas nampak pada orang yang tak dapat berhenti dari kebiasaan buruknya “makan terlalu banyak”. Mereka membuat segala macam tekad dan keputusan untuk suatu diit; tapi nampaknya mereka tidak berdaya untuk tetap melaksanakan tekad atau keputusannya itu. Nyata, beberapa tekanan dari jiwa tak sadar mendorong mereka untuk terus melakukan hal-hal, yang secara sadar mereka ingin untuk berhenti melakukannya.

Banyak laksanakan, pada satu waktu, mempunyai jenis kesukaran yang sama, dalam melakukan dan menyelesaikan sesuatu tugas tertentu. Dia berjanji terhadap dirinya sendiri, untuk membereskan atau menyelesaikan sesuatu tugas pada kesempatan yang pertama, tapi nampaknya dia tidak sanggup.

Dr. Burleigh B. Gardner, seorang ahli antropologi sosial yang terkenal menunjukkan, bahwa beberapa alasan-alasan mengapa para manajer menunda atau gagal, walaupun kesadaran mereka menginginkan kemajuan, ialah :

1. Harga diri yang berlebih-lebihan. Karena merasa dirinya sangat penting. Sering banyak orang yang kapabel, tidak menyukai pekerjaannya diawasi, dan merasa sangat tersinggung terhadap tuntutan-tuntutan yang dilakukan terhadap mereka.
2. Keinginan secara tidak disadari untuk memperoleh kedudukan dan nama yang sangat penting. Pekerjaan mereka sebagai manajer dalam kedudukannya sekarang, baginya hanyalah sebagai alat atau lompatan untuk tujuan-tujuan lain. Pada dasarnya dia tidak mempunyai perhatian dan minat untuk pekerjaan atau tugasnya yang sedang dipegangnya sekarang, dan karena itu juga kurang memperoleh kepuasan.
3. Ketidak sanggupannya untuk menyediakan tempat buat orang lain. Banyak orang, walaupun jiwa sadar mereka menghendaki bekerja sama dengan orang lain, tapi nampaknya mereka tidak mengambil langkah untuk melaksanakannya. Mereka merasa tidak enak akan kemajuan dari setiap orang. Walaupun orang ini mungkin memberi anda alasan-alasan dari tindakannya itu, bahwa keadaan yang sesungguhnya secara tidak disadari ialah : Bahwa dibawah ketidak sanggupannya mereka itu untuk bekerja sama dengan orang lain, terletaklah suatu kebencian yang mendalam terhadap orang-orang lain.
4. Perlawanan terhadap kekuasaan. Ahli-ahli psikologi menunjukkan, bahwa perlawanan terhadap kekuasaan (authority), mengambil banyak bentuk yang terselubung, seperti keterlambatan yang kronis, lupa terhadap pertemuan-pertemuan yang penting, dan kelupaan pesan-pesan untuk atasan, menuntut kelebihan dan keistimewaan, serta sikap tidak memperdulikan pengarahan dan perintah. Orang yang melakukan taktik-taktik seperti itu, barangkali tidaklah sadar dari kenyataan, bahwa dia melakukan perlawanan menentang atasannya, karena dia takut penolakan. Tingkah lakunya itu seolah-olah berkata, "Saya tahu anda tidak menyukai saya, jadi saya akan menolak anda, sebelum anda mempunyai suatu kesempatan untuk menolak saya".

Jadi kita lihat, seseorang itu mungkin tidak sadar akan kenyataan, bahwa dia sendiri yang menghambat jalannya sendiri. Sebagai diceritakan penggubah sandiwara yang terkenal, Ben Hecht :

Seorang yang bijaksanak, hanyalah mempunyai satu musuh, yaitu dirinya sendiri. Musuh ini adalah seorang yang sukar untuk diabaikan dan mempunyai banyak tipu muslihat. Dia menyerang seseorang dengan menanamkan rasa takut dan kebimbangan. Dan dia selalu mencari untuk melepaskan atau menyesatkan orang dari tujuannya. Dia adalah suatu musuh yang tak dapat dilupakan, tapi tetap menipu.

CARILAH KEBENARAN TENTANG DIRI ANDA

Usaha untuk mengerti dan untuk mengenal diri sendiri, sudah sejak lama, yaitu sejak Adam dan Eva. Kebanyakan orang, secara total tidak sadar tentang perasaan-perasaan mereka sendiri, tentang emosi, kepercayaan dan tujuan hidup mereka.

Profesor Werner Wolf dari “Bard College”, pernah melakukan suatu eksperimen yang sederhana, yang menunjukkan, betapa asingnya sering seseorang itu terhadap dirinya sendiri. Dalam eksperimen itu, dia menyuruh beberapa orang untuk menandai dirinya sendiri dan teman-temannya dalam suatu deretan gambar-gambar, dimana muka-muka atau wajah muka dari gambar itu tidak kelihatan, disembunyikan. Rata-rata setiap orang sukar menandai dirinya sendiri dari deretan gambar-gambar itu; anehnya dia lebih mudah untuk menemukan gambar-gambar dari kenalan-kenalannya.

Jika anda pernah membuat gambar hidup atau film dari anda sendiri (orang Barat sering melakukan itu, terlebih orang berada, (penterjemah), dan kemudian menonton anda dan tingkah laku anda sendiri dalam film itu, melihat dan mendengar suara dan percakapan anda sendiri, mungkin anda akan berkata terhadap anda sendiri: “Itukah saya ?” Jika dengan demikian, anda menjadi heran dan sadar akan keasingan dan kurang mengenal anda terhadap bentuk-bentuk luar anda yang nampak,-seperti wajah

dan suara anda, -bayangkanlah betapa lebih sukar lagi untuk mengetahui dan mengenal tentang bagian-bagian anda (your inner self).

Tapi walaupun begitu besar kesukaran-kesukaran itu, usaha untuk lebih mengenal diri sendiri itu adalah sangat penting didalam peranan anda sebagai seorang pemimpin industri. Dimanakah anda mulai ? Untuk itu, cobalah jawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

- | | | |
|---|----|-------|
| 1. Apakah anda pernah mengalami, atau melakukan, maupun menyetujui sesuatu yang bertentangan terhadap keyakinan anda yang sebenarnya ? | Ya | Tidak |
| 2. Pernahkah anda mempunyai suatu mimpi yang bukan-bukan ? | Ya | Tidak |
| 3. Apakah anda pernah dalam suatu suasana jiwa yang tidak dapat dipertanggung jawabkan, dan yang tidak dapat anda lepaskan ? | Ya | Tidak |
| 4. Apakah anda pernah betul-betul merasa heran dan takjub tentang sesuatu peristiwa atau pengalaman anda pada waktu yang lewat, sedang waktu peristiwa atau pengalaman itu sendiri, anda tidak begitu merasakannya atau hanya sangat sedikit pengaruhnya terhadap anda. | Ya | Tidak |
| 5. Pernahkah anda heran dan terkejut tentang reaksi-reaksi orang lain terhadap apa yang anda katakan dan anda perbuat ? | Ya | Tidak |
| 6. Pernahkah anda merasa sangat malu, karena sesuatu perkataan anda sendiri yang sudah terlanjur diucapkan ? | Ya | Tidak |

- | | | |
|---|----|-------|
| 7. Pernahkah anda melakukan atau menceritakan sesuatu rahasia yang sudah anda janjikan atau sumpahkan, untuk tidak membukakannya ? | Ya | Tidak |
| 8. Apakah anda sering kecewa terhadap seseorang, karena dia berubah menjadi jelek dari yang anda harapkan, atau menjadi takjub karena berubah jauh lebih baik dari yang anda perkirakan ? | Ya | Tidak |
| 9. Apakah anda pernah menjerit dalam suatu gedung bioskop waktu sedang nonton film, yang kemudian anda anggap sebagai hal yang pantas dan sentimentil ? | Ya | Tidak |
| 10. Apakah anda memikirkan atau mengetahui, kemana atau menjadi apa anda inginkan lima tahun lagi ?. Atau sepuluh tahun lagi ? | Ya | Tidak |

Dr. Schuyler Hoslett, Wakil Presiden dari Dun & Bradstreet, mempunyai daftar pertanyaan-pertanyaan pendek dan bersifat menyelidik, yang sering dapat menolong seseorang dalam usaha memperoleh pengertian untuk diri sendiri. Dia menyarankan agar laksanakan merenungkan, dengan jawaban-jawaban terhadap empat pertanyaan berikut, bilamana laksanakan itu merasa gelisah atau tidak puas :

1. Untuk apakah saya disini ? Apakah tujuan hidup ini bagi saya ?
2. Mengapa saya bekerja dalam perusahaan atau organisasi ini ? Apakah itu cocok dengan tujuan hidup saya dalam hidup ini ?
3. Apakah yang dapat dilakukan organisasi ini, untuk menolong saya untuk mengembangkan arti dan guna diri saya di dunia ini ? Apakah hal ini menolong saya untuk mencapai tujuan saya.
4. Andaikan saya memilih untuk tetap tinggal dalam organisasi ini, bagaimanakah saya berusaha, untuk mencapai arti dan tujuan saya di dunia ini ?

Pertanyaan-pertanyaan di atas itu, walaupun nampaknya seperti sederhana, tapi mempunyai arti yang dalam dan kompleks, dan demikian juga tentang jawabannya. Pada kenyataannya, makin cepat dan makin mudah jawaban untuk itu datang, akan makin kurangnya dipercayai kebenarannya. Dengan berselubung dalam bentuk atau rupa yang sangat sederhana, setiap pertanyaan itu memerlukan atau meminta penelitian dan pemikiran yang serius. Mengungkapkan kenyataan tentang anda sendiri, akan memberi sedikit kekegetan, tapi dengan pengungkapan itu anda akan merasa lebih bahagia.

LIMA TEKNIK UNTUK MEMPELAJARI ANDA SENDIRI

Teknik atau metode-metode untuk mempelajari kepribadian, adalah sangat kompleks sifatnya. Untuk dapat menembus dan mengenal sampai sedalam-dalamnya, mungkin anda perlu memanggil ahli atau “expert”. Tapi banyak dari alat-alat yang dipergunakan ahli-ahli psikologi untuk menyelidiki dan untuk menembus atau untuk lebih mengenal sifat karakter seseorang itu, dapat juga dipergunakan oleh laksanakan umumnya. Untuk suatu penyelidikan yang lebih mendalam tentang diri anda sendiri, anda dapat mencoba lima dari metode-metode yang diuraikan di bawah ini, dan pilihlah metode yang anda rasa, akan dapat anda gunakan dengan lebih berhasil.

1. Pendekatan Dengan Riwayat Hidup Sendiri (Autobiographical Approach)

Beberapa orang mungkin berkesimpulan, bahwa adalah lebih berhasil untuk menyelidiki yang telah lalu, untuk mengungkapkan dan menguraikan kejadian-kejadian yang sangat penting dan kritis, yang mempengaruhi dan menentukan mengapa dan menjadi apa mereka itu sekarang ini. Hal itu dapat dilakukan dengan mudah, mulai dari ingatan dan kenang-kenangan anda yang paling awal (semasa masih kanak-kanak permulaan), tentang orang-orang yang paling penting dalam kehidupan anda.

Bagaimanakah rupanya ayah anda ? Bagaimana reaksi anda terhadapnya sebagai seorang manusia ? Apakah anda benci dan tidak senang terhadap disiplinnya, dan apakah anda kemudian mengerti tentang motifnya ? Apakah cita-cita atau harapannya tentang anda ? Cita-cita apakah yang anda cita-citakan bersama, tentang atau mengenai masa depan ? Apakah anda dalam beberapa hal bertindak atau memperlakukan anak-anak anda, mempunyai persamaan dengan cara-cara dan tindakan ayah anda terhadap anda sewaktu masa kanak-kanak ?

Jujurlah dalam jawaban anda. Semua anak-anak mempunyai konflik-konflik dengan orang tua mereka, dan dengan orang-orang dewasa lainnya. Orang yang sudah dewasa dapat mengerti masalah konflik itu, dan karena itu anda lebih dapat memahaminya dalam hubungan anda dengan anak-anak anda sendiri dan dengan orang-orang lainnya.

Cara-cara dan jenis reaksi terhadap segala bentuk otorita dan kekuasaan, sering merupakan suatu lanjutan dari hubungan anda yang sudah terjadi dengan orang tua anda sendiri. Suatu penyelidikan anda untuk lebih baik menangani dan menghadapi masalah-masalah sekarang, dan yang lebih penting lagi, akan dapat membangun suatu dasar dari masa datang atau masa depan anda.

Pertanyaan-pertanyaan kunci yang lain ialah, pertanyaan terhadap diri sendiri, seperti:

- ◆ Kemajuan-kemajuan atau prestasi apakah yang pernah saya lakukan di sekolah yang paling membanggakan saya ?
- ◆ Apakah yang paling mengecewakan saya dalam kehidupan saya ?
- ◆ Manusia-manusia jenis manakah yang menjadi sahabat-sahabat saya ?
- ◆ Pengalaman-pengalaman yang manakah yang memberi saya kepuasan yang paling besar ?

Tetapi janganlah hanya melihat kejadian atau peristiwa-peristiwa yang dramatis dan mudah diingat dari yang telah lewat itu. Kejadian-kejadian itu mungkin penting, tapi hal itu mungkin sekali memberi anda suatu gambaran yang salah dan tidak benar.

Periksa dan lihatlah kepada bagian-bagian kecil yang masih tinggal pada anda, yang timbul atau terjadi kembali, jika anda berfikir tentang yang telah lewat. Hal ini, dengan tidak diragukan lagi, turut memainkan suatu peranan dalam membentuk anda.

2. Tandailah Hal-Hal Yang Ekstrim

Emosi dan perasaan-perasaan anda yang ekstrim, yang tinggi dan rendah sekali, sering menjadi suatu tanda atau petunjuk terhadap hakekat keadaan jiwa yang sebenarnya dari anda, dalam mana tingkah laku anda sehari-hari berada atau bergerak.

Seorang pengusaha terlalu sering untuk cenderung mengabaikan atau menyangkal tingkah lakunya yang tidak biasa, sebagai sesuatu yang bukan tipe tingkah lakunya. “Perbuatan seperti ini bukanlah tipe saya”, katanya dan tidak mempercayainya sama sekali. Tiap suatu analisa diwaktu marahnya lebih besar lagi, lebih besar dari yang dianggapnya mungkin, mengungkapkan dengan lebih jelas tingkah lakunya yang “normal” itu.

Cobalah eksperimen ini dibuat satu minggu. Buatlah suatu catatan harian dari reaksi-reaksi anda terhadap kejadian atau situasi-situasi yang menyebabkannya. Boleh jadi hal itu hanyalah peristiwa atau kejadian-kejadian sementara dari perasaan kegembiraan, rasa marah dan frustrasi. Atau barangkali hanya sebagai peletusan dari keadaan kejiwaan yang berlaku sepanjang hari. Masalah ini tidak begitu penting. Apa yang harus diperhitungkan, atau yang penting, ialah agar tingkah laku dan karakter anda dapat lebih kuat dari yang biasa dan hal itu dapat anda alami. Inilah langkah-langkah yang akan menolong anda untuk memeriksa dan menguji peristiwa atau kejadian-kejadian itu, dan untuk dapat melihat arti dan maknanya ;

Catatlah situasi dan reaksi. Catat dan tandailah perasaan-perasaan itu, dan juga sebanyak mungkin bagian-bagian yang menyebabkannya, sebanyak yang dapat anda peroleh. Pastikanlah, bahwa anda mencatat cukup informasi, untuk kemudian dapat mengingat dan memikirkannya kembali.

Kumpulkan suatu keragaman. Adalah lebih baik untuk mengumpulkan sekurang-kurangnya lima bentuk atau tipe situasi-situasi yang berbeda-beda, sebelum anda menyelidiki atau menguji dan meninjau kembali situasi-situasi itu. Jika satu minggu tidak menyediakan cukup waktu, ambillah 10 hari atau dua minggu, tapi mestilah beberapa peristiwa atau masalah dalam catatan harian anda itu.

Analisislah kejadian-kejadian itu. Jika anda sudah mencatat kejadian-kejadian itu secara terpisah-pisah, dengan secukupnya, lihat dan periksalah kejadian-kejadian itu, dalam hubungannya satu sama lainnya. Adakah suatu pola atau pertalian-pertalian yang umum ? Apakah di dalamnya, ada suatu waktu yang khusus atau hari-hari dan orang-orang yang tertentu, atau suatu masalah atau situasi yang tertentu, yang timbul berulang-ulang? Apakah peranan anda dalam setiap situasi itu ? Apakah anda sebagai penonton saja, atau orang yang turut secara aktif di dalamnya ? Bagaimana tentang situasi yang buruk ? Apakah anda berfikir, bahwa anda dapat meramalkan tingkah laku anda, lebih baik sekarang ini dari masa-masa yang lalu ?

Balikkanlah peranan-peranan. Tinjaulah kembali kejadian-kejadian itu, yang menyangkut atau melibatkan orang. Bayangkan atau gambarkanlah kejadian itu dalam fikiran atau jiwa anda, seperti suatu film. Tapi buatlah perbedaan yang besar, yakni gantilah peranan anda. Cobalah gambarkan anda sendiri memainkan peranan orang lain. Lihatlah, kalau cerita itu menghasilkan cerita atau kejadian-kejadian yang sama. Apakah sekarang anda membuat orang lain marah, atau bahagia, sebagaimana dia sudah membuat anda merasakannya dalam kejadian atau peristiwa yang asli (mula-mula; yang betul-betul terjadi) ? Anda akan belajar banyak tentang anda sendiri, dengan usaha anda memainkan peranan orang lain (dalam gambaran jiwa tentunya), terlebih dengan memainkan peranan yang anda tidak senangi, atau yang menimbulkan amarah anda. Umpamanya jika penolakan seorang pejabat terhadap suatu permintaan dan usul anda, sehingga penolakan itu sangat menjengkelkan anda, cobalah bayangkan atau fikirkan kalau anda duduk atau menjadi orang itu dengan kedudukannya, apakah sikap anda terhadap permintaan atau usul seperti yang adakan majukan itu ?

