



New York Times Best Seller

# Leaders Eat Last

Cara Pemimpin Sejati  
Menginspirasi Loyalitas,  
Kerja Sama, dan  
Keberhasilan Tim

**SIMON SINEK**

Penulis Buku Laris *START WITH WHY*





**LEADERS  
EAT LAST**

© 2014 GIGI

Sanksi Pelanggaran Pasal 113  
Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014  
Tentang Hak Cipta

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



LEADERS  
EAT LAST

Cara Pemimpin Sejati  
Menginspirasi Loyalitas,  
Kerja Sama, dan Keberhasilan Tim

Simon Sinek



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta



**LEADERS EAT LAST**  
**Cara Pemimpin Sejati Menginspirasi Loyalitas,**  
**Kerja Sama, dan Keberhasilan Tim**  
oleh Simon Sinek

All rights reserved including the right of reproduction  
in the whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio,  
an imprint of Penguin Publishing Group,  
a division of Penguin Random House LLC.

GM 620221066

Hak cipta terjemahan Indonesia:  
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama

Alih bahasa: Raviyanto Rahmad  
Desain sampul: Suprianto  
Setting: Sukoco

Diterbitkan pertama kali oleh  
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama  
Kompas Gramedia Building, Blok I Lantai 5  
Jl. Palmerah Barat 29–37, Jakarta 10270  
Anggota IKAPI, Jakarta, 2020

[www.gpu.id](http://www.gpu.id)

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN: 978-602-06-4437-0  
ISBN: 978-602-06-4438-7 (PDF)

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab Percetakan

*Kepada para pria dan wanita yang pernah  
saya temui di Angkatan Udara Amerika Serikat:  
kalian telah mengajari saya makna menjadi manusia  
lebih daripada siapa pun yang mengenakan seragam.*



# **Daftar Isi**

## **PENGANTAR**

xi

## **BAGIAN 1: KITA BUTUH MERASA AMAN**

Bab 1	Perlindungan dari Atas	1
Bab 2	Para Karyawan Juga Manusia	12
Bab 3	Rasa Memiliki	28
Bab 4	Ya, Tetapi...	38

## **BAGIAN 2: KEKUATAN YANG DAHSYAT**

Bab 5	Cukup adalah Cukup	51
Bab 6	E.D.S.O.	60
Bab 7	K Besar	84
Bab 8	Mengapa Kita Memiliki Pemimpin	99

## **BAGIAN 3: REALITAS**

Bab 9	Keberanian Bertindak Benar	117
Bab 10	Mobil Salju di Gurun	124

**BAGIAN 4: MENGAPA KITA SEPERTI INI**

Bab 11	Kegemilangan Sebelum Keterpurukan	131
Bab 12	Boomer Menjadi Dewasa	144

**BAGIAN 5: TANTANGAN ABSTRAK**

Bab 13	Abstraksi yang Membunuh	155
Bab 14	Abstraksi Modern	164
Bab 15	Mengelola Abstraksi	173
Bab 16	Ketidakseimbangan	196

**BAGIAN 6: KEBERLIMPAHAN YANG DESTRUKTIF**

Bab 17	Pelajaran Kepemimpinan 1: Kultur Lemah, Perusahaan Sakit	201
Bab 18	Pelajaran Kepemimpinan 2: Pemimpin Kuat, Kultur Sehat	217
Bab 19	Pelajaran Kepemimpinan 3: Integritas itu Penting	234
Bab 20	Pelajaran Kepemimpinan 4: Pertemanan itu Penting	250
Bab 21	Pelajaran Kepemimpinan 5: Mementingkan Para Karyawan, Bukan Keuntungan	263

**BAGIAN 7: MASYARAKAT PECANDU**

Bab 22	Pusat Semua Masalah Kita adalah Kita	287
Bab 23	Dengan Pengorbanan Apa pun	297
Bab 24	Generasi Abstrak	307

**BAGIAN 8: MENJADI SEORANG PEMIMPIN**

Bab 25 Langkah 12	319
Bab 26 Perjuangan Bersama	325
Bab 27 Kita Butuh Lebih Banyak Pemimpin	327
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b>	341
<b>CATATAN</b>	347
<b>BIBLIOGRAFI</b>	369

Para pemimpin adalah orang-orang yang pertama kali bergerak menuju wilayah tak dikenal.

Mereka bergegas ke tempat berbahaya.

Mereka mengesampingkan kepentingan mereka sendiri demi melindungi kita atau membawa kita ke masa depan.

Para pemimpin lebih dulu mengorbankan apa yang mereka miliki agar dapat menyelamatkan apa yang kita miliki.

Mereka tidak akan pernah mengorbankan apa yang kita miliki untuk menyelamatkan apa yang mereka miliki.

Inilah makna menjadi pemimpin.

Mereka memilih bergerak lebih dahulu ke dalam bahaya, ke tempat yang tak dikenal.

Ketika kita yakin mereka akan melindungi kita, kita akan berbaris di belakang mereka, bekerja tanpa kenal lelah untuk mewujudkan visi mereka, dan dengan bangga menyebut diri kita sebagai pengikut mereka.

# Pengantar

**S**epengetahuan saya, dalam sejarah, tidak ada studi kasus yang menjelaskan sebuah organisasi dikelola untuk keluar dari krisis. Setiap organisasi berada di bawah kepemimpinan. Namun, sejumlah institusi pendidikan dan program pelatihan yang baik saat ini tidak berfokus pada pembentukan pemimpin yang hebat, melainkan pada pelatihan manajer yang efektif. Keuntungan jangka pendek dipandang sebagai tanda keberhasilan, sedangkan pertumbuhan jangka panjang dan keberlangsungan hidup organisasi hanya dianggap perlu untuk membiayai pengeluaran. *Leaders Eat Last* berusaha mengubah paradigma ini.

Dalam buku *Leaders Eat Last*, Simon Sinek tidak mengajukan teori atau prinsip baru kepemimpinan. Dia memiliki tujuan yang lebih tinggi. Simon ingin membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik bagi kita semua. Visinya sederhana saja: menciptakan generasi baru, baik laki-laki maupun perempuan, yang mengerti bahwa keberhasilan atau kegagalan organisasi didasarkan pada keunggulan kepemimpinan, bukan kecerdasan manajerial.

Bukan suatu kebetulan Simon menggunakan militer Amerika Serikat, khususnya Korps Marinir Amerika Serikat, sebagai studi kasus untuk menjelaskan pentingnya para pemimpin berfokus pada

para anggotanya. Organisasi-organisasi ini memiliki kultur dan nilai-nilai bersama yang kuat, memahami pentingnya kerja sama tim, menciptakan rasa saling percaya di antara para anggotanya, mempertahankan fokus, dan yang terpenting memahami betapa penting orang-orang dan hubungan-hubungan bagi kesuksesan misi mereka. Bagi organisasi-organisasi ini, kegagalan bisa melahirkan bencana. Kegagalan misi bukanlah pilihan. Tak diragukan lagi, semua anggota militer menyanggupi tercapainya kesuksesan di instansi mereka.

Bila makan bersama para marinir, Anda akan melihat yang paling junior dilayani pertama kali, sedangkan yang paling senior dilayani paling akhir. Anda akan menyaksikan mereka bertindak tanpa dikomando. Mengalir begitu saja. Tindakan yang sangat sederhana ini adalah inti pendekatan Korps Marinir terhadap kepemimpinan.

Para pemimpin Marinir diharapkan makan paling akhir karena arti sesungguhnya kepemimpinan adalah Anda bersedia menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan Anda sendiri. Para pemimpin besar benar-benar peduli terhadap orang-orang yang mereka pimpin dan memahami bahwa keunggulan seorang pemimpin berasal dari pengorbanannya atas kepentingan pribadi.

Dalam buku sebelumnya, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Simon menjelaskan bahwa agar sebuah organisasi berhasil, para pemimpinnya perlu memahami tujuan sejati—*why* (untuk apa)—organisasi mereka. Dalam buku ini, *Leaders Eat Last*, Simon mengajak kita ke tingkat pemahaman selanjutnya: mengapa beberapa organisasi lebih baik daripada organisasi lainnya. Dia menjelaskan dengan memperinci semua unsur tantangan kepemimpinan. Secara sederhana, tidaklah cukup kita hanya mengetahui “tujuan” organisasi, kita juga harus mengetahui orang-orang dalam organisasi kita dan menyadari

bahwa mereka bukan sumber daya sekali pakai. Ringkasnya, untuk menjadi pemimpin yang baik, kemampuan profesional saja tidaklah cukup; pemimpin yang baik harus benar-benar peduli terhadap mereka yang berada di bawah kepemimpinannya.

Manajemen yang baik saja tidak cukup untuk mempertahankan suatu organisasi dalam jangka panjang. Penjelasan Simon tentang unsur-unsur perilaku manusia dengan jelas menunjukkan bahwa ada alasan-alasan yang nyata mengapa beberapa organisasi berjalan dengan baik dalam waktu singkat, tetapi ujung-ujungnya gagal: kepemimpinan mereka gagal menciptakan lingkungan yang membuat orang-orang benar-benar penting. Sebagaimana ditunjukkan Simon, organisasi yang para anggotanya berbagi nilai-nilai kebaikan berhasil bertahan lama, baik pada saat susah maupun senang.

John Quincy Adams tentu akan memahami pesan Simon karena dia benar-benar paham bagaimana menjadi seorang pemimpin saat dia menyatakan: "Jika tindakan Anda mengilhami orang lain untuk lebih banyak bermimpi, lebih banyak belajar, lebih banyak berbuat, dan menjadi pemenang, Anda adalah pemimpin." Menurut saya, dalam kutipan tersebut Anda akan menemukan makna *Leaders Eat Last*. Ketika para pemimpin menginspirasi orang-orang yang mereka pimpin, orang-orang tersebut akan memimpikan masa depan yang lebih baik, menginvestasikan waktu dan usaha untuk belajar lebih banyak, berbuat lebih banyak untuk organisasi mereka, dan akhirnya mereka sendiri menjadi pemimpin. Seorang pemimpin yang peduli pada para anggotanya dan berfokus pada kesejahteraan organisasi tidak akan pernah gagal. Harapan saya, para pembaca yang budiman akan terinspirasi untuk selalu makan paling akhir setelah membaca buku ini.

George J. Flynn,  
Letnan Jenderal (Purn.) Korps Marinir Amerika Serikat



# KEKUATAN

Digital Publishing/KP-Press





# [ KITA BUTUH MERASA AMAN ]

## Bab 1

### Perlindungan dari Atas

**M**alam itu awan hitam memenuhi langit. Bulan dan bintang tertutup awan. Hanya gelap yang ada. Satu pasukan berjalan melewati lembah. Jalur yang berbatu itu membuat mereka berjalan sangat lambat. Yang lebih buruk lagi, mereka tahu mereka sedang diawasi. Setiap orang dalam pasukan itu tegang.

Saat itu belum satu tahun sejak serangan 11 September. Pemerintah Taliban baru saja jatuh setelah diserang oleh pasukan Amerika Serikat karena mereka menolak menyerahkan Osama bin Laden, pemimpin Al-Qaeda. Di wilayah tersebut terdapat banyak Pasukan Operasi Khusus yang melaksanakan berbagai misi yang, hingga hari ini, tetap dirahasiakan. Pasukan yang berjalan melewati lembah itu termasuk salah satu pasukan yang melaksanakan salah satu misi tersebut.

Pasukan yang terdiri atas dua puluh orang itu beroperasi jauh

di dalam wilayah musuh dan baru saja menangkap “target bernilai tinggi”, demikian sebutan pemerintah Amerika Serikat. Mereka sekarang berjalan melintasi lembah di pegunungan Afghanistan, mengawal target bernilai tinggi itu menuju rumah persembunyian yang aman.

Terbang di atas awan tebal malam itu adalah Kapten Mike Drowley, yang dikenal dengan julukan Johnny Bravo. Kecuali deru mesin pesawatnya, di atas awan itu suasana sangat tenang. Ribuan bintang bersinar di langit, dan bulan menerangi permukaan awan begitu terang sehingga seperti lapisan salju yang baru turun. Sungguh pemandangan yang sangat indah.

Johnny Bravo bersama pilot pesawat pendukungnya terbang berputar-putar di atas awan menggunakan pesawat A-10, yang dikenal dengan sebutan Warthog (babi hutan Afrika). Keduanya siap siaga memberikan bantuan kepada pasukan di darat. A-10 secara teknis bukan jet tempur, melainkan pesawat serang. Pesawat yang relatif berkecepatan rendah dengan satu kursi dan ber-senjata lengkap ini dirancang untuk memberikan dukungan kepada pasukan di darat. Tidak seperti jet tempur lain, A-10 tidak cepat dan tidak ramping (sesuai julukannya), tetapi pesawat ini menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Idealnya, baik para pilot A-10 di udara maupun pasukan yang ada di darat lebih suka jika bisa saling melihat. Melihat pesawat di atas mereka, pasukan di darat tahu ada yang seseorang yang menjaga mereka, sehingga kepercayaan diri mereka semakin kuat. Sementara itu, para pilot yang melihat pasukan di darat memiliki keyakinan besar dapat melindungi mereka dan memberi bantuan jika diperlukan. Namun, malam itu awan gelap menutupi pandangan dan medan di bawah adalah pegunungan Afghanistan. Satu-satunya jalan untuk saling mengetahui adalah tetap menjaga

kontak radio. Karena pandangan terhalang awan, Johnny Bravo tidak bisa melihat apa yang dilihat pasukan darat, tetapi dia bisa merasakan apa yang dirasakan pasukan tersebut melalui radio. Ini cukup untuk mendorongnya bertindak.

Mengikuti nalurinya, Johnny Bravo memutuskan untuk melawan cuaca, turun ke bawah awan, sehingga dia bisa melihat apa yang terjadi di darat. Itu langkah berani. Dengan awan yang menggantung tebal, badai yang tersebar di wilayah tersebut, Johnny Bravo harus terbang di atas lembah dengan bentangan penglihatan yang kurang karena ia mengenakan kacamata malam. Terbang dalam kondisi cuaca seperti itu sungguh sangat berbahaya bahkan untuk pilot yang paling berpengalaman sekalipun.

Johnny Bravo tidak diperintahkan untuk melakukan manuver berisiko itu. Kalaupun ada perintah, mungkin dia diminta tetap berada di atas awan dan menunggu sampai dia mendapat panggilan permintaan bantuan. Namun, Johnny Bravo bukanlah pilot biasa. Meskipun berada ribuan kaki di atas daratan dan berada dalam kokpit pesawat yang aman, Johnny Bravo merasakan kecemasan pasukan di darat. Terlepas dari bahaya, dia tahu bahwa terbang di bawah awan adalah tindakan yang tepat. Dan bagi Johnny Bravo, itu artinya dia tidak mempunyai pilihan lain.

Lalu, saat dia bersiap turun ke bawah awan menuju lembah, nalurinya ternyata benar. Empat kata terdengar di radio. Empat kata yang membuat pilot merinding: “Pasukan dalam kontak senjata.”

“Pasukan dalam kontak senjata” berarti seseorang di darat berada dalam masalah. Panggilan itu memberitahu Johnny Bravo bahwa pasukan darat sedang diserang. Meskipun Johnny Bravo sering mendengar kata-kata tersebut selama latihan, malam itu, 16 Agustus 2002, dia mendengar kata-kata “pasukan dalam kontak

senjata” untuk pertama kalinya dalam situasi pertempuran yang sesungguhnya.

Johnny Bravo memiliki cara untuk membantunya terhubung dengan pasukan di darat, yaitu merasakan yang mereka rasakan. Pada setiap latihan, saat terbang di medan perang, dia selalu mengulangi dalam pikirannya adegan film *Saving Private Ryan*, yaitu saat tentara Sekutu menyerbu Pantai Normandia. Dia membayangkan pintu buritan kapal pengangkut pasukan terbuka. Pasukan berlari ke pantai menuju benteng meriam Jerman. Peluru berdesing melewati mereka. Peluru-peluru nyasar menabrak lambung kapal dan beberapa orang berteriak terkena tembakan. Johnny Bravo telah melatih dirinya untuk membayangkan adegan tersebut setiap dia mendengar “Pasukan dalam kontak senjata”. Dengan gambar-gambar yang melekat begitu jelas dalam benaknya itu, Johnny Bravo bereaksi terhadap panggilan permintaan bantuan.

Dia memerintahkan pilot pesawat pendukungnya untuk tetap terbang di atas awan dan menyampaikan rencananya kepada pengawas penerbangan dan pasukan di darat, lalu mengarahkan pesawatnya memasuki kegelapan. Saat melewati awan, turbulensi mengguncang pesawatnya. Pesawatnya terdorong keras ke kiri. Tiba-tiba anjlok. Tersentak ke kanan. Berbeda dengan pesawat jet komersial yang biasa kita tumpangi, A-10 tidak dirancang untuk kenyamanan penumpang. Pesawat Johnny Bravo terental dan terguncang keras ketika melewati lapisan awan.

Saat terbang ke wilayah tak dikenal tanpa tahu apa yang akan terjadi, Johnny Bravo memusatkan perhatian pada instrumen di pesawatnya untuk mendapat sebanyak mungkin informasi. Mata-nya beralih dari satu instrumen pengontrol ke instrumen berikutnya diikuti sekilas pandangan ke kaca depan. Ketinggian, kecepatan, arah, dan kaca depan. Ketinggian, kecepatan, arah, dan

kaca depan. “Semoga. Ini. Berhasil. Semoga. Ini. Berhasil,” dia terus berkata dalam hati.

Ketika akhirnya berhasil menembus awan, jarak pesawatnya kurang dari 1.000 kaki di atas permukaan tanah, terbang rendah di atas lembah. Pemandangan yang menyambutnya benar-benar tidak seperti yang pernah dia lihat sebelumnya, baik dalam latihan maupun dalam film-film yang pernah ditontonnya. Tembak-an tembakan musuh muncul dari kedua sisi lembah. Jarak antar tembakan begitu rapat sampai-sampai api yang mengikuti letusan senjata menerangi seluruh area itu. Peluru maupun roket diarahkan ke tengah, ke Pasukan Operasi Khusus yang terdesak di lembah.

Pada 2002 peralatan elektronik di pesawat terbang tidak se canggih saat ini. Instrumen di pesawat Johnny Bravo tidak bisa mencegahnya membentur dinding gunung. Lebih buruk lagi, Johnny Bravo terbang menggunakan peta lama buatan Soviet saat negara itu menginvasi Afghanistan pada 1980-an. Tetapi dia tidak mungkin mengecewakan pasukan itu. “Ada dua takdir yang lebih buruk daripada kematian,” ujar Johnny Bravo. “Yang pertama adalah membunuh pasukan Anda sendiri tanpa sengaja. Yang kedua adalah pulang hidup-hidup sementara dua puluh tentara Anda tewas.”

Karena itu, pada malam gelap bulan Agustus itu, Johnny Bravo mulai menghitung. Dia mengetahui kecepatan pesawatnya dan jaraknya dengan pegunungan. Dia melakukan perhitungan cepat dalam benaknya dan mengucapkan keras-keras detik-detik sebelum dia menghantam dinding-dinding lembah. “Satu seribu, dua seribu, tiga seribu....” Dia mengarahkan senjatanya ke posisi pasukan lawan yang tampak terus-menerus mengeluarkan tembakan dan menekan pelatuk senapan Gatling-nya. “Empat detik, lima detik, enam detik....” Pada saat jarak pesawatnya semakin

dekat dengan dinding gunung, dia menarik mundur tongkat kendalinya dan pesawat menanjak tajam. Pesawat itu meraung saat dia berbalik menuju awan. Itu satu-satunya pilihan untuk menghindari benturan dengan dinding gunung. Tubuhnya tertekan keras ke kursinya akibat gaya gravitasi saat dia bersiap menyerang lagi.

Namun, tak terdengar apa pun dari radio. Keheningan itu meresahkan. Apakah itu artinya tembakannya meleset? Apakah petugas yang memberi kabar melalui radio tewas? Atau lebih buruk lagi, apakah pasukan di darat tewas semua?

Tiba-tiba terdengar teriakan di radio. "Tembakan tepat sasaran! Tembakan tepat sasaran! Teruskan!" Johnny Bravo kembali beraksi. Dia mengambil jalan lain, menghitung lagi untuk menghindari tabrakan dengan gunung. "Satu seribu, dua seribu, tiga seribu...." Pesawatnya menanjak tajam lagi. Dia mengulangi manuver itu berkali-kali karena bahan bakarnya masih banyak. Masa-lahnya, dia sekarang kehabisan amunisi.

Johnny Bravo mengarahkan pesawatnya menembus awan, terbang menemui pilot pesawat pendukungnya yang masih terbang berputar-putar di atas awan. Dia segera memberitahu rekannya mengenai situasinya dan berkata, "Ikuti aku!" Kedua pesawat A-10 itu terbang beriringan dengan jarak antarsayap tiga kaki, menghilang bersamaan ke dalam awan yang pekat.

Ketika mereka muncul, keduanya berada kurang dari seribu kaki di atas permukaan tanah. Mereka mulai terbang bersama. Johnny Bravo mulai menghitung. Rekannya mengikuti perintahnya dan menembak pasukan lawan. "Satu seribu, dua seribu, tiga seribu, empat seribu...." Pada hitungan berikutnya, kedua pesawat mendaki tajam melawan gravitasi dan terus melakukan manuver yang sama berkali-kali. "Satu seribu. Dua seribu. Tiga seribu. Empat seribu."

Malam itu, kedua puluh dua orang itu pulang dengan selamat. Tidak ada satu pun prajurit Amerika yang gugur.

## Nilai Empati

**PADA MALAM BULAN AGUSTUS** itu di Afghanistan, Johnny Bravo mempertaruhkan nyawa agar rekan-rekannya selamat. Dia tidak menerima bonus atas prestasinya. Dia tidak mendapat promosi atau penghargaan dari kesatuannya. Dia tidak mencari perhatian yang berlebihan atau tampil di televisi atas pengorbanannya. Johnny Bravo selalu mengatakan tindakannya hanya bagian dari “T.U.G.A.S”. Penghargaan terbesar yang dia terima atas jasanya adalah bertemu pasukan yang dia lindungi pada malam itu. Mereka belum pernah bertemu sebelumnya. Saat mereka akhirnya bertemu, mereka berangkulan seperti teman lama.

Dalam hierarki linear di tempat kita bekerja, kita ingin para pemimpin melihat hasil kerja kita. Kita ingin diakui dan diberi imbalan. Sebagian besar kita menganggap semakin banyak pengakuan yang kita dapatkan dari pemimpin atas hasil kerja kita, semakin sukses diri kita. Sistem itu bekerja selama orang yang mengawasi kita tetap berada di perusahaan dan tidak mendapat tekanan yang berlebihan dari atas—standar yang nyaris mustahil dipertahankan. Bagi Johnny Bravo dan orang-orang seperti dia, keinginan untuk berhasil dan melakukan segala sesuatu demi memajukan organisasi tidak hanya dimotivasi oleh pengakuan dari atas. Mereka menyatu dalam kultur pengorbanan dan pelayanan dengan proteksi dari semua tingkat dalam organisasi tersebut.

Ada satu hal yang membuat Johnny Bravo berani menembus kegelapan di wilayah tak dikenal, kadang dengan kesadaran dirinya mungkin tidak kembali dengan selamat. Satu hal ini

mungkin tidak Anda duga. Sesuatu yang bernilai, sesuatu yang tidak ada dalam latihan terbangnya dan tidak ada dalam pendidikannya hingga tingkat lanjut. Dan sama menakjubkannya dengan peralatan yang diberikan kepadanya, satu hal ini bukan pesawatnya atau sistem canggih yang ada di pesawatnya. Menurut Johnny Bravo, di atas semua teknologi yang dia miliki, empati adalah satu-satunya aset terbesar dalam melaksanakan tugasnya. Tanyakan kepada para prajurit hebat, baik laki-laki maupun perempuan, mengapa mereka mau mempertaruhkan diri mereka untuk keselamatan rekan-rekan mereka. Mereka akan mengatakan kepada Anda jawaban yang sama: "Karena rekan kami akan melakukan hal yang sama untuk kami."

Dari mana orang-orang seperti Johnny Bravo berasal? Apakah mereka dilahirkan seperti itu? Beberapa orang mungkin demikian. Tetapi jika kondisi tempat kita bekerja memenuhi standar tertentu, kita akan bersedia berkorban dan memiliki keberanian seperti Johnny Bravo. Meskipun kita tidak diminta mempertaruhkan nyawa kita atau menyelamatkan orang lain, kita akan dengan senang hati berbagi keberhasilan dan membantu keberhasilan orang-orang yang bekerja dengan kita. Yang lebih penting, dalam kondisi yang tepat, orang-orang yang bekerja dengan kita akan melakukan hal yang sama untuk kita. Ketika itu terjadi, ketika ikatan semacam itu terbentuk, fondasi yang kuat diletakkan untuk mencapai kesuksesan yang tidak dapat dibeli dengan uang, ketenaran, atau penghargaan. Inilah artinya bekerja di tempat para pemimpin yang memprioritaskan kesejahteraan anggota mereka dan, sebagai balasannya, anggota mereka bersedia memberikan apa pun untuk mendukung sepenuhnya dan mementingkan kesejahteraan bersama dan organisasi.

Saya menggunakan militer untuk menggambarkan contoh ini

karena pelajarannya sangat mencolok kalau sudah menyangkut masalah hidup dan mati. Ada pola di dalam organisasi-organisasi yang mencapai kesuksesan terbesar, yang mengungguli dan mengalahkan pesaing mereka, yang paling dihormati baik di dalam maupun luar organisasi mereka, yang memiliki loyalitas tertinggi dan tingkat pergantian anggota yang rendah serta memiliki kemampuan menghadapi setiap badai atau tantangan. Organisasi-organisasi yang luar biasa ini memiliki kultur yang para pemimpinnya memberikan perlindungan dari atas dan para bawahannya saling peduli. Alasan inilah yang membuat mereka bersedia bekerja keras dan mengambil risiko. Dan cara agar semua organisasi bisa memiliki kultur seperti ini adalah dengan empati.

## Bab 2

---

# Para Karyawan Juga Manusia

**S**ebelum ada empati di perusahaan, berangkat kerja terasa seperti, yah, kewajiban saja. Setiap pagi para karyawan pabrik akan berdiri di samping mesin, menunggu bel berbunyi sebagai tanda mulai bekerja. Saat bel berbunyi, mereka, sesuai aba-aba, akan menghidupkan aliran listrik dan menyalakan mesin. Dalam beberapa detik, deru mesin menenggelamkan suara mereka. Waktu bekerja telah dimulai.

Sekitar dua jam menjelang siang, bel kembali berdering, tanda waktu istirahat bagi para karyawan. Mesin pun berhenti. Hampir setiap karyawan meninggalkan pos mereka. Ada yang ke toilet, ada yang mengambil secangkir kopi lagi, dan ada yang hanya duduk di samping mesin, beristirahat, sampai bel berbunyi tanda mereka harus bekerja lagi. Beberapa jam kemudian bel berbunyi lagi, kali ini memberi tanda bahwa mereka diizinkan meninggalkan gedung untuk makan siang. Begitulah yang selalu mereka lakukan.

“Saya tidak tahu apakah ada cara lain yang lebih baik lagi,” kata Mike Merck dengan logat Selatan yang kental. Dia pemimpin

tim perakitan di HayssenSandiacre dan sudah bekerja di sana selama empat belas tahun. “Saya rasa setiap orang di gedung itu akan menyampaikan hal yang sama kepada Anda .”

Namun, keadaan berubah setelah Bob Chapman mengambil alih perusahaan Carolina Selatan itu. Chapman adalah CEO Barry-Wehmiller—**gabungan** perusahaan manufaktur yang sebagian besar telah dibeli Chapman secara bertahap selama beberapa tahun—yang sebelumnya juga dalam kondisi sulit. Sebagian besar perusahaan yang dibeli Chapman dalam kondisi terpuruk. Kondisi keuangan mereka lemah dan, dalam beberapa kasus, kondisi budaya kerja mereka lebih buruk. HayssenSandiacre adalah akuisisinya yang terakhir. CEO lain mungkin membawa serta tim konsultan dan strategi baru, siap memberitahu semua orang tentang apa yang harus mereka lakukan untuk “mengembalikan perusahaan agar menghasilkan keuntungan”. Yang dilakukan Chapman jauh berbeda. Dia memiliki kemampuan untuk mendengarkan. Seperti yang dia lakukan pada setiap perusahaan yang dia akuisisi, dia memulai dengan mendengarkan apa yang ingin disampaikan oleh para karyawan.

Ron Campbell, yang telah bekerja di perusahaan itu selama dua puluh tujuh tahun, baru saja kembali setelah tiga bulan di Puerto Rico. Di sana dia bertanggung jawab memasang peralatan manufaktur HayssenSandiacre di pabrik pelanggan. Duduk di ruangan bersama Chapman, Campbell ragu membicarakan kehidupan di perusahaan itu. “Pertama-tama,” Campbell bertanya, “kalau saya mengatakan yang sebenarnya, apakah besok saya tetap bisa bekerja di sini?”

Chapman tersenyum. “Kalau Anda besok punya masalah gara-gara apa yang Anda katakan hari ini,” dia meyakinkannya, “hubungi saya.”

Mendengar pernyataan itu Campbell mulai membuka diri. “Baiklah, Mr. Chapman,” dia memulai, “tampaknya Anda lebih memercayai saya ketika saya berada di luar daripada berada di sini. Saya memiliki lebih banyak kebebasan saat berada di lokasi pelanggan daripada di sini,” katanya, mengacu pada tugasnya di Puerto Rico. “Begitu saya melangkah masuk ke pabrik, semua kebebasan saya hilang. Rasanya seperti ada seseorang yang mengontrol saya. Saya harus menggesek kartu saya ke mesin presensi saat masuk pabrik, makan siang, kembali lagi ke pabrik, dan saat jam pulang kerja. Saya tidak harus melakukan semua itu di Puerto Rico.” Hal seperti ini sudah pernah didengar Chapman di pabrik-pabrik lain.

“Saya masuk di pintu yang sama dengan insinyur, akuntan, dan orang lain yang bekerja di kantor,” Campbell melanjutkan. “Mereka berbelok ke kiri masuk ke kantor dan saya berjalan lurus masuk ke pabrik. Kami diperlakukan sangat berbeda. Anda memercayai mereka untuk memutuskan kapan mengambil soda, secangkir kopi, atau istirahat, tetapi Anda mengharuskan saya untuk menunggu bel berbunyi.”

Karyawan yang lain merasakan hal yang sama. Rasanya seperti ada dua perusahaan yang berbeda. Tidak peduli seberapa besar usaha yang mereka lakukan, mereka yang berdiri di samping mesin tidak merasa perusahaan memercayai mereka hanya karena mereka berdiri di lantai pabrik dan bukan duduk di depan meja kerja. Jika pegawai kantor perlu menelepon ke rumah untuk memberitahu anak mereka bahwa mereka akan terlambat, mereka bisa langsung mengangkat telefon dan menghubunginya. Namun, di pabrik, jika seorang karyawan pabrik perlu melakukan hal yang sama, ia harus meminta izin untuk menggunakan telefon umum.

Ketika Campbell selesai berbicara, Chapman berpaling ke-

pada pemimpin personalia dan mengatakan kepadanya bahwa mereka perlu menyingkirkan mesin presensi. Semua bel juga harus disingkirkan. Tanpa membuat pengumuman besar-besaran dan tanpa meminta imbalan apa pun dari para karyawannya, Chapman memutuskan bahwa segala sesuatunya akan berbeda mulai sekarang. Itu baru permulaan.

Empati akan diinjeksi ke perusahaan dan kepercayaan akan menjadi standar baru. Karena lebih senang melihat semua orang sebagai manusia, dan bukan sebagai karyawan pabrik atau pegawai kantor, Chapman membuat perubahan-perubahan lain sehingga setiap orang diperlakukan sama.

Suku cadang mesin sebelumnya disimpan di dalam gudang mirip kandang yang terkunci. Jika seorang karyawan membutuhkan suku cadang, mereka harus mengantre di luar gudang dan meminta petugas bagian suku cadang untuk mengambilkan apa yang mereka butuhkan. Karyawan tidak diizinkan masuk ke gudang. Inilah cara manajemen mencegah pencurian. Hal itu mungkin mencegah pencurian, tetapi juga menjadi pengingat yang amat kuat bahwa manajemen tidak memercayai karyawannya. Chapman memerintahkan semua kunci gudang dibuang dan jeruji dilepas. Para karyawan boleh masuk gudang dan mencari sendiri suku cadang atau alat yang mereka butuhkan.

Chapman mencopot semua telepon umum dan menggantinya dengan telepon perusahaan sehingga setiap karyawan dapat menggunakan kapan saja. Koin tidak dibutuhkan, izin tidak diperlukan. Setiap karyawan akan diizinkan masuk melalui pintu mana pun, mengunjungi bagian mana pun, kapan pun mereka mau. Setiap karyawan akan diperlakukan sama tanpa melihat apakah mereka bekerja di kantor administrasi atau di pabrik. Ini akan menjadi standar baru.

Chapman mengerti bahwa untuk mendapatkan kepercayaan para karyawannya, dia harus lebih dulu memperlakukan mereka sebagai manusia. Untuk mendapatkan kepercayaan, dia harus percaya. Dia tidak yakin bahwa hanya karena seseorang lulus perguruan tinggi atau ahli akuntansi dia lebih dapat dipercaya daripada seseorang yang memiliki ijazah SMK dan memiliki keterampilan yang baik. Chapman yakin pada kebaikan dasar manusia dan dia akan memperlakukan mereka berdasarkan keyakinan itu.

Dalam waktu singkat, perusahaan mulai terasa seperti sebuah keluarga. Cukup dengan mengubah lingkungan tempat bekerja, mereka mulai memperlakukan satu sama lain secara berbeda. Mereka merasa seperti berada di tempat tinggal mereka sendiri dan hal itu memungkinkan mereka merasa nyaman dan berharga. Mereka mulai saling peduli karena mereka merasa dipedulikan. Suasana ini memungkinkan mereka untuk sepenuhnya melibatkan “pikiran dan perasaan mereka”, seperti yang dikatakan Chapman. Perusahaan itu pun mulai berkembang.

Seorang karyawan di departemen cat menghadapi masalah keluarga. Istrinya menderita diabetes dan kakinya akan diamputasi. Sang suami butuh waktu untuk membantunya. Tetapi sebagai karyawan dengan bayaran per jam, dia tidak ingin kehilangan upahnya. Dia tidak bisa tidak bekerja. Tetapi sekarang perusahaan ini sudah berbeda. Tanpa diminta, rekan-rekan kerjanya dengan cepat membuat rencana: mengganti hari cuti mereka agar dia bisa mengambil cuti lebih lama. Hal seperti ini belum pernah dilakukan di perusahaan itu. Terlebih lagi, ini jelas melanggar kebijakan resmi perusahaan. Tetapi itu tidak jadi masalah. “Kami lebih memikirkan orang lain,” kata Merck. Jadi, dengan bantuan mereka yang menangani administrasi, persis itulah yang mereka lakukan.

“Saya tidak pernah menyangka bisa menikmati pekerjaan,”

kata Campbell. "Jika Anda memiliki orang-orang yang memercayai Anda, mereka akan bekerja lebih baik untuk mendapatkan atau menjaga kepercayaan itu." Sepuluh tahun sejak pintu gudang dibuka, hampir tidak ada pencurian. Jika seorang karyawan memiliki masalah pribadi, dia tahu bahwa pemimpin perusahaan—and rekan-rekan kerjanya—akan siap sedia membantunya.

Para karyawan tidak hanya bersedia saling membantu memecahkan masalah, tetapi mereka juga merawat mesin-mesin mereka dengan lebih baik. Ini berarti lebih sedikit kerusakan dan kerugianya frekuensi pekerjaan terhenti di tengah jalan (yang juga berarti biaya-biaya tetap terkendali). Perubahan itu tidak hanya bagus untuk para karyawan, tetapi juga untuk perusahaan. Pada periode sejak Chapman mengambil alih, HayssenSandiacre mengalami kenaikan pendapatan dari \$55 juta menjadi \$95 juta, yang mencerminkan pertumbuhan organik maupun akuisisi. Perusahaan-perusahaan itu tumbuh tanpa utang dan tanpa bantuan reorganisasi oleh manajemen konsultan. Perusahaan tumbuh karena orang-orang yang sudah bekerja di sana. Mereka memiliki komitmen baru terhadap perusahaan, bukan karena janji bonus atau ancaman. Mereka lebih berkomitmen karena mereka menginginkannya. Kultur kepedulian yang baru membuat para karyawan dan berbagai strategi perusahaan berkembang.

Inilah yang terjadi ketika pemimpin perusahaan mendengarkan para karyawan mereka. Tanpa kekerasan, tekanan, atau paksaan, para karyawan itu secara sadar bekerja sama untuk saling membantu dan memajukan perusahaan. Bekerja karena kewajiban digantikan dengan bekerja karena rasa bangga. Datang bekerja untuk perusahaan diganti dengan datang bekerja untuk rekan kerja yang lain. Perusahaan bukan lagi tempat yang menakutkan, melainkan tempat mereka merasa berharga.

## Kita Melihat Apa yang Ingin Kita Lihat

**CHAPMAN SERING BERCERITA** tentang pertama kalinya dia mengunjungi HayssenSandiacre, lima tahun sebelum transisi yang dibicarakan Mike Merck dan Ron Campbell. Dia mendatangi HayssenSandiacre tidak lama setelah dia mengakuisisi perusahaan itu. Sebagai CEO baru, tidak ada yang tahu dia siapa atau peduli pada kehadirannya saat dia menyesap secangkir kopi sebelum rapat pertamanya dengan para karyawan. Mereka hanya menjalankan aktivitas mereka seperti biasa, menunggu dimulainya waktu kerja. Dan itulah yang dilihat Chapman saat dia duduk di kafetaria pada pagi hari bulan Maret 1997 untuk memulai uji cobanya dengan perusahaan tersebut. Dia melihat sesuatu yang tidak pernah dia lihat sebelumnya selama bertahun-tahun menjalankan perusahaan. Pemandangan itu cukup kuat untuk memaksanya mengkaji ulang hampir semua teori yang pernah dia pelajari tentang bagaimana menjalankan perusahaan. Yang dia lakukan di HayssenSandiacre akan menjadi dasar bagaimana Chapman menjalankan seluruh perusahaannya. Yang lebih penting, ini akan mengubah bagaimana dia mengelola orang-orang yang bekerja untuknya.

Saat duduk di sana, Chapman melihat sekelompok karyawan minum kopi pagi bersama sebelum bekerja... dan mereka tampak bergembira. Mereka bercanda dan tertawa seperti teman lama. Mereka bertaruh untuk pertandingan bola basket NCAA March Madness yang ditayangkan malam itu. Mereka akrab dan sepertinya sangat menikmati suasana yang guyub. Tetapi begitu mereka berdiri untuk memulai bekerja, Chapman melihat perubahan luar biasa dalam sikap mereka. Tiba-tiba wajah ceria mereka berganti cemberut. Tawa itu berhenti. Kerukunan itu menguap. "Energi itu seolah terkuras habis," kata Chapman.

Chapman dikuasai perasaan putus asa. Dia telah membeli beberapa perusahaan bermasalah seperti ini sebelumnya. Dia juga pernah berada di antara para karyawan perusahaan-perusahaan tersebut. Tetapi, untuk beberapa alasan, dia belum pernah melihat apa yang dilihatnya pada hari itu. Tak urung dia tersentuh oleh peristiwa yang baru saja disaksikannya, yang memicu suatu pemikiran: Mengapa kita tidak bisa menikmati pekerjaan kita seperti saat kita tidak bekerja?

Sampai hari itu, Chapman persis seperti calon eksekutif yang kita didik di sekolah-sekolah bisnis dan manajemen kita. Dia mahir dengan angka-angka dan menyukai permainan bisnis. Dia membuat keputusan berdasarkan data, kondisi pasar, dan peluang finansial. Dia gigih jika dia memang harus demikian dan bisa membuat orang lain menyukainya jika memang itu yang dibutuhkan. Menurutnya, bisnis adalah sesuatu yang diukur dari *spreadsheet*. Dia melihat para karyawan sebagai salah satu dari sekian banyak aset yang harus dia kelola untuk membantunya mencapai tujuan finansialnya. Sebagai eksekutif semacam itu, dia sangat efektif.

Sebelum momen di kafetaria itu, Chapman mampu membuat keputusan sulit menjadi sangat mudah. Perusahaan yang berbasis di St. Louis dengan nama yang sulit dieja itu dibebani utang dan hampir bangkrut saat diambil alih Chapman—setelah ayahnya meninggal pada 1975. Mengingat situasi yang buruk, dia melakukan apa yang harus dilakukan CEO yang bertanggung jawab. Dia memecat para karyawan ketika dia merasa tindakan itu dibutuhkan untuk mencapai target keuangan, menegosiasi ulang kewajiban utangnya, bergantung pada bank untuk mendukung pertumbuhan, dan mengambil risiko besar yang akan menciptakan pertumbuhan yang akan dimengerti oleh para eksekutif berpengalaman. Hasilnya, perusahaan perlahan kembali menghasilkan keuntungan.

Chapman meninggalkan kafetaria dan menuju rapat pertamanya. Rapat itu seharusnya berupa sesi perkenalan dan tanya-jawab, sebuah formalitas sederhana. Dia, CEO baru, rekanannya memperkenalkan diri kepada tim pelayanan pelanggan dan mereka akan menjelaskan situasi terakhir perusahaan kepada CEO baru tersebut. Namun, berdasarkan apa yang dilihat Chapman pagi itu, dia menyadari bahwa dia bersama timnya mampu menjadikan perusahaan itu sebagai tempat yang ingin dikunjungi para karyawan setiap hari. Jadi, dia mulai menciptakan lingkungan yang membuat para karyawan merasa bisa mengekspresikan diri secara jujur dan merasa diakui dan dihargai ketika mereka membuat kemajuan. Inilah dasar dari yang disebut Chapman kepemimpinan manusia sejati.

.....

*Ketika para karyawan harus mengatasi bahaya dari dalam perusahaan, perusahaan itu menjadi kurang mampu menghadapi bahaya dari luar.*

.....

Kepemimpinan manusia sejati melindungi perusahaan dari persaingan internal yang bisa menghancurkan kultur perusahaan. Ketika kita harus melindungi diri sendiri, perusahaan akan mengalami kerugian. Namun, ketika kepercayaan dan kerja sama berkembang secara internal, kita bisa bersinergi, sehingga perusahaan bisa tumbuh lebih kuat.

Hampir setiap sistem dalam tubuh manusia membantu kita bertahan dan berkembang. Ribuan tahun yang lalu, spesies hominid lainnya mati sedangkan kita tetap bertahan. Walaupun kita berada di planet ini dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama dibandingkan spesies lain, kita telah menjadi makhluk yang pa-

ling sukses dan satu-satunya yang tak tertandingi di bumi. Pada kenyataannya, begitu suksesnya sehingga keputusan yang kita buat memengaruhi kemampuan makhluk lain—bahkan manusia lain—untuk bertahan atau berkembang.

Sistem dalam diri kita, yang melindungi kita dari bahaya dan mendorong kita mengulangi perilaku untuk kepentingan kita, merespons lingkungan hidup dan lingkungan kerja kita. Jika kita merasakan bahaya, pertahanan diri kita meningkat. Jika kita merasa aman dalam lingkungan orang-orang yang kita kenal, dalam suku atau perusahaan kita, kita merasa relaks dan lebih terbuka terhadap kepercayaan dan kerja sama.

Baru-baru ini sebuah kajian tentang perusahaan-perusahaan berkinerja tinggi, yang para karyawannya merasa aman saat bekerja, mengungkapkan sesuatu yang mengejutkan. Kultur mereka memiliki kesamaan dengan sistem tubuh kita. Ketika menghadapi dunia yang penuh persaingan dan kompetitif, tempat masing-masing kelompok mengejar sumber-sumber daya yang terbatas, sistem yang membantu kita bertahan dan berkembang sebagai spesies juga membantu perusahaan-perusahaan itu mencapai hal yang sama. Ini bukan tentang teori manajemen ajaib atau pembentukan tim impian. Ini hanya masalah biologi dan antropologi. Jika kondisi tertentu terpenuhi dan para karyawan di dalam perusahaan merasa nyaman satu sama lain, mereka akan bekerja sama untuk mencapai hal-hal yang tidak pernah mereka capai secara individual. Hasilnya, perusahaan mereka mengungguli para pesaing mereka.

Inilah yang dilakukan Chapman di Barry-Wehmiller. Tanpa sengaja, dia menciptakan lingkungan kerja dan kultur perusahaan yang, secara biologis, membuat setiap karyawan memberikan yang terbaik. Chapman dan orang-orang seperti dia tidak bermaksud mengubah para karyawan mereka—mereka memutuskan untuk

mengubah kondisi tempat para karyawan bekerja. Mereka menciptakan kultur yang mengilhami para karyawan mengerahkan segenap kemampuan mereka semata-mata karena mereka mencintai tempat mereka bekerja.

Buku ini mencoba membantu kita memahami mengapa kita melakukan apa yang kita lakukan. Hampir semua sistem di tubuh kita telah berevolusi untuk membantu kita mencari makanan, bertahan hidup, dan memajukan spesies kita. Namun, di berbagai belahan dunia, dan tentu saja di seluruh negara maju, mencari makanan dan menghindari bahaya tidak lagi menjadi perhatian kita sehari-hari. Kita tidak lagi berburu dan mengumpulkan makanan, setidaknya bukan seperti manusia gua. Di dunia modern ini, definisi kesuksesan adalah memiliki karier yang baik, menemukan kebahagiaan, dan mendapatkan kepuasan. Namun, sistem di dalam tubuh kita, yang memandu perilaku dan pengambilan keputusan kita, tetap berfungsi seperti yang terjadi puluhan ribu tahun yang lalu. Pikiran primitif kita masih melihat dunia di sekitar kita sebagai ancaman terhadap kesejahteraan kita atau peluang untuk mendapatkan keselamatan. Jika kita mengerti bagaimana sistem ini bekerja, kita lebih siap mencapai tujuan kita. Pada saat bersamaan, perusahaan tempat kita bekerja akan lebih berhasil dan berkembang.

Namun sayangnya di dunia modern ini, dengan adanya sistem yang telah kita kembangkan untuk mengelola perusahaan-perusahaan kita, jumlah perusahaan yang menginspirasi para karyawan untuk benar-benar berkomitmen masih sangat sedikit. Norma kultur sebagian besar perusahaan dan organisasi saat ini sesungguhnya melawan kecenderungan biologis alami kita. Ini berarti para karyawan yang bahagia, terinspirasi, dan terpuaskan adalah pengecualian bukan aturan. Menurut Deloitte Shift Index, delapan

puluh persen karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka. Ketika orang-orang enggan bekerja, kemajuan dicapai dengan biaya dan usaha yang jauh lebih besar... dan sering tidak bertahan lama. Karena itu, kita bahkan tidak perlu repot-repot mengukur keberhasilan sebuah perusahaan dalam hitungan dasawarsa, kita cukup berfokus pada hitungan empat bulanan.

Lingkungan bisnis yang lebih berfokus pada hasil jangka pendek dan uang daripada manusia memengaruhi masyarakat luas. Ketika kita berjuang mendapatkan kebahagiaan atau rasa memiliki di tempat kerja, kita membawa perjuangan itu ke rumah. Mereka yang berkesempatan bekerja dalam organisasi yang memperlakukan mereka layaknya manusia yang harus dilindungi, bukan dieksplorasi, pulang ke rumah dengan perasaan puas dan penuh rasa syukur. Ini yang harus menjadi aturan, bukan pengecualian, kita semua. Merasa terinspirasi, aman, puas, dan bersyukur sepuang bekerja adalah hak asasi manusia yang berhak kita dapatkan, bukan kemewahan modern yang hanya bisa diperoleh beberapa orang yang beruntung.

Bukan “satu hal” yang dilakukan Chapman untuk mengubah perusahaannya, melainkan serangkaian hal kecil yang, dari waktu ke waktu, secara luar biasa memengaruhi jalannya perusahaan. Banyak sekali hal kecil, beberapa berhasil, beberapa kurang berhasil, tetapi semuanya terfokus pada apa yang menurutnya perlu diwujudkan. Baru beberapa tahun kemudian, saat menghadiri sebuah pernikahan, Chapman dapat mengartikulasikan dengan lebih jelas dan lebih manusiawi apa yang mendorong keputusannya. Berkat cinta dan kegigihannya pada perusahaan, penjelasan Bob Chapman tentang perubahan haluananya mungkin akan mengejutkan Anda.

## Tanggung Jawab yang Mengagumkan

**DUDUK DI BANGKU** gereja, Chapman dan istrinya menyaksikan sebuah upacara pernikahan. Pengantin pria berdiri, menatap calon istrinya yang berjalan mendekat. Perasaan cinta yang dimiliki keduanya sangat jelas. Semua orang bisa merasakannya. Kemudian, sesuai tradisi yang berlaku, sang ayah menyerahkan putrinya kepada calon suaminya.

“Itu dia!” Chapman tersadar. Seorang ayah yang selalu siap melindungi putrinya sekarang secara seremonial menyerahkan tanggung jawabnya kepada orang lain. Setelah melepaskan tangan putrinya, sang ayah duduk kembali di bangku gereja dan percaya bahwa menantunya akan memberikan perlindungan yang sama seperti yang dilakukannya. “Itu persis sama halnya dengan perusahaan,” kata Chapman.

\* \* \* \* \*

*Setiap karyawan, baik laki-laki maupun perempuan, adalah anak orangtua mereka. Seperti orangtua, pemimpin perusahaan bertanggung jawab atas kehidupan mereka yang berharga.*

\* \* \* \* \*

Setiap karyawan, baik laki-laki maupun perempuan, adalah anak orangtua mereka. Orangtua bekerja untuk memberikan anak-anak mereka kehidupan yang baik dan pendidikan yang baik serta mengajari mereka pelajaran yang akan membantu mereka tumbuh bahagia, percaya diri, dan mampu menggunakan semua talenta yang mereka miliki. Orangtua kemudian menyerahkan anak-anak mereka ke sebuah perusahaan dengan harapan para pemimpin

perusahaan tersebut akan memberikan cinta dan perhatian yang sama seperti mereka. "Kami, perusahaan-perusahaan itu, adalah yang sekarang bertanggung jawab atas kehidupan yang berharga ini," kata Chapman, seraya mengepalkan tangan, dengan keyakinan seorang pengkhotbah yang penuh pengabdian.

Inilah artinya menjadi pemimpin. Inilah artinya membangun perusahaan yang kuat. Menjadi pemimpin adalah seperti menjadi orangtua dan perusahaan adalah keluarga. Para pemimpin perusahaan akan merawat kita seperti mereka merawat anak mereka... dalam kondisi sehat maupun sakit. Jika perusahaan mencapai kesuksesan, para karyawannya akan menyematkan nama perusahaan sebagai bagian dari nama mereka yang menunjukkan kesetiaan mereka. Mereka yang bekerja di Barry-Wehmiller membicarakan "cinta" mereka kepada perusahaan dan demikian pula sebaliknya. Mereka dengan bangga memakai logo atau nama perusahaan itu seolah-olah itu adalah nama mereka sendiri. Mereka akan membela perusahaan dan rekan mereka seolah-olah mereka adalah darah daging mereka sendiri. Dalam hampir semua organisasi semacam ini, para karyawan menggunakan nama perusahaan sebagai simbol identitas mereka sendiri.

Ironi besar dari semua ini adalah bahwa kapitalisme sebenarnya lebih baik saat kita bekerja sesuai sistem dalam tubuh kita—ketika kita memiliki kesempatan memenuhi kewajiban manusiawi kita. Saat meminta para karyawan untuk bekerja, kita tidak semata-mata meminta mereka melaksanakan tugas, tetapi juga menginspirasi kerja sama, kepercayaan, dan kesetiaan mereka, sehingga mereka berkomitmen terhadap tujuan kita. Kita memperlakukan mereka sebagai anggota keluarga, bukan sekadar karyawan. Kita mengorbankan keuntungan untuk menyelamatkan karyawan dan bukan mengorbankan karyawan untuk mempertahankan keuntungannya.

Meskipun lebih memprioritaskan para karyawan, pemimpin perusahaan yang menciptakan lingkungan kerja yang baik sesuai sistem tubuh kita tidak mengorbankan keunggulan atau performa perusahaan. Justru sebaliknya, perusahaan-perusahaan ini termasuk di antara perusahaan yang paling stabil, inovatif, dan berkinerja tinggi di bidangnya. Sayangnya, kebanyakan para pemimpin perusahaan melihat karyawan sebagai sarana untuk mencapai target keuntungan. Para pemimpin perusahaan besar tidak melihat karyawan sebagai komoditas yang dikelola untuk membantu menghasilkan uang. Mereka melihat uang sebagai komoditas yang bisa dikelola untuk membantu mengembangkan para karyawannya. Karena itulah kinerja benar-benar penting. Semakin baik kinerja perusahaan, semakin banyak bahan bakar untuk membangun perusahaan yang lebih besar dan kuat, yang menyejahterakan hati dan jiwa orang-orang yang bekerja di perusahaan. Sebagai balasannya, para karyawan mereka mengerahkan segenap kemampuan mereka untuk mewujudkan pertumbuhan perusahaan.

Posisikan uang di bawah manusia dan bukan sebaliknya. Inilah hal mendasar untuk menciptakan kultur yang membuat karyawan secara alami bekerja sama memajukan perusahaan. Dan kemampuan mengembangkan para karyawan agar melakukan apa yang perlu dilakukan akan menciptakan kesuksesan yang stabil dan langgeng. Bukan pemimpin genius yang menciptakan para karyawan hebat, melainkan para karyawan hebatlah yang membuat pemimpin mereka terlihat genius.

Saya tidak bisa dianggap seorang yang terlalu idealis karena membayangkan sebuah dunia yang para penghuninya berangkat kerja dengan suka cita. Saya tidak bisa dianggap seorang yang tidak realistik karena percaya pada kemungkinan sebuah dunia yang mayoritas pemimpin perusahaannya memercayai para karyawan

mereka dan mayoritas para karyawan memercayai pemimpin mereka. Saya tidak mungkin orang yang idealis jika dalam kenyataanya perusahaan-perusahaan ini memang ada.

Dari manufaktur sampai teknologi tinggi, dari Korps Marinir Amerika Serikat sampai ke pemerintahan, ada banyak contoh hasil-hasil positif yang diperoleh sebuah organisasi ketika orang-orang di dalamnya bersedia memperlakukan satu sama lain bukan sebagai lawan, pesaing, atau oposisi, melainkan sebagai sekutu terpercaya. Kita cukup menghadapi bahaya dari luar. Tidak ada gunanya kita membangun organisasi dengan memperbesar bahaya itu dengan menambahkan ancaman dari dalam.

Hanya 20 persen orang Amerika yang “mencintai” pekerjaan mereka. Chapman dan orang-orang seperti dia telah meminta kita untuk bergabung dengan mereka agar jumlahnya bertambah. Pertanyaannya, apakah kita berani?

Kita perlu membangun lebih banyak organisasi yang memprioritaskan kepedulian pada manusia. Sebagai pemimpin, kita bertanggung jawab melindungi anggota kita dan, pada gilirannya, anggota kita akan saling melindungi dan bersama-sama memajukan organisasi. Sebagai karyawan atau anggota kelompok, kita membutuhkan keberanian untuk saling menjaga saat pemimpin kita tidak melakukannya. Dengan melakukan hal itu, kita menjadi pemimpin yang kita harapkan.

## Bab 3

.....

# Rasa Memiliki

### Dari “Saya” menjadi “Kita”

**“MULAI HARI INI,”** teriaknya, “kata-kata seperti ‘aku’, ‘ku’, dan ‘saya’ tidak boleh ada dalam kosakata Anda. Kata-kata itu akan diganti dengan kata-kata seperti ‘kami’, ‘bersama’, dan ‘kita’!”

Dari sinilah semua itu berawal.

Pikiran George berkecamuk. Dia benar-benar yakin saat memutuskan untuk berangkat ke tempat yang dia tuju. Tetapi begitu dia sampai di sana, dia merasa telah membuat kesalahan terbesar dalam hidupnya. Namun, itu tidak penting lagi sekarang. Setiap pikiran tentang apa yang bisa dia lakukan atau yang seharusnya dia lakukan akan disela oleh seseorang yang berteriak beberapa sentimeter di depan wajahnya. Perasaan gembira yang dirasakannya sebelumnya langsung digantikan perasaan tertekan, terkucil, dan tak berdaya.

George adalah bagian dari proses yang telah berlangsung ribuan kali sebelum dia dan tak terhitung berapa kali sesudah dia. Proses ini telah diasah selama bertahun-tahun melalui berbagai macam

uji coba. Proses inilah yang mengubah seseorang menjadi Marinir Amerika Serikat.

Itu dimulai pada dini hari ketika sekelompok calon anggota baru, dalam keadaan lelah dan bingung, tiba di salah satu dari dua kamp pelatihan: di Pantai Timur dan di Pantai Barat. Para calon anggota tersebut disambut oleh para instruktur yang berwajah merah. Suara para instruktur sudah berubah menjadi serak karena bertahun-tahun menegangkan pita suara mereka. Suara mereka segera dengan jelas menyatakan siapa yang bertanggung jawab di tempat itu. Inilah petunjuknya: itu bukan suara calon anggota baru.

Setelah tiga belas minggu yang melelahkan, masing-masing Marinir diberi lencana Korps Marinir Amerika Serikat yang berlambang elang, bola dunia, dan jangkar dalam satu bingkai, simbol bahwa mereka telah menyelesaikan proses latihan dan diterima di kesatuan. Banyak yang menggenggam erat lencana mereka dan merasakan kebanggaan yang begitu kuat sehingga mereka menitikkan air mata. Ketika mereka baru tiba di kamp pelatihan, masing-masing calon anggota merasa tidak aman dan bertanggung jawab hanya atas diri mereka sendiri. Setelah menjalani latihan, mereka merasa yakin dengan kemampuan mereka sendiri, berkomitmen, dan bertanggung jawab terhadap sesama Marinir, serta mendapat kepastian bahwa rekan-rekan mereka juga merasakan hal yang sama.

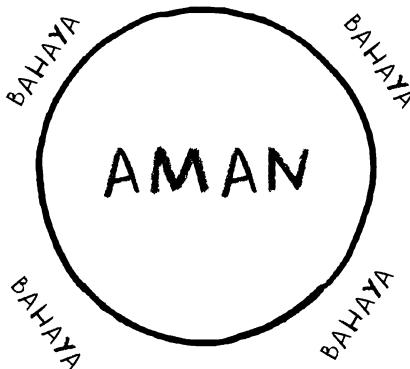
Rasa memiliki, nilai-nilai bersama, dan empati yang mendalam ini secara luar biasa meningkatkan kepercayaan, kerja sama, dan penyelesaian masalah. Marinir Amerika Serikat lebih siap menghadapi bahaya dari luar karena mereka tidak mengkhawatirkan bahaya dari dalam korps mereka. Mereka bekerja dalam Lingkaran Keselamatan yang kuat.

## Lingkaran Keselamatan

Seekor singa biasa berkeliaran di lapangan tempat tinggal empat ekor sapi. Sering kali sang singa mencoba menyerang sapi-sapi itu. Tetapi setiap kali sang singa mendekat, keempat sapi itu dengan kompak berbalik membentuk lingkaran. Karena itu, dari arah mana pun singa mendekat, tanduk-tanduk salah satu sapi itu selalu menyambutnya. Suatu hari sapi-sapi itu bertengkar dan masing-masing pergi ke sudut-sudut lapangan yang terpisah. Kemudian singa menyerang mereka satu demi satu dan segera menghabisi keempat sapi itu.

—Aesop, abad ke-6 SM

**KAMP PELATIHAN MARINIR** bukan hanya tentang latihan berlari, melompat, menembak, dan berperang. Seperti keterampilan dalam resume kita, keterampilan itu bisa menjadi bagian tugas kita, tetapi bukan itu yang membuat para anggota Marinir begitu efektif. Meskipun para anggota Marinir perlu mempelajari keterampilan itu, sama seperti kita mempelajari keterampilan yang membantu kita dalam bekerja, keterampilan itu tidak membangun kepercayaan yang dibutuhkan dalam kerja sama tim untuk menyelesaikan tugas lebih baik daripada orang lain. Semua keterampilan itu tidak membuat performa kelompok-kelompok berkinerja tinggi menjadi begitu luar biasa. Kemampuan sekelompok orang melakukan hal-hal luar biasa bergantung pada bagaimana orang-orang itu berupaya bersama sebagai satu tim. Dan hal itu tidak terjadi dalam ruang hampa udara.



Dunia di sekitar kita penuh dengan bahaya. Penuh dengan segala sesuatu yang membuat hidup kita sengsara. Tidak ada alasan khusus; begitulah keadaannya. Setiap saat dan dari berbagai penjuru, sejumlah kekuatan, tanpa hati nurani, berusaha menghalangi kesuksesan kita atau bahkan membunuh kita. Pada zaman manusia gua, hal ini benar-benar terjadi. Kehidupan manusia purba terancam oleh segala macam hal yang bisa mengakhiri zaman mereka di bumi. Hal-hal itu mencakup kekurangan sumber daya alam, harimau bergigi pedang, atau cuaca. Tak ada alasan khusus, itulah kehidupan. Hal yang sama berlaku hari ini—ancaman terhadap kelangsungan hidup kita tetap terjadi.

Menyangkut perusahaan dan organisasi modern kita, bahaya yang kita hadapi sama-sama nyata dan dapat dirasakan. Ada pasang-surut pasar saham yang bisa memengaruhi kinerja perusahaan. Sebuah teknologi baru bisa membuat teknologi sebelumnya atau seluruh model bisnis menjadi usang dalam semalam. Pesaing kita, meskipun tidak berusaha membuat kita gulung tikar atau tidak berusaha membunuh kita, masih berusaha mengganjal kesuksesan kita atau mencuri pelanggan kita. Jika itu semua belum cukup,

masih ada ancaman lain yang terus-menerus dihadapi perusahaan, yaitu desakan untuk mewujudkan ekspektasi, tegangan pada kapasitas, dan tekanan-tekanan eksternal lainnya. Setiap saat, kekuatan-kekuatan ini bekerja untuk menghambat pertumbuhan dan keuntungan. Bahaya-bahaya ini konstan. Kita tidak memiliki kendali atas bahaya-bahaya tersebut. Bahaya-bahaya itu tidak pernah hilang dan tidak akan pernah berubah. Begitulah adanya.

Ada juga kekuatan-kekuatan berbahaya di dalam perusahaan kita. Tidak seperti kekuatan-kekuatan di luar, kekuatan-kekuatan di dalam masih bisa diprediksi dan berada dalam kendali kita. Beberapa bahaya yang kita hadapi di dalam perusahaan adalah nyata dan dapat berdampak langsung, seperti PHK akibat pencapaian atau kinerja yang buruk dalam satu kuartal atau satu tahun. Beberapa dari kita menghadapi ancaman yang sangat nyata karena kehilangan pekerjaan jika kita mencoba sesuatu yang baru dan merugikan perusahaan. Politik di tempat kerja juga menghadirkan ancaman konstan—ketakutan bahwa orang lain mencoba menghambat kita, sehingga mereka dapat memajukan karier mereka sendiri.

Intimidasi, penghinaan, isolasi, perasaan bodoh, perasaan tidak berguna, dan penolakan adalah tekanan-tekanan yang kita coba hindari dalam perusahaan. Tetapi bahaya di dalam perusahaan dapat dikendalikan dan kepemimpinan seharusnya menetapkan kultur yang bebas dari bahaya internal. Caranya adalah dengan menciptakan rasa memiliki bagi para karyawannya. Dengan menawarkan kultur yang kuat berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan dan kepercayaan yang jelas. Dengan memberi mereka kesempatan untuk mengambil keputusan. Dengan memberikan kepercayaan dan empati. Dengan menciptakan Lingkaran Keselamatan.

Dengan menciptakan Lingkaran Keselamatan di sekitar orang-

orang dalam organisasi, kepemimpinan mengurangi ancaman yang dirasakan orang-orang di dalam kelompok itu, sehingga mereka bebas untuk memfokuskan lebih banyak waktu dan energi untuk melindungi perusahaan dari bahaya konstan di luar dan merengkuh kesempatan-kesempatan besar. Tanpa Lingkaran Keselamatan, para karyawan dipaksa menghabiskan terlalu banyak waktu dan energi untuk melindungi diri dari ancaman sesama mereka.

Rekan-rekan kita, mereka yang berada di sekitar kita, adalah orang-orang yang akan menentukan ke mana kita menginvestasikan energi kita. Semakin kita percaya bahwa orang-orang di sebelah kiri kita dan di sebelah kanan kita akan mendukung kita, semakin baik pertahanan kita menghadapi ancaman konstan dari luar bersama-sama. Jika kita merasa berada di Lingkaran Keselamatan, kita akan bekerja sama sebagai tim terpadu, dan akan lebih mampu bertahan serta berkembang terlepas dari kondisi di luar. Orang-orang Sparta, masyarakat pejuang di zaman Yunani kuno, ditakuti dan dihormati karena kekuatan, keberanian, dan daya tahan mereka. Kekuatan pasukan Sparta bukan berasal dari ketajaman tombak, melainkan dari kekuatan perisai mereka. Kehilangan perisai dalam pertempuran dianggap sebagai satu-satunya kejahatan terbesar seorang Sparta. “Bangsa Sparta memaafkan prajurit yang kehilangan helm atau pelindung dada dalam pertempuran,” tulis Steven Pressfield dalam kisahnya tentang *Battle of Thermopylae* (pertempuran yang menjadi dasar film 300), “tetapi mereka menghukum prajurit yang melalaikan perisainya dengan mencabut semua hak kewarganegaraannya.” Alasannya sederhana. “Seorang prajurit membawa helm dan pelindung dada untuk melindungi dirinya sendiri, sementara perisainya untuk mengamankan seluruh barisan.”

Demikian juga, kekuatan dan daya tahan perusahaan bukan

berasal dari produk atau layanan, melainkan dari seberapa baik para karyawannya bekerja sama. Setiap anggota kelompok berperan menjaga Lingkaran Keselamatan dan pemimpin berperan untuk memastikan hal itu dilakukan. Inilah peran utama kepemimpinan, yaitu memperhatikan orang-orang di dalam Lingkaran mereka.

.....

*Menerima seseorang masuk ke dalam organisasi seperti mengadopsi anak.*

.....

Sebagai penjaga gerbang, para pemimpin menetapkan standar masuk—siapa yang diizinkan dan siapa yang dilarang memasuki Lingkaran, siapa yang cocok dan siapa yang tidak. Apakah mereka membiarkan orang masuk karena nilai kuliah mereka atau tempat mereka bekerja sebelumnya atau karena karakter dan kesesuaian mereka dengan kultur perusahaan? Menerima seseorang masuk ke dalam sebuah perusahaan seperti mengadopsi anak dan menyambut mereka ke rumah Anda. Orang-orang ini, seperti orang-orang sebelumnya lain sudah masuk, harus berbagi tanggung jawab menjaga rumah tangga dan orang-orang yang ada di dalamnya. Standar yang ditetapkan seorang pemimpin untuk masuk, jika berdasarkan pada nilai-nilai kemanusiaan yang jelas, secara signifikan memengaruhi rasa memiliki dan kemauan orang-orang untuk bekerja sama dan berkontribusi pada tim.

Pemimpin juga bertanggung jawab atas seberapa luas perkembangan Lingkaran Keselamatan itu. Sebuah organisasi kecil, karena ukurannya, lebih peka terhadap bahaya dari luar. Ia juga lebih mudah mengelola Lingkaran. Usaha kecil sering kali berupa kumpulan teman yang sudah saling mengenal dan saling percaya.

Hanya sedikit birokrasi yang dibutuhkan agar orang-orang di dalam Lingkaran tetap aman dari bahaya internal. Namun, begitu sebuah organisasi bertumbuh, para pemimpin di puncak harus memercayai lapisan-lapisan manajemen untuk memperhatikan orang-orang yang menjadi tanggung jawab mereka. Ketika orang-orang di dalam birokrasi hanya berupaya melindungi diri mereka sendiri, kemajuan perusahaan melambat dan perusahaan menjadi lebih rentan terhadap ancaman dan tekanan eksternal. Hanya ketika Lingkaran Keselamatan mengelilingi semua karyawan dalam perusahaan, dan tidak hanya beberapa karyawan atau satu-dua departemen, manfaatnya terwujud sepenuhnya.

Para pemimpin yang lemah adalah mereka yang hanya memperluas manfaat Lingkaran Keselamatan pada sesama eksekutif senior dan beberapa orang lainnya yang terpilih. Mereka saling peduli, tetapi mereka tidak melakukan hal yang sama terhadap orang-orang di luar “lingkaran dalam” mereka. Tanpa perlindungan pemimpin, semua orang di luar lingkaran dalam dipaksa bekerja sendiri-sendiri atau dalam kelompok-kelompok kecil untuk melindungi dan memajukan kepentingan mereka sendiri. Alhasil, ruang-ruang isolasi terbentuk, kubu-kubu politik bermunculan, kesalahan ditutup-tutupi, penyebaran informasi melambat, dan kecemasan segera menggantikan kerja sama dan rasa aman.

Sebaliknya, pemimpin yang kuat memperluas Lingkaran Keselamatan dengan memasukkan setiap orang yang bekerja untuk organisasi tersebut. Tidak ada manfaatnya melindungi diri sendiri dan hal itu justru melemahkan kemampuan kekuasaan untuk bertahan. Dengan standar yang jelas untuk masuk ke dalam Lingkaran dan lapisan kepemimpinan yang kompeten serta mampu memperluas batas Lingkaran, organisasi tersebut semakin kuat dan siap menghadapi tantangan.

Mudah diketahui kapan kita berada di Lingkaran Keselamatan karena kita bisa merasakannya. Kita merasa dihargai rekan kita dan diperhatikan atasan kita. Kita menjadi benar-benar yakin bahwa pemimpin organisasi dan semua pihak yang bekerja sama dengan kita mendukung kita dan akan melakukan sebisa mereka untuk membantu kita sukses. Kita menjadi anggota kelompok itu. Kita merasa cocok. Ketika kita yakin bahwa orang-orang di dalam kelompok kita—orang-orang di dalam Lingkaran—akan memperhatikan kita, hal ini menciptakan lingkungan pertukaran informasi dan komunikasi yang efektif. Hal ini fundamental untuk mendorong inovasi, mencegah masalah semakin parah, dan membuat organisasi lebih siap mempertahankan diri dari bahaya dari luar dan meraih peluang.

Ketiadaan Lingkaran Keselamatan menimbulkan paranoia, sinisme, dan kepentingan pribadi. Tujuan mempertahankan Lingkaran Keselamatan adalah agar kita dapat menginvestasikan seluruh waktu dan energi kita mencegah bahaya dari luar. Itu alasan yang sama mengapa kita mengunci pintu pada malam hari. Tidak hanya perasaan aman memberi kita ketenangan pikiran, tetapi juga dampak positif terhadap organisasi itu sendiri sungguh luar biasa. Jika Lingkaran itu kuat dan rasa memiliki itu tersebar luas, hasilnya adalah kolaborasi, kepercayaan, dan inovasi.

Ini adalah poin penting. Kita tidak bisa menyuruh orang-orang untuk memercayai kita. Kita tidak bisa menginstruksikan orang-orang untuk memunculkan gagasan besar. Dan kita tentu tidak bisa menuntut orang-orang untuk bekerja sama. Itu semua bisa terwujud jika ada rasa aman dan saling percaya di antara orang-orang yang bekerja bersama kita. Jika Lingkaran Keselamatan itu kuat, kita bisa berbagi ide, berbagi kepandaian, dan berbagi beban stres. Masing-masing keterampilan dan kelebihan kita menjadi semakin

kuat untuk bersaing dan menghadapi bahaya di dunia luar dan memajukan kepentingan organisasi secara jauh lebih efektif.

Namun, ada timbal baliknya.

Pemimpin ingin merasa aman juga. Tidak peduli apa posisi kita dalam tangga kekuasaan, setiap orang ingin dihargai dalam kelompoknya. Jika kita mengalami hari yang buruk di tempat kerja dan berdampak pada kinerja kita, kita berharap atasan kita tidak meneriaki kita, tetapi bertanya, "Apakah Anda baik-baik saja?" Demikian juga, kita sebagai anggota Lingkaran memiliki tanggung jawab kepada para pemimpin kita—itulah yang membuat kita berharga bagi mereka. Jadi ketika atasan kita bersikap keras pada kita dan kita tidak tahu alasannya, kita juga bertanggung jawab mengungkapkan kepedulian kita terhadap mereka. Dengan cara itulah Lingkaran Keselamatan tetap kuat.

Entah Anda memegang peran kepemimpinan atau tidak, pertanyaannya adalah, bagaimana rasa aman Anda di tempat kerja?

## Bab 4

.....

# Ya, Tetapi...

**K**en adalah manajer eksekutif tingkat menengah di sebuah bank multinasional. Penghasilannya tinggi, meskipun dia tidak sekaya beberapa analis dan pialang di perusahaan itu. Dia tinggal di rumah yang bagus di pinggiran kota bersama istri dan dua anaknya. Secara sekilas dilihat dari luar, dia seharusnya bahagia. Secara umum, dia baik-baik saja. Dia tidak mengatakan dia mencintai pekerjaannya. "Oke, baik-baik saja" adalah pernyataan yang biasa dia ungkapkan tentang pekerjaannya. Ken sering berpikir untuk mencari pekerjaan lain. Tetapi, dengan anak-anak dan hipotek yang harus dia bayar, keinginan itu mungkin telah berlalu. Saat ini, dia perlu menjadi suami dan ayah yang bertanggung jawab. Meskipun dia tidak mencintai pekerjaannya, dia harus tetap bekerja di tempat itu.

Sungguh luar biasa pemikiran kita tentang mencintai pekerjaan, tentang merasa aman di tempat kerja, dan tentang bekerja di perusahaan yang benar-benar peduli pada kita dan pekerjaan kita. Sayangnya kita jarang menemukan pemimpin perusahaan yang

bekerja keras untuk memberikan rasa aman kepada para karyawan mereka. Jadi, kerja adalah kerja semata.

Idealisme yang saya bicarakan cocok untuk buku-buku yang membahas seperti apa seharusnya pekerjaan kita. Tetapi kenyataannya, sebagian besar kita, bahkan jika terinspirasi oleh kisah-kisah tentang perusahaan seperti Barry-Wehmiller, tidak dalam posisi untuk mengubah apa pun. Saat ini kita memiliki tagihan yang harus dibayar. Kita memiliki anak yang harus diberi makan. Pendidikan tinggi yang perlu dibiayai. Terlalu banyak kebutuhan yang harus kita penuhi. Dunia di luar sana, yang tidak diketahui, adalah tempat yang berbahaya. Karena itu, kita diam di tempat.

Demikian juga, pemikiran tentang menjalankan perusahaan yang hampir semua karyawannya merasa aman dan saling peduli kedengarannya hebat. Sebagian besar pemimpin secara intelektual memahami pentingnya terlebih dahulu menciptakan kesejahteraan bagi orang-orang yang mereka pimpin. Hal itu merupakan pokok bahasan dalam beberapa buku dan banyak artikel di *Harvard Business Review*. Kita semua menulis tentang masalah itu seolah-olah tidak ada seorang pun yang tahu. Namun, kenyataan dalam menjalankan perusahaan, baik besar maupun kecil, swasta atau pemerintah, membuat hampir tidak mungkin untuk menerapkan hal-hal yang sudah ditulis oleh orang-orang seperti saya. Tekanan dari Wall Street, dewan perusahaan, dan ancaman persaingan sangat kuat. Bagi perusahaan kecil, mencari pelanggan agar perusahaan tetap berjalan pun sudah cukup sulit. Terlebih lagi, masalah kesejahteraan ini mahal, sulit diukur, dan sering terlihat “lembut” atau “halus”. Dan kemampuan untuk membuktikan ROI nyaris mustahil... setidaknya dalam jangka pendek. Karena bagi perusahaan mana pun yang ingin mencapai sasaran tahunan atau semata-mata bertahan hidup, pilihan untuk mendahulukan para

karyawan bukanlah prioritas mereka. Itu bisa dimengerti. Kekhawatiran terhadap ancaman dari luar jauh lebih besar dibandingkan kekhawatiran terhadap apa yang dirasakan para karyawan di dalam perusahaan.

Membangun perusahaan seperti Barry-Wehmiller terdengar bagus, tetapi pada kenyataannya hal itu tidak pernah terwujud. Dan tanpa perusahaan-perusahaan yang ada sekarang, kita akan lebih sulit mencari pekerjaan yang benar-benar peduli terhadap kesejahteraan kita. Jadi, kita menentukan sendiri apa yang harus kita lakukan. Apa gunanya mengganggu stabilitas atau mengambil risiko yang tidak perlu? Risikonya terlalu tinggi: kita bisa berada di tempat yang lebih buruk atau di tempat yang kondisinya sama. Jadi mengapa berubah? Namun, selalu ada konsekuensi atas keputusan yang kita buat.

Kemampuan kita untuk menghidupi anak-anak kita, memenuhi kebutuhan hidup atau menjalani gaya hidup tertentu terkadang mengorbankan kesenangan, kebahagiaan, dan kepuasan kita sendiri di tempat kerja. Itulah kenyataannya. Sebagian besar kita menganggap hal itu tidak masalah. Kita meyakinkan diri kita sendiri bahwa kondisi di luar, yang tidak kita ketahui, selalu berbahaya. Setidaknya di dalam ada harapan untuk merasa aman. Sebuah harapan...

Namun, sebagian besar dari kita tidak mengetahui banyak hal di balik realitas itu. Beban atas persepsi tentang stabilitas harus kita tanggung sendiri. Pengorbanan itu jauh lebih besar daripada kebahagiaan. Ini sebenarnya masalah kesehatan. Masalah hidup dan mati.

Pertama, rasa aman yang mungkin kita, atau sebagian besar kita, miliki saat ini adalah kebohongan terhadap diri sendiri. Banyak perusahaan yang dengan mudah mem-PHK karyawannya untuk

menekan pengeluaran agar memenuhi proyeksi tahunan mereka. Ini berarti kita jauh lebih tidak aman daripada sebelumnya—and tentu saja kurang aman daripada perkiraan kita. Jika perusahaan menerapkan meritokrasi sejati, kita bisa mengatakan bahwa jika kita bekerja keras dan bekerja dengan baik, pekerjaan kita akan aman. Tetapi kasusnya tidak demikian. Meskipun mungkin berlaku untuk beberapa saat, hal itu bukan sesuatu yang bisa kita andalkan. Sering kali, terutama bagi perusahaan-perusahaan besar, ini soal hitung-menghitung. Terkadang biaya untuk tetap mempekerjakan kita berada pada sisi yang salah dari perhitungan tersebut. Dan di banyak perusahaan, perhitungan itu dievaluasi ulang setiap tahun, yang berarti setiap tahun kita berisiko di-PHK.

Namun, mitos stabilitas pekerjaan mungkin tidak lagi menjadi perhatian kita. Sebuah studi tahun 2011 yang dilakukan oleh tim ilmuwan sosial di University of Canberra, Australia menyimpulkan bahwa memiliki pekerjaan yang kita benci berakibat buruk terhadap kesehatan kita dan terkadang lebih buruk daripada tidak memiliki pekerjaan sama sekali. Tingkat depresi dan kecemasan orang-orang yang tidak senang di tempat kerja sebanding dengan atau lebih besar daripada mereka yang menganggur.

Stres dan kegelisahan di tempat kerja tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang kita lakukan dan lebih berkaitan dengan manajemen dan kepemimpinan yang lemah. Ketika kita tahu ada orang di tempat kerja yang peduli dengan apa yang kita rasakan, tingkat stres kita menurun. Tetapi ketika kita merasa seperti seseorang yang harus menjaga dirinya sendiri atau pemimpin perusahaan lebih memperhatikan keuntungan daripada karyawannya, stres dan kegelisahan kita meningkat. Inilah sebabnya mengapa kita ingin berpindah pekerjaan. Kita tidak merasa loyal kepada perusahaan yang pemimpinnya tidak men-

ciptakan rasa memiliki bagi karyawannya atau alasan bagi karyawannya untuk tetap bekerja di perusahaan di luar masalah uang dan tunjangan.

Studi lain, yang dilakukan para periset di University College London pada tahun yang sama, menemukan bahwa orang-orang yang merasa usaha mereka di tempat kerja tidak diakui lebih cenderung menderita penyakit jantung. Dugaan mereka, "sebagian besar disebabkan perasaan kurang diperhatikan," kata Daryl O'Connor, profesor psikologi kesehatan di University of Leeds. "Jika Anda merasa telah berusaha keras dan usaha Anda tidak dihargai," jelasnya, "hal itu meningkatkan stres dan, pada gilirannya, risiko penyakit jantung." Dan... itu juga buruk bagi perusahaan.

.....

*Kesengsaraan mungkin menyukai orang lain yang juga sengsara, tetapi perusahaan-perusahaan yang menyukai kesengsaraanlah yang paling menderita.*

.....

Jajak pendapat Gallup pada 2013, berjudul *State of the American Workplace*, menyatakan bahwa ketika atasan kita benar-benar mengabaikan kita, 40 persen dari kita secara aktif melepaskan diri dari pekerjaan. Jika atasan kita mengkritik kita secara teratur, 22 persen dari kita secara aktif melepaskan diri dari pekerjaan. Artinya, bahkan jika kita dikritik, kita sebenarnya lebih terlibat karena kita merasa setidaknya ada yang mengakui bahwa kita ada! Dan jika atasan kita mengakui satu saja kelebihan kita dan memberi penghargaan kepada kita karena melakukan pekerjaan dengan baik, hanya 1 persen dari kita yang secara aktif melepaskan diri dari pekerjaan yang harus dilakukan. Disampaikan juga fakta bahwa

orang-orang yang berangkat kerja dengan tidak bahagia sebenarnya secara aktif maupun pasif membuat orang-orang di sekitar mereka juga tidak bahagia, dan sungguh luar biasa bahwa seseorang bisa menyelesaikan sesuatu akhir-akhir ini. Dalam kasus ini saya ingin mengatakan bahwa kesengsaraan menyukai orang lain yang juga sengsara, tetapi dalam kasus ini perusahaan-perusahaan yang menyukai kesengsaraanlah yang paling menderita.

## Penelitian Whitehall

**NALURI KITA MENGATAKAN** semakin tinggi posisi kita, semakin besar tekanan yang kita rasakan dan semakin rendah rasa aman kita. Mari kita lihat stereotipe eksekutif yang gelisah dan mudah tersinggung karena menghadapi tekanan tanpa henti dari para pemegang saham, karyawan, dan pelanggan terbesar perusahaan. Kita tidak terkejut ketika salah satu dari mereka tiba-tiba meninggal karena serangan jantung sebelum mencapai usia lima puluh tahun. Hal ini bahkan secara khusus disebut “sindrom stres eksekutif”. Jadi bekerja keras di manajemen tingkat menengah, atau bahkan di bagian ekspedisi, mungkin tidak terlalu buruk. Setidaknya kesehatan kita tidak terganggu... Demikian pemikiran kita.

