

Memimpin di Tengah Konflik

Ditulis oleh Sendjaya
Kamis, 30 April 2009 16:03

Majalah Time edisi tutup tahun 2002 seperti tahun-tahun sebelumnya meluncurkan cover story *Person of the Year*. Namun ada yang unik dan berbeda dalam edisi kemarin. Yang terpilih untuk tampil di cover story bukan hanya satu orang, namun tiga orang. Tepatnya, tiga wanita. Bukan *Person of the Year*, tapi *Persons of the Year*. Dan kisah hidup mereka yang diangkat ke publik global oleh majalah Time sarat berisi pelajaran kepemimpinan tentang konflik.

Orang pertama, Coleen Rowley, adalah seorang staf pengacara FBI yang membuat heboh dengan memo sensasional yang ia kirim kepada Direktur FBI. Dalam memo tersebut, Rowley menjelaskan bahwa biro investigasi bergengsi tersebut tidak menggubris surat dari kantornya di Minneapolis untuk menginvestigasi Zacarias Moussaoui sebelum aksi teroris 11 September. Pasca 11 September, Moussaoui diseret ke meja hijau sebagai salah seorang konspirator aksi teroris tersebut. Meskipun tragedi tersebut mungkin tidak dapat diantisipasi, FBI dalam hal ini telah gagal memperhatikan petunjuk dan data awal yang sangat vital yang disodorkan oleh agennya sendiri.

Orang kedua, Sherron Watkins, adalah wakil presiden Enron, tadinya perusahaan terbesar ke-7 di Amerika yang bergerak di bidang energi, yang menulis surat ke Chairman Enron dan melaporkan penyelewengan metode akuntansi perusahaan tersebut. Penyelewengan tersebut menutup-nutupi hutang perusahaan milyaran dollar dengan skenario kontrak kerjasama yang mencurigakan, sementara eksekutif top Enron meraup keuntungan pribadi dengan stock option mereka. Enron akhirnya menyatakan diri bangkrut dengan kerugian sebesar US \$618 juta dan write-off US \$1.2 milyar.

Orang ketiga, Cynthia Cooper, adalah wakil kepala divisi internal audit WorldCom, perusahaan multinational terbesar ke-25 di Amerika. Ia memberitahu board WorldCom adanya upaya sistematis untuk menutup-nutupi kerugian perusahaan sebesar US\$3.8 billion melalui taktik akuntansi yang kreatif. Sebuah penipuan akuntansi terbesar dalam sejarah dunia bisnis. Permainan kotor akuntansi ini memanipulasi angka kerugian perusahaan beberapa milyar dolar menjadi laba. Tidak beberapa lama setelah laporan tersebut, CFO WorldCom yang sebenarnya sangat dihormati di Amerika terbukti bersalah dan dijatuhi hukuman penjara selama 65 tahun.

Karena apa yang mereka lakukan di atas, mereka disebut *whistle-blowers*, yaitu individu yang menyingkap suatu hal yang sensitif yang disembunyikan, sebagaimana definisi kamus Merriam-Webster.

Meski ada berbagai perbedaan dalam ketiga orang tersebut, ada beberapa persamaan yang menarik. Kebetulan mereka adalah anak sulung yang dibesarkan dalam keluarga sederhana. Kebetulan mereka adalah pencari nafkah utama (*chief breadwinners*) dalam keluarga. Dan juga "kebetulan" mereka bertiga adalah orang Kristen, sebagaimana laporan jurnalis Time.

Terlepas dari interpretasi yang muncul terhadap latar belakang dan tindakan mereka, dari yang objektif sampai yang sinis dan skeptis (yang jelas semua ini bukan rekayasa majalah Time untuk mengkomersialkan kisah hidup mereka), mau tidak mau kita melihat mutiara kepemimpinan DALAM menghadapi KONFLIK yang terlalu berharga untuk tidak dihiraukan.

Konflik Internal: Penjara Ketakutan

Rowley, Watkins, dan Cooper dengan berani memilih untuk menyuarakan kebenaran. Sebenarnya mereka takut. Meski ketiganya sadar bahwa motivasi mereka adalah untuk menyelamatkan organisasi, bahkan *stakeholders* organisasi yang lebih luas, mereka tetap takut akan konsekuensi aksi mereka. Namun ketika kegentaran itu harus beradu dengan hati nurani, mereka memutuskan untuk mendengar dan mentaati hati nurani daripada dipenjara oleh ketakutan mereka sendiri. Meskipun untuk itu mereka harus membayar harga yang mahal: mengorbankan pekerjaan, kesehatan, *privac*
y, dan
keseharian hidup mereka

Ketika memikirkan 62,000 orang pegawai WorldCom yang bekerja dengan keras dan jujur dirugikan oleh segelintir eksekutif elite perusahaan, Cooper mengambil *ownership* terhadap issue yang ia hadapi dan menjadikan itu tanggung jawab pribadinya. Demikian pula halnya dengan Watkins dan Rowley. Bahkan dampak aksi Rowley di FBI memiliki magnitude luas dan signikansi tinggi terhadap keselamatan publik Amerika.