3. Analisa Mimpi

“Mimpi-mimpi yang tidak ditafsirkan, adalah ibarat surat-surat yang tidak dibuka-buka” kata Talmud. Mimpi adalah pesan dari anda sendiri untuk anda sendiri, dan merupakan suatu sumber yang paling penting, untuk pengenalan diri sendiri. Ahli-ahli psikologi menemukan dalam mimpi itu, suatu jalan yang lebih lebar dan terpercaya untuk suatu pengenalan terhadap pasien-pasien mereka.

Bagaimanapun, walaupun demikian pentingnya mimpi itu sebagai sumber pengertian untuk pengenalan jiwa, namun dalam penafsirannya (karena rumitnya), sebaiknya diserahkan kepada ahli-ahli saja. Dr. Erich Formm, seorang ahli psikoanalisa yang terkenal menunjukkan beberapa sebab dan alasan, mengapa mimpi itu demikian sukarnya bagi orang umumnya untuk menginterpretasi atau menafsirkannya.

Karena aturan-aturan logika yang dipergunakan berbeda. Mimpi itu nampaknya seringkali seperti tidak mempunyai arti, ganjil atau seperti yang bukan-bukan, karena mimpi itu tidak terikat kepada logika dari kehidupan sehari-hari waktu bangun (waktu tidak tidur). Sebagai contoh anda dapat bermimpi, bahwa seorang yang anda kenal, dalam mimpi anda, anda lihat berubah menjadi seekor anak ayam. Dalam pengertian sehari-hari yang realistik, bukankah ini suatu kejadian yang lucu dan tidak mungkin. Tapi kalau anda menganggap dia (orang yang menjadi ayam itu) sebagai seorang pengecut, maka barulah hal itu berarti atau bermakna terhadap emosi dan perasaan-perasaan anda. Hal-hal seperti itulah yang berlaku dalam mimpi, bukan realitas-realitas kehidupan sehari-hari.

Mimpi itu tidak terikat kepada waktu. Kejadian-kejadian yang terjadi pada masa kanak-kanak anda, mungkin akan timbul dan aktif sekarang dalam mimpi anda, sedang waktu anda bangun atau dalam kehidupan sadar sehari-hari, kejadian itu tidak dapat anda ingat lagi.

Hal-hal yang secara relatif penting, mungkin berubah bentuk. Suatu gangguan kecil secara relatif dengan orang lain, mungkin dapat timbul dalam suatu mimpi,

bahwa orang lain itu menjadi jatuh sakit, sehingga sekarang orang itu tidak dapat lagi mengganggu anda. Walaupun begitu, anda mungkin tidak betul-betul marah terhadap orang itu.

Untuk mengetahui pentingnya suatu keinginan yang dinyatakan dalam suatu mimpi, anda mestilah melihat lebih jauh ke muka. Kalau suatu thema atau pokok mimpi itu timbul berulang-ulang malam demi malam, dan jika reaksi anda terhadap mimpi itu disertai kesedihan yang luar bersih, serta jika anda segan untuk menafsirkan atau menguraikannya, semua itu adalah indikasi-indikasi dari suatu perasaan yang kuat yang tersembunyi.

Ada masanya, dimana mimpi-mimpi itu dapat memberi anda suatu pengertian yang tiba-tiba. Sebagai contoh, penilaian anda tentang orang, mungkin lebih tajam jika anda bermimpi. Anda tidak dipengaruhi oleh opini umum atau oleh apa yang anda fikir atau anggap sebagai perasaan yang benar. Lebih jauh, mimpi itu dapat memberikan kunci petunjuk terhadap kejadian-kejadian yang penting, yang anda anggap tidak begitu penting waktu peristiwa itu terjadi. Dr. Fromm menunjukkan, bahwa mimpi dapat menunjukkan atau membuktikan, bahwa suatu kejadian kejiwaan yang nampaknya tidak berarti, tapi sering muncul dalam mimpi, sesungguhnya adalah penting sekali.

Dr. Calvin Hall, yang sudah menganalisa lebih dari 10.000 mimpi, menyimpulkan kesan-kesannya dengan cara-cara berikut : Waktu kita tidur, kita memikirkan juga masalah dan kesulitan-kesulitan kita, tentang ketakutan dan harapan-harapan kita. Orang yang bermimpi itu berfikir tentang dirinya sendiri : Yaitu manusia atau orang macam manakah dia itu, dan berapa jauhkan kesanggupannya untuk menghadapi dan memecahkan konflik-konflik dan kecemasan-kecemasannya. Orang yang bermimpi itu, juga memikirkan tentang orang lain, yang secara intim erat berhubungan dengan kehidupannya. Bagaimana dia melihat kepada dirinya sendiri, bagaimana orang lain melihat terhadap dirinya, dan bagaimana dia memandang dan mengartikan kehidupan

ini. Inilah yang menjadi inti dan jantung dari masalah itu, dan alasan sebab mengapa mimpi-mimpi itu merupakan data-data yang penting bagi ahli-ahli psikologi.

Bagaimana seseorang melihat dirinya sendiri, akan terwujud dan tergambar dalam mimpi oleh bagian dan peranan-peranan yang dimainkannya dalam mimpi itu. Mungkin dia memainkan bagian dari seorang korban atau memainkan peranan seorang agresor, atau keduanya. Mungkin dia menganggap atau mengartikan dirinya sebagai pemenang, walaupun keadaan-keadaan sangat tidak baik, atau menjadi yang kalah, karena keadaan buruk itu. Boleh jadi dia menerima peranan dari seorang yang suci atau seorang yang jahay, seorang yang bebas dan merdeka, orang yang kikir atau dermawan. Bagaimanapun, untuk dapat membaca mimpi anda, dan untuk dapat mengungkapkan tabir rahasia arti-arti itu, anda memerlukan ketajaman atau kehalusan perasaan, serta keterampilan dan keahlian.

4. Merubah Hal-hal yang rutin

Kebanyakan orang cenderung untuk menjadi buta terhadap hal-hal atau barang-barang yang terlalu dekat di sekeliling mereka. Sebelum suatu kunjungan dari seorang asing, yang menyentak anda terhadap alam sekitar anda dengan mata atau pandangan dan penglihatan yang baru, anda mungkin akan tetap tidak sadar tentang kenyataan-kenyataan yang sangat jelas di muka dan di dekat anda.

Dan yang lebih penting lagi, anda mungkin menjadi hilang lenyap sendiri dalam arus tekanan hidup sehari-hari, sehingga menjadi tidak sensitif lagi terhadap reaksi-reaksi anda sendiri.

Anne M. Lindbergh merasakan kebutuhan ini, yaitu untuk pelepasan diri buat sementara dari tekanan dan kesibukan sehari-hari, yaitu tekanan kesibukan mengurus rumah, pertemuan dan rapat-rapat komite yang bertele-tele, dan tuntutan-tuntutan dari lima orang anaknya. Untuk menemukan kembali dirinya sendiri, dia mengambil keputusan, untuk sementara memutuskan pola rutin yang menjemukannya itu. Karenanya untuk beberapa minggu, dia pergi kepantai dalam suatu alam sekitar yang

baru. Bukunya yang indah, memuat perasaan-perasaan yang dalam dan halus, berjudul “Gift from the Sea”, yang menggambarkan beberapa dari penemuan-penemuan yang diperolehnya, selama masa beberapa minggu itu.

Walaupun anda tidak dapat mengambil waktu untuk beberapa minggu ke pantai, anda dapat juga melakukan tujuan yang sama dengan berbagai jalan atau cara.

- Pergilah selama satu hari penuh, seakan-akan anda meninggalkan pekerjaan dan kehidupan kemasyarakatan anda. Bagaimana anda berbuat dan bertingkah laku ? Dan apakah yang anda lihat dan rasakan, jika anda merasa bahwa anda tidak akan pernah lagi di sini ?
- Bayangkan atau umpamakanlah, bahwa anda harus menjelaskan atau menerangkan kepada seorang anak mengenai tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan anda. Pergilah sepanjang satu hari dengan membayangkan atau mengumpamakan atau menggambarkan dalam pikiran, akan pertanyaan-pertanyaan seorang anak berumur 12 tahun, yang mungkin menanyakan kebiasaan-kebiasaan kerja anda.
- Pergunakanlah sehari untuk sendirian, tanpa program atau rencana yang tertentu. Jika mungkin (dengan persetujuan dan pengertian keluarga), lakukanlah suatu perjalanan sendirian dengan mobil anda, dan membiarkan perasaan anda sendiri untuk membawa dan menentukan tujuan anda.
- Periksa dan telitilah jalan-jalan sampingan yang baru. Ambil atau tempuhlah suatu jalan baru, walaupun jalan itu hanya membawa anda kembali menuju tempat kerja anda.
- Lakukanlah suatu perjalanan kembali, kerumah atau kota dan tempat lama yang pernah anda tempati, dan carilah tanda atau hal-hal yang menjadi kenangan anda.
- Pakailah satu hari, dan membayangkan anda dan orang bawahan anda bertukar peranan. Dan sebagai bawahan, cobalah bertindak dan bertingkah laku sebagai bawahan itu.

Dengan mengubah sudut pandangan anda untuk waktu satu hari anda akan membuka mata anda, dan akan melihat anda sendiri dan tingkah laku anda dalam suatu

penglihatan atau warna yang baru. Semakin sering anda keluar dari keadaan rutin anda, dari rutin tingkah laku dan lingkungan anda, dan melayangkan pandangan atau kehidupan ke luar, maka akan makin banyaklah penglihatan anda serta pandangan-pandangan baru yang anda peroleh, dan jiwa anda akan semakin segar jadinya.

5. “Cross-Characterization”

Dalam bukunya “My Autobiography”, Charlie Chaplin, menceritakan suatu anekdot yang menggambarkan prinsip dasar “cross-characterization” itu, dan peranannya yang penting dalam usaha penemuan diri sendiri (self-discovering). Chaplin berada dalam suatu party atau pesta di London, yang dihadiri banyak tamu-tamu terkemuka, diantaranya Prince of Wales, dari keluarga Raja Inggris.

Seorang dari yang hadir di party itu mengemukakan suatu permainan, yang di Amerika disebut Frank Estimation (penaksiran yang jujur). Setiap orang tamu diberikan satu kartu yang didalamnya dituliskan sepuluh kualifikasi, yaitu : daya tarik, inteligensi, kepribadian, sex appeal, kebagusan rupa, ketulusan hati, perasaan humor, penyesuaian diri, dan sebagainya. Setiap orang tamu harus mengisi dan memberi angka terhadap kualifikasi yang tertulis di kartu itu, yaitu mengenai kualifikasi tentang dirinya sendiri, mengenai penaksirannya yang jujur. Angka yang dapat diberikan terhadap setiap kualifikasi ialah dari angka satu sampai angka sepuluh. Dan demikian juga setiap tamu yang hadir, harus memberi angka penilaian terhadap setiap tamu yang hadir, harus memberi angka penilaian terhadap setiap tamu lainnya. Akan diri saya (kata Chaplin dalam buku itu), saya memberi angka tujuh untuk perasaan humor, enam untuk “sex appeal”, enam untuk kebagusan rupa, delapan untuk menyesuaikan diri, dan empat untuk ketulusan hati. Masing-masing kartu yang sudah diisi dengan penilaian itu dibacakan di muka umum.

Waktu giliran pembacaan kartu isian Prince Wales tiba, maka kedengaranlah pengumuman tentang dia, yaitu penilaiannya sendiri : tiga untuk sex appeal, tamu-tamu lainnya menilainya rata-rata empat, saya (Chaplin) memberinya angka lima. Untuk kebagusan rupa Pangeran menilai dirinya enam, sedang

tamu lainnya memberikan rata-rata delapan, sedang saya menilainya tujuh. Daya tarik, pangeran menilai dirinya lima, sedang tamu rata-rata memberi angka delapan, dan saya juga memberinya delapan. Dan untuk ketulusan hati pangeran memberinya sampai limit tertinggi, yaitu angka sepuluh, sedang tamu memberinya rata-rata tiga setengah, sedang saya sendiri memberi angka empat. Pangeran nampak menjadi gusar mendengar penilaian dari tamu itu, dan berkata : “Menurut fikiran dan anggapan saya, ketulusan hatilah kwalifikasi terpenting yang saya miliki.”

Dari contoh di atas itu dapat kita lihat, betapa tidak objektifnya sering orang terhadap dirinya sendiri, dan betapa dapat terjadi perbedaan yang jauh, antara penilaian diri terhadap diri sendiri dengan pandangan dan penilaian dari orang-orang lain.

Di bawah ini kita turunkan atau kita tuliskan kembali suatu daftar deskripsi pribadi (a list of personal description) yang diambil dari “Richardson Bellows, Henry & Co”, suatu test evaluasi untuk diri sendiri (test for self-evaluation). Bacalah daftar itu dan tambahkanlah setiap penjelasan atau keterangan dan pendapat yang lain, yang istimewa dipergunakan bagi anda. Kemudian lakukanlah seperti berikut :

Dari kolom pertama, self, taruhlah satu tanda, yang anda rasa berlaku atau bersesuaian dengan anda. Demikian juga dengan daftar-daftar lainnya. Tandailah kata-kata sebanyak mungkin, yang bersesuaian dan berlaku buat anda. Di bawah superior atau atasan, tandailah sebanyak mungkin perkataan-perkataan, yang menurut pendapat atau fikiran anda, bahwa begitulah anggapan atau penilaian atasan anda terhadap anda. Di bawah daftar kata “istri”, taruhlah atau tandailah kata-kata yang menurut terkaan terbaik anda, akan taksiran dan pendapat istri anda mengenai anda. Lanjutkanlah proses atau cara seperti itu dengan kata “Teman”. Dan tambahkanlah kepada itu semua, suatu ikhtiar keputusan.

	Diri sendiri (self)	Atasan (superior)	Istri	Teman Putusan
Baik hati
Terpercaya (jujur)
Suka menentang/berdebat
Ingin
Tegang
Murah hati
Rendah hati
Teguh pendirian
Optimistis
Egoistis
Licik
Bergaul dengan baik
Senang sendiri
Mudah bergoyang pendirian dan sikap impulsif
Banyak bicara
Percaya terhadap diri sendiri
Mudah tersinggung
Sentimentil
Penggerutu
Agresif
Lamban
Dapat dipercaya
Menjauhkan diri
Efisien
Bijaksana
Fair
Bersifat permusuhan

Setia
Keras kepala
Kepala panas
Suka menghayal

Sekarang, untuk menafsirkan atau menginterpretasikan jawaban anda, di sini kita tuliskan beberapa bimbingan. Pertama, lihatlah kepada kolom self atau diri sendiri. Baik dan buruk, haruslah dibagi dua dengan bersamaan. Jika terlalu banyak yang negatif, atau jika anda jarang menandai atau menemukan sifat-sifat yang baik yang kuat, maka anda mungkin melihat anda sendiri tidak cukup objektif.

Jumlah bilangan sifat-sifat (items) yang ditandai, adalah menjadi suatu ukuran dari kekompleksan pribadi anda. “Makin banyak items” atau sifat-sifat yang anda yakini sebagai sifat anda”, kata Dr. Harold Musaker, “maka itulah tandanya lebih terperinci gambaran pribadi anda.”

Perbandingan antara jawab yang anda tandai tentang anda sendiri dan dengan sifat-sifat yang anda yakini dilakukan (penilaian) orang lain terhadap anda, akan menjadi suatu kunci untuk dapat mengerti dan mengenal diri sendiri. Tentu saja ada perbedaan. Kita semua memainkan lebih dari satu peranan. Jelas, bahwa orang melihat anda dari sudut-sudut pandangan yang berlainan. Seorang teman umpamanya Rudy Hartono, yang anda lihat dapat mengadakan pukulan-pukulan yang sulit dan mengagumkan, maka anda harus ingat, bahwa keahlian itu dicapainya, sesudah berlatih dengan keras selama bertahun-tahun, dengan disiplin yang keras. Persiapan, latihan dan praktek, adalah penting sekali, dan demikian juga perhatian dan usaha yang cukup serius kepada hal-hal yang kecil.

Ara Parseghian, seorang pelatih yang sangat terkenal, yaitu pelatih sepak bola dalam “Notre Dame”, yang karena bimbingan dan latihan-latihannya, klub sepak bola itu menjadi masyur, adalah seorang yang fanatik dalam hal-hal kecil, disamping latihan, persiapan dan praktek-praktek. Mengenai dia, saya kutip suatu artikel dari majalah

Time : “Untuk Ara Parshegian, orang yang bertekad tidak akan mengalami kekalahan, mulai dari jam 05.30 pagi dengan empat mangkok kopi. Seluruh jiwanya dia tumpahkan kepada pekerjaannya itu sebagai pelatih. Bahkan di waktu makanpun, dia memegang sebuah pensil, untuk mencatat dan merencanakan suatu permainan. Adakah sesuatu yang luput, dari fikiran dan ingatannya ? Adakah bagian-bagian yang kurang mendapat perhatian, dan adakah jalan atau cara-cara baru yang akan memenangkan permainan ? Sampai hal-hal yang sekecil-kecilnya, dicatat dan diperhatikannya dengan teliti

Salah seorang klien saya, bernama John Pardi, Presiden dari “Prosperity Cleaners”, suatu perusahaan dalam bidang pembersihan pakaian. Pardi sering jalan-jalan kedalam suatu gudang atau pabriknya, dengan suatu inspeksi secara informil. Kalau dia melihat sesuatu tidak pada tempatnya, seperti sobekan-sobekan kertas, atau suatu genangan air kecil, maka dia sudah menunjukkan kegusaran. Dan dia terus memerintahkan pekerja untuk segera membereskannya. “Hal-hal seperti itu menyimpangkan konsentrasi pekerja, dan mengganggu hasil pekerjaannya”, katanya.