Beberapa dekade yang lalu, para ilmuwan di Inggris mulai mempelajari hubungan antara posisi di perusahaan dan tingkat stres, mungkin untuk membantu eksekutif mengatasi tingkat stres yang berdampak pada kesehatan dan kehidupan mereka. Dikenal secara umum sebagai Penelitian Whitehall, temuan penelitian ini mencengangkan dan mendalam. Para peneliti menemukan bahwa stres karyawan tidak disebabkan oleh tingkat tanggung jawab dan tekanan lebih tinggi yang biasanya dikaitkan dengan jabatan.

Bukan tuntutan pekerjaan yang paling banyak menimbulkan stres, tetapi tingkat perhatian yang dirasakan para karyawan sepanjang hari. Penelitian ini juga menemukan bahwa usaha yang dibutuhkan sebuah pekerjaan tidak dengan sendirinya menimbulkan stres. Stres justru timbul saat terjadi ketidakseimbangan antara usaha yang kita lakukan dan penghargaan yang kita rasakan. Sederhananya: perhatian menurun, stres meningkat.

Penelitian Whitehall sangat berpengaruh karena para ilmuwan tersebut meneliti pegawai pemerintah yang memiliki tunjangan kesehatan yang sama. Ini berarti mereka bisa mengontrol varian standar-standar kesehatan, yang mungkin tidak perlu dilakukan apabila mereka meneliti perusahaan besar milik pemerintah di Amerika Serikat. Meskipun penelitian yang dilakukan di Amerika Serikat menunjukkan hasil serupa.

Pada 2012, sebuah penelitian serupa dilakukan oleh para peneliti di Harvard dan Stanford. Mereka meneliti tingkat stres peserta program MBA eksekutif Harvard. Dalam penelitian ini, para peneliti mengamati tingkat kortisol—hormon yang dilepaskan tubuh selama masa stres—peserta dan membandingkannya dengan tingkat kortisol para karyawan yang belum mencapai posisi puncak. Penelitian tersebut menunjukkan para pemimpin memiliki tingkat stres yang jauh lebih rendah daripada bawahan mereka.

“Dengan kata lain, mungkin rasa tanggung jawab atas kehidupan diri sendiri melebihi tanggung jawab besar yang menyertai jabatan tinggi di mata masyarakat,” tulis Max McClure, dari Stanford News Service, saat mengumumkan hasil temuan itu.

Temuan-temuan dari Penelitian Whitehall bahkan lebih dramatis jika Anda mempertimbangkan hubungan antara stres kerja dan kesehatan. Semakin rendah jabatan seseorang dalam hierarki perusahaan, semakin besar risiko mengalami masalah kesehatan

yang berkaitan dengan stres, bukan sebaliknya. Dengan kata lain, para eksekutif puncak yang tampaknya emosional itu, sebenarnya, hidup lebih lama, hidup lebih sehat daripada karyawan dan manajer yang bekerja untuk mereka. "Semakin tinggi jabatan Anda dalam hierarki pekerjaan, semakin lama harapan hidup Anda dibandingkan orang-orang yang memiliki tingkat jabatan lebih rendah," kata sebuah laporan berdasarkan kajian yang dilakukan pada 2004 oleh para peneliti kesehatan masyarakat di University College London. Perbedaannya tidak kecil. Karyawan dengan tingkat jabatan paling rendah dalam hierarki memiliki tingkat kematian dini empat kali lipat daripada yang berada di posisi atas. Pekerjaan-pekerjaan yang tidak memberikan kendali kepada pekerjanya dikaitkan dengan tingkat penyakit jiwa yang lebih tinggi pula.

Kita tidak hanya menemukan hal ini pada manusia—primata non-manusia yang hidup dalam kelompok-kelompok menunjukkan tingkat penyakit mental dan tingkat hormon stres yang lebih tinggi, ketika mereka berada dalam hierarki yang lebih rendah. Tetapi ini bukan semata-mata tentang posisi kita dalam hierarki. Kita secara evolusioner diprogram memiliki hierarki dan kita tidak bisa menyingkirkannya. Yang lebih penting, hierarki bukanlah solusinya. Menghasilkan lebih banyak uang atau bekerja agar naik jabatan bukan resep mengurangi stres. Penelitian itu tentang kepedulian kita terhadap pekerjaan kita dan, tentu saja, kehidupan kita.

Ini berarti kebalikannya juga benar. Lingkungan kerja yang mendukung dan dikelola dengan baik sangat baik bagi kesehatan seseorang. Mereka yang merasa memiliki kendali lebih besar, yang merasa memiliki kekuatan untuk membuat keputusan alih-alih menunggu persetujuan, mengalami stres yang lebih ringan. Mereka

yang hanya bekerja jika diperintah, selalu dipaksa mengikuti peraturan, adalah orang-orang yang paling menderita. Perasaan kita tentang kendali, stres, dan kemampuan kita untuk melakukan yang terbaik secara langsung terkait dengan seberapa kita merasa aman dalam organisasi kita. Merasa tidak aman di sekitar orang-orang yang kita harapkan merasa aman—orang-orang dari suku yang sama (perusahaan adalah suku dalam versi modern)—pada dasarnya melanggar hukum alam dan sistem tubuh kita.

Penelitian Whitehall bukanlah hal baru, dan temuan mereka telah berkali-kali dikonfirmasi. Namun, dengan begitu banyak data, kita masih belum melakukan apa-apa. Bahkan ketika kita tahu bahwa merasa tidak aman dalam pekerjaan mengganggu kinerja dan kesehatan kita, terkadang bahkan membunuh kita, kita tetap melakukan pekerjaan yang kita benci. Karena sejumlah alasan, kita meyakinkan diri sendiri bahwa bahaya yang tidak diketahui di luar sana lebih berisiko daripada di tempat kerja kita. Karena itu, kita beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang tidak nyaman atau tidak mengilhami karya terbaik kita. Pada saat tertentu kita semua merasionalisasi posisi atau tempat kita dan terus melakukan apa yang sedang kita kerjakan.

Konsultan sumber daya manusia Mercer LLC melaporkan bahwa antara kuartal keempat 2010 dan kuartal pertama 2011, satu dari tiga karyawan secara serius mempertimbangkan keluar dari pekerjaan mereka. Ini naik 23 persen dibandingkan lima tahun sebelumnya. Masalahnya adalah karyawan yang benar-benar rela keluar masih kurang dari 1,5 persen. Inilah salah satu masalah yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang buruk. Seperti hubungan rumah tangga yang buruk, meski kita tidak menyukainya, kita tidak meninggalkannya. Mungkin alasannya adalah lebih baik berurusan dengan seseorang yang kita kenal, meskipun kita tidak

menyukainya, daripada berurusan dengan seseorang yang tidak kita kenal yang mungkin lebih buruk, atau alasan lainnya. Tetapi orang-orang sepertinya merasa terjebak dalam lingkungan kerja yang tidak sehat.

Sepertiga karyawan yang ingin meninggalkan pekerjaan mereka tetapi tidak melakukannya itu menunjukkan dua hal. *Pertama*, sejumlah besar karyawan yang merasa tidak nyaman lebih memilih bekerja di tempat lain; *kedua*, mereka tidak melihat pilihan lain selain keluar dari tempat kerja demi merasa nyaman dengan pekerjaan mereka. Namun, ada rute alternatif yang lebih sederhana, secara potensial lebih efektif, dan tidak mengharuskan kita keluar dari tempat kerja. Sebaliknya, syaratnya adalah kita tetap bekerja di tempat kerja sekarang.

Tetapi itu tidak berarti kita bisa melenggang begitu saja tanpa melakukan apa pun. Kita masih perlu mengubah cara kita melakukan segala sesuatu saat kita hadir di tempat kerja. Kita perlu mengubah fokus kita pada diri sendiri untuk memberi perhatian lebih besar pada orang-orang di sebelah kiri dan kanan kita. Seperti bangsa Sparta, kita harus belajar bahwa kekuatan kita bukan berasal dari ketajaman tombak kita, tetapi dari kemauan kita untuk melindungi orang lain dengan perisai kita.

Ada yang mengatakan bahwa pasar kerja yang rendah atau ekonomi yang buruk adalah alasan untuk bertahan. Dalam hal ini pemimpin perusahaan tentu perlu memperlakukan karyawan mereka dengan lebih baik selama masa-masa sulit untuk mencegah eksodus massal begitu keadaan membaik. Dalam situasi ekonomi yang baik, para pemimpin perusahaan juga perlu memperlakukan para karyawan mereka dengan baik agar mereka terus membantu perusahaan menghadapi masa-masa sulit (yang tak pelak akan muncul kembali). Perusahaan terbaik hampir selalu berhasil melewati

masa-masa sulit karena mereka bersatu padu dalam mengatasinya. Dengan kata lain, dari sudut pandang bisnis, memperlakukan orang dengan baik dalam situasi ekonomi apa pun akan lebih menghemat biaya.

Begitu banyak pemimpin yang mengelola organisasi dengan cara yang membosankan uang, mengganggu kinerja, dan merusak kesehatan orang-orang dalam organisasi itu. Jika itu tidak cukup untuk meyakinkan kita bahwa ada yang harus berubah, barangkali cinta kita kepada anak-anak kitalah yang bisa meyakinkan kita.

Sebuah kajian yang dilakukan oleh dua peneliti Graduate School of Social Work di Boston College menemukan bahwa perasaan sejahtera anak tidak dipengaruhi oleh jam-jam kerja panjang orangtua mereka di tempat kerja, melainkan oleh suasana hati orangtua mereka saat mereka pulang ke rumah. Anak-anak merasa lebih baik jika orangtua bekerja sampai malam tetapi pulang dengan bahagia daripada orangtua yang bekerja lebih singkat, tetapi pulang dengan tidak bahagia. Inilah pengaruh pekerjaan kita terhadap keluarga. Bukan bekerja lembur yang memengaruhi secara negatif anak-anak kita, melainkan bagaimana perasaan kita di tempat kerja. Orangtua mungkin merasa bersalah, dan anak-anak mereka mungkin merindukan mereka, tetapi bekerja hingga larut malam di kantor atau sering melakukan perjalanan bisnis tidak menjadi masalah. Jadi, jika Anda tidak menyukai pekerjaan Anda, demi anak-anak Anda, jangan pulang.

Apa konsekuensinya jika kita tidak menuntut pemimpin kita agar memperhatikan kesejahteraan kita? Kita hendaknya tidak mempertahankan ketidakbahagiaan kita demi memenuhi kebutuhan anak-anak kita. Dengan mempertahankan ketidakbahagiaan, kita mungkin membahayakan mereka.

Jika para pemimpin perusahaan masih berpikir mengumpulkan

keuntungan itu lebih utama daripada menyejahterakan karyawan, perhatikan rangkaian dampak yang terjadi kemudian.

Hanya ada satu cara untuk mengatasi masalah ini, yaitu dengan membangun dan memelihara Lingkaran Keselamatan tempat kita bekerja. Menyalahkan orang lain bukanlah solusi. Solusinya adalah bekerja sama dan melakukan sesuatu. Kabar baiknya, ada kekuatan-kekuatan dahsyat yang bisa membantu kita. Jika kita bisa belajar memanfaatkan kekuatan yang kelihatannya bersifat supernatural ini, kita bisa memperbaiki kesalahan kita. Ini bukan perbincangan yang melantur. Ini hanya masalah biologi.



# [ KEKUATAN YANG DAHSYAT ]

## Bab 5

### Cukup adalah Cukup

**K**alau kita menyebutnya lingkungan yang keras, berarti kita meremehkannya. Itu lingkungan paling buruk untuk ditinggali. Lingkungan itu sangat berbahaya. Tidak ada pemanas pada musim dingin dan tentu saja tidak ada penyejuk udara pada musim panas. Tidak ada supermarket dan sejenisnya. Penduduknya dibiarakan mencari sendiri apa pun yang bisa mereka makan. Dalam kondisi seperti ini, mereka hanya berpikir bagaimana bertahan hidup. Setiap saat selalu ada bahaya yang mengintai. Mereka tidak sempat berpikir mendapatkan pendidikan atau pekerjaan. Tidak ada sekolah dan tidak ada rumah sakit. Pada masa itu mereka belum memiliki pekerjaan. Tidak ada. Dan tidak ada perusahaan. Bahkan belum ada negara. Konsep itu masih jauh di masa depan, mereka tidak perlu memikirkannya. Ini bukan skenario pasca-apokaliptik Mad Max. Keadaan itu terjadi lima puluh ribu tahun yang lalu. Saat itu manusia modern, *Homo sapiens*, baru hadir di dunia.

Nenek moyang kita terlahir miskin. Kesuksesan mereka bukan berasal dari sekolah bergengsi atau relasi orangtua. Setiap peluang muncul dari kemauan dan kerja keras untuk mewujudkannya. Dan mereka sungguh-sungguh mewujudkannya. Spesies kita diciptakan untuk mampu bertahan dalam kondisi berbahaya dan sumber daya yang terbatas.

Kehidupan pada zaman Paleolitikum bukan seperti setelah terjadi badi. Yang terjadi pada masa itu adalah kelangkaan, bukan kehancuran. Nenek moyang kita bukan stereotipe manusia gua yang biasa kita bayangkan. Mereka tidak memiliki alis tebal atau berjalan membungkuk kesana-kemari sambil memanggul gada. Mereka tampak seperti kita hari ini dan sama cerdas dan mampunya dengan kita sekarang. Satu-satunya hal yang tidak mereka miliki adalah semua kemajuan dan keunggulan dunia modern kita. Di luar itu, mereka sama seperti Anda dan saya.

Hampir setiap bagian tubuh kita dirancang untuk membantu kita bertahan hidup dan melawati masa-masa sulit—masa-masa yang sangat sulit. Tubuh kita dan kebutuhan kita untuk bekerja sama ada bersama pemikiran untuk bertahan hidup. Kita berupaya yang terbaik saat menghadapi bahaya bersama-sama. Sayangnya, terlalu banyak pemimpin perusahaan yang percaya bahwa untuk menghadapi tantangan eksternal, cara terbaik memotivasi karyawan adalah dengan mendesak atau menekan mereka secara internal. Padahal, berdasarkan biologi dan antropologi kita, cara tersebut tidak dibenarkan.

Ketika kita merasa menjadi bagian dari anggota kelompok dan memercayai rekan kita, secara alami kita bekerja sama menghadapi tantangan dan ancaman dari luar. Jika tidak merasa bagian dari kelompok, kita terpaksa menginvestasikan waktu dan energi untuk melindungi diri dari rekan-rekan kita. Dengan melakukan hal itu,

kita secara tidak sengaja membuat diri kita lebih rentan terhadap ancaman dan tantangan luar. Ditambah lagi, dengan perhatian kita tercurah ke dalam, kita juga akan kehilangan peluang-peluang yang muncul dari luar. Jika kita merasa aman di antara rekan-rekan kita, kemungkinan besar kita akan berhasil bertahan dan berkembang. Begitulah adanya.

## Pada Mulanya...

**DALAM DIRI KITA,** *Homo sapiens*, terdapat satu hal yang membuat kita lebih baik daripada spesies lainnya dalam menyesuaikan diri untuk bertahan hidup dan berkembang dalam kondisi sulit tempat kita dilahirkan, bahkan lebih baik drif pada beberapa spesies hominid lain yang lebih besar dan lebih kuat. Sebagian dari kelebihan kita terdapat pada neokorteks—bagian otak yang kompleks dan pusat pemecahan masalah. Bagian itu juga memberi kita kemampuan untuk berkomunikasi dengan canggih. Tidak seperti makhluk hidup lain yang bisa berkomunikasi, kita mampu menyusun kalimat dan tata bahasa. Namun, alasan penting lain yang membuat kita bisa bertahan adalah kemampuan luar biasa kita dalam bekerja sama. Kita adalah makhluk yang sangat sosial. Kemampuan kita untuk bertahan dan mencapai kemakmuran bergantung pada bantuan orang lain.

Kemampuan kita bekerja sama, saling membantu, dan saling melindungi berjalan dengan begitu baik sehingga populasi kita tidak hanya dapat bertahan, tetapi juga berkembang. Gajah juga berhasil bertahan hidup, tetapi kehidupan gajah saat ini hampir sama dengan kehidupannya jutaan tahun yang lalu. Tidak demikian halnya dengan kita. Kehidupan kita benar-benar berbeda dari lima

puluhan ribu tahun yang lalu. Meskipun spesies kita dibentuk agar sesuai dengan lingkungan kita, kita begitu mahir bekerja sama dan memecahkan masalah, sehingga kita menemukan aneka cara untuk membentuk lingkungan agar sesuai dengan kita. Semakin baik kita melakukannya, semakin baik kita mengubah kondisi kita agar sesuai dengan kebutuhan kita, dan bukan kita yang diubah agar sesuai dengan lingkungan. Masalahnya, kode genetik dasar kita tetap sama. Kita adalah sekelompok orang zaman dulu yang tinggal di dunia modern yang kaya sumber daya. Dunia ini memiliki berbagai manfaat nyata, tetapi seperti semua hal lain, ada imbal baliknya.

## Semua itu tentang Kelompok

**HIDUP DALAM KELOMPOK** berjumlah sekitar 150 orang, kita saling mengenal dan percaya bahwa orang-orang dalam kelompok kita akan saling membantu. Para laki-laki keluar dan berburu bersama-sama dan seluruh komunitas bekerja sama membesarakan anak-anak, merawat mereka yang sakit dan orang tua, dan saling menjaga.

Konflik tentu saja ada, sama seperti konflik dalam kelompok mana pun. Namun, dalam situasi genting, mereka menyingkirkan semua perbedaan dan bekerja sama. Sama seperti kita saat memiliki masalah serius dengan salah satu saudara kita, jika ada orang lain yang mengancam saudara kita, kita akan bangkit untuk melindunginya. Kita selalu melindungi kaum kita. Tidak melakukannya berarti bertentangan dengan makna menjadi manusia dan ujung-ujungnya merusak kemampuan kelompok dalam bertahan dan berkembang. Inilah salah satu alasan mengapa pengkhianat dihukum dengan cara yang sama seperti pembunuhan. Meng-

ingat pentingnya kerja sama itu bagi kemampuan kita untuk bertahan hidup, kita sangat memercayai hal itu. Kesuksesan kita membuktikannya. Kerja sama dan saling membantu lebih baik daripada persaingan dan individualisme. Mengapa kita harus mempersulit diri dengan saling bertikai dalam satu kelompok sementara kita seharusnya berjuang melawan keganasan alam, sumber daya terbatas, atau ancaman luar lainnya?

Kehidupan desa yang kooperatif ini terdapat di hutan hujan Amazon sampai dataran terbuka Afrika. Dengan kata lain, bukan lingkungan fisik yang menentukan kesempatan terbaik kita untuk bertahan dan berhasil, melainkan biologi spesies kita, yang sudah dirancang dalam tubuh kita. Cara kita berevolusi—untuk saling membantu—berhasil dengan baik, tak peduli dari mana kita berasal dan kesulitan-kesulitan khusus yang kita hadapi. Setiap manusia di planet ini, terlepas dari faktor kultur, secara alami cenderung bekerja sama.

Seperti yang kita harapkan, tidak semuanya tentang kerja keras. Kita adalah makhluk sosial dan kehidupan sosial penting bagi kita ribuan tahun yang lalu maupun saat ini. Cara kita membangun dan mempertahankan kepercayaan dan cara kita saling mengenal itu sangat penting. Waktu yang kita gunakan untuk mengenal orang-orang ketika kita tidak sedang bekerja adalah bagian dari upaya membentuk ikatan kepercayaan. Inilah yang menjadi alasan makan bersama dan melakukan kegiatan keluarga sangat penting. Sama pentingnya dengan rapat kantor, piknik perusahaan, dan waktu yang kita habiskan dengan mengobrol saat minum di dekat dispenser. Semakin akrab kita satu sama lain, semakin kuat ikatan kita. Interaksi sosial juga penting bagi pemimpin sebuah oragnisasi. Menyelusuri lorong-lorong kantor dan terlibat dengan orang-orang di luar rapat benar-benar penting.

Mungkin contoh sistem modern yang paling mendekati masyarakat kekerabatan leluhur kita adalah asrama mahasiswa. Meskipun para mahasiswa memiliki kamar sendiri (yang biasanya di-tempati lebih dari satu orang), pintu sering kali dibiarkan terbuka saat mahasiswa bersosialisasi antar-ruangan. Lorong menjadi pusat kehidupan sosial, sedangkan kamar untuk pekerjaan rumah dan tempat tidur (dan kadang-kadang mereka bahkan tidak tidur di sana). Ikatan persahabatan yang terbentuk dalam asrama-asrama itu sangat penting. Di situlah mahasiswa cenderung menjalin persahabatan—bukan di kelas.

Keberhasilan kita sebagai spesies bukanlah keberuntungan, melainkan kita raih dengan usaha. Kita bekerja keras untuk sampai ke posisi kita sekarang dan kita melakukannya bersama-sama. Kita diciptakan untuk bekerja sama. Kita, berdasarkan sifat yang tertanam begitu dalam dan tingkat biologis, adalah mesin sosial. Ketika kita bekerja untuk saling membantu, tubuh kita memberi imbalan atas usaha kita sehingga kita akan terus melakukannya.

## Ketergantungan Kimiawi Kita

**BERKAT PROSES** *trial and error* selama evolusi, hampir setiap detail fisiologi kita terbentuk karena alasan tertentu. Alam tidak memberi kita reseptor pengecap yang sudah disetel secara presisi semata-mata agar kita bisa menikmati segelas anggur olahan Staglin Family Vineyard atau hidangan istimewa di Momofuku Ssäm Bar. Reseptor pengecap kita memberitahu sistem pencernaan tentang enzim apa yang harus digunakan untuk mengolah makanan yang sedang bergerak turun, sama seperti indra penciuman kita membantu mendeteksi apakah makanan basi atau tidak. Demikian pula alis kita dirancang untuk membantu melindungi mata kita

dari keringat yang menetes saat kita berlari mengejar mangsa—atau melarikan diri demi menghindari terkaman pemangsa. Setiap detail tubuh kita dirancang dengan satu tujuan: membantu kita bertahan hidup. Ini termasuk perasaan bahagia kita.

Seperti yang diketahui oleh setiap orangtua, guru, atau manager, jika mereka menjanjikan hadiah, seperti permen, bintang emas, atau bonus kinerja—atau ancaman hukuman—mereka bisa mendapatkan perilaku yang mereka inginkan. Mereka tahu kita akan memusatkan perhatian pada tugas yang menghasilkan imbalan. Anak-anak tidak sadar bahwa perilaku mereka dikondisikan, tetapi saat dewasa, kita sepenuhnya menyadari apa yang dilakukan perusahaan saat memberi insentif kepada kita. Kita tahu bahwa kita hanya akan mendapatkan bonus jika kita mencapai hasil yang mereka inginkan. Dan cara itu sering berhasil dengan baik. Malah sebenarnya sangat baik.

Namun, alam lebih dahulu tahu daripada atasan kita untuk menggunakan sistem insentif. Sistem ini mengondisikan kita untuk melakukan hal-hal tertentu agar mencapai hasil yang diinginkan. Dalam kasus biologi kita, tubuh kita menerapkan sistem perasaan positif dan negatif—misalnya kebahagiaan, kebanggaan, kegembiraan, atau kegelisahan—untuk mendorong perilaku yang akan meningkatkan kemampuan kita menyelesaikan segala sesuatu dan bekerja sama. Sementara atasan kita mungkin memberikan penghargaan berupa bonus akhir tahun, tubuh kita memberikan penghargaan kepada kita dengan senyawa kimia yang membuat kita merasa nyaman karena kita sudah berusaha bertahan hidup dan menjaga diri sendiri serta orang-orang di sekitar kita. Sekarang, setelah ribuan tahun, kita semua benar-benar dan sangat bergantung pada senyawa kimia.

Ada empat senyawa kimia utama dalam tubuh kita yang berkon-

tribusi pada semua perasaan positif yang secara umum saya sebut “bahagia”: endorfin, dopamin, serotonin, dan oksitosin. Entah senyawa itu bekerja sendiri atau bersama-sama, dalam dosis kecil atau besar, kapan saja kita merasakan kebahagiaan atau kegembiraan, kemungkinannya adalah karena satu atau lebih senyawa kimia ini mengalir melalui pembuluh darah kita. Keberadaan keempat senyawa kimia itu bukan hanya untuk membuat kita merasa nyaman. Keempat senyawa kimia itu membantu kita mewujudkan tujuan yang sangat jelas dan praktis: kelangsungan hidup kita.

## Paradoks Menjadi Manusia

Manusia akan selalu menjadi makhluk individu sekaligus menjadi anggota kelompok. Hal ini juga menciptakan beberapa konflik kepentingan. Ketika kita membuat keputusan, kita harus mempertimbangkan manfaatnya bagi diri pribadi dan bagi kelompok. Sering kali apa yang baik untuk seseorang belum tentu baik untuk yang lain. Bekerja semata-mata untuk memajukan diri sendiri mungkin akan menyakiti kelompok, sementara bekerja semata-mata untuk memajukan kelompok mungkin akan merugikan kita sebagai individu.

Tegangan ini sering membebani nurani kita saat mengambil keputusan. Saya menghargai ironi bahwa kita, sebagai individu atau sebagai kelompok, bahkan memperdebatkan mana yang lebih utama. Beberapa orang percaya bahwa kita harus selalu mendahulukan kelompok—bahwa jika kita tidak peduli terhadap kelompok, kelompok tersebut tidak akan peduli terhadap kita. Tapi ada juga yang percaya bahwa kita harus selalu mengutamakan diri kita. Jika kita tidak mengurus diri kita terlebih dahulu, kita tidak akan berguna bagi orang lain. Faktanya, keduanya benar.

Bahkan dalam biologi tubuh kita sendiri, sudah terlihat adanya konflik kepentingan. Dari empat insentif kimia utama di tubuh kita, dua berevolusi terutama untuk membantu kita menemukan makanan dan menyelesaikan segala sesuatu, sementara dua lainnya membantu kita bersosialisasi dan bekerja sama. Dua senyawa kimia pertama, endorfin dan dopamin, bertugas membawa kita ke tempat yang kita butuhkan sebagai individu—untuk bertahan, mencari makanan, membangun tempat berlindung, menciptakan peralatan, bergerak maju, dan menyelesaikan segala sesuatu. Saya cenderung menyebut dua senyawa itu sebagai senyawa kimia “individual”. Dua lainnya, serotonin dan oksitosin, memberi dorongan kepada kita untuk bekerja sama dan mengembangkan kepercayaan serta loyalitas. Saya suka menyebut dua senyawa ini sebagai senyawa kimia “komunal”. Keduanya bertugas membantu memperkuat ikatan sosial kita, sehingga kita cenderung bekerja sama. Pada akhirnya kita dapat bertahan dan memastikan anak-anak kita akan terus melanjutkan kehidupan.

## Bab 6

.....

## E.D.S.O.

### **Tanpa Senyawa Kimia Individual, Kita akan Mati Kelaparan**

**SUDAH MENJADI RAHASIA** umum bahwa kita seharusnya tidak ke supermarket saat lapar. Ujung-ujungnya kita selalu membeli terlalu banyak dan membeli barang-barang yang sebenarnya tidak kita butuhkan. Kita membeli terlalu banyak karena kita ingin menyangkap segala yang kita lihat... karena kita lapar, itu bisa dimengerti. Tetapi, pertanyaan yang lebih menarik adalah, mengapa kita ke supermarket saat kita *tidak* lapar?

Nenek moyang kita dari era Paleolitikum hidup pada saat sumber daya masih langka atau sulit didapat. Bayangkan jika setiap kali kita merasa lapar, kita harus berburu selama beberapa jam... tanpa jaminan kita akan berhasil menangkap buruan kita. Kemungkinannya adalah spesies kita tidak akan mampu bertahan dengan sistem seperti itu. Jadi, tubuh kita, dalam upaya mendesak kita untuk mengulangi perilaku yang penting bagi hidup kita,

menemukan cara untuk mendorong kita berburu dan mengumpulkan makanan secara teratur tanpa perlu menunggu sampai kita kelaparan.

Dua senyawa kimia—endorfin dan dopamin—menyebabkan kita terdorong untuk berburu, mengumpulkan, dan berhasil. Keduanya membuat kita nyaman saat menemukan sesuatu yang kita cari, membangun sesuatu yang kita butuhkan, atau mencapai tujuan kita. Ini adalah senyawa kemajuan.

## **E adalah Endorfin: Euforia Pelari Jarak Jauh**

**ENDORFIN DIGUNAKAN UNTUK** satu tujuan dan hanya satu tujuan: menyamarkan rasa sakit fisik. Pikirkan endorfin sebagai candu pribadi kita. Endorfin, yang sering dilepaskan sebagai respons terhadap stres atau ketakutan, menyamarkan rasa sakit fisik dengan rasa senang. Pengalaman “euforia pelari jarak jauh”, perasaan yang dialami banyak atlet selama atau setelah latihan keras, sebenarnya adalah senyawa kimia endorfin yang memancur melalui pembuluh darah mereka. Inilah salah satu alasan pelari dan atlet ketahanan lainnya terus memaksa tubuh mereka lebih keras dan lebih keras. Ini bukan semata-mata karena mereka memiliki disiplin untuk melakukannya; mereka melakukannya karena merasa nyaman. Mereka menyukai dan terkadang mendambakan euforia yang bisa mereka capai dari latihan keras. Namun, alasan biologis untuk endorfin tidak ada hubungannya dengan olahraga. Endorfin berhubungan dengan kelangsungan hidup.

Penerapan rasa nyaman kimiawi manusia gua jauh lebih praktis. Karena endorfin, manusia memiliki kapasitas ketahanan fisik yang luar biasa. Di luar pelari maraton, sebagian besar kita tidak bisa membayangkan berlari berkilo-kilo meter jauhnya secara berkala.

Tetapi itulah yang memberi nenek moyang kita keunggulan saat berburu selama era Paleolitikum. Mereka bisa melacak seekor binatang hingga jarak yang jauh dan masih memiliki stamina untuk membawanya pulang. Jika para pemburu yang diandalkan itu menyerah karena kelelahan, maka mereka, dan orang-orang suku mereka, akan jarang makan dan akhirnya mati. Demikianlah, alam merancang sebuah insentif yang cerdas untuk mendorong kita terus berusaha—sedikit dorongan endorfin.

Kita sebenarnya bisa ketagihan endorfin. Itulah sebabnya orang-orang yang terbiasa berolahraga secara teratur kadang-kadang ingin sekali berlari atau berangkat ke pusat kebugaran untuk membantu mereka rileks, terutama setelah mengalami hari yang penuh tekanan di tempat kerja. Nenek moyang kita mungkin ingin berburu dan mengumpulkan makanan bukan hanya karena mereka tahu mereka harus melakukannya, tetapi juga karena sering kali mereka senang melakukannya. Sekali lagi, tuuh manusia menginginkan kita merasa nyaman saat kita mencari makanan atau saat kita bekerja keras membangun tempat berlindung, sehingga kita kemungkinan besar akan melakukannya. Bagaimanapun juga, berkat mobil dan supermarket, kita hidup di dunia dengan sumber daya yang tersedia dan berlimpah. Tubuh kita tidak lagi memberikan imbalan atas pencarian makanan, setidaknya tidak dengan endorfin. Pada era sekarang ini, kita pada dasarnya mendapatkan endorfin melalui olahraga atau kerja fisik.

Stephen Colbert, satiris politik dan pembawa acara *The Colbert Report*, berkomentar saat wawancara tentang pentingnya tertawa dalam kondisi tegang. “Anda tidak bisa tertawa dan takut pada saat bersamaan,” katanya. Dia benar. Tertawa benar-benar melepaskan endorfin. Karena kita tertawa, endorfin yang dilepas kan menyamarkan rasa sakit yang kita sebabkan sendiri saat organ-

organ kita buat tegang. Kita suka tertawa sebagaimana pelari suka berlari—rasanya nyaman. Tetapi, kita semua pernah mengalami tertawa yang berlebihan sehingga kita ingin berhenti tertawa karena mulai menimbulkan rasa sakit. Seperti pelari, rasa sakit itu sebenarnya muncul lebih awal, tetapi berkat endorfin rasa sakit itu tidak kita rasakan sampai beberapa saat sesudahnya. Itulah euforia yang kita dapatkan, yang terus berlangsung sampai setelah tawa itu berhenti. Karena itu, seperti dikatakan oleh Colbert, kita sulit merasa takut pada saat yang bersamaan. Pada saat-saat tegang, sedikit kegembiraan juga bisa membantu membuat orang-orang di sekitar kita relaks dan mengendurkan ketegangan sehingga kita dapat berfokus menyelesaikan pekerjaan kita. Presiden Ronald Reagan pernah bercanda dengan kepala ahli bedah Rumah Sakit Universitas George Washington pada 30 Maret 1981, saat dia didorong menuju ruang operasi akibat ditembak John Hinckley Jr., “Semoga Anda semua Republikan.” (Ahli bedah yang Demokrat liberal itu menjawab, “Hari ini kami semua Republikan, Bapak Presiden.”)

## D Adalah Dopamin: Incentif untuk Kemajuan

**DOPAMIN MENIMBULKAN PERASAAN** senang saat kita menemukan sesuatu yang kita cari atau mengerjakan sesuatu yang harus diselesaikan. Dopamin bertanggung jawab atas perasaan puas setelah kita menyelesaikan tugas penting, menyelesaikan sebuah proyek, mencapai suatu tujuan, atau mencapai salah satu titik keberhasilan dalam perjalanan mencapai tujuan yang lebih besar. Kita semua tentu tahu bagaimana rasanya mencoret satu dalam daftar hal-hal yang perlu kita kerjakan. Perasaan mencapai kemajuan atau keberhasilan itu terutama karena dopamin.

Jauh sebelum adanya pertanian atau pasar swalayan, manusia menghabiskan sebagian waktunya untuk mencari makanan. Jika kita tidak bisa terus berfokus menyelesaikan tugas pokok, seperti berburu dan mengumpulkan makanan, kita tidak akan bertahan lama. Jadi alam merancang cara cerdas untuk membantu kita tetap berfokus pada tugas yang ada. Satu cara kita mendapatkan dopamin adalah dengan makan, yang menjadi salah satu alasan kita menikmatinya. Karena itu, kita mencoba mengulangi perilaku yang menghasilkan makanan untuk kita.

Dopamin membuat kita menjadi spesies yang berorientasi tujuan dengan bias kemajuan. Ketika kita diberi tugas untuk diselesaikan atau sasaran untuk diraih, selama kita bisa melihatnya atau membayangkan dengan jelas dalam benak kita, kita akan mendapat letusan dopamin yang akan membuat kita bergerak mengerjakan tugas itu. Pada era Paleolitikum, jika seseorang melihat pohon penuh buah, dopamin dilepaskan untuk memberi insentif kepadanya agar tetap berfokus pada tugasnya dan mendapatkan makanan itu. Begitu dia bergerak menuju pohon buah itu, dia akan melihatnya semakin besar, satu indikasi bahwa dia semakin dekat. Dan untuk setiap kemajuan, dia menerima sedikit tambahan dopamin untuk terus berusaha. Sedikit lagi, sedikit lagi, sampai akhirnya dopamin dalam jumlah besar dilepaskan ketika dia mencapai tujuannya. *Eureka!*

Kita juga seperti itu. Seiring kita mendekati tujuan kita, ukuran-ukuran tertentu menunjukkan bahwa kita membuat kemajuan dan kita pun mendapat sedikit dorongan dopamin untuk terus berusaha. Akhirnya, ketika kita mencapai tujuan kita, perasaan yang intens bahwa kita “berhasil” merupakan pelepasan dopamin dalam jumlah besar, sebagai penghargaan biologis kita atas semua kerja keras itu. Setiap tonggak yang kita lewati adalah sebuah

ukuran, sebuah cara untuk melihat bahwa pohon buah semakin dekat dan dekat. Seperti pelari maraton yang melewati setiap penanda kilometer menuju garis finis, tubuh kita memberi kita ganjaran dopamin agar kita akan terus berusaha, bekerja lebih keras lagi demi mendapatkan dopamin dalam jumlah besar, yaitu perasaan yang intens karena telah berhasil mencapai tujuan. Jadi, semakin besar tujuan, semakin besar usaha yang dibutuhkan untuk mencapainya, semakin banyak dopamin yang kita peroleh. Karena itulah kita merasa benar-benar nyaman saat bekerja keras menyelesaikan sesuatu yang sulit, sementara bekerja cepat dan mudah hanya memberi kita sedikit dopamin. Dengan kata lain, berupaya keras menyelesaikan sesuatu membuat kita merasa puas. Ketika kita tidak mengerjakan apa-apa, kita tidak menerima insentif biologis apa pun.

## Tujuan Kita Harus Kasatmata

**KITA ADALAH MAKHLUK** yang berorientasi visual. Kita tampaknya lebih memercayai mata kita daripada indra lainnya. Saat kita mendengar debuman pada malam hari, kita ingin melihat bahwa tidak ada yang perlu dikhawatirkan sebelum kita bisa santai dan kembali tidur. Ketika seseorang yang kita kenal mengatakan bahwa dia telah menyelesaikan sesuatu, kita ingin “melihat supaya percaya”.

Inilah alasan mengapa kita sering diminta menuliskan tujuan kita. “Jika Anda tidak menuliskan tujuan Anda,” demikian kata pepatah, “Anda tidak akan mencapainya.” Pepatah itu ada benarnya. Seperti melihat pohon buah di kejauhan, jika kita dapat melihat secara fisik tujuan kita atau dapat membayangkannya dengan jelas, kita kemungkinan besar mencapai tujuan itu berkat kekuatan dopamin.

Inilah alasan mengapa kita suka diberi tujuan yang jelas demi mendapat bonus alih-alih diberi instruksi yang tidak jelas. Informasi yang kita terima tidak terlalu memotivasi atau membantu kita ketika kita diberitahu akan menerima bonus kinerja jika mencapai “lebih banyak”. Berapa banyak? Beri kita sesuatu yang spesifik untuk dibayangkan, sesuatu yang bisa kita ukur kemajuan-nya, dan lebih mungkin kita capai. Karena itulah orang yang me-nyeimbangkan pengeluaran dan pemasukan atau mempertahan-kan anggaran cenderung menghemat atau tidak melakukan penge-luaran berlebihan. Penghematan bukan kondisi pikiran, tetapi tu-juan yang ingin dicapai.

Ini juga alasan mengapa pernyataan visi perusahaan harus dapat kita bayangkan dalam pikiran kita. Karena itu, ia disebut “visi”, karena kita harus bisa “melihat” tujuannya. Instruksi yang tidak jelas dalam sebuah pernyataan visi seperti “menjadi perusa-haan yang paling dihormati dalam bidangnya” tidak ada gunanya. Dihormati oleh siapa? Pelanggan? Pemegang saham? Para karya-wan? Orangtua CEO? Jika kita tidak mampu secara memadai mengukur kemajuan menuju visi itu, bagaimana kita bisa tahu kita menghasilkan kemajuan yang bermanfaat atau tidak? Visi menjadi “terbesar” atau “yang terbaik” atau kata-kata lain yang sering muncul dalam pernyataan visi, pada tataran biologis, tidak ada gunanya jika kita ingin mengilhami orang untuk bekerja keras mencapai visi tersebut.

Sebaliknya, pernyataan visi yang baik menjelaskan secara spe-sifik seperti apa dunia ini jika semua yang kita lakukan berhasil dengan amat sangat baik. Dr. Martin Luther King Jr. memberitahu kita bahwa dia bermimpi. Suatu hari nanti, “Anak laki-laki ku-lit hitam dan anak perempuan kulit hitam bisa bergandengan tangan dengan anak laki-laki kulit putih dan anak perempuan

kulit putih layaknya saudara.” Kita bisa membayangkannya; kita bisa melihat seperti apa wujudnya. Jika kita berpendapat bahwa visi itu inspiratif dan layak untuk waktu dan tenaga kita, kita dapat dengan mudah merencanakan langkah-langkah yang perlu kita ambil untuk mencapai visi tersebut. Dalam jangka pendek maupun jangka panjang, semakin jelas kita bisa melihat apa yang ingin kita capai, semakin besar kemungkinan kita mencapainya. Menariknya, ini disebabkan oleh dopamin. Karena itu, visi terbaik menawarkan kepada kita sesuatu yang, berdasarkan alasan praktis apa pun, tidak akan pernah benar-benar bisa kita capai, tetapi kita dengan senang hati mencoba meraihnya. Setiap titik dalam perjalanan kita adalah saat kita ingin membuat kemajuan menuju sesuatu yang lebih besar daripada diri kita sendiri.

Ketika sistem bekerja sesuai rancangan, kita tetap bisa makan, menyelesaikan pekerjaan, dan membuat kemajuan. Selain itu, kita lebih mampu mendukung dan menyediakan semua itu untuk keluarga dan kelompok kita. Dopamin bisa membantu kita lulus dari perguruan tinggi, menjadi dokter, atau bekerja tanpa kenal lelah untuk mewujudkan visi masa depan yang kita bayangkan.

Namun, ada peringatan di bagian bawah botol yang sering kita abaikan. Dopamin juga amat sangat adiktif. Selain membantu kita, dopamin juga bisa membentuk koneksi saraf yang tidak membantu kita bertahan—sebenarnya, dopamin malah menggagalkan upaya bertahan. Perilaku yang kita perkuat bisa membahayakan kita. Kokain, nikotin, alkohol, dan perjudian menghasilkan dopamin. Perasaan itu bisa memabukkan. Karena itu, efek kimiawinya, kecanduan kita pada hal-hal ini (dan banyak hal lain yang membuat kita nyaman) pada dasarnya adalah kecanduan dopamin. Satu-satunya variasi adalah perilaku yang diperkuat, yang memberi kita tambahan dopamin.

Ada satu sumber lagi yang dapat ditambahkan ke dalam daftar yang bisa membajak sistem dopamin kita: media sosial. Kiriman SMS, e-mail, jumlah *like* yang kita dapatkan, ping, atau getar dan kerlip layar telepon yang memberitahu kita “Anda mendapat pesan” terasa luar biasa. Kita mengasosiasikan perasaan pelepasan-dopamin “Oh, ada berita untuk saya” dengan mendapatkan pesan atau e-mail atau sejenisnya. Ya, memang benar, kita membenci semua e-mail itu, tetapi kita mengharapkan menerima notifikasi yang memberitahu kita ada sesuatu di sana. Beberapa dari kita telah membentuk koneksi saraf yang mendorong kita untuk selalu membawa ponsel, melihat ke ponsel, dan me-refresh beberapa kali, meski tidak ada pesan yang masuk. Beri aku dopamin!

Dikatakan bahwa jika Anda bangun pada pagi hari dan hal pertama yang Anda inginkan adalah minum alkohol, Anda mungkin pecandu alkohol. Jika Anda bangun pada pagi hari dan hal pertama yang Anda lakukan adalah memeriksa telepon untuk membaca e-mail atau media sosial bahkan sebelum Anda bangun dari tempat tidur, Anda mungkin pecandu. Kita ingin mendapat senyawa kimia yang menimbulkan rasa nyaman. Kita mengulangi perilaku yang kita tahu bisa menimbulkan rasa nyaman itu. Dalam kasus alkohol atau perjudian, kita menyadarinya. Dalam kasus kecintaan kita pada gawai dan media sosial kita, kita kurang menyadari kualitas adiktifnya.

Dalam organisasi berbasis kinerja, ketika dopamin menjadi sarana utama pemberian imbalan seperti judi—mencapai sasaran, mendapatkan uang—kita bisa kecanduan “menghasilkan keuntungan”. Satu-satunya pertanyaan adalah: apakah kecanduan modern kita tidak merugikan atau adakah efek samping yang tak disengaja yang merugikan kita? Kita akan membahasnya nanti.

Dalam zaman modern ini, dopaminlah yang menyebabkan

kita suka belanja atau mengumpulkan barang-barang—meskipun tidak ada keuntungan rasional dari sebagian besar hobi kita, kita menikmatinya karena dapat memuaskan hasrat purba kita untuk mencari makan. Jika kita kecanduan dan tidak bisa berhenti, seperti kecanduan dopamin lainnya, seberapapun nikmatnya, sering kali mahal harganya. Kita menghabiskan lebih banyak waktu dan uang tanpa pertimbangan matang dan terkadang mengorbankan hubungan kita supaya kita bisa mendapat dopamin lagi.

Keberhasilan dapat didorong oleh dopamin. Tetapi perasaan puas, perasaan bahagia dan loyalitas yang bertahan lama, memerlukan ikatan dengan orang lain. Meskipun kita mungkin tidak ingat tujuan yang kita capai satu dekade yang lalu, kita masih bisa membicarakan teman-teman kita saat kita berjuang mencapai tujuan itu.

Kabar baiknya adalah kita juga memiliki insentif kimiawi yang memberi kita perasaan positif ketika perilaku kita membuat kita mendapat kepercayaan, cinta, dan loyalitas dari orang lain. Yang harus kita lakukan untuk mendapatkan perasaan itu adalah sedikit berkorban. Pengorbanan itu sangat berguna, karena, seperti kita semua tahu, kita bisa melakukan lebih banyak hal bersama-sama, bekerja dengan orang yang kita percaya, daripada kita melakukannya sendiri.

Endorfin dan dopamin bekerja sama untuk memastikan kelangsungan hidup kita karena berkaitan dengan makanan dan tempat berlindung. Keduanya membantu kita menyelesaikan segal sesuatu, sehingga kebutuhan pangan dan papan kita terpenuhi. Bukan suatu kebetulan jika kita berkata kita butuh pekerjaan untuk “bertahan hidup”. Kita benar-benar merasa seperti itu. Tanpa endorfin yang memberi kita semangat yang harus terus kita pertahankan, kita tidak akan terus berjuang bahkan saat

kita kelelahan dan kehabisan tenaga. Dopamin mengganjar kita dengan semburan kimiawi saat kita menyelesaikan sesuatu, sehingga kita ingin melakukannya lagi dan lagi—inilah yang kita butuhkan untuk menemukan, membangun, dan menyelesaikan sesuatu. Tetapi lebih sulit melakukan semua hal, terutama hal-hal besar, sendirian. Bersama-sama lebih baik.

## Senyawa Kimia Komunal

**MENEMUKAN, MEMBANGUN, DAN** mencapai hanyalah sebagian dari kisah kita. Cara kita membuat kemajuanlah yang merupakan inti kemampuan kita untuk berhasil dalam sebuah dunia yang berbahaya. Senyawa kimia komunallah yang membuat kita merasa berharga saat kita berada dalam kelompok orang yang kita percaya, membuat kita merasa bagian dari kelompok, dan menginspirasi kita untuk mau bekerja demi kebaikan kelompok. Senyawa kimia komunallah yang membuat Lingkaran Keselamatan tetap kuat.

## Tanpa Kimiawi Sosial, Kita akan Berdarah Dingin

**BANGKAI SEEKOR RUSA** kutub mengapung di anak Sungai Zambezi di Botswana. Makanan cepat saji itu melewati dua buaya yang kelaparan. Melihat makanan itu, kedua buaya itu menerjangnya... tetapi hanya satu yang akan menang. Yang tercepat dan yang terkuat dari keduanya akan makan besar hari itu. Bertindak murni berdasarkan insting, buaya itu akan melahap bangkai rusa itu dan berenang dengan perut penuh, sama sekali tidak peduli pada buaya lainnya. Meskipun buaya lain mungkin berenang menjauh dengan perut lapar, ia tidak akan memiliki niat buruk terhadap lawannya.

Tidak ada bagian otak reptil yang memicu perilaku kooperatif apa pun. Hewan tidak memiliki perasaan positif saat kerja sama ditawarkan dan karenanya tidak ada insentif untuk bekerja sama. Mereka diciptakan sebagai makhluk penyendiri berhati dingin. Begitulah cara hidup alami mereka. Tidak ada perasaan. Semua berdasarkan insting. Dan, untuk seekor buaya, insting itu bekerja dengan baik.

Tetapi kita tidak seperti buaya. Meskipun kita masih memiliki bagian otak reptil primitif kita, otak kita terus tumbuh melampaui akar-akar reptilnya. Kita bukan penyendiri. Penambahan lapisan mamalia otak kita membantu kita menjadi makhluk sosial. Dan alasannya jelas. Jika kita tidak beradaptasi untuk hidup dalam kelompok dan bekerja sama, kita pasti telah terkubur bertahun-tahun yang lalu. Kita tidak memiliki kulit yang tebal dan bersisik agar tidak rentan terhadap serangan. Kita tidak memiliki barisan gigi tajam seperti hiu putih agar kita tetap mampu mengunyah bahkan setelah kehilangan beberapa gigi. Kita semata-mata tidak cukup kuat untuk bertahan hidup, apalagi berkembang, sendiri. Entah kita mau mengakuinya atau tidak, kita saling membutuhkan. Dari situlah serotonin dan oksitosin masuk. Keduanya adalah tulang punggung Lingkaran Keselamatan.

Untuk mendorong perilaku pro-sosial, serotonin dan oksitosin membantu kita membentuk ikatan kepercayaan dan persahabatan sehingga kita saling memperhatikan. Berkat dua senyawa kimia inilah kita memiliki masyarakat dan budaya. Dan berkat senyawa kimia inilah kita bekerja sama untuk mencapai hal-hal yang jauh lebih besar daripada jika kita menghadapi dunia sendirian.

Ketika kita bekerja sama atau peduli kepada orang lain, serotonin dan oksitosin memberi kita rasa aman, puas, percaya diri, dan kesetiakawanan. Saat dilepaskan pada saat yang tepat dan

dengan alasan yang benar, serotonin dan oksitosin dapat membantu mengubah salah satu dari kita menjadi pemimpin yang penuh inspirasi, pengikut setia, teman dekat, pasangan terpercaya, orang beriman, dan... menjadi seperti Johnny Bravo. Ketika hal itu terjadi dan kita berada di dalam Lingkaran Keselamatan, stres menurun, kepuasan meningkat, keinginan kita untuk melayani orang lain meningkat, dan kesediaan kita memercayai orang lain untuk melindungi kita meroket. Tetapi ketika insentif sosial ini terhambat, kita akan menjadi lebih egois dan lebih agresif. Kepe-mimpinan goyah. Kerja sama menurun. Stres meningkat, paranoia dan ketidakpercayaan terhadap orang lain juga meningkat.

Jika kita bekerja di lingkungan yang membuat kita lebih sulit mendapatkan insentif ini, keinginan kita membantu rekan kerja atau organisasi menjadi berkurang. Dan dengan rendahnya komit-men, keinginan rekan kita untuk membantu kita juga menurun. Lingkaran setan mulai bergerak. Semakin sedikit rekan dan pemimpin kita peduli kepada kita, semakin sedikit pula kita peduli kepada mereka. Semakin sedikit kita peduli kepada mereka, semakin egois mereka dan, hasilnya, semakin egois juga kita. Jika hal itu terjadi, akhirnya semua orang kalah.

Oksitosin dan serotonin melumasi mesin sosial. Saat kedua senyawa kimiawi itu hilang, timbul gesekan. Ketika pemimpin sebuah organisasi menciptakan kultur yang menghambat pelepasan senyawa kimia ini, itu sama halnya dengan sabotase terhadap karier, kebahagiaan, dan kesuksesan organisasi itu sendiri.

Kekuatan kultur, bukan ukurannya atau sumber dayanya, menentukan kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan waktu, mengatasi kesulitan, dan memelopori inovasi baru. Ketika kondisinya tepat, ketika Lingkaran Keselamatan yang kuat hadir dan dirasakan semua orang, kita melakukan yang terbaik yang bisa

kita lakukan. Kita bertindak sesuai sistem dalam tubuh kita. Kita bekerja sama.

## S adalah Serotonin: Senyawa Kimia Kepemimpinan

**“SAYA MEMILIKI KARIER** yang luar biasa. Yang saya inginkan lebih daripada apa pun adalah penghargaan Anda,” kata Sally Field saat dia berdiri di atas panggung sambil mencengkeram Oscar yang baru saja dia dapatkan untuk perannya dalam film *Places in the Heart*, pada 1985. “Pertama kali saya tidak merasakannya,” akunya, “tetapi kali ini saya merasakannya, dan saya tidak dapat menyangkal fakta bahwa Anda menyukai saya, saat ini, Anda menyukai saya!”

Yang dirasakan Sally Field adalah serotonin yang menyusup ke dalam pembuluh darahnya. Serotonin adalah perasaan bangga. Itu adalah perasaan yang kita dapatkan saat kita melihat orang lain menyukai atau menghargai kita. Penghargaan itu membuat kita merasa kuat dan percaya diri, seolah-olah kita bisa melakukan apa pun. Dan lebih dari sekadar percaya diri, penghargaan itu meningkatkan status kita. Penghargaan yang diterima Sally Field dari komunias itu secara signifikan memengaruhi kariernya. Pemenang Oscar bisa menghasilkan lebih banyak uang ketika tampil dalam sebuah film, akan memiliki lebih banyak kesempatan untuk memilih film yang dia suka, dan memiliki pengaruh yang lebih besar lagi.

Sebagai makhluk sosial, kita menginginkan persetujuan orang-orang dalam kelompok kita. Kita membutuhkannya. Itu benar-benar penting. Kita semua ingin merasa berharga atas usaha yang kita berikan demi kebaikan orang lain dalam kelompok atau

demi kelompok itu sendiri. Jika kita sendiri bisa merasakannya, kita tidak memerlukan acara penghargaan, program penghargaan perusahaan, atau upacara wisuda. Dan tentunya tidak perlu penghitungan yang menampilkan jumlah *like* di Facebook, jumlah *view* yang kita dapatkan di YouTube, atau jumlah *follower* yang kita miliki di Twitter. Kita ingin merasakan bahwa kita dan pekerjaan yang kita lakukan dihargai oleh orang lain, terutama mereka yang ada dalam kelompok kita.

Karena serotonin itulah lulusan perguruan tinggi merasa bangga dan percaya diri. Status mereka meningkat saat mereka naik ke panggung untuk menerima ijazah. Secara teknis, semua siswa yang ingin lulus harus membayar biaya pendidikan mereka, memenuhi persyaratan mereka, dan mengumpulkan cukup kredit. Tetapi kelulusan mungkin tidak akan terasa sama jika kita hanya menerima ucapan selamat melalui e-mail dan menerima ijazah yang diunduh dari lampiran e-mail.

Inilah bagian yang terbaik. Saat lulusan perguruan tinggi itu merasakan serotonin mengalir ke pembuluh darah mereka ketika mereka menerima ijazah, orangtua mereka, yang duduk di antara audiens, juga mengalami semburan serotonin dan merasa sama bangganya. Itulah intinya. Serotonin berusaha memperkuat ikatan antara orangtua dan anak, guru dan siswa, pelatih dan pemain, atas dan bawah, serta pemimpin dan pengikut.

Itulah sebabnya ketika seseorang menerima penghargaan, orang pertama yang dia sampaikan ucapan terima kasih adalah orangtuanya, atau pelatihnya, atasannya, atau Tuhan—siapa pun yang menurutnya menawarkan dukungan dan perlindungan yang dia butuhkan untuk mencapai kesuksesannya. Ketika orang lain memberi kita perlindungan dan dukungan, karena serotonin, kita merasa bertanggung jawab kepada mereka.

Ingin, senyawa kimia ini mengendalikan perasaan kita. Karena itu, kita benar-benar merasa bertanggung jawab saat orang lain mengorbankan waktu dan tenaga untuk mendukung kita. Kita ingin mereka merasa bahwa pengorbanan yang mereka lakukan untuk kita adalah layak. Kita tidak ingin mengecewakan mereka. Kita ingin membuat mereka bangga. Dan jika kita yang memberi dukungan, kita merasakan tanggung jawab yang sama dari mereka. Kita ingin bekerja dengan benar bersama mereka sehingga mereka dapat mencapai semua yang mereka rencanakan. Karena serotonin-lah kita tidak bisa merasa bertanggung jawab kepada angka-angka, kita hanya bisa merasa bertanggung jawab kepada orang.

Hal ini membantu menjelaskan mengapa melewati garis finis sendirian, tanpa penonton, terasa berbeda dengan melewati garis finis saat kerumunan bersorak karena kita memecahkan rekor. Dalam kedua kasus, pencapaiannya sama, waktunya sama, bahkan usahanya sama. Satu-satunya perbedaan adalah bahwa dalam satu kasus, ada orang lain yang hadir untuk menyaksikan dan menyoraki kita.

Saya merasakan hal ini saat mengikuti perlombaan maraton New York City beberapa tahun yang lalu. Salah satu hal yang membuat saya terus berlari adalah saya mengetahui bahwa teman dan keluarga saya datang untuk mendukung saya. Mereka mengorbankan waktu dan tenaga menerobos kemacetan lalu lintas dan keramaian hanya untuk melihat sekilas diri saya saat saya berlari melewati mereka. Kami bahkan merencanakan kapan dan di mana saya akan bertemu mereka karena mereka bangga melihat saya melakukan sesuatu yang sulit. Hal itu mengilhami saya untuk terus berlari, karena saya tahu mereka ada di sana. Saya tidak lagi berlari demi diri saya sendiri. Saya tidak hanya berlari berkat dorongan

endorfin dan dopamin. Karena serotonin, saya sekarang berlari untuk mereka juga. Dan itu bermanfaat.

Jika yang ingin saya capai adalah berlari sejauh 42 kilometer, jika yang saya inginkan hanyal getaran dopamin, saya bisa berlatih dan melakukannya kapan pun di akhir pekan. Tetapi, saya tidak melakukan itu. Saya berlari pada saat keluarga saya datang untuk mendukung saya. Saya berlari pada hari penyelenggara maraton menghadirkan penonton yang akan memberikan tepuk tangan kepada saya. Keadaannya menjadi lebih baik lagi saat saya mendapat medali simbol pencapaian, yang membuat saya bangga ketika mengalungkannya di leher saya. Serotonin membuat saya merasa nyaman.

Semakin bangga kita melihat keberhasilan orang lain, semakin besar nilai kita bagi kelompok, dan semakin besar rasa hormat mereka kepada kita. Semakin besar rasa hormat dan pengakuan yang kita terima, semakin tinggi status kita dalam kelompok, dan semakin banyak insentif yang harus terus kita berikan kepada kelompok. Setidaknya begitulah cara kerjanya. Entah kita atasan, pelatih, atau orangtua, serotonin bekerja untuk mendorong kita melayani orang-orang yang menjadi tanggung jawab kita secara langsung. Dan jika kita adalah karyawan, pemain, atau orang yang berada dalam tanggung jawab seseorang, serotonin mendorong kita untuk bekerja keras agar mereka bangga.

Mereka yang bekerja paling keras untuk membantu orang lain sukses akan dilihat oleh kelompok sebagai pemimpin atau “alfa” kelompok tersebut. Menjadi alfa—orang yang kuat, yang mendukung kelompok, yang bersedia mengorbankan waktu dan energi agar orang lain bisa berhasil—adalah prasyarat untuk kepemimpinan.

## O Adalah Oksitosin: Senyawa Kimia Cinta

**OKSITOSIN ADALAH SENYAWA** kimia favorit kebanyakan orang. Oksitosin menimbulkan rasa cinta, persahabatan, atau kepercayaan yang mendalam. Ini adalah perasaan yang kita dapatkan saat kita berada dalam kelompok teman dekat atau rekan tepercaya. Ini adalah perasaan yang kita dapatkan saat kita melakukan sesuatu yang baik untuk seseorang atau seseorang melakukan sesuatu yang baik untuk kita. Oksitosin bertanggung jawab atas semua keramahan dan kasih sayang. Inilah perasaan yang kita dapatkan saat kita semua berpegangan tangan dan bersama-sama menyanyikan lagu *Kemesraan*. Tetapi oksitosin tidak hanya membuat kita merasa nyaman. Oksitosin juga penting bagi naluri kita untuk bertahan hidup.

Tanpa oksitosin, kita tidak ingin bermurah hati. Tanpa oksitosin, tidak akan ada empati. Tanpa oksitosin, kita tidak akan bisa mengembangkan ikatan kepercayaan dan persahabatan yang kuat. Dan tanpa ikatan itu kita tidak akan memiliki siapa pun yang bisa kita andalkan untuk melindungi kita. Tanpa oksitosin, kita tidak akan memiliki pasangan untuk membesarkan anak-anak kita; bahkan tidak akan mencintai anak-anak kita. Berkat oksitosin, kita memercayai orang lain untuk membantu kita membangun bisnis, melakukan hal-hal yang sulit, atau membantu kita saat kita kesulitan. Berkat oksitosin, kita merasakan hubungan kemanusiaan dan betah berada dalam sekelompok orang yang kita sukai. Oksitosin membuat kita bersosialisasi.

Sebagai spesies yang bisa lebih berhasil apabila berada dalam kelompok daripada sendirian, kita perlu memiliki naluri untuk mengetahui siapa yang harus dipercaya. Dalam sebuah kelompok, tidak perlu setiap orang harus selalu waspada untuk memastikan mereka aman. Jika kita berada di antara orang-orang yang kita

percaya dan yang memercayai kita, tanggung jawab itu sekarang dapat dibagi ke seluruh anggota kelompok. Dengan kata lain, kita bisa tidur pada malam hari karena yakin bahwa orang lain akan menjaga kita dari bahaya. Oksitosin adalah senyawa kimia yang membantu kita menentukan seberapa terbuka diri kita. Ini adalah kompas sosial yang menentukan saat yang aman untuk membuka diri dan memberikan kepercayaan atau kapan kita harus menutup diri.

Tidak seperti dopamin yang bersifat instan, oksitosin lebih tahan lama. Semakin banyak waktu yang kita habiskan dengan seseorang, semakin kita bersedia untuk terbuka terhadapnya. Saat kita belajar memercayai seseorang dan mendapatkan kepercayaannya, kita mendapatkan banyak aliran oksitosin. Akhirnya, sungguh ajaib, kita akan menyadari bahwa kita telah mengembangkan ikatan yang erat dengan orang tersebut. Kegilaan, kegembiraan, dan spontanitas dopamin digantikan oleh hubungan yang digerakkan oleh oksitosin, yang lebih santai, lebih stabil, dan lebih tahan lama. Kondisi ini sangat penting ketika kita harus bergantung pada seseorang yang membantu kita melakukan segala sesuatu dan melindungi kita saat kita lemah. Definisi cinta favorit saya adalah memberi seseorang kekuatan untuk menghancurkan kita dan percaya bahwa mereka tidak akan menggunakan kekuatan itu.

Sama seperti hubungan baru apa pun. Ketika kita pertama kali muncul untuk satu pekerjaan baru, kita senang, mereka senang, dan semuanya sempurna. Tetapi kepercayaan yang kita butuhkan untuk merasa bahwa rekan-rekan kerja kita akan melindungi kita dan membantu kita berkembang, untuk benar-benar merasa bagian dari tim, membutuhkan waktu dan energi. Baik secara pribadi maupun profesional, semua aturan dalam membangun hubungan berlaku.

.....

*Di dalam Lingkaran Keselamatan, kita merasa bagian dari tim.*

.....

Meskipun kita ingin menonjol dan menganggap diri kita sebagai individu, pada intinya, kita adalah makhluk yang secara biologis dirancang untuk merasa nyaman saat kita merasa menjadi bagian dari kelompok. Otak kita melepaskan oksitosin saat kita berada dalam kelompok dan melepaskan kortisol, senyawa kimia yang menimbulkan kecemasan, saat kita merasa rentan dan sendiri. Bagi nenek moyang prasejarah kita, serta semua mamalia sosial, rasa memiliki dan keyakinan bahwa kita dapat menghadapi bahaya di sekitar kita benar-benar bergantung pada perasaan aman kita di dalam kelompok. Berada di pinggiran itu berbahaya. Si penyendiri di pinggiran kelompok jauh lebih rentan terhadap predator daripada orang yang dikelilingi dan dijaga dengan aman oleh orang lain.

Seseorang yang merasa kurang bergaul karena sangat menggemari *Star Wars* atau *superhero* menemukan persahabatan yang hebat saat menghadiri konferensi komik atau konferensi penggemar lainnya. Berada di sekitar orang lain membuat kita merasa bagian dari mereka dan memberi kita rasa aman. Kita merasa diterima sebagai bagian dari kelompok dan tidak lagi merasa cemas seperti berada di pinggiran kelompok. Ada perasaan yang lebih dibutuhkan oleh manusia daripada sekadar rasa memiliki, yaitu perasaan berada di dalam Lingkaran Keselamatan.

## Kemurahan Hati dan Cara Lain untuk Membangun Kepercayaan

**SAYA SEDANG MENYUSURI** jalan bersama seorang teman saat ransel seorang pria yang berjalan di depan kami terbuka, dan kertas-kertas di dalamnya tumpah ke trotoar. Tanpa berpikir panjang, kami membungkuk dan membantunya mengumpulkan kertas-kertas itu, dan saya menunjukkan kepadanya bahwa tasnya terbuka. Bantuan kecil itu, dengan sedikit waktu dan energi, tanpa mengharapkan imbalan apa pun, memberi saya suntikan kecil oksitosin. Rasanya nyaman membantu seseorang. Pria yang kami bantu juga mendapat suntikan kecil oksitosin, karena juga terasa nyaman ketika seseorang melakukan kebaikan untuk kita. Kami berdiri dan terus berjalan.

Ketika teman saya dan saya sampai di ujung blok, kami menunggu lampu lalu lintas berganti merah agar kami bisa menyeberang jalan. Saat kami berdiri di sana, seorang pria lain yang berdiri di depan kami berbalik dan berkata, “Saya melihat apa yang Anda lakukan di sana. Itu sangat keren.” Itulah yang terbaik tentang oksitosin. Bukan hanya orang yang melakukan dan orang yang menerima kebaikan itu yang mendapat suntikan oksitosin, tetapi orang yang menyaksikan kemurahan hati itu juga mendapat senyawa kimia yang menimbulkan rasa nyaman. Melihat atau mendengar tindakan kemurahan hati seseorang sebenarnya bisa mengilhami kita untuk melakukan hal yang sama. Saya nyaris bisa memastikan bahwa orang yang memberitahu kami bahwa dia melihat apa yang telah kami lakukan itu sangat mungkin melakukan hal baik untuk orang lain hari itu. Inilah salah satu alasan mengapa film atau berita yang menyampaikan tindakan komunal yang luar biasa sangat menginspirasi. Inilah kekuatan oksitosin.

Oksitosin benar-benar membuat kita menjadi orang baik. Semakin banyak kebaikan yang kita lakukan, semakin banyak kebaikan yang kita ingin lakukan. Inilah sains di balik “rantai kebaikan”, membalaik kebaikan seseorang terhadap kita dengan berbuat baik kepada orang lain.

Oksitosin juga dilepaskan melalui kontak fisik. Kehangatan yang kita rasakan saat kita memeluk seseorang yang kita sukai selama beberapa detik adalah oksitosin. Ini juga alasan mengapa terasa menyenangkan ketika bergandengan tangan dengan seseorang dan mengapa anak-anak selalu ingin menyentuh dan memeluk ibu mereka. Sebenarnya, ada banyak bukti bahwa anak-anak yang kekurangan sentuhan fisik, yang berarti kekurangan dosis oksitosin, mengalami masalah dalam membangun hubungan saling percaya di kemudian hari. Ini juga bagian dari ikatan penguatan antaratlet, misalnya, saat mereka beradu telapak tangan atau beradu kepalan tinju. Ini memperkuat ikatan yang mereka bagikan dan komitmen yang mereka miliki untuk bekerja sama demi tujuan bersama mereka.

Misalnya Anda hendak mengunci kesepakatan dengan seseorang. Mereka telah menyetujui semua persyaratan yang tercantum dalam kontrak. Tepat sebelum Anda menandatangani kontrak, Anda mengulurkan tangan untuk menjabat tangan mitra baru Anda. “Tidak, tidak,” katanya, “Saya tidak perlu menjabat tangan Anda. Saya setuju dengan semua persyaratan yang tercantum dan saya senang bisa berbisnis dengan Anda.”

“Bagus,” jawab Anda, “jadi mari kita berjabat tangan.”

“Tidak perlu,” kata mereka lagi. “Saya setuju dengan segalanya dan siap menandatangani dan mulai berbisnis.” Secara rasional, Anda sudah mendapatkan semua yang Anda inginkan dalam kontrak. Namun, penolakannya untuk melakukan kontak fisik,

untuk menjabat tangan Anda, untuk memperkuat ikatan sosial dengan sedikit kepercayaan kimiawi, bisa berakibat dua hal. Anda membatalkan keseluruhan kesepakatan atau Anda menjadi sedikit lebih gugup dalam kesepakatan ini. Itulah kekuatan oksitosin. Karena itu, amat penting ketika para pemimpin dunia berjabat tangan—itu adalah tanda bagi mereka dan semua orang yang menyaksikannya bahwa mereka bisa bekerja sama. Jika presiden kita terlihat berjabat tangan di sebuah acara PBB dengan seorang diktator yang kejam, ini akan menjadi skandal besar. Itu bukan hanya jabat tangan sederhana. Kontak fisik menunjukkan kese- diaan kita memercayai... bahkan melebihi kesepakatan yang ada.

Oksitosin benar-benar senyawa ajaib. Oksitosin tidak hanya berperan di balik kepercayaan dan kesetiaan, tetapi juga membuat kita merasa nyaman dan mengilhami kita untuk melakukan kebaikan bagi orang lain. Alam ingin orang yang berbuat baik kepada orang lain menjaga gen mereka dalam lungkang gen (*gene pool*). Itu mungkin salah satu alasan mengapa oksitosin benar-benar membantu kita hidup lebih lama. Seseorang yang berbuat baik untuk orang lain dalam kelompok itu juga baik untuk spesies.

Menurut sebuah studi yang dipublikasikan dalam *Proceeding National Academy of Sciences* pada 2011, orang yang mengaku bahagia hidup 35 persen lebih lama daripada orang yang kurang bahagia. Studi terhadap 3.800 pria dan wanita berusia 52 sampai 79 tahun itu menemukan bahwa mereka yang merasa paling bahagia memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk meninggal dalam lima tahun berikutnya daripada mereka yang kurang bahagia, bahkan setelah memperhitungkan faktor demografis seperti kekayaan, pekerjaan, dan perilaku terkait kesehatan, seperti merokok dan obesitas.

Oksitosin meningkatkan sistem kekebalan tubuh kita, membuat kita menjadi pemecah masalah yang lebih baik, dan membuat kita

lebih resisten terhadap kualitas adiktif dopamin. Tidak seperti dopamin, yang berperan penting dalam kepuasan instan, oksitosin memberi kita perasaan tenang dan aman. Kita tidak perlu masuk ke akun Facebook untuk melihat seberapa banyak *like* atau *follower* yang kita miliki agar merasa nyaman. Berkat oksitosin, hanya dengan mengetahui teman dan keluarga kita dekat dengan kita, hanya dengan melihat foto orang-orang yang kita cintai dan mencintai kita, kita sudah merasa nyaman dan tidak merasa sendirian. Dan ketika hal itu terjadi, kita berusaha membuat mereka juga merasa nyaman seperti yang kita rasakan.

## Bab 7

---

### K Besar

Hari itu cuaca hangat dan cerah. Hari yang diharapkan keda-tangannya dalam setahun. Angin sepoi-sepoi mengurangi pa-nas cahaya matahari. Itulah hari yang sempurna.

Tiba-tiba, ketenangan itu hancur berantakan. Mungkin suara gemeresik rumput atau mungkin ia mengira melihat sesuatu. Ia tidak bisa memastikannya, tetapi itu tak jadi masalah. Yang pen-ting adalah sesuatu ada di luar sana. Sesuatu yang berbahaya. Se-suatu yang mematikan.

Kecemasan saja sudah cukup bagi seekor rusa untuk berhenti merumput dan segera mengangkat kepala untuk memastikan bah-wa itu bukan singa. Seekor rusa lain melihat kawannya menerima sinyal ancaman itu. Ia segera berhenti makan untuk mengham-piri—dua pasang mata lebih baik daripada satu pasang. Tidak lama kemudian, seluruh anggota kelompok bergabung. Tak satu pun dari mereka tahu apa yang mereka cari—mereka hanya tahu bahwa jika salah satu anggota kelompok merasa terancam, me-reka semua perlu merasa terancam.

Kemudian, dalam sekejap, salah satu rusa, bukan rusa pertama yang merasakan adanya ancaman potensial, melihat singa yang siap menerkam dan secara naluriah berlari liar ke arah yang berlawanan. Entah mereka juga melihat singa itu atau tidak, semua rusa mengikuti ke arah yang sama, semua berlari dengan kecepatan penuh. Singa berusaha mengejar, tetapi tidak bisa berlari lama karena kehabisan tenaga. Serangan mendadak digagalkan dan semua rusa itu bisa bertahan hidup. Ini salah satu manfaat utama hidup berkelompok—setiap anggota kelompok dapat membantu menjaga kelompok dari bahaya. Jika satu individu dalam kelompok merasakan bahaya, seluruh anggota kelompok dapat membantu memastikan bahaya itu sebelum terlambat.

Ini adegan yang biasa ditayangkan dalam sejumlah film dokumenter tentang alam. Terkadang singa mendapatkan mangsanya, terkadang tidak. Tetapi respons rusa selalu sama. Pertama, satu atau beberapa dari mereka merasakan ada sesuatu yang tidak beres. Kemudian mereka mulai waspada terhadap ancaman tersebut. Jika ada ancaman, mereka milarikan diri untuk mempertahankan hidup mereka. Perasaan awal itulah, perasaan bahwa ada sesuatu di luar sana yang mungkin berbahaya, yang menggerakkan seluruh peristiwa tersebut, dan pada akhirnya, yang memberi kesempatan lebih besar bagi kelompok itu untuk bertahan hidup.

Perasaan bahwa ada sesuatu yang salah adalah sistem peringatan dini alami yang dimiliki oleh semua mamalia sosial, termasuk kita. Hal ini dirancang untuk mengingatkan kita pada ancaman dan meningkatkan indra kita untuk bersiap menghadapi bahaya. Tanpa perasaan itu, kita hanya akan mendapat sinyal bahaya saat kita benar-benar melihat sesuatu atau saat serangan itu telah dimulai. Dari sudut pandang bertahan hidup, itu mungkin sudah terlambat.

Tindakan Johnny Bravo mempertaruhkan nyawa untuk melindungi dua puluh dua anggota Pasukan Operasi Khusus di Afghanistan adalah contoh sempurna. Mereka bisa merasakan sesuatu yang tidak beres malam itu. “Firasat” kita, dan rusa, yang merasakan bahaya mengintai disebabkan oleh senyawa kimia yang disebut kortisol. Kortisol berperan atas stres dan kecemasan yang kita alami saat terjadi sesuatu pada malam hari. Ini adalah tingkat pertama dari respons “lawan atau lari”. Seperti sistem alarm keamanan canggih yang secara otomatis memanggil polisi, kortisol dirancang untuk mengingatkan kita pada bahaya yang mungkin terjadi dan mempersiapkan kita untuk melakukan langkah-langkah ekstra untuk melindungi diri demi meningkatkan peluang kita bertahan hidup.

Terapkan adegan rusa itu ke dalam skenario kantor. Satu orang mendengar desas-desus bahwa akan ada PHK. Dia mengatakan kepada seorang teman di tempat kerja. Tak membutuhkan waktu lama, sama seperti kawanan rusa, berita itu itu menyebar dan semua karyawan mulai mengobrol dan khawatir, cemas menghadapi PHK yang segera datang. Kewaspadaan semua karyawan meningkat berkat kortisol yang mengalir melalui pembuluh darah mereka. Tekanan yang mereka rasakan akan mengalihkan perhatian mereka dari pekerjaan sampai mereka merasa ancaman tersebut telah berlalu.

Jika terjadi ancaman yang sebenarnya, seperti polisi yang merespons alarm, adrenalin dilepaskan ke dalam aliran darah kita, sehingga kita memiliki energi untuk melepaskan diri atau menambah kekuatan kita untuk menghadapi musuh. (Anda mungkin pernah mendengar cerita tentang seorang ibu yang tiba-tiba mendapatkan kekuatan super untuk menyelamatkan anaknya—itu timbul dari adrenalin.) Tetapi, jika tidak ada ancaman, kita mena-

rik napas dalam-dalam, menunggu kortisol meninggalkan aliran darah kita, membiarkan detak jantung kita kembali normal dan rileks lagi.

Kortisol tidak seharusnya bertahan dalam sistem tubuh kita. Seharusnya kortisol muncul saat kita merasakan ancaman dan kemudian menghilang saat ancaman telah berlalu. Dan ada alasan untuk itu. Stres pada tubuh kita dapat berakibat serius. Jika kita hidup dalam ketakutan atau kecemasan terus-menerus, keadaan itu dapat mengubah sistem internal tubuh kita sehingga menimbulkan kerusakan permanen.

Kita semua tahu seperti apa kortisol itu saat kita mengkhawatirkan keamanan kita. Tetapi kortisol juga berada di balik perasaan cemas, ketidaknyamanan, atau stres di tempat kerja. Tidak seperti rusa, manusia memiliki neokortex yang canggih, bagian otak yang berperan dalam hal bahasa serta pemikiran rasional, analitis, dan abstrak. Sementara seekor rusa bereaksi terhadap kortisol di tubuhnya, kita sebagai manusia ingin mengetahui penyebab stres kita, memahami perasaan kita. Kita sering mencoba menemukan sumber yang kita anggap mengancam kita, baik yang nyata maupun dirasakan, untuk menjelaskan kegelisahan kita. Kita mungkin menyalahkan atasan yang membohongi kita. Kita mungkin menyalahkan kolega yang kita khawatirkan akan menikam kita dari belakang untuk meningkatkan kariernya sendiri. Kita mungkin menyalahkan diri sendiri karena berbicara kasar pada waktu rapat. Kita berulang kali memikirkan sejumlah hal yang kita lakukan atau tidak kita lakukan untuk memahami mengapa kita merasa cemas. Kortisol paranoia hanya melakukan tugasnya. Kortisol membuat kita menemukan ancaman dan mempersiapkannya. Lawan, lari, atau sembunyi.

Entah bahaya itu nyata atau hanya dalam bayangan, stres yang

kita rasakan adalah nyata. Tidak seperti pikiran rasional kita, tubuh kita tidak mencoba menilai apa bahaya itu. Kita semata-mata bereaksi terhadap senyawa kimia yang mengalir melalui aliran darah kita untuk mempersiapkan kita menghadapi bahaya yang mengintai. Otak Paleolitikum kita tidak perlu memahami ancaman tersebut. Otak tersebut hanya ingin meningkatkan peluang kita bertahan hidup. Terlebih lagi, tubuh kita tidak mengerti bahwa kita bekerja di kantor dan bukan di padang rumput yang terbuka. Sistem peringatan dini purba kita tidak mengerti bahwa “bahaya” yang kita hadapi tidak mengancam jiwa kita. Karena itulah, dalam upaya membantu melindungi kepentingan kita, sistem tersebut mendorong kita untuk bereaksi seolah-olah bahaya itu mengancam jiwa.

Seorang teman saya yang bekerja di Columbia University mendatangi ke sebuah ruangan untuk mengisi beberapa dokumen administratif. Dia bersikap sopan dan ramah terhadap wanita muda yang duduk di meja di kantor tersebut. Tetapi, wanita itu bukan orang yang sopan atau ramah. Meskipun wanita itu tidak mengatakan sesuatu yang kasar atau salah, teman saya bisa merasakan wanita itu tidak peduli pada kehadirannya atau kebutuhannya. Dia menjawab pertanyaan teman saya dengan satu atau dua patah kata, tanpa memberi bantuan atau petunjuk tambahan lebih daripada sekadar jawaban standar, padahal teman saya menanyakannya. Ketika teman saya berurusan dengan petugas berikutnya, sekali lagi, dia merasa telah mengganggu atau membuat petugas itu kesal hanya karena meminta petugas itu melakukan pekerjaannya. Meskipun sebagai karyawan dari organisasi yang sama, mereka dan teman saya layak saling membantu, tetapi para staf administrasi itu tampak ambivalen, bahkan resisten, untuk bekerja sama.

Di dalam sebuah kantor seperti yang didatangi teman saya,

orang-orang lebih memilih mengurus diri mereka sendiri, hanya terlibat dengan orang lain jika perlu, melaksanakan pekerjaan mereka, kemudian pulang pada sore hari. Tidak ada kepekaan bahwa seseorang perlu mengorbankan dirinya atau berusaha keras demi melindungi orang lain. Karena itu, meski tidak ada ancaman PHK dan tekanan kerja rendah, selalu ada kecemasan dalam tingkat rendah. Sebagai makhluk sosial, kita stres saat merasa tidak didukung. Kegelisahan bawah sadar itu, perasaan bahwa kita bertanggung jawab atas diri kita sendiri dan tidak ada orang lain yang bisa membantu, perasaan bahwa sebagian besar orang yang bekerja bersama kita lebih peduli terhadap diri mereka sendiri, bagi otak primitif kita, sangat menakutkan. Dan masalahnya bukan tentang orang, melainkan lingkungan.

Ketika seekor rusa merasakan ancaman, ia memperingatkan kawanannya, meningkatkan peluang kelangsungan hidup semuanya. Sayangnya, sebagian besar kita bekerja di lingkungan yang anggota kelompoknya tidak terlalu saling peduli pada nasib mereka. Artinya informasi berharga, seperti bahaya yang akan datang, sering di-ragasiakan. Akibatnya, ikatan kepercayaan di antara karyawan atau antara pemimpin dan karyawan lemah, kalaupun ikatan itu ada. Kita nyaris tidak mempunyai pilihan selain mendahulukan kepentingan diri sendiri. Jika kita takut atasan kita tidak menyukai kita; jika kita terus-menerus khawatir melakukan kesalahan dan akan mendapat masalah; jika kita berpikir bahwa seseorang yang bekerja bersama kita akan mencoba mendapat penghargaan atas sesuatu yang kita kerjakan atau menusuk kita dari belakang demi keuntungannya sendiri; jika kita memperhatikan terlalu banyak publisitas media yang berlebihan; jika kita takut perusahaan tidak akan mendapat keuntungan tahun ini dan mungkin akan melakukan PHK; jika orang-orang hidup terpisah-pisah; jika kita

tidak merasakan Lingkaran Keselamatan, kortisol mulai menjalar melalui pembuluh darah kita.

Ini masalah serius. Untuk satu hal, kortisol sebenarnya menghambat pelepasan oksitosin, zat kimia yang bertanggung jawab atas empati. Ini berarti bahwa ketika Lingkaran Keselamatan lemah dan orang harus menginvestasikan waktu dan energinya untuk menghadapi bahaya politik dan bahaya lainnya di dalam perusahaan, hal ini sebenarnya membuat kita lebih egois dan tidak terlalu peduli pada orang lain atau organisasi.

Bekerja dalam kultur yang tidak sehat dan tidak seimbang sangat mirip dengan mendaki Gunung Everest—kita beradaptasi dengan lingkungan sekitar kita. Meski kondisinya berbahaya, pendaki tahu cara beradaptasi dengan menghabiskan waktu di perkemahan. Pada waktunya, tubuh mereka akan terbiasa dengan kondisi sekitar sehingga mereka bisa bertahan. Kita melakukan hal yang sama dalam kultur yang tidak sehat. Jika kondisinya penuh kekerasan atau mengejutkan, dengan ancaman PHK setiap hari, kita tidak akan pernah bertahan. Tetapi bila kondisinya lebih lembut, hal-hal seperti politik kantor, oportunisme, PHK sesekali, dan kurangnya kepercayaan di kalangan rekan kerja, kita beradaptasi.

