

IQ Tim dalam *Corporate Culture* di Universitas Sanata Dharma

Markus Budiraharjo, Ed.D.

*You cannot force commitment, what you can do...
You nudge a little here, inspire a little there, and provide a role model.
Your primary influence is the environment you create.*

Peter Senge

Tubuh yang Berjiwa

Corpus, sebagai kata Latin, artinya tubuh. Tubuh merupakan sebuah sistem pembentuk kehidupan. Sistem kehidupan dalam sosok suatu makhluk tertentu memiliki unsur fisiologis, yang lebih dikenal dalam istilah organisme. Sistem ini juga memiliki unsur spiritualitas, yang sering mengacu pada anima atau jiwa. Spiritualitas tidak saja mengacu pada ajaran teologis tertentu. Namun diyakini memiliki cakupan yang lebih luas. Unsur dari spiritualitas antara lain adalah keyakinan dasar yang membentuk kesatuan antar manusia itu sendiri. Sekelompok manusia dengan latar belakang yang berbeda, keyakinan iman yang tidak sama, namun mampu bekerjasama untuk sebuah tujuan yang baik (Tisdell, 2001). Di situ ada kepekaan, ada komitmen untuk saling menghargai, dan ada kepedulian untuk saling berbagi. Kesatuan yang dibentuk oleh spiritualitas pelayanan lintas keyakinan ideologis keagamaan, lintas disiplin ilmu, lintas golongan atau kelompok sektarian tertentu (Dirkx, 1997). Pembentuk *corpus* atau sebuah tubuh yang tumbuh, hidup berkembang, menghadirkan peran-peran penuh makna, berupa organisme fisiologis, dan *anima*.

Jeremy Rifkin (2009), merujuk perjalanan humanisme evolusioner antropologis dalam istilah yang sederhana, *Emphatic Civilization*. Sekelompok makhluk dari spesies tertentu, bernama *homo sapiens*, sekitar 175.000 tahun yang lalu, hidup

dalam kelompok sebesar tidak lebih dari 10.000 anggota. Mereka berasal dari daratan Benua Afrika. Hari ini, spesies *homo sapiens*, dengan keragaman suku dan ras, bahasa dan kebudayaan, mencapai angka 8 milyar. Penduduk Indonesia sendiri mencapai angka 240 juta jiwa.

Istilah *corporate culture*, bila dipahami dari disiplin humanisme antropologis, merujuk pada kapasitas kolaboratif. Kata *corporate*, dalam kerangka berpikir ini, jauh dari istilah korporasi yang dipahami dalam lingkup tatanan ekonomi. Logika ekonomis, yang berorientasi pragmatis, yaitu mencari keuntungan atau manfaat sebanyak-banyaknya dari investasi sumber daya yang kita miliki, tidak selalu seiring dan sejalan dengan logika *corporate culture* sebagaimana yang dikembangkan dalam disiplin ilmu humanisme antropologis macam ini.

Less edgy, less pointed, less combative, and more conversational

“Tanpa kehadiran sosok inspiratif dari Jerman bernama Nomensen, bukan tidak mungkin suku kami akan punah dalam waktu yang tidak terlalu lama. Waktu saya masih muda, kebiasaan berperang antar kelompok masih biasa ditemukan. Akibatnya, yang tersisa di dalam masyarakat adalah para remaja laki-laki dan perempuan”, kenang Dr. Baldrice Siregar, dosen senior dari STIE YKPN.

Masyarakat Batak dikenal memiliki sejarah panjang sebagai suku yang *combative*, atau lebih memilih mengatasi suatu konflik dengan kekuatan fisik. Hari ini, pernyataan macam ini jelas akan mengundang kontroversi. Namun bila rujukan sejarah dan pengalaman nyata dari pelaku sesungguhnya kita dengarkan, ada unsur kebenaran dari pernyataan macam ini. Kehadiran sosok Nomensen di Batak menjadi pemersatu. Konsep spiritualitas, yaitu yang menyatukan kelompok-kelompok yang saling berseberangan untuk membangun kesepahaman satu sama lain, menjadi begitu bermakna di sini. Kebetulan sekali, ajaran teologis Kristiani memang mengajarkan pengampunan yang total. Tumbuhnya iman Kristiani, sebagaimana yang tertera dalam serangkaian manuskrip dalam Kitab Perjanjian Baru, lebih merupakan kisah-kisah sehari-hari, di mana pengorbanan, pelayanan, dan pengampunan adalah tema-tema utama. Dalam sejarah komunal masyarakat Batak, sosok Nomensen menjadi sangat berarti. Orang Jerman ini mengalami sakit yang parah. Nazar yang dia ucapkan adalah, “Bila sembuh, hidupku akan aku persembahkan bagi masyarakat yang selalu berkonflik.” Dari negara tetangga, yaitu Belanda, dia mendengar bahwa suku Batak di Sumatera merupakan kelompok yang selalu berkonflik satu sama lain.