Pardi mengatakan : “Mungkin juga saya salah. Tapi jika saya melihat setiap masalah kecil, setiap bagian kecil, setiap sakit kepala sebagai suatu symptom atau gejala kanker, maka saya terpaksa segera mencek itu. Saya ingin mengetahui, apakah itu akan menular atau tidak berbahaya.

Apakah itu suatu cara hidup yang mudah ? sama sekali tidak ! Tapi untuk pekerja eksekutif dengan dorongan untuk naik ke atas, itulah satu-satunya jalan. Nyatanya, jalan lain tidak ada.

Dalam bekerja, hampir setiap orang mendambakan memperoleh jabatan yang tinggi. Namun demikian seringkali dijumpai seseorang yang mendapat promosi kenaikan jabatan/pangkat tidak siap dengan jabatan baru tersebut sehingga kinerjanya menjadi turun dan bahkan lebih buruk daripada ketika ia masih menjadi pegawai biasa. Permasalahn yang seringkali dialami para supervisor/manager baru tersebut bukanlah

terletak pada kemampuan teknis dalam mengerjakan tugas di lapangan tetapi lebih pada kemampuan managerial untuk membangun semangat kerja para bawahannya. Artinya para supervisor/manager tersebut banyak yang tidak siap ketika diberikan tanggung jawab membimbing, melatih, memotivasi dan menilai kinerja para bawahannya.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut di atas, apa saja yang harus diperhatikan oleh supervisor/manager dalam membangun semangat kerja bawahannya. Beberapa hal di bawah ini mungkin dapat dijadikan pertimbangan jika anda kebetulan adalah seorang supervisor atau manager.

1. Jadilah pendengar yang baik

Carl Rogers, seorang pakar di bidang psikologi pernah berkata bahwa penghalang yang terbesar untuk melakukan komunikasi pribadi adalah ketidaksanggupan seseorang untuk mendengarkan dengan baik, dengan penuh pengertian dan perhatian kepada orang lain. Jika anda diberi tugas untuk membimbing dan melatih seseorang maka hal ini merupakan salah satu hal terpenting yang harus diingat. Ketika anda sedang berbicara dengan bawahan anda jagalah agar anda tidak terlalu banyak bicara, melainkan lebih banyak mendengarkan keluhan dan masukan dari bawahan anda.

Kesediaan untuk mendengar akan memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengutarakan keinginan dan pendapatnya. Dengan mendengar berarti anda memperhatikannya, anda mempunyai suatu perhatian yang konstruktif mengenai masalah yang dihadapi olehnya, dimana mungkin anda selaku atasan mempunyai alternatif solusi yang dibutuhkan orang tersebut. Dengan demikian akan tercipta rasa aman dan nyaman sehingga bawahan anda lebih mau terbuka terhadap saran-saran yang diberikan. Selain itu mendengarkan seseorang yang secara bebas berbicara tentang dirinya sendiri merupakan jalan terbaik untuk mengenal lebih jauh siapa lawan bicara kita tersebut. Meskipun demikian mendengarkan tidaklah selalu berarti bahwa anda percaya terhadap segala yang anda dengar. Tentu saja

untuk dapat menjadi pendengar yang baik dibutuhkan kesabaran dan kerendahan hati.

2. Kenali pekerjaan yang dilakukan

Kita sering melakukan kesalahan dalam menginterpretasi dan menilai hasil kerja seseorang sebagai akibat dari suatu pandangan dan pengetahuan yang dangkal sekali tentang pekerjaan orang tersebut. Seringkali kita menjumpai seorang atasan yang mengharapkan bawahannya melakukan sesuatu yang sebenarnya bukan merupakan kapasitasnya. Jika mengambil perumpamaan hal tersebut adalah ibarat mengharapkan pohon mangga menghasilkan buah durian.

Mustahil bukan ? akibatnya tidak sedikit bawahan yang menjadi frustrasi dan bahkan tidak “respect” terhadap atasan karena atasan demikian dinilai tidak tahu apa pekerjaan bawahan sebenarnya (padahal ia seharusnya tahu).

Jika anda adalah seorang atasan maka sudah seharusnya anda mengetahui apa yang wajib dan baik untuk dikerjakan atau diselesaikan bawahan anda. Anda juga harus dapat mengetahui secara pasti apakah bawahan anda mengerjakan tugas dengan suatu cara atau jalan yang aman yang dapat diterima oleh perusahaan. Jika ternyata bawahan anda dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan cara-cara yang dapat diterima tetapi tidak sesuai dengan cara anda, maka sedapat mungkin biarlah ia menggunakan cara tersebut. Jangan cepat-cepat mengkritik ataupun memaksanya untuk melakukan menurut cara anda. Sebaliknya jika ia ternyata tidak dapat menyelesaikan tugasnya, maka anda perlu melakukan suatu perubahan. Langkah awal dalam melakukan perubahan tersebut adalah dengan membuat suatu persetujuan antara anda dan bawahan mengenai hal-hal yang mendasar dari pekerjaan tersebut.

3. Kenali bawahan anda

Sebagai atasan, anda harus mengetahui kesanggupan dan bakat-bakat anak buah anda dan menolong mereka untuk menggunakan kemampuannya untuk disalurkan dalam pekerjaan. Anda juga dituntut untuk mendorong usaha-usaha perbaikan

diri bawahan, mengerti kebutuhan dan keinginan mereka, dan sebagainya. Sebagai contoh : anda harus dapat membedakan apakah bawahan anda lebih tertarik pada kesempatan dan tantangan karir atau pada materi seperti uang atau lebih pada status. Jika anda dapat mengidentifikasi hal ini maka akan lebih mudah bagi anda untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan anda.

Anda sudah semestinya anda mengenal bawahan anda, jika tidak secara pribadi sekurang-kurangnya anda mengenali karakter-karakter penting yang berguna bagi produktivitas bawahan tersebut. Beberapa supervisor/manajer merasa takut untuk mengenal lebih dekat bawahannya, karena dengan kedekatannya itu maka mereka akan menjadi terlalu lunak dan salah dalam menilai prestasi bawahan. Pendapat semacam itu sebenarnya merupakan suatu kekeliruan, karena mengenali seseorang dan menghargai kepribadian serta keunikan yang dimilikinya tidaklah berarti bahwa anda tidak menuntut ia untuk bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan aturan yang berlaku.

4. Kenali perlombaan yang ingin anda lakukan

Sebagai pejabat baru dan masih berada dalam semangat yang menyala-nyala untuk mendorong dan memotivasi bawahan anda, anda mungkin terus memacu bawahan anda untuk melakukan sesuatu, yang sesungguhnya tidak terlalu signifikan. Hal tersebut merupakan suatu hal yang wajar karena anda mungkin masih dalam tahap ingin menunjukkan jati diri sebagai atasan yang pantas menduduki jabatan tersebut. Namun demikian kondisi ini harus benar-benar diwaspadai mengingat bahwa tidak ada seorangpun bawahan yang mampu bekerja dalam kondisi yang tetap maksimal setiap hari. Jadi janganlah anda terus menerus berteriak “awas ada macan”, sampai anak buah anda kelelahan dan akhirnya ketika “macan” yang sesungguhnya tiba anak buah anda sudah kehabisan tenaga dan tidak memiliki semangat lagi.

Selain itu bawahan anda mungkin akan merasa bosan dan jengkel karena dorongan-dorongan anda untuk bekerja lebih giat dan bersemangat, sementara

mereka mengetahui bahwa pekerjaan yang dikerjakan tersebut tidak begitu penting. Contoh : anda memberikan tugas atau proyek khusus kepada bawahan anda tanpa ada kejelasan apa tindak lanjutnya, kapan diaplikasikan dan tidak ada target pasar yang jelas, sementara bawahan anda tersebut masih harus mengerjakan tugas-tugas rutin yang sudah sangat jelas manfaatnya bagi perusahaan. Oleh karena itu amat sangat penting bagi anda selaku atasan untuk dapat menentukan prioritas pekerjaan yang harus dilakukan, sehingga tidak ada kegiatan yang terlihat “mubazir” dan hanya sekedar membuat bawahan anda terlihat sibuk. Tanpa kemampuan untuk menentukan hal ini maka bawahan anda akan cenderung tidak bisa membedakan antara suatu pekerjaan yang urgent dengan yang rutin karena setiap hari mereka selalu dikejar-kejar.

5. Gunakan peristiwa-peristiwa khusus

Dalam aktivitas kerja selalu saja ada kejadian-kejadian atau peristiwa-peristiwa khusus yang dapat dijadikan bahan atau contoh untuk membangun semangat kerja bawahan anda. Contoh : keberhasilan divisi dalam memangkas biaya produksi ataupun penghargaan yang diberikan oleh media massa (masyarakat) kepada teamwork anda. Sebaliknya ada juga peristiwa-peristiwa dimana anda dan bawahan anda mungkin mengalami kegagalan. Gunakan keberhasilan ataupun kegagalan tersebut sebagai bahan pembelajaran. Tunjukkan kepada bawahan anda faktor-faktor apa saja yang membuat divisi anda meraih sukses. Dan tunjukkan juga faktor-faktor atau perilaku apa saja yang menyebabkan divisi anda mengalami kegagalan. Dalam menyikapi kegagalan, carilah alternatif solusi secara bersama-sama, usahakan banyak ide-ide yang dapat diutarakan dan jangan sekali-kali mematahkan semangat bawahan anda sebab bila ia patah semangat maka banyak hal yang tidak akan tercapai. Sebagai atasan, anda harus jeli memanfaatkan peristiwa yang ada untuk mengarahkan bawahan dalam memahami dan menghadapi fakta atau realitas dalam pekerjaan sehari-hari.

6. Berikan kesempatan

Kesalahan-kesalahan yang dilakukan bawahan dalam bekerja jarang sekali berakibat fatal. Artinya dari kesekian banyak kesalahan yang mungkin dilakukan masih terdapat peluang untuk diperbaiki dan diberikan kesempatan untuk berubah. Oleh karena itu, janganlah semata-mata memberikan hukuman kepada bawahan yang kebetulan melakukan kesalahan, tapi tolonglah dia dan berikan kesempatan kedua untuk memperbaiki dirinya. Jika anda memang sudah menyerah terhadap kemungkinan perbaikan dari seorang bawahan, yaitu jika anda merasa bahwa pekerjaannya sangat sangat tidak memuaskan dan dia tidak mungkin lagi dapat memaksimalkan pekerjaan tersebut (meski sudah dilakukan bimbingan dan pelatihan), janganlah berpura-pura menolongnya dan hentikanlah usaha-usaha melakukan kritik yang konstruktif, karena semua itu tidak akan berguna lagi. Katakanlah kepadanya dengan terus terang bahwa pekerjaan yang dia lakukan tidak berhasil. Kemudian sarankan suatu mutasi ke bidang lain yang lebih sesuai, jika hal itu memungkinkan atau berhentikan orang tersebut melalui prosedur yang berlaku.

7. Delegasikan tanggungjawab

Salah satu hal penting dari sifat-sifat seorang atasan adalah bagaimana ia dapat mendelegasikan atau mewakilkan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahannya. Seorang atasan yang buruk tidak akan pernah mau dan mampu mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahannya. Sebaliknya atasan yang lemah akan terlalu mudah mendelegasikan tanpa adanya pengawasan atau kontrol yang cukup. Sementara itu jika anda ingin menjadi atasan yang baik maka delegasikan tanggung jawab dan wewenang anda dengan suatu catatan atau agenda yang memuat waktu penyelesaian pekerjaan tersebut. Mintalah laporan perkembangan pekerjaan pada waktu-waktu tertentu dan lakukan tindakan-tindakan yang positif jika permasalahan muncul atau terjadi.

8. Patuhi batas-batas peran anda

Sebagai atasan anda harus menyadari benar kemampuan anda, anda tidak dapat mengubah semua hal sesuai dengan keinginan anda. Anda harus menyadari bahwa anda bukanlah dokter bedah otak, yang dapat mengoperasi setiap orang sesuka hati anda, anda juga bukanlah pendeta/kiai bagi bawahan anda dan anda juga bukan ahli psikologi yang dapat menyembuhkan berbagai masalah psikologisnya. Ingatlah bahwasanya ada tiga jalan yang fundamental untuk mengubah seseorang yaitu tobat keagamaan, psikoterapi dan operasi otak. Anda adalah seorang pemimpin, janganlah memaksakan diri untuk melakukan ketiga hal tersebut. Salah-salah anda akan menjadi korbannya.

Selain beberapa hal di atas pasti masih banyak cara untuk meningkatkan kemampuan managerial anda dalam meningkatkan kinerja para bawahan anda. Dengan tulisan ini kami berharap bahwa hal-hal di atas dapat memperkaya wawasan anda sehingga lebih percaya diri dalam membimbing bawahan anda.

BAB VI
PENGENDALIAN DAN PENGGUNAAN
DORONGAN EKSEKUTIF ANDA

Dalam setiap perbuatan dan tingkah laku manusia, dorongan itu sangat penting artinya. Dan hal ini lebih penting lagi dalam bidang usaha, industri, dan dalam organisasi yang bertujuan untuk melaksanakan atau untuk mengatasi sesuatu kesulitan. Salah satu contoh klasik dalam hal ini, ialah kasus J.T. Connor, Sekretaris Perdagangan dan Presiden Merck & Co.

Waktu Connor berumur 40 tahun dan salah seorang eksekutif dalam perusahaan Merck itu, Presidennya, Dr. Vannevar Bush yang mau pensiun, mencari seorang yang akan menggantikannya. Bush bertanya kepada 30 orang eksekutif top dalam perusahaan itu, untuk menunjuk pilihannya untuk kedudukan Presiden yang akan lowong itu. Semua mengetahui, sebagai orang yang mempunyai dorongan yang kuat, Connor-lah orangnya. Dan memang kebanyakan dari mereka memilih Connor.

Dan diwaktu Connor ditanya mengenai hal itu, dia berkata : “Saya akan menjadi Presiden yang baru.” Connor memperoleh kedudukan itu. Dia memperolehnya, terutama karena dia mempunyai keyakinan terhadap dirinya sendiri, yang mesti dimiliki kebanyakan pengusaha, yaitu : suatu syndrom gaya Muhammad Ali “Saya Yang Terbesar”. Connor naik ke atas karena dia mengetahui, bahwa dia dapat menangani ke-Presiden-an itu lebih baik dari siapapun juga.

Apakah yang menggerakkan seseorang seperti Connor untuk kemajuan seperti itu ? Faktor-faktor apakah yang mendorong anda untuk maju sukses ? Faktor-faktor apakah yang mendorong anda untuk maju sukses ? Selama bertahun-tahun, ahli-ahli psikologi yakin, hanyalah dorongan-dorongan pokok yang bersifat fisiologis (yang bersifat jasmaniah)-lah, -yakni seperti rasa lapar, haus dan seks, yang membentuk faktor-faktor motivasi pokok, dan yang mempengaruhi semua tindakan-tindakan kita.

Jadi dengan anggapan itu dinyatakan, bahwa semua dorongan untuk maju, mempunyai dasar-dasar yang sama, yaitu keinginan untuk memuaskan kondisi-kondisi yang bersifat jasmaniah tadi, yaitu kebutuhan-kebutuhan pokok dari biologis manusia. Beberapa ahli malah mengatakan, bahwa hanyalah cara-caranya yang berbeda dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu, yaitu yang dipengaruhi atau ditentukan oleh kebudayaan dimana seseorang itu hidup.

DORONGAN UNTUK MENJADI LEBIH KOMPETEN

Bagaimanapun, penyelidikan atau riset yang dilakukan beberapa ahli-ahli psikologis akhir-akhir ini menyatakan, bahwa orang masih mempunyai kebutuhan dasar yang lain, kebutuhan mana selama ini kurang mendapat perhatian. Kebutuhan yang dimaksudkan ini, mula-mula diselidiki dengan agak mendalam, dua atau tiga tahun yang lalu oleh Dr. Rober White di Universitas Harvard, yang menamakan kebutuhan itu untuk melakukan kompetensi.

White menyatakan, bahwa kebutuhan ini adalah salah satu pendorong yang utama bagi seseorang. Dorongan itu demikian besarnya dan dominannya, kata White, bahkan dalam dunia binatang tingkat yang lebih rendahpun, dorongan itu dijumpai. Kebutuhan atau keinginan untuk kompetensi ini, mendorong keinginan untuk kegiatan eksplorasi atau penyelidikan-penyelidikan yang berbahaya, dan keinginan untuk menghadapi alam sekitar dengan efektif.

Kemudian oleh dorongan teori dan penyelidikan Dr. White itu, banyaklah ahli-ahli psikologi industri, yang mengamati dan menyelidiki tingkah laku laksanakan, sehubungan dengan teori kompetensi itu. Saya sendiri sudah banyak melihat orang, istimewa laksanakan-laksanakan perusahaan, yang dalam kemungkinan kesanggupannya dapat membuat orang lain dan dirinya sendiri berubah untuk maju, terutama mendapat dorongan dari keinginan untuk memuaskan diri sendiri dengan

kebutuhan kompetensi ini, didorong oleh keinginan untuk menunjukkan kebolehannya. Pada umumnya, mereka itu adalah orang yang haus akan tantangan.