Seperti di *base camp* Everest, kita percaya bahwa kita baik-baik saja dan bisa mengatasinya. Namun, faktanya tetap bahwa manusia tidak dibangun untuk kondisi ini. Meskipun kita mungkin berpikir kita merasa nyaman, lingkungan masih menimbulkan dampak pada diri kita. Hanya karena kita menjadi terbiasa, hanya karena hal itu menjadi normal, tidak berarti hal itu bisa diterima. Di Everest, bahkan setelah kita beradaptasi, jika kita menghabiskan terlalu lama di gunung, organ dalam tubuh kita mulai rusak. Demikian juga dalam kultur yang tidak sehat. Meskipun kita bisa

terbiasa dengan stres dan kadar kortisol yang rendah dalam tubuh kita, tidak berarti kita harus hidup dalam kondisi demikian.

Aliran kortisol yang konstan tidak hanya buruk bagi organisasi, tetapi juga dapat menimbulkan kerusakan serius pada kesehatan kita. Seperti senyawa kimia individual lainnya, kortisol dapat membantu kita bertahan, tetapi ia tidak seharusnya berada di sistem kita setiap saat. Hal ini mengacaukan metabolisme glukosa kita. Hal ini juga meningkatkan tekanan darah dan respons inflamasi serta mengganggu kemampuan kognitif. (Kita lebih sulit berkonsentrasi pada hal-hal di luar organisasi jika kita stres menghadapi situasi di dalam organisasi.) Kortisol meningkatkan agresi, menekan dorongan seksual kita, dan umumnya membuat kita merasa stres. Inilah si pembunuh yang sebenarnya. Kortisol mempersiapkan tubuh kita untuk bereaksi tiba-tiba—untuk melawan atau lari menghindar sesuai kebutuhan. Karena hal ini membutuhkan banyak energi, maka ketika kita merasa terancam, tubuh kita menghentikan fungsi yang tidak penting, seperti pencernaan dan pertumbuhan. Begitu stres berlalu, sistem ini dinyalakan lagi. Sayangnya, sistem kekebalan tubuh adalah salah satu fungsi tubuh yang dianggap tidak penting, sehingga dihentikan saat terjadi aliran kortisol. Dengan kata lain, jika kita bekerja dalam lingkungan yang memiliki kepercayaan rendah, yang hubungannya lemah atau transaksional, serta stres dan kecemasan adalah hal biasa, kita menjadi jauh lebih rentan terhadap penyakit.

Oksitosin meningkatkan sistem kekebalan tubuh kita, sedangkan kortisol melemahkannya. Tingginya angka penyakit kanker, diabetes, jantung, dan penyakit lain yang dapat dicegah dalam dunia modern kita saat ini mungkin bukan suatu kebetulan. Saat ini kondisi ini jauh lebih mungkin untuk membunuh kita daripada kejahatan dengan kekerasan atau terorisme. National

Counterterrorism Center memperkirakan lebih dari 12.500 orang terbunuh di seluruh dunia oleh para teroris pada 2011. Menurut statistik FBI, sekitar 165.000 orang dibunuh di Amerika Serikat antara tahun 2000 dan 2010, lebih dari dua pertiganya karena senjata api (statistik FBI, tidak termasuk Florida). Bandingkan angka tersebut dengan 600.000 orang yang meninggal *setiap tahun* di Amerika Serikat karena penyakit jantung dan hampir 600.000 orang meninggal karena kanker pada 2012. Perbedaannya sangat mencolok. Pikirkanlah, orang yang meninggal karena penyakit jantung dan kanker dalam setahun tujuh kali lebih banyak daripada jumlah orang yang terbunuh dalam satu dekade!

Tentu saja, bukan hanya stres yang menyebabkan semua kematian ini, tetapi jumlahnya sangat besar dan terus meningkat. Tampaknya para pemimpin organisasi turut bertanggung jawab dalam kejadian ini. Sungguh mengerikan bagaimana sesuatu yang sederhana seperti sistem insentif perusahaan atau kultur perusahaan berkontribusi pada statistik itu. Pekerjaan kita benar-benar membunuh kita.

Sebaliknya, kultur organisasi yang kuat sangat baik untuk kesehatan kita. Lingkungan tempat kita bekerja dan cara kita berinteraksi satu sama lain, *benar-benar* penting. Lingkungan kerja yang baik membantu memastikan bahwa kita dapat membangun ikatan kepercayaan yang dibutuhkan untuk kerja sama yang efektif. Karena sistem warisan purba kita tidak dapat membedakan antara ancaman yang mungkin kita hadapi di alam liar pada zaman Paleolitikum dan ancaman yang kita hadapi dalam lingkungan kerja modern, responsnya sama. Tubuh kita melepaskan kortisol untuk membantu kita tetap hidup. Jika kita bekerja di lingkungan yang kepemimpinannya mengatakan kebenaran, PHK bukan ketetapan pada masa-masa sulit, dan struktur insentif tidak mengadu kita

satu sama lain, hasilnya, berkat peningkatan kadar oksitosin dan serotonin, adalah kepercayaan dan kerja sama.

Inilah arti keseimbangan antara kerja dan keluarga. Ini tidak ada hubungannya dengan jam kerja kita atau stres yang kita alami. Ini berhubungan dengan tempat kita merasa aman. Jika kita merasa aman di rumah, tetapi kita tidak merasa aman di tempat kerja, kita akan menderita. Ini kita anggap sebagai ketidakseimbangan antara kerja dan keluarga. Jika kita memiliki hubungan yang kuat di rumah dan di tempat kerja, jika kita merasa bagian dari keluarga dan perusahaan, jika kita merasa terlindungi dalam keluarga dan perusahaan, kekuatan dahsyat senyawa kimia magis seperti oksitosin dapat mengurangi efek stres dan kortisol. Dengan kepercayaan, kita bekerja sama, saling menjaga, dan saling berkorban. Semua itu menambah rasa aman kita di dalam Lingkaran Keselamatan. Ketika kita merasa nyaman dan percaya diri di tempat kerja, semua stres yang kita rasakan berkurang karena kita tidak merasa keamanan kita terancam.

## Memecat Anak-Anak Anda

**CHARLIE KIM BISA** merasakan ketegangan di kantornya. Seperti jarum jam, menjelang akhir setiap tahun fiskal, suasana di kantor akan berubah. Itu adalah ketakutan. Ketakutan bahwa jika perusahaan tidak menghasilkan keuntungan, beberapa orang mungkin kehilangan pekerjaannya tahun depan. Kim, yang mendirikan Next Jump hampir dua puluh tahun yang lalu, telah mengalami banyak pasang-surut dengan perusahaan tersebut dan mengetahui sepenuhnya efek ketakutan atau paranoia tersebut pada perusahaan. Karena itu, dia mengambil keputusan berani yang secara dramatis akan meningkatkan Lingkaran Keselamatan di Next Jump.

"Kami ingin Next Jump bisa membuat ibu dan ayah kami bangga karena kami mendirikan perusahaan itu," kata Kim. Dengan menjadi orang yang baik dan melakukan hal yang benar, kita membuat orangtua kita bangga. Karena itu, dia menerapkan kebijakan Pekerjaan Seumur Hidup. Next Jump mungkin satu-satunya perusahaan teknologi di Amerika Serikat yang melakukan hal seperti itu. Tidak akan ada yang dipecat sebagai dampak dari upaya menyeimbangkan neraca keuangan. Bahkan kesalahan yang merugikan atau kinerja individu yang buruk pun bukan menjadi alasan pemberhentian. Kalaupun kesalahan terjadi, perusahaan akan meluangkan waktu untuk membantu mencari tahu apa masalahnya dan membantu para karyawan mengatasinya. Seperti atlet yang mengalami kemerosotan, Next Jump tidak memecatnya, melainkan melatihnya. Satu-satunya situasi ketika seorang karyawan diminta meninggalkan perusahaan adalah jika dia menyimpang dari nilai moral perusahaan atau jika dia secara aktif merongrong rekan-rekan kerjanya.

Ini tidak segila kedengarannya. Karena Anda nyaris tidak mungkin dipecat begitu diterima di sana, Next Jump membutuhkan lebih banyak waktu dan jauh lebih cermat menyeleksi siapa yang mereka pekerjakan dibandingkan banyak perusahaan lain di industri mereka. Mereka tidak hanya mempertimbangkan keterampilan dan pengalaman, tetapi juga menghabiskan banyak waktu untuk mengevaluasi karakter kandidat yang ingin bekerja di perusahaan mereka. Dari setiap seratus kandidat, hanya satu yang akan diterima. "Jika seorang pemimpin perusahaan diberi tahu bahwa dia tidak dapat memecat karyawannya," jelas Kim, "sementara dia tetap harus mencapai pertumbuhan pendapatan dan keuntungan yang konsisten, bagaimana pun kondisi pasar, berarti dia tidak punya pilihan selain beralih ke variabel lain yang berada dalam

kendalinya, seperti merekrut, melatih, dan mengembangkan.” Begitu seseorang diterima, para pemimpin Next Jump terlebih dahulu membantu orang tersebut bertumbuh.

Jika mereka menawarkan kesempatan bekerja seumur hidup bagi mereka yang menginginkannya, maka para pemimpin perusahaan harus bekerja keras merekrut orang yang tepat. “Memecat adalah pilihan yang mudah,” kata Kim. “Cinta yang kuat, pembinaan, bahkan sebuah program untuk membantu karyawan menemukan pekerjaan di tempat lain—if mereka memutuskan perusahaan kami bukan untuk mereka—jauh lebih efektif, tetapi membutuhkan lebih banyak waktu dan perhatian dari perusahaan.”

Bagi Kim, membesarkan anak-anak memberi banyak pelajaran untuk menjalankan perusahaan. Keduanya membutuhkan keseimbangan antara kebutuhan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. “Pertama dan yang terutama, komitmen Anda terhadap mereka adalah seumur hidup,” kata Kim. “Pada akhirnya, Anda ingin mereka menjadi orang yang lebih baik.” Kim memikirkan para karyawannya dengan cara yang persis sama. Dia tahu kebanyakan orang tidak akan pernah mau menyingkirkan anak-anak mereka selama masa-masa sulit, jadi “bagaimana kami bisa memberhentikan para karyawan kami dalam kondisi yang sama?” tanyanya. “Meski kita sering berselisih dengan saudara kandung kita, kita tidak bisa menyingirkannya. Kita harus membuatnya berhasil.” Meskipun dia mungkin bukan atasan atau orangtua yang sempurna—tidak satu pun dari kita yang sempurna—sedikit yang bisa membantah betapa besar kepedulian Kim dan betapa keras dia bekerja untuk melakukan hal yang benar. Bahkan jika itu terkadang berarti mengakui kesalahan yang dia lakukan.

Seorang insinyur di perusahaan tersebut mengatakan bahwa pada awalnya dia mengira kebijakan Pekerjaan Seumur Hidup

adalah ide bagus untuk beberapa orang yang berkinerja rendah, tetapi tidak begitu berarti bagi dirinya sebagai salah satu pekerja berkinerja terbaik; dia tidak takut kehilangan pekerjaannya. Namun, yang tidak dia duga, kebijakan tersebut sangat membantunya sebagai pemimpin kelompok. Setelah kebijakan itu diimplementasikan, timnya mulai berkomunikasi secara lebih terbuka. Kesalahan dan masalah diketahui lebih cepat, jauh sebelum makin meluas. Pembagian informasi dan kerja sama juga meningkat. Karena timnya tidak lagi takut kehilangan pekerjaan, pemimpin kelompok ini melihat kinerja timnya meroket. Karena itu, performa keseluruhan perusahaan melesat.

Pada tahun-tahun sebelum kebijakan baru itu, pertumbuhan pendapatan rata-rata di Next Jump mencapai 25 persen per tahun. Sejak Pekerjaan Seumur Hidup ditawarkan, tanpa perubahan besar lainnya, pertumbuhan pendapatan melonjak menjadi 60 persen per tahun dan tidak menunjukkan tanda-tanda perlambatan. Meskipun banyak insinyur di Next Jump mendapatkan tawaran pekerjaan dari Google atau Facebook atau perusahaan teknologi besar lainnya, mereka tidak meninggalkan perusahaan mereka. Sebelumnya Next Jump sering mengalami pergantian para insinyur mereka sebesar 40 persen, angka yang lumrah dalam industri ini. Dengan fokus yang lebih besar pada pengembangan para karyawan mereka, Next Jump kini memiliki tingkat pergantian karyawan hanya 1 persen. Ternyata, meskipun ditawari jabatan tinggi dan gaji lebih besar, para karyawan lebih suka bekerja di tempat mereka merasa sebagai bagian dari perusahaan. Para karyawan merasa lebih aman di antara rekan kerja mereka, memiliki kesempatan untuk berkembang, dan merasa bagian dari sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri dibandingkan bekerja di tempat yang bisa membuat mereka kaya.

Inilah yang terjadi ketika manusia, bahkan insinyur, ditempatkan dalam lingkungan yang sesuai dengan sistem tubuh kita. Kita bertahan. Kita tetap setia. Kita saling membantu dan melakukan pekerjaan kita dengan bangga dan bersemangat.

Ketika waktu dipergunakan untuk membangun hubungan yang layak, ketika para pemimpin memilih mengutamakan para karyawan mereka daripada keuntungan, dan ketika kita benar-benar dapat merasa saling percaya, oksitosin yang dilepaskan di tubuh kita dapat membalikkan banyak efek negatif karena bekerja di lingkungan dengan tingkat stres tinggi dan penuh kortisol. Dengan kata lain, bukan jenis pekerjaan atau jumlah jam kerja kita yang akan membantu kita mengurangi stres dan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga, melainkan peningkatan jumlah oksitosin dan serotonin. Serotonin meningkatkan rasa percaya diri kita dan mengilhami kita untuk membantu orang-orang yang bekerja untuk kita dan membuat orang-orang yang mempekerjakan kita menjadi bangga. Oksitosin mengurangi stres, meningkatkan minat kita terhadap pekerjaan kita, dan meningkatkan kemampuan kognitif kita, membuat kita lebih mampu memecahkan masalah yang kompleks. Oksitosin meningkatkan sistem kekebalan tubuh, menurunkan tekanan darah, meningkatkan libido, dan benar-benar mengurangi keinginan dan kecanduan kita. Dan yang terbaik dari semua manfaat itu, oksitosin mengilhami kita untuk bekerja sama.

Inilah sebabnya orang-orang yang “mencintai pekerjaan mereka” (hal yang sangat oksitosin) dapat dengan mudah menolak tawaran pekerjaan yang berubah lebih tinggi dan tetap bertahan pada pekerjaan yang mereka cintai. Dibandingkan kultur para pemimpin yang memberi insentif pada keputusan yang reaksioner atau aktivitas yang berfokus pada gratifikasi langsung, sebuah

kultur tempat senyawa kimia tanpa pamrih dapat mengalir lebih bebas menghasilkan stabilitas organisasional yang lebih besar dan kinerja jangka panjang yang lebih baik. Ketika hal itu terjadi, ikatan kita menjadi lebih kuat, kesetiaan kita menjadi lebih dalam, dan umur organisasi menjadi lebih panjang. Alhasil, kita pulang lebih bahagia, hidup lebih lama, dan menjadi lebih sehat.

Kultur semacam ini dimungkinkan dalam industri besar maupun kecil. Selama manusia bersatu untuk tujuan bersama, para pemimpin dapat menetapkan jenis kultur yang mereka inginkan. Pergolakan atau PHK tidak diperlukan dalam kultur ini. Para karyawan terampil tidak perlu diganti. Mereka yang tidak menganut nilai-nilai dalam kultur ini mungkin merasa kortisol di tubuh mereka mengatakan bahwa mereka bukan bagian dari kultur itu. Merasa cemas karena menjadi orang luar dalam kelompok tersebut, mereka mungkin memutuskan keluar untuk mencari tempat yang lebih cocok. Sebaliknya, para karyawan yang mengikuti kultur ini akan merasa aman di antara rekan mereka. Mereka akan merasa seperti telah menemukan rumah yang tepat.

Untuk mencapai tujuan ini para pemimpin perusahaan harus memutuskan untuk melakukannya. Mereka memiliki kekuatan untuk menciptakan lingkungan tempat orang-orang akan secara alami berjuang dan memajukan organisasi itu sendiri. Begitu kultur dan nilai-nilainya ditetapkan secara jelas, semua orang yang tercakup di dalamnya, entah menempati posisi kepemimpinan formal atau tidak, bertanggung jawab untuk bertindak layaknya pemimpin, berusaha menjunjung nilai-nilai organisasi dan menjaga Lingkaran Keselamatan tetap kuat.

## Bab 8

.....

# Mengapa Kita Memiliki Pemimpin

Para pemburu pulang membawa hasil buruan. Setelah seharian melakukan pelacakan hingga berkilo-kilometer jauhnya dari rumah, mereka berhasil menaklukkan seekor rusa yang cukup besar untuk memberi makan semua orang. Menyambut kepulangan mereka, sebagian besar anggota suku bergegas mengucapkan selamat dan mengolah hasil buruan untuk acara pesta yang akan segera digelar. Masalahnya, semua orang lapar dan sangat ingin makan. Ketika hidup dalam populasi sekitar 100 sampai 150 orang, seperti nenek moyang kita, jelas semua anggota suku tidak bisa masuk dan mengambil makanan begitu saja; kekacauan akan terjadi. Jadi, siapa yang akan makan lebih dulu? Untungnya, senyawa kimia sosial dalam tubuh kita mengarahkan perilaku kita untuk membantu memecahkan masalah ini juga.

Perusahaan dan organisasi adalah suku modern kita. Seperti suku apa pun, perusahaan memiliki tradisi, simbol, dan bahasa.

Kultur sebuah perusahaan adalah seperti kultur suku. Beberapa memiliki kultur yang kuat dan beberapa memiliki kultur yang lemah. Ketika kita merasa bagian dari suatu kultur, kita lebih mudah “klik” dengan orang-orang dalam kultur itu dibanding dengan kultur lain. Dan, seperti jamaknya suku, beberapa di antaranya memiliki pemimpin yang kuat dan beberapa memiliki pemimpin yang lemah. Tetapi mereka semua memiliki pemimpin.

Hampir semua yang berkaitan dengan diri kita dirancang untuk meningkatkan peluang kita bertahan hidup dan sukses, termasuk kebutuhan kita akan para pemimpin. Pandangan antropologis tentang sejarah kepemimpinan—mengapa sejak mula kita memiliki pemimpin—mengungkapkan beberapa standar objektif mengenai apa yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik... dan apa yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang buruk. Dan, seperti beberapa sistem lain di dalam tubuh kita yang memengaruhi perilaku kita, kebutuhan kita akan hierarki berkaitan dengan makanan dan perlindungan.

Kita menyukai gagasan kesetaraan, tetapi faktanya kita tidak dan tidak akan pernah setara... demi kebaikan kita. Tanpa beberapa tata tertib, saat para pemburu membawa pulang hasil buruan ke suku mereka, semua orang akan berebutan makan. Orang-orang akan saling dorong dan berdesak-desakan. Orang-orang yang cukup beruntung karena berbadan tegap seperti atlet rugbi akan makan terlebih dahulu, sedangkan “sang artis keluarga” akan selalu tersingkir atau terluka. Ini bukan sistem yang sangat bagus jika alam mencoba mempertahankan spesies kita agar tetap hidup. Kemungkinan kecil orang-orang yang disingkirkan mau percaya pada atau bekerja sama dengan seseorang yang siang sebelumnya mendorong dan memukul mereka. Jadi, untuk memecahkan masalah ini, kita berevolusi menjadi makhluk hierarkis.

Ketika kita menganggap seseorang lebih kuat daripada kita, alih-alih berhadapan dengan mereka berebut makanan, kita secara sukarela melangkah mundur dan membiarkan mereka makan terlebih dahulu. Dan berkat serotonin, orang-orang yang kita segani dapat merasakan status mereka meningkat dalam kelompok, membuat mereka tahu bahwa mereka adalah alfa. Begitulah cara kerja hierarki.

Di antara kelebihan lainnya, seperti bisa memilih terlebih dahulu pasangan mereka, alfa juga dipersilakan menyantap daging terlebih dahulu. Setelah mereka selesai makan, anggota suku mereka baru bisa makan. Meskipun tidak mendapatkan potongan daging terbaik, mereka tetap bisa makan dan tidak perlu berdesak-desakan saat melakukannya. Ini sistem yang jauh lebih kondusif untuk kerja sama.

Sampai hari ini, kita merasa nyaman dengan keberadaan alfa (dinilai berdasarkan ketentuan-ketentuan relatif komunitas modern kita, bukan hanya kekuatan fisik) yang mendapatkan fasilitas tertentu dalam masyarakat kita. Kita tidak memiliki masalah dengan seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi menghasilkan lebih banyak uang daripada kita, dan mendapatkan ruang kantor yang lebih besar atau tempat parkir yang lebih baik. Kita tidak memiliki masalah dengan selebritas yang mendapatkan meja di restoran yang sulit dipesan. Kita tidak memiliki masalah dengan orang kaya dan terkenal yang mendapatkan pria paling tampan atau gadis paling cantik sebagai pasangan mereka. Sebenarnya, kita sangat nyaman dengan para alfa yang mendapatkan perlakuan istimewa, terkadang beberapa dari kita bahkan mungkin merasa kesal atau tersinggung jika mereka tidak mendapatkannya.

Sebagian besar kita akan merasa aneh, atau bahkan merasa tidak sopan, jika Presiden Amerika Serikat harus membawa sendiri

barang bawaannya. Terlepas dari partai politiknya, kita tidak akan merasa nyaman dengan tindakan itu karena dia pemimpin dalam hierarki politik kita. Bagaimanapun, dia adalah Presiden; dia tidak perlu melakukannya. Beberapa dari kita bahkan rela membawakan barang bawaannya. Merupakan suatu kehormatan di mata masyarakat untuk membantu para pemimpin kita. Mungkin suatu hari nanti, jika mereka masih mengingat atau mengenali kita, mereka bahkan mungkin akan memberi kita penghargaan sementara disaksikan oleh orang-orang lain. Jika mereka melakukannya, kita akan merasakan aliran serotonin dan merasa status serta kepercayaan diri kita meningkat.

Karena keuntungan yang diperoleh seorang alfa di masyarakat itulah kita selalu berusaha meningkatkan posisi kita dalam hierarki komunitas. Kita berpenampilan keren dan berjalan tegap saat menghadiri pesta, dengan harapan orang lain akan menganggap kita sehat dan menarik. Kita layak menjaga gen kita dalam lungkang gen. Kita suka membicarakan pencapaian kita, menggantung ijazah kita di dinding, dan menata piala kita di rak agar semua orang melihat apa yang telah kita raih. Tujuan kita adalah terlihat cerdas, kuat, dan layak mendapat keuntungan sebagai alfa. Layak mendapat kehormatan dari orang lain. Semua itu meningkatkan status kita dalam komunitas kita.

Inilah gagasan di balik simbol status (yang, karena serotonin, membuat kita semakin peka dengan status). Ada alasan logo tertentu terpampang di bagian depan barang-barang paling mahal. Kita ingin orang melihat garis merah di sisi kacamata hitam Prada kita, huruf C ganda di tas Chanel kita, atau lambang Mercedes mengilap di bagian depan mobil kita. Dalam masyarakat kapitalis, tampilan kekayaan yang mencolok dapat mengindikasikan kepada orang lain bahwa kita orang sukses. Sebagai simbol kekuatan dan

kecakapan kita, semua itu bisa membantu kita mendapatkan rasa hormat dan meningkatkan posisi kita dalam hierarki. Tak heran sebagian dari kita mencoba memalsukan status kita. Sayangnya, itu tidak berhasil. Meskipun pemalsuan yang baik bisa membuat orang lain berpikir bahwa kita lebih sukses daripada yang sebenarnya, ini adalah masalah biologi dan kita tidak bisa membodohi diri sendiri.

Sebuah penelitian pada tahun 2010 oleh tiga ilmuwan psikolog—Francesca Gino dari Chapel Hill, Michael Norton dari Harvard Business School, dan Dan Ariely dari Duke—menunjukkan bahwa orang-orang yang mengenakan pakaian bermerek palsu sebenarnya tidak merasakan kebanggaan atau status yang sama dengan mereka yang mengenakan pakaian bermerek asli. Dengan berpura-pura, ternyata kita merasa palsu, seolah-olah kita berbohong. Status bersifat biologis. Kita harus mendapatkannya untuk merasakannya. Penelitian yang sama juga menyimpulkan bahwa mereka yang mencoba mencurangi biologi mereka sebenarnya memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk curang dalam aspek-aspek lain kehidupan mereka.

Meskipun kita bisa menaikkan status kita dengan barang-barang bermerek, perasaan itu tidak bertahan lama. Tidak ada hubungan sosial yang terkait dengan aliran serotonin itu. Sekali lagi, senyawa-senyawa kimia tanpa pamrih itu mencoba membantu kita memperkuat komunitas dan ikatan sosial kita. Untuk menemukan rasa bangga yang langgeng, diperlukan hubungan dengan mentor/orangtua/bos/pelatih/pemimpin untuk mendukungnya.

Status kepemimpinan tidak hanya diperuntukkan bagi orang, tetapi juga untuk suku. Sama seperti kita bekerja untuk meningkatkan status individu kita di dalam suku kita, perusahaan terus berusaha meningkatkan status mereka di industri masing-masing. Mereka memberitahu kita berapa banyak penghargaan

J.D. Powers yang telah mereka dapatkan; mereka melaporkan peringkat mereka pada daftar FORTUNE 1000. Perusahaan kecil dengan cepat menyebarkan kabar ketika mereka termasuk dalam daftar perusahaan Inc. 5000, sebuah peringkat usaha kecil yang tumbuh paling cepat. Alasan mengapa kita mencintai peringkat adalah karena kita makhluk hierarkis dan ada fasilitas-fasilitas bagi mereka yang lebih tinggi dalam urutan kekuasaan.

Namun, semua keuntungan kepemimpinan tidak gratis. Sebenarnya, harganya sangat mahal. Inilah persamaan yang terlalu sering dilupakan dalam banyak organisasi saat ini. Memang benar bahwa alfa mungkin benar-benar “lebih kuat” daripada kita semua. Kita tahu bahwa penghormatan dan pujiannya meningkatkan kepercayaan diri mereka. Itu bagus. Karena ketika kelompok tersebut menghadapi ancaman dari luar, kita mengharapkan sang pemimpin, yang benar-benar lebih kuat, lebih bergizi, dan lebih percaya diri karena aliran serotonin di tubuhnya, menjadi orang pertama yang bergegas menuju bahaya untuk melindungi kita semua. “Harga kepemimpinan,” jelas Letnan Jenderal George Flynn dari Korps Marinir Amerika Serikat, “adalah kepentingan pribadi.” Itu juga alasan kita memberikan kesempatan pertama kepada para alfa kita untuk memilih pasangan mereka. Jika mereka gugur lebih awal saat mencoba membela kita, kita ingin memastikan semua gen kuat itu bertahan dalam lungkang gen kita. Kelompok kita tidak bodoh. Kita tidak akan memberi mereka semua fasilitas itu secara gratis. Itu tidak adil.

Inilah alasan kita begitu tersinggung dengan beberapa pemimpin bank investasi yang bergaji terlalu tinggi, tetapi tidak memiliki tanggung jawab yang sebanding. Ini tidak ada hubungannya dengan keuntungan usaha. Ini berkaitan dengan kontrak sosial yang terkandung dalam makna menjadi manusia. Jika pemimpin kita

menikmati posisi mereka dalam hierarki, kita mengharapkan mereka menawarkan perlindungan kepada kita. Masalahnya, bagi banyak pemimpin yang dibayar terlalu tinggi, kita tahu mereka menerima uang dan fasilitas, tetapi tidak menawarkan perlindungan kepada para karyawan mereka. Dalam beberapa kasus, mereka bahkan mengorbankan para karyawan untuk melindungi atau mendongkrak kepentingan mereka sendiri. Inilah yang begitu menyinggung perasaan kita. Kita hanya menuduh mereka serakah dan tamak saat kita merasa mereka telah melanggar makna menjadi pemimpin.

Sejumlah kecil orang akan tersinggung jika Nelson Mandela diputuskan diberi bonus 150 juta dolar. Jika diumumkan bahwa Ibu Teresa dianugerahi 250 juta dolar pada akhir tahun fiskal, hanya sedikit orang yang akan marah. Kita tahu bahwa mereka menjunjung tinggi kontrak sosial mereka. Mereka bersedia berkorban demi kebaikan orang-orang yang menjadi pengikut mereka. Mereka memikirkan keamanan orang lain sebelum diri mereka sendiri dan kadang-kadang mereka menderita karenanya. Dalam kasus tersebut, kita merasa sangat senang ketika para pemimpin menerima semua fasilitas tersebut. Hal yang sama berlaku untuk perusahaan. Mereka mendapatkan reputasi dengan cara bersedia melakukan hal yang benar untuk para karyawan, pelanggan, atau klien mereka. Reputasi itu menjadi buruk ketika mereka melanggar kontrak sosial kepemimpinan.

Jika kita mempertimbangkan bagaimana kita memperlakukan selebritas atau orang kaya dalam masyarakat yang materialistik, yang dipenuhi tayangan para bintang, semua sains ini tampaknya masuk akal. Beberapa orang yang mewarisi uang, yang menjadi selebritas karena sistem media modern, mendapat fasilitas tertentu karena mereka tampaknya memiliki status yang lebih tinggi daripada kita.

Tetapi ketenaran seharusnya menjadi produk sampingan dari status alfa, bukan sebagai cara mencapai status tersebut. Hal yang sama berlaku untuk kekayaan finansial. Hal itu seharusnya merupakan produk sampingan dari prestasi, bukan semata-mata standar untuk status kepemimpinan.

Kecuali jika seseorang bersedia berkorban demi kebaikan orang lain untuk mendapatkan tempat dalam hierarki, dia sebenarnya bukan benar-benar “materi alfa”. Melakukan sebagian saja tidak cukup. Seperti orang yang mengenakan busana bermerek palsu, mereka mungkin merasa tidak aman dengan posisi mereka, sehingga mereka bekerja ekstra keras untuk mengimbangi, atau mencoba membuktikan kepada publik (dan diri mereka sendiri) bahwa mereka layak menerima semua fasilitas tersebut.

Inilah salah satu alasan seorang humas merekomendasikan kepada klien selebritas agar terlibat dalam kegiatan amal. Dalam dunia modern kita, itulah permainannya. Terlihat menjunjung tinggi kontrak sosial yang tertanam begitu dalam—bahwa para alfa seharusnya melayani kita—benar-benar penting. Meskipun ada manfaat pasti bagi seorang selebritas yang menggunakan posisi mereka untuk menyoroti penderitaan atau kondisi yang buruk, jika mereka benar-benar peduli, mereka tidak perlu mempublikasikan setiap kali mereka melakukan sesuatu. Mungkin salah satu pengorbanan yang bisa mereka lakukan adalah sorotan publik.

Hal yang sama berlaku untuk politisi selama siklus pemilihan. Kita senang melihat para politisi yang mengumumkan bahwa jika terpilih, mereka akan melakukan hal-hal baik ini karena mereka peduli pada kita. Tetapi, ketika mereka kalah dalam pemilihan, banyak yang tidak melakukan hal-hal itu. Jabatan tidak membuat seseorang menjadi pemimpin. Kepemimpinan adalah melayani orang lain dengan atau tanpa jabatan formal. Ada orang

yang berpangkat, tetapi bukan pemimpin. Ada orang yang tidak berpangkat dalam sebuah organisasi, namun benar-benar pemimpin. Tidak masalah jika para pemimpin menikmati semua fasilitas yang diberikan kepada mereka. Namun, mereka harus rela melepaskan fasilitas tersebut jika diperlukan.

Pemimpin adalah orang-orang yang bersedia memperhatikan orang-orang di sekitar mereka. Mereka bersedia mengorbankan kenyamanan mereka sendiri untuk kita, bahkan ketika mereka tidak setuju dengan kita. Kepercayaan bukan hanya masalah kesamaan pendapat. Kepercayaan adalah reaksi biologis atas keyakinan bahwa seseorang melindungi kita. Pemimpin adalah orang-orang yang bersedia mengorbankan milik mereka untuk kita. Waktu mereka, energi mereka, uang mereka, bahkan mungkin makanan dari piring mereka. Jika diperlukan, para pemimpin memilih untuk makan paling akhir.

Dengan standar kepemimpinan yang objektif, mereka yang bertujuan meningkatkan status mereka sendiri dan menikmati fasilitas tanpa memenuhi tanggung jawab sebagai pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin yang lemah. Meskipun mereka dapat mencapai status alfa dan naik jabatan, meskipun mereka mungkin memiliki talenta dan kekuatan yang dapat menjadikan mereka berstatus alfa, mereka hanya menjadi pemimpin saat mereka menerima tanggung jawab untuk melindungi orang-orang yang mereka jaga. Jika mereka memilih mengorbankan orang-orang di suku mereka demi keuntungan pribadi, mereka akan sering berjuang mempertahankan posisi mereka begitu mereka meraihnya. Sekali lagi, kelompok itu tidak bodoh. Orang-orang itu selalu memiliki kekuatan.

Pemimpin organisasi yang naik pangkat bukan karena keinginan mereka, melainkan karena suku mereka menawarkan status

yang lebih tinggi sebagai rasa syukur atas kesediaan mereka untuk berkorban, adalah pemimpin sejati yang layak kita percaya dan patuh. Semua pemimpin, bahkan yang baik, terkadang bisa kehilangan arah, menjadi egois, dan haus kekuasaan. Mabuk karena senyawa kimia kadang-kadang membuat mereka lupa bahwa sebagai pemimpin mereka bertanggung jawab terhadap para anggota mereka. Terkadang para pemimpin ini bisa mendapatkan kembali pijakan mereka, tetapi jika tidak, kita tidak punya banyak pilihan selain melihat ke masa lalu, meratapi apa yang telah mereka perbuat, menunggu mereka berpindah, dan mengharapkan orang lain memimpin kita.

Yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik adalah menghindari sorotan publik. Mereka lebih senang menghabiskan waktu dan energi untuk mendukung dan melindungi anggota mereka. Ketika kita merasakan Lingkaran Keselamatan di sekitar kita, kita menawarkan darah, keringat, dan air mata kita dan melakukan apa pun demi membantu pemimpin kita mewujudkan visinya. Satu-satunya hal yang perlu dilakukan pemimpin kita adalah mengingat siapa yang mereka layani dan kami pun akan merasa senang dan terhormat membalaas melayani mereka.

## Cangkir Keramik

**SAYA MENDENGAR SEBUAH** cerita tentang mantan atase pertahanan yang berpidato di sebuah konferensi besar. Dia naik ke panggung dan mulai berbicara, menyampaikan pidato yang sudah dipersiapkannya di hadapan audiens. Dia berhenti sejenak untuk menyesap kopinya dari cangkir *styrofoam* yang dia bawa ke panggung. Dia menyesap lagi, menunduk menatap cangkir itu, dan tersenyum.

“Anda tahu,” katanya, menyela pidatonya sendiri, “saya berbicara di sini tahun lalu. Saya hadir di konferensi ini, di panggung yang sama. Tetapi tahun lalu saya masih menjadi atase pertahanan,” katanya. “Saya terbang ke sini di kelas bisnis. Ketika saya mendarat, ada seseorang yang menunggu saya di bandara untuk mengantar saya ke hotel. Setibanya di hotel,” lanjutnya, “ada orang lain menunggu saya. Mereka sudah memesankan kamar hotel untuk saya. Jadi, mereka menyerahkan kuncinya dan mengantarkan saya ke kamar. Keesokan paginya, ketika saya turun, ada lagi seseorang menunggu saya di lobi untuk mengantar saya ke tempat ini. Saya diantar masuk melalui pintu belakang, ditunjukkan ruang tunggu, dan disuguhि kopi dalam cangkir keramik yang indah.”

“Tetapi tahun ini, saat saya berdiri di sini untuk berbicara dengan Anda bukan lagi sebagai atase pertahanan,” lanjutnya. “Saya ke sini naik pesawat kelas ekonomi. Ketika saya tiba di bandara kemarin, tidak ada orang yang menjemput saya. Saya naik taksi ke hotel. Ketika sampai di hotel, saya memesan kamar sendiri dan masuk ke kamar tanpa diantar. Pagi ini, saya turun ke lobi dan naik taksi lagi menuju ke sini. Saya masuk melalui pintu depan dan berjalan ke belakang panggung. Sesampai di sana, saya bertanya kepada salah satu teknisi apakah ada kopi. Dia menunjuk sebuah mesin kopi di atas meja di balik dinding. Saya berjalan ke meja itu dan menuang kopi ke gelas styrofoam ini,” katanya sambil mengangkat gelasnya untuk menunjukkan kepada audiens.

“Itu terjadi pada saya,” dia melanjutkan. “Cangkir keramik yang mereka berikan kepada saya tahun lalu tidak pernah dimaksudkan untuk saya. Cangkir itu dimaksudkan untuk posisi saya. Saya layak mendapat gelas styrofoam.

“Ini pelajaran terpenting yang bisa saya berikan kepada Anda semua,” dia memberi saran. “Semua fasilitas, semua tunjangan dan

keuntungan yang mungkin Anda dapatkan untuk pangkat atau posisi yang Anda pegang, semuanya tidak dimaksudkan untuk Anda. Itu semua dimaksudkan untuk peran Anda. Ketika Anda meninggalkan peran Anda, yang pada akhirnya akan terjadi, mereka akan memberikan cangkir keramik kepada orang yang menggantikan Anda. Karena Anda hanya layak mendapatkan gelas *styrofoam*.”

## Makan Paling Akhir Dibalas dengan Loyalitas dan Kerja Keras

**KETIKA PASAR SAHAM jatuh pada 2008**, seperti banyak perusahaan lain, Barry-Wehmiller mendapat pukulan yang sangat keras. Perusahaan manufaktur lama Amerika yang sedang dibenahi Chapman itu mengalami penurunan pemesanan mesin hampir 30 persen. Perusahaan itu membuat mesin industri besar, jenis mesin yang biasanya dibeli oleh perusahaan barang kemasan besar untuk memproduksi kotak-kotak kardus untuk produk mereka. Mesin yang dibuat Barry-Wehmiller ini salah satu yang pertama-tama harus diberhentikan ketika sebuah perusahaan memangkas anggaran belanjanya pada masa-masa sulit dan memilih untuk memanfaatkan mesin tua mereka.

Chapman dan timnya dihadapkan pada kenyataan: mereka tidak mampu lagi menggaji semua karyawan. Mereka semata-mata tidak memiliki pekerjaan atau pendapatan untuk mempertahankan semua orang di perusahaan mereka. Jadi, untuk pertama setelah sekian lama, masalah PHK dikemukakan.

Bagi banyak perusahaan, pilihan itu tampaknya sudah jelas, meskipun buruk. Tetapi Chapman menolak memecat orang hanya karena perusahaannya mengalami tahun yang berat. Dia terus-

menerus memikirkan perusahaannya yang dianggapnya sebagai sebuah keluarga, sebagai sekelompok orang yang harus dilayani dan dilindungi, bukan hanya sebagai tenaga kerja yang digunakan untuk melayani perusahaan. "Kami tidak akan pernah bermimpi untuk menyingkirkan salah satu anak kami pada masa-masa sulit," katanya. Jika ada persoalan, seluruh keluarga akan berkumpul, mungkin menderita bersama, tetapi pada akhirnya berhasil melewati masa-masa sulit bersama-sama.

Jadi, sebagai ganti PHK, perusahaan merumahkan karyawannya. Setiap karyawan, dari CEO sampai sekretaris, selama empat minggu tidak bekerja dan tanpa diberi upah. Mereka bisa libur kerja kapan pun mereka mau dan waktunya tidak harus berurutan selama empat minggu. Begitulah Chapman mengumumkan program yang membuktikan kepemimpinannya yang bisa dipercaya. "Lebih baik kita semua sedikit menderita," katanya kepada para karyawannya, "sehingga tak seorang pun dari kita harus banyak menderita."

Perlindungan yang diberikan Chapman kepada para karyawannya menimbulkan dampak yang masif. Tidak seperti di sebuah perusahaan yang mengumumkan PHK, yang membuat semua orang menyelamatkan diri masing-masing, para karyawan di Barry-Wehmiller secara spontan dan dengan penuh tekad berusaha saling membantu. Mereka yang lebih mampu meluangkan waktunya untuk bekerja bertukar hari cuti dengan mereka yang waktunya terbatas. Meskipun tidak wajib, mereka mengambil hari kerja tanpa upah lebih banyak hanya supaya bisa membantu orang lain. Perasaan luar biasa yang meliputi perusahaan itu merupakan rasa syukur para karyawan atas keamanan yang diberikan oleh perusahaan. Saya menduga di perusahaan-perusahaan lain yang mengalami masa sulit, sebagian besar karyawannya juga lebih suka kehilangan upah sebulan daripada kehilangan pekerjaan.

Ketika keadaan mulai membaik, program itu dihentikan. Simpanan pensiun yang dihentikan perusahaan pada masa-masa sulit tidak hanya dilanjutkan, tetapi juga dibayarkan ketika masa sulit mulai melanda perusahaan. Hasilnya sungguh mencengangkan. Pemimpin sudah memenuhi kewajiban antropologisnya sebagai alfa, yaitu melindungi para karyawannya, dan sebagai gantinya, para karyawan membala perlindungan itu dengan kesetiaan. Mereka ingin melakukan apa pun yang mereka bisa untuk membantu perusahaan. Sedikit sekali karyawan Barry-Wehmiller yang mengundurkan diri demi mendapatkan lebih banyak uang.

Dalam kehidupan manusia, suku yang memberikan keamanan kepada anggotanya membuat suku tersebut lebih kuat serta lebih siap menghadapi bahaya dan ketidakpastian dunia luar. Alasan para pemimpin bekerja dengan baik pada masa-masa sulit sudah jelas. Anggota suku mereka rela berkorban dengan darah, keringat, dan air mata untuk melihat suku mereka, perusahaan mereka, semakin maju dan tumbuh lebih kuat. Mereka melakukannya bukan karena mereka harus melakukannya, melainkan karena mereka menginginkannya. Alhasil, suku yang lebih kuat, perusahaan yang lebih kuat, mampu menciptakan rasa aman dan perlindungan yang lebih besar kepada lebih banyak orang untuk waktu yang lebih lama. Sebaliknya, ketakutan bisa menghambat inovasi dan kemajuan, sehingga banyak pemimpin perusahaan menyatakan bahwa mereka mencoba bergerak maju lewat reorganisasi.

## Meninjau Kembali EDSO

**MASING-MASING SENYAWA** kimia yang menimbulkan rasa nyaman sangat penting untuk kelangsungan hidup kita sebagai individu dan populasi. Senyawa-senyawa kimia itu memainkan peran ber-

dasarkan kebutuhan dan lingkungan tempat kita bekerja. Kita mampu bekerja keras dan menggunakan otot berkat endorfin. Kita mampu menetapkan tujuan, memusatkan perhatian, dan menyelesaikan pekerjaan karena daya dorong dopamin. Kita merasa nyaman bisa membuat kemajuan; karena itulah kita melakukannya.

Serotonin bertanggung jawab atas kebanggaan yang kita rasakan saat kita ingin mencapai hal-hal besar atau saat kita membuat bangga orang-orang yang melindungi kita. Serotonin membantu memastikan kita peduli kepada mereka yang mengikuti kita dan berbuat baik terhadap mereka yang memimpin kita. Kekuatan misterius oksitosin membantu kita membentuk ikatan cinta dan kepercayaan. Hal itu membantu kita membentuk hubungan yang begitu kuat, sehingga kita bisa mengambil keputusan dengan keyakinan penuh bahwa mereka yang peduli kepada kita akan mendukung kita. Kita tahu bahwa jika kita membutuhkan bantuan atau dukungan orang-orang yang peduli kepada kita, mereka akan bersedia membantu kita, apa pun rintangannya. Oksitosin membuat kita tetap sehat. Ini membuka pikiran kita. Secara biologis kita menjadi pemecah masalah yang lebih baik. Tanpa oksitosin, kita hanya akan membuat kemajuan jangka pendek. Pencapaian yang tinggi membutuhkan gabungan kemampuan memecahkan masalah dari orang-orang yang saling percaya.

Seperti semua hal tentang manusia, itu bukan sistem yang sempurna. Senyawa-senyawa kimia itu mengalir dalam jumlah yang tidak sama dan dengan jatah yang ketat. Senyawa-senyawa kimia itu kadang-kadang dilepaskan bersama-sama dalam jumlah yang bervariasi. Selain itu, kita bisa membuat sistem itu korsleting sehingga melepaskan senyawa kimia untuk alasan yang salah. Senyawa kimia individualis, endorfin dan dopamin, memberi kita

imbalan jangka pendek yang bisa membuat kita, dalam kondisi yang tepat, menjadi kecanduan. Senyawa kimia tanpa pamrih, serotonin dan oksitosin, membutuhkan waktu untuk masuk sistem kita sebelum kita dapat menikmati manfaatnya sepenuhnya. Meskipun kita mungkin merasakan sensasi mencapai tujuan atau memenangi perlombaan, perasaan itu tidak akan bertahan lama. Untuk mendapatkan lebih banyak perasaan itu, kita perlu memenangi perlombaan lain dan mencapai tujuan yang lebih jauh. Kita membutuhkan waktu untuk merasakan ikatan cinta, kepercayaan, dan persahabatan.

Kita tidak bisa semata-mata memotivasi orang lain. Motivasi kita ditentukan oleh dorongan kimiawi dalam diri kita masing-masing. Motivasi apa pun yang kita miliki merupakan fungsi hasrat kita untuk mengulangi perilaku yang membuat kita merasa nyaman atau terhindar dari stres atau rasa sakit. Satu-satunya hal yang bisa kita lakukan adalah menciptakan lingkungan yang membuat senyawa kimia yang tepat dilepaskan untuk alasan yang benar. Jika kita membentuk lingkungan yang tepat, jika kita menciptakan kultur organisasi yang sesuai dengan kecenderungan alami manusia, hasilnya adalah sekelompok orang yang termotivasi oleh diri mereka sendiri.

Tujuan pemimpin organisasi mana pun adalah menemukan keseimbangan. Apabila dopamin menjadi penggerak utama, kita bisa meraih banyak hal tetapi kita akan merasa kesepian dan tidak bahagia seberapa pun besar kekayaan dan kekuasaan kita. Kita menghasilkan pencapaian-pencapaian kilat, dan mencari kesibukan berikutnya. Dopamin sama sekali tidak membantu kita bertahan. Ketika kita tinggal dalam komunitas hippi, oksitosin tercurah, tetapi tanpa tujuan atau ambisi yang terukur, kita bisa menyangkal perasaan yang intens bahwa kita telah mencapai

sesuatu. Tidak peduli bagaimanapun kita merasa dicintai, kita mungkin masih merasa gagal. Sekali lagi, tujuannya adalah ke-seimbangan.

Ketika sistem itu seimbang, kita seperti mendapatkan kemampuan yang nyaris supernatural. 71 Kemampuan tersebut antara lain berupa keberanian, inspirasi, prediksi masa depan, kreativitas, dan empati. Ketika semua itu muncul, hasil dan perasaan yang menyertainya benar-benar luar biasa.



## [ REALITAS ]

### Bab 9

.....

## Keberanian Bertindak Benar

### Mengetahui Kapan Harus Melanggar Peraturan

“BERAPA BANYAK JIWA (SOUL) di kapal?” tanya pengawas lalu lintas udara. Seolah-olah kita masih mengarungi dunia dengan kapal kayu bertiang layar tinggi, terminologi kuno yang mengacu pada jumlah penumpang di atas kapal itu adalah sebuah pertanyaan standar yang diajukan saat sebuah pesawat mengumumkan keadaan darurat dalam penerbangan.

“Seratus dua puluh enam jiwa,” jawab si pilot.

Pesawat yang menuju Florida itu sedang berada di atas Maryland, pada ketinggian 12 kilometer, terbang dengan kecepatan sekitar 900 kilometer per jam, saat asap mulai memenuhi ruang kokpit. Asap di dalam pesawat terbang adalah salah satu keadaan darurat paling mengerikan yang dihadapi seorang pilot. Mereka

tidak selalu tahu penyebabnya. Mereka tidak tahu apakah ada kebakaran. Mereka tidak tahu apakah keadaan darurat itu dapat diatasi atau akan cepat berkembang tanpa kendali. Asap itu sendiri bisa membuat pilot sulit melihat atau bernapas dan pasti menimbulkan kepanikan penumpang. Tidak peduli bagaimana Anda melihatnya, itu adalah kondisi yang buruk.

“Pusat, KH209,” ucap pilot melalui radio saat menyadari masalahnya.

“KH209, silakan,” jawab pengawas lalu lintas udara yang memantau ruang udara.

“KH209, saya harus segera turun. Saya tidak bisa bertahan pada ketinggian ini,” respons pilot.

Namun, ada masalah. Pesawat lain yang juga terbang ke Florida tepat berada 600 meter di bawah pesawat yang bermasalah ini. Aturan FAA cukup sederhana: pesawat yang sedang terbang dalam satu rute perjalanan tidak boleh berada kurang dari 300 meter di atas atau di bawah pesawat lainnya atau delapan kilometer di sekelilingnya. Aturan itu dibuat untuk keselamatan penerbangan. Terbang dengan kecepatan tiga perempat kecepatan suara membuat pesawat sangat sulit melakukan manuver tanpa menimbulkan risiko tabrakan yang serius.

Kehilangan menjadi lebih buruk karena kedua pesawat itu terbang pada rute sempit menuju tempat tujuan mereka. Karena latihan militer sedang berlangsung di area tersebut, wilayah udara dibatasi pada sebuah jalur sempit, seperti jalur di jalan bebas hambatan. Meskipun ada jalur lain di jalan raya ini, ada penerbangan lain di sana saat itu.

Pengawas lalu lintas udara menjawab permintaan pilot untuk segera turun, “KH209, belok lima belas derajat ke kanan dan turun.”

Pengawas lalu lintas udara tidak hanya memerintahkan pesawat yang sedang bermasalah itu memasuki wilayah udara terlarang, tetapi memberi tahu pilot untuk turun juga berarti pesawat itu masuk ke dalam ruang delapan kilometer dari pesawat yang berada di bawahnya.

Pesawat modern dilengkapi dengan alarm benturan yang mengingatkan pilot saat pesawat terbang lain terbang dalam jarak 300 meter di atas atau di bawah, dan delapan kilometer di sekelilingnya. Saat alarm berbunyi, mengetahui waktu yang terbatas, pilot dilatih untuk bereaksi terhadap bencana yang akan terjadi. Jarak kedua pesawat ini—tiga kilometer tepatnya—pasti akan menyalaikan alarm benturan pesawat yang berada pada ketinggian 10 kilometer. Dan itu akan menimbulkan masalah lain.

Namun, pengawas lalu lintas udara yang duduk di depan panel hari itu sudah sangat berpengalaman. Dia sepenuhnya mengetahui posisi semua pesawat di daerah tersebut. Terlebih lagi, dia sangat sadar akan semua peraturan dan batasannya. Dia mengontak pilot pesawat terbang lain dan berbicara dengan bahasa Inggris yang sangat jelas. “AG1446, ada pesawat yang terbang di atas Anda. Dia menginformasikan keadaan darurat. Dia akan turun ke ketinggian Anda, sekitar tiga kilometer di depan kanan Anda. Dia harus segera turun.”

Pesan yang sama ini akan diulangi lagi saat pesawat bermasalah itu turun melewati wilayah udara tiga pesawat lain.

Pada hari yang cerah di atas Maryland, 126 jiwa diselamatkan karena satu pengawas lalu lintas udara yang sangat berpengalaman memutuskan untuk melanggar peraturan. Menyelamatkan nyawa manusia lebih penting daripada mempertahankan batasan-batasan.

Ada lebih dari 9,8 juta penerbangan domestik dan berpenumpang yang dijadwalkan maskapai-maskapai penerbangan AS pada

2012. Itu hampir 26.800 penerbangan per hari. Angka-angka itu mengejutkan. Jumlah ini bahkan tidak termasuk penerbangan tak terjadwal, kargo, dan penerbangan asing yang berlalu-lalang di Amerika setiap tahun.

Lebih dari 815 juta penumpang setiap tahun memercayakan hidup mereka kepada pilot yang mengangkut kita, mekanik yang memastikan pesawat udara layak terbang, dan FAA yang mengembangkan peraturan untuk memastikan semuanya berjalan seaman mungkin.

Lalu ada pengawas lalu lintas udara. Kita memercayai orang-orang yang relatif sedikit ini untuk mematuhi peraturan, memastikan bahwa semua pesawat terbang bergerak dengan aman melintasi langit. Tetapi dalam kasus penerbangan KH209, pengawas udara melanggar peraturan. Dia tidak menaati garis-garis yang sudah jelas, yang ditetapkan untuk memastikan keamanan kita.

Itulah kepercayaan. Kita tidak hanya memercayai orang untuk mematuhi peraturan, kita juga percaya bahwa mereka tahu kapan harus melanggarnya. Aturan-aturan disediakan untuk operasi normal. Aturan-aturan dirancang untuk menghindari bahaya dan membantu memastikan semuanya lancar. Meskipun ada panduan cara menghadapi keadaan darurat, pada akhirnya kita memercayai keahlian sejumlah kecil orang khusus untuk mengetahui kapan harus melanggar peraturan.

Organisasi yang memberikan kesempatan kepada anggota mereka untuk berkomitmen sepenuhnya bekerja tanpa kenal lelah melatih anggota mereka. Ini bukan tentang cara menggunakan PowerPoint yang lebih baik atau menjadi presenter yang lebih efektif; organisasi-organisasi ini menawarkan kesempatan tanpa henti untuk meningkatkan diri. Semakin banyak pelatihan yang mereka tawarkan kepada kita, semakin banyak kita belajar.

Semakin berpengalaman dan percaya diri kita, semakin banyak organisasi yang mau memberi kita tanggung jawab yang lebih besar dan lebih besar. Akhirnya, organisasi ini—manajemen dan kolega kita—bersedia memercayai kita untuk mengetahui kapan harus melanggar peraturan.

Kita tidak dapat “memercayai” aturan atau teknologi. Kita bisa mengandalkan aturan dan teknologi, tentu saja, tetapi memercayai keduanya? Tidak. Kepercayaan adalah pengalaman manusia yang sangat spesial, dihasilkan oleh senyawa kimia oksitosin sebagai respons terhadap tindakan yang dilakukan atas nama kita demi pengamanan dan perlindungan kita. Kepercayaan sejati hanya ada di antara manusia. Kita hanya bisa memercayai orang lain saat kita tahu mereka secara aktif dan sadar memedulikan kita. Sebuah teknologi, betapapun canggihnya, sama sekali tidak memedulikan kita—teknologi hanya bereaksi terhadap seperangkat variabel. Buku aturan, tidak peduli bagaimanapun komprehensifnya, tidak dapat mempertimbangkan setiap kemungkinan.

Bayangkan jika setiap kali kita bertengkar dengan orang yang kita cintai, dia menggunakan seperangkat variabel atau meminta saran dari buku aturan. Menurut Anda berapa lama hubungan itu akan bertahan? Inilah yang menyebabkan kita menemukan birokrat yang menyebalkan. Mereka semata-mata menjalankan aturan tanpa mempertimbangkan bahwa aturan tersebut dibuat untuk menolong atau melindungi orang-orang. Dengan kata lain, mereka tidak peduli. Hubungan yang sukses tidak berdasarkan algoritma—baik antarorang maupun antarkelompok.

Manfaat sosial kepercayaan harus bersifat timbal balik. Kepercayaan satu arah tidak bermanfaat bagi individu atau kelompok. Apa gunanya perusahaan yang manajemennya memercayai karyawannya, tetapi karyawannya tidak memercayai manajemen? Per-

nikahan tidak akan kuat jika istri memercayai suami, tetapi sang suami tidak memercayai sang istri. Sangat baik dan bagus jika seorang pemimpin mengharapkan kepercayaan anggotanya. Tetapi jika pemimpin itu tidak memercayai anggotanya, sistem itu akan gagal. Karena kepercayaan berguna bagi individu dan kelompok, kepercayaan itu harus dibagi.

Tanggung jawab para pemimpin adalah menjelaskan peraturan kepada anggota mereka, melatih mereka agar menjadi kompeten, dan membangun kepercayaan diri mereka. Pada titik itu, kepemimpinan harus di belakang dan percaya bahwa anggota mereka tahu apa yang sedang mereka kerjakan dan akan mengerjakan apa yang perlu dikerjakan. Dalam organisasi yang lemah, tanpa pengawasan, terlalu banyak orang yang akan melanggar peraturan demi keuntungan pribadi. Itulah yang membuat organisasi itu lemah. Dalam organisasi yang kuat, orang akan melanggar peraturan karena itu adalah hal yang benar untuk dilakukan demi orang lain.

Coba pertimbangkan hal ini. Apakah Anda merasa nyaman melihat keluarga Anda naik pesawat sementara Anda mengetahui pilot atau pengawas lalu lintas udara yang andal akan melakukan segalanya sesuai peraturan, apa pun yang terjadi? Apakah Anda membiarkan keluarga Anda naik pesawat sementara Anda mengetahui pilot atau pengawas lalu lintas udara semata-mata bekerja untuk mendapatkan bonus? Atau apakah Anda lebih suka keluarga Anda naik pesawat sementara Anda mengetahui pilot dan pengawas lalu lintas udara memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan berpengalaman, mengerti peraturan yang harus mereka langgar jika ada yang tidak beres, dan sebagai akibatnya mereka mungkin harus mengorbankan bonus mereka? Jawabannya sangat jelas. Kita tidak memercayai peraturan, kita memercayai orang.

Tanggung jawab seorang pemimpin adalah melindungi orang-

orang yang bekerja di bawah mereka. Ketika orang-orang merasa memiliki kendali untuk melakukan hal yang benar, meskipun terkadang berarti melanggar peraturan, mereka akan cenderung melakukan hal yang benar. Keberanian datang dari atas. Keyakinan kita melakukan hal yang benar ditentukan oleh bagaimana kita merasa dipercaya oleh pemimpin kita.

Jika orang yang baik diminta bekerja dalam kultur yang buruk, di mana para pemimpin tidak menyerahkan kendalinya, kejadian yang buruk kemungkinan akan meningkat. Orang akan lebih peduli mengikuti peraturan karena takut mendapat masalah atau kehilangan pekerjaan daripada melakukan yang perlu dilakukan. Dan jika hal itu terjadi, jiwa-jiwa akan lenyap.

## Bab 10

# Mobil Salju di Gurun

**M**ari kita jujur, kita baik. Kita benar-benar baik. Maksud saya, kita yang terbaik di bumi. Ini bukan racauan seorang egomania. Lihat saja dunia di sekitar kita. Hewan lain hanya mencari makan, memproduksi, dan bergerak berdasarkan naluri. Tetapi, kita tidak. Kita melakukan lebih dari sekadar bertahan hidup atau berkembang biak (meskipun kita juga melakukannya dengan baik).

Kita menciptakan, membangun, dan mencapai hal-hal yang tidak dapat diraih spesies lain di planet kita. Rusa tidak membangun piramida, kitalah yang melakukannya. Gorila tidak mengerti mesin, kita mengerti. Itu semua karena neokorteks kita yang luar biasa—bagian otak yang membedakan kita dari semua mamalia lainnya. Neokorteks ini memberi kita kemampuan berpikir secara rasional dan kritis tentang dunia kita dan memecahkan masalah yang kompleks. Berkat neokorteks, kita dapat berbicara dan berkomunikasi dengan cara yang jauh lebih canggih daripada spesies lain di planet ini. Kemampuan inilah, di antara banyak kemampuan

lain, yang memungkinkan kita menyampaikan ilmu pengetahuan kepada orang lain sehingga mereka tidak perlu mengulangi semua hal yang telah kita pelajari. Setiap generasi mampu mengembangkan pengetahuan generasi sebelumnya, sehingga kita dapat membuat kemajuan nyata di dunia. Inilah maknanya menjadi manusia. Kita adalah mesin pencapaian.

Namun, sama seperti neokorteks membantu kita menyelesaikan banyak hal, otak limbik primitif kitalah yang mengendalikan perasaan kita. Kemampuan untuk memercayai. Kemampuan kita untuk bekerja sama. Kemampuan kita untuk bersosialisasi, dan membangun komunitas yang kuat. Otak limbik kitalah yang menyuatkan keberanian beraksi dan mengambil keputusan yang mendorong perilaku kita. Otak limbik kita memberi kita kemampuan untuk membentuk ikatan emosional yang kuat dengan orang lain. Ikatan sosial yang kuat ini memungkinkan kita bekerja sama dengan orang lain untuk mewujudkan cita-cita yang didambakan neokorteks-neokorteks *Homo sapien* kita. Jika kita tidak saling percaya dan bekerja sama, tidak peduli seberapa pandainya kita, kita akan mati muda dan sendirian. Kita tidak akan pernah merasakan kegembiraan berada dalam persahabatan, merasa hidup dalam lingkaran orang-orang yang memiliki nilai dan kepercayaan yang sama, atau merasa berguna karena telah berbuat baik terhadap orang lain.

Kita sering menganggap bahwa kecerdasan kitalah yang membawa kita pada kemajuan, padahal itu bukan segalanya. Kecerdasan kita memberi kita gagasan dan instruksi. Tetapi kemampuan kita bekerja samalah yang benar-benar membantu kita menyelesaikan semua itu. Tidak ada yang benar-benar bernilai di bumi ini yang dibangun oleh satu orang tanpa bantuan orang lain. Hanya sedikit pencapaian, perusahaan atau teknologi yang berhasil dibangun

oleh satu orang tanpa bantuan atau dukungan orang lain. Jelas bahwa semakin besar keinginan orang lain untuk membantu kita, semakin banyak yang bisa kita capai.

Kemampuan kita menyelesaikan segala sesuatu bersama-sama telah menghasilkan salah satu paradoks terbesar pada era modern ini. Dalam usaha kita untuk maju, kita tanpa sengaja membangun sebuah dunia yang membuat kita semakin sulit bekerja sama. Gejala ironi kejam ini mudah dirasakan di negara maju. Perasaan terisolasi dan stres tinggi telah memicu industri yang mengambil keuntungan dari usaha kita mencari kebahagiaan. Buku motivasi, kursus, dan obat-obatan menghasilkan industri yang bernilai miliaran dolar yang dirancang untuk membantu kita menemukan kebahagiaan yang sulit ditangkap itu, atau setidaknya mengurangi stres kita. Hanya dalam beberapa dekade saja, bisnis motivasi telah tumbuh menjadi \$11 miliar. Hal terbesar yang tampaknya telah terbantu berkat industri motivasi ini adalah industri itu sendiri.

Dalam pencarian kebahagiaan dan relasi, kita juga meminta saran dari para ahli. Pada tahun 1950-an, beberapa dari kita berkunjung ke terapis sepekan sekali. Saat ini di AS, menurut Hoover Institute, terdapat 77.000 psikolog klinis, 192.000 pekerja sosial klinis, 105.000 konselor kesehatan mental, 50.000 terapis perkawinan dan keluarga, 17.000 perawat psikoterapis, dan 30.000 pelatih tentang kehidupan. Satu-satunya alasan bidang ini terus berkembang adalah karena meningkatnya permintaan. Semakin keras kita berusaha membuat diri kita merasa lebih baik, semakin buruk yang kita rasakan.

Hanya sebagian kecil karyawan yang merasa puas dan benar-benar bahagia di tempat kerja. Kita telah membangun sistem dan organisasi yang memaksa kita bekerja di lingkungan yang membuat kita tidak bisa bekerja dengan baik. Dengan kelebihan dopamin

untuk mengerakkan kita dan kortisol yang mengalir saat kita tidak membutuhkannya, sebenarnya kita membuat sistem kita korsleting sehingga melakukan sebaliknya: mendorong kita mengutamakan diri sendiri terlebih dahulu dan mencurigai orang lain.

Jika manusia diumpamakan sebagai mobil salju, ini berarti kita dirancang untuk beroperasi dalam kondisi yang sangat spesifik. Jika mesin itu dirancang untuk kondisi bersalju, tetapi ditempatkan dalam kondisi padang pasir, misalnya, ia tidak akan beroperasi dengan baik. Tentu, mobil salju itu akan bergerak. Hanya saja mobil itu tidak bergerak semudah jika ia berada dalam kondisi yang tepat. Inilah yang terjadi dalam banyak organisasi modern kita. Dan jika kemajuannya lambat atau inovasinya rendah, para pemimpin mengotak-atik mesin itu. Mereka merekrut dan memecat karyawan dengan harapan mendapatkan kombinasi yang tepat. Mereka mengembangkan jenis insentif baru untuk mendorong mesin itu bekerja lebih keras.

.....

*Kepercayaan itu seperti pelumas, yang mengurangi gesekan dan menciptakan kondisi yang jauh lebih kondusif bagi kinerja.*

.....

Dengan dorongan dopamin, mesin itu benar-benar akan bekerja lebih keras dan bahkan mungkin akan sedikit lebih cepat di padang pasir. Tetapi gesekannya besar. Terlalu banyak pemimpin perusahaan yang gagal memahami bahwa bukan para karyawan yang menjadi masalah. Para karyawan mereka baik-baik saja. Sebaliknya, lingkungan kerja para karyawan itulah masalahnya. Perbaiki hal itu dan segala sesuatunya akan berjalan lancar.

Sebagai makhluk sosial, kepercayaan itu seperti pelumas. Kepercayaan mengurangi gesekan dan menciptakan kondisi kerja yang jauh lebih kondusif, sama seperti menempatkan mobil salju di atas salju. Berikan kepercayaan, maka mobil salju yang kurang bertenaga pun akan mengalahkan mobil salju paling kuat yang berada di lingkungan yang salah. Ini bukan soal kecerdasan orang-orang dalam organisasi; tetapi bagaimana mereka bekerja sama dengan baiklah yang menjadi indikator sejati kesuksesan masa depan atau kemampuan melewati rintangan.

Kepercayaan dan komitmen adalah perasaan yang kita dapatkan saat senyawa kimia insentif mengalir di dalam otak limbik kita. Dengan demikian, kepercayaan dan komitmen secara inheren sulit diukur. Kita tidak bisa semata-mata meminta seseorang untuk bahagia dan berharap dia bahagia. Kita juga tidak bisa semata-mata meminta seseorang untuk memercayai kita atau berkomitmen pada sesuatu dan berharap mereka melakukannya. Ada banyak hal yang perlu kita lakukan terlebih dahulu sebelum seseorang *merasakan* kesetiaan atau pengabdian.

Ada beberapa prinsip dasar yang harus dipatuhi oleh semua pemimpin perusahaan untuk membangun kepercayaan dan komitmen yang kuat di antara para karyawan mereka. Dan, dengan cara yang sangat tidak dopamin, dibutuhkan waktu, tenaga, dan kemauan orang-orang agar kepercayaan dan komitmen ini dapat terwujud.

Semua ini menimbulkan pertanyaan, bagaimana awalnya kita bisa masuk ke padang pasir?

JALAN YANG  
KAU PILIH

Digital Publishing



# [ Mengapa Kita Seperti Ini ]

## Bab 11

### Kegemilangan Sebelum Keterpurukan

Tahun-tahun yang menyenangkan. Sangat menyenangkan. Semua orang menghasilkan uang, dan semua orang membelanjakannya. Hasilnya adalah pertumbuhan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Bahkan, total kekayaan di negara itu meningkat dua kali lipat dalam waktu kurang dari sepuluh tahun. Ada teknologi baru dan jenis media baru yang memungkinkan berita dan gagasan menyebar dengan cara yang berbeda dari sebelumnya. Ini tahun-tahun yang tidak pernah terjadi sebelumnya. Ini bukan tahun 1980-an atau 1990-an. Ini tahun 1920-an, tahun kejayaan, *The Roaring Twenties*.

Periode setelah Perang Dunia I adalah saat pertama Amerika benar-benar menjadi masyarakat konsumen. Untuk pertama kali

nya orang Amerika secara relatif kaya raya, dan kekayaan itu mendatangkan tahun-tahun yang menyenangkan. Dengan semua pendapatan itu, mereka bisa membeli barang mewah dan teknologi baru—semua penemuan baru yang dapat meningkatkan kualitas hidup. Lemari es, telepon, mobil, dan film, semuanya diperkenalkan kepada masyarakat dan semakin populer pada tahun 1920-an. Dan jangan lupa, ada media baru yang diperkenalkan pada masa itu. Pada 1920, stasiun radio komersial KDKA mulai beroperasi di Pittsburgh, Amerika Serikat. Tiga tahun kemudian, terdapat lebih dari lima ratus stasiun radio di seluruh negeri. Pada akhir dekade ini, lebih dari 12 juta rumah tangga memiliki radio.

Media nasional baru ini memungkinkan berita tersebar dengan cara yang belum pernah terjadi sebelumnya. Media ini juga menyiarkan iklan nasional dengan cara yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan. Seiring dengan diperkenalkannya toko eceran dari perusahaan yang sama, popularitas radio membuat orang-orang di satu wilayah dapat membeli barang yang sama seperti orang-orang di wilayah lain. Dan dengan kemunculan film, semakin banyak media yang memusatkan perhatian pada kehidupan bintang film dan tokoh-tokoh olahraga. Kita bermimpi memiliki kehidupan yang glamor seperti mereka. Karena mendapat perhatian secara nasional, selebritas bukan lagi produk sampingan kesuksesan, melainkan menjadi suatu tujuan untuk dicapai. Ketenaran menjadi cara baru mencapai status alfa. Inilah saatnya meraih cita-cita.

Berkat semua teknologi baru dan kenyamanan modern ini, periode tersebut juga memunculkan industri yang sama sekali baru. Sama seperti Internet menciptakan kebutuhan akan konsultan teknologi informasi, mobil menciptakan kebutuhan akan pompa bensin, misalnya. Semuanya mengingatkan pada masa modern

kita—teknologi baru, media baru, industri baru, obsesi terhadap kehidupan selebritas, peningkatan kekayaan dan konsumerisme, dan yang paling penting, berkat keberlimpahan itu, pemborosan.

Lalu sesuatu terjadi. Semuanya tiba-tiba berhenti. Saat manusia berusaha melebihi hukum alam, selalu ada koreksi. Alam membenci ketidakseimbangan. Tidak ada yang bisa bertumbuh terus-menerus. Jadi, meskipun mereka berharap tahun-tahun menyenangkan terus berlangsung, pada 29 Oktober 1929, semuanya tiba-tiba berhenti.

“Selasa Hitam”, istilah kejatuhan itu, merupakan “koreksi” besar di pasar saham. Neraca yang tidak seimbang dan nilai yang terlalu tinggi, pada satu titik harus mengalami koreksi dan menemukan keseimbangannya kembali. Meskipun koreksi lumrah terjadi, dalam kasus ini ketidakseimbangannya begitu ekstrem sehingga koreksi itu cukup signifikan untuk memulai Depresi Besar. Periode ini ditandai dengan kemerosotan hampir 90 persen nilai pasar saham dan tingkat pengangguran yang mencatat seperempat warga negara kehilangan pekerjaan.

Tidak seperti orangtua mereka, orang-orang yang lahir pada tahun 1920-an terlalu muda untuk benar-benar menikmati tahun 1920-an. Mereka dibesarkan pada saat paling sulit dalam sejarah Amerika. Dan seperti didalilkan dalam antropologi, dengan ke langkaan sumber daya, generasi itu belajar bekerja sama dan saling membantu untuk memenuhi kebutuhan. Pemborosan dan keberlimpahan tidak menjadi pilihan lagi. Depresi berlangsung selama lebih dari satu dekade dan berakhir menjelang tahun 1942. Serangan ke Pearl Harbor pada 7 Desember 1941 memaksa Amerika memasuki Perang Dunia II dan menariknya keluar dari Depresi.

Generasi yang tumbuh dewasa pada masa ekonomi terburuk

di negara tersebut harus menjalani wajib militer dan bertempur melawan angkatan perang Hitler. Semua warga negara meninggalkan Depresi Besar menuju perang besar.

Pada saat Amerika memasuki Perang Dunia II, populasi Amerika Serikat sekitar 133 juta, dan 16 juta di antaranya bergerak menuju medan perang. Itu sekitar 12 persen populasi. Saat ini populasi Amerika lebih dari 315 juta dan kurang dari 1 persen bergabung di militer. Jumlah itu termasuk pasukan aktif, sipil, pengjaga, dan pasukan cadangan. (Tentu saja, ini masa yang berbeda dan kita tidak terlibat dalam perang dunia—perang yang membuat kita menanggung beban apa pun atau menerima risiko demi melindungi keyakinan kita.) Selama Perang Dunia II, karena banyaknya orang memakai seragam militer, hampir setiap orang mengenal seseorang yang berdinias di militer. Banyak orangtua menyaksikan anak mereka berbaris menuju medan perang. Saat ini, semata-mata karena kebanyakan dari kita tidak berteman dengan anggota militer, kita sulit memahami bagaimana orang-orang bisa mempertahankan sikap tidak mementingkan diri sendiri sedemikian kuat.

Tidak seperti konflik hari ini, Perang Dunia II bukanlah perang jarak jauh. Perang ini tidak dapat dilihat di televisi atau di layar komputer. Perang ini menyentuh kehidupan sebagian besar masyarakat negara itu. Seluruh warga negara terlibat dalam usaha perang. Menurut *The War*, film dokumenter penting tentang Perang Dunia II oleh Ken Burns dan Lynn Novick, 24 juta orang direlokasi untuk bekerja di bidang pertahanan. Jutaan wanita, orang Afrika Amerika, dan orang Latin mendapatkan peluang yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam angkatan kerja. Banyak orang membeli obligasi perang untuk membantu mendanai perang. Dengan membeli obligasi perang, mereka yang tidak ikut berperang

secara fisik merasa mengambil bagian dalam peperangan. Bagi yang tidak mampu membeli obligasi perang, mereka menyumbang dengan berkebun untuk memenuhi kebutuhan pangan selama perang. Mereka menanam buah dan sayuran untuk membantu mengurangi beban penjatahan makanan. Itu sebabnya mereka disebut Generasi Terbesar. Generasi ini ditentukan bukan oleh keberlimpahan dan konsumerisme, tetapi oleh penderitaan dan pengabdian.

Ini bukan saat warga negara bermalas-malasan dan mengeluh, saling menyalahkan dan berdebat tentang perlu atau tidaknya berperang. Ini saat seluruh warga negara bersatu. Menurut sebuah jajak pendapat yang diterbitkan dalam majalah *Life* edisi November 1942, lebih dari 90 persen penduduk percaya bahwa Amerika harus terus berjuang dalam perang ini. Mereka sangat mendukung wajib militer sebelum perang dan meyakini pelatihan militer merupakan suatu keharusan sesudah perang. Sebagai bangsa, kami percaya pada pelayanan. Hampir semua orang, dalam berbagai kondisi atau keadaan, rela berkorban dan saling melayani demi kebaikan mereka. Hampir semua orang Amerika merasa menjadi bagian yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.

Ketika akhirnya berhasil memenangi peperangan, orang-orang yang selamat dari pertempuran pulang ke rumah dengan disambut parade dan pesta. Perayaan itu bukan hanya untuk mereka yang mempertaruhkan nyawa di garis depan, tetapi juga untuk semua orang yang telah berpartisipasi dan berkorban dengan cara mereka sendiri. Kemenangan Sekutu membuat hampir semua orang merasa puas dan bebas. Sudah selayaknya mereka merasa demikian. Mereka telah bekerja keras untuk merasakan itu.

Setelah perang usai dan ekonomi berkembang pesat, pria dan wanita Generasi Terbesar, mereka yang dibesarkan pada masa

Depresi lalu dikirim ke medan perang, merasa bahwa mereka melewatkkan masa muda mereka, banyak yang bahkan merasa marah. Mereka merasa telah menghabiskan hidup mereka untuk berkorban, sehingga mereka ingin mencoba membangun kembali kehidupan yang telah mereka lewatkan. Jadi, mereka harus bekerja.

Mereka memahami pentingnya kerja keras, kerja sama, dan nilai kesetiaan dalam menyelesaikan segala sesuatu. Pemahaman itu menentukan cara perusahaan-perusahaan beroperasi. Pada tahun 1950-an itu orang-orang mendedikasikan hidup mereka kepada perusahaan dan perusahaan juga mengharapkan para karyawannya bekerja untuk perusahaan sepanjang hidup mereka. Pada akhir karier yang panjang, seorang karyawan akan menerima jam tangan emas, simbol utama rasa terima kasih perusahaan kepada seorang yang telah mengabdi kepada perusahaan. Dan itu berhasil... untuk sementara.

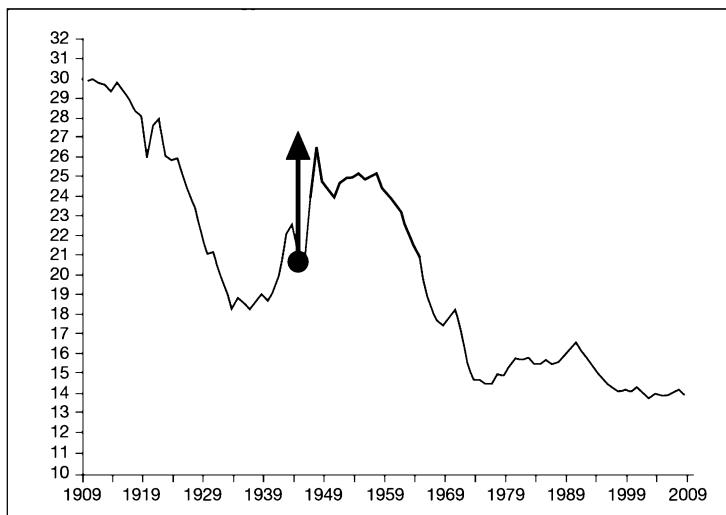
## Kekuatan Generasi *Boomer*

**SETIAP GENERASI TAMPAKNYA mengacaukan atau memberontak terhadap generasi sebelumnya.** Setiap generasi baru mewujudkan seperangkat nilai dan keyakinan yang dibentuk oleh peristiwa, pengalaman, dan teknologi masa muda mereka, yang cenderung sedikit berbeda dari orangtua mereka. Ketika populasi tumbuh dengan stabil, terjadi dorongan dan tarikan antargenerasi. Impuls generasi baru untuk mengubah segalanya dan keinginan generasi lama untuk menjaga segalanya tidak berubah adalah seperti sistem pengawasan dan keseimbangan. Hal ini memunculkan ketegangan alami yang membantu memastikan bahwa kita tidak menghancurkan segala sesuatunya sementara menciptakan kemajuan dan perubahan seiring perkembangan zaman. Satu sudut pandang

atau kekuatan tunggal tanpa tandingan bukan suatu hal yang baik. Dua kekuatan yang berlawanan seperti halnya perencana dan pelaksana di perusahaan, kaum Demokrat dan Republik di Kongres, Soviet dan Paman Sam di bidang geopolitik, bahkan ibu dan ayah di rumah—tegangan antara dorongan dan tarikan—benar-benar membuat segala sesuatu lebih stabil. Ini semua tentang kestabilan.

Namun, sesuatu terjadi pada akhir Perang Dunia Kedua yang mengganggu kenormalan sistem pengawasan dan keseimbangan. Pendobrakan tatanan alami yang berlangsung tanpa rencana mendesak Amerika ke jalur yang sama sekali baru. Sepulang dari perang, orang-orang berpesta, berpesta, dan berpesta. Sembilan bulan kemudian, Amerika memasuki periode pertumbuhan populasi yang belum pernah terjadi sebelumnya: Ledakan Kelahiran Bayi (Baby Boom).

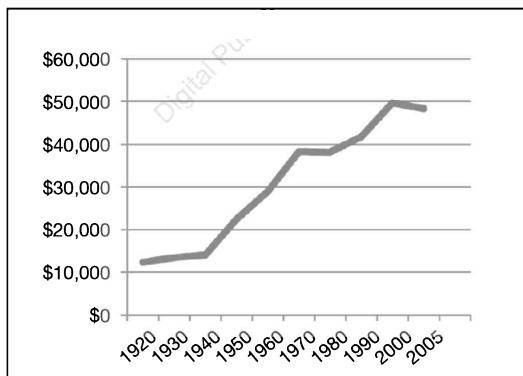
Angka Kelahiran Amerika Serikat per 1.000 Penduduk



Pada 1940, 2,6 juta anak lahir. Pada 1946, jumlah anak yang lahir 3,4 juta. Pada akhir Perang Dunia I terjadi sedikit lonjakan kelahiran, tetapi lonjakan besar kelahiran pada akhir Perang Dunia II mengacaukan keseimbangan. Itu adalah disparitas yang dilipatgandakan oleh tingkat kelahiran yang relatif lambat selama masa Depresi dan perang.

Anggapan umum akhir generasi *Boomer* adalah tahun 1964, yaitu ketika jumlah kelahiran turun hingga di bawah 4 juta untuk pertama kalinya setelah satu dekade. Populasi *Boomer* tercatat bertambah 76 juta orang, tingkat pertumbuhannya hampir 40 persen (bandingkan dengan kenaikan di bawah 25 persen antara 1964 dan 1984).

### Pendapatan Rata-Rata Amerika Serikat



Perubahan dramatis itu tidak berhenti sampai di situ. Tidak seperti orangtua mereka, yang dibesarkan pada masa depresi ekonomi dan penjatahan makanan selama perang, *Boomer* tumbuh pada saat kekayaan dan kemakmuran meningkat. Dimulai pada akhir Perang Dunia II, kekayaan dan PDB di Amerika tumbuh de-

ngan stabil. Kondisi ini baik untuk semua *Boomer*. Orangtua yang dahulu bertempur atau berkorban sekarang bisa memberi anak mereka kehidupan yang benar-benar berlawanan dengan kondisi mereka sendiri. Jika Generasi Terbesar ditandai dengan kebutuhan untuk melayani orang lain, generasi *Boomer* mulai memperhatikan hidup mereka sendiri. Seiring dengan perubahan kekayaan dan sikap kita, kita mulai berubah dari negara yang berjuang melindungi suatu jalan hidup menjadi negara yang berjuang melindungi jalan hidup yang kita inginkan.

Pada 1960-an kelompok pertama *Boomer* tumbuh menjadi remaja di bawah perlindungan orangtua mereka yang baru menjadi kaya. Dan, seperti semua remaja yang baik, mereka memberontak melawan desakan orangtua mereka untuk bekerja keras dan membaktikan diri pada pekerjaan atau perusahaan sampai mereka dianugerahi jam tangan emas itu. Mereka menolak daerah pinggiran kota yang sepi dan kekayaan materi yang menjadi minat orangtua mereka. Keluarga ideal di pinggir kota dalam serial televisi *Leave It to Beaver* bukanlah gambaran “kehidupan yang baik”, individualisme, kebebasan bercinta, dan narsisme yang mereka bayangkan.