Dalam kultur korporat yang begitu korup secara moral dimana 'tujuan menghalalkan segala cara' menjadi pola operasional sehari-hari, skandal-skandal diatas menjelaskan bagaimana rasa percaya masyarakat luas terhadap institusi publik dan privat seperti FBI, Enron, dan WorldCom (dan puluhan lainnya di seluruh dunia) rontok secara drastis. Dan ini tidak mengejutkan. Karena dalam dunia yang telah jatuh ini, evil bekerja semakin canggih menyusup dengan halus dan masuk ke dalam struktur, sistem, dan kultur organisasi. Sekaligus ia mempedaya manusia untuk berkompromi sambil merasa nyaman.

Pertanyaan utama bagi kita adalah, apakah kita akan berdiam diri atau bersuara menyampaikan kebenaran dengan hikmat bijaksana. *Our lives begin to end the day we become silent about things that matter*, demikian tulis Martin Luther King, Jr.

Bagi Anda yang pernah berada dalam posisi Rowley, Watkins dan Cooper, tentu Anda akan berempati dengan dilema yang mereka hadapi. Sungguh tidak mudah! Dilema ini seringkali menjadi *defining moments*, karena kita dipaksa untuk berhadapan dengan diri kita sendiri. Bukan dengan 'diri' yang kita proyeksikan di umum, namun 'diri' sendiri. The real me!

Saya kira inilah hal yang membedakan pemimpin dengan non-pemimpin: Reaksi terhadap konflik internal dalam diri kita. Reaksi terhadap ketakutan.

Ketakutan ini yang seringkali saya bungkus rapat dengan berbagai retorika yang kedengarannya sangat rasional, "Itu bukan bagian dari tanggung jawab saya. Ada orang lain yang lebih kapabel dan terpenggil untuk hal-hal semacam itu" atau "Saya sedang mencoba untuk lebih terbuka dan toleran terhadap posisi orang lain dan tidak gegabah bertindak" atau "Sebenarnya saya sendiri berani, tetapi saya harus ingat akan resikonya terhadap karir saya, keluarga saya, dan banyak hal lain lagi", dan seterusnya.

Memimpin di Tengah Konflik

Ditulis oleh Sendjaya
Kamis, 30 April 2009 16:03

Memang pemimpin dan non-pemimpin keduanya sama penakut. Ketiga wanita diatas juga ketakutan. Cooper dari WorldCom berulang kali membaca Mazmur 23 tatkala ia merasa sedang berada dalam lembah kekelaman yang begitu gelap. Namun bedanya disini: Pemimpin bergelut dengan rasa takut tersebut, dan memilih untuk tidak tunduk padanya. Karena ia tahu hidupnya ada ditangan Tuhan yang telah mati dan bangkit baginya. Dilandasi pergumulan inilah, pemimpin berani menyatakan bukan saja *what they stand for*, tetapi juga, yang tidak kalah penting, *what they won't stand for*.

Dalam pledoi yg ia bacakan di depan majelis hakim berkaitan dengan keberpihakan dan perjuangannya membela para korban kasus Mei 98 dan mencari keadilan ditengah rejim pemerintahan yang begitu korup, Romo Sandyawan menulis kalimat-kalimat berikut:

"...maka kalau memang semua [penderitaan] ini merupakan konsekuensi perwujudan iman saya...dan sekarang itu berarti secara nyata saya akan dilemparkan ke balik jeruji penjara, menjadi bagian dari tumpukan para korban, saya siaga dan ikhlas. Memang saya merasa lemah, namun saya tak sudi tunduk mengabdikan kepada ketakutan..."

"Saya tak sudi tunduk mengabdikan kepada ketakutan." Biarlah kalimat kristalisasi iman ini menguatkan kita melakukan tugas kepemimpinan yang kita emban.

Konflik Eksternal: Intimidasi dan Penghianatan

Pelajaran kedua dari *Persons of the Year* adalah ketabahan dan ketegaran menghadapi konsekuensi dari konflik dan aksi pribadi mereka. Ketika awalnya mereka mencoba mengangkat kejanggalan dan penyimpangan yang terjadi, mereka diminta untuk membatalkan niat tersebut oleh atasan mereka masing-masing. Bahkan mereka diperingatkan akan resikonya terhadap masa depan karir mereka (dan implikasinya terhadap asap periuk nasi di dapur).