Saya dapat menyebut banyak nama-nama orang yang saya amati sendiri sebagai contoh. Umpamanya, seorang klien : saya, adalah Presiden dari perusahaan kontruksi bangunan. Sesungguhnya sudah tiba masanya pensiun, dengan uang pensiun yang cukup besar, dan secara logika biasa, dia sudah dapat dengan senang libur dan istirahat, dengan menyerahkan perusahaan itu dibawah pimpinan orang-orang lain yang berkompeten. Tapi dengan pensiun itu, dia merasa seperti hidupnya kurang berarti. Dia berkata kepada saya, “Bahwa tak ada kepuasan yang lebih besar yang saya alami, selain dari bekerja sebagai Presiden perusahaan itu. Dalam melaksanakan perusahaan itu saya lebih baik dari siapapun juga. Dan kebolehan itulah yang memuaskan saya, walaupun hal itu banyak memerlukan tenaga fikiran dan keletihan, “katanya.

Dalam hubungan ini, itulah sebabnya mengapa banyak orang sesudah terpaksa pensiun (pada hal masih bisa bekerja dengan baik), kebanyakan menjadi lekas tua dan berpenyakitan, karena mereka itu tidak mempunyai kesempatan atau lapangan lagi, untuk memenuhi kebutuhan untuk menunjukkan atau melaksanakan kompetensi, kebolehan ataupun keunggulannya.

BAGAIMANA SISTEM TINDAKAN ANDA BEKERJA

Orang seperti tersebut di atas itu, seperti kebanyakan laksanakan top, adalah dorongan oleh suatu kebutuhan untuk keunggulan dan kompetensi. Lebih jauh dari itu, saya cenderung berpendapat, bahwa dorongan motivasi ini sebagai suatu sistem tindakan (action system). Apa yang mendorong seseorang itu dalam tindakannya ialah paduan bersama dari kepala, jantung dan usus, dan pengertiannya akan peranan dan gunanya masing-masing.

Beberapa ahli-ahli psikologi yakin, bahwa setiap orang ialah suatu mahluk, sebagai suatu mahluk dari dorongan jasmaniahnya; beberapa ahli yang lain berkata bahwa setiap orang itu adalah suatu mahluk, sebagai hasil dari alam sekitarnya, atau sebagai suatu mahluk hasil dari fikirannya sendiri. Pendapat saya sendiri ialah, bahwa setiap orang itu, adalah hasil dari pengaruh-pengaruh kekuatan dari dalam dirinya sendiri yang berpadu dan saling mempengaruhi dengan kekuatan dari luar yang saling mempengaruhi secara kontinu.

Berikut ini adalah suatu contoh yang lain, yang didorong oleh kompetensi dalam bidang lain. Sekarang ini, penggubah sandiwara yang masyur Noel Coward sedang mencapai umurnya dalam pertengahan enam puluhan. Walaupun dengan umur setua itu, dengan gigih dia (Noel Coward) terus bekerja, tanpa mengendorkan kegiatannya, walaupun dia menderita berbagai macam penyakit. Mengomentari kegiatannya di atas panggung dan di muka televisi, London Times menulis : “Inilah seorang genius, yang tetap berada di puncak hanya karena dia mengabdikan kehidupannya bukan kepada pendapat-pendapat gerakan-gerakan kepanggungan, tapi semata-mata kegiatannya didorong oleh suatu dorongan, agar mutu pekerjaannya menurut kesanggupannya yang sebaik-baiknya. “Pendeknya : Noel Coward didorong oleh suatu keinginan untuk unggul.

MENGHADAPI DORONGAN-DORONGAN ANDA

Jika semua hal-hal di atas itu benar, maka pertanyaan ialah “Bagaimana anda menghadapi dorongan-dorongan anda secara lebih efektif ?”

Yang terutama ialah, tidaklah cukup untuk menjadi sibuk saja. Adalah tidak cukup untuk mempunyai energi yang cukup banyak untuk dipergunakan. Seseorang yang mempunyai suatu tingkat kegiatan yang tinggi, belum tentu menghadapi alam sekitarnya dengan efektif. Adalah mungkin juga untuk menjadi sangat percaya terhadap diri sendiri, dan sangat aktif, dengan hanya menggunakan sedikit tenaga

saja. Umpamanya Voltaire, penulis Perancis yang termasyur dalam abad ke-18, seorang ahli filsafat dan pengusaha, mempunyai sangat sedikit saja tenaga jasmaniah. Secara jasmaniah atau fisik, dia adalah rongsokan. Sejak anak-anak, dari ibunya dia (Voltaire) sudah dihinggapai penyakit tbc., beberapa kali diserang penyakit sampar, reumatik, tuli, kabur pandangannya, lumpuh, dan banyak penyakit-penyakit lainnya.

Walaupun begitu, dia sanggup juga menghimpun dan memobilisasi bakat atau talenta-nya yang unik itu, mempergunakannya dengan sangat efektif. Dia memperoleh banyak keuntungan dengan meminjamkan uang, dengan berspekulasi, dengan melibatkan dirinya dengan berbagai ragam usaha dagang, dengan berjualan tekstil dan permata berlian, dan dalam hal itu semua, dia termasyur ke seluruh dunia akan keunggulannya dalam bidang filsafat, literatur, dan berdebat. Kebanyakan kegiatan-kegiatan Voltaire dilaksanakannya, dengan tidak menggunakan enerjinya secara sembrono. Tapi, dia adalah seorang, yang sangat teratur dan sangat efisien hidupnya.

KESIBUKAN HARUS EFESIEN

Saya mengenal banyak para laksanakan yang tetap sibuk saja. Mereka mencurahkan hidupnya ke perusahaan mereka. Mereka bekerja keras. Mereka itu selalu bergerak dan berbuat sesuatu.

Tetapi problema mereka yang umum ialah, bahwa walaupun mereka itu sudah mengeluarkan demikian banyak tenaga, pekerjaan mereka belum beres juga. Mereka itu selalu memadamkan api-api yang kecil, sedang yang besar dibiarkannya mengamuk tidak terkontrol. Mereka itu adalah didorong keinginan untuk melaksanakan kompetensi dan keunggulan. Tetapi mereka itu umumnya gagal.

Sibuk terus saja adalah tidak cukup. Melainkan anda harus mengarahkan usaha-usaha anda. Anda harus meng-efesienkan pemakaian energi anda. Kalau tidak demikian, maka semua energi yang anda keluarkan, akan berhamburan dan kurang nyata hasilnya. Anda tak akan dapat memenangkan perlombaan, kalau jalan anda berkelok-kelok, tidak melalui rel perjalanan.

Bagaimana anda mengikuti atau melalui rel atau saluran perjalanan untuk meng-efesienkan tenaga ? Bagaimana anda dapat untuk lebih efektif dalam menghadapi dan menanggapi dan menangani situasi-situasi perusahaan anda, dan bawahan anda ? Keterangan dalam bab berikut nanti, akan memberi anda beberapa saran-saran yang praktis untuk menolong anda dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan itu.

**JANGANLAH MEREMEHKAN KELEBIHAN
DAN KEUNGGULAN YANG SEDIKIT**

Janganlah memandang atau menganggap enteng tentang kelebihan atau keunggulan yang sedikit atau tipis. Perbedaan yang kadang-kadang sangat tipis itu, dalam hal kelebihan atau keunggulan, sering kali sangat besar arti dan akibatnya. Kemenangan seekor kuda lomba di London, seringkali hanya ditentukan oleh kelebihan satu cm saja. Orang yang sukses dan efektif, sering hanya sedikit saja kelebihannya dari saingannya.

Dr. David Wechsler, pemimpin ahli-ahli psikologi di bagian psikiater di Rumah Sakit New York dalam suatu bukunya "The Range of Human Capacities", buku yang paling baik dalam bidang ini, menerangkan kesimpulan-kesimpulan seperti berikut :

Perbedaan-perbedaan yang memisahkan dan membedakan satu orang dengan orang lainnya, dalam masing-masing atau semua kesanggupan-kesangguppannya adalah kecil sekali Dan jika dibandingkan dengan ratio-ratio atau perbandingan-perbandingan lainnya, seperti perbandingan-perbandingan dalam alam raya angkasa, maka perbedaan itu adalah sangat tidak berarti.

Dalam suatu dunia dimana kekuatan-kekuatan, gelombang-gelombang cahaya, getaran dan jarak yang berlaku, dimana perbedaan-perbedaan itu sering berjuta-juta kali dari yang lain, maka perbedaan antara satu orang dengan orang lainnya itu, sangatlah kecil nampaknya. Orang tak usah mengarahkan pandangan ke bidang astronomi untuk membuat perbandingan yang menyolok; bahkan dari bidang atau makhluk hiduppun dapat diambil sebagai contoh. Umpamanya sungguh sangat kecil perbedaan dan variasi dalam tinggi rendahnya manusia atau besar kecilnya mereka itu, jika dibandingkan dengan keragaman dan perbedaan-perbedaan tinggi rendahnya pohon-pohonan, dan dengan perbedaan kecepatan terbang yang jauh berbeda dalam beberapa kalangan jenis burung-burung.

Tapi seperti ditunjukkan oleh Dr. Wechsler juga, adalah pasti benar, bahwa perbedaan-perbedaan kecil yang ada di antara tingkat atau ranking kesanggupan manusia itu dapat menghasilkan akibat-akibat yang besar. Perbedaan antara 5 kaki 11 inchi dengan 6 kaki adalah kecil sekali. Tapi kesanggupan untuk melompatinya dengan suatu tambahan satu inchi dalam hal-hal darurat, mungkin dapat menyelamatkan jiwa manusia.

Dalam istilah-istilah yang bersifat humor, Dr. Wechsler berkata bahwa seandainya hidung Cleopatra lebih panjang satu inchi lagi maka mungkin sekali muka atau sejarah benua Eropah akan berubah, yaitu tidak akan seperti yang sudah terjadi sampai sekarang ini. Sebab dengan demikian, mungkin sekali Caesar tidak begitu tertarik kepada ratu itu. Ini adalah suatu contoh yang menunjukkan bahwa mungkin saja bentuk perbedaan itu sangat kecil sekali, tapi bentuk atau akibat yang ditimbulkannya adalah besar sekali.

Sesungguhnya, filsafat tentang kelebihan atau keunggulan yang sedikit, walaupun jarang dibicarakan dalam bidang itu, adalah segi yang terpenting dari kemajuan perusahaan. Perbedaan-perbedaan dalam kualita antara berbagai macam produksi adalah nyata, tapi biasanya besar perbedaan itu seperti halnya dengan hidung

Cleopatra, perbedaan dimensi itu adalah sangat kecil, tapi kadang-kadang menentukan sekali.

**BUKAN “BERAPA BANYAKNYA” TAPI
“BAGAIMANA MENGGUNAKANNYA”**

Sebagai contoh, pembuat atau tukang-tukang arloji di Swiss untuk usaha mengatasi saingan-saingan dan untuk memperoleh keuntungan dan kemajuan dalam penjualan arloji bukan menyandarkan diri atau politiknya kepada harga yang lebih murah. Juga mereka itu tidak mencoba mendasarkannya kepada tenaga buruh yang murah. Tapi untuk mengatasi persaingan yang semakin meningkat, mereka itu mengarahkan dan mengalihkan perhatian usaha mereka kepada produksi yang lebih baik, sehingga dengan demikian mereka itu dapat merubah harga yang lebih tinggi.

Banyak lagi contoh-contoh yang dapat kita kemukakan bahwa perbedaan-perbedaan yang besar itu, seringkali ditentukan oleh perbedaan-perbedaan yang sangat kecil saja. Apa yang mesti anda fahami ialah, bahwa perbedaan yang sedikit ini, yang kadang-kadang nampaknya seperti tidak berarti, pada kenyataannya menimbulkan perbedaan-perbedaan yang sangat berarti di dunia ini. Karena itu, anda mestilah lebih memperhatikan perbedaan atau kelebihan anda, betapapun kecilnya. Jika anda sedikit lebih baik dari teman-teman sebaya anda dalam hal komunikasi dengan para pekerja, maka pergunakanlah setiap kesempatan yang ada untuk melakukan hal itu sesering mungkin. Jika anda sedikit lebih baik dalam menulis laporan teknis, maka cobalah untuk menulis lebih baik lagi dari tulisan anda yang lalu. Jika anda sedikit lebih baik dalam hal berpidato dari atasan anda, mintalah dengan bijaksana kalau-kalau dia dapat anda tolong untuk menyusun dan melakukan sebagian dari pidatonya.

Bersama dengan hal seperti itu juga, jika hasil atau produksi maupun barang yang anda jual, hanya sedikit saja lebih baik dari saingan anda, tonjolkanlah perbedaan yang sedikit itu. Jelaskanlah hal itu. Tentu saja dalam hal ini anda dapat membuat

sebuah bukit menjadi sebuah gunung. Jangan dilebih-lebihkan tapi tekankanlah bahwa ada suatu perbedaan.

**PISAHKANLAH YANG PENTING DARI YANG KURANG
DAN TIDAK PENTING**

Sangat sering terjadi, dalam tekanan-tekanan situasi perusahaan, para manajer berjuang dengan kecemasan mereka. Masalah-masalah nampak bermunculan tidak berkeputusan. Tidak peduli betapapun baiknya manajer itu bekerja dan dalam urutan mana problema-problema itu ditandai dan diatasi, mereka itu asal berbuat saja.

Tapi cara ini adalah suatu approach yang salah, yang merusak diri sendiri. Seorang manajer seperti itu akan menjadi terpecah-pecah atau seperti dikoyak-koyak kearah begitu banyak jurusan-jurusan, sehingga tenaganya terhambur-hambur. Suatu approach yang lebih konstruktif ialah dengan memisahkan atau mengisolasi yang penting dari yang kurang penting dan dengan menentukan proyek-proyek mana yang harus lebih didahulukan; Maka dengan begitu arahkanlah semua usaha dan energi anda kepada proyek yang terpenting pada saat itu.

“Alcoholics Anonymus” yaitu suatu perkumpulan yang berusaha untuk melepaskan diri dari perbudakan alkohol, mempunyai suatu do’a yang membawa kembali banyak orang pemabuk menjadi sehat, lepas dari perbudakan alkohol. Doa itu sebagai berikut :

O Tuhan, berilah saya ketabahan dan ketenangan untuk menerima hal-hal yang tidak dapat saya ubah.

Berilah saya keberanian untuk merubah hal-hal yang dapat dan harus dirubah dan

O Tuhan, berilah saya kebijaksanaan untuk mengetahui perbedaan-perbedaan itu.

Untuk mengetahui perbedaan adalah hal yang sukar, teristimewa dalam keadaan setiap problema-problema seperti “menjerit” untuk diperhatikan dan ditangani, dan otak anda mendesak untuk menyelesaikan masalah-masalah itu. Tapi anda barulah dapat lebih berfungsi, jika dalam keadaan penyelesaian problema atau masalah yang semuanya seperti mendesak untuk diselesaikan itu, anda mengingat dan bersikap Bahwa masih ada hari esok, dan karena itu pekerjaan-pekerjaan atau masalah yang kurang penting dapat dipisahkan, menunggu untuk diselesaikan kemudian. Bentuk penundaan yang dapat diterima seperti ini, secara rationil dapat diterima dengan mengatakan terhadap diri sendiri, “Memang saya menunda pelaksanaan atau pemecahan problema itu. Tapi saya ketahui dengan jelas, bahwa penundaan itu akan memberi kesempatan kepada saya untuk memberi perhatian yang lebih baik besoknya, karena saya akan memperoleh waktu yang lebih banyak untuk menyelesaikannya.”

Tentu saja saya tidak berkata dengan jujur, jika saya tidak mengakui, bahwa dengan berbuat seperti itu, anda dapat menciptakan beberapa problema-problema. Tentu saja, hari esok akan mempunyai batas waktu juga dengan masalah-masalah dan tekanan serta tekanan-tekanan yang timbul pada hari itu, sehingga karena itu proyek atau masalah yang anda tunda penyelesaiannya untuk besok, mungkin saja tidak memperoleh cukup lagi perhatian dan waktu atau kesungguhan dalam penyelesaiannya sebagai yang anda rencanakan atau anda janjikan dalam hari sebelumnya. Pada kenyataannya dalam kuliah saya, saya sering memperingatkan mahasiswa dan berkata kepada mereka. “Kalau anda mempelajarinya, maka tidak ada batas-batas waktu, tekanan-tekanan dan desakan lain, pelajaran-pelajaran lain, dan test-test lain”.

Saya tidak menyangkal bahwa dengan begitu konflik diciptakan. Tapi saya dapat memberitahukan suatu jalan untuk memecahkan konflik itu. Seorang Presiden dari suatu perusahaan yang saya kenal dengan baik, sudah menciptakan suatu sistem yang memisahkan “lowpriority items” (hal-hal yang kurang penting), yang oleh para laksanakan ditandai dengan “di tunda buat hari esok”. Dia memerintahkan para

laksanawannya untuk bekerja pada hari Sabtu pagi, untuk bekerja menyelesaikan item-item atau masalah-masalah kecil, yang pelaksanaannya tertunda dalam minggu sebelumnya.

Setiap orang laksanakan mempunyai dua file atau map dalam mejanya. Salah satu map ditandai dengan “segera” dan yang satu lagi ditandai dengan “Hari Sabtu”. Secara seragam, berkas atau surat dan masalah yang didalam map “Hari Sabtu”, berisi semua masalah dan paper work yang dapat menunggu penyelesaiannya sampai hari Sabtu ini mesti dituruti dengan ketat, karena pada hari Seninnya pekerjaan rutin akan mulai lagi seperti biasa.