Namun, di Amerika pada 1960-an, kaum hippi yang menjalani hidup ala kadarnya memilih jalan itu karena fakta sederhana bahwa, sebagai sebuah negara, kita memiliki lebih daripada yang kita butuhkan. Jangan salah sangka, saya tidak mengatakan Generasi Terbesar itu sempurna. Sebenarnya, mereka memiliki beberapa masalah serius. Pada saat orang Amerika menyelamatkan dunia dari tirani Nazisme, mereka tengah berjuang mengatasi isu-isu rasisme dan ketidaksetaraan. Impian Amerika merupakan gambaran harmoni sepanjang Anda berkulit putih, Kristen, dan laki-laki. Di Amerika saat itu, wanita masih dianggap tidak memenuhi sya-

rat untuk kehidupan publik atau ruang eksekutif. Orang-orang Amerika Afrika tidak akan dianggap sebagai warga negara penuh sampai ditetapkannya Undang-Undang Hak Sipil tahun 1964, hampir dua puluh tahun setelah perang berakhir. Bahkan, undang-undang itu lolos dengan hampir 30 persen suara Senat menentangnya.

Ketika para *Boomer* masih muda, mereka lah yang memaksakan hak-hak sipil pada generasi tua yang bertekad mempertahankan *status quo* yang tidak sehat dan tidak adil. *Boomer* muda menuntut upah yang lebih baik untuk kaum wanita dan menolak ketidakadilan yang terjadi di masyarakat. Mereka mungkin telah menjadi Generasi Terbesar kedua jika tetap berada di jalan itu. Tetapi bukan itu yang terjadi.

Saat generasi *Boomer* dalam jumlah yang tidak proporsional itu mulai dewasa, mereka berubah arah. Saat itulah problem era modern kita mulai muncul. *Boomer* yang tumbuh dewasa, sebagai satu generasi, mulai hidup secara berbeda... secara lebih individual. Mereka sekarang bertekad melindungi dunia yang paling mereka kenal—dunia yang semakin kaya dan makmur.

Pada 1970-an para *Boomer* dewasa lulus perguruan tinggi dan mulai memasuki dunia kerja. Dalam dekade yang ditandai oleh Perang Vietnam dan Skandal Watergate, Richard Nixon tampaknya menawarkan pemandangan yang menyediakan kepada generasi yang dia layani. Ambisi Nixon yang mementingkan diri sendiri mendorong pengambilan keputusan-keputusan yang paling tidak etis dan paling buruk.

*Boomer* menyaksikan peristiwa-peristiwa yang semakin memperkuat kepercayaan awal mereka bahwa “pemerintah tidak dapat dipercaya”, “kita harus memperhatikan diri kita sendiri”, dan “kita perlu mengubah cara kerja yang lama”. Lupakan *status quo*—

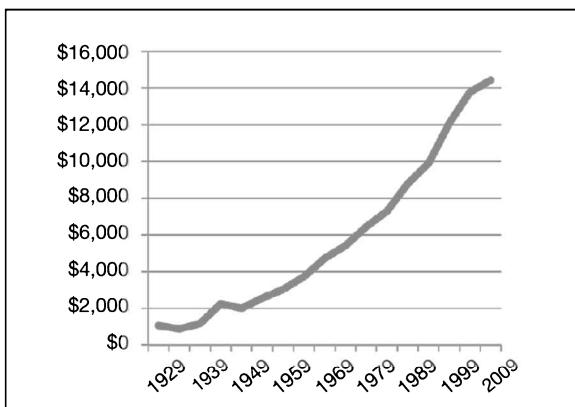
Boomer bercita-cita mewujudkan potensi mereka sendiri. Saat itu memiliki guru spiritual sama seperti pergi ke pusat kebugaran hari ini. Mereka belajar diskon. Mereka mengenakan busana berbahan poliester. Mereka menetapkan reputasi mereka sebagai generasi yang seperti digambarkan oleh Thomas Wolfe dalam majalah *New York* edisi 1976, yaitu generasi "Aku". Mereka menjadi kelompok yang tampaknya lebih peduli pada kebahagiaan dan keamanan mereka sendiri daripada kebahagiaan atau keamanan orang-orang di sekitar mereka.

Saat usia Boomer bertambah dan memasuki angkatan kerja, yang memberikan kontribusi pada perekonomian kita, mereka membawa serta semua keegoisan dan sinisme ini. Namun, dalam kasus ini ada sebagian kecil generasi lama yang mencoba menyeimbangkan idealisme generasi baru yang medahulukan-aku-daripada-kita ini.

Akhir tahun tujuh puluhan juga diperkenalkan teori baru tentang cara berbisnis. Karena diguncang oleh Perang Vietnam, skandal kepresidenan, krisis minyak, kebangkitan globalisasi dan, menjelang akhir dekade itu, Revolusi Iran yang melibatkan kehidupan orang Amerika, teori-teori ekonomi menjadi lebih proteksionis. Teori-teori itu cenderung berfokus pada cara melindungi kekayaan yang meningkat daripada membagikannya atau menggunakan untuk mendukung kepentingan nasional, seperti Obligasi Perang generasi lama. Melayani orang lain sebagai bagian identitas nasional kita perlahan-lahan digantikan oleh melayani diri sendiri sebagai prioritas nasional.

Pada masa ini, kemakmuran rumah tangga Amerika terus meroket. Produk domestik bruto bertumbuh dari \$3,87 triliun pada 1965 menjadi \$4,7 triliun pada 1970, dan mencapai \$6,52 triliun pada 1980. Itu berarti pertumbuhan 68 persen dalam waktu

### Produk Domestik Bruto Amerika Serikat dalam Miliar Dolar



lima belas tahun (1965–1980). Gambarannya seperti jalan yang menanjak terjal nyaris tanpa hambatan. Kita semakin bertambah kaya dan kaya, baik sebagai individu maupun sebagai negara. Meskipun orang-orang Amerika terkaya semakin kaya secara tidak proporsional dibandingkan orang lain, orang-orang Amerika yang paling miskin setidaknya tetap sama atau bahkan bertambah sedikit. Intinya, tidak ada penduduk yang menjadi lebih miskin secara signifikan.

Menjelang pengujung 1970-an, orang Amerika mulai mengganti celana jins cutbrai mereka dengan jaket *Members Only* dan berhenti memakai karpet wol. Generasi *Boomer* akhirnya sampai pada usia matang. Mereka mulai menduduki posisi yang lebih tinggi di perusahaan dan pemerintahan. Para *Boomer* yang dimanjakan, yang tidak banyak menderita, yang tumbuh dalam masyarakat yang mampu memenuhi keinginan mereka, sekarang mulai mengambil posisi yang dapat memengaruhi arah politik, bisnis, dan ekonomi. Perlu dicatat bahwa pada saat *Boomer* mencapai

posisinya, Kongres benar-benar mulai bersikap toleran. Sampai awal 1990-an, anggota partai lawan, meskipun masih bertingkah seperti saat ini, bisa duduk bersama demi mencapai kompromi. Mereka mungkin tidak setuju, tetapi mereka mencoba mencapai kesepakatan. Dan mereka terutama berperilaku beradab. Anak-anak mereka belajar di sekolah yang sama dan keluarga mereka saling mengenal. Mereka bahkan berkumpul pada akhir pekan. Alhasil, Kongres berjalan dengan baik.

Generasi *Boomer* muncul lebih besar dan lebih kuat daripada kekuatan lawan manapun yang bisa membantu menjaga keselarasan. Tanpa tegangan penyeimbang, dorongan dan keinginan satu kelompok akan sulit dikendalikan. Seperti kekuatan Amerika yang tidak terkendali setelah jatuhnya Uni Soviet, seperti diktator yang menggulingkan pendahulunya, seperti pengesahan undang-undang ketika satu partai menjadi supermajoritas di Kongres, *Boomer* akan mulai memaksakan kehendak mereka kepada dunia di sekitar mereka jika mereka hanya dikelilingi oleh sedikit suara yang menentang. Pada 1980-an dan 1990-an, “gelombang kejut” atau “pendobrak statistik” atau generasi *Boomer* ini—yang kadang-kadang digambarkan berdasarkan ukuran dan kekuatan demografinya mampu merombak masyarakat—sepenuhnya memegang kendali.

## Bab 12

.....

### ***Boomer Menjadi Dewasa***

**P**ada 1980-an, kita bukan lagi negara yang berusaha mencari cara memobilisasi rakyat dan memenangi sebuah perang. Kita sekarang berusaha mencari tahu cara memanfaatkan tahun-tahun yang menakjubkan ini—*Roaring Eighties*.

Selama periode ini, teori-teori ekonomi baru diajukan untuk melindungi kekayaan yang dikumpulkan oleh Boomer—gejala klasik keberlimpahan. Ketika radio, mobil, dan kulkas adalah barang yang “harus dimiliki” pada 1920-an, teknologi baru lainnya menjadi kegemaran pada 1980-an. IBM PC, MS-DOS, Macintosh Apple, dan Microsoft Windows semuanya berkontribusi pada peningkatan dan penyebaran komputer pribadi. “Komputer di setiap meja kerja,” adalah impian Bill Gates, pendiri Microsoft. Kita tidak perlu lagi pergi bekerja untuk memiliki kekuatan—kita juga bisa memiliki kekuatan sendiri di rumah. Individu dapat bersaing dengan korporasi. Bahkan teknologi baru ini mendukung keinginan untuk lebih individualistik.

Kita juga menjadi semakin lebih nyaman dengan produk yang memiliki masa pakai lebih pendek. Penemuan lain pada 1980-an adalah lensa kontak sekali pakai dan kamera sekali pakai. Kese-kalipakaian, gejala lain keberlimpahan kita, sekarang menjadi industri utama. Kita sebenarnya mencari lebih banyak hal yang bisa kita buang. Ada satu hal lagi yang mulai kita pandang sebagai barang sekali pakai, yaitu orang.

## Hari PHK

**5 AGUSTUS 1981.** Itu adalah tanggal resminya.

Kita jarang bisa menunjukkan tanggal pasti sebuah teori bisnis diterima sebagai praksis. Tetapi dalam kasus PHK massal, kita bisa. Tanggal 5 Agustus 1981 adalah hari Presiden Ronald Reagan memecat lebih dari 11.000 pengawas lalu lintas udara.

PATCO, serikat pengawas lalu lintas udara saat itu, menuntut upah yang lebih besar dan jam kerja yang lebih singkat. Mereka berselisih dengan Federal Aviation Administration. Ketika perundingan tersebut gagal, PATCO melakukan pemogokan, berdemonstrasi menutup bandara, dan menyebabkan pembatalan ribuan penerbangan dalam salah satu periode perjalanan tersibuk tahun itu.

Menurut Taft-Hartley Act 1947 yang masih kontroversial, pemogokan semacam itu ilegal. Undang-undang tersebut pada dasarnya melarang mogok kerja yang menimbulkan kerugian orang-orang yang tidak terlibat dalam perselisihan atau melarang pengacauan perdagangan yang berdampak negatif pada kesejahteraan umum. Karena itulah perawat di UGD dan polisi dilarang melakukan mogok kerja. Pemogokan diyakini menyebabkan kerugian yang lebih besar dibandingkan keluhan atas upah atau jam kerja yang tidak adil.

Karena tidak ada kesepakatan yang dapat diterima dan, yang lebih buruk lagi, tanpa kemampuan menemukan titik temu, pada 3 Agustus, anggota PATCO menolak bekerja. Mengingat dampak pemogokan terhadap negara, Presiden Reagan secara pribadi memerintahkan pengawas lalu lintas udara kembali bekerja. Semen-tara itu, rencana darurat dilakukan. Para pengawas yang bukan anggota serikat pekerja, sekelompok kecil pengawas yang memilih untuk tidak mogok, dan pengawas lalu lintas udara militer bekerja menggantikan kekosongan tersebut. Meski bukan solusi sempurna, para karyawan sementara ini dapat menjalankan kembali aktivitas penerbangan. Efek pemogokan tidak sekuat yang diharapkan. Karena itu, pada 5 Augustus 1981, Presiden Reagan memecat 11.359 pengawas lalu lintas udara, atau hampir semua pengawas yang be-kerja untuk FAA pada saat itu. Tindakan Presidan tidak berhenti sampai di situ.

Reagan melarang setiap pemogok anggota FAA bekerja lagi se-lama sisa hidup mereka, sebuah larangan yang tetap berlaku sampai Presiden Clinton mencabutnya pada 1993. Banyak pengawas lalu lintas udara yang dipecat pada hari itu adalah veteran perang (yang mempelajari keterampilan itu di masa perang) atau pegawai negeri yang telah bekerja keras untuk memperoleh pendapatan ke-las menengah mereka. Karena larangan tersebut dan fakta bahwa keterampilan mereka nyaris tidak bisa ditransfer ke industri lain (tidak ada permintaan untuk pengawas lalu lintas udara dalam jumlah besar di luar FAA), banyak yang kemudian jatuh miskin.

Ini bukan cerita tentang perlu atau tidaknya Reagan memecat pengawas lalu lintas udara. Ini bukan cerita tentang perselisihan perburuhan dan perjuangan serikat pekerja menghadapi manaje-men. Ini cerita tentang sesuatu yang sangat mengerikan. Ini ce-rita tentang dampak jangka panjang ketika seorang pemimpin

menetapkan kebijakan baru tentang perilaku yang dapat atau tidak dapat diterima dalam perusahaan.

Dalam upaya mengurangi ketegangan jangka pendek di AS, Presiden Reagan tanpa sengaja menciptakan ketetapan baru yang bertahan lama. Dengan memecat semua pengawas lalu lintas udara, dia telah mengirim pesan kepada para pemimpin perusahaan di seluruh negeri. Tanpa dia sadari, dia memberkati keputusan cepat dan bahkan agresif untuk menggunakan PHK massal sebagai cara mencegah gangguan ekonomi jangka pendek. Meskipun saya yakin Reagan tidak pernah bermaksud demikian, beberapa CEO yang penuh ambisi menafsirkan tindakan Presiden sebagai izin bagi mereka untuk melakukan hal yang sama. Sekarang ada contoh tindakan yang lebih mengutamakan perdagangan daripada karyawan. Jadi, untuk pertama kalinya, konvensi-konvensi sosial yang sebelumnya mengekang banyak CEO untuk tidak berlaku sekehendak mereka langsung lenyap begitu saja.

Dengan persetujuan tersirat dari pimpinan negara, praktik PHK massal untuk menyeimbangkan neraca semakin sering terjadi. PHK sudah ada sebelum tahun delapan puluhan, tetapi biasanya itu sebagai upaya terakhir dan bukan pilihan awal. Kita sekarang memasuki masa ketika meritokrasi pun tidak lagi penting. Meskipun seseorang telah bekerja keras atau banyak berkorban atau banyak berkontribusi bagi perusahaan, semua itu tidak menjadi jaminan bahwa ia dipertahankan dalam perusahaan. Sekarang siapa pun bisa diberhentikan hanya agar neraca keuangan tahunan menjadi seimbang. Karier berakhir agar perusahaan tetap meraih keuntungan. Mengikuti teori ekonomi, perlindungan terhadap uang menggantikan perlindungan terhadap orang. Dalam kondisi seperti itu, bagaimana kita bisa merasa aman di tempat kerja? Bagaimana kita bisa merasa berkomitmen terhadap pekerjaan jika pemimpin perusahaan tidak berkomitmen terhadap kita?

Konsep yang lebih mementingkan keuntungan atau kekayaan daripada orang bertentangan dengan konsep perlindungan dalam antropologi kita yang mengatakan bahwa para pemimpin seharusnya mengayomi. Ini seperti orangtua yang lebih dahulu merawat mobil mereka daripada anak mereka. Ini bisa merusak tatanan keluarga. Sama seperti hubungan dalam keluarga, hubungan dalam perusahaan (atau bahkan dalam masyarakat) juga akan rusak jika pemimpin modern lebih mementingkan keuntungan.

Mulai 1980-an, institusi umum dan industri beralih pada perspektif ekonomi baru ini. Industri produk konsumen, industri makanan, media, perbankan, Wall Street, bahkan Kongres Amerika Serikat, dalam tingkat yang berbeda-beda, lebih memprioritaskan kepentingan mereka sendiri daripada melayani masyarakat. Mereka yang memiliki wewenang dan tanggung jawab secara sukarela membiarkan konstituen di luar—kadang-kadang konstituen yang tidak terkait—memengaruhi keputusan dan tindakan mereka. Dengan memenuhi permintaan pihak luar, para pemimpin yang bertindak seperti pengikut ini mendapat keuntungan yang mereka harapkan, sekaligus merugikan masyarakat yang seharusnya mereka layani. Pemikiran jangka pendek mengambil alih pemikiran jangka panjang, sikap mementingkan diri sendiri menggantikan sikap mengutamakan orang lain, terkadang bahkan atas nama pelayanan. Tetapi itu hanya pelayanan sebatas nama.

Prioritas kepemimpinan baru ini mengguncang fondasi kepercayaan dan kerja sama. Ini tidak ada hubungannya dengan upaya membatasi ekonomi pasar bebas. Ini berkaitan dengan upaya melupakan bahwa orang-orang—yang hidup dan bernapas, mereka yang akan memainkan peran lebih besar dalam kemampuan kita berinovasi, membuat kemajuan, dan memenangi persaingan—sekarang tidak lagi dipandang sebagai aset paling berharga ketika

kita bertujuan meraih keuntungan sebanyak-banyaknya. Dengan kata lain, upaya lebih memprioritaskan kinerja ketimbang orang akan mengikis fondasi ekonomi pasar bebas.

Semakin baik produk, layanan, dan keahlian yang bisa ditawarkan perusahaan kepada konsumen, semakin besar permintaan akan produk, layanan, dan keahlian tersebut. Tidak ada cara yang lebih baik untuk bersaing dalam ekonomi pasar daripada menciptakan lebih banyak permintaan dan memiliki kontrol yang lebih besar atas penawaran—yang semuanya bersumber pada kemauan orang-orang yang bekerja untuk kita. Produk, layanan, dan keahlian yang baik biasanya merupakan hasil desain, inovasi, dan dukungan para karyawan. Begitu orang menempati urutan kedua dalam daftar prioritas, komodifikasi mengambil alih diferensiasi. Ketika itu terjadi, inovasi menurun, dan persaingan keras dalam segala macam hal, seperti harga dan strategi jangka pendek lainnya, meningkat.

Faktanya, semakin banyak analis keuangan yang mengurus perusahaan, semakin kurang inovatif perusahaan tersebut. Menurut sebuah penelitian pada 2013 yang dimuat di *Journal of Financial Economics*, perusahaan-perusahaan yang ditangani oleh sejumlah besar analis mengajukan lebih sedikit hak paten daripada perusahaan yang ditangani oleh sedikit analis. Dan paten yang dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan tersebut cenderung memiliki dampak yang lebih rendah. Bukti tersebut mendukung gagasan bahwa “analis memberikan tekanan terlalu besar kepada para manajer untuk memenuhi tujuan jangka pendek, yang menghambat investasi perusahaan dalam proyek inovatif jangka panjang”. Sederhananya, semakin banyak tekanan yang dirasakan oleh para pemimpin perusahaan publik untuk memenuhi harapan konstituen di luar perusahaan, semakin besar kecenderungan

mereka untuk mengurangi kemampuan menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik.

## Saat Pemimpin Makan Paling Awal

**SEJAK BOOMER MENGAMBIL** alih perusahaan dan pemerintahan, kita mengalami tiga penurunan pasar saham yang signifikan. Pertama, pada 1987 saat terjadi spekulasi yang berlebihan dan, menurut pendapat beberapa orang, ketika kita terlalu mengandalkan program komputer daripada orang untuk melakukan perdagangan. Kedua, pada 2000, setelah puncak kejayaan *dot-com*. Ketiga, pada 2008 setelah jatuhnya pasar perumahan yang harganya sudah terlalu mahal. Sebelum 1987, pasar saham belum pernah jatuh kecuali saat Depresi Besar, yang merupakan dampak dari ekses dan harga yang terlalu tinggi pada 1920-an. Jika kita tidak menemukan cara-cara untuk mengoreksi ketidakseimbangan, hukum alam akan selalu menyeimbangkannya untuk kita.

• • • • •

*Terlalu banyak lingkungan tempat kita bekerja saat ini menghalangi kecenderungan alami kita untuk percaya dan bekerja sama.*

• • • • •

Sebagai spesies yang lahir ketika sumber daya terbatas dan lingkungan sekitar amat berbahaya, kecenderungan alami kita adalah berbagi dan bekerja sama. Tetapi saat sumber daya berlimpah dan bahaya di luar sedikit, kita enggan berbagi dan bekerja sama. Ketika kita kekurangan, kita cenderung lebih terbuka untuk berbagi apa yang kita miliki. Suku Badui atau keluarga Mongolia nomaden tidak kaya, tetapi mereka senang berbagi karena mereka

berkepentingan melakukannya. Jika Anda kebetulan bertemu mereka dalam perjalanan Anda, mereka akan membuka rumah mereka dan memberi Anda makanan dengan sikap ramah. Itu bukan hanya karena mereka orang yang baik, tetapi juga karena kelangsungan hidup mereka tergantung pada upaya berbagi. Sebagai pengembara, mereka tahu bahwa suatu saat mereka membutuhkan makanan dan tempat berlindung. Ironisnya, semakin kaya kita, semakin tinggi pagar kita, semakin canggih keamanan kita untuk menjauahkan orang-orang, dan semakin sedikit yang kita ingin bagikan. Hasrat kita untuk memiliki lebih banyak, yang dikombinasikan dengan kurangnya pergaulan kita dengan “rakyat jelata”, mulai memisahkan atau membutakan kita dari kenyataaan.

Sayangnya, lingkungan kerja kita sekarang ini lebih cenderung menghalangi daripada mendukung kecenderungan alami kita untuk percaya dan bekerja sama. Seperangkat nilai dan norma baru telah ditetapkan untuk perusahaan dan masyarakat kita—sistem kinerja berbasis dopamin yang memberi kita penghargaan saat kita mencapai prestasi individual, tetapi mengorbankan efek penyeimbangnya, yaitu serotonin dan oksitosin, yang memberi kita penghargaan ketika kita bekerja sama dan membangun kepercayaan serta loyalitas. Ketidakseimbangan inilah yang menyebabkan pasar saham anjlok. Ketidakseimbangan dalam kultur perusahaan inilah yang memengaruhi stabilitas perusahaan-perusahaan besar. (Enron, Tyco, WorldCom, dan Lehman Brothers hanya beberapa contoh perusahaan besar yang “stabil” yang ambruk karena ketidakseimbangan dalam kultur mereka.) Keengganhan mengubah sistem ini menciptakan ketidakseimbangan kimia yang lebih besar. Karena itu, lingkaran setan terus berlanjut. Kesehatan kita berisiko. Perekonomian kita berisiko. Stabilitas perusahaan kita berisiko. Dan entah apa lagi.

Generasi *Boomer* dewasa, tanpa sengaja, telah menciptakan dunia yang tidak seimbang. Ketidakseimbangan, seperti yang telah berulang-ulang terjadi dalam sejarah, akan terkoreksi sendiri secara tiba-tiba dan agresif kecuali kita cukup pintar untuk memperbaikinya secara perlahan dan metodis. Kecenderungan kita pada kepuasan instan dan Lingkar Keselamatan yang lemah dalam organisasi-organisasi kita membuat para pemimpin kita tidak memiliki kepercayaan diri atau kesabaran untuk melakukan apa yang perlu dilakukan.

Tentu saja kita tidak bisa semata-mata menyalahkan seluruh generasi atas masalah-masalah yang kita hadapi saat ini. Kita juga tidak bisa menyalahkan industri, CEO, atau “korporasi”. Tidak seperti dalam buku komik, tidak ada musuh besar yang sedang menjalankan perusahaan, yang mencoba menguasai dunia, yang bisa kita cegah kejahatannya. Tetapi kita kekurangan empati dan kemanusiaan dalam cara kita berbisnis hari ini. Kita memiliki eksekutif cerdas yang dapat menjalankan perusahaan dan mengendalikan sistem, tetapi kita kekurangan pemimpin kuat yang dapat memimpin orang-orang.

Bob Chapman, CEO Barry-Wehmiller, sering mengatakan, “Tidak ada orang yang bangun pagi untuk pergi ke tempat kerja berharap bahwa seseorang akan mengatur kita. Kita bangun pagi dan berangkat kerja dengan harapan seseorang akan memimpin kita.” Masalahnya, agar kita dipimpin, harus ada pemimpin yang kita ingin ikuti.

## Dehumanisasi

**SUSUNAN SYARAF KITA**, meski rumit dan tampak berantakan, sangat jelas tujuannya. Dirancang pada saat kita hidup dalam kelompok kecil dengan sumber daya terbatas dan bahaya besar di sekitar kita,

sistem insentif kimia kita membantu kita mengelola dan berjuang dalam dunia yang kasat mata. Kita mengetahui semua orang yang bekerja dan tinggal bersama kita. Kita mengetahui kebutuhan kita lalu kita bekerja sama mendapatkannya. Kita mengetahui segala sesuatu yang mengancam kita dan kita bekerja sama untuk saling melindungi.

Masalahnya sekarang kita telah menghasilkan secara berlimpah hampir semua yang kita butuhkan atau inginkan. Kita tidak dapat bekerja dengan baik dalam keberlimpahan. Kondisi itu bisa mengganggu sistem syaraf kita dan benar-benar destruktif bagi kita dan organisasi kita. Keberlimpahan bisa merusak bukan karena hal itu buruk bagi kita. Keberlimpahan bisa merusak karena hal itu mengabstraksi nilai segala sesuatu. Semakin banyak yang kita miliki, semakin rendah penilaian kita atas apa yang kita miliki itu. Jika abstraksi benda-benda membuat kita menilainya lebih rendah, bayangkan apa yang terjadi dengan hubungan kita.

Kita bekerja hari ini kadang-kadang pada skala yang terlalu besar. Secara alami, skala menciptakan jarak. Dengan adanya jarak, konsep manusia mulai kehilangan maknanya. Konsumen hanyalah abstraksi seseorang yang kita harap akan mengonsumsi apa pun yang kita tawarkan. Kita mencoba menebak keinginan “konsumen” ini, sehingga mereka akan mengonsumsi milik kita lebih banyak. Jika mereka melakukannya, kita akan mencatat banyak angka, sehingga kita dapat mengelola prosesnya dengan lebih baik. Seiring pertumbuhan proses, metrik, dan skala kita, kita menggunakan teknologi untuk membantu kita bekerja dengan kecepatan dan skala yang lebih tinggi. Dengan kata lain, manusia, pengguna akhir semua ini, menjadi begitu jauh dari orang-orang yang bermaksud melayani mereka, sehingga mereka semata-mata menjadi metrik yang perlu dikelola. Semakin jauh jarak

antarmanusia itu atau semakin banyak hal-hal yang kita kerjakan yang memperbesar abstraksi, semakin sulit bagi kita untuk melihat satu sama lain sebagai manusia. Jadi, bukan keberlimpahan yang perlu kita kelola atau batasi, melainkan abstraksi.

Kita tidak lagi melihat satu sama lain sebagai manusia; kita sekarang adalah nasabah, pemegang saham, karyawan, avatar, profil daring, nama akun, alamat e-mail, dan akun belanja yang dapat dilacak. Manusia benar-benar telah menjadi virtual. Sekarang kita bekerja dan hidup, berproduksi dan bahagia, dalam sebuah dunia tempat kita menjadi orang asing di antara orang-orang di sekitar kita. Masalahnya, abstraksi bisa sangat buruk bagi ekonomi kita... bisa sangat mematikan.

## [ Tantangan Abstrak ]

### Bab 13

.....

## Abstraksi yang Membunuh

“Aku mau keluar dari sini!” seorang pria berteriak. “Aku mau keluar! Aku mau keluar!” Dikurung di sebuah ruangan kecil tanpa jendela, pria itu mulai menggedor-gedor dinding untuk menarik perhatian orang lain. “Anda tidak berhak menahan saya di sini!” teriaknya.

Pria yang bertindak sebagai relawan hari itu duduk di panel kontrol. Dia mulai gugup. Dia bisa mendengar permintaan secara samar-samar dari ruangan lain. Dia menatap petugas yang berwenang, dan, seolah menyatakan sesuatu yang sudah jelas, berkata, “Dia kesakitan.”

Namun, petugas itu tidak menunjukkan emosi. Sama sekali. Dia hanya mengatakan satu hal: “Eksperimen mengharuskan Anda melanjutkan.” Dan relawan itu pun kembali ke panel kontrol, sambil bergumam, “Harus terus berlanjut. Harus terus berlanjut.”

Dia lagi-lagi menekan sakelar dan mengantar arus listrik yang menyengat tubuh orang yang berada di ruangan lain itu.

“Anda tidak berhak menahan saya di sini!” teriak orang di ruangan lain itu lagi. Tetapi tidak ada yang menjawabnya dan eksperimen berlanjut. “Aku mau keluar!” dia terus berteriak histeris. “Jantungku tidak kuat! Biarkan aku keluar!” Lalu tiba-tiba jeritan berhenti dan eksperimen itu selesai.

Menjelang akhir Perang Dunia II, arsitek utama gerakan Nazi—Adolf Hitler, Heinrich Himmler, dan Joseph Goebbels—berhasil melarikan diri dari penangkapan dengan melakukan aksi bunuh diri. Yang lainnya tidak bisa menghindari keadilan. Mereka dikumpulkan dan diadili atas peran mereka dalam genosida sistematis yang dilakukan selama perang. Kejahatan terhadap kemanusiaan adalah salah satu dakwaan yang dikenakan pada dua puluh empat anggota Nazi paling senior yang ditangkap, yang sebagian besar dinyatakan bersalah atas peran masing-masing. Tetapi ada satu orang yang secara mencolok absen selama Pengadilan Nuremberg.

*Nazi SS-Obersturmbannführer*, atau letnan kolonel, Adolf Eichmann memainkan peran penting dalam pengorganisasian Holocaust. Dia bertanggung jawab mengelola logistik dan mendeporasi orang Yahudi dan kelompok-kelompok lain yang tidak diinginkan dalam jumlah besar ke permukiman-permukiman Yahudi dan kamp-kamp konsentrasi di seluruh Eropa Timur. Dialah yang mengawasi proses pengiriman orang-orang tak berdosa, wanita dan anak-anak, muda dan tua, ke kamp-kamp kematian. Tetapi setelah perang, dengan menggunakan dokumen palsu, dia melarikan diri dari Jerman menuju Argentina. Selama lima belas tahun Eichmann menjalani kehidupan yang relatif normal di pinggiran kota dengan nama Ricardo Klement sampai dia ditangkap intelijen Israel pada 1960 dan dibawa ke pengadilan di Yerusalem.

Penangkapan Eichmann membangkitkan kembali perdebatan tentang bagaimana Holocaust bisa terjadi. Tidak mungkin hanya beberapa orang yang memiliki pikiran kurang waras bisa secara efektif melakukan genosida dalam skala yang begitu besar. Perencanaan, pengaturan, dan pengadaan logistik dalam skala itu membutuhkan bantuan ribuan orang atau bahkan jutaan orang. Dibutuhkan keterlibatan semua level tentara dalam pelaksanaan kejahatan itu dan jutaan warga Jerman yang sengaja menutup mata.

Beberapa orang meyakini bahwa ada tujuan kolektif yang membuat seluruh populasi meninggalkan seluruh kemanusiaan dan moralitas. Yang lain melihatnya secara berbeda. Pembelaan yang biasa disampaikan tentara Nazi dan orang Jerman pascaperang kurang dramatis. "Kami tidak punya pilihan," kata mereka, "kami hanya mengikuti perintah." Itulah mantranya. Baik pejabat senior yang bertanggung jawab atas peran mereka maupun tentara biasa dan warga sipil yang mencoba membangun kembali kenormalan mereka setelah perang, dapat merasionalkan tindakan mereka dan menghindari tanggung jawab pribadi dengan menganggap bahwa atasan merekalah yang bertanggung jawab. Inilah yang akan mereka katakan kepada cucu mereka. "Kami hanya mengikuti perintah."

Stanley Milgram, seorang psikolog Yale, ingin memahami lebih jauh. Apakah kita sebagai manusia seperti *lemming* (hewan pengerat yang kerap melakukan "bunuh diri massal" dengan terjun dari tebing), dalam arti jika seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi daripada kita, yang memiliki kekuasaan, memerintahkan kita melakukan sesuatu yang sama sekali bertentangan dengan moral kita dan kepekaan kita tentang yang benar dan salah, kita akan mematuhiinya begitu saja? Hal itu mungkin terjadi dalam skala kecil, tetapi apakah mungkin dalam skala massal seperti Holocaust?

Pada 1961, beberapa bulan setelah persidangan Adolf Eichmann di Israel, Milgram merancang sebuah eksperimen untuk memahami ketaatan kita terhadap otoritas. Eksperimennya relatif sederhana. Dalam setiap pelaksanaannya, ada dua relawan. Seseorang akan memainkan peran guru dan yang lainnya akan memainkan peran murid. Orang yang memainkan murid itu sebenarnya ilmuwan lain yang terlibat dalam eksperimen ini. (Untuk menetapkan perannya, relawan yang asli diminta mengambil selembar kertas dari dalam topi yang menentukan perannya sebagai guru atau murid. Sebenarnya, pada kedua lembar kertas terlipat itu tertulis “guru”, sehingga relawan beranggapan bahwa dia mendapat peran itu secara kebetulan.)

Para relawan yang memainkan peran guru, yang direkrut dari iklan surat kabar serta diberitahu bahwa mereka terlibat dalam penelitian tentang memori dan pembelajaran, duduk di depan panel kontrol dengan serangkaian sakelar. Setiap subjek eksperimen (relawan asli yang berperan sebagai guru dan seorang ilmuwan yang berperan sebagai murid) diberitahu bahwa serangkaian pertanyaan akan diajukan kepada murid. Jika murid salah menjawab atau menolak menjawab pertanyaan, guru harus menekan sakelar di panel yang akan menyetrum murid tersebut. Sebenarnya, aliran listrik yang digunakan selama eksperimen itu rendah, setrum sebesar 15 volt juga diberikan kepada para guru sekadar agar mereka tahu seperti apa rasanya.

Ada tiga puluh sakelar pada panel itu, yang diberi label 15 volt sampai 450 volt. Dengan setiap sakelar berkelipatan 15 volt, guru dapat melihat dengan sangat jelas bahwa setiap sakelar berisi setrum yang semakin kuat. Untuk memastikan bahwa guru memahami implikasi semakin meningkatnya kekuatan setrum, terdapat label pada rentang tertentu. Antara voltase 15 dan 75, misalnya, diberi

label “Aliran Listrik Ringan”. Sakelar pada kisaran 75–120 volt ditulis “Aliran Listrik Sedang”. Rentang 135–180 volt diberi label “Aliran Listrik Tinggi”. Label berikutnya mencakup “Aliran Listrik Sangat Tinggi”, “Aliran Listrik Amat Sangat Tinggi”, dan “Aliran Listrik Sangat Ekstrem”. Lalu kisaran sakelar 375–420 volt tertulis “Bahaya: Aliran Listrik Mengakibatkan Kelumpuhan”. Rentang terakhir, 435 sampai 450 volt, dicat merah dan hanya ditandai “XXX”. Arti setiap sakelar itu sudah amat jelas.

Sebanyak 160 relawan mengikuti eksperimen dengan empat variasi. Setiap variasi berjumlah 40 relawan. Dalam satu variasi, ilmuwan yang berperan sebagai murid duduk persis di samping guru dan guru harus secara fisik meletakkan tangan si murid pada pelat aliran listrik. Dalam variasi yang lain, murid berada di dalam ruangan bersama guru. Guru bisa melihat dan mendengar reaksi murid setiap kali ia menerima kejutan listrik. Tak ada keraguan lagi tentang dampak dari setiap keputusan untuk menekan sakelar.

Dalam variasi lain, murid berada di ruangan terpisah. Meskipun guru tidak dapat melihat dampak setruman tersebut, dia bisa dengan jelas mendengar teriakan protes dan jerit kesakitan murid di balik dinding. Dalam variasi ini, guru bisa mendengar ilmuwan yang memainkan peran murid pertama-tama berpura-pura mengungkapkan rasa tidak nyaman dan kemudian berteriak serta memohon agar eksperimen itu diakhiri. “Stop!” teriak mereka. “Sakit sekali!” Dalam variasi yang lain lagi, murid ditempatkan di dalam ruangan lain. Tetapi, karena suara gedoran keras berulang-ulang di dinding, guru tidak bisa melihat atau mendengar reaksi murid yang disetrum.

Seperti sudah diduga, semua relawan mengungkapkan keprihatinan mereka. Ketika mereka menyadari atau percaya bahwa mereka menyebabkan rasa sakit pada murid tersebut, mereka

akan memandang sang ilmuwan, yang berdiri di samping mereka dalam balutan jas lab putih sambil membawa papan catatan, dan menanyakan apakah mereka harus melanjutkan eksperimen meskipun mereka menyakiti orang lain. Ketika relawan itu menyatakan keinginannya pada kesempatan pertama untuk menghentikan eksperimen atau tidak lagi ikut serta dalam eksperimen itu, ilmuwan tersebut akan berkata, "Mohon lanjutkan." Jika relawan tersebut untuk kedua kalinya menyatakan keinginannya untuk berhenti, ilmuwan tersebut akan selalu mengatakan, "Eksperimen mengharuskan Anda melanjutkan."

Ketika frekuensi penekanan sakelar terus bertambah, beberapa relawan mulai gelisah. Sangat gelisah. Mereka mulai berkeringat dan gemetar. Meski sangat tidak nyaman, sebagian besar melanjutkan eksperimen. Pada saat menyatakan keinginan untuk menghentikan eksperimen ketiga kalinya, ilmuwan tersebut menjawab dengan dingin, "Anda wajib melanjutkannya." Setelah protes keempat, ilmuwan tersebut menanggapi dengan sederhana, "Anda tidak punya pilihan lain, Anda harus terus melanjutkan." Jika relawan masih tetap protes, eksperimen itu langsung berakhir.

Menurut Anda, seberapa jauh Anda akan melanjutkannya? Seberapa parah rasa sakit yang bisa Anda timbulkan pada seseorang sebelum Anda berhenti menyakitinya? Sebagian besar dari kita akan mengatakan bahwa kita tidak akan melanjutkan terlalu jauh dan kita akan berhenti jauh sebelum kita yakin bahwa kita telah menyakiti seseorang. Para ilmuwan itu mengharapkan hal yang sama. Sebelum eksperimen, mereka memperkirakan bahwa 2 sampai 3 persen akan terus melanjutkan eksperimen, dan orang-orang itu menunjukkan kecenderungan psikopat. Tetapi hasil yang sesungguhnya sangat mengerikan.

Ketika para relawan harus meletakkan tangan siswa di atas

pelat aliran listrik, 70 persen berhenti dari eksperimen tanpa melanjutkan terlalu jauh. Ketika relawan berada di ruangan yang sama, tetapi tidak perlu menyentuh murid secara fisik, jumlahnya turun sedikit, yaitu 60 persen menolak untuk melanjutkan. Tetapi saat mereka tidak bisa melihat murid kesakitan atau mendengar teriakan mereka, hanya 35 persen yang menolak melanjutkan. Itu berarti 65 persen relawan melewati keseluruhan eksperimen, mencapai saklar terakhir dan, dengan aneka maksud serta tujuan, membunuh seseorang.

Eksperimen itu dikritik karena tidak etis. Hampir delapan puluh orang yang bangun pagi itu dengan keyakinan bahwa mereka orang baik pulang ke rumah dengan pengetahuan bahwa mereka bisa membunuh seseorang. Meskipun mereka menyatakan keprihatinan, meskipun mereka gelisah, meskipun mereka merasa tindakan mereka bisa berdampak negatif, bahkan dampak negatif yang serius, mayoritas tetap melanjutkan eksperimen.

Setelah eksperimen berakhiri, meskipun yakin bahwa murid tersebut mungkin sakit atau terluka parah, para relawan tersebut khawatir dipersalahkan, dengan bersikeras bahwa bukan mereka yang harus bertanggung jawab atas kejadian itu. Tidak satu relawan pun menunjukkan kepedulian terhadap kondisi murid. Tidak seorang pun berniat melihat ruangan tempat murid tersebut berada. Mereka lebih peduli untuk menyelamatkan diri sendiri.

Akhirnya, para relawan diberitahu dan ditunjukkan bahwa murid yang diperankan seorang ilmuwan itu baik-baik saja dan tidak terluka. Mereka diyakinkan bahwa kejutan listrik itu tidak ada dan tak seorang pun yang sakit atau terluka dalam eksperimen itu. Sebagian relawan yang patuh, yang terus melanjutkan eksperimen, sekarang merasa menyesal atas apa yang telah mereka lakukan. Mereka merasa bertanggung jawab secara pribadi. Namun

sebaliknya, sebagian yang lain yang terus melanjutkan eksperimen membenarkan tindakan mereka dengan menyalahkan para ilmuwan itu. Kalaupun ada akibatnya, menurut mereka, yang bertanggung jawab adalah orang yang berotoritas, yaitu ilmuwan yang berbalut jas lab putih itu, bukan mereka. Lagi pula, mereka hanya melaksanakan perintah. Beberapa bahkan menyalahkan murid itu. "Dia begitu bodoh dan keras kepala," kata seorang relawan yang mencoba membenarkan tindakannya. "Dia pantas disetrum."

Menariknya, hampir semua relawan yang menolak melanjutkan eksperimen itu merasa bertanggung jawab atas tuntutan moral yang lebih besar begitu menyadari mereka menyebabkan rasa sakit terhadap orang lain. Beberapa relawan bersikap religius, tetapi mereka semua merasa bertanggung jawab atas otoritas yang lebih tinggi daripada para ilmuwan di ruangan itu.

Kenyataannya, eksperimen Milgram sedang berlangsung setiap hari di kantor-kantor di seluruh negeri dan di seluruh dunia. Siklus abstraksi yang mewabah pada kapitalisme dapat kita lihat dengan mudah saat kita memandang kesimpulan-kesimpulan Milgram dari sudut yang lebih luas. Abstraksi tidak terbatas pada ruang fisik, tetapi juga mencakup sifat abstraksi angka-angka. Semakin besar perusahaan kita, semakin jauh jarak fisik antara kita dan para karyawan kita atau pembeli produk kita. Pada skala seperti itu, kita tidak bisa lagi masuk ke lorong-lorong dan menghitung kaleng sup di rak. Sekarang kita bergantung pada dokumen yang melaporkan jumlah yang telah kita jual dan seberapa banyak yang telah kita hasilkan. Ketika kita memisahkan diri dari kemanusiaan melalui abstraksi numerik, kita, seperti relawan Milgram, mampu melakukan perilaku yang tidak manusiawi. Sama seperti kondisi yang dibentuk Milgram dalam eksperimennya, pemisahan fisik antara kita dan orang-orang yang menerima keputusan kita dapat

menimbulkan dampak dramatis pada kehidupan... kehidupan orang-orang yang tidak bisa dilihat atau didengar. Semakin abstrak wujud orang-orang, semakin mampu kita menyakiti mereka.

## Bab 14

.....

# Abstraksi Modern

### Temuan-Temuan Milgram Berlaku Lagi

**PADA 2009**, *New York Times* dan hampir setiap berita utama lainnya memuat kabar tentang wabah salmonela yang menewaskan sembilan orang dan mengakibatkan lebih dari tujuh ratus orang lainnya sakit. Wabah tersebut memicu penarikan makanan terbesar dalam sejarah Amerika. Produk yang dibuat lebih dari tiga ratus perusahaan itu terkontaminasi karena menggunakan kacang yang dipasok oleh Peanut Corporation of America (PCA) Lynchburg, Virginia. Apakah pemimpin PCA berusaha sekutu tenaga untuk memastikan perusahaannya dan orang-orang yang memercayainya aman? Sayangnya tidak.

Penyelidik FDA menyimpulkan bahwa PCA sengaja mengirimkan produk tercemar (tuduhan yang disangkal perusahaan). Dan fakta lebih lanjut yang sulit diabaikan menunjukkan bahwa eksekutif perusahaan memberi tekanan yang amat besar kepada para karyawan untuk memenuhi target. Berdasarkan dokumen pengadilan, Stewart Parnell, presiden Peanut Corporation of

America, mengirim e-mail ke salah satu manajer pabriknya. Dia mengeluhkan hasil positif tes salmonella “membebani kita\$\$\$\$ sangat besar, menyebabkan jeda waktu yang panjang dari saat kita mengambil kacang sampai kita bisa mengajukan tagihan”. (Empat tahun kemudian, jaksa federal mengajukan tuntutan pidana kepada Mr. Parnell dan timnya. Perusahaan itu gulung tikar pada 2009.) Jika hubungan kita dengan pelanggan atau karyawan menjadi konsep abstrak, kita secara alami mengejar hal yang paling kasatmata—metriknya. Para pemimpin yang lebih mementingkan angka-angka daripada kehidupan sering kali terpisah secara fisik dari orang-orang yang mereka layani.

Dengan mengesampingkan Mr. Parnell, bagaimana dengan para karyawan di perusahaan yang melakukan apa yang diperintahkan kepada mereka? Dalam kultur yang lemah, para karyawan melihat atasan mereka sama seperti subjek Milgram melihat para ilmuwan itu—sebagai sosok penguasa pamungkas. Seorang pemimpin yang memimpin kultur yang lemah tidak berinvestasi dalam program-program untuk membangun kepercayaan diri anggota mereka agar mereka dapat melakukan hal yang benar. Sebagai gantinya, perintah dan kendali melanggengkan sistem di mana orang-orang akan lebih cenderung melakukan hal yang benar bagi mereka. Ketidakpastian, keterkungkungan, dan politik—semuanya berkembang dalam kultur komando dan kendali, yang berlawanan dengan konsep Lingkaran Keselamatan—membuat kita semakin tertekan dan mencederai kemampuan kita untuk membentuk hubungan sehingga kita pun sampai ke titik penyelamatan diri sebagai fokus utama kita.

Apa pun yang memisahkan kita dari dampak perkataan dan perbuatan kita terhadap orang lain berpotensi membawa kita ke jalan yang berbahaya. Seperti yang ditunjukkan oleh Milgram,

ketika kita tidak dapat melihat dampak keputusan kita, ketika kehidupan orang menjadi sebuah abstraksi, 65 persen di antara kita memiliki kapasitas untuk membunuh seseorang. Ketika kita tidak bisa melihat atau mendengar orang-orang yang kita sakiti, rasa takut menghadapi masalah, kehilangan pekerjaan, kehilangan keuntungan, atau kehilangan posisi menjadi pendorong utama pengambilan keputusan. Sama seperti tentara Jerman yang membela tindakan mereka dengan menyatakan bahwa mereka “hanya mengikuti perintah” atau subjek Milgram yang bergumam pada diri sendiri bahwa “eksperimen harus berlanjut”, kita memiliki mantra modern kita sendiri untuk membela diri atau menyampaikan pertanggungjawaban saat keputusan kita membuat orang lain menderita. Kita bekerja untuk “memberikan nilai bagi pemegang saham” atau “memenuhi kewajiban fidusia kita”, sembari membela diri bahwa tindakan kita “sesuai aturan” atau mengklaim bahwa keputusan-keputusan kita melebihi upah yang kita terima.

Saat melakukan penelitian untuk buku ini, saya berdebat dengan seorang bankir investasi di satu acara makan malam. Dengan pemahaman baru saya, saya terus menekan dan mendesak pertanggungjawabannya atas orang-orang yang terkena dampak keputusannya. Saya tercengang ketika dia menanggapi persis seperti relawan Milgram. “Saya tidak punya wewenang untuk membuat keputusan seperti itu,” katanya kepada saya. “Itu bukan tugas saya. Tugas saya adalah mencari nilai terbaik untuk klien-klien saya,” belanya. Ketika kita merasa tidak aman di lingkungan tempat kita bekerja, naluri kita mendorong kita untuk melindungi diri sendiri dengan segala cara alih-alih bertanggung jawab atas tindakan kita.

Dihadapkan pada dampak yang ditimbulkan oleh industri perbankan terhadap perekonomian, beberapa bankir cenderung menyalahkan perusahaan hipotek. Sama seperti para algojo Milgram

yang mencoba menyangkal peran mereka yang bisa membahayakan orang lain, bahkan dengan menyalahkan si murid, beberapa bankir malah menyalahkan para pemilik rumah di Amerika atas masalah yang menimpa mereka. Jamie Dimon, CEO JPMorgan Chase, mengatakan kepada para pemegang sahamnya pada 2010, “Kami tidak mengusir orang-orang yang layak tinggal di rumah mereka.”

## Tanggung Jawab Perusahaan

**“ADA SATU DAN HANYA** satu tanggung jawab sosial perusahaan,” kata Milton Friedman pada 1970, enam tahun sebelum ia dianugerahi Nobel di bidang Ekonomi, “yaitu menggunakan sumber dayanya dan melakukan aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keuntungannya dengan mengikuti aturan yang ada.” Ketika menyebut “aturan”, saya yakin Friedman mengacu pada hukum, seperangkat pedoman yang bertujuan baik, tetapi tidak sempurna, kadang-kadang memiliki celah politis, yang dirancang oleh orang-orang yang berniat baik, atau kadang-kadang yang memiliki kepentingan politis.

Kata-kata Friedman tampaknya telah menjadi standar bagi kapitalisme Amerika saat ini. Aneka perusahaan berkali-kali menunjukkan kecenderungan untuk mematuhi hukum dengan tujuan mendorong keuntungan ketimbang menerima tanggung jawab moral atas orang-orang yang mereka layani atau negara atau perekonomian tempat mereka beroperasi. Apabila hal ini diterjemahkan ke eksperimen Milgram, terlalu banyak pemimpin perusahaan yang lebih suka mematuhi ilmuwan daripada otoritas moral yang lebih tinggi. Mereka bisa membenarkan tindakan mereka sudah sesuai hukum sementara di saat yang sama mereka mengabaikan tujuan mulia hukum yang mereka ingin junjung.

Apple Inc. berhasil menghindari pajak puluhan miliar dolar dengan mendirikan anak-anak perusahaan di Irlandia, yang menge-nakan pajak perusahaan berdasarkan tempat badan hukum perusa-haan yang bersangkutan (Apple didirikan di Amerika Serikat). Sebaliknya, aturan pajak AS menghitung kewajiban pajak perusa-haan berdasarkan tempat perusahaan itu menghasilkan atau me-nyimpan pendapatannya (Apple menyimpan semua uang yang di-hasilkannya di Asia dan Eropa di Irlandia). Perbedaan ini membuat Apple berada pada celah undang-undang perpajakan dua negara dan, dengan posisi itu, antara tahun 2009 dan 2012, perusahaan itu berhasil mengamankan \$74 miliar dari jangkauan departemen perpajakan AS, atau otoritas pajak. Ini adalah fakta yang tidak di-sangkal Apple. Sebagai salah satu inovator hebat zaman kita, teknik yang dipelopori Apple untuk membelokkan laba usaha melalui anak perusahaan Irlandia dan Belanda kemudian ke Karibia untuk menghindari pajak Amerika telah ditiru oleh banyak perusahaan lain. Tetapi Apple, menurut pemikiran Friedman, tidak melanggar peraturan.

Kita memiliki kebutuhan mutlak untuk membentuk ikatan kepercayaan. Kelangsungan hidup kita bergantung padanya. Ka-re-na itu, otak primitif kita terus-menerus mengevaluasi kata-kata dan perilaku perusahaan dengan cara yang persis sama seperti ia mengevaluasi kata-kata dan perilaku individu. Pada tingkat bio-logis, kepercayaan adalah kepercayaan, tidak peduli kepercayaan pada siapa. Jika seseorang mengatakan atau melakukan sesuatu yang membuat kita merasa bahwa kita tidak bisa mempercayainya, kita akan menjaga jarak. Kalau semata-mata mengikuti hukum, itu berarti kita harus memercayai pacar yang berselingkuh karena dia tidak melanggar undang-undang pernikahan. Sebagai makhluk sosial, moralitas juga penting. Kepekaan kita (atau perusahaan)

akan sesuatu yang benar atau salah itu penting pada tingkat sosial, meskipun ada aturan hukum. Inilah fondasi masyarakat madani.

Timothy Cook, CEO Apple, mengangkat persoalan tanggung jawab dalam pertemuan yang membahas tentang hal itu. “Sayangnya, aturan pajak belum mengikuti era digital,” katanya. Apakah tanggung jawab pemerintah untuk menutup semua celah atau perusahaan juga ikut bertanggung jawab? Apakah tindakan pembangkangan sipil oleh Apple ini untuk memaksa pemerintah berbuat lebih baik? Apple adalah perusahaan yang baik, yang melakukannya hal-hal baik, seperti memberi pendidikan, tetapi karena kebanyakan orang tidak menyadari hal itu, ketika mendengar Apple menghindari pajak, hal itu bisa memengaruhi kepercayaan kita terhadap perusahaan itu. Tetapi masalahnya lebih besar dari pada Apple. Tampaknya hal itu menjadi standar untuk menjalankan bisnis hari ini—memanfaatkan celah-celah yang ada sampai akhirnya muncul peraturan yang bisa menjerat pelanggar (dan kadang-kadang melobi agar peraturan tidak diubah). Jika itu yang terjadi, keputusan Oceanic Steam Navigation Company seharusnya tidak menjadi masalah bagi siapa pun.

## Mengikuti Aturan

**KAPAL-KAPAL TERBESAR** pada periode sebelum pergantian abad ke-20 didominasi oleh feri. Kapal-kapal itu mengangkut sejumlah besar orang dari satu tempat ke tempat lain yang berada sangat dekat dengan pantai. Secara logis, peraturan tentang tanggung jawab pemilik kapal adalah berdasarkan penggunaan kapal, yaitu feri, pada saat itu. Bagaimanapun juga, ketika Titanic berlayar pada 1912, peraturan belum diperbarui untuk mencerminkan jenis kapal samudra yang baru ini (seperti “era digital Timothy Cook”).

Titanic membawa sekoci sebanyak yang dipersyaratkan oleh hukum yang berlaku, yaitu enam belas buah. Masalahnya, Titanic empat kali lebih besar daripada klasifikasi legal kapal pada masa itu.

Oceanic Steam Navigation Company, pemilik Titanic, mematuhi peraturan yang sudah ketinggalan zaman (sebenarnya, mereka menambahkan empat perahu karet). Sayangnya, seperti yang kita semua tahu, pada 14 April 1912, hanya empat hari setelah meninggalkan pelabuhan dalam pelayaran perdannya, Titanic menabrak gunung es yang jauh dari garis pantai mana pun. Sekoci tidak memadai untuk mengangkut semua orang dan lebih dari 1.500 orang dari 2.224 penumpang dan awak kapal tewas. Kapal berukuran empat kali lebih besar daripada klasifikasi terbesar itu hanya membawa seperempat dari jumlah sekoci yang sesungguhnya mereka butuhkan. Tidak heran, hanya seperempat penumpang dan awak kapal selamat pada hari itu.

Seluruh industri pelayaran sadar sepenuhnya bahwa peraturan yang telah usang harus segera diperbarui. Sebenarnya, satu ruang ditambahkan pada dek Titanic dengan harapan untuk melengkapi persyaratan “sekoci bagi semua penumpang”. Tetapi sekoci-sekoci itu mahal harganya. Sekoci-sekoci itu memerlukan perawatan dan bisa memengaruhi stabilitas kapal. Jadi, para eksekutif di Oceanic Steam Navigation Company memutuskan untuk tidak menambah sekoci sampai ada peraturan yang mengharuskan mereka melakukannya. Meskipun jumlah sekoci tidak mencukupi untuk semua penumpang yang berada di kapal Titanic, perusahaan tersebut mematuhi sepenuhnya peraturan yang berlaku.

Korelasi yang mengkhawatirkan antara argumen Apple atas pembayaran pajak dan keputusan pemilik Titanic untuk tidak menambahkan sekoci tidak berhenti di situ. Sama seperti industri

perkapalan melobi perubahan peraturan pada awal abad ke-20, dengan alasan bahwa pemandangan sekian banyak sekoci di geladak akan merusak bisnis karena orang-orang akan menganggap kapal mereka tidak aman, Apple dan pihak lain berpendapat bahwa membayar kewajiban pajak akan mengurangi kemampuan mereka untuk bersaing. (Kebetulan argumen ini juga digunakan oleh produsen mobil pada tahun 1950-an ketika persyaratan sabuk pengaman masih menjadi bahan pertimbangan. Mereka khawatir sabuk pengaman akan membuat orang berpikir mobil mereka tidak aman.)

Perlu dicatat bahwa, seperti yang dilaporkan oleh Congressional Budget Office pada 2011, pembayaran pajak individu menyumbang \$1,1 triliun kepada pemerintah, sedangkan pembayaran pajak perusahaan hanya mencapai \$181 miliar. Meskipun nyawa mungkin tidak dipertaruhkan dalam permainan perusahaan ini, pada tingkat yang benar-benar biologis, perilaku semacam itu membuat kita sangat sulit memercayai mereka. Menjadi perusahaan yang memiliki moral tinggi sama dengan orang yang memiliki karakter moral tinggi—standar yang tidak mudah ditetapkan oleh hukum, tetapi mudah dirasakan oleh siapa pun.

Mengingat skala operasi begitu banyak perusahaan saat ini, tampaknya wajar bahwa para pemimpin perusahaan besar tak punya pilihan selain mengelola bisnis mereka berdasarkan *spreadsheet* dan layar monitor, sering kali jauh dari orang-orang yang menerima dampak dari keputusan mereka. Tetapi jika mengikuti rasio Milgram, berarti 650 pemimpin perusahaan Fortune 1.000, perusahaan-perusahaan terbesar di Amerika, bisa membuat keputusan tanpa mempertimbangkan dampaknya pada hidup manusia.

Ini membawa kita kembali ke kondisi di mana manusia bekerja dengan sangat baik. Berdasarkan eksperimen Milgram, jika kita

bermaksud mengurangi efek abstraksi dari keputusan kita, maka kepekaan akan otoritas yang lebih tinggi—Tuhan, tujuan mulia, visi masa depan yang mengagumkan, atau beberapa aturan moral lainnya; dan bukan pemegang saham, nasabah, atau permintaan pasar—sangatlah penting. Ketika para pemimpin memberi kita kesempatan untuk menjadi bagian dari sesuatu yang mulia, menawarkan tujuan yang mengagumkan atau alasan mengapa kita harus bekerja, sesuatu yang akan melampaui usia kita, tampaknya hal itu memberi kita kekuatan untuk melakukan hal yang benar saat kita dipanggil, bahkan sekalipun kita harus mengorbankan kenyamanan kita untuk sementara waktu. Ketika seorang pemimpin memenuhi tanggung jawabnya untuk lebih peduli pada manusia daripada angka-angka, orang-orang akan mengikuti, memecahkan masalah, dan memastikan bahwa visi pemimpin itu terwujud secara benar, stabil, dan bukan secara pragmatis.

Ini bukan tentang orang baik atau orang jahat. Seperti para relawan Milgram, banyak di antara kita bekerja tanpa melihat orang-orang yang mengalami dampak dari keputusan kita. Itu berarti kita bekerja pada kondisi yang tidak tepat jika kita berkeinginan bertindak benar (yang berbeda dengan bertindak sesuai aturan). Hal ini akan mengingatkan kita tentang Johnny Bravo yang, ketika terbang di atas awan dan tidak dapat melihat Pasukan Operasi Khusus di bawah, merasa perlu turun agar bisa melihat orang-orang yang perlu ia lindungi. Ketika kita memilih tetap berada di atas awan, hanya mengandalkan informasi yang diberikan kepada kita alih-alih turun untuk melihat sendiri, kita tidak hanya sulit membuat keputusan moral yang benar, tetapi juga lebih sulit menerima tanggung jawab ketika kita gagal mengambil keputusan itu. Kabar baiknya, ada beberapa hal yang bisa kita lakukan untuk membantu kita mengelola abstraksi dan menjaga Lingkaran kita tetap kuat.

## Bab 15

.....

# Mengelola Abstraksi

### Jumlah Orang Bukan Orang, tetapi Angka

**"KEMATIAN SATU ORANG** adalah tragedi," kata Joseph Stalin. "Kematian satu juta orang adalah statistik." Stalin mengerti statistik dengan baik. Sebagai Sekretaris Jenderal Partai Komunis Uni Soviet dari tahun 1922 sampai 1952, dia bertanggung jawab atas kematian jutaan orang, yang sebagian besar warga Soviet. Seperti diktator-diktator lainnya, dia mengultuskan dirinya, berlaku sangat kejam, memercayai sangat sedikit orang, dan sangat paranoid. Tetapi dia juga benar tentang cara kita melihat tragedi yang menimpa satu orang dibandingkan ratusan, ribuan, bahkan jutaan orang.

Dua cerita berikut menunjukkan maksud saya. Kedua cerita ini benar-benar terjadi.

### CERITA 1

Ketika saya menulis buku ini, negara Suriah terbelah karena perang saudara. Terinspirasi "Musim Semi Arab" (istilah untuk rangkaian demonstrasi dan pemberontakan yang terjadi di Timur Tengah) yang melanda wilayah tersebut, rakyat Suriah bangkit melawan kediktatoran Bashar al-Assad. Dia berkuasa pada tahun 2000 ketika ayahnya, Hafez al-Assad, meninggal setelah memimpin Suriah selama dua puluh sembilan tahun dengan cara-cara yang sama kejamnya. Selama lebih dari empat puluh tahun kekuasaan Assad, dua generasi pria dan wanita Suriah hanya mengenal satu sistem pemerintahan. Tetapi, sekarang adalah dunia media modern. Meskipun Pemerintah Suriah mencoba menekan berita pemberontakan di negara-negara tetangga, kabar ini berhasil masuk ke negara itu. Tetapi, sangat berbeda dengan pemberontakan damai di Tunisia, pemberontakan Suriah disambut dengan tindakan yang sangat kejam oleh Pemerintah Assad.

Pendapat dunia tidak memengaruhi rezim Assad karena mereka terus menggempur pemberontak yang tidak terorganisir dan tanpa peralatan memadai dengan kekuatan penuh tentara. Menurut perhitungan Perserikatan Bangsa-Bangsa, lebih dari 100.000 rakyat Suriah dibunuh oleh militer Suriah, termasuk hampir 1.500 orang dalam satu serangan kimia. Sebagian besar adalah warga sipil tak berdosa.

### CERITA 2

Seorang gadis berusia delapan belas tahun terbaring di tengah jalan di San Clemente, California. Dia ditabrak mobil yang dikendarai seorang gadis berusia tujuh belas tahun. Dia tergeletak pingsan dan satu kakinya patah. Kondisinya sangat buruk. Cami Yoder, seorang anggota pasukan cadangan Angkatan Darat, yang kebetulan sedang melewati jalan itu, menepi untuk melihat apakah dia bisa membantu. Berlutut di samping gadis yang terluka itu, Cami mengecek tanda-tanda kehidupan. Gadis itu tidak bernapas dan denyut nadinya lemah. Cami segera melakukan tindakan darurat dengan memberikan pernapasan buatan agar gadis tersebut tetap hidup. Tidak lama kemudian ambulans tiba dan para

paramedis mengambil alih. Mereka menstabilkan gadis itu dan membawanya ke rumah sakit.

Beberapa hari setelah kejadian itu, Cami bertanya-tanya bagaimana kondisi gadis itu. Ia kemudian menemukan berita itu di internet dan mengetahui apa yang telah terjadi. Gadis itu meninggal. Gadis dengan masa depan yang masih panjang itu telah tiada.

Cerita mana yang membangkitkan perasaan lebih kuat, yang pertama atau yang kedua? Cerita tentang pasukan militer yang menyerang puluhan ribu rakyat yang membela sesuatu yang mulia tidak menimbulkan dampak emosional yang sama dengan cerita tentang satu orang. Kita meratapi kematian seorang gadis dengan empati yang tampaknya lebih dalam daripada yang kita rasakan tentang para wanita muda, anak-anak, dan orang-orang yang diserang secara membabi buta dan bahkan sangat kejam.

Ini adalah salah satu kekurangan penggunaan angka untuk mewakili orang. Pada titik tertentu, angka tersebut kehilangan hubungan dengan orang-orang dan hanya menjadi angka, tanpa makna. Kita makhluk yang berorientasi visual. Kita bisa mengejar segala sesuatu yang bisa kita lihat. Jika ada seseorang yang membutuhkan bantuan, kita bisa segera membantunya. Jika ada visi yang jelas tentang keadaan masa depan yang lebih cerah daripada dunia kita saat ini, kita bisa berupaya untuk membangunnya. Jika ingin meningkatkan metrik dari satu angka ke angka lainnya, kita juga bisa melakukannya. Tetapi ketika angka adalah satu-satunya hal yang bisa kita lihat, kita akan gagal merasakan dampak lebih jauh dari keputusan kita.

Pada satu sisi angka dalam jumlah besar bisa mewakili uang atau produk. Namun, ketika angka dalam jumlah besar mulai mewakili manusia, seperti yang dikatakan Stalin, kemampuan kita berempati mulai goyah. Jika saudara Anda, pencari nafkah utama

dalam keluarganya, kehilangan pekerjaannya, hal itu akan berdampak signifikan pada kehidupan keponakan Anda. Kehilangan pekerjaan itu akan menjadi beban emosional yang mendalam pada saudara Anda, keluarganya, dan mungkin juga Anda. Namun, keputusan yang dibuat berdasarkan *spreadsheet* untuk mem-PHK empat ribu karyawan di beberapa perusahaan besar kehilangan kekasatmataan dan hanya menjadi sesuatu yang harus dilakukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Angka tersebut semata-mata abstraksi abstrak untuk dihitung, tidak lagi mewakili orang-orang yang menafkahi keluarga mereka.

Ketika kita menjadi politisi atau seseorang yang bekerja di perusahaan, kita perlu mengenal secara pribadi konstituen atau pelanggan kita agar kita bisa benar-benar melayani mereka. Kita tidak mungkin mengetahui semua data mereka, tetapi dengan mengetahui nama dan detail kehidupan seseorang, saat kita mencoba menawarkan produk, layanan, atau kebijakan kita, kita telah membuat perbedaan besar. Ketika kita bisa melihat secara kasat mata orang yang sebelumnya hanya merupakan hasil kajian atau bagan, ketika statistik atau jajak pendapat menjadi sosok manusia yang nyata, ketika konsep abstrak dipahami bisa menimbulkan konsekuensi terhadap manusia, itulah saat kemampuan kita memecahkan masalah dan berinovasi menjadi luar biasa.

## Aturan 1. Berpijak pada Kehidupan Nyata— Mengenali Orang

**SEOLAH-OLAH ABSTRAKSI** sifat angka dan skala masih belum cukup merepotkan saat kita menjalankan perusahaan, belakangan ini kita memiliki komplikasi tambahan dari dunia maya. Internet sungguh menakjubkan. Internet memberikan daya bagi usaha

kecil atau gerakan sosial untuk beroperasi pada skala luas atau untuk menyebarkan gagasan ke siapa pun. Melalui Internet kita bisa mencari dan berhubungan dengan orang-orang secara lebih mudah. Internet mampu mempercepat laju transaksi komersial secara luar biasa. Semua hal ini bagus. Tetapi, seperti halnya uang dikembangkan untuk membantu mempercepat dan menyederhanakan transaksi melalui pembayaran tanpa barter, kita sering menggunakan Internet sebagai sarana untuk mempercepat dan mempermudah komunikasi dan hubungan yang kita bangun. Sama seperti uang tidak bisa membeli cinta, internet tidak bisa membeli hubungan yang mendalam, penuh kepercayaan. Yang membuat pernyataan seperti itu agak rumit atau kontroversial adalah hubungan yang kita bentuk melalui Internet terasa nyata.

Kita memang bisa mengalami semburan serotonin saat orang memberi tanda “suka (*like*)” pada foto, halaman, atau unggahan kita atau saat kita melihat diri kita naik peringkat (Anda tahu betapa serotonin menyukai peringkat). Perasaan kagum yang kita dapatkan dari tanda “suka” virtual atau jumlah pengikut yang kita miliki tidak seperti perasaan kagum yang kita dapatkan dari anak-anak kita atau yang didapatkan seorang pelatih dari para pemainnya. Tanda “suka” itu hanya tampilan untuk umum tanpa butuh pengorbanan—simbol status baru, kalau Anda mau menyebutnya demikian. Sederhananya, meski cinta itu mungkin terasa nyata, hubungan itu tetap maya. Kita tentu saja bisa memulai hubungan melalui Internet, tetapi hubungan itu hanya menjadi nyata saat kita bertatap muka.

Pikirkan dampak Facebook dan alat komunikasi daring lainnya pada perisakan remaja. Seperempat remaja di AS mengatakan bahwa mereka telah mengalami “perisakan di dunia maya”. Yang kita ketahui adalah bahwa abstraksi dapat menyebabkan orang

berperilaku yang tidak pantas, bertindak tanpa merasa bertanggung jawab. Komunitas daring memberi kesempatan kepada orang-orang yang pemalu untuk didengar, tetapi pada sisi lain juga memungkinkan beberapa orang melakukan tindakan yang mungkin tidak akan pernah mereka lakukan dalam kehidupan nyata. Orang-orang saling mengungkapkan kata-kata kasar secara daring; kata-kata yang mungkin tidak akan pernah mereka ucapkan ketika bertatap muka. Kemampuan menjaga jarak, bahkan anonim, membuat orang-orang lebih mudah berhenti bertindak sebagai manusia sebagaimana mestinya—yang memiliki rasa kemanusiaan. Kita mungkin bisa mendapatkan perasaan positif saat bertemu orang-orang secara daring, tetapi tidak seperti pertemanan sesungguhnya yang berlandaskan rasa cinta dan kepercayaan, perasaan itu tidak berlangsung lama setelah kita keluar dari media (*log off*) dan jarang sekali bertahan dalam waktu lama.

Kita lebih efektif membangun ikatan kepercayaan yang kuat melalui kontak langsung. Ketika saya mengatakan bahwa tidaklah efektif membangun ikatan kepercayaan yang kuat melalui media sosial, tidak peduli betapa hebat media itu, perkataan saya tampaknya menimbulkan kontroversi. Penggemar media sosial memberitahu saya tentang semua teman dekat yang mereka jalin melalui media internet. Tetapi jika media sosial adalah tujuan segalanya, mengapa tiga puluh ribu bloger turun di Las Vegas setiap tahun untuk menghadiri konferensi besar yang disebut BlogWorld? Mengapa mereka tidak bertemu daring saja? Jawabannya karena tidak ada yang bisa menggantikan pertemuan tatap muka untuk makhluk sosial seperti kita. Konser langsung lebih baik daripada DVD. Mенonton sepak bola di stadion terasa berbeda dibandingkan menonton di TV, meskipun tampilannya lebih baik di televisi. Kita ingin benar-benar berada di sekitar orang-orang yang seperti kita.

Itu membuat kita merasa bagian dari mereka. Ini juga alasan konferensi video tidak pernah bisa menggantikan perjalanan bisnis. Kepercayaan tidak terbentuk melalui layar, tetapi terbentuk di seberang meja. Dibutuhkan jabat tangan untuk mengikat manusia dan belum ada teknologi yang bisa menggantikan hal itu. Tidak ada yang namanya kepercayaan virtual.

Di situs NMX (nama resmi untuk acara BlogWorld), ada video promosi berisi pendapat orang-orang tentang pentingnya menghadiri acara tersebut. “Berbagi gagasan” sering diungkapkan sebagai kelebihan acara tersebut. “Bertemu dengan banyak orang yang berbeda”, “bisa saling mengenal secara langsung”, dan “bertemu orang-orang yang seprofesi, yang memiliki tujuan yang sama”. Tema-tema itulah yang sering dibicarakan. Tentu saja, pendapat favorit saya, dikemukakan oleh seseorang yang berteman dengan banyak bloger yang menghadiri konferensi tersebut, “Saya harus menjabat tangan mereka dan itu luar biasa!” Bahkan para bloger pun harus menghargai ironi mengumpulkan para pesohor jaringan blog untuk bertemu muka dan berbagi ide tentang keunggulan jaringan blog.

Interaksi manusia secara langsung, nyata, adalah bagaimana kita merasa bagian dari sesuatu, mengembangkan kepercayaan, dan peduli pada orang lain. Begitulah cara kita berinovasi. Itulah sebabnya telekomuter tidak pernah benar-benar merasa sebagai bagian dari perusahaan, tidak seperti mereka yang berangkat ke kantor setiap hari. Tidak peduli berapa banyak e-mail yang mereka kirim atau terima, tidak peduli berapa sering dan banyak informasi yang mereka terima, mereka kehilangan waktu bersosialisasi dan nuansa... humanitas di sekitar manusia lain. Tetapi apa yang kita lakukan pada masa-masa sulit ketika kita sangat membutuhkan ide yang bagus? Kita mengurangi konferensi dan perjalanan bisnis

karena konferensi video dan *webinar* lebih murah. Mungkin. Tetapi itu hanya dalam jangka pendek. Mengingat media sosial relatif baru, dampak jangka panjang dehumanisasi ini belum dipahami sepenuhnya. Sama seperti hari ini kita merasakan dampak kebijakan dan praktik yang diterapkan pada 1980-an dan 1990-an yang memprioritaskan keuntungan daripada orang, kita harus menunggu satu generasi sebelum kita merasakan sepenuhnya efek bias modern kita yang menggantikan interaksi nyata dengan yang maya.

## Aturan 2. Upayakan Tetap Mudah Dikelola— Patuhi Angka Dunbar

**PADA 1958, BILL** Gore berhenti bekerja di DuPont untuk mengejar keyakinannya tentang kemungkinan-kemungkinan penggunaan polimer *polytetrafluoroethylene*, atau PTFE, yang biasa dikenal dengan Teflon. Pada tahun yang sama, dia dan istrinya, Vieve, memulai WL Gore & Associates di ruang bawah tanah rumah mereka. Tempat usaha itu bersahabat, dan semua orang saling mengenal. Tetapi penemuan polimer baru—*polytetrafluoroethylene* yang diperluas (ePTFE)—oleh anak mereka, Bob, mengubah jalan perusahaan Bill dan Vieve selamanya. ePTFE atau GORE-TEX, seperti yang lebih umum diketahui, memiliki aplikasi yang hampir tak terbatas di pasar medis, kain, dan industri. Hanya masalah waktu sebelum perusahaan sederhana yang berorientasi keluarga itu menjadi semakin besar dan pindah ke pabrik. Bisnis berkembang pesat dan seiring permintaan yang terus bertumbuh, pabrik dan jumlah karyawan pun semakin besar.

Seiring cerita, suatu hari Bill Gore berjalan menyusuri pabriknya dan menyadari bahwa dia tidak mengenali banyak orang di

sana. Perusahaannya menjadi sangat besar sehingga dia sama sekali tidak tahu siapa yang bekerja untuknya. Ada yang mengatakan kepadanya bahwa ini tidak baik untuknya, karyawannya, atau perusahaannya. Setelah mengalkulasi, Gore menyimpulkan bahwa untuk mempertahankan rasa kebersamaan dan kerja sama tim yang menurutnya sangat penting agar pabrik berjalan lancar, jumlah karyawan di pabrik itu semestinya hanya sekitar 150 orang. Itu angka ajaibnya.

Alih-alih mencoba meningkatkan efisiensi dengan memperbesar pabrik yang ada, Gore membangun pabrik yang sama sekali baru, tepat di sebelah pabrik yang lama. Setiap pabrik dibatasi hanya mempekerjakan 150 orang. Ternyata, Bill Gore telah menemukan gagasan yang sangat penting. Bisnisnya terus membesar dengan model ini dan, yang penting, hubungan di antara para karyawan tetap kuat dan kooperatif. Saat ini perusahaan yang masih milik pribadi ini mencapai penjualan sebesar \$3,2 miliar per tahun dan mempekerjakan lebih dari 10.000 orang di seluruh dunia, dan masih berusaha mengelola semua pabrik dan kantornya menjadi kelompok-kelompok kerja beranggotakan kurang lebih 150 orang.

Meskipun Bill Gore memercayai instingnya berdasarkan pengamatannya sendiri, bukan kebetulan bahwa dia sampai pada batas 150 orang. Robin Dunbar, antropolog Inggris dan seorang profesor di Jurusan Psikologi Eksperimental, Oxford University, sampai pada kesimpulan yang sama. Profesor Dunbar tahu bahwa orang-orang tidak dapat mempertahankan lebih dari 150 hubungan dekat. “Dengan kata lain,” kata Profesor Dunbar, “jumlah tersebut tidak membuat Anda merasa canggung bergabung dengan mereka jika Anda kebetulan bertemu mereka di sebuah bar, meskipun Anda tidak diundang.”

Kelompok *Homo sapiens* paling awal hidup dalam kelompok-

kelompok pemburu/pengumpul yang berjumlah antara 100 sampai 150 orang. Komunitas Amish dan Hutterite berjumlah sekitar 150. Suku Bushmen di Afrika Selatan dan penduduk asli Amerika juga tinggal dalam kelompok yang mencapai 150. Bahkan jumlah satu kompi Marinir sekitar 150 personel. Angka magis itu adalah jumlah hubungan dekat yang secara alami dirancang untuk kita kelola. Lebih dari jumlah itu akan menimbulkan kekacauan jika sistem sosial yang tegas atau hierarki dan birokrasi yang efektif tidak diimplementasikan untuk membantu mengelola skalanya. Inilah alasan para pemimpin senior harus memercayai pemimpin pada tingkat menengah, karena tidak seorang pun bisa secara efektif mengelola sejumlah besar orang tanpa kepercayaan dan kerja sama yang kuat.

Alasan kelompok berfungsi paling baik jika jumlah anggotanya tidak lebih dari 150 orang menjadi masuk akal saat Anda mengamati secara cermat. Alasan pertama adalah waktu. Waktu adalah konstan—hanya ada dua puluh empat jam dalam sehari. Jika kita hanya menghabiskan waktu dua menit dengan semua orang yang kita kenal, kita tidak akan bisa mengenal orang dengan baik dan ikatan kepercayaan yang mendalam sepertinya tidak akan terbentuk. Yang lainnya adalah kapasitas otak. Kita tidak bisa mengingat semua orang. Karena itu, Angka Dunbar berkisar 150, beberapa orang bisa mengingat lebih dari 150 dan beberapa orang lainnya mengingat kurang dari itu. Selain itu, seperti yang ditemukan Dunbar dalam penelitiannya, ketika kelompok menjadi lebih besar daripada 150, anggotanya cenderung tidak bekerja keras dan tidak saling membantu. Ini temuan yang cukup signifikan karena banyak perusahaan mengelola pertumbuhan mereka dengan berfokus pada efisiensi biaya, tetapi mengabaikan efisiensi hubungan manusia. Akhirnya, inilah kekuatan hubungan manusia

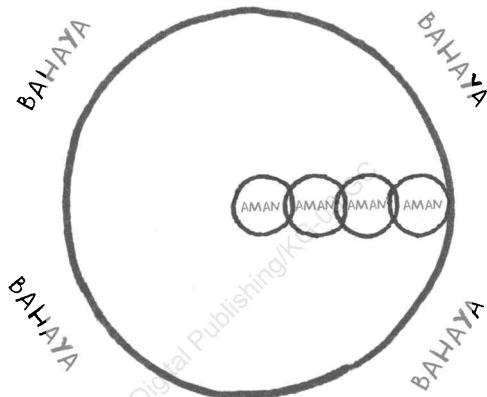
yang akan membantu perusahaan beroperasi dalam ukuran yang pas.

Banyak orang berpikir bahwa dengan kehadiran Internet, Angka Dunbar akan menjadi usang. Kemampuan kita berkomunikasi dengan sejumlah besar orang akan menjadi lebih efisien, dan kapasitas kita untuk mempertahankan hubungan menjadi lebih besar. Ternyata hal itu tidak terjadi. Antropologi kita menang lagi. Meskipun Anda mungkin memiliki delapan ratus teman di Facebook, kemungkinan besar Anda tidak mengenal mereka secara pribadi dan mereka mungkin tidak secara pribadi mengenal Anda. Jika Anda duduk dan mencoba menghubungi mereka semua secara langsung, seperti yang ditulis oleh wartawan Rick Lax tentang wired.com, Anda akan dengan sangat cepat mengetahui bahwa Angka Dunbar menang. Lax terkejut betapa sedikit di antara dua ribu "teman"nya yang benar-benar dia kenal atau yang benar-benar mengenalnya.

Dalam perusahaan kecil, tempat kita bisa mengenal semua orang, kita bisa dengan lebih mudah melakukan tugas yang diperlukan untuk membantu mereka. Kita lebih cenderung membantu orang yang kita kenal secara pribadi daripada yang tidak kita kenal. Jika seseorang di lantai pabrik tahu siapa akuntannya dan akuntan mengetahui siapa saja mekaniknya, mereka cenderung saling membantu.

Ketika seorang pemimpin secara pribadi bisa mengenal semua orang dalam kelompoknya, tanggung jawab untuk menjaga mereka menjadi bersifat personal. Pemimpin mulai memikirkan orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya seolah-olah mereka adalah keluarganya. Demikian juga, orang-orang dalam kelompok tersebut mulai mengakui pemimpin mereka. Dalam peleton Marinir yang terdiri atas empat puluh orang, misalnya, mereka sering menyebut

perwira sebagai letnan “kami”. Sedangkan perwira senior yang jauh di atas dan jarang terlihat hanyalah “sang” kolonel. Ketika rasa saling memiliki antara pemimpin dan yang dipimpin mulai runtuh, ketika informalitas digantikan formalitas, itu adalah tanda yang pasti bahwa kelompok tersebut sudah menjadi terlalu besar untuk bisa dipimpin secara efektif.



Ini berarti, bagi perusahaan yang sangat besar, satu-satunya cara mengelola skala dan menjaga Lingkaran Keselamatan tetap kuat adalah dengan bergantung pada hierarki. Seorang CEO bisa “peduli” secara abstrak pada para karyawan, tetapi abstraksi itu perlu dikurangi agar kepedulian itu menjadi nyata. Satu-satunya cara untuk benar-benar mengelola secara proporsional adalah dengan memberdayakan tingkat manajemen. Mereka tidak hanya dianggap sebagai manajer yang menangani atau mengendalikan orang. Sebagai gantinya, manajer harus menjadi pemimpin yang sebenarnya, yang berarti dia harus bertanggung jawab memperhatikan dan melindungi para karyawan yang menjadi tanggung jawab-

nya, sehingga para karyawan merasa yakin bahwa pemimpin mereka akan menjaga mereka.

Profesor Dunbar mengamati bahwa di perusahaan besar, yang memiliki ratusan atau ribuan karyawan yang tidak didistribusikan dalam kelompok-kelompok yang jumlahnya kurang dari 150, para karyawannya cenderung memiliki lebih banyak teman di luar daripada di dalam perusahaan. Semakin besar kelompok orang yang bekerja dengan kita, semakin kecil kemungkinan kita mengembangkan hubungan saling percaya dengan mereka.

Saya berkesempatan mengunjungi kantor lama perusahaan media sosial besar di Northern California. (Saya tidak bisa menyebut nama perusahaan itu karena mereka mengharuskan setiap pengunjung menandatangani perjanjian yang melarang pengungkapkan perusahaan itu ke publik sebelum memasuki gedung mereka.) Kantor itu memiliki ruangan yang terbuka berukuran besar dengan deretan orang-orang yang sibuk bekerja. Tujuan ruang terbuka adalah mendorong komunikasi yang terbuka dan penyampaikan silang gagasan. Manajer yang memandu tur tersebut menyampaikan komentar yang, berkaitan dengan temuan Dunbar, menurut saya menarik.