Kehadiran iman Kristiani di Batak bisa dikatakan menjadi pemersatu. Orang-orang yang semula segera mencabut golok dan pedang, memuntahkan kata-kata sumpah serapah dan tantangan untuk beradu kekuatan fisik, sedikit demi sedikit mulai melihat “kebenaran” lain. Kebenaran dalam semangat pengampunan, pelayanan, pengakuan diri atas kelemahan dan kekurangan. Inilah contoh dari semangat *corporate culture*.

Pada awalnya, Jurgen Habermas menjadi bagian dari Frankfurt School, kelompok yang tergabung dalam investigasi sosial dan kultural, yang dinilai melanjutkan doktrin Marxisme (Brookfield, 2005). Kritik ideologi merupakan istilah kunci bagi kelompok ini. Orientasi ilmiah kritik ideologi biasanya

didasarkan pada sebuah ajaran yang ringkas, yaitu bahwa dunia telah mengalami kerusakan parah, sebagai akibat dari tatanan ekonomi dan politik yang hanya sekedar mereproduksi tatanan sosial yang tidak berkeadilan. Pola pikir macam ini pernah menjadi sebuah gejolak nasional di Amerika, selepas runtuhnya sistem moneter-kapitalistik pada tahun 1929. Harrold Rugg mencatatkan diri sebagai penulis buku sejarah yang paling laris sebelum PD II, lebih karena impian utopis untuk merubah tatanan masyarakat yang porak-poranda akibat tatanan sosial, politik, ekonomi, dan kultural yang sangat represif (Kliebard, 2002).

Imajinasi perubahan drastis, dengan menghapuskan berbagai praktik yang tidak berkeadilan, dan menggantikannya dengan yang baru, tampaknya tidak lebih dari sekedar impian utopis yang tampak meyakinkan dan menggebu dalam tulisan, buku, karya ilmiah, orasi politik. Barangkali kesadaran macam ini pula yang menggiring Habermas untuk memilih posisi komunikatif, dan yang membuatnya tidak lagi masuk dalam lingkaran elit Frankfurt School. Pierre Bourdieu sendiri mengimajinasikan orientasi akademis atas realitas kehidupan sebagai ajang kontestasi nilai bukan hanya pada tataran temuan akademis semata (Calhoun, LiPuma, & Postone, 1993). Artinya, pengetahuan yang dihasilkan dari analisis kontestasi ideologis ditargetkan untuk membangun kesadaran partisipatoris. Setelah tahu bahwa ada berbagai pihak yang berbeda kepentingan, dan tahu bagaimana berbagai pihak itu saling bernegosiasi, kita dituntut untuk mengambil peran tertentu. Kesadaran partisipatoris tumbuh dari pengetahuan atas realitas objektif yang penuh kontestasi macam itu.

Sisi utama dari masyarakat dengan *corporate culture* yang kuat ditandai dengan kesediaan untuk lebih mendengar. Kapasitas komunikatif dikembangkan melalui kesediaan berdialog, dan membangun kesadaran yang lebih komprehensif. Dari kacamata Clifford Geertz, keberagaman dan perbedaan justru menjadikan relasi sosial politik sebagai sebuah tenunan warna warni yang memiliki kedalaman makna dan nuansa keindahan (Leonardo & Lee, 2008). Berbeda dengan orientasi kritik ideologi yang acapkali berhenti pada serangkaian rumusan yang harus dikerjakan oleh orang lain, orientasi komunikatif versi Habermas mempersyaratkan komitmen personal untuk ambil peran secara aktif dan proaktif (Mezirow, 2000).

Seberapa tinggi IQ tim di USD?

Merujuk pada pentingnya kegiatan berkelanjutan yang secara konsisten bagi kita, pembelajar kaum dewasa, adalah penting untuk mendaratkan diskusi mengenai *corporate culture* dalam tataran praktis di USD. Tataran praktis yang dimaksud di sini merujuk pada isi diskusi yang mendarat, yang langsung terkait erat dengan apa yang kita jumpai dalam relasi keseharian.