Tentu saja, kadang-kadang file atau map hari Sabtu itu terlalu tebal. Ini berarti tidak lain : yaitu para laksanakan tidak mengadakan perbedaan yang wajar antara apa yang seharusnya dilakukan dengan segera dan mana yang dapat menunggu. Yaitu mereka itu tidak menggolongkannya menurut prioritasnya, tapi sesungguhnya hanya melulu penundaan.

<p style="text-align: center;">SEPULUH JALAN UNTUK MEMAKSIMALKAN TENAGA DAN DORONGAN</p>

Disini kita akan membicarakan sepuluh jalan atau saran, untuk menghadapi secara efektif, dan meyakinkan masalah-masalah atau kejadian-kejadian perusahaan anda sehari-hari. Setiap saat di bawah ini, akan menambah ke-efisienan penggunaan tenaga dan untuk melancarkan jalan untuk penambahan pengaruh.

1. Beberapa Ketidak Efisienan Berguna Juga

Tetaplah luwes dan flexible. Janganlah demikian efisien-nya sehingga anda tak dapat berubah dan beralih menyesuaikan diri sesuai dengan peralihan angin. Janganlah demikian terikat atau terpaksa terhadap suatu proyek atau terhadap suatu metode pelaksanaan, sehingga anda tidak dapat bergerak terhadap yang lain. Saya melihat, bahwa para laksanakan yang sangat efisien dalam salah satu jenis kegiatan, pada umumnya menjadi tidak berguna dalam situasi-situasi yang lain. Adalah jarang

sekali, dimana seorang laksanakan dapat melaksanakan segala hal dengan baik, yang secara sempurna cocok untuk setiap pekerjaan. Sejumlah kecil ketidak efisien-an, malah menolong seseorang untuk survive, jika alam sekitar berubah.

Jika anda berusaha mempelajari dan mencari jejak perkembangan makhluk-mahluk hidup dari zaman dahulu kala, maka anda akan menemukan suatu pengamatan yang sangat menarik. Yaitu anda akan menemukan bahwa binatang dan tumbuhan-tumbuhan yang paling efisien, adalah justru jenis mahluk yang pertama mati hilang dari permukaan bumi dan menjadi fosil. Beberapa tumbuh-tumbuhan dan binatang demikian efisien-nya dalam suatu jenis atau corak alam sekitar yang tertentu, tetapi sesudah alam sekitar atau lingkungannya itu berubah, mereka tidak dapat lagi menyesuaikan dirinya, dan menjadi musnah. Justru tumbuh-tumbuhan dan binatang-binatang yang dapat bertahan terus hidup (survive) ialah jenis mahluk yang kurang efisien. Sebagai contoh, reptil seperti buaya, cicak, ular dan katak, adalah jenis binatang yang sangat tidak efisien, baik di darat maupun di laut. Tapi mereka itu dapat juga survive, terus dapat bertahan hidup, hanya karena mereka itu dapat menyesuaikan diri terhadap salah satu lingkungan itu.

2. Atur dan Rencanakanlah Tujuan-Tujuan yang Efektif

Sepanjang buku ini, anda akan tetap melihat kaitan yang terus menerus kepada perencanaan tujuan-tujuan yang efektif. Cita-cita dan tujuan-tujuan jangka pendek adalah sangat penting untuk perbuatan dan tindakan-tindakan business yang pantas, dan juga penting untuk diri sendiri. Masalah ini akan kita ulangi lagi membicarakannya secara terperinci, teristimewa pada bab delapan nanti

Bagaimanapun, disamping hubungannya dengan penggunaan tenaga secara lebih ekonomis, saya akan sarankan : Tentukan dan rencanakanlah suatu tujuan untuk anda sendiri dan buat departemen anda, yaitu sedikit di atas apa yang anda ketahui secara positif akan dapat anda peroleh atau anda capai dengan usaha yang pantas.

Secara ideal, suatu tujuan haruslah menarik anda untuk tetap bergairah mencapainya. Dan dalam keadaan anda bergerak maju, jarak anda ke tempat tujuan akan semakin pendek, sehingga keyakinan anda untuk terus maju menjadi lebih besar. Dan lagi, sesudah anda mencapai tujuan anda, anda haruslah membentuk suatu tujuan yang baru, yang dapat anda jangkau.

Alfred J. Morgan, seorang Presiden perusahaan dan yang mempunyai titel Ph.D. dalam ilmu psikologi, membuat suatu eksperimen yang menarik dalam pabriknya. Marrow tertarik, sebagai kebanyakan pengusaha, untuk mempunyai pekerja-pekerja yang baru untuk mencapai hasil pekerjaan yang optimal, dan mencapainya dalam waktu yang secepat mungkin. Dia mulai mencoba metode-metode pendorong yang berlainan kepada pekerja-pekerja yang baru dan kurang terlatih itu, untuk mencapai standard atau ukuran-ukuran prestasi orang yang terlatih.

Dengan suatu kelompok lain, Marrow menentukan suatu tujuan yang sukar untuk dicapai. Dia memerintahkan pekerja-pekerja yang tidak terlatih untuk mencapai quota mereka dalam waktu 12 minggu sesudah mereka dipekerjakan. Adalah menarik sekali, bahwa sesudah 14 minggu kelompok itu hanya mencapai 66 persen saja dari standard prestasi. Orang-orang dalam kelompok ini, setengahnya kehilangan tujuannya.

Dengan kelompok kedua, yang juga sama-sama tidak terlatih, Marrow menentukan tujuan mingguan. Tujuan-tujuan adalah progresif : yaitu setiap tujuan berikutnya adalah sedikit lebih sukar dan ambisius dari tujuan atau terget yang sudah dicapai seminggu yang lewat. Dalam keadaan tingkat kecakapan pekerja-pekerja bertambah, demikian juga tujuan makin ditingkatkan. Pada akhir dari 14 minggu yang ditentukan, rata-rata anggota dari kelompok kedua itu sudah mencapai suatu standard kecakapan yang sama atau setaraf dengan seorang operator yang ahli.

Dr. Kurt Lewin, yang mendirikan Pusat Riset dari Group Dynamics yakin, bahwa eksperimen ini banyak memberi pelajaran kepada laksanakan-laksanakan dan

pengusaha-pengusaha, teristimewa buat manajer yang mengawasi produksi. “Seorang yang sukses”, kata Lewin, “ialah yang biasa menetapkan dan merencanakan tujuan-tujuannya, tujuan yang tidak terlalu tinggi di atas prestasinya yang terakhir. Dengan jalan ini, dia tetap meningkatkan daya aspirasinya.

Walaupun dalam jangka panjang, dia dibimbing oleh tujuannya yang ideal, yang mungkin agak tinggi, tapi tujuan riilnya untuk langkah berikutnya, tetaplah realistis dekat kepada prestasinya sekarang ini. Lewin berkata, bahwa orang yang tidak sukses, cenderung untuk mengadakan salah satu kesalahan dari dua kesalahan-kesalahan berikutnya : Dia menentukan tujuannya terlalu rendah, sering dibawah prestasinya yang lewat. Atau “dia menentukan tujuannya jauh di atas kesanggupannya. Kelakuan terakhir umumnya lebih sering terjadi.”

3. Persiapkanlah Diri Anda Sendiri

Salah satu jalan yang terbaik untuk memobilisasi talenta anda, ialah dengan mengetahui isu-isu yang menjadi taruhan, dan mempersiapkan diri dengan lebih baik dari siapapun untuk menghadapinya. Saya mengenal seorang laksanawan, seorang Presiden dari perusahaan, yang sangat baik mempersiapkan dirinya sendiri, setiap firmannya menghadapi suatu masalah penggabungan dan kerja sama. Orang itu melatih dirinya sendiri, secara fisik dan mental, tak ubahnya seperti persiapan seorang petinju yang akan menghadapi suatu pertarungan. Dia tidak minum-minuman keras selama waktu itu, tidak terlambat tidur, dan dengan makanan yang baik (tapi tidak berlemak). Berminggu-minggu sebelumnya, dia sudah melakukan perundingan-perundingan kecil. Mengapa ? Dia memberitahukan saya, bahwa dia ingin memelihara suatu ketajaman dan kesegaran mental dan fikiran. “Saya berusaha untuk tidak berbuat suatu kealahan yang kecil sekalipun”, katanya, dan memang hasilnya adalah baik sekali. Dia jarang mengadakan kesalahan dalam perundingan-perundingan penggabungan itu.

Waktu Arthur Goldberg menjadi Menteri Perburuhan di bawah Presiden : J. Kennedy, dia berkata : Bahwa dia selalu menyusun dokumen-dokumennya teratur

sedemikian rupa, dengan persiapan sepenuhnya untuk menjawab setiap pertanyaan yang layak, yang mungkin diajukan Presiden kepadanya.

4. Janganlah Mencoba Untuk Menjadi Seorang yang Ahli Dalam Setiap Hal

Tidak mungkin anda ahli dalam segala bidang dan setiap hal, dan untuk mencobanya adalah suatu kebodohan. Sangat sedikit orang yang ahli dan besar dalam banyak bidang. Leonardo da Vinci dan Edison, yang ahli dalam banyak bidang itu, adalah orang yang sangat jarang terdapat. Tapi untuk kebanyakan orang, adalah sangat suka menjadi ahli. Seseorang yang ahli dalam suatu bidang, dan yang mengakui dengan jujur bahwa dalam bidang yang lain pengetahuannya hanya sedikit, atau tidak ada sama sekali, adalah jauh lebih disegani dari orang yang mengatakan, bahwa dia mengetahui dan ahli dalam banyak bidang.

Yang terbaik ialah, jika anda memakai tongkat ukuran yang berlainan untuk anda sendiri, jika anda turut serta dalam banyak kegiatan-kegiatan. Gunakanlah suatu kriteria atau ukuran yang ketat untuk spesialisasi anda. Dan kendorkanlah standard itu sedikit, jika anda bekerja di luar spesialisasi anda.

Sebagai contoh, anda mungkin seorang “decision maker” atau pembuat keputusan yang jitu, dan seorang ahli keuangan. Tapi kalau anda berada dalam lapangan golf, apakah tidak salah kalau anda mencoba-coba juga berusaha bermain seperti A. Palmer, pemain unggul Amerika ? Atau kalau anda di tempat dansa, apakah anda akan membandingkan dansa anda dengan keahlian Arthur Murray ? Tentu saja anda harus mencoba untuk berbuat dan melaksanakannya dengan sebaik-baiknya. Tapi ingatlah, bahwa anda tidak mempunyai waktu untuk menjadi ahli dalam segala hal. Seperti dikatakan Charlie Chaplin, “Kita semua adalah amateur, karena kita tidak mempunyai umur yang cukup panjang untuk menjadi profesional yang sejati.”

Dan disinilah kegunaan kegiatan-kegiatan waktu terluang, yaitu dengan kegiatan seperti itu, anda dapat mengendorkan standard-standard anda. Anda mengetahui, bahwa anda tak perlu jadi jagoan untuk sukses, dan kalau anda menerima konsep ini,

maka setiap kegiatan di waktu terluang, akan menyenangkan, tidak peduli betapa terbelakangnya anda dalam bidang atau permainan itu. Saya sendiri selalu merasa senang dan merasa puas dalam permainan golf, walaupun dalam hal itu, saya termasuk orang yang tidak begitu baik dalam bermain. Saya puas dengan keadaan saya yang kurang kompeten dalam permainan itu, menjadi relaks atau santai, dan kemudian kembali ke pekerjaan saya yang sesungguhnya, dengan keadaan segar dan lebih baik untuk melakukannya lagi.

5. Sadarilah Kemampuan-Kemampuan Anda dan Terimalah Kekurangan-Kekurangan Anda

Akuilah, bahwa anda adalah manusia biasa. Bahwa anda dapat juga marah, mempunyai dorongan seksual, dan kadang-kadang mempunyai tindakan-tindakan yang dapat merusak diri sendiri. Janganlah coba untuk menjadi seorang penulis besar itu. Dan jangan coba dengan paksa untuk menjadi seorang penjual yang ulung, jika memang kemampuan anda untuk itu sedang-sedang saja. Anda harus membiarkan anda sendiri dengan seikit kelemahan-kelemahan. Penerimaan kelemahan seperti itu, bukanlah berarti penyerahan.

Perhatikan nasehat di bawah ini, yang diberikan oleh ahli filsafat Gracian :

“Sadarilah segi-segi kelemahan anda. Banyak orang, sekiranya dia tidak mempunyai beberapa kekurangan-kekurangan yang tertentu, akan dapat mencapai puncak kemajuan.... Beberapa bagian, kekurangan kesungguhan, yaitu suatu noda yang biasa merusak bakat yang besar. Yang lain kurang kesopanan, keramahan dan kehalusan perasaan, kekurangan mana sering mengurangi sokongan dan kerja sama dari orang lain. Beberapa orang kekurangan kesanggupan eksekutif; yang lain kekurangan pengeangan diri. Semua kekurangan-kekurangan itu, jika sudah disadari dan diperhatikan, akan bisa di perbaiki dengan mudah, yaitu dengan jalan kompensasi, dan dengan hati-hati, kompensasi itu akan menjadikan perbaikan-perbaikan yang wajar”.

6. Taksir dan Nilailah Pengaruh Anda Terhadap Orang Lain

Setiap orang memerlukan untuk memperoleh beberapa “feedback” (pengaruh arus balik) dari orang lain, untuk mengetahui sampai dimana tingkat pengaruh pribadinya atau perbuatannya terhadap orang lain itu. “Feedback” yang menyenangkan, tentu saja lebih mudah ditangkap dan dianggap, karena menyenangkan. Tapi feedback yang tidak menyenangkan (seperti kritik atau pernyataan amarah orang terhadap sesuatu tingkah laku kita yang salah atau tidak baik), justru sering dapat lebih berharga buat kita, sebab dengan demikian, ada kemungkinan kita untuk mengadakan koreksi dan perbaikan.

Sebagai contoh, saya memperoleh sejumlah dasar feedback dari teman-teman saya. Dan pada kenyataannya, justru sahabat saya yang paling baik yang memberitahukan saya, kapan saya berbuat kesalahan-kesalahan itu. Feedback seperti itu sering terasa sakit dan tidak menyenangkan, tapi saya berterima kasih terhadap feedback itu. Sebab akibatnya, kalau tidak karena feedback itu, bisa saja saya terus menerus membuat kesalahan-kesalahan itu, dan karenanya saya akan bertambah rugi.

Anda tidak dapat mengungkapkan atau membeberkan kecemasan anda dengan bertanya secara langsung dan terus terang, “Bagaimanakah perbuatan dan tingkah laku saya ? “Dalam hal atau kasus seperti itu, mungkin sekali anda tidak akan memperoleh jawaban-jawaban yang benar dan objektif. Suatu jalan yang lebih baik untuk menaksir bagaimana pendapat dan anggapan orang lain terhadap anda, ialah dengan menguji jenis-jenis permasalahan atau persoalan yang ditanyakan atau dihadapkan orang lain terhadap anda, untuk dipecahkan. Nyatanya, jika mereka itu membawa atau menanyakan kepada anda masalah-masalah yang sukar dan malah berat. Itulah tandanya bahwa mereka itu menilai anda tinggi. Sebaliknya, jika orang lain itu tidak menilai anda tinggi atau menganggap anda tidak bermutu, orang itu tidak akan pernah meminta nasehat atau pertimbangan anda.

Amatilah orang dikala anda sedang berbicara dengan mereka. Apakah yang mereka lakukan, atau bagaimana suasana wajah mereka diwaktu anda sedang berbicara

dengan mereka itu? Apakah ada perhatian mereka ? Atau apakah mereka mencari sesuatu alasan atau dalih untuk menghentikan pembicaraan anda itu, dan nampak seperti hendak mau meninggalkannya ? Apakah mereka itu, mudah menyimpulkan perhatiannya ? Jenis informasi macam manakah, yang oleh teman anda, atasan atau bawahan anda, diminta untuk anda perhatikan? Memo apakah yang anda terima ? Kegiatan-kegiatan apakah yang diminta teman anda untuk anda ikut ?

Tujuan dari semua ini ialah, untuk mengembangkan suatu kesadaran anda tentang dunia sekeliling anda, dan supaya anda dapat menyesuaikan diri. Janganlah seperti keadaan beberapa orang politikus dalam sejarah, yang kemudian mengalami suatu tragedi yang pahit. Mereka masih tetap memegang anggapan dan pendapat yang salah terhadap pengaruh mereka terhadap orang lain, terhadap rakyatnya. Barulah sesudah suatu keadaan menjadi gawat, mereka terkejut dan terperanjat, bahwa sikap dan reaksi orang lain itu, sudah sangat berlainan dari harapan dan anggapannya semula.

7. Ulangi Sukses-Sukses Anda

Dikala anda sudah mencapai tangga pertengahan dari jenjang kenaikan eksekutif anda, anda mesti mengamati dan memperhatikan kapan tingkah laku atau tindakan-tindakan anda yang membawa kesuksesan dan yang menyenangkan orang, dan kapan tidak. Pilih dan tandailah hal-hal yang anda ingini untuk anda kerjakan, hal-hal yang membawa kesuksesan anda. Pusatkanlah perhatian dan usaha anda kepadanya.

Bersamaan dengan itu, tandai dan isolasilah bidang-bidang dimana anda mungkin sekali kurang sukses, dan janganlah boroskan waktu dan tenaga anda dalam kegiatan-kegiatan serupa itu, kecuali kalau anda ada terikat kepada jenis kegiatan itu. Seorang anak yang berperawakan kecil dan kerdil, adalah bodoh jika dia memboroskan tenaganya dalam permainan sepak bola, sedang dia mengetahui, bahwa dia mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk sukses dalam permainan "baseball". Bermainlah dalam bidang-bidang yang lebih menimbulkan kegairahan dan kekuatan anda.