Perusahaan ini tumbuh karena kultur kerja sama, saling berbagi, dan keterbukaan komunikasi yang luar biasa, katanya kepada saya. Perusahaan percaya kultur kerja sama tersebut terwujud karena tata letak ruang terbuka. Jadi, ketika perusahaan bertumbuh, mereka mempertahankan tata letak yang sama—yang ditunjukkan kepada saya. Tetapi, mereka tidak mengerti mengapa kerja sama dan komunikasi terbuka tidak meningkat seiring pertumbuhan perusahaan. Sebenarnya, seperti yang diakui pemandu tur saya, kondisi itu memburuk. Lagi-lagi Dunbar menang.

## Aturan 3. Temui Orang yang Anda Bantu

**PADA TAHUN 2010,** Adam Grant, seorang profesor manajemen di Wharton School of Business di University of Pennsylvania dan penulis *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*, mulai meneliti efektivitas divisi penggalangan dana perguruan tinggi dan mencoba mengetahui mana yang berjalan dengan baik dan mana yang tidak. Tugasnya sangat jelas: para karyawan menelepon alumni dan mencoba membujuk mereka untuk menyumbang uang bagi beasiswa para mahasiswa pandai yang keluarganya tidak mampu membayar uang kuliah. Para penggalang dana diinstruksikan menggambarkan kondisi keuangan universitas yang buruk dan prestasi calon penerima beasiswa yang sangat mengejekan. Alumni akan mendengarkan rencana universitas meningkatkan investasi dalam ilmu komputer, atau administrasi bisnis, untuk membantu menciptakan generasi pemimpin berikutnya. Inilah angkatan kerja ekonomi baru masa depan yang akan disampaikan oleh penelepon kepada para alumni. Singkatnya, persuasi itu cukup inspiratif.

Namun, sekeras apa pun usaha para penggalang dana, keberhasilan mereka tergolong minim. Dana yang mereka kumpulkan tidak bertambah meskipun mereka dilengkapi riset tentang dampak resesi terhadap anggaran universitas. Usaha itu pun berciri khas pekerjaan yang membosankan—tugas yang sama diulang-ulang, duduk berjam-jam, dan kadang-kadang menghadapi orang yang kasar. Tak pelak perputaran petugas di divisi penggalangan dana sangat tinggi, sehingga semangat kerja merosot. Lalu Grant datang dengan sebuah gagasan untuk meningkatkan efektivitas penggalang dana... dan itu hanya butuh waktu lima menit.

Profesor Grant meminta para mahasiswa yang menerima

beasiswa datang ke kantor dan memberi mereka waktu lima menit untuk menjelaskan kepada para penggalang dana bagaimana beasiswa yang mereka terima mengubah hidup mereka. Kepada para penggalang dana, para mahasiswa itu mengungkapkan betapa mereka menghargai kerja keras divisi penggalangan dana. Meskipun orang-orang yang mendapat manfaat dari usaha para penggalang dana itu berada di sana hanya sebentar, hasilnya sangat mencengangkan. Pada bulan berikutnya, para penggalang dana meningkatkan pendapatan mingguan rata-rata mereka lebih dari 400 persen. Dalam penelitian serupa yang terpisah, penelepon menunjukkan peningkatan waktu yang mereka habiskan untuk menelepon rata-rata 142 persen dan peningkatan jumlah dana yang mereka kumpulkan sebesar 171 persen.

Sebagai makhluk sosial, kita perlu melihat secara langsung dampak nyata dari usaha dan waktu kita agar kerja kita bermakna dan kita termotivasi melakukannya dengan lebih baik. Logikanya mengikuti temuan Milgram, tetapi dalam kasus ini dampaknya positif. Ketika kita bisa secara fisik melihat dampak positif keputusan yang kita buat atau pekerjaan yang kita lakukan, kita tidak hanya merasa bahwa pekerjaan kita layak dilakukan, tetapi juga menginspirasi kita untuk bekerja lebih keras dan berbuat lebih banyak.

Kelompok kontrol yang tidak dikunjungi mahasiswa tidak menunjukkan peningkatan penjualan atau waktu yang digunakan untuk menelepon. Kelompok ketiga yang hanya mendengarkan seorang manajer menggambarkan betapa besar manfaat beasiswa bagi seorang mahasiswa juga tidak menunjukkan peningkatan kinerja. Dengan kata lain, sekalipun atasan kita memberitahu kita betapa penting pekerjaan kita, pengaruhnya tidak sebanding dengan kalau kita menyaksikannya sendiri.

Divisi peminjaman dana Wells Fargo Bank memiliki pengalaman serupa. Ketika mereka mengundang nasabah untuk datang ke bank untuk menjelaskan bagaimana dana pinjaman telah mengubah hidup mereka—bagaimana mereka bisa membeli rumah atau melunasi utang dengan pinjaman tersebut—dampaknya sungguh dramatis bagi motivasi para pegawai bank untuk membantu lebih banyak orang melakukan hal yang sama. Mereka bisa melihat sendiri dampak pekerjaan mereka terhadap hidup orang lain. Hal ini menggeser cara pandang para karyawan terhadap pekerjaan mereka secara signifikan. Rasa memiliki tujuan dalam pekerjaan yang kita lakukan adalah satu hal yang fundamental. Tanpa mereka sadari, banyak karyawan bank itu yang datang ke tempat kerja tidak lagi untuk menawarkan kredit pinjaman, melainkan bekerja untuk membantu orang lain. Bukti lebih jauh tentang bagaimana kualitas pekerjaan kita meningkat ketika kita menyertakan unsur manusia pada hasil kerja kita bisa dilihat pada penelitian yang menemukan bahwa foto pasien yang diperlihatkan kepada seorang radiolog bisa secara dramatis meningkatkan akurasi diagnosisnya.

Adam Grant melakukan penelitian lain tentang penjaga pantai di suatu tempat rekreasi. Kelompok pertama penjaga pantai diberi bahan bacaan yang berisi kesaksian penjaga pantai lain tentang bagaimana pekerjaan mereka telah membantu mereka mencapai tujuan pribadi mereka. Kelompok kedua diberi bahan bacaan tentang laporan langsung penjaga pantai yang telah menyelamatkan nyawa para perenang. Mereka yang membaca laporan penjaga pantai yang menyelamatkan nyawa orang lain jauh lebih termotivasi di tempat kerja dan mencerahkan lebih banyak waktu untuk membantu para perenang daripada mereka yang membaca tentang bagaimana pekerjaan tersebut dapat membantu mereka secara pribadi.

Kebanyakan dari kita akan mengatakan bahwa kita tidak terkejut dengan temuan-temuan ini. Semua tampaknya sudah jelas. Benarkah? Grant menyurvei beberapa ribu eksekutif untuk mengetahui seberapa penting perasaan bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai. Hasilnya: hanya 1 persen eksekutif yang mengatakan para manajer harus menunjukkan kepada para karyawan bahwa pekerjaan mereka menghasilkan perubahan. Di sisi lain, banyak perusahaan berusaha menjelaskan nilai pekerjaan kita untuk hidup kita sendiri, keuntungan yang akan kita peroleh jika kita mencapai suatu tujuan; jadi bukan manfaat yang didapatkan oleh orang lain. Tetapi, ingat biologi kita: kita secara alami adalah makhluk kooperatif yang secara biologis lebih terinspirasi dan termotivasi saat kita tahu bahwa kita membantu orang lain.

Inilah salah satu alasan saya mencintai organisasi amal di bidang penyediaan air bersih. Jika Anda memberi sumbangan kepada organisasi ini (bisa melalui charitywater.org), mereka akan mempergunakan 100 persen sumbangan Anda untuk menyediakan air minum bersih kepada 700 juta orang yang tidak memiliki. Mereka juga akan mengirimkan foto dan koordinat GPS sumur air hasil sumbangan Anda. Meskipun pergi ke Afrika dan bertemu langsung dengan orang-orang yang membutuhkan air merupakan cara yang lebih baik, melihat hasil sesungguhnya dari sumbangan Anda akan berdampak cukup kuat bagi Anda.

Sayangnya kebanyakan dari kita tidak pernah melihat orang-orang yang hidupnya tersentuh oleh hasil kerja kita. Pada umumnya, paling dekat kita bisa “melihat” hasilnya adalah ketika kita mengevaluasi angka-angka pada spreadsheet atau membaca laporan tentang apa yang disukai oleh “pelanggan”. Jika garis pada grafik naik, kita diberitahu bahwa kita telah bekerja dengan baik dan kita harus merasa bangga atas pencapaian kita. Kita diharapkan

merasakan sesuatu tentang angka-angka itu dan memikirkan orang-orang. Padahal secara biologis berlaku sebaliknya. Kita ingin mencerahkan waktu dan energi kita untuk merasakan keberadaan orang-orang dan memikirkan angka-angka. Sebagai makhluk sosial, masuk akal jika tujuan kita selalu manusia.

## Aturan 4. Berikan Waktu, Bukan Hanya Uang

**KATAKANLAH ANDA PINDAH** ke rumah baru. Untuk membantu Anda, salah satu teman Anda membayar perusahaan jasa pemindahan barang. Biaya jasa pemindahan barang termurah senilai \$5.000. Seorang teman yang lain datang ke rumah Anda dan membantu Anda mengemas barang-barang anda ke dalam kardus-kardus, memasukkannya ke dalam truk, berangkat bersama Anda ke rumah baru, lalu menurunkan dan membongkar kardus-kardus itu. Dua minggu kemudian, kedua teman itu membutuhkan bantuan Anda pada hari yang sama. Mana yang cenderung Anda bantu, orang yang memberi bantuan uang atau orang yang menyumbangkan waktu dan tenaganya?

Uang adalah abstraksi sumber daya atau usaha manusia yang kasatmata. Uang adalah nota yang dapat diuangkan untuk barang dan jasa pada waktu yang akan datang. Tidak seperti waktu dan tenaga yang dicurahkan oleh seseorang pada sesuatu, yang direpresentasikan oleh uanglah yang memberinya nilai. Dan sebagai satu abstraksi, uang tidak memiliki nilai “riil” bagi otak primitif kita, yang mengukur nilai riil makanan dan tempat tinggal atau perilaku orang lain berdasarkan tingkat perlindungan atau keselamatan yang bisa mereka tawarkan kepada kita. Seseorang yang memberi kita banyak uang belum tentu sama berharganya bagi perlindungan kita dengan seseorang yang bersedia memberikan waktu dan tenaganya untuk kita, karena otak kita menafsirkan perilakunya.

Karena kebutuhan obsesif kita untuk merasa aman di antara orang-orang dalam kelompok kita—komunitas kita dan perusahaan kita—kita memberikan nilai premium kepada mereka yang mengorbankan waktu dan tenaganya untuk kita. Uang memiliki nilai relatif (\$100 bernilai besar bagi seorang mahasiswa, \$100 bernilai kecil bagi seorang miliuner), sedangkan waktu dan usaha memiliki nilai absolut. Kita semua memiliki 24 jam dalam sehari dan 365 hari dalam setahun, tak peduli betapapun kaya atau miskin seseorang, atau di mana pun tempat, atau kapan pun waktu kelahirannya. Jika seseorang bersedia memberi kita sesuatu yang jumlahnya tetap dan terbatas, komoditas yang benar-benar tidak bisa didapatkan kembali, kita merasakan nilai yang sangat besar. Jika kita menghambur-hamburkan uang, kita bisa mendapatkan lebih banyak lagi (terutama dalam masyarakat kita). Tetapi, ketika sedang duduk dalam sebuah pertemuan atau menonton film... atau bahkan mungkin membaca buku ini, kita mungkin berkata dalam hati, “Saya tidak akan pernah bisa mendapatkan kembali waktu ini.” Anda bisa menghemat waktu jika Anda berhenti membaca sekarang, tetapi saya tidak bisa mengembalikan waktu yang telah Anda lewati untuk sampai pada titik ini. Maaf.

Dan bukan hanya waktu. Tenaga yang kita berikan juga penting. Jika seorang ayah menonton anaknya bertanding sepak bola, lalu hanya melihat dari perangkat ponselnya saat ada sorakan, dia mungkin telah memberikan waktunya, tetapi dia belum mencurahkan tenaganya. Anaknya akan melihat sekilas kepala ayahnya menunduk sepanjang pertandingan, sibuk mengirim WhatsApp atau mengirim e-mail kantor atau sesuatu. Tanpa perhatian sang ayah, terlepas dari niatnya, waktu yang dilewati ayah dan anak tersebut terbuang percuma. Hal yang sama terjadi di kantor saat kita berbicara dengan seseorang sambil membaca e-mail atau

duduk dalam sebuah pertemuan dengan mata tertuju pada ponsel. Kita mungkin mendengar semua yang disampaikan, tetapi orang yang sedang berbicara akan merasa kita tidak mendengarkan, dan kesempatan kita untuk membangun kepercayaan—atau memperlihatkan diri sebagai pemimpin yang peduli—terbuang sia-sia.

Sama seperti orangtua yang tidak bisa membeli cinta anak-anak mereka dengan hadiah, perusahaan tidak bisa membeli loyalitas karyawan mereka dengan upah dan bonus. Yang menghasilkan loyalitas, kerelaan yang irasional untuk berkomitmen pada perusahaan bahkan ketika mendapat tawaran upah lebih tinggi di tempat lain, adalah perasaan bahwa para pemimpin perusahaan bersedia, jika dibutuhkan, mengorbankan waktu dan tenaga mereka untuk membantu kita. Kita akan menilai bos yang menghabiskan waktu berjam-jam membantu kita lebih berharga daripada bos yang semata-mata memberi bonus saat kita mencapai target.

Jika seorang rekan memberitahu Anda bahwa selama akhir pekan dia menyumbang \$500 untuk amal, apa pendapat Anda tentangnya? Kita berpikir dia orang yang baik, tetapi kita mungkin bertanya-tanya mengapa dia memberitahu kita. Apakah dia menginginkan medali atau semacamnya? Jika rekan yang lain memberitahu Anda bahwa selama akhir pekan dia bekerja sukarela mengecat sebuah sekolah di perkampungan kumuh, apa pendapat Anda tentangnya? “Itu keren,” kata kita dalam hati, “Saya harus berbuat baik lebih dari itu.” Dengan hanya mendengar tentang waktu dan energi yang diberikan seseorang kepada orang lain, kita terinspirasi untuk berbuat lebih banyak kepada orang lain (ingat oksitosin Anda).

Meskipun kita mungkin mendapat suntikan kimiawi rasa nyaman dari uang yang kita berikan, itu tidak bertahan lama dan cenderung tidak memengaruhi pandangan orang lain terhadap kita. Seseorang yang berpartisipasi dalam lomba lari amal merasa puas

dan melakukannya lagi untuk meningkatkan statusnya daripada orang yang hanya menyumbangkan uangnya. Memberikan waktu dan tenaga sebenarnya lebih berdampak pada kesan orang lain terhadap kita daripada memberikan uang. Karena itu, CEO berputasi buruk tidak bisa menebus dirinya dengan cara memberikan cek untuk amal. Itu bukan perilaku yang kita anggap berharga bagi suku. Karena itu pula kita lebih toleran terhadap CEO yang salah langkah atau sesekali mengambil keputusan buruk ketika kita meyakini dia benar-benar berkomitmen pada perlindungan para karyawannya.

Seorang pemimpin sebuah organisasi tidak bisa semata-mata membayar para manajernya untuk memperhatikan orang-orang yang ada dalam laporan mereka. Bagaimanapun juga, seorang pemimpin harus memberikan waktu dan tenaganya kepada orang-orang yang berada dalam tanggung jawabnya, dan pada gilirannya para manajer tersebut akan lebih bersedia memberikan waktu dan tenaga mereka kepada bawahan mereka. Kemudian bawahan mereka pada gilirannya akan lebih cenderung memberikan waktu dan tenaga mereka untuk atasan langsung mereka. Dan di ujung rantai itu, orang-orang di barisan terdepan cenderung memperlakukan pelanggan dengan lebih baik. Demikianlah biologinya. Oksitosin dan serotonin membuat kita merasa nyaman saat waktu dan tenaga diberikan kepada kita, yang menginspirasi kita untuk memberikan lebih banyak waktu dan tenaga kita kepada orang lain.

## Aturan 5. Bersabarlah— Aturan Tujuh Hari dan Tujuh Tahun

**BARU-BARU INI** saya melakukan kencan pertama dengan seorang wanita. Itu kencan pertama yang menakjubkan. Kami menghabiskan hampir delapan jam bersama. Kami makan siang dan berjalan-

jalan keliling kota. Kami pergi ke museum lalu makan malam. Kami mengobrol sepanjang waktu. Kami berdua tersenyum, cekikikan, bahkan mulai berpegangan tangan. Sebagai hasil dari kencan pertama yang luar biasa itu, kami memutuskan untuk menikah. Tidak perlu dikatakan lagi, kami berdua sangat gembira.

Anda sedikit tersentak saat membaca bagian terakhir, bukan? Itu normal. Ketika kita mendengar cerita seperti itu, reaksi kita adalah “itu gila”. Tetapi Anda tidak berkencan dengan saya. Kami sedang jatuh cinta... Serius.

Faktanya, secara naluriah kita tahu bahwa ikatan saling memercayai yang kuat tidak terbentuk setelah kencan satu hari atau bahkan setelah satu minggu. Sebaliknya, jika saya memberitahu Anda bahwa saya telah berkencan dengan wanita yang sama selama tujuh tahun dan kami belum menikah, Anda mungkin berpikir, “Apa yang salah?”

Perasaan positif yang kuat yang mungkin kita alami setelah kencan pertama yang luar biasa, atau bahkan wawancara kerja yang bagus bukanlah cinta atau kepercayaan. Itu sebagian besar adalah perasaan berbahana dopamin yang memberitahu kita bahwa kita berpikir telah menemukan yang kita cari. Karena terasa nyaman, kita terkadang bisa salah mengartikannya sebagai sesuatu yang lebih stabil daripada yang sebenarnya, meskipun kedua belah pihak merasakannya. Ini membantu kita menjelaskan bagaimana cinta pada kencan pertama mungkin akan segera berakhiran. Ini juga membantu kita memahami mengapa seseorang yang kita suka dalam sebuah wawancara, setelah beberapa bulan bekerja, ternyata tidak cocok dengan perusahaan. Itu karena kita sebenarnya tidak melewatkkan waktu yang cukup untuk mengetahui apakah kita sungguh-sungguh bisa mengandalkan orang tersebut. Mengambil keputusan terlalu cepat, bahkan jika “rasanya benar”, adalah

semacam perjudian. Mungkin berhasil, mungkin juga tidak. Sama buruknya jika kita bertahan terlalu lama tapi kita merasa bukan bagian dari hubungan atau lingkungan itu. Jika kita sudah bekerja selama tujuh tahun dan masih belum merasa pas... well... mungkin sudah waktunya untuk pindah.

Sistem internal kita berusaha membantu kita menavigasi dunia sosial, sehingga kita bisa menemukan orang-orang yang mungkin lebih bersedia membantu kita dan menjadi bagian dari Lingkaran Keselamatan kita. Karena itu, kita butuh waktu untuk mengenal seseorang, membangun kepercayaan, dan mempertahankan hubungan, baik pribadi maupun profesional.

Dunia kita adalah dunia ketidaksabaran. Dunia kepuasan instan. Dunia yang dikuasai oleh dopamin. Google bisa memberi kita jawaban yang kita inginkan sekarang. Kita bisa membeli melalui internet dan mendapatkan apa yang kita inginkan sekarang. Kita bisa mengirim dan menerima informasi seketika. Kita tidak perlu menunggu seminggu untuk melihat acara favorit kita, kita bisa menontonnya sekarang. Kita sudah terbiasa mendapatkan apa yang kita inginkan ketika kita menginginkannya. Ini baik dan bagus untuk film atau belanja via internet, tetapi tidak terlalu bermanfaat saat kita mencoba membentuk ikatan kepercayaan yang sangat kuat. Itu butuh waktu, dan tidak ada aplikasi yang bisa mempercepatnya.

Saya tidak memiliki data untuk mengatakan dengan tepat berapa lama waktu yang kita butuhkan untuk merasa kita bisa memercayai seseorang. Saya tahu dibutuhkan lebih dari tujuh hari dan kurang dari tujuh tahun. Saya tahu beberapa orang butuh waktu lama dan beberapa orang lainnya butuh waktu lebih cepat. Tidak ada yang tahu persis berapa lama waktu yang dibutuhkan, tetapi semua itu membutuhkan kesabaran.

## Bab 16

# Ketidakseimbangan

**S**ebagai makhluk yang dirancang untuk hidup dan bekerja dalam kondisi sumber daya relatif langka, apa pun yang berlebihan bisa menciptakan masalah inheren bagi daya yang memengaruhi perilaku kita. Selama 40.000 tahun kita hidup dalam ekonomi yang dominan subsisten. Kita jarang memiliki lebih dari yang kita butuhkan. Baru sekitar 10.000 tahun yang lalu, ketika kita pertama kali menjadi petani, bukan pemburu dan pengumpul, kita mulai beralih ke ekonomi surplus. Karena mampu memproduksi lebih banyak daripada yang kita butuhkan, sekarang kita bisa menambah populasi lebih dari 150 orang. Kita bisa menukar surplus kita dengan orang lain. Kita bisa berperilaku boros, berbeda dengan zaman sebelumnya yang harus berhemat. Kita mampu memiliki tentara profesional, kaum intelektual, dan kelas penguasa.

Ketika sebuah kelompok bergerak dari subsisten ke surplus, dan kelas-kelas penguasa, mereka yang memiliki surplus terbesar bekerja paling keras membentuk masyarakat untuk memenuhi

harapan mereka. Pertanyaannya, apakah mereka menggunakan surplus untuk memperbaiki kondisi masyarakat atau untuk diri mereka sendiri? Jadi tidak mengherankan jika perusahaan-perusahaan terkaya bekerja keras melobi legislator untuk membuat (atau menghilangkan) peraturan agar sesuai dengan kepentingan mereka. Mereka memiliki lebih banyak sumber daya untuk digunakan, dilindungi, dan dikumpulkan. Jika tidak dikelola dengan baik, kultur perusahaan-perusahaan ini bisa kehilangan keseimbangan.

Saya menyebut ketidakseimbangan ini “Keberlimpahan yang Destruktif”. Itulah yang terjadi ketika usaha untuk kepentingan diri sendiri tidak seimbang dengan usaha tanpa pamrih untuk kepentingan bersama. Ketika tingkat perilaku yang dirangsang oleh dopamin menutupi perlindungan sosial yang dimunculkan oleh senyawa kimia lain. Ketika upaya melindungi hasil lebih diprioritaskan daripada melindungi mereka yang menghasilkan. Keberlimpahan yang Destruktif terjadi ketika para pemain nyaris hanya berfokus pada skor dan lupa pada alasan utama mereka bertanding.

Pada semua organisasi yang mengalami Keberlimpahan yang Destruktif, terdapat pola yang jelas yang bisa menjadi pelajaran bagi kita semua. Hampir semua organisasi tersebut tidak mengelola kultur dengan baik. Nyaris selalu ada pemimpin yang tidak menunjukkan tanggung jawabnya sebagai pemimpin yang amanah. Begitu kekuatan Destruktif Keberlimpahan merasuk, integritas pun tersingkir dan kerja sama digantikan oleh politik sampai orang-orang dalam organisasi itu menjadi sekadar komoditas untuk dikelola, seperti halnya tagihan listrik.

Keberlimpahan yang Merusak hampir selalu muncul ketika tantangan digantikan oleh godaan.



# TANTANGAN DAN GODAAN



Digital Publishing SIGA



# [ Keberlimpahan yang Destruktif ]

## Bab 17

### Pelajaran Kepemimpinan 1: Kultur Lemah, Perusahaan Sakit

#### Kultur yang Menjadi Korban

**“KESERAKAHAN JANGKA PANJANG.”** Inilah kata-kata yang digunakan Gustave “Gus” Levy, mitra senior terhormat di Goldman Sachs, untuk menggambarkan cara perusahaan itu beroperasi. Pada tahun 1970 itu Goldman adalah organisasi “terhormat”, organisasi yang memercayai kemitraan dan melakukan yang terbaik untuk nasabah dan perusahaan. Mengingat reputasinya akhir-akhir ini, hal itu terdengar konyol, tetapi dulu para bankir Goldman dikenal sebagai “pramukanya miliarder” karena mereka selalu bertekad melakukan yang terbaik untuk klien. “Keserakahan jangka panjang” berarti pada saat-saat tertentu upaya menysar target jangka pendek layak

dilakukan untuk membantu klien karena loyalitas dan kepercayaan yang dihasilkan dari usaha itu akan membawa manfaat yang amat besar di masa depan.

Seperti banyak perusahaan dengan kultur yang kuat, Goldman Sachs terus berkembang sementara para pesaingnya terus berjuang atau gagal. Sejak berdiri pada 1970-an dan bertahan sampai awal 1990-an, Goldman tampaknya tidak mungkin salah. "Sampai pada 1990-an, reputasi mereka sangat tinggi," tulis Suzanne McGee, seorang jurnalis dan penulis buku *Chasing Goldman Sachs*.

Namun, kita harus tetap berhati-hati untuk tidak meromantisasi kultur Goldman meskipun kultur mereka dianggap sebagai standar tertinggi di Wall Street. Dan seperti halnya semua kultur yang kuat, ia sulit ditembus. Sulit di sini bukan dalam arti standar akademis, melainkan sesuatu yang bahkan lebih sukar. Bahkan para kandidat berkualitas terbaik sekalipun tidak bisa langsung mendapat posisi di Goldman. Mereka harus mengikuti kultur perusahaan. Mereka diharapkan mendahulukan kebutuhan perusahaan di atas kebutuhan mereka sendiri. Para mitra juga harus lebih dahulu memercayai para karyawan mereka sebelum mereka menjadi kaya berkat jerih payah para karyawan tersebut. Para karyawan, pada gilirannya, harus percaya pada profesionalitas jangka panjang. Berkat kultur yang dibangun berdasarkan standar karakter yang tinggi, Goldman sukses melewati masa-masa sulit. Sementara para karyawan di perusahaan lain berusaha menyelamatkan diri sendiri, bahkan terkadang meninggalkan kapal, para karyawan Goldman tetap bersatu untuk memastikan kapal mereka berhasil melewati gelombang.

Namun, sesuatu terjadi. Berawal pada 1990-an, dan tentu saja semakin cepat setelah Goldman menjadi perusahaan publik pada 1999, kultur kemitraan mulai runtuh. Itulah saat mentalitas baru

mulai menguasai Goldman. “Peraturan-peraturan yang membuat keuangan tampak membosankan itu sama sekali lenyap pada saat IPO Goldman diluncurkan,” tulis Profesor Lawrence Lessig dari Harvard Law di kolom CNN.com. “Eksperimen (‘inovasi finansial’) yang berani (dan terkadang ceroboh) menciptakan peluang luar biasa besar bagi perusahaan seperti Goldman untuk meraup keuntungan.”

Dalam atmosfer ini, perusahaan yang berkembang pesat itu mulai merangkul tipe pialang baru, yang memiliki kepribadian lebih agresif daripada para bankir investasi yang sebelumnya menduduki berbagai jabatan di perusahaan. Standar penerimaan karyawan baru ini lebih mengutamakan latar belakang akademis dan prestasi yang pernah diraih sebelumnya daripada kecocokan kultural.

Kedatangan pialang baru menimbulkan ketidaksuakaan mereka yang bangga dengan perusahaan yang mereka bangun dan kultur yang mereka junjung dan lindungi. Perusahaan itu terpecah menjadi dua kubu: Goldman lama dan Goldman baru. Kultur Goldman lama dibangun berdasarkan profesionalitas jangka panjang, sedangkan kultur Goldman baru dibangun berdasarkan angka dan target jangka pendek. Goldman lama dibangun berdasarkan keimbangan senyawa sosial, sedangkan Goldman baru dibangun berdasarkan ketidakseimbangan yang condong ke arah dopamin.

Semakin banyak karyawan baru Goldman yang ingin memaksimalkan kekayaan dan status mereka sendiri, terkadang dengan mengorbankan keuntungan jangka panjang perusahaan atau klien, semakin parah kerusakan kultur, reputasi, dan akhirnya keputusan-keputusan perusahaan itu.

William Cohan menyoroti hal ini dalam bukunya *Money and Power: How Goldman Sachs Came to Rule the World*. “Pada awal 1990-an pertama kalinya Goldman mem-PHK para karyawan

mereka karena perusahaan tersebut mengalami tahun yang buruk (bukan alasan kinerja individual), dan ini sangat traumatis,” tulis Cohan. Ingat, Goldman Sachs tidak menganut konsep PHK sampai 1990-an. Perusahan itu benar-benar telah berubah.

Pada 2010, dengan perannya dalam krisis sekuritas berbasis hipotek, plus pemberian bonus besar beberapa bulan setelah menerima dana talangan pemerintah, reputasi perusahaan yang sudah tercela itu berada pada titik terendah. Goldman Sachs bukan lagi perusahaan paling terpercaya di Wall Street, melainkan simbol ekses dan keserakahan. CEO-nya, Lloyd Blankfein, bahkan menyampaikan permintaan maaf. “Kami turut serta dalam hal-hal yang sudah jelas salah dan kami menyesal serta minta maaf,” katanya pada November 2009. Tetapi sudah terlambat (banyak orang yang sudah tidak peduli dengan permintaan maaf mereka). Para pemimpin Goldman Sachs sudah tidak dianggap sebagai anak pramuka, mereka lebih pantas disebut penjahat. Cerita ini tidak sebatas Goldman Sachs. Saya menggunakan Goldman untuk menggambarkan apa yang sedang terjadi dalam banyak perusahaan di berbagai industri.

Setiap kultur memiliki sejarah, tradisi, bahasa, dan simbol tersendiri. Ketika kita mengidentifikasi diri dengan sebuah budaya, kita mengartikulasikan keanggotaan kita dalam kelompok itu dan menyesuaikan diri dengan seperangkat nilai dan kepercayaan bersama. Kita bisa mendefinisikan diri sendiri, sebagian, melalui kultur negara kita—misalnya, saya orang Amerika—atau kultur organisasi—misalnya, saya seorang Marinir. Ini bukan berarti kita memikirkan identitas kultur kita setiap hari. Tetapi saat kita jauh dari kelompok atau jika suku kita mendapat ancaman dari luar, identitas kultur menjadi sangat penting. Identitas itu bahkan bisa menjadi fokus utama kita. Ingat bagaimana seluruh Amerika bersatu setelah peristiwa 11 September?

Dalam kultur perusahaan yang kuat, para karyawan akan membentuk keterikatan serupa. Mereka akan mengidentifikasi diri dengan perusahaan secara amat personal. Para karyawan WestJet, maskapai populis Kanada yang mirip dengan maskapai Southwest Amerika Serikat, tidak mengatakan bahwa mereka bekerja untuk WestJet—yang menunjukkan pekerjaan. Mereka menyebut diri mereka WestJetters. Ini adalah identitas. Ketika kita tidak punya rasa memiliki, kita mengenakan kaos berlogo perusahaan pada saat tidur atau mengecat rumah. Tetapi, ketika kita punya rasa memiliki, kita memakai barang-barang berlogo perusahaan dengan bangga di depan umum.

.....

*Dalam kultur yang lemah, kita lebih suka melakukan pekerjaan “yang baik untuk diri sendiri” daripada melakukan “pekerjaan yang benar”.*

.....

Ketika standar kultural bergeser dari karakter, nilai, atau kepercayaan ke kinerja, keuntungan, dan ukuran-ukuran berbasis dopamin impersonal lainnya, senyawa penggerak perilaku kita menjadi tidak seimbang dan keinginan kita untuk percaya dan bekerja sama melemah. Seperti menambahkan air pada segelas susu, akhirnya kultur menjadi begitu encer, sehingga kehilangan semua khasiat yang baik dan sehat, dan cairan dalam gelas itu hanya terlihat atau terasa seperti susu. Kita kehilangan kepekaan kita pada sejarah, tanggung jawab terhadap masa lalu, dan tradisi bersama. Kita tidak peduli dengan rasa ikut memiliki. Dalam kultur yang lemah seperti ini, kita lebih suka melakukan pekerjaan “yang baik untuk diri sendiri” daripada melakukan “pekerjaan yang benar”.

Dulu, bekerja di Goldman Sachs merupakan hal yang istimewa. Perusahaan itu bukan sekadar tempat kerja. Bagi mereka yang sesuai dengan kultur Goldman Sachs, bekerja untuk perusahaan itu menunjukkan karakter mereka. Hal itu juga menunjukkan pada dunia luar apa yang bisa diharapkan dari para karyawan Goldman Sachs. Dan penilaian itu sebagian besar positif. Seseorang bisa bangga bergabung dengan perusahaan itu. Tetapi para pemimpin perusahaan itu tidak melindungi apa yang sudah mereka bangun sejak lama.

Seperti ditulis oleh Goethe, pemikir hebat abad kesembilan belas, "Anda dapat dengan mudah menilai karakter seseorang melalui caranya memperlakukan mereka yang tidak bisa melakukan apa-apa untuknya." Jika karakter menggambarkan bagaimana seseorang berpikir dan bertindak, kultur organisasi menggambarkan karakter sekelompok orang dan bagaimana mereka berpikir serta bertindak sebagai kelompok. Sebuah perusahaan yang memiliki karakter yang kuat akan memiliki kultur yang mendorong perlakuan yang baik terhadap semua orang, bukan hanya terhadap orang-orang yang membayar mereka atau yang menghasilkan uang untuk mereka saat ini. Dalam kultur dengan karakter yang kuat, para karyawan perusahaan akan merasa dilindungi oleh para pemimpin mereka dan merasa bahwa rekan-rekan mereka mendukung mereka. Dalam kultur dengan karakter yang lemah, para karyawan akan merasa bahwa perlindungan yang mereka dapatkan terutama berasal dari kemampuan mereka mengelola politik, mempromosikan keseksian diri sendiri, dan melindungi diri sendiri (walaupun ada yang cukup beruntung memiliki satu atau dua rekan kerja untuk membantu). Karakter kita menentukan nilai kita di mata teman-teman kita, demikian pula kultur perusahaan menentukan nilainya di mata mereka yang mengenalnya. Kinerja bisa naik-turun; hanya kekuatan kulturlah yang bisa kita andalkan.

Selalu menarik jika kita memperhatikan kata-kata yang digunakan oleh para karyawan saat menjelaskan hubungan mereka dengan pekerjaan mereka. Kata-kata seperti “cinta” dan “bangga” adalah perasaan yang terkait dengan oksitosin dan serotonin. Dalam kasus Goldman Sachs, pilihan kata yang muncul adalah sebaliknya. “Saya merasa tidak aman,” kata seorang karyawan Goldman Sachs kepada saya. “Saya sewaktu-waktu bisa dipecat. Goldman tidak punya perasaan,” katanya. Pernyataan bahwa perusahaan tersebut “tidak punya perasaan” adalah tanda kurangnya empati dalam kultur perusahaan. Dan ketika empati kurang, agresi, ketakutan, serta perasaan atau tindakan destruktif lain mendominasi.

Seorang mantan karyawan Goldman lain yang bekerja di perusahaan tersebut pada tahun 2000-an, saat perusahaan itu mengalami transformasi kultur, menggambarkan atmosfer yang ganas dalam perusahaan tersebut. Para manajer mengadu tim-tim penasihat satu sama lain saat mereka memperebutkan proyek atau klien. Dia menggambarkan para karyawan tidak saling percaya, tidak saling menghormati dan, terutama, tidak bertangung jawab ketika ada masalah. Suasananya adalah “saya harus menang dengan segala cara”, bahkan kalau perlu dengan menggilas rekan kerja (termasuk klien). Tidak mengherankan, terlepas dari status seseorang semasa bekerja di Goldman (status yang mungkin dibangun dari tahun-tahun penuh kemuliaan sebelumnya), karyawan itu dan hampir semua rekannya pindah ke perusahaan lain dalam waktu dua tahun. Kondisi itu terlampau berat bagi orang yang ingin mempertahankan kewarasaan dan bahagia. Tetapi para pemimpin membiarkan kultur itu berlanjut.

Pada 14 Maret 2012, *New York Times* memuat tulisan Greg Smith, Direktur Eksekutif Goldman Sachs. Greg Smith mengumumkan pengunduran dirinya dari perusahaan tersebut setelah

bekerja selama dua belas tahun. Dia menulis tentang kultur “racun” perusahaan itu:

Kultur adalah unsur penting yang membuat tempat ini hebat dan memungkinkan kami dipercaya oleh klien kami selama 143 tahun. Ini bukan semata-mata tentang menghasilkan uang; karena hal itu tidak akan membuat sebuah perusahaan bertahan begitu lama. Ini berkaitan dengan kebanggaan dan kepercayaan pada perusahaan. Saya sedih melihat kondisi hari ini karena hampir tidak terlihat jejak kultur yang membuat saya senang bekerja di perusahaan ini selama bertahun-tahun. Saya tidak lagi memiliki kebanggaan atau kepercayaan. Dulu, kepemimpinan adalah tentang gagasan, memberikan contoh, dan melakukan hal yang benar. Hari ini, jika Anda menghasilkan cukup uang untuk perusahaan (dan bukan pembunuhan berkampak), Anda akan dipromosikan ke posisi penting.... Kalau sejarah tentang Goldman Sachs ditulis, buku-buku itu mungkin menggambarkan bahwa CEO Lloyd C. Blankfein dan Direktur Utama Gary D. Cohn saat ini kehilangan kultur perusahaan di bawah pengawasan mereka.

Ketika kita menilai bagaimana “perasaan” kita tentang pekerjaan kita, sering kali kita menilai bukan dari pekerjaan yang kita lakukan, melainkan dari lingkungan tempat kita bekerja. Dan ketika kultur berubah dari tempat yang menyenangkan bagi orang-orang untuk bekerja menjadi tempat mereka bekerja hanya untuk kepentingan sendiri, yang harus bertanggung jawab adalah orang-orang yang menjalankan perusahaan. Orang-orang akan merespons lingkungan tempat mereka bekerja. Para pemimpinlah yang menentukan lingkungan seperti apa yang ingin mereka bangun. Apakah mereka akan membangun lingkaran dalam yang beranggotakan orang-orang terdekat mereka saja atau akankah mereka memperluas Lingkaran Keselamatan sampai ke level terbawah perusahaan?

Sebagian besar karyawan di Goldman Sachs, terlepas dari keyakinan beberapa kritis, tidak buruk atau jahat. Namun, lingkungan yang diciptakan oleh para pemimpin mereka memungkinkan mereka bertindak buruk atau jahat. Sebagai manusia, perilaku kita dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan tempat kita bekerja... menjadi lebih baik atau buruk.

Pada bulan November 2008, teroris yang bersenjata senapan otomatis menyerang berbagai lokasi di Mumbai, India, menewaskan lebih dari 160 orang. Taj Mahal Palace Hotel adalah salah satu tempat yang diserang teroris. Yang membuat cerita tentang Taj itu luar biasa adalah para karyawan Taj mempertaruhkan nyawa mereka untuk menyelamatkan para tamu.

Ada kisah operator telepon yang berhasil keluar dengan selamat berlari kembali ke dalam hotel untuk menjemput tamu-tamu dan membantu mereka keluar. Ada kisah para karyawan dapur membentuk perisai manusia untuk melindungi tamu-tamu yang sedang berusaha menyelamatkan diri dari pembantaian tersebut. Dari 31 orang yang meninggal di hotel hari itu, hampir setengahnya adalah para karyawan hotel.

Rohit Deshpande, seorang profesor bisnis di Harvard yang meneliti kejadian di Taj, diberitahu manajemen senior hotel itu bahwa mereka tidak dapat menjelaskan mengapa para karyawan mereka bertindak dengan sangat berani. Tetapi alasannya tidak sulit dipahami—ini adalah hasil kultur yang dibina oleh para pemimpin mereka. Sebagai salah satu hotel terbaik di dunia, Taj menegaskan bahwa para karyawan mereka lebih mendahulukan kepentingan tamu daripada perusahaan. Bahkan, mereka sering diberi penghargaan karena melakukan hal itu.

Tidak seperti kultur Goldman Sachs akhir-akhir ini, di Taj nilai di bangku sekolah dan asal usul keluarga kurang berperan dalam

seleksi para karyawan. Mereka telah belajar bahwa lulusan sekolah bisnis peringkat menengah, misalnya, sering memperlakukan orang lain lebih baik daripada lulusan sekolah bisnis peringkat atas, sehingga mereka lebih memilih mempekerjakan lulusan sekolah bisnis peringkat menengah. Penghormatan dan empati lebih dihargai daripada bakat, keterampilan, atau motivasi untuk kemajuan pribadi. Begitu seseorang diterima bekerja, minatnya diperkuat dan didukung, yang pada gilirannya ia membangun kultur yang kuat di mana para karyawan bisa dipercaya untuk melakukan improvisasi dan tidak selalu mengikuti panduan secara kaku. Tajah tahu para karyawan mereka akan “melakukan hal yang benar”, bukan melakukan hal yang menguntungkan diri sendiri. Jadi, kultur kuat, para karyawan pun sejahtera.

Saya selalu heran ketika seorang CEO sebuah bank investasi besar terkejut bahwa ada “pialang nakal” di tengah mereka yang mengejar kepentingan atau keuntungan pribadi dengan membuat keputusan yang merugikan perusahaan. Apa yang bisa kita harapkan dari kultur yang memperkuat dan menghargai perilaku yang mementingkan diri sendiri? Dengan kondisi seperti ini, seorang CEO pada dasarnya tidak bisa memastikan bahwa para karyawan mereka akan “melakukan hal yang benar”. Karena itu, bukan orang-orang yang menentukan arahnya, melainkan kepemimpinan.

## Kultur yang Buruk Melahirkan Pemimpin yang Buruk

**KIM STEWART HANYALAH** salah satu dari sekian banyak karyawan yang menderita akibat lingkungan beracun. Pada hari pertamanya di Citigroup dia tahu bahwa ada sesuatu yang salah dengan kultur

perusahaan itu. "Saya ingat ketika saya pulang ke rumah, saya mengatakan kepada suami saya bahwa saya harus membatasi menyampaikan ide-ide saya." Masalahnya bukan karena dia menganggap atasan atau koleganya bodoh, melainkan karena mereka merasa terancam (perasaan yang lumrah muncul dalam organisasi yang Lingkar Keselamatannya lemah). Sepertinya selalu ada kecurigaan dan ketidakpercayaan di tempat kerja.

Stewart ingat bahwa ketika ia pertama kali bergabung dengan divisi bank investasi pada 2007, dia langsung belajar bagaimana perusahaan itu mencapai kesepakatan bisnis tertentu. Dia mendatangi bosnya dan memintanya mengonfirmasi pemahamannya tentang proses itu, dan sang bos mengonfirmasinya. Lalu mengapa kesepakatan bisnis pertamanya menjadi bencana yang memalukan? Stewart kemudian mengetahui sesudahnya bahwa atasannya khawatir keberhasilannya bisa mengancam status sang atasan. Karena itu, atasan tersebut sengaja menyembunyikan bagian penting dari proses pembuatan kesepakatan agar Stewart gagal. Seolah-olah ia ingin kegagalan Stewart membuat kinerjanya terlihat lebih baik.

"Di Citi," kata Stewart, "suasananya adalah 'aku tidak mau orang lain tahu sebanyak yang kuketahui karena dengan begitu aku tidak akan tersingkir.' Perilaku ini didesain semata-mata untuk menyelamatkan diri sendiri. Ini simptom klasik kultur tidak aman yang kaya kortisol di mana informasi berharga disembunyikan untuk memajukan atau melindungi individu atau sekelompok kecil individu meskipun berbagi akan menguntungkan orang lain dalam kelompok dan perusahaan secara keseluruhan. "Semua orang takut dikalahkan oleh rekan kerja mereka," ujar Stewart. Tidak seorang pun merasa aman. Dan itu bukan karena perusahaan akan melakukan pengurangan tenaga kerjanya, melainkan karena kultur.

Satu tahun kemudian perusahaan tersebut mengalami kerugian finansial yang sangat besar—yang membuat pemerintah melakukan tindakan penyelamatan—yang sebagian besar disebabkan oleh atmosfer menyembunyikan, bukan membagi, informasi. Seseorang tak pelak bertanya-tanya bagaimana dampak krisis finansial itu seandainya lebih banyak bank yang memiliki kultur yang lebih sehat dan senyawa kimiawi yang lebih seimbang di mana para karyawannya tidak merasa terancam satu sama lain.

Tentu saja, pengurangan karyawan akhirnya tiba. Pada November 2008, perusahaan tersebut melakukan PHK dengan jumlah terbesar dalam sejarah industri apa pun. Dalam satu hari, Citi mengeluarkan 52.000 surat pemutusan hubungan kerja, yang setara dengan sekitar 20 persen jumlah karyawannya. Divisi Stewart dikurangi hingga lebih dari setengahnya, dari 190 menjadi 95 orang, dan bonus dipangkas. Begitu semua masalah selesai ditangani, Anda mungkin berpikir para pemimpin perusahaan itu akan merasa malu dan meminta maaf. Tetapi ternyata tidak.

Sebaliknya, atmosfernya memburuk. Stewart ingat bahwa pada akhir 2011, beberapa tahun setelah krisis, ketika keuangan perusahaan tersebut membaik, bos barunya di Citi, seorang *managing director*, datang memperkenalkan diri. Dia mengatakan kepada para karyawan bahwa dia hanya tertarik pada tiga hal: pendapatan, keuntungan bersih, dan biaya. Kemudian dia berkata secara pribadi kepada Stewart, “Kalau Anda mengira saya akan menjadi mentor Anda dan membimbing karier Anda, Anda salah.” Kalau kepemimpinan lemah, kultur pun sakit.

## Menguatkan Kultur

**SEBAGIAN BESAR ORANG** mengenal kertas tempel Post-it. Tetapi mereka tidak mengetahui proses penemuannya. Tidak seperti banyak perusahaan yang mengembangkan produk dengan membayangkan dan mencoba membuatnya—3M mengembangkan kertas tempel Post-it, dan banyak produk lainnya, dengan cara sederhana: kultur berbagi.

Spencer Silver, ilmuwan yang dipandang berperan sebagian dalam penciptaan Post-it, bekerja di laboratorium perusahaan yang berbasis di Minnesota. Dia sebenarnya mencoba mengembangkan perekat yang sangat kuat. Sayangnya, dia tidak berhasil. Yang tanpa sengaja dia buat justru perekat yang sangat lemah. Berdasarkan spesifikasi tugas yang diberikan kepadanya, dia gagal. Tetapi Silver tidak membuang “kegagalannya” di tempat sampah karena malu. Dia tidak menyimpan kesalahannya karena takut kehilangan pekerjaan atau merahasiakannya dengan harapan suatu hari nanti ia bisa mendapat keuntungan dari penemuan itu. Bahkan, penemuan yang tidak disengaja itu ia bagikan kepada karyawan lain di perusahaan itu... siapa tahu ada orang lain yang bisa menemukan manfaat darinya.

Dan persis itulah yang terjadi. Beberapa tahun kemudian, Art Fry, ilmuwan lain di 3M, yang sedang berlatih paduan suara di gereja merasa frustrasi karena penanda buku yang ia gunakan untuk buku notasinya selalu terlepas. Penanda itu selalu merosot dari lembaran notasi yang diletakkan pada *music stand* dan jatuh ke lantai. Dia teringat perekat Silver dan menyadari bahwa dia bisa menggunakan sebagai penanda buku yang sempurna! Itulah kelahiran produk yang menjadi salah satu merek paling terkenal dalam sejarah, dengan empat ribu variasi produk terjual di lebih dari seratus negara.

Inovasi di 3M bukan sekadar hasil dari latar belakang pendidikan atau keahlian teknis. Inovasi adalah hasil kultur kolaborasi dan berbagi dalam perusahaan. Berlawanan dengan pola pikir para pemimpin di beberapa bank investasi, 3M tahu bahwa para karyawan melakukan yang terbaik saat mereka bekerja sama, berbagi gagasan, dan dengan senang hati saling meminjamkan hasil kerja untuk proyek mereka sendiri. Tidak ada pemikiran tentang “miliku”.

Di perusahaan lain, formula Silver yang gagal itu mungkin tidak akan sampai ke tangan Fry. Tetapi hal itu tidak terjadi di 3M. “Di 3M, kami adalah sekumpulan ide,” Fry menjelaskan. “Kami tidak pernah membuang ide karena Anda tidak pernah tahu kapan orang lain akan membutuhkan ide tersebut.” Penyerbukan silang gagasan—dikombinasikan dengan penekanan pada aspek berbagi di seluruh lini produk—telah mengarah pada atmosfer kolaborasi yang membuat 3M sebuah tempat di mana para karyawan merasa dihargai. “Inovasi dari interaksi” adalah salah satu moto favorit perusahaan. Para karyawan didorong mempresentasikan gagasan baru pada pertemuan rutin rekan-rekan kerja dari divisi lain dalam Forum Teknologi internal. Satu tanda yang pasti bahwa kolaborasi ini berhasil adalah lebih dari 80 persen paten 3M dihasilkan oleh lebih dari satu orang penemu.

Kultur berbagi ini tidak ada hubungannya dengan jenis industri seperti 3M. Bahkan industri yang kurang kolaboratif dalam hal sifat produk atau layanannya pun bisa memperoleh manfaat dari berbagi. Peningkatan luar biasa bisa terjadi hanya dengan mendapatkan pandangan baru atas suatu hasil kerja. Ketika seseorang mendengar solusi orang lain atas suatu masalah, ia bisa mendapatkan informasi tentang cara memecahkan masalahnya sendiri. Bukankah ini gagasan tentang belajar—meneruskan pengetahuan kita kepada orang lain?

Lihatlah bagaimana produk 3M berkembang dan Anda akan takjub menyaksikan bagaimana inovasi mereka melompat dari satu divisi ke divisi lainnya. Para ilmuwan di laboratorium 3M yang mengembangkan produk untuk industri otomotif menciptakan zat yang akan membantu bengkel bodi mobil mencampur dempul yang biasa mereka gunakan untuk memperbaiki bagian mobil yang penyok. Mereka menggunakan teknologi dari laboratorium 3M yang membuat produk dental, dari zat yang digunakan oleh dokter gigi untuk mencampur bahan cetakan gigi. Dalam contoh lain, teknologi 3M yang digunakan untuk mengilapkan rambu lalu lintas kemudian dipakai untuk penemuan “plester jarum-mikro”, yang memungkinkan penyuntikan tanpa rasa sakit. Penyerbukan silang gagasan menghasilkan inovasi sampai ke tingkat yang membuat kebanyakan orang bingung.

Perusahaan ini memiliki lebih dari dua puluh ribu paten dengan lebih dari lima ratus penghargaan pada 2012 saja. Pada 2009, di tengah ekonomi yang sangat sulit, ketika perusahaan lain mengurangi anggaran litbang untuk menghemat uang, 3M masih berhasil merilis lebih dari seribu produk baru. Produk 3M ada di mana-mana meskipun biasanya tidak diperhatikan—and hampir selalu dianggap sudah semestinya ada. Jika produk sehari-hari memiliki stiker “3M” seperti komputer memiliki stiker “Intel”, konsumen rata-rata akan melihat stiker itu enam puluh sampai tujuh puluh kali sehari. 3M sukses bukan karena mereka merekrut yang terbaik dan yang tercerdas (walaupun saya yakin mereka berpendapat bahwa mereka melakukannya), tetapi karena mereka memiliki kultur korporat yang mendorong dan memberi penghargaan kepada para karyawan karena saling membantu dan berbagi semua yang mereka pelajari. Meskipun 3M memiliki masalah dan birokrasi, mereka bekerja sangat keras untuk mendorong kolaborasi.

Di dalam Lingkaran Keselamatan, ketika orang percaya dan berbagi kesuksesan dan kegagalan mereka, berbagi apa yang mereka ketahui dan yang tidak mereka ketahui, hasilnya adalah inovasi. Itu alamiah.

## Bab 18

.....

# Pelajaran Kepemimpinan 2: Pemimpin Kuat, Kultur Sehat

**Saya Lebih Utama daripada Anda.  
Saya Lebih Utama daripada Kita.**

**DIA INGIN BERKUASA.** Dia ingin menjadi pemimpin. Dan tidak seorang pun ingin menghalangi jalannya, bahkan tidak juga pemimpin saat itu. Begitulah cara Saddam Hussein berkuasa di Irak. Bahkan sebelum dia mengambil alih kekuasaan, dia membentuk aliansi strategis yang akan memperkuat posisinya dan membantu memastikan kenaikannya sendiri. Begitu berkuasa, dia melimpahi sekutu-sekutunya dengan kekayaan dan posisi agar mereka tetap “loyal”. Dia mengklaim berpihak pada rakyat, tetapi ternyata tidak. Dia berkuasa demi dirinya sendiri, demi kemenangan, ketenaran, kekuatan, dan kekayaan. Dan semua janjinya untuk melayani rakyat adalah bagian dari strateginya.

Transisi semacam itu menciptakan kultur ketidakpercayaan

dan ketakutan. Meskipun pemerintahan berjalan saat diktator berkuasa, negara menjadi goyah selama bertahun-tahun berikutnya. Cerita-cerita ini tidak hanya berkaitan dengan kemunculan diktator di negara-negara yang tidak stabil atau dalam plot serial film HBO. Skenario serupa juga sering dimainkan di perusahaan-perusahaan modern. Perjalanan Stanley O'Neal di Merrill Lynch pada 2001 hanyalah satu contoh.

Lahir pada masa Baby Boom di kota kecil Wedowee, di Alabama timur, O'Neal, cucu seorang mantan budak, kuliah di Harvard Business School dengan beasiswa dari General Motors (GM). Dia kemudian bekerja di GM dan kariernya melesat dalam divisi keuangan perusahaan itu. Tetapi dia mengincar target-target lain, yang lebih besar. Jadi, meski tidak memiliki minat atau pengalaman nyata dalam bisnis pialang, dia pindah ke Wall Street. Sebagai salah satu dari sedikit orang Afrika Amerika yang berhasil sampai ke anak tangga teratas di industri perbankan, O'Neal memiliki kesempatan menjadi salah satu pemimpin besar zaman kita, sebuah simbol dari yang mungkin bisa dicapai di Amerika. Tetapi, dia memilih jalan yang berbeda.

Pada 1986, dia bergabung dengan Merrill Lynch, dan dalam beberapa tahun menjadi kepala divisi obligasi sampah—*junk bond* (ironisnya, di bawah kepemimpinannya, Merrill Lynch menjadi operator obligasi samaph terbesar setelah Michael Milken dari Drexel Burnham Lambert mengaku bersalah atas penipuan sekuritas pada 1990 ). O'Neal kemudian mengambil alih divisi pialang Merrill yang amat besar itu, dan akhirnya menjadi CFO perusahaan. Ketika gelembung kejayaan internet meledak pada akhir 1990-an, dia segera memberhentikan ribuan karyawan. Keberaniannya ini mengesankan atasannya—CEO David Komansky—sementara dia memperkuat reputasinya sebagai manajer yang kejam. Pada

pertengahan 2001, dengan Komansky sebagai sekutunya, O’Neal menyikut beberapa pesaing lainnya untuk menjadi direktur utama perusahaan tersebut. Tetapi dia ingin lebih.

O’Neal ingin menyingkirkan kultur karyawan Merrill Lynch, yang dianggapnya sebagai penghalang. Dikenal sebagai “Mother Merrill” (penanda suatu masa ketika kultur perusahaan lebih seimbang dan manusiawi), Merrill Lynch adalah tempat yang tepat untuk bekerja. Tetapi bukan rahasia lagi bahwa O’Neal membenci kultur itu, menganggapnya lembek dan tidak fokus, sesuatu yang menghalangi jalannya. Tanpa ketertarikan untuk membina kultur perusahaan yang sehat, yang dia ciptakan benar-benar bisnis yang penuh persaingan dan atmosfer kompetitif. Kultur yang dia rancang bukan kultur tempat para karyawan Merrill bersaing ketat dengan orang luar, melainkan kultur tempat mereka bersaing sengit di antara mereka sendiri.

Sekali lagi, seorang pemimpin selalu menentukan nada dalam sebuah organisasi dan lebih mengutamakan diri sendiri daripada orang lain adalah nada yang ditetapkan oleh O’Neal. Ketika terjadi peristiwa 9/11, Merrill sangat terpengaruh karena ratusan karyawan mereka terluka dan tiga tewas. Namun, selama dua belas bulan pergolakan emosional yang menyertai peristiwa tragis itu, seperti perusahaan Wall Street lainnya, O’Neal memecat ribuan karyawan dan menutup kantor-kantor Merill.

Setelah menyingkirkan para pesaingnya, pada 2002, permainan catur O’Neal komplet: dewan direksi Merrill memaksa Komansky, teman lama O’Neal, pensiun lebih awal dan menjadikan O’Neal ketua dan CEO. Dengan pensiunnya Komansky yang supel, transformasi kultur hampir selesai. Meski bukan orang yang sempurna, Komansky setidaknya sesekali mampir ke kafetaria karyawan untuk makan bersama mereka. O’Neal tidak melihat nilai dalam tindakan

itu. Dia tidak tertarik berteman dengan para karyawannya. Dia malah menggunakan lift pribadi untuk mencapai kantornya di lantai tiga puluh dua. Para karyawan juga diinstruksikan untuk tidak berbicara dengannya di aula dan minggir jika berpapasan. Tak pernah menyia-nyiakan fasilitas perusahaan, pada akhir pekan O'Neal biasa menggunakan jet perusahaan untuk menuju rumahnya di Martha's Vineyard.

Kita bergerak memajukan visi pemimpin yang menginspirasi kita dan kita bergerak menjatuhkan diktator yang mengendalikan kita. Seiring kepercayaan memudar, seharusnya tidak mengejutkan bahwa ancaman terbesar O'Neal, seperti dalam kediktatoran mana pun, datang dari dalam. Dalam Lingkaran Keselamatan, para karyawan melindungi pemimpin mereka sebagai respons alami terhadap perlindungan yang diberikan oleh sang pemimpin kepada mereka. Tetapi hal ini tidak terjadi pada O'Neal di Merrill. Para bawahan langsung O'Neal mulai bekerja di balik layar untuk menekan dewan Merrill untuk melumpuhkannya. O'Neal mengetahui gerakan mereka dan segera menyingkirkan lawan-lawannya. Tidak lama kemudian O'Neal benar-benar mengisolasi dirinya di puncak, membiarkan kultur Merrill nyaris seluruhnya digerakkan oleh racun dopamin dan ketakutan kortisol. Hari-hari "Mother Merrill" telah berlalu.

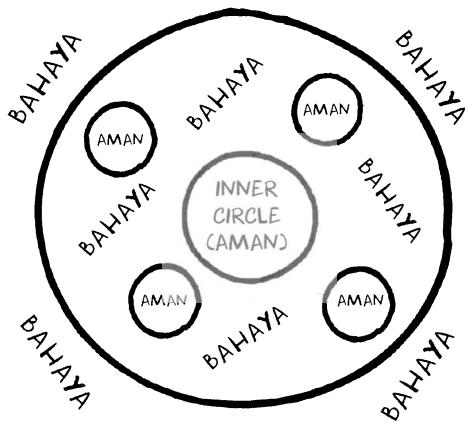
Pada titik ini, pimpinan perusahaan berfokus pada penciptaan obligasi berisiko tinggi yang akan membantu melejitkan dan meruntuhkan pasar hipotek. Tidak mengherankan perusahaan tidak dalam posisi menangkal masalah yang akan menimpanya. Pada musim panas 2006, kepala investasi, Jeff Kronthal, memperingatkan O'Neal tentang bahaya yang akan datang. Alih-alih bekerja dengan Kronthal atau menerapkan pengamanan demi kebaikan perusahaan, O'Neal memecatnya. O'Neal percaya bahwa jika ada

masalah yang timbul, hanya dia yang bisa mengelolanya, jadi dia menegaskan kekuasaannya untuk mengendalikan semuanya.

Pada Oktober 2007, perusahaan tersebut mengumumkan telah merugi lebih dari \$2,2 miliar pada kuartal ketiga dan menghapus bukukan investasi yang gagal sebesar \$8,4 miliar. Akhirnya, kekuasaan O'Neal tiba-tiba jatuh secara memalukan. Dia berhasil memisahkan diri dari para karyawan dan dewan direksinya, dan memutuskan menghubungi Wachovia tentang kemungkinan merger tanpa membahasnya terlebih dahulu dengan para direkturnya. Tetapi dia tidak mendapat dukungan yang semestinya dia dapatkan. Seberapa besar nilai semua kekuasaan itu? Meskipun namanya tercoreng, O'Neal meninggalkan Merrill Lynch dengan paket pesangon senilai lebih dari \$160 juta.

Saya sering heran menyaksikan ironi para CEO yang meyakini model insentif “imbalan atas kinerja” dalam perusahaan mereka kemudian mengharapkan imbalan yang sangat besar saat mereka meninggalkan perusahaan dalam keadaan berantakan. Mengapa pemegang saham dan dewan pimpinan tidak menuliskan dalam kontrak mereka larangan pemberian pesangon kepada CEO yang meninggalkan perusahaan dalam keadaan tercela? Bukankah hal itu setidaknya konsisten dan bermanfaat bagi perusahaan dan para pemegang sahamnya? Tetapi bukan itu pokok bahasan saya di sini.

O'Neal mewakili versi ekstrem pemikiran yang telah menguasai Wall Street, dan pada akhirnya pemikiran itu menyebabkan kejatuhannya. Dia telah mengisolasi dirinya dari orang-orang yang dipimpinnya dan, lebih buruk lagi, dia begitu sukses mendorong terciptanya kompetisi internal sehingga mereka yang pernah berada dalam timnya berbalik menentangnya. Seperti yang telah saya tunjukkan, masalahnya bukan bagaimana perusahaan menjalankan bisnisnya. Masalahnya terletak pada kualitas hubungan dalam perusahaan—yang dimulai dari pemimpin.



Semakin besar perhatian seorang pemimpin pada kekayaan atau kekuasaannya sendiri, semakin kental sifat tiraninya dan dia tidak lagi bertindak sebagai seorang pemimpin. Mark Bowden menulis sebuah karya yang luar biasa tentang Saddam Hussein di *Atlantic Monthly*. Dalam tulisannya dia menggambarkan bagaimana tiran itu “hadir hanya untuk mempertahankan kekayaan dan kekuasaannya”. Inilah masalahnya. “Kekuasaan”, seperti yang dijelaskan Bowden, “secara bertahap mengasingkan tiran dari dunia”. Dan seperti yang sudah kita ketahui, ketika jarak diciptakan, abstraksi muncul dan tak lama kemudian diikuti oleh paranoia. Tirani menganggap dunia menentang mereka, sehingga mereka menutup diri terhadap semakin banyak orang. Mereka membangun kendali yang semakin ketat di sekitar lingkaran dalam mereka. Dan saat isolasi mereka meningkat, organisasi pun menderita.

Karena tidak ada perhatian dari atas, mereka yang berada dalam organisasi cenderung tidak bekerja sama. Sebaliknya, bersaing satu sama lain menjadi cara terbaik untuk maju. Ketika hal itu terjadi, sukses yang bisa dinikmati oleh individu dalam kelompok

itu tidak akan disambut dengan ucapan selamat dari anggota-anggota lain, melainkan dengan iri hati. Jika seorang pemimpin benar-benar jahat atau jika kita yakin tidak ada kesempatan untuk memasuki Lingkaran dalamnya, benih-benih pemberontakan akan terbentuk. Tetapi jika ada kemungkinan kita bisa masuk, atau, di sisi lain, kita tidak yakin apakah kita akan menjadi mangsa, kita nyaris tak bisa bergerak. Suara gemerisik di rerumputan, rasa takut diserang sesuatu yang mengintai, memacu aliran kortisol ke dalam aliran darah kita. Kortisol inilah yang membuat kita paranoid dan fokus pada perlindungan diri seperti pemimpin yang mengisolasi diri di atas. Inilah yang dilakukan O'Neal di Merrill. Dia mengubah kultur yang menawarkan kepastian perlindungan menjadi ketidakpastian. Seperti di Irak, tidak ada fondasi yang kokoh untuk menopang perusahaan. Tidak ada cukup kepercayaan untuk menciptakan kestabilan.

Kejayaan dan kejatuhan O'Neal bukan hanya sebuah cerita tentang bagaimana ambisi seseorang bisa meruntuhkan perusahaan. Pada akhirnya, semua orang menderita dalam kondisi seperti ini. Semua kendali yang terfokus pada pimpinan puncak hanya bisa menghasilkan satu hal: keruntuhan.

## Kekuasaan Sejati

**DAVID MARQUET BERKARIER** sebagai kru kapal selam. Lulus dengan nilai terbaik di kelas Akademi Angkatan Laut, dia termasuk orang yang cerdas. Karena kecerdasannya, dia menapaki jajaran atas Angkatan Laut AS. Berkat kecerdasannya pula dia bisa memberikan instruksi dan perintah yang benar dan tepat. Dia adalah pemimpin karena dia memegang kendali (setidaknya itulah yang telah diajarkan kepadanya).

Angkatan Laut, seperti banyak organisasi, memberikan pengakuan dan promosi kepada orang-orang yang cerdas dan berorientasi pada tujuan. Jadi Kapten Marquet diakui dan dipromosikan. Dia bekerja hingga mendapatkan salah satu penghormatan besar yang bisa diperoleh perwira Angkatan Laut: menjadi komandan. Dia menjadi Kapten USS Olympia, kapal selam serang cepat bertenaga nuklir kelas Los Angeles. Angkatan Laut memiliki “Boomer”, kapal-kapal selam besar yang membawa dan meluncurkan rudal nuklir. Kapal selam yang lebih kecil dan lebih cepat dirancang untuk memburu Boomer lawan. Setelah sampai pada sasaran, kapal selam kecil itu akan menghancurkan Boomer lawan sebelum kapal selam besar itu sempat meluncurkan rudal. Permainan kucing dan tikus yang rumit dimainkan di hamparan samudra. Sekarang Kapten Marquet menjadi pemain penting dalam permainan itu.

Untuk mempersiapkan pekerjaan besar itu, Kapten Marquet menghabiskan satu tahun mempelajari sistem dan kru Olympia. Dengan gaya khas Marquet, dia berusaha keras untuk belajar sebanyak mungkin. Dia mempelajari setiap kabel, pipa, dan saku-lar yang ada di Olympia. Dia memeriksa arsip personel untuk mengetahui semua krunya. Seperti layaknya seorang pemimpin, dia merasa perlu mengetahui lebih banyak daripada krunya untuk menjadi pemimpin yang dapat dipercaya. Mengingat kepentingan dan kehormatan jabatan barunya, kali ini tidak boleh ada yang terlewat.

Kurang dari dua minggu sebelum Kapten Marquet dijadwalkan mengendalikan Olympia, dia mendapat telepon tak terduga dari atasannya. Ada perubahan rencana. Dia tidak menjadi Kapten Olympia. Sebagai gantinya, dia ditugasi menjadi komandan USS Santa Fe, kapal selam kelas Los Angeles yang lebih baru. Tetapi ada satu detail kecil lainnya—kru Santa Fe menempati peringkat

terakhir dalam ukuran kesiapan dan retensi Angkatan Laut. Kru Olympia berada di urutan paling atas, sedangkan kru Santa Fe berada di urutan paling bawah, yang terburuk di armada kapal selam nuklir. Tetapi Kapten Marquet adalah orang yang cerdas dan melihat perubahan itu sebagai sebuah tantangan. Seperti banyak eksekutif senior dengan ego yang kuat dan pemikiran yang luas, dia melihat dirinya sebagai orang yang akan mengendalikan dan menjalankan kapal selam ini. Jika dia memberi perintah yang baik, dia akan memiliki kapal yang baik. Jika dia memberi perintah yang hebat, dia akan memiliki kapal yang hebat. Setidaknya itulah rencananya.

Jadi, pada 8 Januari 1999, Kapten Marquet melangkah dari dermaga di Pearl Harbor dan naik ke kapal senilai \$2 miliar, yang sedikit lebih panjang dari lapangan sepak bola dan yang sekarang menjadi "rumah" 135 krunya. Sebagai salah satu kapal terbaru di armada kapal selam nuklir, Santa Fe memiliki banyak peralatan yang berbeda dengan yang telah dipelajari oleh Kapten Marquet di Olympia. Bagi seseorang yang sudah terbiasa memegang kendali kemudian masuk dalam situasi yang tidak sepenuhnya dia pahami, dia sering kali buta terhadap ketidaktahuannya sendiri. Atau lebih buruk lagi, dia mungkin memilih menyembunyikan ketidaktahuannya karena takut orang lain mempertanyakan otoritasnya. Meskipun Kapten Marquet tahu bahwa dia akan harus lebih mengandalkan krunya untuk mengatasi hal-hal yang tidak ia ketahui, dia menyimpan fakta itu dalam hati. Pengetahuan teknisnya adalah dasar dari otoritas kepemimpinannya, jadi tanpa pengetahuan itu, dia, seperti banyak pemimpin lainnya, khawatir kehilangan rasa hormat krunya.

Ternyata kebiasaan lama sulit ditinggalkan. Bukannya bertanya supaya dia bisa belajar pengetahuan baru, Kapten Marquet justru

kembali mempraktikkan yang paling dia kuasai—mengendalikan—and mulai mengeluarkan perintah-perintah. Dan itu sepertinya berhasil. Segalanya tampak berjalan lancar. Para kru melaksanakan setiap perintahnya. Tidak ada yang meragukan sang komandan. Serotonin pun mengalir ke pembuluh darah Kapten Marquet dan ia merasa nyaman.

Keesokan harinya saat berada di laut, Kapten Marquet memutuskan menjalankan latihan bersama. Dia mematikan reaktor nuklir secara manual untuk melakukan simulasi kerusakan reaktor. Dia ingin melihat reaksi krunya ketika menghadapi situasi yang sesungguhnya. Untuk beberapa saat, semuanya berjalan dengan baik. Para kru melaksanakan semua pemeriksaan dan pencegahan yang diperlukan dan mengalihkan tenaga penggerak kapal selam ke motor bertenaga baterai atau EPM. Meski tidak sekuat reaktor nuklir, EPM mampu menjalankan kapal selam dengan kecepatan rendah.

Namun, kapten ingin mendesak krunya lebih jauh lagi untuk melihat bagaimana mereka bertindak jika diberi sedikit tekanan. Dia memberikan instruksi sederhana kepada navigator kapal selam, seorang perwira paling berpengalaman: "Ke depan dua pertiga." Ini berarti dia ingin kru menjalankan motor listrik pada dua pertiga dari daya maksimal motor. Kapal selam ini akan bergerak lebih cepat, yang membuat baterai lebih cepat habis, sehingga para kru merasakan urgensi untuk segera menghidupkan dan menjalankan kembali reaktor.

Sang navigator memahami perintah Kapten dan mengulangi perintah itu dengan keras, menginstruksikan pengemudi kapal selam untuk menambah kecepatan. "Ke depan dua pertiga," katanya pada juru mudi. Tetapi, tidak terjadi apa pun. Kecepatan kapal selam masih sama.

Kapten Marquet mengintip lewat periskop untuk melihat anggota kru junior yang seharusnya melaksanakan perintah tersebut. Pelaut muda yang duduk di kursi kontrol menggeliat di kursinya. "Juru mudi," seru Kapten Marquet, "apa masalahnya?" Pelaut muda itu menjawab, "Tidak ada pengaturan dua pertiga, Kapten." Tidak seperti kapal selam lain yang pernah dinaiki Kapten Marquet, Santa Fe yang lebih baru tidak memiliki pengaturan dua pertiga pada motor baterainya.

Kapten Marquet berpaling ke navigator, yang telah berpengalaman lebih dari dua tahun di kapal selam Santa Fe, dan bertanya apakah dia tahu tidak ada pengaturan dua pertiga. "Tahu, Kapten," jawab navigator itu. Heran bercampur kaget, Kapten Marquet bertanya kepadanya, "Lalu mengapa Anda mengeluarkan perintah?"

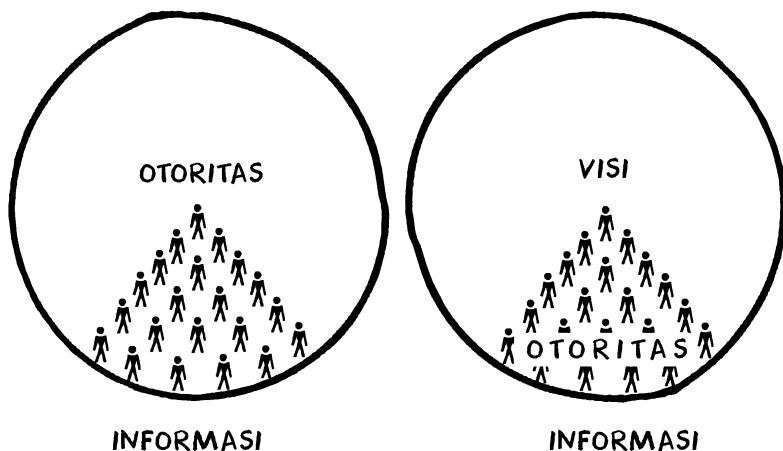
"Karena Kapten memerintahkan saya," kata navigator itu.

Pada saat itulah Kapten Marquet dipaksa menghadapi kenyataan: krunya dilatih mengikuti instruksi dan dia dilatih mengendalikan kapal selam lain. Jika semua orang membabi buta mengikuti perintahnya hanya karena dia yang bertanggung jawab, sesuatu yang amat sangat buruk bisa terjadi. "Apa yang terjadi ketika pemimpin salah dalam kultur atas-ke-bawah? Semua orang akan masuk jurang," tulis Kapten Marquet setelah kejadian itu. Jika dia ingin berhasil, dia harus belajar memercayai kru berpangkat lebih rendah lebih daripada dia memercayai dirinya sendiri. Dia tidak punya pilihan lain.

Sebuah kapal selam bertenaga nuklir tidak seperti perusahaan. Dalam sebuah perusahaan, kita berpikir bahwa jika ada sesuatu yang salah, kita bisa mengganti staf kita atau teknologi agar perusahaan bisa bekerja lebih baik. Ini adalah pilihan yang menurut banyak pemimpin perusahaan merupakan keuntungan.

Hal itu juga mengasumsikan bahwa orang yang tepat dikeluarkan dan orang yang tepat dipekerjakan. Bagaimana jika kita dipaksa menjalankan perusahaan kita seperti Kapten Marquet menjalankan kapal selamnya? Dia tidak bisa kembali ke pantai dan meminta kru yang lebih baik dan kapal yang lebih familiar. Inilah tantangan yang dihadapi Kapten Marquet. Meskipun ia berpengetahuan dan cerdas, semua hal tentang kepemimpinan yang menurutnya dia ketahui itu salah. Dia tidak bisa lagi menyuruh krunya mengikuti perintahnya secara membabi buta—konsekuensinya bisa sangat destruktif. Sekarang dia perlu semua orang berpikir, tidak hanya bertindak.

#### BERIKAN OTORITAS KEPADA MEREKA YANG PALING DEKAT DENGAN INFORMASI



“Mereka yang di atas,” jelas Kapten Marquet, “memiliki semua otoritas, tetapi tidak memiliki informasi. Mereka yang di bawah,” lanjutnya, “memiliki semua informasi, tetapi tidak memiliki otoritas. Jika mereka yang tidak memiliki informasi melepaskan

kendali mereka, sebuah organisasi bisa berjalan lebih baik, lebih lancar, lebih cepat, serta mencapai potensi maksimumnya.” Masa-lahnya, Kapten Marquet mengatakan, dia “kecanduan” memegang kendali. Kru, seperti pada banyak organisasi yang salah memahami hierarki, dilatih untuk patuh. Organisasi yang hanya sedikit anggotanya yang bertanggung jawab atas tindakan mereka sendiri, suatu saat akan mengalami sesuatu yang buruk. Sesuatu yang buruk yang kemungkinan besar bisa dicegah.

Seseorang mau tidak mau akan membayangkan kembali perusahaan-perusahaan yang menderita gara-gara keputusan sejumlah kecil orang mementingkan diri sendiri dalam organisasi mereka. Entah orang-orang ini bertindak tidak etis, kriminal, atau bertengangan dengan kepentingan perusahaan, baik mereka sendiri maupun pemimpin mereka tampaknya tidak mau bertanggung jawab. Mereka malah menyalahkan pihak lain. Partai Republik menyalahkan Partai Demokrat dan Partai Demokrat menyalahkan Partai Republik ketika segala sesuatu tidak beres. Perusahaan hipotek menyalahkan bank dan bank menyalahkan perusahaan hipotek atas keruntuhan finansial tahun 2008. Marilah kita bersyukur karena tak satu pun dari *mereka* diberi tanggung jawab mengoperasikan kapal selam bertenaga nuklir.

Kapten Marquet mulai memahami bahwa peran pemimpin bukanlah memberikan sederet perintah dan bertanggung jawab sepenuhnya atas keberhasilan atau kegagalan misi tersebut. Tugas pemimpin adalah bertanggung jawab atas keberhasilan setiap anggota krunya. Tugas pemimpin adalah memastikan bahwa mereka terlatih dan percaya diri dalam menjalankan tugas mereka. Tugas pemimpin adalah memberi mereka tanggung jawab dan meminta pertanggungjawaban mereka untuk memajukan misi. Jika kapten memberikan arahan dan perlindungan, kru akan bekerja memaju-

kan misi. Dalam bukunya, *Turn the Ship Around!*, Kapten Marquet mencatat semua langkah spesifik yang dia lakukan—yang juga bisa dilakukan setiap organisasi—untuk mengembangkan lingkungan agar mereka yang mengetahui lebih banyak, yang benar-benar bisa melaksanakan tugasnya, diberi kewenangan membuat keputusan.

Satu hal yang dilakukan Kapten Marquet adalah mengubah kultur izin menjadi kultur niat. Dia benar-benar melarang kata-kata “izin” di Santa Fe.

“Komandan, mohon izin menyelamkan kapal.”

“Izin diberikan.”

“Siap. Menyelamkan kapal.”

Cara operasi standar ini diganti dengan, “Komandan, saya akan menyelamkan kapal.”

Rantai komando tetap utuh. Satu-satunya perbedaan adalah pergeseran psikologis. Sekarang orang bertindak karena kehendaknya, bukan karena diperintah. Ketika menjelaskan sampai sejauh mana dia bisa menerapkan gagasan “Saya akan” ini, Kapten Marquet segera menunjukkan bahwa hanya ada tiga hal yang tidak dapat dia delegasikan. “Saya tidak dapat mendelegasikan tanggung jawab hukum saya, saya tidak dapat mendelegasikan hubungan saya, dan saya tidak dapat mendelegasikan pengetahuan saya. Selain ketiga hal itu, saya bisa meminta orang lain bertanggung jawab,” katanya.

Yang luar biasa dari model ini dan yang sangat penting dari ketiga tanggung jawab ini adalah meskipun ketiga hal itu tidak dapat diserahkan, ketiganya bisa dibagi. Itulah yang dilakukan oleh para pemimpin terbaik. Mereka berbagi apa yang mereka ketahui, meminta orang-orang berpengetahuan membantu menjalankan tugas mereka, dan menjalin perkenalan untuk menciptakan hubungan baru dalam jaringan mereka. Para pemimpin yang lemah menyem-

bunyikan ketiga hal ini. Mereka memiliki keyakinan yang salah bahwa kecerdasan, posisi atau hubunganlah yang membuat mereka berharga. Padahal bukan itu. Dalam sebuah organisasi dengan Lingkaran Keselamatan yang kuat, bukan hanya pemimpin, tetapi juga para anggotanya yang bersedia berbagi ilmu. Sekali lagi, pemimpin menetapkan nada organisasi.

Ketika para pemimpin kita memberitahukan kesenjangan pengetahuan dan kesalahan langkah mereka, kita tidak hanya bersedia membantu, tetapi juga bersedia berbagi saat kita melakukan kesalahan atau ketika terjadi kesalahan. Di dalam Lingkaran, kesalahan bukanlah sesuatu yang harus ditakuti. Dalam organisasi yang tidak memberikan keamanan, orang-orang lebih cenderung menyembunyikan kesalahan atau masalah mereka untuk melindungi diri. Masalahnya, jika tidak ditangani, kesalahan dan masalah tersebut semakin bertambah besar, dan menjadi tak terkendali ketika muncul di permukaan.

Inilah yang memaksa Kapten Marquet belajar. Hanya ketika ia menghadapi model yang gagal, ketika ia mencapai titik kegagalan atau keputusasaan dan menyadari bahwa orang-orang yang bertindak dalam kondisi seperti ini tidak bisa diharapkan melakukan yang terbaik, seluruh fokus dan upayanya berganti haluan. Mengikuti instingnya, ia bersikeras memegang kendali. Sekarang dia dengan senang hati mengendurkannya dan melihat orang-orang lain melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Hubungan di atas kapal selam menjadi lebih kuat dan kultur kepercayaan dan kerja sama secara keseluruhan meningkat secara drastis. Di bawah kepemimpinan Kapten Marquet, kru kapal selam Santa Fe, yang pernah mendapat peringkat terendah di seluruh armada kapal selam AS, kini menjadi kru berperingkat terbaik dalam sejarah Angkatan Laut.

“Tujuan seorang pemimpin bukan memberi perintah,” Kapten Marquet menjelaskan. “Pemimpin harus memberikan arah dan tujuan dan membiarkan orang lain memikirkan apa yang harus dilakukan dan bagaimana menuju ke sana.” Inilah tantangan yang dihadapi kebanyakan organisasi. “Kita cenderung melatih orang untuk patuh, bukan untuk berpikir,” lanjut Kapten Marquet. Jika seseorang hanya patuh, kita tidak bisa mengharapkan dia bertanggung jawab atas tindakannya. Rantai komando adalah untuk perintah, bukan informasi. Tanggung jawab bukan berarti melakukan yang diperintahkan—itu namanya kepatuhan. Tanggung jawab adalah melakukan yang benar.

Kapten Marquet tidak hanya mengubah kru kapal dari yang terburuk menjadi yang terbaik. Perubahan itu sendiri merupakan prestasi yang terbatas dan tidak memiliki nilai signifikan bagi keberhasilan jangka panjang organisasi tempat ia mengabdi. Itu seperti pencapaian dalam satu kuartal atau tahun, tetapi mengabaikan periode sepuluhnya. Kapten Marquet menciptakan lingkungan tempat senyawa yang mendorong perilaku lebih seimbang. Sistem yang dia terapkan di kapal selam Santa Fe menghargai kepercayaan dan kerja sama, bukan hanya ketiaatan dan prestasi. Ketika level oksitosin dan serotonin kru meningkat, kebanggaan, kepedulian mereka terhadap kru lain, dan keberhasilan juga meningkat. Dengan senyawa sosial yang mengalir, mereka juga memecahkan masalah bersama-sama dengan lebih baik.