Setelah memo mereka bocor ke tangan media cetak dan elektronik, yaitu setelah seluruh kolega mereka bahkan seluruh publik Amerika tahu tentang tindakan *whistleblowing* tersebut, mereka semakin dipojokkan. Diintimidasi. Diisolasi. Dibuat tidak relevan.

Kepemimpinan identik dengan konflik. Memilih menjadi pemimpin adalah memilih untuk mengakrabi konflik. Karena pemimpin pada esensinya memobilisasi orang lain untuk bergerak dari status quo menuju ke suatu sasaran yang lebih ideal. Pendek kata, untuk berubah. Dan perubahan yang riil selalu mengundang konflik, baik itu konflik internal maupun eksternal. Inilah sebabnya mengapa kepemimpinan identik dengan konflik. Pakar kepemimpinan John W. Gardner menulis, "*One could argue that willingness to engage in battle when necessary is a sine qua non of leadership.*"

Sekaligus ini persis menjelaskan mengapa jalan seorang pemimpin adalah jalan yang sepi. *Leadership path is a lonely one*. Semakin besar tanggung jawab seorang pemimpin, semakin sepi jalan yang ia harus lalui. Dan ketika ia mengambil sebagai tanggung jawab pribadi tindakan menyuarakan kebenaran seperti ketiga wanita diatas, hampir pasti akan ada resistensi yang muncul.

Memimpin di Tengah Konflik

Ditulis oleh Sendjaya
Kamis, 30 April 2009 16:03

Watkin dari Enron menceritakan bagaimana orang-orang yang tadinya sangat dekat sebagai sahabat dan yang ia pikir akan mensupport dia, ternyata menjauhi dan meninggalkannya. Mereka cuci tangan dan berusaha keras agar tangan mereka tidak ikut kotor. "*Sherron, you are on your own on this*", demikian kesaksiannya menuturkan ulang apa yang dikatakan koleganya kepadanya. Inilah yang paling menyakitkan, kata Watkins, perasaan dihianati.

Perasaan dihianati adalah sesuatu yang sangat menyakitkan memang. Seorang penyanyi Kristen dalam lirik lagunya tentang penghianatan Yudas menulis demikian. "*Only a friend can betray a friend. Strangers have nothing to lose*." Kedekatan seorang sahabat itulah yang memungkinkan terjadinya penghinatan. Semakin dekat persahabatan tersebut, semakin tajam pisau penghianatan tersebut menusuk ulu hati.

Entah apakah Anda pernah merasa dihianati, khususnya tatkala Anda berpikir Anda sedang memperjuangkan suatu kebenaran dan patut mendapat dukungan moral. Jika pernah, Anda pasti mengalami bagaimana pergumulan Anda yang menghasilkan keberanian tersebut tiba-tiba rontok seketika. Dan Anda balik ke titik awal, dengan diselimuti keragu-raguan. Apakah kebenaran ini cukup berharga untuk saya perjuangkan? Apalagi kalau asap periuk nasi di dapur yang menjadi taruhan.

Momen-momen penting yang inheren didalam konflik seperti diatas itulah yang membentuk seorang pemimpin. Momen-momen tersebut kritikal karena itu menyentuh dan menguji fondasi karakter dan sistem nilai kita. Tanpa melalui momen-momen tersebut, pemimpin tidak akan pernah teruji dengan baik.

Satu hal yang terus-menerus membayangi dan menegur saya adalah respon Yesus terhadap penghianatan Yudas. Yang membedakan Yesus dengan ketiga wanita diatas sangat signifikan disini. Yesus sudah tahu sejak semula bahwa Yudas akan menghinati mereka, sementara Rowley, Watkins, dan Cooper tidak pernah menyangka sahabat dan kolegamereka akan menghinati mereka.

Namun yang luar biasa adalah respon Yesus. Ia tetap melayani Yudas dan menbasuh kakinya dan mengeringkannya dengan penuh kasih, sebagaimana catatan Injil Yohanes. Kalau kita merenung sejenak akan kedalaman emosi yang terlibat pada diri Yesus dalam kemanusiaanNya, kita akan takjub dan sekaligus bersyukur akan teladan tersebut.

--

Rowley, Watkins, dan Cooper tidak pernah menyebut diri mereka pemimpin. Bahkan mereka tidak pernah berambisi menjadi figure publik. Kalaupun mereka lalu muncul di publik, itu karena memo mereka bocor ke tangan media. Namun bagi saya, apa yang mereka lakukan membuat mereka pantas menyandang gelar pemimpin. Mereka bukan saja *Persons of the Year*, tetapi juga *Leaders of the Year*.