8. Belajarlah Dari Kegagalan-Kegagalan Anda

Anda tidak akan pernah memperoleh kepercayaan terhadap diri sendiri, dengan hanya berkata terhadap diri sendiri, akan apa yang dapat anda perbuat untuk mencapainya. Cobalah praktekkan beberapa pelajaran-pelajaran yang sudah anda pelajari. Jika anda gagal, cobalah lagi. Dengan unsur nasib saja, jika anda mencobanya dengan cukup banyak, mungkin anda akan berhasil.

Banyak orang masyur yang memperoleh sukses, dengan segera mengangkat diri sendiri dan memulai usahanya lagi, walaupun sudah mengalami kegagalan-kegagalan yang gawat. Mereka menyadari, bahwa semua kehidupan adalah suatu pengalaman belajar, bahwa dalam keadaan kalah dan gagal, mereka memperoleh sesuatu pelajaran, yang dapat mencegah mereka untuk menemui kegagalan lagi. Dalam percobaannya untuk memperoleh suatu battery, Edison sudah membuat seribu macam percobaan, yang tidak juga berhasil, tapi dia meneruskan percobaannya juga. Dengan kegagalan itu dia berkata : “Baiklah, sekarang saya mengetahui seribu cara atau jalan yang tidak dapat menghasilkan suatu battery”. Artinya jalan-jalan yang salah itu sudah diketahuinya sebanyak seribu jalan, yang tidak akan dilaluinya lagi.

Ilmu yang sesungguhnya dari seorang ahli atau profesional ialah, dia tidak memandang kehidupan itu dalam istilah sukses atau gagal, tapi dalam istilah dari suatu pengalaman belajar. Dengan begitu, ahli-ahli itu mempraktekkan apa yang dipelajarinya.

Hanya dengan keterbukaan, dengan berbuat kesalahan-kesalahan dan dengan resiko kegagalan dan kerugian, orang dapat belajar. Dikala John Kennedy kalah dalam suatu pemilihan untuk memperubutkan calon wakil Presiden tahun 1956, yaitu kealahannya terhadap Estes Kefauver, dia tidak putus asa dan berhenti. Tapi sebaliknya dia berkata : “Baiklah, sekarang kita sudah mengetahui kesalahan-kesalahan yang kita perbuat. Sekarang kita sudah mengetahui apa yang ahrus kita perbuat untuk menang. Pada tahun 1960 nanti, kita akan melaksanakan pekerjaan

yang besar itu lagi.” Dan sebagai kita ketahui, pada pemilihan tahun 1960 itu, Kennedy memenangkan, bukan lagi Wakil Presiden, tapi bahkan sebagai Presiden.

Tentu saja, kalau, kegagalan terlalu banyak, akan menimbulkan frustrasi dan kemunduran. Tetapi sebagian besar kegagalan itu akan dapat dihindari, kalau kita mengetahui dengan jelas sebab-sebabnya. Sebab-sebab kegagalan itu, boleh jadi karena anda melakukan fungsi yang salah. Atau barangkali, walaupun anda melakukan fungsi yang benar, tapi anda mencoba melaksanakan dan mencapai tujuan yang terlalu tinggi, Jika masalahnya memang yang terakhir ini, maka itulah tandanya anda tidak menyusun dan menentukan tujuan-tujuan anda secara wajar. Cobalah mengambil dan menyelesaikan langkah-langkah yang pendek, dan buat pertama laksanakanlah hal-hal yang kecil.

Jika dalam hal demikian, anda masih gagal juga, maka akuilah keterbatasan anda, dan berhentilah mencoba untuk menjadi seorang profesional atau ahli dalam kegiatan atau bidang tertentu itu.

9. Carilah Seorang Manajer dan Pelatih Yang Baik

Carilah seorang yang akan menolong anda dalam menilai dan menaksir pekerjaan anda dengan jujur, dan yang dapat menolong anda untuk melihat dan menilai sesuatu dengan objektif. Orang itu haruslah seorang, yang umpamanya dapat memberi tahu anda, apakah anda harus menghentikan sesuatu usaha atau kegiatan, karena sudah terlalu sering gagal. Atau yang mendorong anda, agar terus mengusahakannya dengan pengetahuan yang baru dan cara-cara yang baru.

Seorang manajer atau pembimbing yang baik, ialah juga semacam orang yang mendorong anda dengan cukup, tapi tidak berlebih-lebihan. Dan yang mendorong anda untuk mencoba dan berusaha lebih kuat lagi, tanpa menimbulkan rasa tidak senang dari anda, dan yang selalu bersedia, untuk menolong anda jika anda membutuhkan pertolongan dan saran. Seorang manajer penjualan (sales manager) yang baik, akan dapat melakukan fungsi itu. Demikian juga seorang istri yang

mengerti. Atau seorang Presiden perusahaan yang baik, seorang ahli psikologi industri, bahkan seorang guru dan kenalan yang mengerti masalahnya.

Teman saya sendiri, mempunyai suatu perusahaan yang tidak begitu maju, walaupun dia mempunyai cukup modal, dan walaupun pribadinya cukup cerdas, sanggup dan berwibawa, dan mempunyai latar belakang yang diperlukan buat kemajuan perusahaan itu. Tapi barulah sesudah mendapat dorongan dari saya dan tambahan keberanian, perusahaan itu bergerak maju, dan kemudian sukses. Kemajuan-kemajuan dalam hidup ini, sering terjadi karena dorongan dan nasehat dari orang-orang lain.

10. Perhatikan Hal-Hal Yang Kecil

Dalam menyimpulkan bab ini, mengenai mobilisasi dorongan eksekutif, saya ingin mengingatkan anda, bahwa kesuksesan ataupun kepercayaan terhadap diri sendiri, tidaklah datang dengan mudahnya. Untuk itu diperlukan kerja keras.

Jika anda melihat seorang pemain bulu tangkis yang unggul akan melihat satu aspek dari anda ; istri anda melihat aspek lainnya; sedang atasan anda melihat aspek yang lain lagi. Adalah pantas bahwa kita masing-masing memperlihatkan muka-muka yang berbeda-beda dalam keadaan yang berbeda-beda. Pengertian dan pengenalan baik yang sesungguhnya terjadi, jika anda sanggup menaksir atau meng-interpretasi, mengapa orang lain itu melihat anda berlainan.

Tapi walaupun ada perbedaan-perbedaan itu, mestilah ada suatu dasar inti dari kepribadian itu yang timbul, dalam hal mana anda dan orang lain itu bersesuaian. Jika terlalu banyak atau terlalu jauh perbedaan itu dari kolom ke kolom lainnya, maka lebih baiklah anda duduk dulu dan mencoba untuk memutuskan, kolom mana yang paling dekat kepada kebenaran. Atau apakah anda melihat anda sendiri melalui kaca mata yang berwarna ? Anda bisa saja lebih baik dari yang orang lain fikirkan terhadap anda, atau anda mungkin tidak mengungkapkan muka yang sama kepada

orang yang berbeda-beda- atau anda mungkin salah mengerti tentang apa yang mereka pikirkan (pendapat mereka) terhadap anda.

Tantangan yang sesungguhnya, ialah kemauan anda untuk menimbang jawab atau pendapat mereka itu dan menyaringnya. Mengapa beberapa orang menganggap anda sebagai orang yang dingin, berani atau persuasive?. Mengapa seorang teman berfikir atau berpendapat demikian terhadap anda, sedang atasan anda berpendapat lain, sedang anda sendiri barangkali tidak setuju atau tidak sependapat dengan kedua pendapat itu. Barangkali anda tidak akan pernah sampai untuk menemukan suatu jawab akhir yang betul-betul memuaskan, tapi usaha untuk itu, akan mengajut anda banyak hal tentang diri anda sendiri, yang menolong anda untuk memproyeksikan image atau gambaran diri yang ingin anda proyeksikan.

BUATLAH RENCANA UNTUK MASA DEPAN

Untuk mengenal dari usaha “self study” itu, adalah menolong untuk mengemukakan beberapa garis-garis bimbingan dalam suatu ringkasan :

1. Hindarilah Usaha “Self Study” itu, Sehingga Bersifat Menghukum Diri Sendiri
Sebagai seorang laksanakan, tidak diragukan lagi, anda mempunyai banyak sifat-sifat positif, yang menolong anda untuk sampai di tempat anda, atau kedudukan anda sekarang. Dan kebanyakan para laksanakan, sudah banyak menghadapi dan mengatasi tantangan-tantangan dalam perjalanan hidup mereka, seperti tantangan dalam pekerjaan mereka. Karena itu tidak ada gunanya, apabila anda terlalu melihat dan menonjol-nonjolkan kekurangan-kekurangan anda yang ada, dan menafsirkan kekurangan atau kelemahan-kelemahan yang kecil itu sebagai kegagalan-kegagalan yang besar.

2. Usaha Self Study itu Tidaklah Mudah

Dr. Karen Horney dalam bukunya mengenai analisa diri sendiri itu, berkata dan menunjukkan :

Ornag yang memulai usaha self study itu dengan anggapan akan melakukannya dengan mudah, akan memperoleh suatu rasa puas diri yang palsu, yang percaya bahwa mereka akan segera menjadi patah semangat, dikala mereka memperoleh rintangan oleh halangan pertama yang serius, dan akan cenderung untuk melepaskan atau menghindari usaha mencari kebenaran dari diri sendiri itu, yang dianggapnya sebagai pekerjaan yang buruk. Memang pekerjaan itu memerlukan kemauan yang kuat, karena hasilnya tidak segera nampak, dan tidak mudah, prosesnya lambat, dan banyak menemukan hambatan-hambatan dan memerlukan tenaga dan pemusatan pikiran.

3. Harapkanlah Perubahan-Perubahan Kecil dan Terimalah Kemajuan Yang Lambat
Tentukanlah usaha-usaha perbaikan untuk satu atau dua saja daerah atau bagian perbaikan. Janganlah mencoba untuk merubah anda sendiri secara serentak seluruhnya. Ingatlah, suatu rumah tidak akan hancur, karena ada satu kebocoran kecil di atapnya. Di sini kita cantumkan beberapa daerah spesifik, dimana laksanakan dapat mempertimbangkannya sebagai sasaran-sasaran buat perubahan :

Beljarlah untuk tidak setuju kepada orang lain, tanpa melukai perasaannya.

Beljarlah untuk berhenti mengganggu orang lain.

Beljarlah untuk menjadi kuat, tanpa menguasai.

Beljarlah untuk menghindari penerusan atau perbuatan menulari bawahan dengan kekhawatiran dan perasaan takut yang kebetulan ada pada anda.

Beljarlah untuk menjadi kurang impulsif.

4. Sadar dan Mengertilah Mengapa Anda Memerlukan Perubahan

Jika orang lain mengatakan, bahwa anda tidak mendengarkan mereka itu, maka anda mestilah melihat dengan jelasnya, bahwa anda mestilah mendengar dengan lebih baik. Kalau tidak demikian, maka anda hanya akan mempunyai sedikit insentif atau dorongan untuk meubah tingkah laku anda. Tapi di samping itu, kalau orang lain menuduh atau menyalahkan anda karena terlalu agresif, maka anda boleh saja untuk memutuskan, bahwa sifat agresif, itu adalah sesuatu aspek yang sangat perlu untuk kepribadian anda, dan suatu kunci menuju kesuksesan. Jadi anda dapat membuang

atau membiarkan keluhan itu sebagai “problema mereka yang memajukan keluhan itu saja”. Anda tak dapat dan tak perlu untuk merubah anda sendiri, untuk mencocokkannya dengan setiap orang. Tapi adalah kewajiban anda sendiri, untuk menilai reaksi-reaksi mereka dengan objektif, untuk mengetahui alasan sebab dari tingkah laku anda sendiri dan kemudian memilih aliran atau arah mana yang anda inginkan, untuk diikuti dan dilalui.

5. Ambil Keputusan Berdasarkan Keseimbangan Yang Wajar

Setiap sesuatu yang negatif selalu saja ada bagian positifnya. Pertanyaan pokok, menurut Dr. Richard Wallin, seorang ahli psikologi di bidang industri ialah “Apakah yang adapat saya lakukan untuk memetik dan mempertahankan keuntungan, dikala membuang kerugian atau segi-segi negatifnya.”

6. Bedakan Tujuan-Tujuan Personil Jangka Panjang Dari Tujuan-Tujuan Jangka Pendek dan Sementara

Joe Crail, Presiden dari “Cost Federal Savings”, menguraikan tujuan jangka pendek sebagai berikut : belajar sedikit lagi tentang pekerjaan saya; mengadakan perbaikan-perbaikan kecil dalam pelaksanaan; menganalisa kegiatan-kegiatan sekarang dan metode-metode perbaikan. Daerah-daerah atau bagian-bagian itu adalah bersifat segera dan 75% dapat dicapai.

Tujuan-tujuan jangka lama yang jauh adalah lebih samar dan kurang definitif seperti untuk mencari dan mengumpulkan banyak uang, untuk memperoleh prestise, menjadi Presiden, bebas dari tuntutan dan sebagainya. Masalahnya ialah mungkin anda bercita-cita atau memimpikan untuk mengadakan perubahan-perubahan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka jauh itu, sehingga menghabiskan tenaga mental yang anda butuhkan untuk membuat anda sendiri menjadi sedikit lebih baik untuk tujuan-tujuan jangka pendek hari ini.

Dalam analisa terakhir, anda mesti mengenal dan sadar, bahwa ada kekurangan atau cacat-cacat dalam pribadi anda, yang mesti anda terima dengan keikhlasan yang

sederhana. Self-study yang menjadi hal yang berharga sekali dalam usaha perubahan atau pembaharuan diri, walaupun hal itu tidak berbuat sesuatupun, selain dari pada menolong anda untuk menentukan sifat-sifat yang tak dapat berubah.

BAB VII

MENGEMBANGKAN KETERAMPILAN BERNEGOSIASI

Negosiasi adalah sebuah proses usaha untuk menemukan kesepakatan di antara dua pihak atau lebih yang memiliki perbedaan pandangan atau harapan tentang masalah tertentu. Beberapa orang menghindari negosiasi karena mengasosiasikannya dengan konflik, rasa tidak enak, dan keharusan untuk berkorban. Tapi negosiasi yang baik dapat menemukan kesetimbangan antara tujuan masing-masing pihak untuk menciptakan hasil yang sama-sama menguntungkan.

Langkah-langkah dalam bernegosiasi :

1. Memahami Ragam Negosiasi

❑ Negosiasi kompetitif

Negosiasi kompetitif seringkali memiliki suasana yang tidak ramah dan masing-masing pihak berusaha habis-habisan untuk mendapatkan tawaran terbaik bagi dirinya sendiri, tujuan pihak kedua cenderung tidak sampai pada kesetaraan. Lebih baik hindari jenis negosiasi ini apabila mungkin.

❑ Negosiasi kooperatif

Banyak orang melihat negosiasi sebagai medan pertempuran di mana pihak yang lebih kuat mengalahkan yang lebih lemah, dimana muncul pemenang dan pecundang. Dalam negosiasi kooperatif konflik dapat diminimalkan dan seluruh gagasan bertujuan mencapai solusi di mana orang mendapatkan manfaat. Pendekatan ini cenderung memberikan hasil terbaik, utamanya karena terjadi komunikasi yang jauh lebih baik di antara semua pihak yang terlibat. Sebagai pembukaannya adalah pengumpulan sebanyak mungkin informasi di samping juga pengungkapan informasi sehingga solusi bisa dibuat dan bisa diterima kedua pihak (Mempertimbangkan sejumlah alternatif bagi tiap permasalahan/fleksibel).

2. Siapkan Diri Anda

- Sama halnya dengan situasi-situasi bisnis lainnya, persiapan yang baik akan membantu Anda mengurangi stres. Jangan Anda kira waktu persiapan itu sia-sia. Mulailah dengan menggarap tujuan-tujuan Anda, dan pastikan tujuan itu spesifik, bisa dicapai dan diukur.
- Pastikan harapan Anda realitis dan hasilnya mudah diperoleh. Sebaiknya menuliskan tujuan yang diurutkan berdasarkan prioritasnya.
- Sebelum melakukan negosiasi apapun, kumpulkan sebanyak mungkin informasi tentang topik yang akan dibicarakan. Orang yang memiliki sebagian besar informasi biasanya lebih pandai dalam negosiasi.

3. Bicarakan dan Eksplorasilah Berbagai Opsi yang Ada

- Pada awal setiap pertemuan, tiap pihak perlu mengeksplorasi kebutuhan pihak-pihak lawan dan memberikan penawaran pembuka. Pernyataan pembuka adalah cara yang baik untuk mencakup semua permasalahan utama yang menjadi pegangan tiap pihak.

4. Sampaikan Usulan

- Ketika kedua pihak mempunyai kesempatan untuk menilai posisi pihak lawan, usulan dan anjuran bisa diajukan dan diterima. Ingat bahwa anda perlu bertukar berbagai hal dan bukan sekedar menerima.

5. Mulai Menawar

- Setelah membicarakan persyaratan masing-masing dan bertukar informasi, tawar menawar bisa dimulai. Jadi secara umum semakin Anda meminta semakin banyak yang Anda dapatkan. Ungkapkan informasi dengan jelas.

6. Berkomunikasi Secara Jelas dan Terbuka

- Ketika Anda bernegosiasi dengan seseorang secara langsung atau tatap muka, gunakanlah bahasa tubuh dan jagalah kontak mata. Cobalah untuk menghindari duduk dengan lengan dilipat di dada dan kaki disilangkan.
- Cobalah untuk menggunakan bahasa yang tidak menjengkelkan orang lain.