Tidak seperti para karyawan Stanley O’Neal di Merrill Lynch, kru Santa Fe tidak lagi menunggu perintah dan melindungi diri sendiri, tetapi saling berkorban dan bekerja sama demi kebaikan semua. Mereka tidak berusaha merongrong kapten mereka; mereka ingin membuatnya bangga. Karena itu, semua orang mendapat manfaat.

Rata-rata daftar ulang kru yang hanya tiga orang sebelum Kapten Marquet menjadi komandan, meningkat menjadi tiga puluh tiga (rata-rata daftar ulang di Angkatan Laut berkisar antara lima belas sampai dua puluh). Biasanya sekitar dua sampai tiga perwira kapal selam akan dipilih menjadi komandan. Tetapi di Santa Fe, sembilan dari empat belas perwiranya diangkat menjadi komandan. Santa Fe tidak hanya membuat kemajuan, tetapi juga mencetak para pemimpin.

Dalam fisika, definisi daya adalah transfer energi. Kita mengukur daya bola lampu dalam satuan watt. Semakin tinggi watt, semakin banyak listrik yang ditransfer ke cahaya dan panas, dan semakin kuat bola lampu itu. Cara kerja organisasi dan para pemimpinnya adalah persis seperti itu. Semakin besar energi ditransfer dari pimpinan puncak ke mereka yang secara aktual melakukan pekerjaan mereka, yang lebih tahu tentang apa yang terjadi setiap hari, semakin kuat organisasi itu beserta pemimpinnya.

## Bab 19

.....

# Pelajaran Kepemimpinan 3: Integritas itu Penting

### Uji Lubang Perlindungan

**SEORANG KOLONEL MEMINTA** maaf karena terlambat beberapa menit menghadiri pertemuan. Dia menghadapi sesuatu yang dia sebut “insiden”. Sosoknya yang mengesankan menunjukkan dia benar-benar seorang Marinir tulen. Posturnya tegap sempurna. Bahu lebar, pinggang ramping. Seragamnya disetrika rapi dan dia kenanak dengan penuh kebanggaan. Dengan dagu terangkat, dia memancarkan kepercayaan diri yang tinggi. Sebagai perwira yang bertanggung jawab atas Marine Corps Officer Candidates School atau OCS di Quantico, Virginia, dia melaksanakan tanggung jawabnya dengan sungguh-sungguh.

Meskipun secara teknis sekolah itu dirancang untuk melatih korps perwira, OCS, seperti yang dikatakan oleh para Marinir, adalah proses seleksi perwira. Memang tidak mudah untuk dike-

luarkan dari barak pelatihan (pelatihan dasar untuk Marinir), tetapi jika seseorang tidak memenuhi standar sebagai pemimpin Marinir di OCS, dia tidak akan menjadi perwira. Keinginan menjadi pemimpin dan kesediaan bekerja keras saja tidak cukup. Tidak seperti di sektor swasta yang menghargai karyawan berprestasi dengan mengangkatnya menjadi pemimpin, di Marinir, kepimpinan juga berkaitan dengan karakter—bukan hanya kekuatan, kecerdasan, atau prestasi.

Pada hari ini, sang kolonel memberikan perhatian khusus pada salah satu calon perwira yang melakukan kesalahan. Sebenarnya, kesalahan itu begitu serius sampai-sampai OCS mempertimbangkan untuk mengeluarkan calon perwira itu. Keingintahuan saya menggelegak, saya bertanya apa yang telah dilakukan calon itu sehingga berpotensi mengakhiri kariernya sebagai perwira di Korps Marinir. Pasti sangat serius. Saya bertanya-tanya tentang kesalahan yang dia lakukan.

“Dia tertidur saat berjaga,” kata sang kolonel.

“Itu saja?” tanya saya. “Kalian lebih keras daripada yang saya kira.” Calon perwira ini tertidur. Dia tidak sedang dalam pertemuran; dia tidak membahayakan nyawa siapa pun. Dia tertidur di hutan... Virginia. Saya bertanya-tanya dalam hati, “Dan cuma gara-gara itu kariernya berakhir?”

“Itu tidak ada hubungannya dengan dia tertidur,” kata sang kolonel. “Ketika kami bertanya kepadanya tentang hal itu, dia menyangkal. Ketika kami bertanya lagi, dia menyangkal lagi. Baru ketika kami menunjukkan bukti tak terbantahkan, dia mengatakan, ‘Saya akan bertanggung jawab atas tindakan saya.’ Masa-lahnya,” kata sang kolonel, “tanggung jawab atas tindakan itu mestinya terjadi pada saat Anda melukannya, bukan pada saat Anda ketahuan.”

Dia kemudian menjelaskan bahwa di Korps Marinir, kepercayaan dan integritas dianggap sebagai masalah yang sangat penting. Jika calon pemimpin ini ditugaskan memimpin satu peleton Marinir dan para prajurit Marinir tidak dapat sepenuhnya memercayai bahwa informasi yang diberikan perwira mereka adalah benar, mereka mungkin menjadi ragu, mempertanyakan keputusan perwira tersebut, atau gagal bekerja sama sebagai tim. Jika hal itu terjadi, ketika kita tidak bisa memercayai orang-orang yang seharusnya bertanggung jawab atas diri kita, hal-hal buruk akan muncul. Dalam kasus para prajurit Marinir itu, mereka bisa gugur.

Jika para prajurit Marinir yang diharuskan mematuhi perwira mereka sedikit saja curiga bahwa perwira tersebut akan menghindari kebenaran atau tanggung jawab atas tindakannya, semata-mata untuk menyelamatkan diri sendiri atau agar dirinya terlihat lebih baik, Lingkaran Keselamatan menyusut dan seluruh potensi tim Marinir runtuh. Marinir unggul bukan semata-mata karena mereka besar, kuat, dan tak kenal takut. Mereka juga unggul dalam pekerjaan mereka karena mereka saling percaya dan yakin, tanpa keraguan, bahwa rekan sesama Marinir di kiri dan kanan serta di depan dan belakang mereka, apa pun pangkatnya, akan melakukan apa pun yang perlu dilaksanakan. Karena itu, Marinir sangat efektif sebagai satu tim.

Demikian pula halnya dengan setiap organisasi, meskipun keputusan-keputusannya tidak berkaitan dengan hidup dan mati. Ketika kita curiga bahwa pemimpin perusahaan menyatakan segala sesuatu yang membuat mereka atau perusahaan terlihat lebih baik daripada yang sesungguhnya atau menghindari kesalahan atau pertanggungjawaban, kepercayaan kita terhadap mereka hilang. Ini adalah respons alami. Otak kita menafsirkan informasi yang kita terima dengan tetap mengingat kelangsungan hidup kita.

Jika kita mencurigai pemimpin kita menelikung kebenaran demi kepentingan mereka sendiri, maka pikiran bawah sadar kita lebih memilih untuk tidak masuk ke dalam lubang perlindungan bersama mereka.

Marinir lain juga tertidur selama latihan yang sama di OCS. Dia segera mengakui kesalahannya dan mendapat hukuman yang sesuai. Dari perspektif kepemimpinan, Korps Marinir menganggapnya tidak bermasalah. Dia jujur dan langsung mempertanggungjawabkan tindakannya. Kepemimpinan, menurut Korps Marinir, bukan berarti selalu benar. Kepemimpinan bukan pangkat di lengan. Kepemimpinan adalah tanggung jawab yang nyaris sepenuhnya bergantung pada karakter. Kepemimpinan adalah tentang integritas, kejujuran, dan pertanggungjawaban. Semua komponen kepercayaan. Kepemimpinan bukan mendengarkan apa yang *ingin* kita dengar, melainkan apa yang *perlu* kita dengar. Untuk menjadi pemimpin sejati, untuk menciptakan kepercayaan dan kesetiaan yang mendalam, dimulai dengan mengatakan kebenaran.

## Cara Merusak Kepercayaan

**“INTEGRITAS,” KATA SANG CEO, “adalah fondasi kami.”**

Menurut *Merriam-Webster’s Collegiate Dictionary*, “integritas” berarti “kepatuhan yang kuat terhadap sebuah kode yang terutama mengandung nilai-nilai moral atau artistik.” Ini berarti bekerja dengan integritas terkadang memiliki standar yang lebih tinggi daripada bekerja dalam batasan peraturan. “Kemampuan untuk tidak korup” adalah sinonimnya. Integritas lebih daripada sekadar kata-kata yang tertulis di dinding perusahaan bersama “nilai-nilai perusahaan” lainnya. Integritaslah yang membuat kita percaya satu sama lain—“fondasi” kepercayaan, sebagaimana dikatakan sang CEO.

Kita perlu meyakini bahwa informasi yang diberikan oleh orang lain dan terutama oleh para pemimpin kita, baik atau buruk, adalah kebenaran. Kita perlu meyakini bahwa ketika seseorang mengatakan sesuatu, dia bersungguh-sungguh. Jika kita meragukan integritas seseorang, kita tidak bisa memercayakan hidup kita atau orang-orang yang kita cintai kepadanya. Jika kita meragukan integritas seseorang, kita akan ragu masuk ke dalam lubang perlindungan bersamanya. Integritas orang-orang dalam komunitas kita, seperti yang ditangkap oleh otak kita, adalah masalah hidup dan mati.

Sebagai manusia, sebagai makhluk sosial, kita harus terus-menerus menilai informasi yang diberikan orang-orang kepada kita dan tindakan mereka. Proses ini konstan dan berkelanjutan. Kita tidak memercayai seseorang setelah ia mengatakan satu hal, meskipun yang ia sampaikan itu adalah kebenaran. Kepercayaan berkembang begitu kita memiliki cukup bukti yang memuaskan otak kita bahwa seseorang atau satu organisasi adalah benar-benar perantara yang jujur. Karena itu, agar integritas bisa berfungsi, harus dipraktikkan, bukan hanya dipikirkan. Integritas adalah saat perkataan dan perbuatan kita konsisten dengan niat kita. Integritas yang rendah bisa menjurus ke sikap hipokrit dan yang lebih buruk lagi, berbohong. Gambaran paling umum tentang rendahnya integritas dalam dunia bisnis adalah ketika seorang pemimpin sebuah perusahaan mengatakan yang ingin didengar oleh orang lain dan bukan menyampaikan kebenaran.

Ini yang menyebabkan kita tidak memercayai para politisi. Meskipun kita mungkin menerima sederet pernyataan seorang politisi, kita cenderung tidak memercayainya karena kita mencurigai dia tidak meyakini semua perkataannya itu. Kita bahkan tidak setuju dengan semua pernyataan yang dikatakan atau dipercayai oleh

teman dan keluarga dekat kita, jadi masuk akal kalau seorang politisi selaras dengan kita, dia sama sekali tidak jujur.

Para politisi menghabiskan waktu di jalanan menjabat tangan kita dan belajar tentang kita saat mereka berkampanye. Tetapi kalau mereka benar-benar peduli dengan kita, mereka akan menghabiskan waktu menjabat tangan dan menemui kita sepanjang tahun dan tidak hanya ketika hal itu cocok dengan agenda mereka. Ron Paul, calon presiden 2012, memiliki pendapat yang tidak populer di negara kami. Namun, dia jauh lebih dapat dipercaya daripada hampir semua calon lainnya karena dia bersedia mengungkapkan pendapat yang dia ketahui dengan pasti tidak akan membuatnya terpilih. Selain itu, pendapat-pendapat tersebut konsisten dengan yang dia katakan pada masa lalu. Saya tidak setuju dengan Ron Paul dalam banyak hal dan tidak akan memilihnya, tetapi saya akan lebih percaya berada dalam lubang perlindungan bersamanya daripada bersama calon-calon lainnya. Semua karena satu alasan: dia memiliki integritas.

Integritas bukan hanya bersikap jujur saat kita bersepakat, tetapi juga saat kita tidak sepakat atau, yang lebih penting lagi, saat kita melakukan kesalahan atau salah langkah. Sekali lagi, kebutuhan kita membangun hubungan saling percaya, sebagaimana dibayangkan dalam otak sosial kita, adalah masalah hidup dan mati, atau dalam kasus kehidupan masyarakat Barat, itu adalah masalah perasaan aman dan terlindungi versus perasaan terisolasi dan rentan. Kita membutuhkan orang-orang yang mengaku saat mereka bimbang dan tidak mencoba menyembunyikannya atau mengarang cerita dalam upaya melindungi citra mereka. Upaya mengarang seperti itu hanya untuk memuaskan diri, dan motivasi yang mementingkan diri sendiri semacam itu dapat merusak kelompok ketika bahaya muncul. Ini pemikiran yang sangat mudah dipahami.

Bagi para pemimpin, integritas sangat penting. Kita harus yakin bahwa arah yang mereka pilih sebenarnya adalah arah yang baik untuk kita semua dan tidak hanya baik untuk mereka. Sebagai anggota suku yang ingin mendapatkan perlindungan dan dukungan, kita akan sering mengikuti pemimpin kita secara membabi buta dengan keyakinan (atau harapan) bahwa kita berkepentingan melakukannya. Inilah kesepakatan yang kita buat dengan para pemimpin. Kita akan bekerja keras mewujudkan visi mereka menjadi kenyataan dan timbal baliknya mereka akan memberi kita perlindungan, termasuk memberi penilaian dan masukan yang jujur. Kita perlu merasa bahwa mereka benar-benar peduli terhadap kita. Ini seperti yang dikatakan oleh sang CEO.

“Integritas adalah fondasi kami,” kata Michael Duke, CEO, presiden, direktur, ketua Global Compensation Committee dan ketua Executive Committee of Walmart (ya, itu adalah jabatan lengkapnya), kepada para pemegang saham. “Kultur kita adalah identitas kita. Itu bukan hanya kata-kata yang tertulis di dinding kantor pusat atau ditempelkan di papan buletin ruang belakang sebuah toko. Kultur itu membuat kita istimewa. Hal itu membedakan kita dalam persaingan. Dan itu menarik bagi orang-orang di mana pun. Jadi, ke mana pun kita pergi dan perubahan apa pun yang mungkin kita lakukan, kita harus menjaga kultur kita tetap kuat. Saya benar-benar memercayai peritel yang menghormati setiap orang, yang mendahulukan pelanggan, yang berusaha memberikan yang terbaik, dan yang percaya akan memenangi masa depan.”

Saya mengagumi para pemimpin yang percaya pada nilai kultur. Saya menghormati pemimpin yang mendahulukan orang-orang. Dan saya sangat loyal pada mereka yang percaya bahwa integritas adalah fondasi organisasi. Keyakinan-keyakinan ini menciptakan

kultur yang sangat kuat, yang membuat orang-orang berkomitmen satu sama lain dan pada organisasi. Sikap mendahulukan orang dan berkomitmen pada integritas merupakan inti kultur Korps Marinir AS dan mendorong keputusan-keputusan di Barry-Wehmiller (walaupun mereka tidak mengeluarkan siaran pers yang menyatakan sikap tersebut).

Jadi bagaimana perasaan kita, ketika Duke mengatakan pada rapat pemegang saham yang sama, tempat dia berbicara tentang integritas, bahwa prioritas pertamanya adalah “pertumbuhan”? Saya kira pelanggan yang utama! Apakah itu berarti bahwa kultur, yang didefinisikan sebagai keseluruhan nilai dan kepercayaan bersama, hanyalah daftar hal-hal yang tertulis di dinding?

Menurut dokumen Walmart tahun 2011 yang diberikan kepada para pemegang saham, Duke mendapat \$18,1 juta pada tahun itu. Yang tidak tertulis dalam dokumen tersebut adalah perusahaan telah mengubah cara penghitungan bonus Duke. Selama bertahun-tahun, bonus CEO adalah berdasarkan penjualan toko yang sama, tetapi dewan yang diketuai oleh Duke mengubah kriteria itu menjadi berdasarkan penjualan secara keseluruhan—target yang sangat mudah dicapai. Ternyata penjualan toko yang sama mengalami penurunan selama dua tahun, yang akan mengurangi kompensasi Duke. Dengan perubahan peraturan itu, penilaian “kinerjanya” dapat memanfaatkan keseluruhan pendapatan yang diperoleh dari Walmart International.

Jackie Goebel, karyawan Walmart dari Kenosha, Wisconsin, seperti Duke, diberi bonus tahunan berdasarkan kinerja perusahaan. Pada 2007, bonusnya, yang didasarkan pada penjualan toko yang sama, lebih dari \$1.100. Tetapi, tidak seperti Duke, struktur bonusnya tidak berubah dan, alhasil, ketika Duke memperoleh \$18,1 juta pada 2011, Goebel diberi bonus \$41,18. Peraturan tersebut diubah

bukan untuk menguntungkan semua orang dalam organisasi itu, melainkan hanya untuk pimpinan puncak.

Meskipun prioritas yang disampaikan oleh Mike Duke dan dewan pada satu kelompok bukan prioritas yang mereka sampaikan kepada kelompok lain, dan meskipun tindakan mereka tampaknya bertentangan dengan definisi integritas, itu bukan sepenuhnya kesalahan mereka. Masalahnya adalah mereka hanya mengetahui dampak keputusan mereka terhadap orang lain dari angka-angka yang terpampang pada *spreadsheet*. Inilah salah satu efek samping dari Keberlimpahan yang Destruktif. Ketika beroperasi pada skala seperti itu, bagaimana mungkin mereka diharapkan memperluas Lingkaran Keselamatan di luar diri mereka dan eksekutif senior—orang-orang yang benar-benar mereka kenal?

Ketika pemimpin kita bekerja dalam kondisi abstraksi, mereka secara alami akan mendahulukan kepentingan diri sendiri daripada kepentingan orang lain. Lingkaran dalam lebih diutamakan dari pada Lingkaran Keselamatan yang lebih luas. Tidak hanya itu, ini akhirnya juga menjadi contoh bagi semua orang dalam perusahaan itu. Ketika para pemimpin mengambil langkah-langkah untuk melindungi kepentingan mereka sendiri, terutama ketika langkah-langkah itu diambil dengan mengorbankan orang lain, mereka mengirim pesan kepada semua orang bahwa tidak masalah melakukan tindakan yang sama. Di sinilah Duke bisa dan harus bertanggung jawab atas keputusan-keputusan yang membuat integritasnya dipertanyakan.

Para pemimpin perusahaan menetapkan nada dan arah orang-orang yang mereka pimpin. Para pemimpin yang munafik, pendusta, dan mementingkan diri sendiri menciptakan kultur yang penuh dengan karyawan yang munafik, pendusta, dan mementingkan diri sendiri. Sebaliknya, para pemimpin perusahaan yang mengatakan

kebenaran akan menciptakan kultur karyawan yang juga menyuarakan kebenaran. Ini perkara yang mudah dipahami. Kita mengikuti pemimpin.

Antara tahun 2005 sampai 2009, *general manager* anak perusahaan Argentina Ralph Lauren Corporation, beserta beberapa karyawannya, secara teratur menuap pejabat pemerintah agar mendapat fasilitas jalur cepat pengiriman dan menghindari peraturan impor. Para karyawan memberikan suap melalui calo bea cukai, dan bahkan melangkah lebih jauh dengan membuat faktur palsu untuk menutupi jejak mereka. Mereka membuat label palsu untuk menyamarkan pembayaran, dengan menuliskannya sebagai biaya “pengangkutan dan pengiriman”, “pajak”, dan semacamnya. Selama lebih dari empat tahun, para karyawan perusahaan di Argentina itu menghadiah pejabat-pejabat bea cukai dengan bingkisan, termasuk uang tunai, perhiasan, pakaian mahal, dan bahkan tas seharga \$10.000 lebih.

Begitu mengetahui kejahatan yang melibatkan pelanggaran atas sejumlah undang-undang yang mengatur perdagangan internasional itu, para pemimpin Ralph Lauren Corporation membunyikan tanda bahaya. Mereka bisa saja mencoba menutup-nutupinya, atau paling tidak menyewa jasa perusahaan *public relation* yang mahal untuk merekayasa cerita yang rumit, dalam upaya melindungi perusahaan dari dampak merugikan yang mungkin terjadi. Namun, beberapa hari setelah mengetahui kasus suap itu, para pemimpin Ralph Lauren menghubungi pihak berwenang AS untuk menjelaskan temuan mereka dan menawarkan bantuan lebih jauh dalam penyelidikan federal atas perkara tersebut.

.....

*Kepercayaan dibangun hanya dengan mengatakan kebenaran.*

.....

Pada saat para pejabat di perusahaan induk tertangkap, total suap telah mencapai hampir \$600.000. Pada akhirnya, Ralph Lauren Corporation dipaksa membayar denda dan biaya sekitar \$882.000 ke Departemen Kehakiman dan \$732.000 ke Securities Exchange Commission. Namun, pembayaran denda itu layak dilakukan. Seperti Marinir yang bertanggung jawab karena tertidur dan menerima hukumannya, Ralph Lauren menunjukkan bahwa mereka bisa dipercaya. Karena itu, yang perlu dilakukan oleh para pemimpinnya hanyalah mengatakan yang sebenarnya. Hukuman tersebut mungkin membuat perusahaan merugi \$1,6 juta. Namun, seandainya mereka tidak jujur, reputasi perusahaan dan kepercayaan yang mereka bangun bersama semua pihak yang bekerja sama dengan mereka akan hancur. Profit perusahaan tidak sepadan dengan keruntuhan integritas mereka.

Upaya membangun kepercayaan membutuhkan tidak lebih dari mengatakan kebenaran. Itu saja. Tidak perlu rumus yang rumit. Entah mengapa banyak orang atau pemimpin organisasi gagal mengatakan kebenaran atau memilih mengarang cerita agar mereka terlihat tidak melakukan kesalahan. Sekali lagi, otak primitif kita, yang menilai segala sesuatu dari sudut pandang kelangsungan hidup, bisa melihat tipu daya itu. Karena itulah kita sering tidak memercayai politisi atau perusahaan besar. Ini tidak ada hubungannya dengan politik atau bisnis besar. Ini berkaitan dengan cara para politisi dan pemimpin perusahaan berbicara dengan kita.

Kita masing-masing harus memandang manajer atau pemimpin perusahaan tempat kita bekerja dan bertanya kepada diri sendiri, "Apakah aku mau berada di lubang perlindungan bersama-sama?" Sebaliknya, para manajer serta pemimpin perusahaan yang mengandalkan kerja keras kita harus bertanya pada diri mereka sendiri, "Seberapa kuat perusahaan kita kalau jawabannya tidak?"

## Pelajaran Perusahaan dalam Mengatakan Kebenaran

**MENANGGAPI REAKSI KERAS** para nasabah atas rencana pengenaan biaya lima dolar per bulan pada kartu debit yang mereka gunakan untuk melakukan pembelian, CEO Bank of America, Brian Moynihan, menyatakan bahwa perusahaan memiliki "hak untuk mendapatkan profit".

Namun, pernyataan semacam itu tidak mampu mendinginkan amarah nasabah Bank of America di seluruh negeri yang berdemonstrasi dan bersumpah menutup rekening mereka di bank tersebut sebagai bentuk protes. Demonstrasi berlangsung di Los Angeles dan Boston. Sementara di Washington seorang wanita mengumpulkan tiga ratus ribu tanda tangan yang menunjukkan solidaritas menghadap perusahaan North Carolina itu. Yang mengobarkan kemarahan lebih lanjut adalah pengenaan biaya ini tidak berlaku bagi seluruh pemegang rekening Bank of America. Nasabah yang paling kaya dikecualikan dari biaya tersebut, sedangkan nasabah pada umumnya, yang kebanyakan mengandalkan upah per bulan, akan dikenai biaya itu.

Para pemimpin Bank of America menolak membeberkan informasi apakah angka penutupan rekening setelah pengumuman kebijakan baru itu lebih tinggi daripada rata-rata. Namun, pada hari

Selasa, 1 November 2011, tepatnya tiga puluh tiga hari setelah pengumuman tersebut, bank itu mengeluarkan siaran pers yang menyatakan bahwa mereka telah memutuskan untuk membatalkan rencana tersebut.

Para pemimpin perusahaan besar sering berubah pikiran tentang keputusan yang telah mereka buat. Kita menganggap bahwa orang maupun perusahaan bisa melakukan kesalahan dan mengambil pilihan yang konyol. Kita tidak mempermasalahkan hal itu. Yang menumbuhkan kepercayaan antarorang atau antara orang dan organisasi bukan keputusan yang tepat, melainkan sikap yang jujur. Sikap jujur itulah yang tidak ditunjukkan oleh Bank of America ketika mereka membatalkan keputusan tentang penambahan biaya.

Bank of America pertama-tama membahas ide penambahan biaya secara eksklusif di kalangan bisnis, dan pada saat itu, mereka menunjukkan motivasi dan niat mereka secara jelas dan lugas. Mereka, di antara bank-bank lain, sangat vokal menentang Undang-Undang Dodd-Frank, yang membatasi pengenaan biaya oleh bank setelah krisis keuangan. “Ekonomi penawaran kartu debit telah berubah dengan adanya peraturan baru,” kata seorang juru bicara Bank of America. Rencana pemberlakuan biaya baru yang sudah disampaikan dan diterima secara luas itu bertujuan mengatasi defisit. Banyak bank mempertimbangkannya—Bank of America semata-mata yang pertama menjalankannya.

Bank itu mengatakan satu hal kepada komunitas keuangan, tetapi mengatakan hal yang berbeda kepada masyarakat umum. Ketika mereka secara resmi mengumumkan rencana itu, mereka benar-benar berani mengatakan bahwa biaya itu bertujuan “membantu nasabah memanfaatkan semua fitur tambahan, misalnya perlindungan terhadap penipuan”. Ini bahkan bukan karangan yang

bagus. Pernyataan itu seperti General Motors mengatakan bahwa mereka akan menagih kita lima dolar setiap kali kita mengendarai mobil, sehingga kita bisa menikmati semua fitur menakjubkan dari mobil baru mereka. Nasabah Bank of America menolak mentah-mentah rencana itu. Karena itu, di depan masyarakat yang marah, bank itu mengubah ceritanya. Dalam siaran pers yang disampaikan dalam kalimat-kalimat pendek, mereka berusaha menghapus kerusakan yang mereka ciptakan sendiri.

*Charlotte, NC, 01 Nov 2011*

### **BANK OF AMERICA TIDAK AKAN MENERAPKAN BIAYA PENGGUNAAN DEBIT**

Sebagai tanggapan atas umpan balik nasabah dan pasar yang kompetitif dan terus berubah, Bank of America tidak lagi bermaksud menerapkan biaya atas penggunaan debit.

"Kami telah mendengarkan nasabah kami secara saksama selama beberapa minggu terakhir dan memahami kekhawatiran mereka atas biaya penggunaan debit yang kami tawarkan," kata David Darnell, *chief operating officer*. "Suara nasabah sangat penting bagi kami. Karena itu, kami tidak memberlakukan pengenaan biaya dan tidak akan melanjutkan rencana tambahan lainnya."

Pernyataan "mendengarkan nasabah" biasanya terjadi sebelum keputusan dibuat, bukan sesudahnya. Tetapi kita tidak perlu meributkan hal semacam itu. Kenyataannya, yang benar-benar didengarkan oleh eksekutif bank itu adalah suara para penyiar TV yang mengkritik pedas, para pendemo yang berteriak-teriak di luar kantor mereka, dan para nasabah kelas kakap yang menutup rekening mereka.

Satu-satunya hal yang perlu dilakukan Bank of America untuk membangun kepercayaan nasabah mereka—dan, tentu saja, Wall Street—adalah mengatakan yang sebenarnya. Itu saja. Bagaimana kalau siaran pers yang mengumumkan pembatalan keputusan mereka seperti ini:

*Charlotte, NC, 01 Nov 2011*

#### **BANK OF AMERICA TIDAK MENDUGA PENOLAKAN SEKUAT ITU**

Sebagai tanggapan atas protes nasabah dan reaksi negatif di media, Bank of America tidak lagi bermaksud menerapkan biaya penggunaan debit.

"Kami menghadapi tantangan ekonomi yang lebih besar daripada sebelumnya," kata David Darnell, *chief operating officer*. "Sebagai upaya meningkatkan pendapatan, kami akan mencoba menerapkan biaya atas penggunaan kartu debit. Kami menduga akan mendapatkan tentangan, tetapi tidak sebesar yang kami hadapi saat ini. Karena itu, kami tidak akan melanjutkan rencana pengenaan biaya tambahan atas penggunaan kartu debit nasabah kami. Kami mohon maaf karena tidak memikirkannya dengan saksama. Kami tentu saja mendapat pelajaran penting tentang betapa berharga nasabah kami dan betapa besar pengaruh mereka terhadap posisi keuangan kami."

Meskipun keputusan mereka tetap bertentangan dengan kepentingan nasabah, bersikap jujur tentang hal itu akan bisa menumbuhkan kepercayaan. Bank of America sebenarnya bisa meningkatkan reputasi mereka jika mereka mengatakan yang sebenarnya. Kepercayaan kita pada sebuah organisasi dibangun dengan cara yang sama seperti kepercayaan kita pada individu. Kita perlu mengetahui apa yang bisa kita harapkan sehingga kita bisa mengarahkan ikatan sosial kita dengan lebih baik dan mengetahui

dengan siapa kita dapat bersikap terbuka dan dapat mengekspos kelemahan kita atau, sebaliknya, beringsut mundur. Ini bukan tentang menang atau kalah. Yang ingin kita ketahui adalah apakah kita bisa merasa aman dalam lubang perlindungan bersamanya.

Seperti Marinir yang ingin “bertanggung jawab atas tindakannya” hanya setelah ketahuan, ada kecenderungan dalam bisnis modern untuk melakukan tindakan yang sama. Ketika sebuah perusahaan ketahuan melakukan kecurangan, apakah para pemimpinnya melakukan pertemuan untuk membahas cara mitigasi atau menghindari hukuman atau apakah mereka mendiskusikan perlunya melakukan tindakan yang benar berdasarkan kode moral yang lebih tinggi... suatu kode etik dan integritas? Tidak seperti para pemimpin Ralph Lauren, para pemimpin Bank of America memilih mengarang informasi untuk memberi kesan mereka peduli pada nasabah, padahal jelas terlihat bahwa mereka lebih peduli pada diri mereka sendiri.

Katakan atasan Anda memberitahu Anda bahwa perusahaan tempat Anda bekerja tiba-tiba kehilangan pemasukan terbesarnya. Karena itu, Anda dan karyawan lain di departemen Anda harus mengalami pemotongan gaji, mungkin bahkan pemotongan hari kerja, karena perusahaan mencoba menata kembali operasionalnya. Tentu, ini akan berat untuk sementara waktu, kata atasan Anda. Namun, jika Anda sepakat untuk tetap bertahan, Anda akan diberi kompensasi setelah keadaan membaik. Siapa yang lebih mungkin Anda percaya dengan informasi ini, seorang eksekutif dari Bank of America atau eksekutif dari Ralph Lauren Corporation? Seperti yang dikatakan pepatah Zen, cara Anda mengatasi suatu masalah menunjukkan cara Anda mengatasi semua masalah.

## Bab 20

.....

# Pelajaran Kepemimpinan 4: Pertemanan itu Penting

## Menang atau Melayani

**PADA AWAL 1990-AN**, Newt Gingrich, perwakilan Partai Republik dari distrik kongresional keenam Georgia, merasa frustrasi karena Partai Demokrat telah menguasai DPR selama beberapa dekade. Dia memutuskan sudah saatnya Republikan diberi kesempatan untuk menang dan menjadi mayoritas. Masalahnya, dia berusaha memperbaiki sistem yang tidak benar-benar rusak.

Kerja sama kedua partai itu sebenarnya cukup baik. Meskipun Demokrat memiliki mayoritas di Kongres, tidak seperti hari ini, tujuan utamanya bukan menyombongkan diri tentang siapa yang memegang kendali, melainkan siapa yang berhasil menyelesaikan masalah yang ada. Karena memahami bahwa siapa pun yang menjadi mayoritas tetap membutuhkan partai lain, Demokrat tidak mengaku sebagai satu-satunya yang berjasa setiap kali sesuatu

berhasil diselesaikan. Di balik layar kedua partai melakukan upaya-upaya untuk mengklaim kemenangan dan menarik minat para pendukung di basis pemilihan masing-masing. Pemilihan demi pemilihan berlangsung, Demokrat tetap mempertahankan mayoritasnya. Itu bukan semata-mata karena mereka lebih baik. Ketika tujuan utamanya bukan kekuasaan, segala sesuatu berhasil dilaksanakan dan kedua partai dapat memenuhi kebutuhan mereka dengan bekerja sama.

Praktik yang juga umum dilakukan saat itu bagi anggota Kongres setelah terpilih adalah memindahkan keluarga mereka ke Washington, D.C., sementara kembali ke kantor distrik asal mereka sesuai jadwal kongresional. Di Washington mereka hidup dalam dunia kecil tempat keluarga mereka pergi ke gereja dan sekolah yang sama, tanpa memedulikan afiliasi partai mereka. Pada jam kerja, kaum Demokrat dan Republikan akan saling mendebat dan mengkritik di komite-komite, kemudian pada malam harinya bersama-sama menghadiri acara sekolah, pesta *barbecue* di halaman belakang, dan pesta koktail. Terlepas dari perbedaan mereka, hubungan terbentuk, demikian juga kemampuan untuk saling memercayai dan bekerja sama.

Charles Gibson, mantan penyiar dan rekan di Harvard John F. Kennedy School of Government, menceritakan bagaimana George McGovern, senator Demokrat dari South Dakota, dan Bob Dole, senator Partai Republik dari Kansas, berada dalam sidang Senat dan saling mengkritik kebijakan masing-masing, kemudian tampak sebagai dua kawan karib sesudahnya pada hari yang sama. Dalam contoh lain, Tip O'Neill, Ketua DPR dari Partai Demokrat yang vokal, mengadakan pertemuan rutin dengan pemimpin Republik Bob Michel. Mereka bekerja sama.

Karena pemangkasan pajak Reagan diperdebatkan pada awal

1980-an, Gibson ingat O'Neill berkata di Kongres: “[Presiden] tidak memperhatikan, menghargai, dan memedulikan rakyat kecil di negara ini.” Sebagai tanggapan, Presiden Reagan menduduk O'Neill “pandai menghasut”. Kemudian, ketika presiden memanggil O'Neill untuk “memperbaiki hubungan”, O'Neill menjawab, “Sahabatku, itulah politik. Setelah pukul enam sore kita berteman, tetapi sebelum pukul enam, itu politik.” Akhir-akhir ini, politik tampaknya berlangsung sepanjang hari dan sepanjang malam, menyisakan sedikit waktu untuk persahabatan.

Jadi begitulah. Para anggota partai yang berlawanan menjembatani kesenjangan dengan menjalin persahabatan yang memberi mereka perspektif. Mereka merasakan suatu tujuan yang sama. Meskipun perpecahan selalu ada di Washington, selama tahun enam puluhan, tujuh puluhan, dan delapan puluhan, Kongres tetap berjalan dengan baik—sebagian besar anggota Partai Demokrat dan Republik mengetahui cara bekerja sama. Yang, seperti kita pahami melalui bidang biologi dan antropologi, paling efektif terjadi saat kita bekerja sama secara fisik dan mengenal satu sama lain.

Gingrich, yang lebih terobsesi dengan kemenangan daripada yang lainnya, membuat Kongres menempuh jalan baru. Kerja sama sudah berakhirkir. Tujuan baru adalah kekuasaan. Strategi yang dia pilih adalah menghancurkan sistem yang ada. Untuk mengganggu *status quo*, dia berusaha menggambarkan sebuah sistem yang begitu korup, sehingga hanya perombakan besar-besaran yang bisa menyelamatkannya. Pada 1994, dia berhasil. Partai Republik menguasai Dewan dengan Gingrich sebagai Ketua, dan harapan kerja sama antarpertai pun berakhirkir.

Begitu menduduki tampuk kepemimpinan, Gingrich mendorong berbagai perubahan yang benar-benar mengubah semua cara

yang dilakukan di Washington. Hal itu dimulai dengan penggalangan dana yang lebih besar. Salah satu perubahan tersebut mencakup gagasan bahwa anggota Kongres harus menghabiskan sebagian besar waktunya di distrik asal mereka, bukan di ibukota. Pada 1980-an, hampir dua pertiga anggota Kongres tinggal di Washington, D.C. Hari ini Anda akan sulit bahkan menemukan lebih dari sepuluh orang. Para anggota terbang ke Washington selama hari kerja yang singkat dalam seminggu. Mereka tiba di Kongres pada hari Selasa dan kembali ke negara bagian asal mereka hari Kamis malam. Alhasil, terjadi pergeseran besar dalam hubungan antara anggota partai Demokrat dan Republik. Karena menghabiskan sebagian besar waktu mereka di luar tempat kerja demi menggalang dana, para anggota kedua partai itu sekarang memiliki lebih sedikit kesempatan untuk bercakap-cakap, dan mereka tentu saja tidak bersosialisasi serutin generasi legislator sebelumnya. Karena itu, mereka hanya memiliki sedikit kesempatan untuk mengembangkan kepercayaan.

Tentu saja banyak kekuatan yang berperan dalam pemecah belah Kongres sekarang ini, dan naiknya posisi Gingrich hanya salah satunya. Program media yang sangat dipolitisasi berperan dalam polarisasi itu, demikian pula halnya dengan ketergantungan yang berlebihan pada Internet. Mengapa harus hadir di kantor Washington kalau Anda bisa mengirim e-mail dari mana saja?

Para anggota Kongres memilih memupuk, daripada berbagi, kekuasaan. Tanpa satu visi atau tujuan sebagai panduan, kita telah beralih dari pemerintahan yang bekerja tanpa pamrih menuju pemerintahan yang bekerja demi mendapat keuntungan individual. Seperti halnya perusahaan yang lebih mementingkan pemegang saham daripada pelanggan, Kongres lebih mementingkan kemauan masing-masing daripada mengembangkan kultur kerja sama.

Semua pemimpin, agar benar-benar memimpin, perlu keluar dari ruang kerja dan menemui orang-orang yang mereka layani. Marinir meyebutnya sebagai “kepemimpinan bola mata”. Hal yang sama berlaku bagi pejabat terpilih kita. Namun, bukan itu yang terjadi. Hari ini, ketika anggota Kongres mengatakan bahwa mereka menghabiskan lebih banyak waktu di distrik asal mereka agar bisa melayani konstituen mereka dengan lebih baik, sebenarnya mereka tidak melakukan hal itu. Sedikit sekali bukti yang menunjukkan bahwa ketika kembali ke negara bagian asalnya, perwakilan terpilih kita mengunjungi pabrik, atau bekerja dengan warga untuk lebih memahami kebutuhan mereka (kecuali mungkin selama musim pemilihan). Yang tampaknya mereka lakukan saat kembali ke kampung halaman adalah penggalangan dana untuk membantu memastikan mereka nanti terpilih lagi. Ketika kita terputus dari orang-orang yang kita layani, kita menghabiskan lebih banyak waktu untuk memusatkan perhatian pada kebutuhan kita sendiri daripada kebutuhan orang-orang yang seharusnya menjadi tanggung jawab kita.

Dalam presentasi PowerPoint yang ditunjukkan kepada anggota partai Demokrat yang baru terpilih di Kongres, DCCC (Democratic Congressional Campaign Committee) merekomendasikan sebuah “model jadwal” ketika anggota berada di Washington: empat jam untuk pengumpulan dana, satu sampai dua jam untuk kunjungan konstituen, dua jam untuk bekerja di sidang atau di komite, satu jam untuk pengembangan relasi strategis (sarapan, *meet and greet*, dan siaran pers), dan satu jam rehat. Faktanya, Tom Perriello, yang bekerja di Kongres selama satu periode, mengatakan kepada *Huffington Post* bahwa “alokasi empat jam untuk penggalangan dana adalah ‘penurunan angka yang tidak realistik supaya tidak terlalu menakutkan bagi anggota Kongres yang baru’”.

Terlepas dari apakah para anggota mengikuti model itu, jadwal itu hanyalah contoh lain dari tekanan untuk mendapatkan uang, memenangi pemilihan, dan tetap berkuasa alih-alih membangun hubungan, menemukan kesamaan tujuan, dan membuat kemajuan demi kesejahteraan bersama. Seperti CEO perusahaan publik yang lebih memedulikan kemenangan dan keuntungan daripada orang-orang yang melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, demikian juga pejabat terpilih kita yang salah menempatkan prioritas.

Tidak mengherankan bila hubungan di dalam Kongres hari ini berantakan. Permusuhan antara kedua partai berada pada titik tertinggi sepanjang masa. Anggota Kongres veteran menceritakan kembali kejadian menarik pada masa lalu bahwa sekitar 80 persen perdebatan tentang rancangan undang-undang berlangsung dalam sidang tertutup komite, sedangkan 20 persennya dalam sidang terbuka yang dapat diliput oleh wartawan. Hari-hari ini para pemimpin partai berdebat di sidang terbuka sebelum mencoba mencapai konsensus di komite terlebih dahulu.

Olympia Snowe, senator Partai Republik dari Maine yang bertugas selama tiga puluh tiga tahun, memutuskan tidak mencalonkan kembali pada 2012, meskipun dia bisa dengan mudah meraih kemenangan. Dalam sebuah pernyataan yang disampaikan Snowe dan diberitakan salah satu surat kabar tempat tinggalnya, dia menjelaskan, “Saya harus memikirkan perpanjangan masa jabatan itu akan seberapa produktif. Sayangnya, saya tidak yakin sikap partisan di Senat bisa berubah dalam waktu singkat. Jadi, mengenai masa jabatan saya dalam pelayanan masyarakat ini, saya menyimpulkan bahwa saya tidak siap berkomitmen untuk memperpanjang selama enam tahun berikutnya di Senat.” Snowe hanyalah salah satu dari semakin banyak orang yang, setelah mengabdikan hidup mereka dalam pelayanan masyarakat, sekarang angkat kaki karena frustrasi

dengan lingkungan yang penuh dengan perdebatan tajam. Jika “orang baik” pergi, itu berarti masa depan pemerintahan kita ada di tangan orang-orang yang mendapat manfaat sistem saat ini atau tahan menghadapi penggalangan dana yang berlebihan, kepicikan yang semakin meningkat, dan bertumbuhnya kultur pengutamaan diri sendiri dibandingkan pelayanan.

Atmosfer agresif dalam pemerintahan kita, seperti yang sudah kita duga, berakibat pada rendahnya kepercayaan dan kemajuan. Jajak pendapat Gallup pada Januari 2013 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan publik Amerika terhadap Kongres AS hanya 14 persen. Angka itu lebih rendah daripada tingkat kepuasan terhadap penjual mobil bekas atau bahkan Genghis Khan, kaisar Mongolia abad ke-12 yang terkenal karena membantai 40 juta orang, yang kebanyakan adalah warga sipil yang tak berdosa. Tidak mengherankan bahwa tiga perempat orang Amerika, dalam jajak pendapat tersebut, meyakini “cara kerja politik di Washington” berbahaya bagi negara tersebut. Dan berdasarkan semua yang kita pahami tentang kondisi yang diperlukan untuk menumbuhkan kepercayaan, kerja sama, dan kemajuan, mereka mungkin benar.

Jika sebagai makhluk sosial kita paling produktif ketika kita percaya dan bekerja sama, maka berkurangnya kepercayaan dan kerja sama berarti semakin sedikit yang akan kita hasilkan. Sekarang Kongres dianggap sangat tidak efektif sebagai lembaga pemerintahan. Pada saat buku ini ditulis, Kongres ke-112, Kongres yang bertugas sejak 3 Januari 2011 sampai 3 Januari 2013, dianggap sebagai Kongres paling terpolarisasi dalam sejarah. Undang-undang yang dihasilkan lebih sedikit daripada periode mana pun sejak 1940-an—hanya 220. Kongres sebelumnya menghasilkan 383 rancangan undang-undang menjadi undang-undang dan Kongres sebelumnya lagi menghasilkan 460 undang-undang. Jika kita me-

rima bahwa undang-undang yang dihasilkan merupakan ukuran kerja sama yang sahih, bahkan Kongres yang memegang rekor paling tidak produktif, Kongres ke-104, dari 1995 sampai 1996, lebih kooperatif karena menghasilkan 333 rancangan undang-undang menjadi undang-undang—lebih banyak 100 undang-undang dibandingkan Kongres ke-112.

Pengabaian unsur manusia dalam pemerintahan menunjukkan tren penurunan kemampuan Kongres untuk menyelesaikan masalah. Efeknya dramatis. Menurut para pengamat politik, sebagian besar publik menyalahkan ketidakmampuan anggota Kongres bekerja sama dalam menghadapi krisis ekonomi tahun 2008. Kongres yang terpolarisasi dipersalahkan karena kurang menunjukkan kemajuan dalam mengatasi defisit, mereformasi jaminan sosial, dan menangani perubahan iklim—tiga dari sejumlah permasalahan lain.

Beberapa anggota saat ini menyalahkan “sistem” atau kecepatan penyebaran berita melalui dunia maya tentang perdebatan mereka dan tingkat kepuasan publik yang rendah. Namun, mereka mengabaikan fakta bahwa *merekalah* sistem itu dan Internet tidak membahayakan mereka; itu hanya laporan tentang bahaya yang mereka timbulkan. Masalahnya bukan politik, uang, atau media. Ketiga hal itu hanya simtom masalah. Penyebab Kongres kita sekarang tidak bekerja secara efektif sebenarnya adalah perkara biologi semata. Jika anggota Kongres tidak menghabiskan waktu bersama, tidak mengenal sesama anggota dan orang-orang yang mereka wakili, maka aliran senyawa sosial menjadi terbatas dan dorongan untuk mengumpulkan dana dan memenangi pemilihan membuat dopamin menjadi insentif utama mereka. Lingkungan tempat legislator kita sekarang bekerja membuat mereka sulit saling percaya atau bekerja sama demi kepentingan orang lain kecuali untuk diri mereka sendiri.

## Lawan Bertarung. Teman Bekerja Sama.

**ANGGOTA KONGRES DARI** Komite Legislatif Bidang Pertanian mengadakan kunjungan ke Rumania dengan tujuan belajar lebih banyak tentang kebijakan perdagangan dan bertemu dengan beberapa rekan Eropa mereka. Pada saat itu Bob Goodlatte, anggota senior Kongres dari Partai Republik daerah pemilihan Virginia, dan Stephanie Herseth Sandlin, anggota yunior Kongres dari Partai Demokrat daerah pemilihan South Dakota, menyadari diri mereka adalah satu-satunya dari rombongan delegasi yang sedang tidak memiliki kegiatan setelah rapat sehari. Karena itu, mereka memutuskan berbelanja suvenir bersama.

Meski bertugas di komite yang sama, kedua perwakilan tersebut melayani partai yang berbeda. Berdasarkan peraturan Kongres yang tidak tertulis, itu berarti mereka berlawanan. Tetapi hari itu, hubungan mereka bisa digambarkan hangat dan bersahabat.

Berkumpul bersama di luar pekerjaan membuat kita lebih terbuka untuk mengenal seseorang. Entah kita bergaul dengan rekan kerja di tim softbol perusahaan, makan siang atau dalam perjalanan bisnis dengan seseorang yang tidak kita kenal dekat, ketika tuntutan pekerjaan tidak memaksa kita untuk bekerja sama, ketika semangat bersaing kita sisihkan untuk sementara waktu, kita tampaknya cukup terbuka melihat orang lain sebagai manusia daripada rekan kerja atau pesaing. Ini mungkin salah satu alasan mengapa perundingan damai amat sering terjadi di lingkungan yang tenang ketika kedua pihak yang bermusuhan dapat berjalan-jalan bersama.

Itulah yang terjadi dengan Herseth Sandlin dan Goodlatte. Tanpa kepentingan politik atau pengawasan partai masing-masing, mereka berdua menjelajah bersama. Partai Demokrat dan Partai

Republik menjadi Steph dan Bob. Akhirnya, mereka benar-benar bersahabat. Meskipun mereka tidak sepakat tentang berbagai persoalan ketika bekerja, mereka memiliki banyak kesamaan sebagai orang biasa. Seperti yang kita ketahui, kesamaan dengan orang lainlah yang membuat kita saling tertarik dan menjadi dasar persahabatan.

Dalam dunia modern saat ini, persahabatan antara kedua anggota Kongres dengan pandangan yang sering bertentangan itu hampir tidak pernah terjadi. Para anggota Kongres hanya meluangkan sedikit waktu di Washington, sehingga mereka hanya memiliki sedikit kesempatan berkumpul bersama orang-orang yang mereka suka, apalagi mencoba menjalin hubungan dengan orang-orang yang mereka benci. Tetapi saat ini di Rumania, bibit persahabatan sudah ditanam dan tumbuh menjadi sesuatu yang akan membantu kedua perwakilan partai tersebut selama bertahun-tahun yang akan datang.

Dengan dasar yang sudah terbentuk, Herseth Sandlin dan Goodlatte selalu makan bersama di Washington menikmati persahabatan mereka. Mereka mulai melihat dan memperlakukan satu sama lain sebagai manusia, bukan lawan. Seperti dua pihak yang bertikai yang akhirnya berdamai, kedua perwakilan partai tersebut mengetahui bahwa kesamaan mereka adalah dasar kepercayaan yang mereka perlukan untuk membicarakan berbagai permasalahan yang tidak mereka sepakati. “Kami saling memperhatikan,” Herseth Sandlin bercerita. “Kami saling mendengarkan dan berkompromi mengenai rancangan undang-undang yang mungkin tidak kami sepakati tanpa upaya-upaya itu.”

Goodlatte dan Herseth Sandlin masih sering memberikan suara yang bertentangan. Mereka tidak selalu sependirian dalam pembuatan undang-undang dan memang mereka tidak harus selalu

sepakat. Penghormatan dan persahabatan muncul saat mereka sepakat melakukan hal yang benar, bahkan jika itu berarti salah satu dari mereka harus memilih berlawanan dengan garis partai. Goodlatte bahkan memilih amandemen yang disponsori Herseth Sandlin, "sangat mengecewakan kepemimpinan GOP," katanya. "Itu jarang terjadi akhir-akhir ini." (Perlu dicatat bahwa ketika Olympia Snowe memutuskan membicarakan lebih banyak masalah reformasi perawatan kesehatan, partainya sendiri mengacamnya di depan umum dan mengancam menarik pendanaannya. Alasannya hanya karena dia memilih untuk terus *membicarakan* masalah tersebut.)

Kerja sama bukan berarti kesepakatan, melainkan bekerja sama memajukan kepentingan umum dan melayani orang-orang yang mengandalkan perlindungan kita, bukan berusaha menang untuk melayani partai atau diri sendiri. Kedua anggota Kongres tersebut telah membangun hubungan saling menghargai dan menghormati secara tulus. Di luar dunia politik, hubungan yang mereka bangun disebut persahabatan. Tampak aneh jika hubungan seperti itu dianggap luar biasa. Mengenal dekat orang yang bekerja bersama kita setiap hari untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan adalah suatu hal yang lumrah.

Beberapa tahun sebelum eksperimen Goodlatte dan Herseth Sandlin, beberapa anggota Kongres yang berpikiran maju mencoba melakukan hal yang sama. Menyadari lingkungan yang keras dan kurang bersahabat yang mewarnai politik Washington, mereka menyerukan serangkaian retret dengan tujuan memperkuat adab di Kongres. Retret pertama diadakan di Hershey, Pennsylvania. Dr. William Ury, juru runding perdamaian terkenal di dunia dan penulis pendamping buku *Getting to Yes*, hadir di sana. Dia mengingat beberapa wakil rakyat menyampaikan persoalan yang sama

tentang kualitas hubungan di Kongres. “Selama tiga hari mereka menghabiskan waktu bersama anggota partai lain jauh lebih banyak dibandingkan selama karier mereka,” ujar Ury. Sayangnya, retreat tersebut tak lama kemudian ditiadakan karena kurang diminati. Ternyata persahabatan dan kepercayaan tidak bisa dibangun selama tiga hari. Dibutuhkan komitmen waktu dan energi secara terus-menerus.

“Jika terjadi konflik, perdamaian sulit tercapai kalau pihak-pihak yang berkonflik tidak saling mengenal,” kata Ury. Dan Ury mengetahui masalah perdamaian. Sebagai pendiri Harvard Negotiation Project, dia dipandang sebagai salah satu otoritas terkemuka dalam hal negosiasi. Dia sering diminta membantu menegosiasikan kesepakatan perdamaian di berbagai belahan dunia. “Kita perlu membuat mereka saling memahami,” katanya. “Saling memanusiakan. Dan saling mendengarkan.”

Sedikit orang yang akan membantah pernyataan Ury. Kita tahu bahwa agar Israel dan Palestina berdamai, para pemimpinnya harus bertemu. Mereka harus bicara. Kita tahu bahwa agar India dan Pakistan berdamai, mereka harus bersedia datang ke meja perundingan, berbicara, dan mendengarkan. Ketika partai-partai menolak berbicara, menolak mendengarkan, menolak bertemu, kemungkinan besar konflik berlanjut. Bagaimana Kongres bisa dipercaya memberitahukan kepada dunia cara mewujudkan perdamaian ketika mereka tampaknya tidak mampu menunjukkan bahwa mereka sendiri berdamai?

Herseth Sandlin dan Goodlatte menjadi model bagaimana mewujudkan perdamaian itu. Jika “sistem” tidak memungkinkan satu partai bersosialisasi dengan partai lainnya, kita berharap pada individu senator dan perwakilan yang memiliki keberanian memimpin. Jika mereka didorong oleh hasrat untuk melayani

konstituen dan negara, maka investasi waktu dan energi semata-mata untuk saling mengenal adalah esensial. Namun, jika mereka terutama didorong oleh hasrat untuk memenangi pemilihan dan mempertahankan partai mereka, maka sistem sekarang ini berjalan dengan baik untuk mereka, tetapi tidak untuk orang lain.

Tanpa retret atau acara formal, yang perlu dilakukan oleh sejumlah kecil anggota yang berpikiran maju dari satu partai adalah menjangkau anggota berpikiran maju dari partai lainnya secara pribadi dan mengajaknya minum atau makan bersama tanpa agenda apa pun. Jika mereka peduli terhadap rakyat, secara antropologis mereka perlu berkumpul tanpa alasan lain kecuali untuk saling mengenal. Seperti hubungan apa pun, beberapa di antaranya akan berlanjut dan beberapa tidak. Tetapi pada waktunya nanti, kerja sama akan terwujud.

## Bab 21

.....

# Pelajaran Kepemimpinan 5: Mementingkan Para Karyawan, Bukan Keuntungan

### Neutron Jack

**SEPULUH TAHUN SETELAH** ekonom Milton Friedman menulis tentang tanggung jawab sosial perusahaan, “yaitu menggunakan sumber-sumber dayanya dan melakukan kegiatan-kegiatan yang didesain untuk meningkatkan keuntungannya selama ia tetap mengikuti aturan main,” kata-katanya menjadi seruan gerakan baru yang menggema di Wall Street dan korporat Amerika. Keutamaan nasabah diganti dengan keutamaan pemegang saham, sang “pemilik” sejati perusahaan (ketetapan sepihak yang sering disangkal oleh ahli hukum). Dasar pemikiran tersebut adalah bahwa dengan berfokus pada nilai pemegang saham, perusahaan akan membangun kekayaan, menciptakan lapangan kerja, dan memperkuat perekonomian. Semua orang menang. Tetapi bukan

itu yang terjadi. Yang mereka maksud semua orang adalah hanya segelintir orang.

Jika kita memahami sejarah teori nilai pemegang saham, pemikiran itu tidak mengejutkan. Pada tahun 1940-an muncul “managerialisme”, sistem yang menentukan perusahaan AS memiliki tujuan sosial yang luas. Hampir sepanjang abad ke-20, para direktur perusahaan publik besar memosisikan diri mereka sebagai wali amanat dan pengurus yang ditugaskan melayani masyarakat karena mereka menyediakan pekerjaan yang stabil dan sepanjang hayat. Sistem ini bekerja dengan cukup baik, sampai muncul ujian tahun 1970-an. Pada bulan Januari 1973, pasar saham AS mencapai puncak sebelum kemudian turun terus-menerus selama dua tahun karena dipicu oleh berbagai peristiwa.

Peristiwa itu diawali dengan keputusan Presiden Richard Nixon meninggalkan emas sebagai standar nilai, yang menyebabkan inflasi, dan masalah-masalah lain, yang diikuti dengan embargo minyak Arab pada 1973, saat harga minyak naik empat kali lipat. Selanjutnya muncul dampak Watergate, perang Vietnam, dan ekonomi AS yang mengalami stagnasi. Pasar mencapai titik terendah pada Desember 1974, empat bulan setelah pengunduran diri Nixon. Saat itu Dow mencapai level terendah, yaitu 577, atau turun 45 persen dari level dua tahun sebelumnya. Itulah awal era baru ketika harga saham perusahaan hampir tidak ada hubungannya dengan keseluruhan kinerja perusahaan.

Saat menghadapi ketidakpastian dan kebingungan, manusia mencari jawaban. Para direktur dan pemangku kepentingan perusahaan sangat ingin melindungi kepentingan mereka dan kembali pada pertumbuhan, dan para ekonom mencari metrik sederhana untuk mengukur kinerja perusahaan. Mereka menemukannya dalam teori yang kurang dikenal, yaitu teori nilai pemegang saham.

Meskipun Milton Friedman yang pertama kali mengajukan gagasan tentang nilai pemegang saham, dua akademisi inilah—William Meckling dari University of Rochester dan Michael Jensen dari Harvard Business School—yang menyebarkan gagasan itu melalui karya mereka di *Journal of Financial Economics* pada 1976. Itu adalah jawaban yang dicari oleh setiap orang, sebuah formula yang bisa memecahkan masalah perusahaan Amerika yang sudah muak dengan stagnasi dan profit yang terus merosot.

Pada 2012, Profesor Lynn Stout dari Cornell Law School menulis karya ilmiah mengenai masalah ini, *The Shareholder Value Myth*. Dalam buku itu dia menunjukkan bahwa nilai pemegang saham langsung tampak menarik di mata dua kelompok yang berpengaruh: pencaplok saham perusahaan dan CEO perusahaan, dua kelompok besar yang paling banyak mendapat keuntungan dari gagasan itu. Jadi, nilai pemegang saham terus bertahan. Carl Icahn dan para pencaplok saham lainnya mulai mencari perusahaan yang mengalami masalah finansial (banyak perusahaan pada masa itu) dan menguasai sahamnya. Mereka biasanya mencari perusahaan yang sahamnya di bawah harga normal, memberong saham itu, dan memaksa dewan komisaris memangkas biaya perusahaan, biasanya melalui PHK atau menjual beberapa bagian perusahaan. Pada saat yang sama, upah para eksekutif perusahaan berkaitan langsung dengan kinerja saham dalam bentuk opsi dan saham, yang dengan demikian memastikan bahwa para eksekutif mendapat insentif finansial untuk memprioritaskan diri mereka di depan para nasabah dan karyawan.

Selama periode pertumbuhan ekonomi yang pesat tahun 1980-an dan 1990-an, raksasa seperti Jack Welch, yang saat itu menjadi CEO General Electronic, dan Roberto Goizueta, yang menjalankan Coca-Cola, adalah pelopor dalam pembangunan perusahaan

untuk memaksimalkan nilai pemegang saham. Sesaat tampaknya berhasil—bagi pemegang saham. Kedua perusahaan itu membuat para pemegang saham (dan eksekutif mereka) menerima banyak uang. Pada masa manajerial, para CEO biasanya dibayar dengan upah besar dan bonus kecil, sementara dalam periode baru ini mereka dibayar sesuai dengan harga saham. Strategi tersebut memunculkan generasi pertama CEO miliarder yang tidak mendirikan perusahaan dan tidak menjadikannya perusahaan publik. (Goizueta adalah eksekutif pertama perusahaan Amerika yang menjadi miliarder berdasarkan kepemilikan saham di perusahaan yang tidak dia dirikan atau dia jadikan perusahaan publik; yang kedua adalah mantan CEO Microsoft Steve Ballmer.)

Pada akhir tahun 1980-an, nilai pemegang saham telah menjadi prinsip pengelolaan di GE, tempat Welch menjabat sejak 1981. Setiap tahun Welch memecat 10 persen manajer GE-nya yang berada di posisi bawah dan divisi mereka menyumbang paling sedikit pada harga saham perusahaan. Di sisi lain, ia memberi penghargaan kepada 20 persen manajer puncaknya dengan memberi mereka saham. Sistem “peringkat dan pecat” ini berlaku selama Welch menjabat di GE dan membuatnya mendapat julukan kasar “Neutron Jack”.

Welch memang berhasil membangun perusahaan yang kuat yang menghasilkan banyak uang bagi para pemegang sahamnya. Banyak perusahaan masih menganggap “Jalan Welch” sebagai rute menuju profit yang lebih tinggi. Saat Welch mengelola GE, penjualan GE meningkat dari \$26,8 miliar menjadi \$130 miliar. Kapitalisasi pasar perusahaan naik tiga puluh kali lipat, menjadikannya perusahaan paling berharga di dunia di saat ia meninggal-kannya.

Tidak ada yang menyangkal pencapaian luar biasa Welch dan bahwa hanya sedikit CEO yang berhasil mendekati pencapaian

Welch. Namun, jika kita membandingkan kinerja GE dengan indeks saham S&P 500 selama periode waktu yang sama, prestasi GE tampak kurang mengesankan. Pergerakan GE sesuai dengan pergerakan pasar saat Welch berkuasa. Ini seperti kita merayakan kenaikan saham perusahaan minyak karena harga minyak naik. Arus pasang mengangkat semua kapal. (Keuntungan ini berlanjut pada masa penerus Welch, Jeffrey Immelt, yang menggantikan Welch pada 2001, tepat sebelum segala sesuatunya benar-benar memburuk: "Siapa pun bisa menjalankan bisnis pada tahun 1990-an," ujar Immelt kepada *Financial Times* pada 2009. "Gelandangan pun bisa berbisnis.") Perlu juga disebutkan bahwa selama periode ini, separuh keuntungan GE tidak berasal dari bisnis inti industrialnya, tetapi dari bisnis keuangannya, GE Capital.

Jika kita menilai Welch berdasarkan tipe kepemimpinan yang sukses karena lebih mementingkan keuntungan daripada orang, maka dia berhak mempertahankan gelarnya sebagai pahlawan Wall Street. Ia adalah orang yang cemerlang dalam mengembangkan sistem yang bisa memaksimalkan nilai jangka pendek. Tetapi perusahaan yang hebat dan pemimpin yang hebat adalah yang sukses melampaui pemimpin mana pun dan berhasil melewati masa-masa sulit. Bagaimana jika kita menilai seorang pemimpin bukan pada apa yang dia lakukan ketika dia memegang kekuasaan, tetapi pada apa yang terjadi setelah dia mengalihkan kekuasaan itu kepada penerusnya? Berdasarkan ukuran ini, Welch juga tidak berprestasi. Warisan seorang pemimpin dikatakan kuat apabila fondasi yang dia letakkan memampukan penerusnya untuk memajukan organisasi atas namanya. Warisan bukan kenangan masa-masa indah ketika pemimpin lama berkuasa. Itu bukan warisan, itu nostalgia. Para pendiri Amerika Serikat memiliki warisan yang kuat karena Amerika Serikat dibangun untuk bertahan jauh melampaui masa

hidup mereka. GE dibangun untuk memaksimalkan kesempatan jangka pendek, ketika keuntungan lebih penting daripada orang. Itu bukan kesempatan yang dibangun untuk bertahan lama. Dan ternyata memang tidak.

Jim Collins dan Jerry Porras mengemukakan dalam buku mereka, *Built to Last*, bahwa ketika genius yang menjadi pemimpin perusahaan pergi, dia membawa semua keahlian dan kegeniusannya. Sebaliknya, ketika seorang pemimpin memiliki kerendahan hati untuk mendistribusikan kekuasaannya ke seluruh organisasi, kekuatan perusahaan menjadi tidak hanya bergantung pada satu orang, sehingga dengan demikian lebih mampu bertahan. Dalam model ini, bukannya mencoba memerintahkan dan mengendalikan semua hal, para pemimpin justru mencerahkan seluruh energi mereka untuk melatih, membangun, dan melindungi anggota mereka—mengelola Lingkaran Keselamatan—sehingga para anggota tersebut dapat menguasai dan mengendalikan situasi apa pun yang mereka hadapi. Itulah cara terbaik melindungi warisan pemimpin dan memperpanjang kesuksesan perusahaan selama bertahun-tahun setelah pemimpin tersebut meninggalkan perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan Dr. Natalia Lorinkova, yang mengkaji manajemen dan kepemimpinan di Wayne State University, “Tim yang dipimpin oleh orang yang instruktif pada awalnya mengungguli kinerja tim yang dipimpin oleh orang yang memberdayakan. Namun, meski kinerjanya lebih rendah, tim di bawah pemimpin yang memberdayakan mengalami peningkatan kinerja yang lebih tinggi setelah beberapa karena tingkat pembela-jaran tim, koordinasi, pemberdayaan, dan pengembangan mental yang lebih tinggi.” Dengan kata lain, kinerja tim yang tinggi adalah hasil dari perasaan aman di antara mereka dan keyakinan bahwa pemimpin mereka memikirkan kesejahteraan mereka.

Model kepemimpinan lain semata-mata berupa spekulasi bahwa genius berikutnya akan sama baiknya dengan pendahulunya yang mengabaikan kekuatan terpendam tim dalam perusahaan itu.

Spekulasi teori pemimpin berikutnya ini menambah ketidakseimbangan kepentingan dan risiko tinggi pada perencanaan suksesi. Jika pemimpin baru tidak dapat memerintah dan mengendalikan seefektif pendahulunya, amat diragukan orang-orang di dalam organisasi itu bersedia mengambil risiko untuk memajukan visi sang pemimpin; mereka akan terlalu sibuk melindungi diri dari orang lain.

Pada beberapa perusahaan, PHK biasa terjadi di kuartal keempat atau pertama, ketika perusahaan berusaha memperoleh keuntungan, sehingga beberapa karyawan mengambil tindakan ekstrem untuk melindungi diri sendiri. Satu sumber di sebuah bank investasi besar yang mengetahui fakta ini mengatakan kepada saya bahwa pada periode sebelum pengumuman pendapatan tahunan, jumlah pengaduan internal karena pelecehan, diskriminasi, dan permohonan perlindungan atas pelaporan pelanggaran meningkat secara mencurigakan. Tidak ada alasan yang jelas mengapa ada musim keluhan—seseorang berharap kejadian itu tersebar secara merata selama setahun. Mengapa pelecehan, diskriminasi, dan permohonan perlindungan pelaporan pelanggaran harus terjadi bersamaan?

Ternyata jumlah keluhan internal meningkat tepat pada saat beberapa perusahaan mulai memproyeksikan keuntungan akhir tahun dan membuat persiapan PHK untuk memenuhi proyeksi mereka. Tampaknya pada akhir tahun, para karyawan mulai mengajukan keluhan sebagai upaya melindungi bonus mereka dan, pada saat yang sama, pekerjaan mereka. Ini bukan kultur yang menginspirasi karyawan untuk memberikan darah, keringat, dan

air mata mereka bagi perusahaan, para pemimpin, atau sesama karyawan. Ini kultur melindungi diri sendiri... dan itulah yang mereka lakukan.

Welch dan lainnya, sampai tahun 1980-an, memelopori penggunaan karyawan sebagai sumber daya yang bisa disingkirkan demi menguntungkan investor. Sejak saat itu, perusahaan terbiasa menggunakan PHK untuk meningkatkan profit. Sekarang PHK dianggap sebagai praktik bisnis yang lumrah, yang sering mengakhiri karier karyawan, semata-mata demi menyeimbangkan neraca keuangan pada satu kuartal atau tahun. Jika karier karyawan harus berhenti, hal itu dilakukan karena kelalaian atau ketidakmampuan atau sebagai upaya terakhir demi menyelamatkan perusahaan. Tetapi dalam versi kapitalisme abad ke-21, harapan bahwa kita bekerja berdasarkan meritokrasi tampaknya salah. Dalam banyak kasus, tidak peduli seberapa keras kita bekerja; jika perusahaan tidak mencapai target, para karyawan harus di-PHK. Tak perlu sakit hati, itu hanya bisnis. Apakah Anda bisa membayangkan Anda menyingkirkan salah satu anak Anda karena penghasilan Anda lebih rendah daripada yang Anda harapkan tahun lalu? Bayangkan bagaimana perasaan anak Anda jika itu adalah rencana Anda. Nah, itulah yang terjadi pada banyak perusahaan saat ini.

Padapertengahan 1990-an, transformasi itu komplet. Keutamaan pemegang saham sekarang menjadi mantra perusahaan Amerika. Bersamaan dengan itu muncul sejumlah masalah baru. Karena kultur sekarang berdasarkan tingkat dopamin penggerak perilaku yang tidak seimbang dan aliran kortisol yang terlalu besar, empati menjadi terbatas dan kepentingan pribadi menjadi motivasi yang dominan. Kita lalu mulai melihat peningkatan manipulasi saham, ketidaksetaraan upah yang masif, dan kecurangan pembukuan. Semua itu berlanjut sampai hari ini.

Tampaknya masuk akal bahwa para pemimpin perusahaan harus bekerja keras melindungi kepentingan pemilik perusahaan. Namun, kita bisa berargumen bahwa pemegang saham tidak benar-benar memiliki perusahaan. Dalam pandangan Profesor Stout, Friedman, pahlawan ekonomi kapitalis modern, salah. Tidak ada dasar hukum bahwa pemegang saham adalah pemilik sejati perusahaan. Mereka semata-mata memiliki saham, yang merupakan representasi abstrak. Secara legal, perusahaan mempunyai kepemilikannya sendiri. Mengingat pemegang saham bukanlah pemilik perusahaan yang sebenarnya, perusahaan tidak memiliki kewajiban hukum untuk memaksimalkan harga saham, seperti yang diklaim oleh banyak orang.

Profesor Stout memaparkan pemikirannya lebih lanjut untuk membuktikan bahwa strategi memaksimalkan nilai pemegang saham telah gagal. Tindakan itu tentu menggemukkan kantong elite perusahaan, tetapi sebenarnya sangat buruk bagi bisnis dan perusahaan itu sendiri. Para karyawan dipaksa bekerja dalam lingkungan yang lebih menghargai kinerja jangka pendek daripada apa pun dan kesejahteraan mereka hampir selalu dinomorduakan. Konsekuensinya terbukti buruk bagi perusahaan. Bertentangan dengan klaimnya, strategi memaksimalkan nilai pemegang saham hanya menghasilkan sedikit atau tidak menghasilkan apa-apa bagi para pemegang saham yang tersebar. Menurut penelitian Roger Martin, dekan Rotman School of Management, pemegang saham yang berinvestasi di perusahaan-perusahaan S&P 500 sebelum tahun 1976 menikmati keuntungan rata-rata tahunan sebesar 7,5 persen. Ia mengatakan bahwa setelah 1976, angka itu turun menjadi 6,5 persen dan bahkan lebih rendah lagi sejak tahun 2000.

“Ada semakin banyak bukti bahwa perusahaan yang paling sukses memaksimalkan nilai pemegang saham secara bertahap ada-

lah perusahaan yang menyasar tujuan-tujuan lain selain memaksimalkan nilai pemegang saham,” tulis Justin Fox dan Jay Lorsch di *Harvard Business Review* edisi Juli-Agustus 2012. “Para karyawan dan pelanggan sering kali tahu lebih banyak dan memiliki lebih banyak komitmen jangka panjang untuk perusahaan daripada pemegang saham.” Kasus British Petroleum (BP), misalnya. Saya akui contoh ini sangat ekstrem, tetapi kasus ini menyoroti apa yang terjadi ketika orang-orang tidak memedulikan dampak tindakan mereka pada orang lain.

## Meledak dan Runtuh

**PADA MALAM 20 April 2010** nilai pemegang saham meledak dan menjadi berita—benar-benar secara harfiah. Hari itu terjadi ledakan di anjungan pengeboran minyak lepas pantai Deepwater Horizon yang menewaskan sebelas karyawan dan menyebabkan lima juta barel minyak mentah hitam memasuki Teluk Meksiko—menciptakan bencana lingkungan dan finansial yang membutuhkan waktu perbaikan lebih lama daripada lima bulan yang diperlukan untuk menutup sumur.

Bagaimana mungkin malapetaka besar itu terjadi? Kecelakaan biasanya muncul karena kecerobohan atau kesalahan manusia. Kita semua bisa melakukan kesalahan. Tetapi karena begitu banyak orang kemudian mengatakan bahwa kecelakaan itu tak terelakkan, berarti ini bukan kesalahan yang berdiri sendiri. Ternyata BP sudah lama melakukan penghematan agar tetap sesuai jadwal dan anggaran. Setelah ledakan di kilang BP Texas City pada 2005 yang menewaskan lima belas orang, perusahaan itu enggan mengakui bahwa ia mengabaikan prosedur keselamatan demi menekan biaya. Sesuai catatan OSHA, selama tiga tahun sebelum ledakan

Deepwater, BP telah melakukan 760 pelanggaran keamanan yang “sangat buruk dan disengaja”. Selama periode yang sama, Sunoco dan ConocoPhillips masing-masing melakukan 8 pelanggaran, sementara Exxon melakukan hanya 1 pelanggaran yang sejenis. Beberapa minggu sebelum ledakan itu, sebuah survei dilakukan terhadap para karyawan di Deepwater, yang semuanya bekerja untuk BP atau Transocean, pemilik pengeboran minyak tersebut. Survei itu menunjukkan bahwa para karyawan secara umum merasa pengeboran minyak Deepwater sama sekali tidak aman. Data itu tersedia di hadapan para pemilik, tetapi mereka tidak peduli. Dibutakan oleh fokus yang digerakkan dopamin, mereka semata-mata terlalu picik untuk mengindahkan peringatan tersebut.

Pada musim semi tahun 2005, proyek Deepwater Horizon meleset enam minggu dari jadwal yang ditetapkan dan melampaui anggaran hingga \$58 juta. Perusahaan sangat tertekan. Untuk setiap keterlambatan satu hari, perusahaan menanggung biaya \$1 juta. Akhirnya, BP mengaku bersalah atas sebelas tuduhan kejahatan. Selain itu, BP juga menghadapi lebih dari satu juta klaim yang diajukan oleh pihak-pihak yang dirugikan. BP telah melunasi keterlambatan pembayaran pajak sebesar \$713 juta kepada pemerintah negara bagian Louisiana, Alabama, Florida, dan Texas. Perusahaan itu memperkirakan seluruh biaya penyelesaian itu sebesar \$7,8 miliar di luar denda sejumlah \$17,6 miliar karena perusakan lingkungan.

Berdasarkan denda itu saja, BP mestinya bisa terlambat dua belas tahun dari jadwal dan lebih sedikit kehilangan uang dibandingkan kerugian akibat tumpahan minyak. Seperti dikatakan oleh Profesor Stout, BP dapat lebih menguntungkan para pemegang saham dengan menunda pengembangannya selama satu tahun agar bisa mengikuti langkah-langkah keselamatan yang layak. Saham BP

pada pekan sebelum terjadinya tumpahan minyak senilai \$59,88; pada 21 Juni, saat tumpahan memasuki bulan ketiga, sahamnya \$27,02. Hampir tiga tahun kemudian, pada bulan Februari 2013, saham tersebut masih belum pulih, diperdagangkan sekitar \$40 per lembar saham. Pemegang saham, yang berinvestasi pada banyak perusahaan dan industri, tidak hanya kehilangan uang jika mereka berinvestasi di BP, tetapi juga menerima dampak kecerobohan BP yang dirasakan di semua industri.

Menurut pejabat departemen perindustrian, pelarangan pengeboran di kasawan Teluk plus proses perizinan yang lebih lama untuk pengeboran minyak dan gas bumi lepas pantai diperkirakan merugikan investasi Amerika Serikat lebih dari \$24 miliar. (Laporan yang sama, yang dilakukan American Petroleum Industry, memperkirakan bahwa Amerika Serikat kehilangan 72.000 pekerjaan pada tahun 2010 dan 90.000 pekerjaan pada 2011 akibat tumpahan minyak tersebut.) Tambahan lagi, jika pemegang saham memiliki properti di kawasan Teluk atau ekuitas di perusahaan yang menjalankan bisnis yang berkaitan dengan pariwisata, termasuk restoran, konstruksi, perkantoran, dan aneka industri lainnya, mereka juga akan mengalami kerugian finansial. Jika tujuan utama BP adalah memberi pemegang saham nilai yang mereka harapkan, sungguh mengherankan mengapa suara yang paling keras menentang BP, yang menuntut kendali lebih besar, bukan perusahaan-perusahaan minyak itu sendiri.

Meningkatnya supremasi pemegang saham dan ketergantungan berlebihan pada insentif dopamin eksternal yang mendorong supremasi itu membuat para eksekutif terbiasa berpikir jangka pendek—tren yang tidak mengherankan jika Anda memperhitungkan masa kerja rata-rata CEO perusahaan hanya lima tahun. Misalnya GE: seperti banyak perusahaan keuangan yang kuat pada tahun

1980-an dan 1990-an, GE tidak dibangun untuk menghadapi masa-masa sulit. Demikian juga Enron, atau Worldcom, atau Tyco. Perusahaan-perusahaan ini juga memiliki kesamaan: mereka memiliki CEO pahlawan yang memaksimalkan nilai pemegang saham untuk jangka pendek dan mengelola hidup manusia seolah mereka angka-angka pada *spreadsheet*. Tetapi angka-angka tidak pernah menyelamatkan siapa pun pada masa-masa sulit. Hanya manusia yang bisa melakukannya.

Bahkan Welch sendiri pada akhirnya menyebut fokus pada nilai pemegang saham sebagai “gagasan terbodoh di dunia”, dan sampai hari ini bersikeras bahwa dia selalu melihat nilai pemegang saham sebagai hasil, bukan strategi. Penekanan bisnis pada nilai pemegang saham “salah letak,” katanya. “Konstituen utama Anda adalah karyawan, pelanggan, dan produk Anda.” (Beberapa hari setelah Welch mengucapkan kata-kata ini pada 2009, delapan tahun setelah ia pensiun, GE kehilangan peringkat AAA-nya berdasarkan Standard & Poor, melengserkannya dari posisi puncak sebagai salah satu perusahaan nasional yang paling dapat diperlakukan.)

Penafsiran keliru bahwa pemegang saham harus diutamakan telah menciptakan kultur di mana nyaris tidak ada orang yang bekerja di perusahaan publik apa pun, besar maupun kecil, yang merasa dilindungi oleh pemimpin mereka. Begitu banyak CEO sepertinya melewatkannya kerja keras untuk sungguh-sungguh memimpin karyawan mereka. Dengan menitikberatkan perhatian pada hasil jangka pendek, para eksekutif tidak bisa benar-benar menginspirasi para karyawan. Prioritas-prioritas Wall Street memiliki kekuatan yang tak masuk akal untuk menguasai para eksekutif dan, ujung-ujungnya, seluruh kultur perusahaan. Orang-orang di perusahaan-perusahaan ini takut kehilangan pekerjaan

jika harga saham jatuh. Dan bagi otak primitif kita, perasaan itu memicu naluri bertahan hidup. Ketika hadapi atau lari menjadi pilihan utama dan tidak ada Lingkaran Keselamatan, maka menyerang atau dipecat adalah strategi terbaik. Karena merasa tidak yakin dan tidak aman, kemampuan kita membangun hubungan dan kepercayaan yang luas atau bermakna hampir tidak mungkin terwujud. Dan kalau hal itu terjadi, pekerjaan kita, kultur, dan seluruh organisasi akan menderita.

Namun, penting juga dicatat di sini bahwa kita, para pemegang saham, juga mudah terpengaruh iming-iming profit dan mengabaikan faktor manusia. Selama gelembung bisnis dot-com, kitalah yang berinvestasi berdasarkan informasi dari teman kita. Kita mengabaikan hasil penelitian. Dengan dopamin yang mendorong kebutuhan kita untuk menjadi kaya secara instan, kita langsung meraup peluang tanpa meluangkan waktu mengkaji semua fakta. Lebih buruk lagi, karena takut kehilangan kesempatan, kita tampaknya memercayai informasi secara membabi buta tanpa memedulikan sumbernya. Kita tidak bisa menyalahkan orang-orang seperti Welch atau BP atau teori nilai pemegang saham ketika kita juga berperilaku tidak bertanggung jawab demi mendapatkan uang dengan cepat.

## Kepemimpinan Para Karyawan

**KINERJA PERUSAHAAN SANGAT** terkait dengan kepribadian dan nilai-nilai para pemimpin. Kepribadian dan nilai-nilai para pemimpin menciptakan pola budaya. Welch, yang telah menulis lima buku tentang kepemimpinan dan menjadikan foto wajahnya sebagai sampul buku-bukunya, sebenarnya menyukai ketenarannya dan merasa senang ketika banyak orang mengikuti kultur perusa-

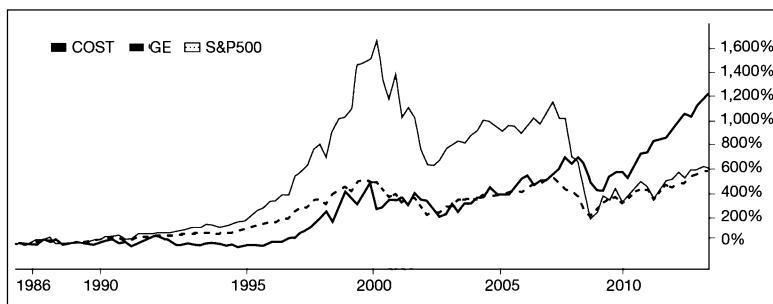
haannya. Di perusahaan GE tempat Jack Welch memimpin, para karyawan saling bersaing. Mereka terdorong melakukan apa pun yang mereka bisa untuk membuat diri mereka terlihat baik. Mereka mengutamakan sensasi pencapaian yang didorong dopamin, mementingkan kecintaan pada status yang digerakkan serotonin. Yang terpenting menjadi nomor satu. Kecintaan berlebihan pada oksitosin yang sangat buruk.

Namun, James Sinegal berbeda. Cara dia mengelola perusahaannya berlawanan dengan cara Jack Welch. Kebanyakan orang bahkan tidak tahu siapa Sinegal itu. Sinegal tidak suka memuji dirinya sendiri, tetapi lebih suka memuji orang lain. Sebagai pendiri Costco, Sinegal mengelola perusahaan ini sejak tahun 1983 sampai pensiun pada Januari 2012. Tidak seperti Welch, Sinegal percaya pada kultur yang seimbang, yang mengutamakan perlindungan para karyawan. Sinegal tahu bahwa jika perusahaan memperlakukan karyawan seperti keluarga, mereka akan membala dengan kepercayaan dan kesetiaan. Dia menolak anggapan umum bahwa untuk berhasil dalam ritel, terutama di sektor pergudangan, perusahaan perlu menjaga agar upah tetap rendah dan tunjangan karyawan seminimal mungkin. Sikap yang lebih mementingkan para karyawannya merupakan fondasi untuk sebuah kultur yang memungkinkan senyawa kimia sosial bekerja sebagaimana mestinya. Pada gilirannya, hal ini memungkinkan kepercayaan dan kerja sama berkembang. Para karyawan dipuji karena menemukan solusi dan cara yang lebih baik dalam melakukan segala sesuatu. Mereka lebih saling peduli daripada saling bersaing.

Baik Sinegal maupun penggantinya, Craig Jelinek, dikecam oleh banyak analis Wall Street tentang pendekatan ini. Pada 2005, ketika Sinegal menolak membebankan para karyawannya dengan biaya perawatan kesehatan yang lebih besar, Emme Kozloff, seorang

analis di Sanford C. Bernstein & Co., menyalahkannya karena “terlalu baik hati” (menurut saya, Sinegal diam-diam menghargai pernyataan ini). Mengabaikan kritik yang bersifat mempertingkatkan diri sendiri dari orang-orang di luar perusahaan adalah salah satu faktor yang membuat para CEO seperti Sinegal pemimpin, bukan pengikut.

GE VS. COSTCO



Dalam hal ini tidak mengherankan jika pemimpin yang berempati kepada para karyawan seperti Sinegal sebenarnya baik untuk bisnis. Jika Anda telah berinvestasi di GE dan Costco pada Januari 1986—sesaat setelah Costco menjadi perusahaan publik dan hanya beberapa tahun setelah Welch menjabat CEO GE—Anda akan menghasilkan sekitar 600 persen dari investasi Anda di GE (kira-kira sama dengan rata-rata S&P) pada bulan Oktober 2013. Pada periode yang sama, Anda akan menghasilkan hampir 1.200 persen dari investasi di Costco. Meskipun tingkat pencapaian tertinggi GE 1.600 persen pada investasi awal, angka itu naik-turun secara tajam dan tidak ada jaminan Anda akan mencapai titik itu lagi tepat sebelum penurunan. Namun, di Costco, Anda akan menikmati pencapaian yang secara komparatif konsisten

dan terkendali, meskipun melalui kondisi ekonomi yang sulit. Hal ini semakin menegaskan penelitian Dr. Lorinkova bahwa pendistribusian kekuasaan, meski tidak baik untuk jangka pendek, jauh lebih baik untuk jangka panjang. Kepemimpinan yang baik adalah seperti olahraga. Kita tidak melihat peningkatan pada tubuh kita jika kita melihat kondisinya sehari-hari. Bahkan kalau kita membandingkan kondisi tubuh kita pada hari tertentu dengan kondisi tubuh kita sehari sebelumnya, kita akan menganggap usaha kita sia-sia. Hanya ketika kita membandingkan kondisi tubuh kita dalam periode mingguan atau bulanan kita bisa melihat perbedaan yang mencolok. Dampak kepemimpinan paling baik dinilai dalam jangka panjang.

Tidak seperti Welch, Sinegal, dengan mengelola Lingkaran Keselamatan yang kuat, membangun perusahaannya untuk masa-masa sukses maupun sulit. Dia juga membangunnya agar perusahaan itu terus bertahan melampaui masa jabatannya, dan karena itulah keuntungan Costco terus berkembang bahkan sampai Sinegal pensiun. Tentu saja, Costco mengalami pertumbuhan yang lambat selama masa ekonomi sulit (harga sahamnya turun selama paruh terakhir tahun 2008) dan tidak setiap toko mencapai keberhasilan. Tetapi, gambaran besarnya menunjukkan stabilitas yang tidak di temukan di perusahaan yang kepemimpinannya dijalankan oleh sensasi dopamin. Kinerja memang bisa mendongkrak semangat dalam jangka pendek. Tetapi, seperti halnya semua penghargaan dopamin, perasaan itu tidak bertahan lama. Sebaliknya, jika ke seimbangan serotonin dan oksitosin dipertahankan dan fokusnya pada moralitas, kinerja akan mengikuti dan perasaan yang kuat akan bertahan. Ketika para karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan, mereka akan bekerja lebih keras untuk perusahaan. Begitulah urutannya.

Costco telah berhasil *karena* ia menghargai para karyawan la-yaknya keluarga, itulah faktanya. Costco adalah tempat bekerja menakjubkan yang benar-benar mendorong kinerja perusahaan. Dengan kata lain, yang baik bagi para karyawan benar-benar baik bagi para pemegang saham Costco. Saat ini, Costco adalah peritel terbesar kedua di AS dan ketujuh di dunia. Dan itu tidak menunjukkan tanda-tanda melambat. “Wall Street sedang ber-operasi menghasilkan uang dalam satu pekan ini,” kata Sinegal. “Kami sedang bekerja membangun sebuah perusahaan, sebuah ins-titusi yang kami harap akan bertahan hingga 50 tahun yang akan datang.”

Meskipun mengalami resesi yang dimulai pada 2008, perusa-haan tersebut membukukan keuntungan lebih dari \$1 miliar per tahun, sambil terus memberikan upah tertinggi dalam bisnis ritel dan asuransi kesehatan bersubsidi kepada hampir 90 persen karya-wannya. Costco membayar karyawannya rata-rata sekitar \$20 per jam (sementara upah minimum federal hanya \$7,25 per jam). Sebagai perbandingan, upah rata-rata Walmart untuk pegawai tetapnya di AS kira-kira \$13 per jam, dan memberikan asuransi kesehatan hanya untuk sekitar setengah dari para karyawannya.

Dan bukan hanya itu. Ketika Walmart dan peritel besar lainnya mendukung penolakan kenaikan upah minimum federal, para eksekutif Costco justru mendukung kenaikan itu. “Kami tidak mau meminimalkan upah,” kata Jelinek, dalam sebuah pernyataan dukungan pada tahun 2013. “Menurut kami, dalam jangka panjang, jauh lebih menguntungkan untuk meminimalkan pergantian karyawan dan memaksimalkan produktivitas, komitmen, dan loyalitas karyawan.” Pemimpin Costco percaya bahwa setiap perusahaan harus memperluas Lingkaran Keselamatan kepada setiap karya-wan, termasuk yang berada di tingkat paling bawah dalam hierarki perusahaan.

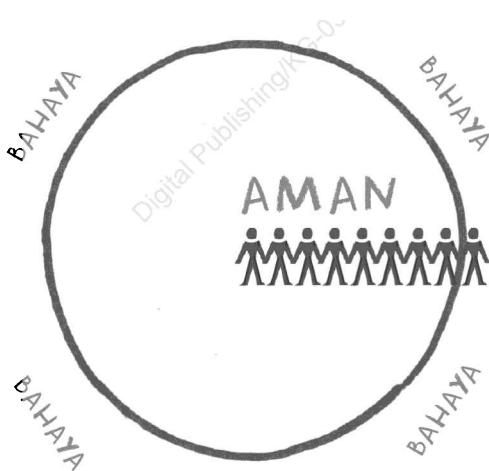
Pada musim gugur 2009, perlambatan ekonomi mulai memukul sektor ritel dengan keras, dan Costco, seperti juga pesaing-pesaingnya, mulai merasakan tekanannya. Pada April 2009, perusahaan tersebut melaporkan penurunan penjualan sebesar 27 persen. Industri itu mulai mengalami kemunduran dan beberapa perusahaan mengumumkan PHK. Apa yang dilakukan Sinegal? Dia menyetujui kenaikan upah sebesar \$1,50 per jam, yang berlangsung selama tiga tahun. Menurut CFO Costco Richard Galanti, Sinegal tetap teguh dengan pendapatnya bahwa para karyawan membutuhkan bantuan ekstra selama resesi, bukan sebaliknya. "Perekonomian saat ini buruk," kata Sinegal kepada Galanti. "Kita harus mencari cara memberi mereka lebih banyak, bukan lebih sedikit." Itu bukan berarti Costco tidak pernah melakukan PHK. Pada awal 2010, 160 dari 450 karyawan di toko baru di Harlem Timur, New York, menerima surat pemutusan hubungan kerja setelah hasil penjualan dari toko itu mengecewakan. Perbedaan antara Costco dan perusahaan seperti GE Welch adalah Costco menggunakan PHK sebagai upaya terakhir, sedangkan GE menggunakannya sebagai strategi rutin.

Hasil dari sikap ini adalah pergantian karyawan di Costco sangat rendah—kurang dari 10 persen untuk karyawan yang penghasilannya mengikuti jumlah jam kerja. Ketika para karyawan Walmart berangkat ke tempat kerja karena ingin bekerja, para karyawan Costco berangkat ke tempat kerja karena mereka menginginkan masa depan dan memiliki kepekaan tim. Perusahaan juga lebih memilih mempromosikan karyawan lama ke posisi eksekutif daripada menerima karyawan baru dan hampir tidak pernah mencari lulusan sekolah bisnis untuk jabatan manajer. Menurut *Bloomberg Businessweek*, lebih dari dua pertiga manajer gudang Costco memulai karier mereka sebagai kasir dan sejenisnya. Inilah salah satu

perlindungan yang diberikan oleh para pemimpin Costco untuk memastikan bahwa Lingkaran Keselamatan yang telah lama mereka bangun tetap utuh. Para karyawan yang mendapat manfaat darinya akan bertahan agar lingkaran itu tetap kuat. Inilah nilai loyalitas.



*Para pelanggan tidak akan pernah mencintai sebuah perusahaan sampai para karyawannya mencintai perusahaan itu terlebih dahulu.*



Para pelanggan tidak akan pernah mencintai sebuah perusahaan sampai para karyawannya mencintai perusahaan itu terlebih dahulu. Hanya ketika para karyawan merasa pemimpin mereka melindungi mereka dari bahaya di luarlah perusahaan bisa mengajak

para pelanggan masuk ke dalam lingkaran itu juga. Biasanya orang-orang di garda depan, pasukan infanteri, boleh dikatakan, yang paling rentan terhadap bahaya eksternal. Mereka juga orang-orang yang cenderung memiliki lebih banyak kontak langsung dengan klien dan pelanggan. Jika mereka merasa terlindungi, mereka akan melakukan semampu mereka untuk melayani pelanggan tanpa takut didamprat oleh pemimpin perusahaan.

Sudah pasti keuntungan menjadi tujuan perusahaan apa pun. Tetapi, menjadikan keuntungan sebagai tanggung jawab utama perusahaan adalah sesat. Para pemimpin perusahaan yang melihat keuntungan sebagai penggerak kultur mereka akan hidup lebih lama daripada pesaing mereka yang kecanduan dopamin dan di-kuasai kortisol.



**JURANG  
TANPA  
DASAR**





## [ Masyarakat Pecandu ]

### Bab 22

.....

## Pusat Semua Masalah Kita adalah Kita

### Pencerahan

Kasus 1. Pada tanggal 7 Mei pukul 5 sore, Ibu X melahirkan setelah menjalani proses persalinan normal selama enam jam. Pada pukul 12 malam, pada tanggal 9 (tiga puluh satu jam setelah melahirkan), dia merasa sangat kedinginan. Sebelumnya dia merasa nyaman seperti perempuan yang baru melahirkan pada umumnya. Dia meninggal pada tanggal 10.

■ ni kasus demam masa nifas yang khas, epidemi yang melanda seluruh Eropa dan Amerika pada akhir abad kedelapan belas dan awal abad kesembilan belas. Meskipun kematian akibat komplikasi saat melahirkan sering terjadi pada masa itu, kadang-

kadang mencapai 6 persen sampai 12 persen persalinan, ini jauh lebih buruk. Pada puncak epidemi, demam masa nifas bertanggung jawab atas kematian 70 persen sampai 80 persen perempuan yang melahirkan di beberapa rumah sakit. Gejalanya, antara lain demam dan sakit perut, akan menyerang hanya beberapa hari setelah ibu melahirkan. Tidak lama setelah itu, ibu yang terserang demam itu meninggal. Begitu dahsyatnya dampak penyakit itu sehingga disebut Maut Hitam Masa Nifas (*Black Death of Childbed*).

Tak perlu dikatakan lagi, intensitas dan penyebaran demam masa nifas mengejutkan komunitas medis dan menimbulkan kecemasan yang cukup besar di antara para dokter saat itu yang berusaha meyakinkan orang-orang bahwa perawatan di rumah sakit jauh lebih baik daripada perawatan yang dilakukan di rumah. Kabar baiknya, ini adalah Zaman Pencerahan di Eropa dan Amerika, periode kebangkitan kaum intelektual yang bertekad mereformasi masyarakat, mengganti tradisi dan kepercayaan dengan sains dan analisis rasional. Periode ini dikenal juga sebagai Zaman Akal Budi (*Age of Reason*). Inilah saat data empiris dan keahlian menjadi aspek terpenting.

Para dokter “yang tercerahkan” masa itu menggunakan teori kompleks berdasarkan pengalaman dan penelitian mereka sendiri untuk menjelaskan epidemi demam masa nifas dan kadang-kadang menawarkan gagasan yang sama rumitnya untuk mencegah penyebarannya. Tetapi dengan semua niat baik mereka, semua sains dan data mereka, dan semua model kompleks yang mereka kembangkan, para dokter gagal mempertimbangkan satu faktor signifikan dalam penyebaran demam masa nifas: diri mereka sendiri.

Dalam usaha sungguh-sungguh untuk memajukan pemikiran mereka dan mencari solusi untuk momok ini, biasanya ahli bedah yang berpikir berdasarkan ilmu pengetahuan melakukan

autopsi pada pagi hari, mempelajari korban untuk mendapatkan petunjuk, kemudian menangani pasien pada sore hari. Gagasan tentang kuman belum dipahami dengan baik, dan para ahli bedah sering kali tidak mencuci tangan dengan benar atau mensterilkan peralatan medis mereka. Baru pada 1843 seorang dokter Amerika di Boston, Dr. Oliver Wendell Holmes, ayah dari Hakim Agung Oliver Wendell Holmes Jr., menulis dalam sebuah esai di *New England Quarterly Journal of Medicine and Surgery* bahwa para dokter bertanggung jawab atas penyebaran penyakit ini. Dia berkeras agar dokter memiliki kewajiban moral untuk mensterilkan peralatan medis mereka dan mengganti pakaian mereka saat memberikan perawatan kepada wanita yang terinfeksi.

Meskipun awalnya tidak diperhatikan, esai Dr. Holmes menimbulkan kontroversi di antara beberapa teman sejawatnya. Dia mendapat serangan dari banyak orang yang dia tuduh melakukan penyebaran yang tidak disengaja. "Dokter bukan penyebabnya," kata salah satu kritikus. "Mereka orang baik!" Tetapi bukti yang dikumpulkan Holmes sulit dibantah. Semakin banyak dokter melakukan autopsi terhadap wanita yang meninggal karena penyakit mematikan tersebut, semakin banyak wanita terinfeksi. Beberapa dokter yang melakukan autopsi bahkan terjangkit penyakit itu.

Dua belas tahun setelah esainya diterbitkan, barulah seluruh komunitas medis mau menerima tanggung jawab tersebut dan memulai praktik sterilisasi yang memadai. Hanya setelah para dokter tersebut menyadari bahwa cara mereka menjalankan tugas menjadi bagian dari masalah, demam masa nifas lenyap.

Kaitan antara penyebaran demam masa nifas dan penyakit berbahaya yang menimpa kultur bisnis kita saat ini sangat dekat. Kita hidup dalam Zaman Pencerahan baru. Sekarang, para ahli sains kita adalah orang-orang yang piawai di bidang bisnis dan ekonomi

serta berfokus pada metrik, efisiensi, Lean, Six Sigma, perhitungan pengembalian investasi, dan data empiris sebagai sarana yang lebih disukai untuk mengambil keputusan. Dengan semua angka dan sistem itu, kita menjadi lebih mengandalkan para manajer untuk mengelolanya. Dan seperti ketidakmampuan kita untuk melihat situasi secara umum karena terlalu fokus pada detail, terkadang kita tidak bisa melihat melampaui sistem—atau sumber daya yang harus dikelola—melihat orang-orang yang melakukan semua pekerjaan itu. Semakin besar skalanya, semakin abstrak segala sesuatunya. Semakin abstrak segala sesuatu, semakin kita mengandalkan angka untuk mencatat semuanya. Itu masuk akal. Fakta bahwa kondisi-kondisi yang nyaris identik muncul sebelum setiap kali pasar saham kita jatuh (kecuali krisis minyak pada 1970-an) tidak bisa dianggap kebetulan belaka. Seperti Dr. Holmes, kita perlu mencari jawaban.

.....

*Semua manajer metrik memiliki kesempatan menjadi pemimpin.*

.....

Kepemimpinan adalah tentang upaya bertanggung jawab atas kehidupan, bukan angka. Manajer mengurus angka-angka dan hasil-hasil kita dan pemimpin mengurus kita. Semua manajer metrik memiliki kesempatan menjadi pemimpin. Sama seperti setiap dokter di negara kita mengetahui pentingnya mensterilkan peralatan medis mereka, setiap pemimpin perusahaan melakukan hal-hal kecil yang diperlukan untuk melindungi para karyawan mereka. Tetapi, pertama-tama mereka harus terlebih dahulu mengakui bahwa mereka adalah akar masalahnya.

## Kecanduan Zaman Sekarang

**RASANYA SUNGGUH LUAR** biasa, ajaib. Semua perasaan putus asa, tidak nyaman, gelisah, tidak aman, takut atau cemas, perasaan terancam karena orang lain atau situasi, hilang. Dia merasa seperti berada dalam “kondisi terbaik”, begitu dia menyebutnya. Dia merasa bisa melakukan apa pun. Dia merasa seperti orang yang dia inginkan. Inilah yang dirasakan Jon saat meneguk minuman keras.

“Nyali yang bangkit setelah minum alkohol,” sebut beberapa orang. Dorongan kepercayaan diri bisa kita dapatkan dari beberapa teguk minuman. Jika seorang pria berada di bar dengan beberapa teman dan dia melakukan kontak mata dengan seseorang yang dia anggap menarik di sisi lain ruangan, yang perlu dia lakukan hanyalah berjalan dan memperkenalkan dirinya. Tetapi banyak orang yang tidak punya nyali melakukannya. Satu atau dua teguk minuman dibutuhkan untuk menenangkan saraf dan menemukan keberanian berjalan melintasi ruangan itu.

Sekarang kalikan secara eksponensial kecemasan dan keberanian yang dibutuhkan untuk menghadapi dunia dan kita bisa mulai memahami kekuatan dan kepentingan alkohol dalam kehidupan seorang pecandu alkohol. Berkat dopamin yang dilepaskan alkohol, perasaan tertekan, terintimidasi, takut, gelisah, dan paranoia lenyap saat mereka minum. Inilah sebabnya upaya mengatasi kecanduan alkohol begitu sulit. Semua masalah yang mungkin dihadapi pecandu alkohol—stres di tempat kerja, stres dalam hubungan, stres dengan keuangan dan perasaan tidak mampu—menjadi lebih buruk dan lebih sulit dihadapi saat sadar. “Yang lain minum dan pulang ke rumah,” jelas seorang pecandu alkohol, “Saya harus minum untuk meninggalkan rumah.”

Sebagian besar orang yang kecanduan alkohol mulai minum

saat mereka masih remaja. Pada saat itu hampir semua orang menghadapi perasaan tidak aman dan tidak mampu. Pada saat itu kita tidak lagi membutuhkan persetujuan orangtua, tetapi membutuhkan persetujuan teman-teman—kebutuhan yang berlangsung seumur hidup.

Kesadaran sosial dan keinginan kita “menjadi bagian kelompok” atau “menyesuaikan diri dengan kelompok” adalah bagian dari pertumbuhan antropologis kita. Kita semua ingin merasa diterima dan berharga dalam sebuah kelompok. Kepedulian kita pada pendapat orang lain tentang kita merupakan proses alamiah dalam bergaul dan penting untuk kelangsungan hidup kita sebagai spesies yang hidup berkelompok (meskipun masa remaja ini membingungkan orangtua kita). Dikombinasikan dengan perkembangan seksualitas dan perubahan tubuh kita, kecemasan sosial, kebingungan, dan keraguan diri selama masa ini bisa membuat banyak remaja kewalahan.

Inilah perlunya dukungan orangtua, guru, teman, dan masyarakat. Beberapa dukungan ini antara lain berupa makan malam keluarga, olahraga tim, hobi, dan kegiatan ekstrakurikuler. Jaringan pendukung yang kuat yang kita bangun selama masa rapuh ini mengajari kita bahwa kita membutuhkan orang lain untuk membantu kita mengatasi persoalan dan bertahan. Tetapi beberapa remaja secara tidak sengaja menemukan bahwa kekuatan ajaib alkohol bisa menjadi cara yang lebih cepat untuk menemukan kekuatan dan kepercayaan diri. Tanpa disadari, alkohol bisa menjadi pengganti orang lain untuk memberi dukungan selama periode keraguan diri. Hal ini penting karena cara kita belajar mengatasi perasaan tertekan dan kecemasan kita selama masa remaja cenderung menjadi cara kita menghadapi tantangan-tantangan ini selama masa dewasa kita.

Menggunakan alkohol atau rokok atau makanan untuk “membebaskan pikiran dari rasa khawatir” sangat efektif. Kita bisa melakukan semua itu sendiri tanpa bantuan atau dukungan siapa pun di sekitar kita. Semua bekerja secara cepat dan saat itu juga. Dengan kata lain, tanpa banyak usaha kita bisa menemukan ketenangan atau kelegaan saat minum alkohol atau merokok.

Kesenangan yang kita dapatkan dari alkohol atau nikotin atau makanan semuanya berasal dari dopamin. Dopamin adalah senyawa kimia yang dilepaskan saat kita mencapai sesuatu atau menemukan sesuatu yang kita cari. Dopamin adalah salah satu insentif internal kita yang dirancang untuk mendorong kita mencari makanan, membangun tempat berlindung, dan umumnya membuat kemajuan sebagai spesies. Dopamin mendorong kita untuk tetap melakukan tindakan yang dibutuhkan demi mempertahankan kelangsungan hidup dan kesejahteraan kita.

Alam tidak membayangkan atau mempersiapkan kita untuk saat-saat ketika senyawa kimia seperti nikotin dan alkohol menghidupkan sistem penghargaan kita melalui jalan pintas. Dopamin dibuat saat makanan tidak tersedia. Tubuh kita tidak dirancang untuk dunia yang menyediakan makanan kapan pun kita inginkan. Dengan makan berlebihan, berjudi, mabuk, dan merokok, kita tampaknya kecanduan dopamin. Semua tindakan itu merupakan cara mudah mendapatkan suntikan dopamin yang kita sukai dan harapkan. Ketika kita tidak dapat mengendalikan keinginan kita mendapatkan aliran dopamin tersebut, kita kecanduan. Kita sampai pada titik di mana senyawa kimia yang dirancang untuk menjaga agar kita tetap hidup malah memberi kita penghargaan karena melakukan tindakan yang bisa membahayakan hidup kita. Inilah yang terjadi dalam kultur perusahaan kita ketika program insentif menciptakan lingkungan yang merangsang jenis baru kecanduan yang digerakkan dopamin. Kita kecanduan kinerja.

## Silakan Kecanduan Dopamin. Anda Layak Mendapatkannya!

**NENEK MOYANG PALEOLITIKUM** kita bersiap berburu, bersemangat menyongsong apa yang akan mereka dapatkan hari itu. Kemampuan mereka membayangkan seperti apa tujuan mereka dan pengharagaan yang akan mereka terima memberi mereka suntikan dopamin pertama saat mereka berangkat. Salah satu pemburu menemukan beberapa petunjuk bahwa seekor rusa ada di area itu—suntikan dopamin lagi-lagi mendorong mereka untuk terus berburu. Seekor rusa tampak di jauhan—suntikan dopamin yang lebih besar mendorong mereka menelusuri jejak binatang itu selama beberapa jam berikutnya. Akhirnya, mereka mendapatkan dorongan adrenalin dan kegembiraan. Saat mereka membunuh binatang itu, dopamin mengalir deras melalui tubuh mereka, memberi mereka rasa pencapaian yang besar. Mereka saling mengucapkan selamat dan terima kasih kepada pemimpin tepercaya mereka, serotonin sekarang mengalir melalui pembuluh darah semua orang. Mereka bertepuk dan berpelukan, merasakan ikatan persaudaraan yang kuat setelah berburu bersama selama beberapa hari. Oksitosin memperkuat ikatan mereka. Para pemburu yang tidak kenal takut membawa pulang makanan itu ke suku, yang menyambut mereka dengan pujian dan rasa hormat; serotonin mengalir lagi. Semua anggota suku merasa diampu dan berterima kasih kepada para pemburu karena berani mengambil risiko demi mereka—and semua orang merasa nyaman dan menikmati hidangan lezat bersama.

Seperti pendahulu prasejarah kita yang mencari makanan, di dunia bisnis saat ini kita menerima aliran dopamin dari setiap penanda yang kita capai dalam perjalanan mencapai tujuan kita.

Sayangnya, tidak seperti nenek moyang kita, kita bekerja dalam lingkungan ketika sistem penghargaan tidak berjalan seimbang. Insentif yang mengeluarkan aliran dopamin mendominasi. Struktur insentif kita hampir seluruhnya berdasarkan pada pencapaian sasaran dan perolehan imbalan finansial atas pencapaian itu. Terlebih lagi, struktur insentif tersebut biasanya dibuat untuk menghargai kinerja individu dalam mencapai tujuan jangka pendek—satu bulan, satu kuartal, atau satu tahun. Struktur insentif itu bahkan bisa menimbulkan persaingan di antara para karyawan, yang tanpa sengaja mengembangkan perilaku yang menghambat kemajuan kelompok secara keseluruhan.

Salah satu contoh favorit saya berasal dari hari-hari penuh semangat di America Online (AOL). Perusahaan itu secara rutin mengirimkan CD dalam upaya membuat orang mendaftar menjadi pelanggan produknya. Satu kelompok dalam perusahaan, yang bertanggung jawab mencari pelanggan, diberi insentif finansial untuk mencapai target jumlah pelanggan. Jadi, semua taktik dirancang untuk mencapai tujuan itu: mencari pelanggan. Ada tawaran 100 jam gratis pada bulan pertama, lalu menjadi 250 jam gratis, bahkan 700 jam. Saya ingat ketika tawaran tersebut sampai 1.000 jam gratis, asalkan digunakan dalam 45 hari pertama (yang menyisakan 1,7 jam tidur per malam bagi siapa saja yang memanfaatkan promosi tersebut). Ini berhasil. Apa pun taktik yang dikembangkan anggota kelompok pendaftaran dirancang untuk melakukan satu hal saja—memaksimalkan bonus mereka. Masalahnya, ada kelompok lain yang bertanggung jawab atas retensi pelanggan; mereka harus menemukan cara mengembalikan semua orang yang telah membatalkan langganan mereka. Dengan menciptakan sebuah sistem yang membuat setiap kelompok sibuk dengan metriknya sendiri tanpa memedulikan kelompok lain

atau bahkan bagaimana menjalankan perusahaan dengan sebaik-baiknya, para pemimpin AOL telah secara efektif mendorong para karyawan mereka mencari cara mendapatkan lebih banyak uang dari perusahaan.

Sebagian besar struktur insentif dalam perusahaan tidak memberi penghargaan kepada kita karena kita bekerja sama, berbagi informasi, atau menawarkan atau meminta bantuan. Dengan kata lain, hanya sedikit penguatan positif atas perilaku dan tindakan yang amat penting bagi pertahanan Lingkaran Keselamatan. Entah sengaja atau tidak, rancangan struktur insentif itu tidak hanya melahirkan kecanduan dopamin, tetapi juga menumbuhkan dan mengembangkannya. Seperti semua kecanduan, yang satu ini pun memiliki konsekuensi. Penilaian kita kabur, kita menjadi kurang peduli terhadap orang lain, dan sikap mementingkan diri sendiri terus berlanjut. Kita menjadi terobsesi mendapatkan pencapaian berikutnya dan kita tidak akan membiarkan siapa pun atau apa pun menghalangi kita.

## Bab 23

.....

# Dengan Pengorbanan Apa pun

**S**uperangkat peraturan pengelolaan pengeboran minyak dibuat agar kita tidak hanya mendapatkan keuntungan dari sumber daya alam itu, tetapi juga melestarikan lahan tempat kita mengebornya. Peraturan pengecekan mobil dan emisi mesin memastikan bahwa kita tidak hanya bisa merasa nyaman, tetapi juga menjaga kualitas udara. Inilah tujuan peraturan yang baik: peraturan itu berusaha menyeimbangkan keuntungan dan biaya untuk menghasilkan keuntungan itu. Ini ilmu pengetahuan non-eksakta, tetapi sejumlah orang tidak setuju bahwa ketidakseimbangan akan merusak perdagangan atau hidup kita. Karena itu, proses menjaga keseimbangan itu terus berlanjut dengan sungguh-sungguh.

Pada awal abad ke-20, spektrum elektromagnetik dipandang sebagai sumber daya alam yang dimiliki publik, dan masih jarang pada saat itu. Dengan kedatangan radio, industri penyiaran menjadi tidak terkendali, agak mirip Wild West, karena terlalu banyak stasiun yang berusaha untuk didengar pada jumlah gelombang yang

terbatas. Maka Kongres mengeluarkan Undang-Undang Radio 1927 untuk membantu mengatur sistem. Undang-undang tersebut kemudian digantikan Undang-Undang Komunikasi tahun 1934, yang juga memperkenalkan FCC, Federal Communications Commission, sebagai bagian dari Kesepakatan Baru (*New Deal*) Franklin D. Roosevelt. Undang-undang dan komisi yang baru itu juga bertanggung jawab atas media baru televisi dan, seperti juga radio, membantu menumbuhkan industri penyiaran sekaligus melindungi akses masyarakat terhadap informasi.

Salah satu cara FCC mengatur sumber daya yang terbatas adalah mensyaratkan perusahaan penyiaran memiliki lisensi untuk melakukan siaran di spektrum publik. Salah satu persyaratan mendapatkan lisensi siaran adalah perusahaan penyiaran menyediakan program layanan masyarakat karena mereka telah menerima keuntungan dari masyarakat. Perusahaan penyiaran khawatir mereka akan kehilangan lisensi siaran jika tidak mematuhi aturan. Maka lahirlah berita malam: program yang bertujuan melayani kepentingan publik di luar kepentingan komersial dari keseluruhan program perusahaan penyiaran. Meskipun perusahaan penyiaran tidak menghasilkan banyak uang dari berita, mereka mendapatkan hasil yang sama pentingnya bagi bisnis mereka, hasil yang tidak dapat dibeli dengan uang: reputasi akan integritas.

Walter Cronkite, yang menjabat sebagai pembawa acara CBS *Evening News* dari 1962 sampai 1981, dianggap “orang paling terpercaya di Amerika”, reputasi yang secara nyata menguntungkan seluruh organisasi CBS. Baik Cronkite dan reporter berita lainnya menganggap diri mereka memiliki misi. “Pada tahun 1960-an kami digerakkan oleh dorongan semireligius ini untuk memberikan informasi bagi masyarakat yang membutuhkan,” kata Ted Koppel, reporter pemenang penghargaan dan mantan pembawa acara

*Nightline*. Program berita tersebut tampaknya “program jual rugi yang memberi jalan kepada NBC, CBS, dan ABC untuk meraih keuntungan besar melalui divisi hiburan mereka,” Koppel menjelaskan. “Perusahaan penyiaran tidak pernah berpikir bahwa program berita bisa menguntungkan.” Sistem memberi dan menerima berjalan seimbang.

Namun, di pengujung 1979 terjadi krisis. Pada 4 November, sekelompok mahasiswa dan gerilyawan Islam menyerang Kedutaan Besar Amerika Serikat di Teheran dan menawan lima puluh dua warga negara Amerika. Tidak lama kemudian, ABC News memulai debutnya dengan serial *America Held Hostage: The Iran Crisis*, serial yang dibuat untuk meliput perkembangan krisis penyanderaan. Serial yang kemudian berganti nama menjadi *Nightline* dan dipandu oleh Ted Koppel selama dua puluh lima tahun itu memberikan informasi setiap malam kepada warga Amerika tentang krisis 444 hari tersebut. Program itu langsung populer dan, untuk pertama kalinya dalam sejarah berita, para eksekutif perusahaan penyiaran memperhatikannya. Para eksekutif tidak lagi menyerahkan penyiaran berita sepenuhnya kepada jurnalis idealis. Mereka mulai melihat berita sebagai sumber keuntungan. Karena itu, mereka mulai lebih terlibat.

Meskipun program seperti *60 Minutes*, yang telah mengudara selama lebih dari satu dekade, menguntungkan, program itu tidak mengudara setiap malam. Program itu bukan berita malam. Terlebih lagi, program itu berlangsung pada tahun 1980-an, ketika kekayaan dan kemakmuran Amerika berada pada titik yang tinggi dan keinginan penduduknya untuk memiliki lebih banyak kekayaan dan kemakmuran menjadi kekuatan yang mendorong hampir semua aspek kehidupan di negara itu selama satu dekade dan sesudahnya, termasuk siaran televisi. Hasrat kita untuk men-

dapatkan dopamin terus meningkat. Keseimbangan akan segera berakhir.

Dengan berakhirnya krisis sandera Iran, pemerintahan Reagan menggantikan pemerintahan yang lama dan bersamaan dengan hal itu yang ditunjuk menjadi ketua FCC yang baru adalah Mark Fowler. Fowler, dan banyak pendukungnya, memandang siaran televisi—termasuk berita televisi—serupa dengan bisnis lain yang berupaya menghasilkan uang. Dengan munculnya televisi kabel dan CNN, berita tersebut mulai berubah dari layanan masyarakat dan bagian terpenting dalam perusahaan penyiaran menjadi peluang dua puluh empat jam untuk mengeruk lebih banyak keuntungan.

Setiap hambatan yang menghalangi jalan perusahaan penyiaran untuk mencapai keberhasilan harus dihilangkan. Tugas regulator tidak lagi memberikan perlindungan, tetapi membantu meraih keuntungan. Satu per satu, terkadang dengan dukungan Kongres dan kadang-kadang bertindak sendiri, Fowler dan FCC perlakuan menghapus semua standar yang wajib dipatuhi perusahaan penyiaran agar mendapatkan lisensi siaran, standar-standar yang bertujuan menjaga keseimbangan dengan melayani kepentingan masyarakat. Sebagai permulaan, masa berlaku lisensi mereka diperpanjang dari tiga menjadi lima tahun, yang berarti mereka tidak perlu lagi waswas kehilangan lisensi. Jumlah stasiun yang bisa dimiliki satu perusahaan bertambah, dari tujuh menjadi dua belas, sehingga perusahaan induk mempunyai kesempatan lebih besar meraih lebih banyak pangsa pasar. Ketentuan tentang jumlah iklan yang bisa ditayangkan juga dihapus.

FCC yang diketuai Fowler bahkan melangkah lebih jauh dengan menghapuskan pedoman yang menetapkan jumlah minimum program non-hiburan. Program ini wajib disiarkan perusaha-

an penyiaran karena mereka telah mendapatkan keuntungan dari gelombang udara publik. Tujuan Undang-Undang 1934, yaitu menggulung Wild West industri penyiaran dan memastikan bahwa setiap pengusaha siaran juga menawarkan pelayanan kepada masyarakat, sekarang lenyap. Dan tidak berhenti sampai di situ. Mungkin korban terbesar dalam bisnis siaran dan berita TV terjadi pada 1987 melalui penghapusan Doktrin Keadilan (*Fairness Doctrine*).

Doktrin Keadilan diperkenalkan pada tahun 1949 untuk mencegah penyiar menggunakan perusahaan penyiaran untuk mengungkap hanya satu perspektif. Doktrin tersebut menyatakan bahwa setiap penyiar yang diberi lisensi oleh FCC setuju, sebagai persyaratan lisensinya, untuk tidak hanya membahas topik kontroversial untuk kepentingan publik, tetapi juga memastikan bahwa setiap pandangan yang diutarakan diimbangi dengan suara yang menentang. Dengan penghapusan ketentuan itu, perusahaan penyiaran kita sekarang memiliki hak mengambil perspektif partisan dan berpihak sesuka mereka—apa pun asal menguntungkan untuk bisnis. Yang disebut Committee for the Fair Broadcasting of Controversial Issues pada 1973 sebagai hal yang sangat diperlukan dan “satu syarat paling penting bagi kepentingan publik” telah dibuang. Sekarang penyampaian berita sebagai layanan masyarakat benar-benar lenyap digantikan berita sebagai *platform* untuk menjual iklan. Sementara perburuan keberlimpahan terus berlangsung sepanjang tahun 1980-an, penghancuran elemen-elemen pembangun kepercayaan industri tersebut tampak tak terbendung. Dopamin pun mengalir deras.

Tidak ada yang membantah hak pemimpin perusahaan untuk mengembangkan bisnis mereka dengan cara apa pun yang mereka pilih selama cara-cara itu tidak merugikan masyarakat

yang mereka layani. Masalahnya, bisnis berita sepertinya sudah melupakan masyarakat yang seharusnya mereka layani. Jika kita mempertimbangkan kondisi berita televisi saat ini, kita mendapatkan pandangan yang sempurna tentang apa yang terjadi ketika dorongan untuk menjadi yang pertama atau menaikkan peringkat lebih diutamakan daripada dorongan untuk melayani kepentingan masyarakat. Di antara gejala terburuknya adalah kesediaan media untuk mengurangi berita penting sementara menampilkan banyak berita yang mungkin menghibur, tetapi tidak memberi informasi. Kini, lebih daripada sebelumnya, misi penyampaian informasi telah menjadi bisnis penyampaian berita.

Kondisi tersebut bukan karena jurnalis. Sebenarnya, sebagian besar jurnalis masih didorong oleh komitmen “semi-religius” yang sama untuk melaporkan kebenaran yang digambarkan oleh Koppel. Masalahnya terletak pada eksekutif media yang melihat penyebaran informasi sebagai bagian dari portofolio bisnis mereka dan bukan sebagai sesuatu yang digerakkan oleh misi. Para eksekutif ini dengan cepat membela bahwa produk mereka memenuhi kewajiban mereka untuk melayani masyarakat. Tetapi klaim mereka tidak bisa dipertahankan. Jelas merupakan konflik kepentingan jika mereka menghitung peringkat Nielsen dan menetapkan tarif iklan sesuai dengan peringkat itu. Seperti dokter yang meresepkan obat-obatan yang diminta pasien dan bukan yang hanya dibutuhkan oleh pasien, Koppel mengatakan bahwa organisasi berita beralih dari menyampaikan berita yang Anda butuhkan, bahkan jika Anda tidak menginginkannya, ke berita yang Anda inginkan bahkan jika Anda tidak membutuhkannya. Dia merindukan masa ketika menjadi bagian dari sebuah organisasi berita itu bermakna istimewa, ketika organisasi berita lebih merupakan usaha mulia daripada usaha komersial—masa ketika ruang siaran membuat

berita menjadi menarik, bukan seperti yang mereka lakukan hari ini: membuat berita yang menarik.

Entah itu anggota Kongres yang lebih sering menemui donatur daripada meluangkan lebih banyak waktu menanggapi kebutuhan konstituen atau pemimpin perusahaan yang memilih untuk menjual produk yang mereka tahu mungkin mengandung bahan berbahaya karena hal itu menguntungkan, upaya memenangi persaingan selalu ada dan selalu menimbulkan masalah. Dalam perusahaan yang sehat, seperti dalam masyarakat yang sehat, hasrat menjaga orang-orang yang kita layani seharusnya lebih utama dibandingkan dorongan untuk menang.

## Lagi! Lagi! Lagi!

**SEBELUM PASAR SAHAM jatuh pada 1929, ada dua puluh lima ribu bank di Amerika. Namun, sebagian besar bank dibangun di atas fondasi yang tidak stabil, sehingga kira-kira separuhnya gulung tikar segera setelah kejatuhan itu terjadi. Pada 1933, Kongres mengeluarkan Undang-Undang Glass-Steagall, yang kemudian dikenal sebagai Undang-Undang Perbankan 1933, dalam upaya membatasi pengambilan risiko dan spekulasi berlebihan industri perbankan, sehingga generasi masa depan tidak mengalami bencana yang sama. Selain pengenalan Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), sebuah lembaga independen yang “mempertahankan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sistem keuangan AS”, ketentuan lainnya dilembagakan untuk mengurangi risiko publik dan negara karena bank-bank tampaknya lebih mengutamakan kepentingan mereka sendiri.**

Salah satu ketentuan paling signifikan dari UU tersebut adalah memisahkan perbankan komersial dari perbankan investasi. Bank

komersial bertujuan menawarkan layanan yang dianggap sebagai layanan perbankan tradisional: menerima deposito, menguangkan cek, menawarkan pinjaman, dan sebagainya. Sebaliknya, bank investasi dapat menerbitkan sekuritas untuk membantu nasabah meningkatkan modal serta menawarkan layanan lainnya, termasuk perdagangan saham, komoditas, dan instrumen keuangan lainnya. Mengingat bank komersial menyimpan dana pribadi dan bisnis, Kongres pada saat itu memutuskan bahwa dana tersebut dilarang dikelola bank investasi yang akan mereka gunakan untuk usaha yang spekulatif dan berisiko.

Sayangnya, generasi masa depan yang ingin dilindungi pendahulu kita tidak berkeberatan menempatkan kepentingan masyarakat dalam risiko demi membuka jalan bagi arus pendapatan baru. Jadi, pada 1999, pada puncak kejayaan *dot-com*, selama masa spekulasi liar, sebagian besar Undang-Undang Glass-Steagall dicabut.

Pencabutan tersebut dibenarkan, seperti yang dikatakan Menteri Keuangan Lawrence Summers, untuk “memungkinkan perusahaan-perusahaan Amerika bersaing dalam ekonomi baru.” Retorika politik ini menyamarkan niat yang sebenarnya: menghapus peraturan yang secara khusus dirancang untuk melindungi kesejahteraan masyarakat agar dapat membantu satu industri (perbankan) menjadi semakin besar, supaya satu kelompok (bankir) bisa mendapatkan lebih banyak dopamin.

Jika “bersaing dalam ekonomi baru” berarti menciptakan kondisi kejatuhan pasar saham, maka para politisi dan lobi perbankan telah melakukan pekerjaan yang hebat. Ketika Undang-Undang itu diberlakukan, sangat sedikit bank besar yang gagal antara tahun 1933 dan 1999, dan hanya ada tiga kejatuhan pasar saham yang signifikan di Amerika Serikat sejak kejatuhan yang menyebabkan Depresi Besar pada 1929. Kejatuhan juga terjadi pada 1973, tetapi itu adalah akibat kenaikan mendadak harga minyak dan bukan

akibat krisis perbankan. Satu lagi kejatuhan pada 2000, yang disebabkan oleh spekulasi yang ceroboh dalam hiruk-pikuk *dot-com*. Kejatuhan ketiga pada tahun 2008 disebabkan spekulasi dan pengambilan risiko yang berlebihan industri perbankan, serta penggunaan sekuritas berbasis hipotek. Kondisi kejatuhan tahun 2008 didorong perusahaan seperti Citigroup, yang sebelumnya merupakan bank umum, dan American International Group (AIG), perusahaan asuransi yang menangani sekuritas, sebuah praktik yang seharusnya dilarang jika Undang-Undang Perbankan 1933 tidak dihapuskan kurang dari satu dekade sebelumnya.

Pencabutan sebagian besar Glass-Steagall adalah salah satu contoh upaya yang lebih kasatlama dan ekstrem beberapa orang generasi *Boomer* yang mementingkan diri sendiri untuk membengkokkan atau melanggar hukum demi keuntungan pribadi. Ini contoh ketika para pemimpin kita lebih mendahulukan kepentingan mereka daripada orang-orang yang seharusnya mereka lindungi. (Selain itu, kejadian selama periode Keberlimpahan yang Merusak ini terjadi di bawah pengawasan Presiden Baby *Boomer* pertama di Amerika, Bill Clinton, lahir 19 Agustus 1946.) Kecanduan membuat kita kehilangan pandangan akan kenyataan.

Seperti para pecandu yang terbangun dan menyesali perbuatan mereka, ada banyak orang dari generasi *Boomer* yang sekarang berpikir kembali tentang kehancuran yang terjadi di bawah kepemimpinan mereka. Bagi sebagian orang yang bertanggung jawab pada saat itu, kehancuran itu tampaknya membuat mereka menjadi rendah hati. Dalam sebuah wawancara dengan Bloomberg Television pada 2010, David Komansky, mantan CEO Merrill Lynch yang menggantikan Stanley O'Neal, mengatakan bahwa penghapusan Glass-Steagall merupakan kesalahan. "Sayangnya, saya termasuk orang yang menuntut Glass-Steagall dihapuskan," katanya. "Tentu saja, ketika saya menjalankan perusahaan, saya tidak ingin me-

reka menerapkan peraturan dengan ketat.” Komansky sekarang mengakui, “Saya menyesali tindakan tersebut dan berharap kita tidak melakukannya.” John Reed, mantan CEO Citigroup Inc., juga mengatakan bahwa penghapusan Glass-Steagall adalah ide buruk. Mengapa mantan CEO tiba-tiba bisa memiliki kesadaran yang kita harapkan datang saat mereka memimpin? Saya mengerti bahwa kita semua memiliki pandangan yang jelas setelah peristiwa terjadi, tetapi bukankah kita membayar para pemimpin ini untuk visi mereka?

Pada tahun 1980-an dan 1990-an beberapa anggota generasi Boomer mulai secara konsisten mempreteli aturan-aturan yang dirancang untuk melindungi kita dari keberlimpahan, ketidakseimbangan, dan kecanduan dalam sistem kita. Pemimpin perusahaan dan pemimpin pemerintahan menciptakan lingkaran dalam yang kuat dengan sedikit memperhatikan perlindungan yang seharusnya ditawarkan kepada orang lain. Sama seperti para pemimpin organisasi mana pun yang seharusnya menjaga orang-orang yang berada dalam perlindungan mereka (yang pada akhirnya membuat organisasi mereka lebih kuat), para pemimpin perusahaan juga seharusnya memikirkan perawatan lingkungan tempat mereka beroperasi. Ini termasuk ekonomi yang jelas dan bahkan masyarakat yang beradab. Lingkaran Keselamatan yang dibangun untuk membuat sebanyak mungkin orang Amerika merasa aman sekarang perlahan berantakan, membuat kita terpapar bahaya yang lebih besar. Sebuah negara menjadi lemah, sama seperti perusahaan menjadi lemah, ketika kita harus berfokus melindungi diri sendiri alih-alih bekerja sama untuk melindungi dan memajukan negara secara keseluruhan. Dan jika kita berpikir generasi berikutnya akan memperbaiki masalah generasi sebelum mereka, kita harus mengingatkan diri kita bahwa mereka menghadapi kecanduan mereka sendiri.

## Bab 24

.....

# Generasi Abstrak

### Pecundang Terbesar

#### INI SAJAKNYA

*Bapak dan ibumu mengacaukanmu.  
Bukan maksud mereka, tetapi mereka melakukannya.  
Mereka mewariskan akibat dari kesalahan mereka kepadamu  
Bahkan, memberimu beberapa tambahan istimewa.  
Tetapi mereka dikacaukan juga dulu  
Oleh orangtua mereka yang berpakaian gaya lama,  
Yang sering bertindak keras, tetapi malu-malu  
Dan sering bertengkar sebatas kata-kata.  
Manusia mewariskan kesengsaraan kepada manusia.  
Itu semakin dalam seperti lapisan lautan.  
Keluarlah segera,  
Dan janganlahirkan keturunan.*

**SAJAK PHILIP LARKIN** yang dibuat pada 1971 menceritakan sedikit gambaran menyedihkan tentang menjadi orangtua. Tetapi, sayang-

nya, ada kebenaran di dalamnya. Periode Keberlimpahan yang Merusak yang kita alami sekarang sebagian besar karena niat baik orangtua dan kakek-nenek kita.

Generasi Terbesar, yang dibesarkan saat Depresi Besar dan penjatahan makanan pada masa perang, ingin memastikan bahwa anak-anak mereka tidak menderita atau kehilangan masa muda seperti mereka. Ini bagus. Inilah yang diinginkan semua orangtua—membuat anak-anak mereka tetap makmur dan terhindar dari kesulitan. Begitulah cara *Boomer* dibesarkan—untuk percaya bahwa mereka tidak semestinya hidup sengsara. Yang, sebagai filosofi, sangat baik dan masuk akal. Namun, mengingat watak generasi dan keberlimpahan sumber daya yang mengelilinginya, filosofi tersebut sedikit terdistorsi. Jika Anda mempertimbangkan meningkatnya kekayaan dan kemakmuran masa kecil mereka, dikombinasikan dengan sinisme terhadap pemerintah pada tahun 1970-an, diikuti tahun-tahun ledakan kejayaan 1980-an dan 1990-an, mudah untuk melihat bagaimana *Boomer* mendapatkan reputasi sebagai Generasi Aku. Mendahulukan Aku sebelum Kita.

Standar yang berlaku sekarang adalah lebih mementingkan melindungi ide dan kekayaan sendiri daripada berbagi. Seorang akuntan yang bermakas di New Jersey mengatakan kepada saya bahwa dia melihat perbedaan yang jelas antara kliennya yang sudah tua dan yang masih muda. “Klien tua saya ingin membayar pajak sesuai aturan yang berlaku,” jelasnya. “Mereka bersedia membayar pajak yang harus mereka bayar. Generasi berikutnya berusaha memanfaatkan setiap celah dan kelemahan aturan pajak untuk mengurangi tanggung jawab mereka.”

Ketika generasi *Boomer* mulai memiliki anak, mereka membesarkan anak-anak mereka untuk menjadi skeptis terhadap para pemimpin. Pemikirannya adalah “Jangan biarkan orang menda-

patkan sesuatu darimu kalau mereka tidak mau memberimu kompensasi.” “Jangan biarkan apa pun menghalangi apa yang kau inginkan.” Sekali lagi, semua itu filosofi yang masuk akal jika keadaan saat ini sama seperti tahun 1960-an dan 1970-an. Tetapi ini zaman yang berbeda. Karena itu, sejumlah gagasan bagus menjadi sedikit menyimpang bagi anak-anak Boomer.

Generasi X dan Y diajari untuk percaya bahwa mereka bisa mendapatkan apa pun yang mereka inginkan. Generasi X, tumbuh dewasa sebelum Internet, menafsirkan pelajaran itu sebagai berusaha dan bekerja dengan sungguh-sungguh. Sebagai generasi yang terabaikan dan terlupakan, Generasi X tidak memberontak terhadap apa pun atau melakukan perlawanan pada masa muda mereka. Tentu ada Perang Dingin, tetapi itu versi yang lebih baik dan lebih lunak daripada Perang Dingin pada 1960-an dan 1970-an. Generasi X tumbuh dewasa tanpa pelatihan menghadapi serangan nuklir. Mereka tumbuh dewasa pada tahun 1980-an, tahun dengan kehidupan yang baik. Tahun 1990-an dan milenium baru bahkan mengalami masa kejayaan yang lebih besar. *Dot-com.* *E-commerce.* *E-mail.* *E-dating.* Pengiriman gratis sehari sampai. Tanpa menunggu lama. Dapatkan sekarang!

Generasi Y disebut-sebut memiliki tuntutan yang tidak realistik. Banyak pemilik usaha mengeluhkan tuntutan karyawan yang baru diterima bekerja. Tetapi saya, sebagai salah satu pengamat, tidak percaya itu sebagai tuntutan tidak realistik. Generasi ini ingin bekerja keras dan mau bekerja keras. Yang kita anggap sebagai tuntutan tidak realistik sebenarnya adalah ketidaksabaran. Ketidaksabaran didorong dua hal: pertama, kesalahpahaman besar bahwa kesuksesan, uang, atau kebahagiaan bisa didapatkan secara instan. Meskipun pesan dan buku bisa sampai pada hari yang sama kita menginginkannya, karier dan prestasi kita tidak bisa segera.

Elemen kedua lebih meresahkan. Itu adalah akibat jalan pintas yang mengerikan dari sistem penghargaan internal mereka. Generasi Y ini tumbuh dalam dunia di mana skala besar itu biasa, uang lebih bernilai daripada layanan, dan teknologi digunakan untuk mengelola hubungan. Sistem ekonomi saat mereka tumbuh, yang lebih mendahuluikan keuntungan daripada orang, diterima secara buta, seolah-olah memang begitulah adanya. Jika langkah-langkah tidak diambil untuk mengatasi atau mengurangi jumlah abstraksi dalam kehidupan mereka, ujung-ujungnya mereka bisa menjadi pecundang terbesar karena ekses orangtua mereka. Dan sementara Generasi Y mungkin lebih terpengaruh oleh jalan pintas ini karena mereka tumbuh hanya dalam dunia ini, faktanya tidak satu pun dari kita yang kebal.

## Generasi yang Terganggu

**BAYANGKAN ANDA SEDANG** duduk dalam pesawat yang terbang pada ketinggian 10 kilometer dan kecepatan 845 kilometer per jam dari New York ke Seattle. Ini penerbangan yang tenang. Tidak ada turbulensi. Hari yang cerah, kapten memprediksi bahwa penerbangan akan berjalan mulus. Baik kapten maupun kopilot memiliki pengalaman selama bertahun-tahun. Pesawat dilengkapi dengan sistem avionik dan peringatan keamanan canggih. Seperti yang dipersyaratkan FAA, kedua pilot menerbangkan simulator maskapai penerbangan beberapa kali dalam setahun untuk berlatih menghadapi berbagai keadaan darurat. Seratus enam puluh kilometer dari posisi pesawat itu, dalam ruangan gelap di sebuah bangunan tanpa jendela, pengawas lalu lintas udara dengan pengalaman sepuluh tahun duduk memantau semua lalu lintas udara di area pengawasannya. Penerbangan Anda saat ini berada dalam areanya.

Sekarang bayangan pengawas itu membawa ponsel. Dia tidak diizinkan melakukan panggilan saat bertugas, tetapi dia bisa mengirim dan menerima pesan teks atau mengakses e-mailnya. Bayangan dia bisa menerima koordinat sebuah pesawat, memeriksa pesannya, menerima koordinat pesawat lain, memeriksa ponselnya lagi. Sepertinya adil, kan?

Saya yakin sekali sebagian besar dari kita tidak merasa nyaman dengan skenario ini. Kita lebih suka pengawas lalu lintas udara memeriksa e-mailnya atau mengirim pesan teksnya saat istirahat. Saya kira kita semua akan merasa jauh lebih baik jika akses internet dan ponsel pribadi benar-benar dilarang (sesungguhnya memang demikian). Hanya karena hidup kita dipertaruhkan, kita melihat contoh ini sangat mencolok. Jadi, kalau kita menyingkirkan soal hidup dan mati, mengapa kita berpikir bahwa kita bisa bekerja, mengecek ponsel, menulis satu paragraf, mengirim teks, menulis satu paragraf lain, mengirim teks lain, tanpa mengacaukan kemampuan kita berkonsentrasi?

Generasi Y berpikir bahwa, karena mereka telah tumbuh dengan semua teknologi ini, mereka bisa mengerjakan berbagai tugas dalam waktu bersamaan (*multitasking*) dengan lebih baik. Saya berani mengatakan bahwa mereka tidak lebih baik dalam mengerjakan beragam tugas secara bersamaan. Mereka lebih baik dalam hal terganggu.

Menurut sebuah penelitian di Northwestern University, jumlah anak-anak dan remaja yang didiagnosis *attention deficit hyperactivity disorder* (ADHD) meningkat 66 persen antara tahun 2000 dan 2010. Mengapa terjadi lonjakan mendadak dan besar dalam disfungsi lobus frontal selama satu dekade?

Centers for Disease Control mendefinisikan orang-orang dengan ADHD sering memiliki “masalah dalam memperhatikan,

mengendalikan perilaku impulsif (bisa sewaktu-waktu bertindak tanpa memikirkan hasilnya), atau terlalu aktif". Saya berpendapat lonjakan besar ini bukan hanya karena lebih banyak orang memiliki ADHD daripada generasi sebelumnya, meskipun ini benar. Juga bukan karena semakin banyak orangtua yang memeriksakan anak mereka, meski ini mungkin juga benar. Meskipun, tentu saja, banyak kasus ADHD yang benar-benar ADHD, lonjakan tiba-tiba itu mungkin merupakan hasil dari kesalahan diagnosis. Yang saya yakini kemungkinan besar penyebabnya adalah semakin banyak orang muda kecanduan gangguan. Seluruh generasi telah kecanduan efek dopamin dari pesan teks, e-mail, dan aktivitas daring lainnya.

Kita tahu bahwa kadang-kadang kita mengalami kebingungan dan perilaku yang salah bisa menjadi insentif. Seseorang yang menemukan efek pelepasan dopamin dan serotonin alkohol saat remaja terkondisi untuk mencari alkohol sebagai penekan rasa sakit emosional sebagai ganti belajar meminta bantuan orang lain. Hal ini bisa muncul di kemudian hari sebagai kecanduan alkohol. Demikian pula, efek pelepasan dopamin dari ping, getaran, dan cahaya ponsel terasa nyaman dan menciptakan keinginan dan dorongan untuk mengulangi perilaku yang menghasilkan perasaan itu. Bahkan jika kita sedang di tengah-tengah pekerjaan, kita merasa nyaman untuk segera memeriksa ponsel kita sebagai ganti menunggu lima belas menit untuk menuntaskan pekerjaan itu.

Begitu kecanduan, keinginan pun tak terpuaskan. Saat ponsel berbunyi sementara kita sedang mengemudi, kita merasa *harus* segera melihat siapa yang mengirim teks. Ketika kita mencoba menyelesaikan pekerjaan, dan ponsel kita bergetar di seberang meja, kita menghentikan konsentrasi dan *harus* mengeceknya. Sementara Boomer mendapatkan dopamin dari sasaran yang berorientasi

pada “lebih banyak” dan “lebih besar”, Generasi Y mendapatkan dopamin dari pemenuhan keinginan “lebih cepat” atau “sekarang”. Rokok dilarang. Media sosial masuk. Itulah candu abad ke-21. (Setidaknya orang yang merokok bersama-sama berdiri di luar.)

Seperti kecanduan alkohol atau kecanduan obat-obatan, penyakit baru ini membuat generasi muda kita tidak sabar dan, paling buruk, merasa lebih kesepian dan lebih terisolasi daripada generasi sebelumnya. Remaja yang tumbuh menjadi pecandu alkohol menjadikan alkohol sebagai pengganti hubungan saling mempercayai antarmanusia dalam mengatasi masalah. Demikian juga afirmasi positif yang kita dapatkan dari media sosial dan hubungan virtual yang kita pertahankan menggantikan hubungan saling mempercayai antarmanusia yang sesungguhnya dalam mengatasi masalah.

Efek sampingnya adalah satu generasi yang berjuang mencari kebahagiaan dan kepuasan bahkan lebih daripada generasi sebelum mereka. Meskipun ada hasrat untuk berbuat baik, ketidaksabaran mereka yang terakulturasikan menunjukkan bahwa hanya sedikit di antara mereka yang akan muncurahkan waktu atau upaya cukup lama untuk melihat efek pelayanan—satu hal yang kita tahu memberi rasa keberhasilan. Dalam melakukan penelitian untuk buku ini, saya terus-menerus bertemu dengan Generasi Y yang luar biasa, mengagumkan, cerdas, penuh tekad, dan optimis, yang merasa kecewa dengan pekerjaan rendah mereka atau keluar mencari pekerjaan baru yang “memungkinkan mereka menciptakan dampak di dunia”, dengan mengesampingkan waktu dan energi yang dibutuhkan untuk melakukannya.

Mereka seperti berdiri di kaki gunung, lalu melihat efek yang mereka inginkan atau kesuksesan yang ingin mereka rasakan di puncak. Tidak ada yang salah dengan mencari cara yang lebih cepat

dalam mendaki gunung. Jika mereka ingin menggunakan helikopter atau menemukan mesin pemanjat yang membawa mereka ke puncak lebih cepat, kita berharap mereka bisa melakukannya dengan baik. Tetapi, yang tampaknya tidak mereka perhatikan adalah gunung itu.

Generasi “lihat dan dapatkan” ini menyadari posisi mereka dan mereka tahu tujuan mereka; yang sepertinya tidak mereka pahami adalah perjalannya, perjalanan yang sangat menyita waktu. Mereka tampak bingung saat diberitahu bahwa segala sesuatunya memerlukan waktu. Mereka dengan senang hati mencerahkan banyak energi dan usaha secara singkat, tetapi komitmen dan tekad lebih sulit mereka pertahankan. Mengerahkan diri sepenuhnya pada sejumlah kecil pekerjaan tampaknya telah digantikan dengan sedikit mencerahkan diri untuk sejumlah besar pekerjaan.

Kecenderungan ini dicontohkan dengan cara Generasi Y memanggapi berbagai masalah sosial. Mereka berkumpul untuk berbagi video dokumenter Kony dengan teman mereka. Banyak yang memasang foto diri mengenakan jaket bertudung untuk mendukung Trayvon Martin (remaja kulit hitam yang tewas tertembak). Mereka mengirimkan pesan donasi untuk organisasi-organisasi bantuan tsunami. Ada gairah yang intens untuk berbuat baik, membantu, dan mendukung. Namun, setelah aliran dopamin dirasakan, mereka menginginkan aliran berikutnya. Tanpa memberi waktu atau energi yang signifikan, satu generasi yang nyaman dengan abstraksi telah merancukan komitmen nyata dengan sikap simbolis.

Salah satu merek yang menawari para remaja modis kesempatan berbuat baik tanpa langsung turun tangan adalah situs 1Face. Pelanggan bisa membeli jam tangan dengan warna yang mewakili masalah yang mereka pilih, misalnya putih untuk mengatasi

kelaparan atau pink untuk membasi kanker payudara. Menurut situs 1:Face, sebagian dari keuntungan yang tidak disebutkan jumlahnya akan didonasikan kepada badan amal terkait. Masalahnya, ketika kita bertanya kepada para pemakai jam tangan tersebut tentang hal positif apa yang mereka lakukan, kemungkinan besar mereka akan memberi tahu Anda bahwa mereka membantu “meningkatkan kesadaran”. Itulah gambaran umum Generasi Y.

Ada begitu banyak pembicaraan tentang kesadaran atau “kampanye” sehingga kita tidak menyadari bahwa pembicaraan tersebut tidak memecahkan masalah. Kita hanya bisa memecahkan masalah dengan memberikan waktu dan energi kita sebagai manusia sejati. Jika kita membenarkan kampanye mereka dengan mengatakan bahwa mereka mengajak orang lain bertindak, pemberian itu hanya mendukung argumen saya bahwa kita tampaknya kurang menyediakan waktu dan energi kita sendiri untuk bertindak langsung, dan menegaskan bahwa orang lainlah yang akan bertindak. Ini juga menunjukkan keterbatasan Internet. Media ini memang sangat menakjubkan dalam menyebarkan informasi. Situs web sangat bagus untuk membuat orang sadar akan penderitaan orang lain, tetapi kemampuannya untuk mengangkat penderitaan itu sangat terbatas. Penderitaan orang lain bukanlah masalah teknologi, melainkan masalah manusia. Hanya manusia yang bisa memecahkan masalah manusia.

Setelah uang mengantikan pengorbanan waktu dan tenaga, sekarang merek-merek yang menawarkan kesempatan berbuat baik kepada orang—tanpa harus turun tangan—menggantikan pelayanan. Model ini tidak memenuhi kebutuhan manusia untuk melakukan kerja keras dan nyata menolong orang lain. Model ini tidak memenuhi persyaratan pengorbanan untuk mendapatkan serotonin atau oksitosin. Dorongan dopamin yang memberikan

kepuasan instan, dalam arti terbaik, berarti kita, sebagai individu, terus “mengatasi” berbagai masalah tanpa rasa memiliki atau pemenuhan yang bertahan lama. Dalam arti terburuk, perasaan keseprahan dan terisolasi bisa mengarah pada perilaku antisosial yang berbahaya.

## Skenario Buruk

**KARENA KECEWA DAN** kecewa luar biasa, angka bunuh diri *Baby Boomer* lebih besar daripada sebelumnya. Menurut sebuah penelitian tahun 2013 oleh Centers for Disease Control, angka bunuh diri di kalangan *Baby Boomer* meningkat hampir 30 persen selama dekade terakhir. Hal ini menjadikan bunuh diri sebagai salah satu penyebab utama kematian pada kelompok usia tersebut, setelah kanker dan penyakit jantung. Lonjakan bunuh diri terbesar terjadi di kalangan pria berusia lima puluhan—kelompok usia ini mengalami kenaikan 50 persen. Dengan meningkatnya kasus bunuh diri di kalangan *Boomer*, sekarang lebih banyak orang meninggal karena bunuh diri daripada kecelakaan mobil.

Kecuali kita melakukan sesuatu, saya khawatir kondisi itu akan menjadi lebih buruk. Masalahnya adalah bahwa dalam dua puluh sampai tiga puluh tahun, ketika generasi termuda kita tumbuh dewasa lalu memimpin pemerintahan dan perusahaan, mereka telah tumbuh dengan menggunakan Facebook, obat-obatan yang diresepkan atau kelompok pendukung daring sebagai mekanisme utama untuk mengatasi masalah, bukan mengandalkan kelompok pendukung yang nyata: ikatan biologis persahabatan dan hubungan cinta. Saya memprediksi kita akan melihat kenaikan depresi, penyalahgunaan obat-obatan, bunuh diri, dan perilaku antisosial lainnya.

Pada 1960, jumlah penembakan di sekolah yang masuk dalam berita hanya satu. Pada 1980-an ada 27 kejadian. Pada 1990-an ada 58 penembakan di sekolah, dan dari tahun 2000 sampai 2012 terjadi 102 penembakan di sekolah. Kelihatannya gila, tetapi itu adalah peningkatan lebih dari 10.000 persen hanya dalam waktu lima puluh tahun. Lebih dari 70 persen penembak yang tercatat sejak tahun 2000 lahir setelah tahun 1980, dan jumlah tertinggi berusia sekitar empat belas atau lima belas tahun. Meskipun beberapa di antaranya didiagnosis gangguan mental, semuanya merasa kesepian, terbuang dan terpisahkan dari sekolah, komunitas, atau keluarga mereka. Hampir di setiap kasus, para pembunuh muda ini menjadi korban intimidasi atau merasa dikucilkan karena kecanggungan mereka dalam pergaulan sosial atau memiliki sejarah keluarga bermasalah.

Rusa-rusa yang sakit didorong keluar dari kawanan, didorong keluar dari Lingkaran Keselamatan, sehingga memungkinkan singa untuk memangsa rusa yang lebih lemah daripada yang lebih kuat. Otak mamalia primitif kita mengarahkan kita pada kesimpulan yang sama. Ketika kita merasa berada di luar Lingkaran Keselamatan, merasa bukan bagian dari kelompok, dan merasa tidak ada yang memedulikan dan mencintai kita, kita merasa liar, ditinggalkan, dan dibiarkan mati. Dan ketika kita merasa sedemikian terasing, kita menjadi putus asa.

Hubungan virtual tidak bisa membantu memecahkan masalah riil ini. Hubungan itu malah bisa memperburuk situasi. Orang yang menghabiskan waktu berlebihan di Facebook sering mengalami depresi karena membandingkan persepsi kehidupan mereka dengan persepsi mereka atas kehidupan orang lain. Sebuah penelitian tahun 2013 oleh psikolog sosial di University of Michigan melacak penggunaan Facebook dari delapan puluh dua orang

dewasa muda selama periode dua pekan. Pada awal penelitian, mereka menilai seberapa puas mereka terhadap kehidupan mereka. Para peneliti kemudian berkomunikasi dengan subjek setiap dua jam, lima kali sehari, untuk melihat bagaimana perasaan mereka terhadap diri mereka sendiri dan berapa banyak waktu yang mereka habiskan di Facebook. Semakin banyak waktu yang mereka habiskan untuk Facebook setelah penggunaan terakhir, semakin buruk yang mereka rasakan. Dan pada akhir pekan kedua, subjek yang telah menghabiskan sebagian besar waktu di Facebook melaporkan kurang puas dengan kehidupan mereka. “Bukannya mendorong kesejahteraan...,” simpul penelitian tersebut, “interaksi dengan Facebook justru menunjukkan hasil yang sebaliknya bagi dewasa muda—Facebook bisa mengganggu kesejahteraan.”

Jadi itulah posisi kita. Generasi Aku, yang kecanduan kinerja, melucuti undang-undang yang melindungi kita dari pelanggaran korporasi dan jatuhnya pasar saham. Generasi yang Terganggu, yang hidup dalam dunia abstraksi, mengira mengidap ADHD, tetapi kemungkinan besar mengalami kecanduan dopamin yang bersumber dari kecanduan media sosial dan ponsel. Sepertinya kita telah sampai di tepi jurang yang dalam. Jadi, apa yang harus kita lakukan?

Kabar baiknya, harapan terbaik kita adalah diri kita sendiri.

# [ Menjadi Seorang Pemimpin ]

## Bab 25

### Langkah 12

**S**epertinya peluang kita terlihat suram. Sebagai makhluk yang diciptakan untuk bekerja sama dan saling percaya, terlalu banyak di antara kita yang bekerja di lingkungan yang mencuatkan sisi terburuk kita. Kita menjadi sinis, paranoid, individual, dan kecanduan. Kesehatan kita dan, lebih buruk lagi, kemanusiaan kita berada dalam bahaya. Tetapi kita tidak bisa berdalih. Kita tidak bisa menyalahkan media, Internet atau “sistem itu”. Kita tidak bisa menyalahkan “korporasi” atau Wall Street atau bahkan pemerintahan. Kita bukan korban situasi kita. Kita adalah arsiteknya.

Namun, bukan bahaya di luar yang akan membuat kita celaka. Semua bahaya itu konstan dan tidak akan pernah hilang. Peradaban biasanya tidak mati karena pembunuhan, mengutip sejarawan Inggris terkenal Arnold Toynbee. Peradaban mati karena bunuh diri. Bahaya yang paling mengancam kita adalah yang tumbuh

dalam organisasi kita. Untungnya, bahaya itu ada dalam kendali kita.

Selama lebih dari tujuh puluh lima tahun, Alcoholics Anonymous (AA) telah berhasil membantu orang mengalahkan kecanduan dopamin yang bersumber dari kecanduan alkohol. Sebagian besar kita telah mendengar program dua belas langkah mereka yang bertujuan menyembuhkan. Kita juga mengetahui langkah pertamanya: mengakui bahwa kita memiliki masalah.

Kita mengakui bahwa terlalu banyak kultur perusahaan kita yang memiliki kecanduan sistemis terhadap kinerja dan pengeруkan keuntungan. Sebuah kecanduan, seperti halnya semua kecanduan, menawarkan kenikmatan singkat dan sering kali berdampak besar pada kesehatan dan hubungan kita. Lebih jauh, yang membuat kecanduan kita menjadi semakin kompleks adalah kemampuan kita untuk meningkatkan status kita hanya dengan ketenaran atau kekayaan, dengan mengabaikan persyaratan antropologis status alfa. Tetapi pengakuan kita bahwa kita kecanduan hanya langkah pertama. Sekarang, seperti di Alcoholics Anonymous, kita mulai bekerja keras untuk sembuh. Kita perlu bekerja dan berkorban demi mengubah sistem yang membuat kita saling bersaing dan membangun sistem baru yang menginspirasi kita untuk saling membantu. Hal ini tidak bisa kita lakukan sendiri.

“Anda ingin tahu rahasia AA?” Jon, seorang pecandu alkohol, bertanya kepada saya. “Anda ingin tahu siapa yang benar-benar sembuh dan siapa yang tidak?”

Tidak seorang pun pecandu alkohol yang terdaftar di AA akan merasa sembuh sebelum menyelesaikan Langkah Dua Belas. Bahkan jika mereka berhasil melewati kesebelas langkah lainnya, mereka yang tidak menyelesaikan Langkah Dua Belas sangat mungkin

untuk minum lagi. Hanya mereka yang menyelesaikan Langkah Dua Belas yang bisa mengatasi kecanduan.

Langkah Dua Belas adalah komitmen untuk membantu pecandu alkohol lain mengatasi penyakit itu. Langkah Dua Belas adalah tentang pelayanan. Pelayanan juga merupakan kunci untuk memutus kecanduan dopamin dalam organisasi kita. Saya tidak berbicara tentang melayani pelanggan, karyawan, atau pemegang saham kita. Saya tidak berbicara tentang abstraksi orang. Yang saya maksudkan adalah melayani manusia yang sesungguhnya, yang kita kenal, dan yang bekerja bersama kita setiap hari.

Mengapa pertemuan AA dilakukan di ruang bawah tanah gereja dan pusat rekreasi, dan bukan di ruang percakapan daring? Mengapa seorang pecandu alkohol yang ingin menghubungi sponsornya, pecandu lain yang berkomitmen membantunya, tidak mengirim e-mail, tetapi menelepon? Itu karena hubungan yang dibutuhkan untuk mengatasi kecanduan harus nyata. Hubungan itu tidak bisa virtual.

Seluruh tujuan pertemuan AA adalah membuat orang merasa aman. Mereka yang berbagi pengalaman mengatasi kecanduan, yang datang untuk membantu dan dibantu, bersikap hangat dan ramah dan terbuka. Bagi banyak pecandu alkohol, hubungan itu berlangsung dengan baik setelah pertemuan usai. Seperti yang dikatakan Jon, hubungan yang dia jalin membantunya merasa tidak sendirian dan cerita yang dia dengar memberinya harapan.

“Kecanduan alkohol ibarat sekumpulan serigala yang mencoba menyerang Anda,” kata Jon. “Jika Anda masuk program dan berada dalam grup, Anda tidak akan diserang. Kelompok itu akan membuat Anda aman.” Dengan kata lain, Alcoholics Anonymous ibarat sebuah keluarga, suku, atau peleton. Ini adalah empat kerbau dalam fabel Aesop yang melindungi satu sama lain dari singa.

Alcoholics Anonymous adalah Lingkaran Keselamatan yang sempurna.

## Dalam Aliran Oksitosin Kita Percaya

**KITA TIDAK BISA** sendirian menghadapi ancaman di dunia, setidaknya cara itu tidak terlalu efektif. Dibutuhkan bantuan dan dukungan orang lain—orang yang percaya kepada kita. Sama seperti perusahaan yang kecanduan dopamin tidak mampu mengatasinya sendiri, para pecandu yang mencoba mengikuti langkah-langkah AA sendirian, yang mencoba memantau kemajuan mereka sendiri, biasanya gagal. Para pecandu alkohol berhasil tidak hanya untuk diri mereka sendiri. Mereka juga ingin berhasil demi orang yang mencerahkan waktu dan energinya untuk mereka: sponsor mereka. Seperti itulah cara kerja serotonin. Serotonin tidak hanya meningkatkan status kita, tetapi juga memperkuat hubungan yang penuh kepedulian dan pembimbingan.

Kemudian ada oksitosin. Semua rasa percaya dan cinta itu, semua rasa hangat dan lembut itu ternyata sangat penting membantu kita mengalahkan kecanduan. Temuan awal dari penelitian tahun 2012 yang dilakukan oleh para peneliti di Departemen Psikiatri University of North Carolina di Chapel Hill menunjukkan bahwa kehadiran oksitosin benar-benar melawan gejala yang timbul akibat penghentian konsumsi alkohol dan heroin pada diri pecandu. Pada kenyataannya terdapat bukti bahwa peningkatan oksitosin bahkan bisa mencegah munculnya ketertinggalan sejak awal. Bukti kuat menunjukkan bahwa pelepasan oksitosin yang sehat—melalui tindakan pelayanan, pengorbanan, dan mengutamakan orang lain—sebenarnya sejak awal bisa mengurangi kemungkinan kultur perusahaan menjadi beracun.

Oksitosin begitu kuat sehingga ikatan kepercayaan dan cinta yang kita bentuk tidak hanya membantu kita mengalahkan atau menangkal kecanduan, tetapi juga benar-benar membantu kita hidup lebih lama. Menurut penelitian 2012 lainnya, yang dilakukan Duke University Medical Center, pasangan suami-istri hidup lebih lama daripada orang lajang. Para peneliti Duke menemukan bahwa individu yang tidak pernah menikah dua kali lebih mungkin meninggal pada usia setengah baya daripada individu yang menikah selama masa dewasanya. Penelitian lain menunjukkan bahwa pasangan suami-istri memiliki tingkat yang lebih rendah untuk menderita kanker dan penyakit jantung. Dalam kaitannya dengan hal itu, hubungan yang erat dan saling percaya tidak hanya melindungi kita di rumah, tetapi juga di tempat kerja.

Dalam kultur seperti Korps Marinir, di mana ikatan kepercayaan yang sangat kuat, atau “yang tak kasatmata”, sebagaimana Marinir menyebutnya, benar-benar membantu menjaga kekuatan sistem dan tingkat integritasnya yang tinggi. Dalam sistem yang mengembangkan kepercayaan dan cinta, kita akan lebih sulit kecanduan dopamin. Semakin banyak oksitosin mengalir, semakin kuat ikatan kepercayaan terbentuk, semakin besar risiko orang-orang melakukan tindakan yang benar, semakin banyak yang saling menjaga, dan pada akhirnya semakin baik kinerja kelompok tersebut. Lingkaran Keselamatan menjadi kuat berkat orang-orang yang hidup dan bekerja di dalamnya.

Tanyakan kepada siapa pun yang berhasil melewati kemunduran—depresi, kesepian, kegagalan, pemecatan, kematian dalam keluarga, kehilangan hubungan, kecanduan, konflik hukum, penipuan, atau apa pun—bagaimana mereka mengatasinya. Dalam hampir 100 persen kasus, mereka akan mengatakan bahwa “Saya tidak bisa melaluinya tanpa dukungan...,” yang diteruskan dengan

penyebutan nama anggota keluarga, teman dekat, atau kadang-kadang bahkan orang asing yang berempati.

Pertimbangkan contoh lain, misalnya ketika kita mengalami pelayanan buruk sebuah maskapai penerbangan, kita akan merasa terhibur ketika kita menceritakan pelayanan yang kita terima kepada orang asing yang duduk di sebelah kita. Mereka yang pernah menjadi korban ambisi bos yang egois pasti merasa senang bertemu rekan yang mengalami nasib yang sama. Ketika kita bertemu seseorang yang anggota keluarganya sedang sakit, dan penyakitnya sama dengan yang diderita oleh orang terdekat kita, kita akan merasa ada ikatan dengan orang itu. Mereka adalah kelompok orang yang mempunyai kepentingan dan alasan yang sama dengan kita sehingga kita merasa nyaman untuk meminta dukungan mereka.

Di mana pun ada ikatan manusia—ikatan yang nyata, sungguh-sungguh, jujur, dan tanpa pamrih—kita tampaknya menemukan kekuatan untuk bertahan—and kekuatan untuk membantu. Kita bisa menghadapi banyak kesulitan ketika kita memiliki pasangan yang mendukung kita. Sebenarnya ikatan itu tidak hanya membuat kita bisa lebih mudah mengatasi kesulitan, tetapi juga membantu kita mengatasi stres dan kegelisahan. Kortisol tidak bisa meluncurkan dampak buruknya ketika kita didampingi seseorang. Satu-satunya alasan orang-orang seperti Johnny Bravo—atau prajurit Angkatan Darat, Angkatan Laut, Angkatan Udara, atau Marinir—bersedia mempertaruhkan nyawa mereka demi orang-orang di sekitar mereka adalah karena mereka sangat yakin bahwa orang di sekitar mereka juga akan melakukan hal yang sama untuk mereka.

## Bab 26

.....

# Perjuangan Bersama

## Kalau Tidak Mau, Buang Saja

**KITA YANG TINGGAL** di negara maju umumnya bekerja bukan untuk bertahan hidup. Kita memiliki lebih dari cukup semua yang kita butuhkan. Begitu banyak sehingga kita benar-benar bisa memborskannya. Menurut sebuah penelitian tahun 2004 oleh Timothy Jones, antropolog dari University of Arizona di Tucson, sebanyak 50 persen bahan makanan siap panen tidak pernah dikonsumsi. Faktanya, rata-rata rumah tangga Amerika membuang 14 persen makanan yang mereka beli, yang 15 persennya merupakan produk yang belum kedaluwarsa. Kalau dihitung dalam dolar, rata-rata keluarga Amerika mengeluarkan hampir \$600 per tahun untuk daging, buah-buahan, sayuran, dan produk biji-bijian. Cukup dengan belajar mengawetkan atau membekukan lebih banyak makanan bisa menghemat hampir \$43 miliar per tahun.

Negara berkembang juga mengalami pemborosan, hampir sama dengan Amerika Serikat, tetapi bukan karena mereka membuang

makanan. Menurut Stockholm International Water Institute, sebanyak 50 persen bahan makanan pascapanen tidak bisa dikonsumsi hanya karena pembusukan dan penyimpanan yang tidak semestinya. Negara berkembang kehilangan 50 persen pasokan makanannya karena mereka tidak menyimpannya dengan baik, sementara negara maju kehilangan 50 persen makanan karena mereka membuangnya sia-sia.

Inilah beban yang harus kita tanggung bila kita memiliki terlalu banyak. Kita memang lebih mudah mengeluarkan atau membuang yang tidak kita butuhkan ketika persediaan berlimpah. Ini bukan fenomena baru. Begitulah cara hidup nenek moyang kita pada zaman Paleopolitikum. Salah satu teori mengapa *Homo sapiens* mulai bertani adalah karena mereka tidak cermat dalam mengelola sumber daya yang mereka miliki. Dengan kata lain, kita telah memboroskan apa yang kita miliki sejak awal dan kita hanya beradaptasi ketika kita tidak sanggup lagi bersikap boros. Akhir-akhir ini terlalu banyak pemimpin perusahaan yang menyianyikan niat baik para karyawan. Saya penasaran berapa lama para pemimpin bisa bertahan sampai mereka tidak sanggup melakukannya lagi.

Jika kita mengukur jumlah makanan atau energi yang dibuang orang Amerika, berapa banyak uang yang kita hambur-hamburkan, hal itu akan memberi kita indikasi betapa sedikit yang sebenarnya kita butuhkan. Dan itulah yang mungkin menjadi tantangan terbesar kita: bahwa kita, sebagai masyarakat, tidak merasa memiliki beban. Merasa memiliki beban bersama adalah salah satu cara menyatukan kita. Kurangnya kesulitan berarti kurangnya kebutuhan untuk bekerja sama, yang berarti kurangnya oksitosin. Hanya sebagian kecil dari kita yang secara sukarela membantu orang yang membutuhkan pada saat tidak terjadi bencana alam—hanya

setelah terjadi bencana alamlah lebih banyak dari kita yang mem-berikan bantuan.

Pada masa sekarang, makanan, sumber daya, dan pilihan me-limpah. Masyarakat kita menganggap banyaknya produk yang di-tawarkan di supermarket atau tersedianya sesuatu seperti listrik sebagai hal yang biasa dan sudah sewajarnya ada. Inilah komoditi-sasi. Ketika sumber daya ada di mana-mana, ia kehilangan nilainya. Dahulu, komputer itu menakjubkan, perangkat spesial. Perusahaan seperti Dell membangun bisnis besar dengan nilai yang luar biasa dari mesin ini. Namun, karena persediaan meningkat dan harga turun, produk itu menjadi komoditas. Dan bersamaan dengan hal itu, penilaian kita atas keluarbiasaan perangkat ini dalam hidup kita pun menurun. Keberlimpahan menghancurkan nilai.

Kita menghargai dan memberi nilai tinggi suatu barang bukan ketika barang itu mudah didapat, melainkan ketika kita harus be-kerja keras mendapatkannya atau ketika barang itu sulit didapat-kan. Entah itu berlian di dalam tanah, sukses dalam karier atau suatu hubungan, perjuangan untuk mencapainyalah yang mem-bantu memberinya nilai.

.....

*Bukan pekerjaan yang kita ingat dengan sukacita, melainkan persahabatan, bagaimana kelompok bekerja bersama menyelesaikan segala sesuatunya.*

.....