7. Dengarkan

- Terkadang ketika Anda grogi karena suatu hal, Anda menjadi amat terfokus pada apa yang ingin Anda katakan sehingga anda kurang memperhatikan apa yang dikatakan orang lain kepada Anda. (Berkonsentrasi, menunjukkan bahwa anda mengerti, menekankan bahwa Anda mengerti, berempati dengan situaso komunikator).

8. Mintalah Istirahat Apabila Memang Perlu

- Kadang kala istirahat singkat selama 10 atau 15 menit akan bermanfaat apabila negosiasi ternyata lebih kompleks atau mengundang perdebatan dari yang Anda duga sebelumnya.

9. Mencapai Kata Sepakat

- Ketika pembicaraan terus berlanjut, cermati indikasi-indikasi verbal dari pihak kedua seperti kata “mungkin” atau “barangkali” ini bisa menjadi kata sepakat yang sudah ada di depan mata.

Kesimpulan

- Pahami hakikat negosiasi.
- Ketahuilah perbedaan antara negosiasi kompetitif atau bersaing dan negosiasi kooperatif atau saling mempermudah jalan.
- Siapkan diri dengan baik sebelum negosiasi dan ketahuilah tujuan-tujuan Anda.
- Bicarakan kebutuhan Anda dan pihak kedua saat bertamu, ajukan penawaran-penawaran pembuka yang masuk akal.
- Berkomunikasilah dengan jelas dan tepat khususnya ketika membahas angka-angka.
- Jadilah pendengar yang baik.

- Mintalah istirahat apabila pembahasan memanas atau Anda menemukan jalan buntu.
- Ketika Anda sudah sepakat, buatlah ringkasan dan catatan hasil pembahasan secara tertulis.

MENGGUNAKAN KOMUNIKASI NON-VERBAL

Sukses dalam bernegosiasi bergantung pada komunikasi yang baik antara pihak-pihak yang terlibat, dan membangun hubungan yang baik amat vital bagi efektifitas komunikasi tersebut. Karena perilaku non-verbal atau bahasa tubuh adalah bagian wajar dari alat komunikasi kita, interpretasi dan penggunaannya menjadi kunci untuk membuka pemahaman terhadap manusia dan membangun hubungan secara lebih luas dan lebih baik.

Langkah-langkah menggunakan komunikasi non-verbal :

1. Memandankan dan Merupakan

- Apabila Anda melihat dua orang berbicara dengan santai dan percaya diri, anda akan melihat bahwa tubuh mereka dalam posisi yang mirip. Keduanya menyilangkan kaki, atau duduk di kursi mereka dalam sikap tubuh yang sama, dan apabila mereka makan dan minum dalam kecepatan yang sama. Ini disebut memandankan atau merupakan (Matching atau mirroring).

2. Menggunakan Bahasa yang sama

- Meski bahasa yang kita gunakan tidak persis sebagai salah satu komponen perilaku non verbal ini juga merupakan bagian penting dari alat komunikasi dengan orang lain.
- Ketika berbicara dengan orang yang tidak dikenal dengan baik, dengarkan ragam kata yang ia pilih.

- Penggunaan bahasa yang sama secara nyata akan mempertinggi tingkat pemahaman di antara Anda berdua.

3. Menyimak Secara Aktif

- Menyimak secara aktif merupakan keterampilan yang langka, tapi sangat efektif untuk membantu Anda berkomunikasi dengan orang lain.

4. Lakukan Interpretasi Menurut Konteksnya

- Hati-hatilah agar tidak melompat pada kesimpulan bahwa seseorang sedang merasa begini atau begitu tanpa mendapatkan informasi lebih jauh.
- Pastikan Anda mempunyai waktu yang cukup untuk mengamati apa yang sedang terjadi diseperti Anda.

Kesimpulan :

- Perhatikan bahasa tubuh orang lain dan tirukan apabila Anda ingin membangun rasa percaya.
- Amati bahasa yang digunakan oleh mereka yang ingin Anda pengaruhi, dengan mendengarkan isyarat-isyarat indrawi.
- Simaklah secara aktif, sehingga memberitahu pihak kedua bahwa Anda tertarik.
- Pikirkan dengan cermat sebelum menginterpretasikan sinyal-sinyal non verbal, ada banyak alasan di balik perilaku yang tidak biasa.
- Waspadai adanya kebocoran dan ketidak selarasan.
- Ingat bahwa orang lain mengetahui teknik ini dan mampu mengetahui adanya upaya-upaya nyata untuk mempengaruhi pendapat mereka (pekalah).

MERANCANG NEGOSIASI

Rancangan yang baik menjadi esensi utama dari negosiasi yang berhasil, jangan pernah tergoda untuk berimprovisasi. Tujuan dari bernegosiasi adalah untuk memberi dan menerima, untuk menemukan kesepakatan terbaik bagi kedua belah pihak.

Langkah-langkah :

1. Perjelas Tujuan-Tujuan Anda

- ❑ Apabila Anda hendak memulai negoosiasi apapun, penting kiranya agar Anda mengetahui dengan jelas di mana Anda memulai dan dimana Anda ingin berhenti.

2. Kumpulkan Semua Informasi yang Anda Butuhkan

- ❑ Dalam bernegosiasi informasi benar-benar menjadi kekuatan.
- ❑ Jangan meremehkan banyak waktu yang Anda perlukan untuk melakukan persiapan Anda.

3. Pahami Konteks Negosiasi

- ❑ Dalam bernegosiasi perdagangan, hasil yang ideal hampir selalu situasi sama-sama untung dimana setiap pihak pulang dengan perasaan puas.

4. Rencanakan Proses Negosiasi yang Mulus

- ❑ Sebelum negosiasi :
 - Anggap orang dan organisasi yang terlihat sebagai bagian dari rencana Anda.
 - Apakah berbagai masalah yang harus diperjelas atau kesepahaman yang harus dicapai.
 - Apakah yang membuat anda jengkel atau marah.
 - Carilah informasi tentang berbagai pengaruh terhadap organisasi pihak kedua.
- ❑ Selama pembicaraan :
 - Dengarkan baik-baik agar anda paham apa yang penting bagi pihak kedua.
 - Tutup selalu negosiasi dengan catatan kesimpulan yang kooperatif.

5. Pahami Keseimbangan Kekuasaan dalam Negosiasi

- Hati-hatilah terhadap pihak kedua yang menggunakan taktik kekuasaan terhadap anda. Jangan terburu-buru pikirkan dengan baik dan jadikan umpan balik kata-kata dan jangan merespon terlalu cepat.

Kesimpulan :

- Mantapkan tujuan-tujuan Anda.
- Lakukan riset terhadap berbagai fakta kunci dan konteks negosiasi ini.
- Berikan Anda waktu yang cukup untuk melakukan persiapan.
- Cobalah memahami kebutuhan dan motivasi pihak kedua dan bekerjalah bersama-sama.
- Jangan tergoda untuk masuk dalam benang ruwet.
- Pahami keseimbangan kekuasaan dalam negosiasi.

MENYIASATI NEGOSIASI YANG RUMIT

Meskipun Anda sudah berusaha keras merencanakan negosiasi Anda dengan baik, sesekali anda menemukan kesulitan.

Langkah-langkah

1. Menghadapi Orang yang Sulit

- Putuskan apakah Anda ingin menyelamatkan situasi ini.
- Menggunakan kekuatan pertanyaan.
- Ingat pedomannya.
- Cari rencana cadangan apabila yang lainnya gagal.

2. Menghadapi Situasi Sulit

- ❑ Pahami apakah anda bertempur padahal tidak setimpal dengan yang akan didapatkan.
- ❑ Apakah Anda tidak mengetahui dengan gamblang mengapa seseorang 'sulit'.

Kesimpulan :

- Berusaha keras lah apabila situasinya memang harus diselamatkan.
- Apabila semuanya sudah terlalu jauh, pertimbangkan penundaan negosiasi pada keesokan harinya.
- Ajukan pertanyaan terbuka.
- Mintalah pandangan dan gagasan dari pihak kedua.
- Tajamkan indera Anda.
- Siapkan rencana cadangan.

NEGOSIASI LEWAT E-MAIL

Banyak negosiasi dalam bisnis dewasa ini dilakukan lewat e-mail, sebuah proses yang memiliki keunggulan sekaligus kekurangan dan diperlukan penanganan yang hati-hati agar bisa berjalan dengan baik.

Langkah-langkah :

1. Ingatkan Diri Anda tentang Prinsip-Prinsip Negosiasi

- ❑ Siapkan diri Anda dengan baik.
- ❑ Pastikan anda sudah yakin dengan tujuan-tujuan Anda.
- ❑ Sampaikan secara jelas dan mintalah penjelasan dari pihak kedua atau pihak lain yang terkait.
- ❑ Bersiaplah untuk fleksibel.

2. Menyusun Penawaran Pembuka

- Apabila Anda dan pihak anda melakukan penawaran terlebih dahulu di dalam negosiasi, mulailah dengan mengirimkan e-mail untuk menjajaki dan apa hasil idenya.

3. Rencanakan Korespondensi

- Sejak dari awal dimulainya proses ini, simpanlah kopian semua e-mail sehingga anda bisa merujuk pada korespondensi sebelumnya apabila situasi dan kondisi berubah.

4. Jagalah agar Anda Tetap Berkepala Dingin

- Gunakan nada bicara yang santun tapi tegas dalam semua komunikasi formal.
- Apabila Anda marah terhadap sesuatu, tunggu sesaat sebelum menjawab.

5. Perhatikan Nada Bicara Anda

- Cobalah untuk menghindari kata-kata seperti ‘cuma’, ‘sepele’, ‘memusingkan’, dan ‘meragukan’.

6. Buatlah Ringkasan dan Kesimpulan

- Ini merupakan peninjauan kembali berbagai keputusan dan memastikan diri bahwa mereka senang dengan hasilnya.

Kesimpulan :

- Gunakanlah sebanyak mungkin waktu yang diperlukan untuk melakukan persiapan sebelumnya.
- Pastikan anda mengetahui dengan baik fakta-fakta yang relevan.
- Apabila pihak adan melakukan penawaran pembuka, tuliskan e-mail dengan struktur jelas dan sederhana.
- Mintalah klarifikasi apabila anda memerlukan ketika menerima penawaran balik.
- Buatlah ringkasan dan kesimpulan dengan surat apabila mungkin.

BERNEGOSIASI DENGAN ORANG DARI BUDAYA LAIN

Cara terbaik untuk menyiapkan negosiasi lintas budaya adalah dengan tinggal dalam kebudayaan lain, atau dengan mencari penasehat atau mitra lokal yang andal. Perencanaan dan perhatian yang cermat akan memberikan hasil yang setimpal.

Langkah-langkah :

1. Selidikilah Konvensi Sosial Anda

- Kemana pun Anda bepergian dalam rangka bisnis, mengetahui konvensi atau aturan-aturan sosial suatu negara atau kawasan akan memberikan hasil yang tak ternilai harganya. Jadi amatilah berbagai hal dengan cermat ketika berada di negara yang bersangkutan dan selidikilah sebanyak mungkin.
 - Prosedur berkenalan dan menyapa.
 - Beberapa pemikiran tentang waktu.
 - Peran wanita.
 - Etika makan dan minum.
 - Hadiah.
 - Humor.

2. Memahami Praktek-Praktek Bisnis

- Karakteristik Nasional. Pemahaman dan penerimaan mereka terhadap orang luar.
- Bernegosiasilah dengan bahasa Anda sendiri apabila bisa.
- Bekerja menggunakan penerjemah.

3. Ingat Selalu Beberapa Hal Dasar

- ❑ Jangan terburu-buru, berikan waktu untuk diri sendiri dalam menghadapi hal yang tak terduga.
- ❑ Pastikan standar teknis, profesional, keamanan dan lingkungan.

Kesimpulan :

- Apabila Anda bernegosiasi di luar negeri atau dengan orang lain dari kebudayaan yang berbeda, cari tahu bagaimana mereka melakukan berbagai hal sebelum Anda bertemu.
- Amatilah aturan-aturan dalam berkenalan dan bertegur sapa.
- Perhatikan etika makan dan minum.
- Berhati-hatilah memberikan hadiah pada pihak lain.
- Bernegosiasilah dengan bahasa asli Anda sendiri apabila memungkinkan. Apabila tidak, gunakan jasa penerjemah yang netral.

MENEGOSIASIKAN KENAIKAN GAJI YANG PANTAS ANDA DAPATKAN

Wilayah yang sulit dalam bernegosiasi, tapi harus kita hadapi, adalah kenaikan gaji. Banyak orang merasa aneh ketika membahas uang, tapi diingat, apabila Anda tidak bersedia duduk nyaman dan menegosiasikannya, paling-paling majikan Anda tidak akan merasa bersalah jika harus membayar Anda dengan upah minimal.

Langkah-langkah :

1. Pilih Saat yang Tepat

- ❑ Waktu yang paling tepat untuk meminta kenaikan gaji adalah ketika Anda melakukan peninjauan kinerja dengan Bos Anda.

2. Catalah Prestasi Anda

- Ketika Anda meminta kenaikan gaji, Anda perlu membangun sebuah kasus bisnis sebagai alasan mengapa perusahaan harus membayar Anda lebih.

3. Ketahuilah Nilai Anda di Pasar

- Di samping mencermati nilai pasar eksternal, cobalah mencari informasi tentang struktur gaji internal.
- Kenaikan gaji diberikan karena memenuhi atau melampaui tujuan kinerja.

4. Berdiskusilah, Jangan mengatur

- Mintalah jumlah dan persentase kenaikan gaji yang menurut Anda layak anda dapatkan dan jelaskan mengapa.
- Bersiapkan mendengar keberatan dan menjelaskan mengapa Anda masih pantas untuk mendapatkan kenaikan.

5. Menerima Keputusan

- Apabila Anda diberitahu bahwa Anda tidak akan mendapatkan kenaikan gaji pada saat itu, tanyakan apa yang perlu Anda lakukan agar bisa mendapatkan kenaikan.
- Setelah rapat, tuliskan memo terima kasih kepada bos atas waktu yang diberikan untuk rapat tersebut.

Kesimpulan :

- Apabila Anda merasa pantas mendapatkan kenaikan gaji, lakukan sesuatu untuk mendapatkannya.
- Jangan terburu-buru bernegosiasi. Berikan waktu bagi anda dan Bos untuk melakukan persiapan.
- Kumpulkan bukti-bukti untuk mendukung argumentasi anda.
- Dapatkan seberapa besar yang akan Anda minta.
- Tetap tenang dalam rapat tersebut, lakukan sebagai sebuah percakapan, bukan pertemuan.
- Berikan saran alternatif apabila kenaikan gaji tidak mungkin diberikan.

- Apabila anda tidak berhasil, belajarlal dari pengalaman itu

BAB VIII

PENGERTIAN PROBLEM SOLVING

Problem solving sama artinya dengan pemecahan masalah. Problem solving merupakan suatu pendekatan

Dalam menghadapi suatu masalah. Problem solving juga merupakan suatu prosedur yang di dalamnya terdapat langkah-langkah yang harus yang di ikuti dalam memecahkan sebuah masalah yang di hadapi seseorang sebagai perorangan atau seseorang bagai pemimpin organisasi atau anggota organisasi.

Pernakah anda menghadapi masalah? dapatkan anda mengemukakan contohnya? apakah masalah yang anda hadapi masalah pribadi,sosial,belajar dan kerier? bagaimanakah kebiasaan anda dalam mebnghadapi masalah yang pernah anda hadapi ? bagaimana pemecahannya? atau langkah-langkah apa yang anda tempuh setiap masalah yang anda hadapi? bagaimana hasilnya? siapa diantara anda yang bisa mengungkapkan pendapatnya?

2. APA ITU MASALAH ?

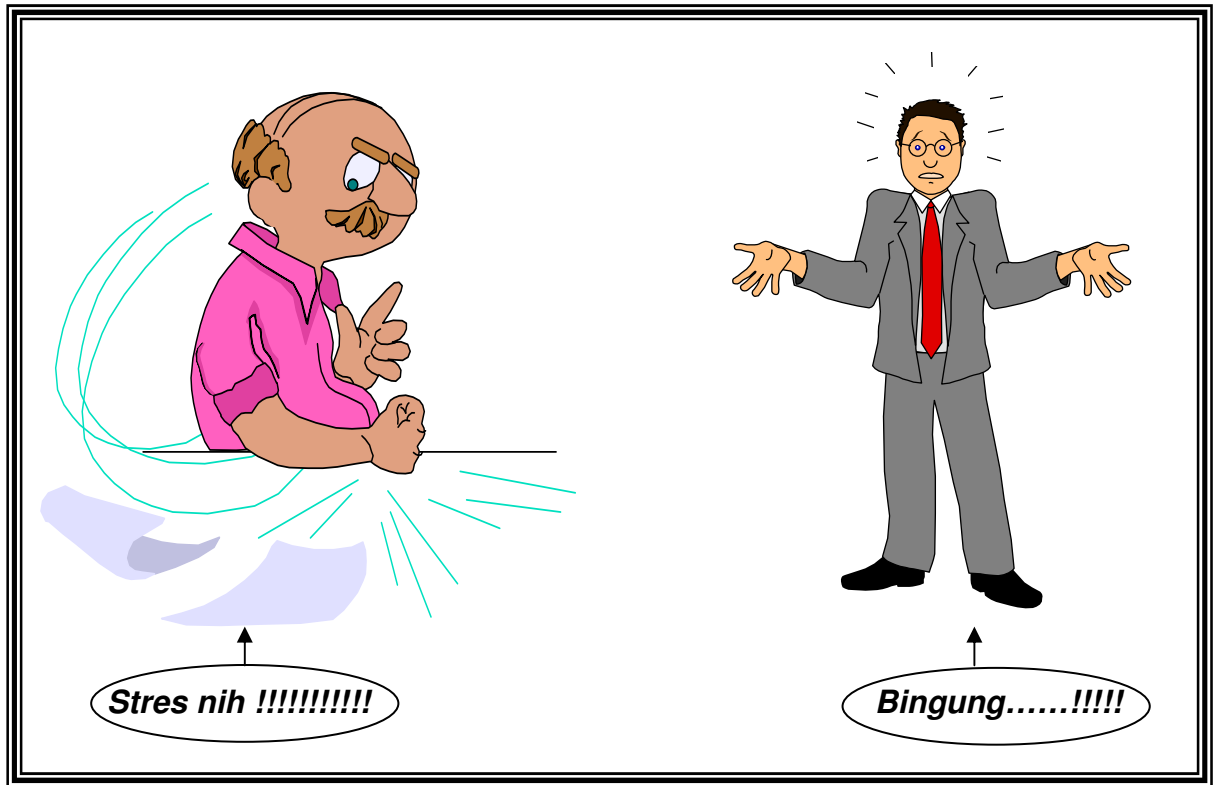
Pengertian masalah atau problem yang di hadapi seseorang berbeda dengan orang lain. Pengertian masalah yang dihadapi seorang pemimpin berbeda dengan yang di hadapi oleh seorang pelajar atau mahasiswa. Berbeda pula oleh seseorang sebagai pribadi dengan seseorang sebagai pemimpin / anggota suatu organisasi.