## Hari Terbaik Kita di Tempat Kerja

**KETIKA DITANYA "KAPAN** hari terbaik Anda di tempat kerja?", sedikit sekali di antara kita yang akan menceritakan saat segalanya berjalan lancar dan proyek yang kita kerjakan selesai tepat waktu dan di bawah anggaran. Jika mempertimbangkan betapa keras kita bekerja agar semua berjalan baik, contoh itu seharusnya dianggap sebagai hari yang baik di tempat kerja. Tetapi anehnya, hari-hari ketika semuanya berjalan lancar dan sesuai rencana bukan hari yang kita ingat dengan sukcita.

Sebagian besar kita bersemangat ketika proyek yang kita kerjakan berantarkan. Kita ingat bagaimana kita bersama-sama dalam satu kelompok bertahan di tempat kerja sampai pukul tiga pagi, menyantap *pizza* dingin, dan nyaris melampaui tenggat waktu. Itulah pengalaman yang kita ingat sebagai hari-hari terbaik kita di tempat kerja. Bukan diingat semata-mata karena kesulitannya, melainkan karena kesulitan itu dihadapi bersama. Bukan pekerjaan yang kita ingat dengan sukcita, tetapi persahabatan yang terbentuk ketika kita bekerja sama menyelesaikannya. Dan alasannya, sekali lagi, alami. Ketika kita berusaha saling membantu selama masa sulit, tubuh kita melepaskan oksitosin. Dengan kata lain, ketika kita berbagi kesulitan, secara biologis kita menjadi semakin akrab.

Anda mungkin bosan dengan ucapan yang saya ulang-ulang, tetapi tubuh kita memberi kita insentif untuk mengulang perilaku yang menguntungkan kita. Pada masa-masa sulit, apakah ada cara terbaik untuk melindungi suku, organisasi, atau spesies selain saling membantu yang membuat kita merasa nyaman? "Hari kerja terbaik" kita adalah ketika kita saling membantu menghadapi atau mengatasi kesulitan. Kalaupun hari-hari itu tidak meninggalkan kenangan indah, mungkin karena tim tidak bekerja sama, dan

malah muncul sikap mengkritik rekan kerja serta mementingkan diri sendiri. Ketika kita bekerja dalam kultur yang memaksa kita berjuang mempertahankan diri sendiri, bahkan “hari baik di tempat kerja”, dari perspektif biologis, tetap merupakan hari yang buruk di tempat kerja.

Mereka yang bertugas di militer sering berbicara dengan penuh sukacita tentang masa ketika mereka berada di medan perang. Rasanya aneh bahwa satu kelompok yang hidup dalam kondisi yang keras, dengan ancaman bahaya yang sesungguhnya, memiliki kenangan indah tentang masa-masa ini. Mereka mungkin tidak akan mengatakan bahwa mereka menikmatinya; mereka bahkan mungkin mengatakan bahwa mereka membencinya. Tetapi jumlah yang mengatakan bahwa mereka sangat berterima kasih atas pengalaman tersebut sangat mengejutkan. Ini hasil oksitosin yang kita rasakan dengan mengetahui bahwa kita berhasil melalui masa-masa itu berkat bantuan orang lain. Hubungan itu juga membantu kita mengatasi kesulitan saat kita kembali dari medan perang. Berlawanan dengan kepercayaan masyarakat pada umumnya, mereka yang terjun ke medan perang ternyata lebih sedikit melakukan bunuh diri daripada mereka yang tidak ikut berperang. Satu teori menyatakan bahwa mereka yang tidak ikut berperang sering sulit menghadapi kondisi mereka yang sendirian, sementara tim mereka menghadapi bahaya eksternal bersama-sama.

Pada saat sumber daya langka dan bahaya mengintai, kita secara alamiah berkumpul. Inilah sebabnya empat angkatan bersenjata bekerja dengan sangat baik dalam situasi perang, tetapi bertengkar seperti anak-anak manja di Pentagon. Dalam pertempuran, ketika ketidakpastian tinggi dan ancaman eksternal nyata, mereka bekerja sama untuk meningkatkan peluang bertahan hidup dan keberhasilan. Sebaliknya, di Pentagon, ketika kehilangan uang dalam

jumlah besar merupakan ancaman terbesar yang mereka hadapi, para pemimpin setiap angkatan terlalu sering bertengkar demi melindungi atau memajukan kepentingan mereka sendiri. Yang sering terjadi adalah cerita tentang seseorang yang berkorban membantu orang lain dalam pertempuran, terlepas dari angkatannya. Di Pentagon jarang sekali ada cerita satu angkatan yang berkorban demi membantu kebutuhan angkatan lainnya terpenuhi.

Jika spesies kita berkembang ketika kita dipaksa bekerja sama mengatasi kesulitan, maka yang perlu kita lakukan adalah mendefinisikan kembali kesulitan untuk era modern keberlimpahan kita. Kita perlu belajar cara beradaptasi kembali. Memahami bagaimana kita harus bertindak karena kita didesain dalam kondisi yang rumit ini. Untungnya, kita tidak perlu melepaskan keberlimpahan kita dan menjalani hidup biarawan untuk melakukan hal ini. Tantangan kita adalah bahwa visi kita tentang masa depan dibatasi oleh sumber daya kita. Kita perlu mengubah visi kita agar lebih besar daripada sumber daya yang kita miliki dengan cara merealisasikannya.

## Mendefinisikan Ulang Perjuangan

**BUKAN KEBETULAN BAHWA** bisnis kecil begitu sering melakukan inovasi melebihi perusahaan besar. Meskipun hampir semua perusahaan besar saat ini berawal dari perusahaan kecil dan inovatif, mereka tampaknya kehilangan kemampuan berinovasi begitu menjadi besar. Akhir-akhir ini satu-satunya cara perusahaan besar yang penuh sumber daya ini berinovasi adalah membeli perusahaan kecil yang memiliki ide besar. Tidak adakah pemimpin perusahaan besar yang bertanya-tanya mengapa perusahaan kecil dan kurang memiliki sumber daya, yang dijalankan oleh sekelompok kecil

orang yang berjuang bersama, menghasilkan inovasi-inovasi terbaru? Ternyata ukuran dan sumber daya tidak selalu menjadi kelebihan.

Bersama-sama berjuang dengan sumber daya yang terbatas dan bekerja dengan orang-orang yang berniat membangun usaha dari nol adalah formula yang bagus untuk usaha kecil. Tetapi menciptakan ulang kondisi tersebut sangat sulit bagi organisasi yang telah menderita bersama dan sukses. Inilah salah satu alasan Apple menjadi perusahaan yang mengagumkan. Apple mengulangi kesuksesannya beberapa kali, dari Apple I & II ke Macintosh dan iMac, mulai dari iPod dan iTunes hingga iPhone. Sebagai ganti mencari cara baru untuk menjual produk lama (yang sebagian besar produk paling sukses), mereka menemukan produk baru dan bersaing dalam industri baru.

Kita tahu bahwa spesies kita tidak dibangun untuk keberlimpahan dan bahwa sistem internal bisa korsleting ketika kita berada dalam lingkungan keberlimpahan. Kita tahu bahwa kita memiliki risiko lebih besar untuk mengalah pada kualitas adiktif dari struktur insentif berbasis dopamin, berjangka pendek dalam perusahaan kita jika senyawa kimia yang memengaruhi perilaku kita tidak seimbang. Kita juga tahu bahwa kita tidak akan berusaha bersama-sama sampai oksitosin dan serotonin bisa mengalir lebih mudah.

Para pemimpin perusahaan sukses, jika mereka ingin berinovasi atau mendapatkan loyalitas dan cinta dari para karyawan mereka, harus mengubah perjuangan perusahaan menjadi tidak bersifat mutlak, tetapi bersifat relatif berdasarkan tingkat keberhasilan perusahaan. Dengan kata lain, bahaya dan peluang yang terdapat di luar Lingkaran Keselamatan harus diperbesar agar sesuai dengan ukuran perusahaan itu sendiri. Mari saya jelaskan.

Perusahaan kecil berjuang karena ia tidak memiliki sumber

daya yang menjaminnya tetap hidup. Kelangsungan hidup menjadi perhatian utamanya. Keberhasilan dan kegagalan ditentukan oleh seberapa baik para karyawannya bekerja sama mengatasi masalah mereka. Upaya mengabaikan masalah kurang efektif dan tidak berkelanjutan.

Sebaliknya, perusahaan yang lebih besar dan sukses tidak takut terhadap kelangsungan hidupnya karena ia kaya sumber daya. Motivasinya bukan kelangsungan hidup, melainkan pertumbuhan. Tetapi kita tahu bahwa pertumbuhan adalah tujuan yang abstrak dan umum yang tidak menyulut semangat manusia. Yang menyulut semangat manusia adalah ketika para pemimpin perusahaan menawari kita alasan untuk bertumbuh. Memberikan target berdasarkan kuartal atau tahun tidak begitu menarik, tidak menawarkan perjuangan. Bukan berarti hal itu mudah dilakukan—mungkin mudah, mungkin juga tidak. Tetapi perusahaan sudah memiliki sumber daya untuk mencapai atau mendekati target semacam itu.

Agar benar-benar memberikan inspirasi, kita membutuhkan tantangan yang besarnya melebihi sumber daya yang ada. Kita membutuhkan visi dunia yang belum terwujud, yang menjadi alasan kita bekerja, bukan semata-mata tujuan yang besar. Inilah yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan yang hebat. Mereka menciptakan tantangan yang sangat menakutkan sehingga para karyawan benar-benar tidak tahu harus melakukan apa atau bagaimana mengatasinya.

Bill Gates bercita-cita mengembangkan Microsoft agar menjadi komputer personal di setiap meja. Apa yang terjadi dengan visi itu? Meskipun Microsoft mungkin telah mencapai tujuannya di negara maju, tetapi ia masih jauh dari pencapaiannya. Seperti bisnis kecil, jika sebuah perusahaan besar bisa menciptakan tantangan yang

relatif terhadap kapasitas mereka, para karyawan akan mencari solusinya—dari situlah inovasi berasal. (Sayangnya, terutama karena kepemimpinan Steve Ballmer yang buruk, kecenderungan mengatasi masalah dengan uang, dan mengorbankan karyawan bila diperlukan, para pemimpin Microsoft menyabotase kondisi yang dibutuhkan untuk mendorong inovasi yang mereka cari.)

Steve Jobs bertujuan, seperti yang dikatakannya, “meninggalkan warisan yang bertahan lama di alam semesta.” Praktisnya, dia percaya bahwa satu-satunya cara bagi kita untuk benar-benar menangkap nilai teknologi sepenuhnya adalah dengan mengadaptasikan teknologi agar sesuai dengan cara kita menjalani hidup kita dan bukan kita mengadaptasikan hidup kita agar sesuai dengan cara kerja teknologi. Ini menjelaskan mengapa antarmuka intuitif dan kesederhanaan adalah kunci yang membantunya memajukan visinya.

Jika para pemimpin perusahaan memberi para karyawan mereka sesuatu yang mereka yakini, jika mereka menawarkan tantangan kepada para karyawan mereka yang melebihi sumber daya mereka, bukan kecerdasan mereka, para karyawan akan memberikan semua yang mereka miliki untuk menyelesaikan masalah itu. Dalam prosesnya, mereka tidak hanya akan menciptakan dan memajukan perusahaan, tetapi bahkan mungkin juga mengubah industri atau dunia (seperti versi awal Microsoft). Tetapi jika sumber daya jauh lebih besar daripada masalah di depan kita, keberlimpahannya akan bekerja melawan kita.

Meskipun butuh langkah kecil untuk melakukan lompatan besar, visi lompatan besar dan bukan langkah kecil itulah yang menginspirasi kita. Hanya setelah kita berkomitmen pada visi itu, kita bisa merenungkan kembali hidup kita dan mengatakan kepada diri sendiri bahwa pekerjaan yang kita lakukan penting.

## Memaknai Tujuan

**EKSPERIMENT KEWENANGAN DAN** kepatuhan yang dilakukan oleh Stanley Milgram pada tahun 1960-an menunjukkan bahwa mereka yang meyakini otoritas yang lebih tinggi jauh lebih kecil kemungkinannya mengikuti perintah yang bisa merugikan orang lain daripada mereka yang tidak memiliki keyakinan itu. Dalam setiap varian eksperimen, para relawan yang tidak menganggap ilmuwan sebagai otoritas tertinggi menolak melanjutkan eksperimen hingga selesai. Ketaatan mereka terhadap tujuan yang lebih tinggi membuat mereka tidak mau mengikuti perintah secara membabi buta.

Dalam kasus bisnis kita, atasan dan klien kita bukan otoritas tertinggi kita. Dalam kasus perusahaan publik, para pemegang saham atau analis Wall Street juga bukan otoritas tertinggi kita. Percaya atau tidak, perusahaan kecil pada akhirnya juga tidak menjadikan investornya sebagai otoritas tertinggi. Semua “pihak berotoritas” ini adalah ilmuwan berjas putih dalam laboratorium Milgram. Mereka mungkin yang berotoritas dalam situasi itu, tetapi bukan otoritas tertinggi atas keputusan yang kita buat. Berdasarkan penelitian Milgram, kita bisa memprediksi bahwa para pemimpin dan perusahaan yang memiliki kepekaan pada tujuan dan keberanian untuk menghadapi tekanan Wall Street atau pemegang saham abstrak adalah mereka yang akan berkinerja lebih baik dalam jangka panjang.

Bob Chapman bekerja keras untuk memastikan perusahaannya tetap menguntungkan dan terus berkembang, tetapi dia melihat keuntungan hanya sebagai sarana untuk melayani para karyawan di Barry-Wehmiller. Keuntungan, menurutnya, adalah bahan bakar, bukan tujuan. Chapman meyakini otoritas yang lebih tinggi dan merasakan tanggung jawab menjaga putra dan putri yang berada

dalam asuhan perusahaannya. Chapman memiliki keberanian untuk menolak orang-orang yang akan menuntutnya membuat keputusan jangka pendek demi meraih keuntungan.

\* \* \* \* \*

*Manusia telah berkembang selama lima puluh ribu tahun  
bukan karena kita ter dorong untuk melayani diri sendiri,  
tetapi karena kita terinspirasi untuk melayani orang lain.*

\* \* \* \* \*

James Sinegal, dari Costco, percaya bahwa dia memiliki tanggung jawab lebih besar kepada mereka yang bekerja di perusahaannya daripada orang-orang yang memperoleh keuntungan dari kerja mereka. Para pemimpin Marinir diajarkan lebih mementingkan korps Marinir daripada diri mereka sendiri. Setiap CEO Southwest Airlines tahu bahwa tanggung jawab pertama mereka adalah para karyawan mereka. Layani mereka, maka mereka akan melayani pelanggan, yang pada akhirnya akan memajukan bisnis dan menguntungkan para pemangku kepentingan. Begitulah urutannya.

Para pemimpin yang luar biasa ini dan mereka yang bekerja dalam organisasi mereka percaya bahwa mereka lebih mendahului tujuan bersama daripada orang luar yang memiliki motif egois-tis. Dan tujuan bersama itu selalu manusia. Tujuan itulah yang menjadi alasan mereka pergi bekerja.

Ketika sebuah perusahaan menyatakan bahwa tujuannya adalah menjadi pemimpin global atau menjadi merek terkenal atau membuat produk terbaik, itu adalah keinginan egoistis perusahaan yang tidak memiliki nilai untuk ditujukan kepada siapa pun di luar perusahaan itu (dan sering kali bahkan tidak untuk setiap orang di perusahaan tersebut). Tujuan itu tidak bisa menginspirasi manusia

karena tujuan itu bukan tujuan. Tak ada yang terbangun pada pagi hari dan terinspirasi memperjuangkannya. Dengan kata lain, tak satu pun dari tujuan tersebut yang lebih besar daripada perusahaan.

Manusia telah berkembang selama lima puluh ribu tahun bukan karena kita ter dorong melayani diri sendiri, tetapi karena kita terinspirasi untuk melayani orang lain. Itulah nilai Langkah Dua Belas. Yang kita butuhkan adalah para pemimpin yang mengarahkan kita untuk berkomitmen satu sama lain.

## Bab 27

.....

# Kita Butuh Lebih Banyak Pemimpin

**B**eberapa tahun setelah pengalamannya di Afghanistan, Johnny Bravo, pilot A-10 yang percaya bahwa aset terbesarnya adalah empatinya pada pasukan di darat, mengetahui apa yang sebenarnya dibutuhkan untuk menjadi pemimpin. Hal itu ia ketahui setelah ia mendaratkan pesawatnya ketika mengikuti misi pelatihan di Gurun Nevada. Kepala krunya, pilot yang merawat pesawat terbangnya, datang menyambutnya dan membantunya keluar dari pesawat jetnya. Pada hari itu, kepala kru itu tidak bekerja dengan baik dan konsentrasi terpecah. Johnny Bravo membentaknya. Dia mengharapkan rekan kerjanya bekerja sebaik mungkin, sehingga dia bisa memberikan yang terbaik dan bisa mendukung pasukan di darat.

Kepala krunya meminta maaf. Dia menjelaskan bahwa dia lelah karena tidak cukup tidur. Dia mengikuti sekolah malam, se-mentara istrinya baru melahirkan, sehingga dirinya selalu terjaga pada malam hari. Pada saat itulah Johnny Bravo menyadari bahwa empati bukanlah melayani orang-orang tidak dikenal atau anonim.

Empati bukan sesuatu yang kita tawarkan kepada pelanggan atau karyawan kita pada saat jam kerja. Empati adalah, seperti yang dikatakan Johnny Bravo, “pelayanan detik demi detik, menit demi menit yang kita berikan kepada semua orang, jika [kita] ingin menyebut [diri kita] seorang pemimpin.”

Kepemimpinan bukan berarti lebih sedikit tindakan, melainkan tanggung jawab untuk berbuat lebih banyak. Dan di situlah persoalannya. Kepemimpinan membutuhkan kerja. Kepemimpinan membutuhkan waktu dan energi. Hasilnya tidak selalu mudah diukur dan tidak langsung terlihat. Kepemimpinan selalu tentang komitmen kepada manusia.

Orang-orang seperti saya menulis polemik ini dengan harapan kita bisa menciptakan perubahan yang mengarah pada kebaikan yang lebih besar, termasuk kebaikan kepentingan komersial kita. Dan meskipun banyak di antara Anda yang membaca buku-buku atau artikel-artikel ini mungkin sepakat dengan isinya, para pemimpin organisasi tidak berteriak-teriak menentang *status quo*.

Data membuktikan bahwa ketika kita memimpin organisasi seperti Charlie Kim, Bob Chapman, James Sinegal, Kapten David Marquet, atau anggota Kongres Robert Goodlatte dan Stephanie Herseth Sandlin, manfaat yang jelas dan terukur sebenarnya lebih besar daripada yang umumnya berlaku. Namun, teori yang dianut oleh orang-orang seperti Milton Friedman dan dipelopori oleh para eksekutif seperti Jack Welch terus-menerus menjadi pedoman.

Banyak pemimpin saat ini lebih memilih pendekatan Jack Welch dalam menjalankan bisnis daripada teori Jim Sinegal tentang bagaimana memimpin orang-orang hanya karena pendekatan itu menawarkan sensasi yang lebih kuat. (Silakan lihat kembali bagan di halaman 240 yang membandingkan kinerja saham GE dan Costco.) Gaya Sinegal mungkin tidak disertai naik-turun yang tajam, tetapi stabil dan membuat perusahaan mencapai

keberhasilan secara lebih berkesinambungan. Sebaliknya, gaya Welch lebih mirip perjudian. Naik dan turun, menang dan rugi. Mendebarkan, mengasyikkan. Gemerlap, intensitas tinggi. Vegas. Jika Anda memiliki cukup uang untuk terus bermain meski kalah, Anda bisa mendapatkan *jackpot*. Tetapi jika Anda tidak mampu bermain lama, Anda tidak yakin bisa menentukan saat yang tepat untuk berhenti, atau Anda mencari sesuatu yang berkelanjutan dan stabil, Anda mungkin lebih memilih berinvestasi di perusahaan dengan Lingkaran Keselamatan yang kuat. Keberadaan sejumlah perusahaan yang naik-turun secara tajam dalam sebuah perekonomian itu tidak apa-apa dan bagus. Tetapi ketika sejumlah besar pemimpin lebih mementingkan sensasi dopamin daripada kerja keras menjaga para karyawan, seluruh ekonomi menjadi tidak seimbang.

Menjadi pemimpin adalah seperti menjadi orangtua. Kita berkomitmen terhadap kesejahteraan orang-orang yang kita jaga dan bersedia berkorban untuk memajukan kepentingan mereka, sehingga mereka tetap melanjutkan prinsip-prinsip kepemimpinan kita hingga lama setelah kita pensiun.

Sir Isaac Newton, fisikawan Inggris abad ke-17, mengajukan Hukum Gerak Kedua sebagai formula  $f = ma$ . Gaya ( $f$ ) sama dengan akselerasi ( $a$ ) massa ( $m$ ). Jika massa yang hendak kita pindahkan sangat besar, kita harus menggunakan lebih banyak gaya. Jika kita ingin mengubah arah perusahaan besar atau memecahkan masalah besar, kita perlu menggunakan daya yang besar. Dan inilah yang sering kita lakukan. Kita melakukan reposisi besar-besaran atau reorganisasi besar-besaran. Masalah yang timbul dari penggunaan kekuatan yang besar pada apa pun adalah hal itu mengguncang kita. Kita khawatir hal itu lebih berbahaya daripada bermanfaat. Ini merusak Lingkaran Keselamatan.

Namun, ada variabel lain yang sering kita abaikan, yaitu “a” untuk akselerasi atau percepatan. Siapa bilang perubahan itu harus tiba-tiba atau seketika? Bob Chapman, Charlie Kim, Kapten David Marquet, dan yang lainnya tidak bergegas menerapkan teori baru dan membongkar organisasi mereka. Mereka mengotak-atik. Mereka melakukan perubahan-perubahan kecil. Mereka bereksperimen. Beberapa eksperimen mereka berhasil. Beberapa tidak. Dan pada waktunya, momentum tercipta, perubahan bertambah, dan organisasi serta orang-orang di dalamnya bertransformasi.

Kepemimpinan, kepemimpinan sejati, bukanlah benteng pertahanan bagi mereka yang duduk di puncak. Kepemimpinan adalah tanggung jawab siapa pun yang termasuk dalam kelompok tersebut. Meskipun mereka yang memiliki jabatan formal memiliki wewenang dalam skala yang lebih besar, kita masing-masing memiliki tanggung jawab untuk menjaga Lingkaran Keselamatan yang kuat. Mulai hari ini kita semua harus melakukan hal-hal kecil demi kebaikan orang lain...secara bertahap.

Mari kita semua menjadi pemimpin yang kita inginkan.

Jika buku ini menginspirasi Anda, mohon pinjamkan kepada seseorang yang ingin Anda inspirasi.

# Ucapan Terima Kasih

Saya merasakan pencapaian yang luar biasa saat menyelesaikan buku ini. Penyelesaian buku ini termasuk pekerjaan tersulit yang pernah saya lakukan. Sering kali malam hari tanpa istirahat, akhir pekan dan kebersamaan keluarga terlewatkan, serta muncul keputusasaan dan perasaan bahwa saya tidak bisa melakukannya. Hanya berkat cinta, dukungan, dan persahabatan beberapa orang luar biasa, saya bisa menyelesaikannya. Jadi, sudah sepantasnya saya berbagi serotonin bersama mereka yang selalu mendukung saya. Saya harap saya membuat mereka bangga.

Yang pertama dan paling utama adalah penerbit saya yang luar biasa, Adrian Zackheim. Dia mengambil risiko dengan menerbitkan karya saya *Start with Why*, kemudian risiko berikutnya dengan menerbitkan buku ini. Dia sangat sabar (kesabaran yang luar biasa) dan membantu membuat gagasan saya menjadi lebih baik. Saat makan siang bersama, konsep Lingkaran Keselamatan mulai mendapat jalan terang. Saya berharap saya menyimpan kertas berisi coretan-coretan itu. Terima kasih, Adrian.

Danielle Summers adalah asisten penelitian terbaik saya. Dengan kecintaanya pada sains dan keingintahuan yang tulus atas

apa yang sedang saya pikirkan, tidak mungkin saya bisa belajar banyak tanpa energinya yang besar yang membantu saya memahami semuanya. Dia menjadi perawat sekarang, yang tentu sangat baik untuk orang-orang yang akan dia layani, tetapi saya merindukannya. Terima kasih, Danielle.

Saat menulis buku pertama, saya tahu bahwa saya lebih produktif ketika berada di pesawat. Saya melakukan banyak penerbangan ke kota-kota di seluruh negeri, muncul di bandara dengan hanya membawa laptop. Tetapi itu tidak saya lakukan saat mengerjakan buku ini. Untuk buku ini, saya tahu bahwa saya sangat produktif ketika seseorang bersama saya, menjaga saya tetap konsisten mengerjakan tugas. Terima kasih untuk Sarah Haarmann karena memastikan saya menyelesaikan pekerjaan saya. Saya yakin bahwa penyelesaian buku ini akan memakan waktu dua atau tiga kali lebih lama jika Sarah tidak ada di sana untuk mendorong saya dan menjaga saya. Terima kasih, Sarah.

Ada beberapa teman yang tampaknya muncul saat Anda sangat membutuhkannya. Jenn Hallam sangat bisa diandalkan sepanjang proses ini. Sejak awal dia membantu saya menjaga agar gagasan saya tetap pada jalurnya. Ketika saya memiliki banyak gagasan spontan, dia membantu memahami semuanya. Menjelang akhir proyek ketika saya tidak bisa melanjutkan, dia ada di sana. Bahkan pada saat terakhir, ketika dibutuhkan lima belas, enam belas, atau tujuh belas jam sehari untuk mengerjakannya, Jenn ada di sana. Terima kasih, Jenn. Kau luar biasa.

Saya ingin memberi pengakuan khusus kepada tim hebat saya, Kim Harrison, Monique Helstrom, David Mead, dan Stephen Shedletzky. Kalian sangat mendukung dan sabar dalam proses ini. Karena kalian, saya mendapatkan kekuatan untuk mengerjakan buku ini.

Terima kasih kepada Letnan Kolonel Matt Whiat dan Mayor Charles Throckmorton karena telah menjaga saya dalam perjalanan ke Afghanistan. Pengalaman itu, lebih dari pengalaman lain, mengajari saya definisi pelayanan. Saya sangat bersyukur mengalaminya bersama kalian. Kalian adalah saudara saya.

Kepada Letkol. Paul Mullis dari Angkatan Udara Amerika Serikat. Terima kasih atas semua cerita yang Anda bagikan tentang orang-orang yang luar biasa. Anda adalah orang pertama yang menceritakan kisah JB. Saya sangat berterima kasih Anda hadir saat saya sangat membutuhkan Anda. Keberanian Anda melaksanakan apa yang menjadi tugas Anda menginspirasi saya untuk terus berusaha. Terima kasih, JQ.

Terima kasih kepada agen saya, Richard Pine, dan editor saya, Maria Gagliano, yang telah membantu saya mewujudkan gagasan gila saya. Terima kasih.

Ada sejumlah teman yang telah memberikan waktu mereka untuk mendengarkan apa yang saya tulis untuk memastikan semuanya masuk akal. Terima kasih, Julia Hurley, yang bukan hanya menjadi orang pertama yang membaca naskah, tetapi juga yang melakukan banyak pekerjaan untuk memastikan semua fakta dalam buku ini benar. Terima kasih untuk Katie Jenkins, Courtney Keller, dan Christina Houghton atas kejelian Anda. Kepada Kendra Fitzgerald, yang selalu mengingatkan bahwa saya tidak sendiri. Anda selalu memberi dorongan inspirasi yang membantu saya melewati proses itu. Ucapan terima kasih khusus kepada Sarah Salisbury, yang tidak hanya duduk dan mendengarkan, tetapi juga menderita bersama saya akibat tekanan proyek ini. Terima kasih, Sarah.

Ada empat orang yang sangat memengaruhi pemahaman saya tentang kepemimpinan dan pelayanan. Bob Chapman. Saya

bangga memanggil Anda mentor dan teman saya. Saya akan selalu mengingat nama Anda dan melanjutkan kepemimpinan Anda ke masa depan. Letnan Jeneral (Purnawirawan) George Flynn, dari Korps Marinir Amerika Serikat. Kita langsung memiliki koneksi sejak pertama kali berbicara di telepon. Anda adalah guru saya, teman saya, dan sekarang partner saya dalam kerja sama mengubah dunia. Semper Fi, George. Charlie Kim. Kalian murah hati seperti sedikit orang yang saya kenal. Terima kasih atas gagasan-gagasan yang muncul beruntun dan mendorong saya. Kalian membuat ayah kalian bangga. Dan Kapten (Purnawirawan) David Marquet, dari Angkatan Laut Amerika Serikat. Saya pengikut fanatik Anda. Pemahaman Anda tentang kepemimpinan dan cara kerjanya lebih jernih daripada siapa pun yang saya tahu. Terima kasih telah memberikan sumbangan pemikiran dan menjadi seorang kawan yang luar biasa.

Kepada semua yang bersedia untuk diwawancara dan bertukar pikiran—bahkan jika percakapan kita tidak masuk dalam naskah final, yang kalian ajarkan kepada saya sangat penting bagi pemanahaman saya tentang subjek ini. Scott Belsky, Megan Bezdicheck, Matthew Bishop, Tom Brokaw, Dr. Loretta Breuning, Nayam Busa, Ashley Bush, Pierce Bush, John T. Cacioppo, Susan Cain, David Copperfield, Kelly Dane, Dr. Charles Denham, Peter Docker, Kolonel Michael Drowley dari Angkatan Udara Amerika Serikat, David Ekstein, Jo Frost, Seth Godin, Adrian Grenier, Kristen Hadeed, Letnan Kolonel DeDe Halfhill dari Angkatan Udara Amerika Serikat, Scott Harrison, Ken dan Teri Hertz, Elissa Hogan, Joey, Jeneral (Purnawirawan) Ray Johns dari Angkatan Udara Amerika Serikat, Letnan Jeneral Darrell Jones dari Angkatan Udara Amerika Serikat, orang-orang luar biasa di Kipp School, Ted Koppel, Jim Kwik, Leland Melvin, Summer Rayne

Oakes, Cameron Parker, Shräge Posen, Peter Roskam, Craig Russell, Stephanie Herseth Sandlin, Jules Shell, Rhonda Spencer, Dr. Lynn Stout, Matt Tenney, Dr. William Ury, Dr. Peter Whybrow, Cami Yoder, Dr. Paul Zak, dan para Marinir hebat yang saya temui di Parris Island, Camp Lejeune dan Marine Corps Base Quantico.

Lalu Laurie Flynn. Laurie bergabung dengan saya untuk membantu menyempurnakan buku ini—pekerjaan yang awalnya diperkirakan selesai dalam dua atau tiga bulan, dan yang saya pikir adalah akhir dari proyek ini. Dua belas bulan kemudian, kami menyelesaikan buku ini. Dia, lebih dari siapa pun, berbagi semua kortisol itu dengan saya saat kami bekerja menyelesaikan buku ini. Kami bekerja bersama-sama empat belas jam sehari. Namun, pada akhirnya kami selalu tertawa bersama. Saya tidak hanya senang bekerja bersama Laurie, saya mencintainya. Laurie, saya akan dengan senang hati menulis seratus buku bersamamu. Terima kasih, Laurie.

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada satu kelompok lagi. Mungkin ini kelompok yang paling penting dari semuanya. Anda. Kepada mereka yang meluangkan waktu membaca tulisan panjang saya dan mendengarkan pikiran-pikiran saya, kepada mereka yang siap melakukan perubahan dan mau memimpin berdasarkan semangat *Leaders Eat Last*. Terima kasih atas keberanian Anda menjadi pemimpin yang kita butuhkan di dunia ini. Saya akan berusaha semampu saya untuk membagikan kisah Anda dan mendukung Anda saat Anda bekerja melayani orang-orang yang melayani orang lain. Berkat Anda, saya tahu kita bersama-sama akan bisa mengubah dunia menjadi lebih baik.

Teruslah menginspirasi!



# Catatan

*Beberapa nama dan detail identifikasi dalam buku ini telah diganti untuk melindungi individu-individu yang tetap bekerja dalam organisasi tempat para pemimpin mereka tidak memberikan perlindungan yang memadai.*

## BAGIAN 1: KITA BUTUH MERASA AMAN

- 12 **Terbang di atas awan tebal:** Mike Drowley, “There Are Some Fates Worse Than Death,” TED Talk. Recorded May 2012. TEDx: <http://tedxtalks.ted.com/video/TEDScottAFB-Mike-Drowley-There>. Wawancara penulis dengan Mike Drowley, April dan Juni 2013.
- 19 **Sebelum ada empati:** Wawancara penulis dengan Mike Merck dan Ron Campbell, April 2013.
- 19 **Namun, keadaan berubah setelah Bob Chapman:** Wawancara penulis dengan Bob Chapman, Juni 2012.
- 28 **Delapan puluh persen karyawan tidak puas:** John Hagel III and John Seely Brown, “Measuring the Forces of Long-Term Change—the 2010 Shift Index,” Deloitte Center for the Edge.
- 33 **Pikiran George melesat:** Penelitian utama dilakukan melalui kunjungan saya ke kamp pelatihan Marinir, April 2012. “George” adalah karakter gabungan dari pria dan wanita yang saya temui hari itu. Stephen M. Buckley, “Military, Marine Recruit Training,”

- Stephen M. Buckley's home page, Boston College, <https://www2.bc.edu/~bucklesg/PI.htm>.
- 34 **Seekor singa biasa berkeliaran:** Aesop, "The Four Oxen and the Lion," Bab 52 dalam *Harvard Classics Volume 17: Folklore and Fable*, 1909, ed. Charles W. Eliot (Seattle: Amazon Digital Services Inc., 1909).
- 37 **Bangsa Sparta:** Steven Pressfield, *Gates of Fire: An Epic Novel of the Battle of Thermopylae* (New York: Bantam, 1999), 47.
- 43 **Sebuah penelitian tahun 2011:** P Butterworth, L. S. Leach, L. Strazdins, S. C. Olesen, B. Rodgers and D. H. Broom. "The Psychosocial Quality of Work Determines Whether Employment Has Benefits for Mental Health: Results from a Longitudinal National Household Panel Survey," *Occupational & Environmental Medicine* 11 (2011): 806–12.
- 44 **Penelitian lain, yang dilakukan para peneliti di University College London:** Anna Hodgekiss, "Hating Your Job and Unemployment Are Equally Bad for Your Health," *Daily Mail*, 23 November 2012. <http://www.dailymail.co.uk/health/article-2237371/Hating-job-bad-health-unemployed-researchers-warn.html>.
- 44 **Jajak pendapat Gallup:** Gallup, "State of the American Workplace," 2013. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx>, 47.
- 45 **Penelitian Whitehall:** "The Whitehall II Study." International Centre for Health and Society/Department of Epidemiology and Public Health, University College London, 2004. [http://www.ucl.ac.uk/whitehallIII/pdf/Whitehallbooklet\\_1\\_.pdf](http://www.ucl.ac.uk/whitehallIII/pdf/Whitehallbooklet_1_.pdf). M. G. Marmot, G. D. Smith, S. Stansfeld et al., "Health Inequalities Among British Civil Servants: The Whitehall II Study." Department of Epidemiology and Public Health, University College and Middlesex School of Medicine, London, 1991. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1674771>. University College London Research Department of Epidemiology and Public Health, "Whitehall II History." Terakhir diubah 30 Juli 2013. <http://www.ucl.ac.uk/whitehallIII/history>.

- 45 **Bahkan secara khusus ini disebut sebagai “sindrom stres eksekutif”:** Simma Lieberman Associates, “Executive Stress.” <http://www.simmalieberman.com/executive-stress.html>.
- 45 **Para peneliti menemukan:** Gary D. Sherman, Jooa J. Lee, Amy J. C. Cuddy et al. “Leadership Is Associated with Lower Levels of Stress.” Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 2012. <http://www.pnas.org/content/early/2012/09/19/1207042109.abstract>.
- 46 **Para peneliti di Harvard dan Stanford:** Max McClure, “More Authority Means Less Stress, Say Stanford and Harvard Psychologists,” Stanford University News Service, 24 September 2012. <http://news.stanford.edu/pr/2012/pr-leadership-stress-levels-092412.html>.
- 46 **“Semakin tinggi jabatan Anda dalam hierarki pekerjaan”:** “The Whitehall II Study.” International Centre for Health and Society/ Department of Epidemiology and Public Health, University College London, 2004. [http://www.ucl.ac.uk/whitehallIII/pdf/Whitehallbooklet\\_1\\_.pdf](http://www.ucl.ac.uk/whitehallIII/pdf/Whitehallbooklet_1_.pdf).
- 48 **Konsultan sumber daya manusia Mercer LLC:** “One in Two US Employees Looking to Leave or Checked Out on the Job, Says What’s Working Research,” Pernyataan resmi Mercer, 20 Juni 2011. <http://www.mercer.com/press-releases/1418665>.
- 49 **Sebuah penelitian yang dilakukan dua peneliti:** “The Importance of an After-Work Smile.” *Harvard Business Review, The Magazine*, Oktober 2011. <http://hbr.org/2011/10/the-importance-of-an-after-work-smile/ar/1>.

## BAGIAN 2: KEKUATAN PENUH

- 61 **“Anda tidak bisa tertawa dan takut”:** Wawancara James Kaplan dengan Stephen Colbert, *Parade*, 23 September 2007, 6-7.
- 61 **“Saya harap Anda semua pengikut Republik”:** Ronald Reagan berkata kepada kepala dokter bedah setelah memasuki ruang operasi karena upaya pembunuhan, 30 Maret 1981. <http://edition.cnn.com/TRANSCRIPTS/1308/10/cotc.01.html>.

- 64 Suatu hari nanti, “Anak laki-laki dan anak perempuan kulit hitam”:** Martin Luther King, Jr. “I Have a Dream.” Pawai protes di Lincoln Memorial, Washington, 28 Agustus 1963. <http://www.archives.gov/press/exhibits/dream-speech.pdf>
- 70 “Anda menyukai saya...”:** Sally Field, Academy Awards ke-57, berbicara di hadapan audiensi, 25 Maret 1985. <http://www.hollywoodreporter.com/video/video-sally-field-oscar-speech-101595>.
- 78 Orang yang mengaku bahagia:** Sharon Jayson, “Happy? You May Live 35% Longer, Tracking Study Suggests,” USA Today, 31 Oktober 2011. <http://yourlife.usatoday.com/mind-soul/story/2011-10-31/Happy>You-may-live-35-longer-tracking-study-suggests/51016606/1>. Andrew Steptoe dan Jane Wardle. “Positive Affect Measured Using Ecological Momentary Assessment and Survival in Older Men and Women.” *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America.* (2011).
- 86 National Counterterrorism Center:** National Counterterrorism Center, “2011 Report on Terrorism,” 12 Maret 2012. <http://www.fas.org/irp/threat/nctc2011.pdf>.
- 86 Menurut statistik FBI:** *Wall Street Journal*, “Murder in America.” <http://projects.wsj.com/murderdata/?mg=inert-wsj>.
- 86 Bandingkan angka tersebut dengan 600.000:** Donna L. Hoyert dan Jiaquan Xu, “National Vital Statistics Reports,” *Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Health Statistics.* no. 6 (2012): 17. [http://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr61/nvsr61\\_06.pdf](http://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr61/nvsr61_06.pdf).
- 88 Charlie Kim bisa merasakan ketegangannya:** Wawancara penulis dengan Charlie Kim, Oktober 2012.
- 96 Sebuah penelitian pada tahun 2010:** Francesca Gino, Michael Norton, dan Dan Ariely, “The Counterfeit Self: The Deceptive Costs of Faking It,” *Psychological Science*, no. 5 (2010): 712-20. <http://www.people.hbs.edu/mnorton/ginonortonariely.pdf>.
- 97 “Harga kepemimpinan”:** Wawancara penulis dengan Letnan Jenderal George Flynn, November 2011.

103 “Kami tidak akan pernah bermimpi”: Wawancara penulis dengan Bob Chapman, Januari 2011.

103 “Lebih baik kita semua sedikit menderita”: *Ibid.*

### BAGIAN 3: REALITAS

107 “Berapa banyak jiwa...”: Wawancara penulis dengan narasumber FAA, Juli 2012.

109 **penerbangan domestik**: United States Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics, siaran pers. Terakhir diubah 4 April 2013. [http://www.rita.dot.gov/bts/press\\_releases/bts016\\_13](http://www.rita.dot.gov/bts/press_releases/bts016_13).

114 **Industri motivasi diri**: “The Market for Self-Improvement Products and Services,” Marketdata Enterprises Inc. (2012). <http://www.marketresearch.com/Marketdata-Enterprises-Inc-v416/Self-Improvement-Products-Services-7284574/>.

114 **terapis**: Ronald W. Dworkin, “The Rise of the Caring Industry,” *Policy Review* (Hoover Institution, Stanford University), no. 161. <http://www.hoover.org/publications/policy-review/article/5339>.

### BAGIAN 4: BAGAIMANA KITA MENJADI SEPERTI SEKARANG

118 **stasiun radio komersial**: History Channel, *The Roaring Twenties*. <http://www.history.com/topics/roaring-twenties>.

119 “**Selasa Hitam**”: Federal Deposit Insurance Corp., FDIC Learning Bank. <http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html>.

119 **Depresi Besar**: Harold Bierman Jr., “The 1929 Stock Market Crash,” *Economic History Association*, 5 Februari 2010. <http://eh.net/encyclopedia/article/bierman.crash>.

120 **berlangsung selama lebih dari satu dekade**: History Channel, *The Great Depression*. <http://www.history.com/topics/great-depression>.

120 **Amerika memasuki Perang Dunia II**: Sabrina Tavernise, “As Fewer Americans Serve, Growing Gap Is Found Between Civilians and Military,” *New York Times*, 24 November 2011. [http://www.nytimes.com/2011/11/25/us/civilian-military-gap-grows-as-fewer-americans-serve.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/11/25/us/civilian-military-gap-grows-as-fewer-americans-serve.html?_r=0).

- 120 **The War:** Ken Burns and Lynn Novick, Florentine Films and WETA-TV, 2007. <http://www.pbs.org/thewar/>.
- 121 seluruh warga negara berkumpul: “18-Year-Old,” *Life*, 30 November 1942.
- 123 **Angka Kelahiran Amerika Serikat:** U.S. Census. [www.census.gov](http://www.census.gov).
- 123 **Pada tahun 1946, jumlah anak yang lahir:** Jessica R. Sincavage, “The Labor Force and Unemployment: Three Generations of Change.” U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review* (Juni 2004): 34-41. <http://www.bls.gov/opub/mlr/2004/06/art2full.pdf>.
- 123 **Akhir generasi Boomer:** Ibid.
- 123 **Boomer bertambah 76 juta:** Ibid.
- 123 **Pendapatan Rata-Rata Amerika Serikat:** U.S. Census. [www.census.gov](http://www.census.gov).
- 124 **Orang-orang Amerika Afrika:** United States Senate Web site: “Landmark Legislation: The Civil Rights Act of 1964.” <http://www.senate.gov/artandhistory/history/common/generic/CivilRightsAct1964.htm>.
- 125 **generasi “aku”:** Thomas Wolfe. “The ‘Me’ Decade and the Third Great Awakening.” *New York Magazine*, 23 Agustus 1976. <http://nymag.com/news/features/45938/> (diakses 24 September 2013).
- 126 **Produk domestik bruto:** Bureau of Economic Analysis. [www.bea.gov](http://www.bea.gov).
- 128 **“Komputer personal di setiap meja kerja”:** John Naughton, “How Microsoft Spent a Decade Asleep on the Job.” *The Observer*, 20 Juli 2013. <http://www.theguardian.com/technology/2013/jul/21/microsoft-realignment-steve-ballmer-naughton>.
- 129 **Presiden Ronald Reagan:** History Channel Web site, *This Day in History*, “August 5, 1981: Reagan Fires 11,359 Air-Traffic Controllers.” <http://www.history.com>this-day-in-history/reagan-fires-11359-air-traffic-controllers>.
- 129 **pemogokan semacam itu ilegal:** National Labor Relations Board, “1947 Taft-Hartley Substantive Provisions.” <http://www.nlrb.gov/who-we-are/our-history/1947-taft-hartley-substantive-provisions>.

- 130 **Reagan milarang:** Greg Miller, "Clinton Lifts Ban on Fired Air Controllers." *Los Angeles Times*, 13 Agustus 1993.
- 132 **semakin banyak analis keuangan... semakin kurang inovatif:** Jie (Jack) He dan Xuan Tian, "The Dark Side of Analyst Coverage: The Case of Innovation," *Journal of Financial Economics*, vol. 109, issue 3 (September 2013): 856–78. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X13001086>.
- 135 **"Kita tidak pernah berharap":** Wawancara penulis dengan Bob Chapman, Februari 2013.

#### BAGIAN 5: TANTANGAN ABSTRAK

- 138 **Eichmann menjalani kehidupan:** Geller Doron, Jewish Virtual Library, "Israeli Military Intelligence: The Capture of Nazi Criminal Adolf Eichmann." <http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/Holocaust/eichcap.html>.
- 139 **Stanley Milgram:** Stanley Milgram, "Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority," The Tavistock Institute, <http://psyc604.stasson.org/Milgram2.pdf> (diakses 10 Oktober 2013). S. A. Mcleod (2007). *Simply Psychology: The Milgram Experiment*, diambil dari, <http://www.simplypsychology.org/milgram.html>.
- 287 **Stanley Milgram:** S. A. Mcleod (2007). *Simply Psychology: The Milgram Experiment*, diambil dari [www.simplypsychology.org/](http://www.simplypsychology.org/). <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.displayRecord&uid=1964-03472-001>.
- 144 **Pada tahun 2009, New York Times:** Sabrina Tavernise, "Charges Filed in Peanut Salmonella Case," *New York Times*, 21 Februari 2013, [http://www.nytimes.com/2013/02/22/business/us-charges-former-owner-and-employees-in-peanut-salmonella-case.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/02/22/business/us-charges-former-owner-and-employees-in-peanut-salmonella-case.html?_r=0).
- 146 **Jamie Dimon:** Duff McDonald, "It's Time to Stop Blaming the Lenders," CNN Money, 15 Oktober 2010. <http://finance.fortune.com/2010/10/15/its-time-to-stop-blaming-the-lenders/>.
- 146 **tahun 1970, enam tahun sebelum:** Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," *New York Times Magazine*, 13 September 1970.

- 147 **Apple Inc. berhasil menghindari:** Nelson D. Schwartz dan Charles Duhigg, "Apple's Web of Tax Shelters Saved It Billions, Panel Finds." *New York Times*, 20 Mei 2013. <http://www.nytimes.com/2013/05/21/business/apple-avoided-billions-in-taxes-congressional-panel-says.html?pagewanted=all>.
- 148 **"Sayangnya, aturan pajaknya":** Brian Patrick Eha, "Lessons in Persuasion from Apple CEO Tim Cook." *NBC News*, 25 Mei 2013, [http://www.nbcnews.com/id/52001345/ns/business-small\\_business/t/lessons-persuasion-apple-ceo-tim-cook/](http://www.nbcnews.com/id/52001345/ns/business-small_business/t/lessons-persuasion-apple-ceo-tim-cook/).
- 148 **Pada saat Titanic berlayar:** Chris Berg, "The Real Reason for the Tragedy of the Titanic." *Wall Street Journal Online*, 12 April 2012, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304444604577337923643095442.html>. John Mersey, Charles Bigham, dan Somerset Arthur Gough-Calthorpe, "Loss of the Steamship 'Titanic,'" Dokumen Dewan, Kongres ke-62, no. 933 (1912), <http://archive.org/stream/losssteamshipti00titgoog#page/n1/mode/2up>. "Regulatory Failure of Titanic Proportions," ABC, *The Drum*, 11 April 2012, <http://www.abc.net.au/unleashed/3940980.html>.
- 150 **Perlu dicatat bahwa:** Congressional Budget Office, "The U.S. Federal Budget: A Closer Look at Revenues" (diakses 22 September 2013).
- 152 **"Kematian satu orang adalah tragedi":** <http://www.goodreads.com/quotes/232468-the-death-of-one-man-is-a-tragedy-the-death>. Saya mengakui bahwa sumber kutipan ini diperdebatkan: Eoin O'Carroll, "Political Misquotes: The 10 Most Famous Things Never Actually Said," *Christian Science Monitor*, <http://www.csmonitor.com/USA/Politics/2011/0603/Political-misquotes-The-10-most-famous-things-never-actually-said/The-death-of-one-man-is-a-tragedy-The-death-of-millions-is-a-statistic.-Josef-Stalin>.
- 152 **negara Suriah terbelah:** Alan Cowell, "War Deaths in Syria Said to Top 100,000." *New York Times*, 26 Juni 2013, [http://www.nytimes.com/2013/06/27/world/middleeast/syria.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/06/27/world/middleeast/syria.html?_r=0). [http://www.cbo.gov/sites/default/files/cbofiles/attachments/BS\\_Revenues\\_print.pdf](http://www.cbo.gov/sites/default/files/cbofiles/attachments/BS_Revenues_print.pdf).

- 153 **Cami Yoder:** Wawancara penulis dengan Cami Yoder, San Clemente, California, Maret 2013.
- 156 **Seperempat remaja di AS:** Elizabeth Landau, "When Bullying Goes High Tech," CNN, 13 April 2013, <http://www.cnn.com/2013/02/27/health/cyberbullying-online-bully-victims/index.html> (diakses 22 September 2013).
- 157 **Tetapi jika media sosial adalah tujuan segalanya:** "BlogWorld Moves Western U.S. Event Back to Las Vegas," PR Newswire, 19 April 2012, <http://www.prnewswire.com/news-releases/blogworld-moves-western-us-event-back-to-las-vegas-148079795.html> and [www.nmxlive.com](http://www.nmxlive.com).
- 158 **Pada tahun 1958, Bill Gore:** Creative Technologies Worldwide, "About Gore," [http://www.gore.com/en\\_xx/aboutus/](http://www.gore.com/en_xx/aboutus/).
- 158 **Bill Gore:** Jack Browne, "Gore Celebrates 50 Years of PTFE," *Microwaves and RF*, 13 Februari 2008, <http://mwrf.com/materials/gore-celebrates-50-years-ptfe>.
- 159 **Ternyata, Bill Gore telah menemukan gagasan:** Lois Brown Easton, *Professional Learning Communities by Design: Putting the Learning Back into PLCs* (Thousand Oaks, CA: Corwin, 2011), 252; "Don't Believe Facebook; You Only Have 150 Friends," *All Things Considered*, National Public Radio, 5 Juni 2011. <http://www.npr.org/2011/06/04/136723316/dont-believe-facebook-you-only-have-150-friends>.
- 159 **Robin Dunbar:** "Don't Believe Facebook; You Only Have 150 Friends," *All Things Considered*, National Public Radio, 5 Juni 2011. <http://www.npr.org/player/v2/mediaPlayer.html?action=1&t=1&islist=false&id=136723316&m=136957910>.
- 160 **Jika Anda duduk:** Rick Lax, "Dunbar's Number Kicked My Ass in Facebook Friends Experiment," *Wired*, 2 Maret 2012. <http://www.wired.com/underwire/2012/03/dunbars-number-facebook/>.
- 163 **Pada tahun 2010, Adam Grant:** Adam M. Grant and Devin T. Mathias, "Recruiting and Motivating Fundraising Callers: How Making a Difference... Makes a Difference," Wharton School, University of Pennsylvania. <http://moredonors.com/motivating.pdf>;

Adam M. Grant, "How Customers Can Rally Your Troops," *Harvard Business Review, The Magazine*, Juni 2011. <http://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops/ar/1>. Susan Dominus, "Is Giving the Secret to Getting Ahead?," *New York Times*, 27 Maret 2013. [http://www.nytimes.com/2013/03/31/magazine/is-giving-the-secret-to-getting-ahead.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/03/31/magazine/is-giving-the-secret-to-getting-ahead.html?pagewanted=all&_r=0).

- 164 Divisi peminjaman dana Wells Fargo Bank:** Adam M. Grant, "How Customers Can Rally Your Troops," *Harvard Business Review, The Magazine*, Juni 2011. <http://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops/ar/1>.
- 164 Dalam sebuah penelitian terbukti:** Yehonatan Turner, M.D., "The Effects of Including a Patient's Photograph to the Radiographic Examination." Dipresentasikan di Konferensi RSNA, 3 Desember 2008. [http://rsna2008.rsna.org/event\\_display.cfm?em\\_id=6008880](http://rsna2008.rsna.org/event_display.cfm?em_id=6008880).

#### BAGIAN 6: KEBERLIMPAHAN YANG MERUSAK

- 176 "Investasi jangka panjang":** Nelson Schwartz, "Public Exit from Goldman Raises Doubt Over a New Ethic." *New York Times*, 14 Maret 2012. <http://www.nytimes.com/2012/03/15/business/a-public-exit-from-goldman-sachs-hits-a-wounded-wall-street.html> dan <http://dealbook.nytimes.com/2010/03/22/reining-in-greed-at-goldman/>.
- 176 Mengingat reputasinya akhir-akhir ini:** David Smith, "Into the Belly of the Beast (Part 1—How Goldman Sachs Became the Most Hated Bank on Earth)." *Economy Watch*, 26 Januari 2012. <http://www.economywatch.com/economy-business-and-finance-news/into-the-belly-of-the-beast-part-one.26-01.html>.
- 176 Goldman tampaknya tidak akan melakukan kesalahan:** Suzanne McKee, *Chasing Goldman Sachs: How the Masters of the Universe Melted Wall Street Down . . . and Why They'll Take Us to the Brink Again* (New York: Crown Books, 2010).
- 177 IPO Goldman:** Lawrence Lessig, "What's Really Wrong with Goldman Sachs." CNN, 15 Maret 2012. <http://www.cnn.com/2012/03/15/opinion/lessig-goldman-sachs>.

- 178 **William Cohan menyoroti hal ini:** William D. Cohan, *Money and Power: How Goldman Sachs Came to Rule the World* (New York: Anchor Books, 2011).
- 178 **Pada tahun 2010, selain berperan:** “Wall Street and the Financial Crisis.” Website of U.S. Senator Carl Levin. <http://www.levin.senate.gov/issues/wall-street-and-the-financial-crisis>.
- 178 **CEO-nya, Lloyd Blankfein:** Graham Bowley, “\$500 Million and Apology from Goldman,” *New York Times*, 17 November 2009. [http://www.nytimes.com/2009/11/18/business/18goldman.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2009/11/18/business/18goldman.html?_r=0).
- 179 **Para karyawan WestJet:** WestJet, “Meet Our Team, WestJetters.” <http://www.westjet.com/guest/en/media-investors/2011-annual-report/meet-our-team/index.shtml>.
- 181 **Goethe:** <http://josephsoninstitute.org/quotes/quotations.php?q=Character> <http://josephsoninstitute.org/quotes/quotations.php?q=Character>.
- 181 **Pada tanggal 14 Maret 2012, New York Times:** Greg Smith, “Why I Am Leaving Goldman Sachs,” *New York Times*, 14 Maret 2012. <http://www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldman-sachs.html>.
- 183 **Taj Mahal Palace Hotel:** Rohit Deshpandé, “The Ordinary Heroes of the Taj.” *Harvard Business Review*, December 2011. <http://hbr.org/2011/12/the-ordinary-heroes-of-the-taj>. Alix Spiegel. “Heroes of the Taj Hotel: Why They Risked Their Lives.” *NPR*, terakhir diubah, 23 Desember 2011 (diakses 2 Oktober 2013). <http://www.npr.org/2011/12/23/144184623/mumbai-terror-attacks-the-heroes-of-the-taj-hotel>. Marie Brenner, “Anatomy of a Siege,” *Vanity Fair*, November 2009.
- 184 **Kim Stewart:** Wawancara pribadi dengan Kim Stewart (nama samaran), Februari 2013.
- 185 **Citi mengeluarkan:** Aaron Elstein, “Citigroup’s Layoff of 52,000 Makes History.” *Crain’s New York Business*, 17 November 2008. <http://www.crainsnewyork.com/article/20081117/FREE/811179995>.

- 186 Post-it Notes:** Post-it Products, “About Post-it Brand.” [http://www.post-it.com/wps/portal/3M/en\\_US/Post\\_It/Global/About/](http://www.post-it.com/wps/portal/3M/en_US/Post_It/Global/About/).
- 186 3M:** Gerard J. Tellis, *Unrelenting Innovation: How to Create a Culture for Market Dominance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2013), 171. A *Century of Innovation: The 3M Story*, 3M Company, 2002. <http://multimedia.3m.com/mws/mediawebserver?6666660Zjcf6IVs6EVs666IMhCOrrrrQ->.
- 186 pengembangan Post-it Note:** Post-it Products, “The History of Post-it.” [http://www.postit.com/wps/portal/3M/en\\_US/Post\\_It/Global/About/History/](http://www.postit.com/wps/portal/3M/en_US/Post_It/Global/About/History/).
- 187 “Di 3M, kami menyatukan ide-ide”:** Tellis, *Unrelenting Innovation*, 171.
- 187 “Inovasi interaksi”:** Ben Paynter, “How a Superbulb Massively Brightened 3M’s Innovation Pipeline,” *Fast Company*, 21 Maret 2013. <http://www.fastcompany.com/3003229/innovation-agents/how-superbulb-massively-brightened-3ms-innovation-pipeline>.
- 187 Bukti yang menyatakan semua kerja sama:** Wawancara pribadi dengan para karyawan 3M, September 2013.
- 190 Stanley O’Neal:** Daftar *Time*: “25 People to Blame for the Financial Crisis: Stan O’Neal...” [http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1877351\\_1877350\\_1877344,00.html](http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1877351_1877350_1877344,00.html). David Ellis, “O’Neal Out at Merrill,” *CNN Money*, 31 Oktober 2007, [http://money.cnn.com/2007/10/30/news/companies/merrill\\_oneal/](http://money.cnn.com/2007/10/30/news/companies/merrill_oneal/). Bethany McLean and Joe Nocera, “The Blundering Herd,” *Vanity Fair Business*, November 2010, <http://www.vanityfair.com/business/features/2010/11/financial-crisis-excerpt-201011>. Greg Farrell, “Crash of the Titans: The Rise and Fall of Stan O’Neal.” *CNN Money*, November 4, 2010, <http://finance.fortune.cnn.com/2010/11/04/crash-of-the-titans-the-fall-of-merrill-lynch/>. Gretchen Morgenson, “How the Thundering Herd Faltered and Fell,” *New York Times*, 8 November 2008, <http://www.nytimes.com/2008/11/09/business/09magic.html>. Norm Brodsky, “Stan O’Neal Failed the First Rule of Leadership,” *Inc.*, 29 Oktober 2007. [http://www.inc.com/ask-norm/2007/10/stan\\_oneal\\_failed\\_the\\_first\\_rule\\_of\\_leadership.html](http://www.inc.com/ask-norm/2007/10/stan_oneal_failed_the_first_rule_of_leadership.html). Devin Leonard, “How

Merrill Went into the Toilet," *Bloomberg Businessweek*, 9 Desember 2010, [http://www.businessweek.com/magazine/content/10\\_51/b4208098627853.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/10_51/b4208098627853.htm)

- 191 **O'Neal memecat ribuan karyawan:** "America Attacked: The Changing Employment Picture," *Washington Post*, 25 Juli 2002. [http://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/legacy/layoff\\_article.htm](http://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/legacy/layoff_article.htm).
- 192 **Pada bulan Oktober 2007, perusahaan tersebut mengumumkan:** Bradley Keoun, "Merrill Lynch Reports Loss on \$8.4 Billion Write-down," *Bloomberg News*, 24 Oktober 2007. <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=axuWCcMYMdA0>.
- 192 **paket pesangon:** Rob Wile, "These CEOs Got Paid \$100 Million+ Each to Quit," *Business Insider*, 15 Januari 2012. <http://www.businessinsider.com/the-21-largest-golden-parachutes-of-the-new-millenium-2012-1?op=1>.
- 193 **Saddam Hussein:** Mark Bowden, "Tales of the Tyrant," *Atlantic*, 1 Mei 2002. <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2002/05/tales-of-the-tyrant/302480/>.
- 194 **David Marquet:** David Marquet, *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders* (New York: Portfolio, 2013). <http://www.amazon.com/Turn-Ship-Around-Turning-Followers/dp/1591846404>.
- 194 **David Marquet bekerja sebagai kru kapal selam:** Wawancara pribadi, 2012–2013.
- 204 **Uji Lubang Perlindungan:** author's visit to Quantico, Juni 2011.
- 206 **"Integritas," kata sang CEO:** Mike Duke, Direktur dan CEO Walmart Stores, Inc. "Walmart's Enduring Values." Walmart Shareholders' Meeting 2012. <http://news.walmart.com/news-archive/2010/06/04/walmart-ceo-mike-duke-outlines-strategies-for-building-the-next-generation-walmart>. Gretchen Morgenson. "Moving the Goal Posts on Pay," *New York Times*, national ed., 7 Mei 2011. <http://www.nytimes.com/2011/05/08/business/08gret.html?pagewanted=all> (diakses 2 Oktober 2013).

- 210 **Jackie Goebel:** James Covert, "How Walmart Makes It Easy for Boss to Bag Bonus," *New York Post*, 17 April 2010, <http://nypost.com/2012/04/17/how-walmart-makes-it-easy-for-boss-to-bag-bonus/> and <http://www.youtube.com/watch?v=yOf16irzrVs>.
- 210 **Jackie Goebel, karyawan Walmart:** Wawancara pribadi dengan Jackie Goebel, karyawan Walmart dan aktivis serikat pekerja dari Kenosha, Wisconsin, October 2013.
- 211 **pemimpin umum anak perusahaan Argentina Ralph Lauren Corporation:** James O'Toole, "Ralph Lauren Admits Bribery at Argentina Subsidiary." *CNN Money*, 22 April 2013. <http://money.cnn.com/2013/04/22/news/companies/ralph-lauren-bribery/index.html>. Jonathan Green and James L. Athas. "Ralph Lauren Outed Its Subsidiary's Bribery and Set an Example for All," *Forbes*, 26 April 2013. <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2013/04/26/ralph-lauren-outed-its-subsidiarys-bribery-and-set-an-example-for-all/>.
- 213 **Bank of America:** Jennifer Liberto, "BofA Chief: We Have a 'Right to Make a Profit.'" *CNN Money*, 5 Oktober 2011. [http://money.cnn.com/2011/10/05/news/economy/bank\\_of\\_america\\_moynihan/index.htm](http://money.cnn.com/2011/10/05/news/economy/bank_of_america_moynihan/index.htm). Susanna Kim and Matt Gutman, "Bank of America Cancels \$5 Fee," *ABC News*, November 1, 2011. <http://abcnews.go.com/Business/bank-america-drops-plan-debit-card-fee/story?id=14857970>.
- 213 **Para pemimpin Bank of America menolak:** "Bank of America Will Not Implement Debit Usage Fee," *Bank of America Newsroom*, 1 November 2011. <http://newsroom.bankofamerica.com/press-release/consumer-banking/bank-america-will-not-implement-debit-usage-fee>.
- 214 **"Ekonomi dalam menawarkan kartu debit":** Blake Ellis, "Bank of America to Charge \$5 Monthly Debt Card Fee." *ABC News*, 29 September 2011. [http://money.cnn.com/2011/09/29/pf/bank\\_of\\_america\\_debit\\_fee/index.htm](http://money.cnn.com/2011/09/29/pf/bank_of_america_debit_fee/index.htm).
- 218 **Newt Gingrich:** Katharine Q. Seelye, "Gingrich's Life: The Complications and Ideals," *New York Times*, 24 November 1994.

- <http://www.nytimes.com/1994/11/24/us/gingrich-s-life-the-complications-and-ideals.html?pagewanted=all&src=pm>.
- 218 **Charles Gibson:** Charles Gibson, "Restoring Comity to Congress," Discussion Paper Series, Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Harvard University, 2011. [http://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/d60\\_gibson.pdf](http://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/d60_gibson.pdf).
- 221 **Dalam presentasi PowerPoint:** Ryan Grim dan Sabrina Siddiqui, "Call Time for Congress Shows How Fundraising Dominates Bleak Work Life," *Huffington Post*, 8 Januari 2013. [http://www.huffingtonpost.com/2013/01/08/call-time-congressional-fundraising\\_n\\_2427291.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/01/08/call-time-congressional-fundraising_n_2427291.html).
- 222 **Olympia Snowe:** Kevin Miller, "Olympia Snowe Quits Senate Race," *Bangor Daily News*, 29 Februari 2012. <http://bangordailynews.com/2012/02/28/politics/olympia-snowe-quits-senate-race/>.
- 222 **Jajak pendapat Gallup pada Januari 2013:** Frank Newport, "Congress Begins 2013 with 14% Approval." *GALLUP Politics*. <http://www.gallup.com/poll/159812/congress-begins-2013-approval.aspx>.
- 222 **Cara kerja itu lebih rendah:** Genghis Khan, Biography Channel. <http://www.biography.com/people/genghis-khan-9308634>. "Genghis Khan the GREEN: Invader Killed So Many People That Carbon Levels Plummeted," *Daily Mail Online*, 25 Januari 2011. <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1350272/Genghis-Khan-killed-people-forests-grew-carbon-levels-dropped.html>.
- 223 **Kongres ke-112:** U.S. House of Representatives Web site, Office of the Clerk, "Congressional Activity." <http://library.clerk.house.gov/resume.aspx>. Amanda Terkel, "112th Congress Set to Become Most Unproductive Since 1940s," *Huffington Post*, 28 Desember 2012.
- 224 **Stephanie Herseth Sandlin:** Wawancara penulis, 2013.
- 226 **William Ury:** Wawancara penulis, 2013.
- 229 **Bila kita memahami sejarah:** Michael C. Jensen dan William Meckling: "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, no. 4 (1976): 305-60. <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>.

- 230 Meskipun Milton Friedman pertama kali: *Ibid.*
- 230 Pada tahun 2012, Profesor Lynn Stout: Lynn Stout, *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2012).
- 231 Selama periode pertumbuhan ekonomi yang pesat: Joe Nocera, "Down with Shareholder Value," *New York Times*, 10 Agustus 2012. <http://www.nytimes.com/2012/08/11/opinion/nocera-down-with-shareholder-value.html>. Roger Martin, "The Age of Customer Capitalism," *Harvard Business Review, The Magazine*, Januari 2010. <http://hbr.org/2010/01/the-age-of-customer-capitalism>. Justin Fox, "What Good Are Shareholders?" *Harvard Business Review, The Magazine*, Juli-Agustus 2012. <http://hbr.org/2012/07/what-good-are-shareholders/ar/1>. Alan Murray, "Should I Rank My Employees?" *Wall Street Journal*, 7 April 2009. <http://guides.wsj.com/management/recruiting-hiring-and-firing/should-i-rank-my-employees/>.
- 231 Setiap tahun Welch akan memecat: Jack Welch, *Jack: Straight from the Gut* (New York: Business Plus, 2003).
- 232 Saat Welch mengelola GE: "Past Leaders," General Electric Web site. <https://www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders>.
- 232 "Siapa saja bisa menjalankan bisnis pada tahun 1990-an": Francesco Guerrera, "Welch Denounces Corporate Obsessions," *Financial Times*, UK edition, 13 Maret 2009. <http://www.ft.com/cms/s/0/3ca8ec2e-0f70-11de-ba10-0000779fd2ac.html>.
- 233 "Tim yang dipimpin pemimpin yang memimpin secara langsung": Natalia Lorinkova, Matthew Pearsall, dan Henry Sims, "Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams," *Academy of Management Journal* (2012). Jesse Eisinger, "Challenging the Long-Held Belief in 'Shareholder Value,'" *New York Times*, DealBook, 27 Juni 2012. <http://dealbook.nytimes.com/2012/06/27/challenging-the-long-held-belief-in-shareholder-value/>.
- 236 "Ada semakin banyak bukti": Justin Fox dan Jay W. Lorsch, "What Good Are Shareholders?", *Harvard Business Review, The*

- Magazine, Juli-Agustus 2012. <http://hbr.org/2012/07/what-good-are-shareholders/ar/1>.
- 237 **Ternyata BP sudah lama melakukan penghematan:** National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, "Deep Water: The Gulf Oil Disaster and the Future of Offshore Drilling." Laporan kepada Presiden, January, 2011. [http://docs.lib.noaa.gov/noaa\\_documents/NOAA\\_related\\_docs/oil\\_spills/DWH\\_report-to-president.pdf](http://docs.lib.noaa.gov/noaa_documents/NOAA_related_docs/oil_spills/DWH_report-to-president.pdf). Quest Offshore Resources Inc., for the American Petroleum Industry, "The State of the Offshore U.S. Oil and Gas Industry," December 2011. [http://www.api.org/policy/exploration/upload/quest\\_2011\\_december\\_29\\_final.pdf](http://www.api.org/policy/exploration/upload/quest_2011_december_29_final.pdf). Steven Greenhouse, "BP Faces Record Fine for '05 Refinery Explosion," *New York Times*, 30 Oktober 2009. <http://www.nytimes.com/2009/10/30/business/30labor.html>. Terrence Henry, "BP Settles with OSHA: \$13 Million for Texas City Refinery Explosion," *StateImpact*, National Public Radio, 12 Juli 2012. <http://stateimpact.npr.org/texas/2012/07/12/bp-settles-with-osha-13-million-for-texas-city-refinery-ex-plosion/>. Pierre Thomas, Lisa A. Jones, Jack Cloherty and Jason Ryan, "BP's Dismal Safety Record," ABC News, 27 Mei 2010. <http://abcnews.go.com/WN/bps-dismal-safety-record/story?id=10763042>. Abraham Lustgarten, "Furious Growth and Cost Cuts Led to BP Accidents Past and Present," *Propublica*, 26 Oktober 2010. <http://www.propublica.org/article/bp-accidents-past-and-present>.
- 241 **Sebagai pendiri Costco, Sinegal:** Steven Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Wal-Mart," *New York Times*, 17 Juli 2005. <http://www.nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/17costco.html>. Brad Stone, "Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World," *Bloomberg Businessweek*, 6 Juni 2013. <http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world>.
- 241 **Pada tahun 2005, ketika Sinegal:** Steven Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Wal-Mart," *New York Times*, 17 Juli 2005. <http://www.nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/17costco.html>.

- 241 GE vs Costco: Yahoo Finance.
- 243 **Costco adalah peritel terbesar kedua:** Brad Stone, "Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World," *Bloomberg Businessweek*, 6 Juni 2013. <http://www.business-week.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world>. Omar Akhtar, Erika Fry, Anne Vandermey, dan Kurt Wagner, "World's Most Admired Companies," *CNN Money*, 2013. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2013/snapshots/2649.html>.
- 243 "**Wall Street sedang beroperasi**": Alan B. Goldberg and Bill Ritter, "Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability," *ABC News*, 2 Agustus 2006. <http://abcnews.go.com/2020/Business/story?id=1362779>.
- 243 "**Kami tidak mau meminimalkan upahHuffington Post, 6 Maret 2013, [http://www.huffing-tonpost.com/2013/03/06/costco-ceo-minimum-wage-craig-jelinek\\_n\\_2818060.html](http://www.huffing-tonpost.com/2013/03/06/costco-ceo-minimum-wage-craig-jelinek_n_2818060.html).**
- 244 "**Kita harus memperhitungkanBloomberg Businessweek, 6 Juni 2013. <http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world>.**

#### BAGIAN 7: MASYARAKAT PECANDU

- 247 **Kasus 1. Pada tanggal 7 Mei pukul 5 sore, Ibu X melahirkan:** Oliver Wendell Holmes dan Charles William Eliot, *The Contagiousness of Puerperal Fever* (Cambridge, MA: Harvard Classics, 1909).
- 249 "**Dokter bukan penyebabnyaLying-in: A History of Childbirth in America (New Haven, CT: Yale University Press, 1989).**
- 250 **Inilah yang dirasakan Jon:** Anggota AA, wawancara rahasia, Januari 2013.
- 256 **Undang-undang tersebut kemudian digantikan:** C. H. Sterling,

- “Deregulation,” Museum of Broadcast Communications. <http://www.museum.tv/archives/etv/D/htmlD/deregulation/deregulation.htm>. Dan Fletcher, “A Brief History of the Fairness Doctrine,” *Time*, 20 Februari 2009. <http://www.time.com/time/nation/article/0,8599,1880786,00.html>.
- 257 **“Pada tahun 1960 kami didorong”:** Wawancara penulis dengan Ted Koppel, Maret 2012.
- 257 **“berita-berita tersebut memberi jalan”:** Ted Koppel, “Olbermann, O'Reilly and the Death of Real News,” *Washington Post*, 14 November 2010. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/11/12/AR2010111202857.html>.
- 257 **“Perusahaan penyiaran tidak pernah berpikir”:** *Ibid.*
- 257 **Tidak lama kemudian, ABC News memulai debutnya:** ABC News, “Timeline: Nightline 30th Anniversary.” <http://abcnews.go.com/Nightline/fullpage?id=8984599>.
- 259 **Bagian yang penting menurut Committee for the Fair Broadcasting of Controversial Issues:** Fletcher, “A Brief History of the Fairness Doctrine.”
- 261 **Sebelum pasar saham jatuh pada tahun 1929:** “Glass-Steagall Act (1933),” *New York Times*, [http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/subjects/g/glass\\_stea-gall\\_act\\_1933/index.html](http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/subjects/g/glass_stea-gall_act_1933/index.html).
- 261 **sepahunya gulung tikar:** Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), “FDIC Learning Bank: The 1930's,” <http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html>.
- 261 **Pada tahun 1933, Kongres mengeluarkan Undang-Undang Glass-Steagall:** Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), “FDIC Learning Bank: The 1930's.” <http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html>.
- 261 **Selain pengenalan Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC):** Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), “About FDIC: Who Is the FDIC?” <http://www.fdic.gov/about/learn/symbol/>.
- 262 **seperti yang dikatakan Menteri Keuangan Lawrence Summers:** Stephen Labaton, “Congress Passes Wide-Ranging Bill Easing Bank Laws,” *New York Times*, 5 November 1999. <http://www.nytimes.com/1999/11/05/us/congress-passes-wide-ranging-bill-easing-bank-laws.html>.

[com/1999/11/05/business/congress-passes-wide-ranging-bill-easing-bank-laws.html](http://www.bloomberg.com/1999/11/05/business/congress-passes-wide-ranging-bill-easing-bank-laws.html).

- 263 **Dalam sebuah wawancara dengan Bloomberg Television:** Jonathan Erlichman and David Mildenberg, "Ex-Merrill CEO Komansky Regrets Helping Kill Glass-Steagall," *Bloomberg*, 5 Mei 2010. <http://www.bloomberg.com/news/2010-05-05/merrill-s-ex-chief-komansky-regrets-backing-glass-steagall-s-1999-repeal.html>.
- 263 **John Reed:** "Culture Clash Means Banks Must Split, Says Former Citi Chief," *Financial Times*, 8 September 2013.
- 265 **Ini Sebuah Puisi:** "This Be the Verse" dari *The Complete Poems of Philip Larkin* oleh Philip Larkin, editor Archie Burnett. Copyright © 2012 by The Estate of Philip Larkin. Reprinted by permission of Farrar, Straus and Giroux, LLC.
- 269 **Menurut sebuah penelitian di Northwestern University:** Erin White, "Diagnosis of ADHD on the Rise," *Northwestern University News*, 19 Maret 2012. <http://www.northwestern.edu/newscenter/stories/2012/03/adhd-diagnosis-pediatrics.html>.
- 269 **Centers for Disease Control:** Centers for Disease Control and Prevention, "Facts About ADHD," terakhir diubah 16 Juli 2013. <http://www.cdc.gov/ncbddd/adhd/facts.html>.
- 271 **1:Face:** <https://1facewatch.com>.
- 272 **tingkat bunuh diri di antara Boomer:** [http://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwr\\_html/mm6217a1.htm?s\\_cid=mm6217a1\\_w](http://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwr_html/mm6217a1.htm?s_cid=mm6217a1_w) Parker-Pope, Tara. "Suicide Rates Rise Sharply in the U.S," *New York Times*, 2 Mei 2013. <http://www.nytimes.com/2013/05/03/health/suicide-rate-rises-sharply-in-us.html>.
- 273 **Pada tahun 1960, jumlah penembakan di sekolah:** Jessie Klein, *The Bully Society: School Shootings and the Crisis of Bullying in American Schools* (New York: New York University Press, 2012).

#### BAGIAN 8: MENJADI SEORANG PEMIMPIN

- 275 **Peradaban biasanya tidak mati karena pembunuhan:** Arnold J. Toynbee, *A Study of History: Abridgement of Volumes 1-6* (Oxford: Oxford University Press, 1947).

- 276 AA—Langkah Dua Belas: Alcoholics Anonymous, “The Twelve Steps of Alcoholics Anonymous,” [http://www.aa.org/en\\_pdfs/smf-121\\_en.pdf](http://www.aa.org/en_pdfs/smf-121_en.pdf).
- 277 Temuan awal penelitian tahun 2012: Cort A. Pedersen, et al., “Intranasal Oxytocin Blocks Alcohol Withdrawal in Human Subjects,” *Alcoholism: Clinical and Experimental Research.* no. 3 (2013): 484–89, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23025690>. Maia Szalavitz, “‘Cuddle Chemical’ Oxytocin Relieves Alcohol Withdrawal,” *Time*, 15 Oktober 2012, <http://healthland.time.com/2012/10/15/cuddle-chemical-oxytocin-relieves-alcohol-withdrawal/>.
- 278 Menurut penelitian 2012 lainnya, yang dilakukan Duke University Medical Center: “Marriage Linked to Better Survival in Middle Age; Study Highlights Importance of Social Ties During Midlife,” *Science Daily*, 10 Januari 2013, <http://www.sciencedaily.com/releases/2013/01/130110102342.htm>
- 278 Penelitian lain menunjukkan: Alexandria Sifferlin, “Why Facebook Makes You Feel Bad About Yourself,” *Time*, 24 Januari 2013. <http://healthland.time.com/2013/01/24/why-facebook-makes-you-feel-bad-about-yourself/>.
- 280 Menurut sebuah penelitian tahun 2004: Timothy Jones, “Study: Nation Wastes Nearly Half Its Food,” *University of Arizona, UA News*, 18 November 2004. <http://uanews.org/story/study-nation-wastes-nearly-half-its-food>.
- 280 Menurut Stockholm International Water Institute: Society of St. Andrews, “Food Waste.” [http://endhunger.org/food\\_waste.htm](http://endhunger.org/food_waste.htm).
- 283 lebih sedikit melakukan bunuh diri: Cynthia Leardmann, “Risk Factors Associated with Suicide in Current and Former US Military Personnel,” *Journal of the American Medical Association*, 2013. <http://jama.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=1724276>.
- 292 Hukum Gerak Kedua: Glenn Research Center, NASA Online, “Newton’s Laws of Motion.” <http://www.grc.nasa.gov/WWW/k-12/rocket/newton.html>.



## Daftar Pustaka

- Breuning, Loretta Graziano. 2011. *I, Mammal: Why Your Brain Links Status and Happiness*. Oakland: System Integrity Press.
- Breuning, Loretta Graziano. 2012. *Meet Your Happy Chemicals*. Oakland: System Integrity Press.
- Brokaw, Tom. 1998. *The Greatest Generation*. New York: Random House.
- Cacioppo, John T., dan William Patrick. 2009. *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*. New York: W. W. Norton.
- Collins, Jim, dan Jerry Porras. 2004. *Built to Last*. New York: Harper Perennial.
- Freeman, John. 2011. *The Tyranny of E-Mail: The Four-Thousand-Year Journey to Your Inbox*. New York: Scribner.
- Hill, R. A., dan R. I. Dunbar. 2003. "Social Network Size in Humans." *Human Nature* 14, no. 1:53–72.
- Lane, Robert E. 2001. *Loss of Happiness in Market Economies*. New Haven, CT: Yale University Press.
- McClellan, James E., dan Harold Dorn. 2006. *Science and Technology in World History: An Introduction*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Marquet, L. David. 2012. *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders*. New York: Portfolio/Penguin.
- Milgram, Stanley. 2009. *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper-Perennial.

- Olds, Jacqueline. 2010. *The Lonely American: Drifting Apart in the Twenty-first Century*. Boston: Beacon Press.
- Rappaport, Alfred. 1986. *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York: Free Press.
- Sapolsky, Robert M. 2004. *Why Zebras Don't Get Ulcers*. Edisi ke-3. New York: Holt Paperbacks.
- Schwartz, Mark. "Robert Sapolsky Discusses the Physiological Effects of Stress." *Stanford University News Service*. Diakses 28 Februari 2012. <http://news.stanford.edu/news/2007/march7/sapolskysr-030707.html>.
- Smith, Lacey Baldwin. 2006. *English History Made Brief, Irreverent, and Pleasurable*. Chicago, IL: Academy Chicago Publishers.
- "Social Status and Health: Misery Index." *Economist*, 14 April 2012. Diakses 4 Mei 2012. <http://www.economist.com/node/21552539/print>.
- Sorkin, Andrew Ross. 2009. *Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System from Crisis—and Themselves*. New York: Viking.
- Stavrianos, Leften Stavros. 1997. *Lifelines from Our Past: A New World History*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Stout, Lynn A. 2012. *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2012.
- Turkle, Sherry. 2011. *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. New York: Basic Books.
- Uchitelle, Louis. 2006. *The Disposable American: Layoffs and Their Consequences*. New York: Knopf.
- Whybrow, Peter C. 2005. *American Mania: When More Is Not Enough*. New York: W. W. Norton.
- Zak, Paul J. 2013. *The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity*. New York: Dutton.



# Leaders Eat Last

Cara Pemimpin Sejati Menginspirasi Loyalitas,  
Kerja Sama, dan Keberhasilan Tim

Para pemimpin adalah mereka yang maju lebih dulu mengadang bahaya. Mereka mengesampingkan kepentingan diri sendiri demi melindungi kita atau demi membawa kita ke masa depan.

Para pemimpin sigap mengorbankan milik mereka demi menyelamatkan milik kita. Dan mereka tidak akan pernah mengorbankan milik kita untuk menyelamatkan milik mereka.

Itulah arti menjadi pemimpin.

Dalam organisasi yang sukses, para pemimpin hebat menciptakan lingkungan yang memungkinkan orang-orang secara alami bekerja sama untuk melakukan hal-hal luar biasa.

Ketika kita merasa yakin bahwa mereka akan membuat kita aman, kita akan bekerja bahu-membahu di belakang mereka, berkarya tanpa lelah untuk mewujudkan visi mereka, dan dengan bangga mengikuti arah langkah mereka.

Apakah Anda seorang pemimpin?

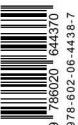
Penerbit  
PT Gramedia Pustaka Utama  
Kompas Gramedia Building  
Blok I, Lt. 5  
Jl. Palmerah Barat 29–37  
Jakarta 10270  
© @bukugpu @bukugpu www.gpu.id

SELF-IMPROVEMENT

18+



620221066



Harga P. Jawa Rp150.000

9 78602 644370  
9786020644376