Masalah dapat di gambarkan sebagai suatu keadaan (terlihat atau tidak terlihat) dimana antara yang di harapkan dengan kenyataan tidak sesuai.

Antara yang di rencanakan dengan kenyataan tidak sesuai atau terdapat hambatan antara yang di inginkan dengan keadaan sebenarnya.

Masalah berbeda dengan keluhan. Keluhan biasanya akibat dari masalah yang tidak jelas atau tidak teratasi / tidak terselesaikan. Keluhan yang dirasakan

seseorang dapat di jadikan pertanda seseorang sedang mengalami masalah yang tidak di kenali atau sebuah masalah yang tidak dipecahkan



Tugas 1

Tuliskan keluhan dan masalah yang pernah anda alami.

- | | |
|----------|----------|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |
| 4. | 4. |
| 5. | 5. |
| 6. | 6. |
| 7. | 7. |
| 8. | 8. |
| 9. | 9. |
| 10. | 10. |

Masalah yang tidak dipecahkan akan dapat menimbulkan masalah baru. Oleh sebab itu setiap orang harus menyikapi setiap masalah yang dialaminya.

3. Bagaimana menyikapi masalah ?



Setiap orang tidak mungkin dapat menyikapi masalahnya dengan tepat apabila ia tidak atau belum mengalami masalah itu. Disamping itu ia harus mengenali Sumber masalah yang dialami. Pada umumnya masalah yang dialami seseorang bersumber dari dirinya sendiri (internal) dan dapat juga bersumber dari luar diri (eksternal).

Sebagai seorang siswa atau mahasiswa masalah yang berasal dari dalam dirinya sendiri meliputi kondisi pribadi misalnya kecerdasan, bakat, fisik, nilai, kepribadian, keterampilan belajar dan sebagainya. Sedangkan yang bersumber dari luar diri seperti kondisi fisik sosio emosional di lingkungan keluarga dan sekolah / campus (pencapaian, kebersihan, sirkulasi udara, hubungan dengan teman, hubungan dengan guru /dosen dan lain sebagainya), sarana belajar pribadi dan sekolah. Bagaimana sikap anda selama ini menghadapi masalah dalam kehidupan sehari – hari ?

TUGAS 2.

Buatlah sebuah deskripsi yang menceritakan masalah yang anda hadapi dan sikap anda terhadap masalah tersebut pada kolom berikut.

NO	MASALAH	CARA MENYELESAIKAN
01		
02		
03		
04		
05		

LANGKAH-LANGKAH PROBLEM SOLVING.

Riset yang sangat luas terhadap pembuatan keputusan dalam kelompok telah dilakukan oleh Meier dan kawan-kawan di Universitas Michigan 1970. Meier membedakan antara pemecahan masalah dan pemilihan jawaban. Ia menjelaskan bahwa keputusan yang lemah dapat disebabkan baik oleh kegagalan menghasilkan jawaban atau pemecahan yang baik maupun kegagalan memilih jawaban atau pemecahan yang terbaik bila satu atau lebih alternatif yang lebih baik telah dihasilkan. Meier telah berusaha mengidentifikasi kondisi-kondisi yang diperlukan untuk pembuatan keputusan yang efektif oleh kelompok, dan banyak pembahasan berikut ini didasarkan atas penemuan-penemuan risetnya.

Dalam memecahkan masalah yang di alami perlu memahami langkah-langkah Berikut :



DIAGNOSA PEMECAHAN MASALAH:

Untuk mengetahui hakekat dari pada sesuatu masalah tidaklah mudah, karena masalah yang sebenarnya dihadapi sering terselubung dalam berbagai bentuk berupa gejala-gejala yang tampak dan tidak tampak. Oleh sebab itu di perlukan keahlian, pendidikan, dan pengalaman untuk dapat mencari sebab akibat yang tepat guna mencari pemecahannya. Apa yang tampak seperti masalah dalam suatu organisai belum tentu merupakan masalah yang sebenarnya. Yang terlihat itu mungkin hanya gejalanya saja, sedangkan hakekat yang sebenarnya dari masalah itu perlu di fahami lebih mendalam, karena ini akan besar pengaruhnya terhadap langkah-langkah pengambilan keputusan.

Langkah pertama dalam pengambilan keputusan yang efisien adalah mendiaknosakan masalahnya. Karena masalah tersebut biasanya didefenisikan

Dari segi serangkaian kesulitan atau rintangan yang harus di atasi dalam mencapai suatu tujuan, maka pentinglah bagi anggota kelompok untuk menyetujui tujuannya, maka ketidak sepakatan ini harus di selesaikan terlebih dahulu sebelum kelompok tersebut mengidentifikasi kan rintangan-rintangan untuk mencapai tujuan.

Sejauh mana kelompok mendiagnosa masalah - masalahnya dengan baik sangat mempengaruhi hasil akhirnya. Diagnosa masalah merupakan suatu proses yang sulit, lebih-lebih bila kelompoknya tidak menyetujui tentang tujuannya. Beberapa kesalahan umum yang di lakukan selama diagnosis masalah meliputi :

- Pencampur adukan fakta dengan masalah.
- Pencampur adukan gejala dengan penyebab.
- Mencari kambing hitam untuk dikecam.
- Mengusulkan jawaban pemecahan sebelum masalahnya dipahami dengan baik.
- Mengalihkan diagnosa masalah dengan menampilkan pemecahan yang disukainya.

Pada tahap pemecahan masalah ini, penting sekali bagi pemimpin untuk memusatkan perhatian kelompok pada diagnosa masalah serta menghindarkan pertimbangan-pertimbangan pemecahan yang terlalu dini. Kelompok seharusnya di dorong untuk meneliti perbedaan-perbedaan persepsi anggota dalam memahami masalah serta mengusulkan diagnosa alternatif sebelum mencapai keputusan tentang masalah apa yang sebenarnya. Analisa tentang data faktual dari catatan organisasi, survey dan sumber-sumber lain seharusnya di gunakan bila di anggap wajar untuk melengkapi pendapat-pendapat subjektif tentang penyebab masalahnya.

Orang Amerika (Industriawan Charles F kattering) mengatakan bahwa suatu masalah yang sudah didefenisikan dengan baik berarti sudah separuh terpecahkan.

Sebuah masalah dapat dirumuskan dalam bentuk kalimat pernyataan atau kalimat pertanyaan.

Contoh : KEKURANGAN DANA REKREASI KE PANTAI PASIR PUTIH /

MENGAPA TERJADI KEKURANGAN DANA REKREASI KE PANTAI
PASIR PUTIH.

ANALISA SEBAB AKIBAT DARI MASALAH :

Setiap masalah yang akan dipecahkan perlu di ketahui sebab masalah itu Terjadi dan akibat / konsekwensi yang akan muncul bila tidak di atasi. Dalam menganalisa sebab akibat dari suatu masalah memerlukan pengetahuan dan pengalaman, memerlukan data dan fakta yang jelas / akurat. Tanpa hal itu akan sulit mencari solusi dari masalah yang di hadapi. Hal ini bertujuan untuk memperkecil resiko yang muncul dari sebuah keputusan yang di ambil dari pemecahan masalah yang di hadap atau yang di alami.

Beberapa kesalahan umum yang sering muncul ketika kita menganalisa sebab dan akibat dari suatu permasalahan , yaitu :

- Menyarankan pemecahan yang tidak relevan dengan masalahnya.
- Mendiskusikan apa yang seharusnya dikerjakan pada masa yang silam dan bukannya apa yang bisa dikerjakan saat ini.

Membicarakan keuntungan dan kerugian suatu pemecahan sebelum setiap orang telah mendapat kesempatan untuk memberikan saran pemecahan.

- Memusatkan pada pemecahan-pemecahan yang telah di gunakan pada masa sebelumnya tanpa suatu usaha menciptakan cara-cara pemecahan yang baru.

Peran pemimpin sebaiknya mendorong para anggota yang takut atau segan untuk memberikan sumbangan-sumbangan ide serta membantu anggota kelompok untuk menghindarkan kesalahan-kesalahan umum yang dilakukan pada tahap masalah ini.

Pemimpin seharusnya menghindarkan sikap yang menunjukkan kesukaan terhadap pemecahan masalah anggota tertentu, dan seharusnya tidak mengusulkan jawaban pemecahannya sendiri hingga anggota kelompok telah mengakhiri pemberian

saran pemecahannya. Jika tidak, pemimpin akan memberikan pengaruh yang berlebihan dan akan membatasi rentang pemecahan yang dipertimbangkan.

Contoh penganalisaan suatu masalah :

Mengapa terjadi kekurangan dana rekreasi kepantai pasir putih? padahal waktu keberangkatan yang di rencanakan sudah dekat. Apakah akibatnya jika dana yang dibutuhkan tidak terkumpul sesuai dengan jadwal?

MENGHIMPUN ALTERNATIF PEMECAHAN

Kegiatan berikutnya ialah menghimpun atau mengumpulkan alternatif-alternatif pemecahan pemecahan, yaitu berbagai kemungkinan yang dapat dipilih untuk di laksanakan sebagai jalan keluar dari masalah yang di hadapi.

Setiap alternatif harus dikaji faktor-faktor pendukung dan faktor penghambat yang ada dalam setiap alternatif. Keuntungan apakah yang akan di peroleh apabila alternatif tersebut menjadi filihan atau sebaliknya kerugian/ resiko apa yang akan muncul apabila alternatif tersebut menjadi pilihan. Disamping itu juga harus diperhitungkan kekuatan kemauan dan kemampuan untuk melaksanakannya untuk menghindari munculnya masalah baru, dan masalah ini lebih sulit di pecahkan dari pada masalah aslinya.

Cukup membantu pula memberikan sejumlah ramalan tentang kemungkinan keberhasilannya dari setiap alternatif pemecahan yang di usulkan serta mengadakan perbandingan mengenai keuntungan - keuntungan dan biayanya. Pemimpin sebaiknya mendorong untuk menggunakan metode peramalan serta analisis keuntungan secara kuantitatif bila tampak lebih di sukai penilaian – penilaian yang subyektif.

Kesalahan – kesalan umum yang di lakukan kelompok selama menghimpun berbagai alternatif pemecahan , meliputi :

- Kegagalan mencurahkan perhatian yang lebih memadai untuk meramalkan

berbagai akibat dari pemecahan suatu masalah.

- Mengalihkan ramalan tentang suatu akibat pemecahan serta perkiraan kemungkinan kepada usaha mendukung suatu pemecahan yang “faforit”.
- Melakukan serangan lisan kepada anggota lain ketimbang membatasi pembicaraan pada pemecahan masalah itu sendiri.
- Tergesa – gesa melakukan pilihan sebelum pemecahan itu di atasi dengan baik.

Disini pemimpin dapat memainkan peran pentingnya dalam membantu kelompok untuk menghindari kesalahan-kesalahan di atas.

MEMILIH ALTERNATIF YANG PALING TEPAT/ PEMILIHAN JAWABAN PEMECAHAN.

Setelah kita menghimpun beberapa alternatif pemecahan masalah di evaluasi secara terpisah, kelompok seharusnya membandingkan diantara hasil evaluasi dan berusaha memilih alternatif pemecahan yang terbaik. Terkadang pilihan akan di tentukan lebih dahulu sebelum tahap menghimpun alternatif pemecahan, bila kelihatannya jelas bahwa suatu pemecahan lebih unggul dalam segala aspeknya. Namun lebih banyak kasus dimana ditemukan beberapa pemecahan yang baik serta masuk akal, tetapi masing-masing kejelasan jelas kebaikan dan keburukannya. Ukuran alternatif yang paling tepat dapat di lihat dari segi biaya, waktu, sarana, kemampuan dalam melaksanakan. Dengan kata lain apakah alternatif pemecahan yang di pilih dapat mempermudah tercapainya tujuan, dapat mengurangi kerugian, dapat mengurangi konflik dengan orang lain, dapat memberikan kepuasan, dapat atau mampu melaksanakannya dan sebagainya.

Prosedur pemilihan alternatif yang di ketahui yang terbaik dari kelompok adalah “konsensus” dan “ketentuan mayoritas”. Bila keputusan di buat dengan ketentuan mayoritas, biasanya yang terbesar adalah golongan mayoritas atau koalisi akan memaksakan sesuatu keputusan sebelum pembicaraan mendapatkan waktu memadai. Bila suatu kelompok di tuntut untuk mencapai konsensus, maka sedikit

kemungkinan mendapatkan keputusan yang terburu-buru atau memilih alternatif yang sangat bertentangan. Dipihak lain mencapai konsensus mungkin memerlukan waktu yang sangat panjang. Lebih dari itu keputusan konsensus mendorong kearah pemecahan kompromi yang di rancang sesuai dengan pendapat setiap anggota, dan jenis pemecahan ini kadang-kadang bukan kepentingan jangka panjang yang terbaik dari kelompok.

Kesalahan umum yang di buat pada tahap pilihan ini adalah konsensus “palsu”. Bila setiap anggota memperjuangkan secara gigih alternatif pemecahan dan anggota lain diam dapat menunjukkan paham persetujuan. Untuk menghindarkan konsensus palsu, setiap anggota sebaiknya di dorong kecenderungannya dan ikut serta dalam pembuatan pemilihan kelompok. Kartu rahasia mungkin di perlukan dallam beberapa kasus dimana para anggota kelompok enggan menyatakan secara terbuka ketepatan pilihannya. Kasus dari kelompok yang sangat terjalin,sangatlah sulit mendapatkan anggota yang tidak setuju dengan pendapat mayoritas.

Biasanya menjadi tanggung jawab pemimpin kelompok untuk menjalin bahwa setiap orang berpartisipasi dan menentukan prosedur pemilihan yang sesuai. Misalnya, pemimpin terlebih dahulu berusaha untuk mengawali pencapaian konsensus. Bila hal ini tidak mungkin, lantas pemimpin dapat berusaha untuk mengikuti keputusan mayoritas atau menyarankan bahwa kelompok sebaiknya menghasilkan keputusan tambahan.



Langkah terakhir dalam pembuatan keputusan adalah bagaimana keputusan itu akan di tetapkan dalam suatu tindakan atau kegiatan terencana. Langkah-langkah tindakan yang terinci serta metode monitoring dan evaluasi kemajuannya seharusnya dikembangkan. Keputusan yang baik menjadi gagal hanya karena tidak ada orang yang tidak mau memperhatikan bagaimana langkah ini di laksanakan.

Bila keputusan diambil oleh orang yang tidak terlibat dalam pembuatan keputusan, maka orang tersebut tidak mungkin mengerti jawaban tertentu yang menjadi pilihan. Akibatnya mungkin saja mereka menolak keputusan atau menolak melaksanakan keputusan, atau juga mau melaksanakan keputusan tetapi tanpa antusias yang nyata. Cara terbaik untuk menghindari jenis kegagalan ini ialah menyertakan sejumlah atau semua personalia pelaksana untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan. Jika cara ini tidak mungkin, orang-orang yang bertanggung jawab dalam pelaksanaannya diberikan keterangan tentang apa yang telah di bicarakan dalam setiap langkah dalam proses pembuatan keputusan serta alasan-alasan untuk samapai pada pilihan terakhir.

Pada akhirnya keputusan yang diambil akan dapat berfungsi memecahkan masalah apabila dapat di laksanakan Oleh karena itu harus disusun rencana ke giatan pelasanaknya. Keputusan yang diambil oleh perorangan untuk mengatasi masalah perorangan tetap memerlukan rencana kegiatan pelaksanaannya, apalagi keputusan yang di ambil oleh organisai untuk keperluan memecahkan masalah organisasi yang pelaksanaannya melibatkan banyak orang, memerlukan koordinasi, pengawasan,dan penggunaan biaya sangat perlu adanya rencana kegiatan yang matang agar masalah dapat terpecahkan dan tidak muncul / mengurangi munculnya masalah baru yang rumit.

Contoh Pelaksanan Problem Solving untuk satu pokok permasalahan :

No	Aspek	Uraian
----	-------	--------

01	Diagnosa permasalahan	
02	Menganalisa sebab akibat	
03	Menghimpun berbagai alternatif pemecahan.	
04	Memiliki alternatif yang paling tepat	
05		
06		