Kapasitas bekerja secara komunal menjadi sebuah keharusan di era sekarang ini. Kegagalan dalam bekerja sama merupakan penyakit yang banyak ditemukan di berbagai komunitas profesional. Ada cukup banyak contoh. Bukan hal yang terlalu berlebihan bahwa kita menjumpai seseorang dengan pencapaian personal yang sangat tinggi. Namun keunggulan personal macam itu sebenarnya memiliki signifikansi yang relatif rendah secara institusional, karena pada waktu yang sama, sosok ini gagal memberi dampak pada kinerja unitnya. Kepemimpinan yang

menggerakkan orang untuk maju bersama tidak tumbuh. Dia hanya berhasil untuk dirinya sendiri. Unit di mana dia bekerja masih ditandai dengan kecurigaan antar satu dengan yang lain, orientasi mencari siapa yang salah saja, suasana rapat yang serba *combative* (sikap untuk menjatuhkan lawan), dan kebiasaan untuk mengeluh karena beban pekerjaan yang dirasa terlalu berat. Keberhasilan sosok tertentu tidak membuat orang-orang lain di sekitarnya termotivasi untuk bersikap lebih terbuka, eksploratif, dan menghargai perbedaan, serta tetap nyaman sekalipun dalam berbagai tekanan.

Yang kita butuhkan adalah terciptanya suasana kondusif untuk kerja kolaboratif. Bagaimana mungkin kita akan menjumpai sebuah kelompok dengan IQ tim 63, padahal orang-orang di dalamnya rata-rata memiliki IQ di atas 125? Itu pertanyaan yang diajukan oleh Peter Senge, penulis *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Tidak jarang bahwa justru sekumpulan orang dengan kecerdasan individual yang tinggi justru akan memunculkan tim dengan kinerja yang rendah. Mengapa? Ego yang terlalu tinggi. Menempatkan diri sebagai sosok sentral yang paling penting. Mendefinisikan kebenaran diri sebagai kebenaran universal yang harus diikuti orang lain. Nyaring menuntut orang lain untuk berubah tanpa mau mengubah diri dan bersikap kritis pada diri sendiri. Dan lain-lain.

Adalah sebuah pertanyaan reflektif yang mendesak untuk berani kita jawab pada unit kita sendiri: ***seperti macam apakah komunitas di tempat kita sendiri bekerja?*** Seberapa mampu orang-orang di dalamnya memiliki kapasitas untuk bekerja sama? Apakah diri saya justru menjadi batu sandungan di dalam pola relasi di komunitas saya sendiri? Perlu diingat, membicarakan pola relasional di dalam komunitas kita kadang-kadang menyakitkan. Dibutuhkan kapasitas untuk rendah hati dan mengakui bahwa diri kita memiliki kelemahan dan keterbatasan. Adalah wajib hukumnya bahwa kita mesti memiliki semangat “pertobatan” dan sekaligus mengembangkan sikap mengambil inisiatif (*self agency*) untuk membuat suasana jauh lebih kondusif.

Berikut ini alat sederhana yang diharapkan sungguh mendaratkan berbagai hal konseptual menjadi sesuatu yang praktis. Pertanyaan dasarnya adalah: apakah saya menjadi bagian dari komunitas dengan IQ tim yang rendah atau yang tinggi? Di manakah letak peran dan kontribusi saya untuk memastikan bahwa kita bisa mengarah ke komunitas dengan IQ yang lebih tinggi? Latihan berikut ini disadur dari Hiebert & Klatt (2001), yang menampilkan serangkaian *leadership tools* yang praktis dan mendarat.

IQ Team Rendah	IQ Team Tinggi
Bagi seorang individu, menjadi anggota tim dengan IQ rendah cenderung memunculkan rasa frustrasi dan sering kehabisan energi. Banyak dari mereka untuk memilih bekerja sendiri untuk segera menyelesaikan tugas mereka.	Bagi seorang individu, menjadi anggota dari sebuah tim dengan IQ tinggi merupakan pengalaman yang menyenangkan, memberi energi yang luar biasa, dan menghadirkan kebermaknaan.
Hal yang merugikan dari tim semacam ini adalah: banyaknya keputusan yang keliru, sehingga menyita banyak waktu dan energi. Bagi semua organisasi, sangat berbahaya untuk memiliki tim yang tidak efisien dan tidak efektif.	Komponen kunci dalam kelompok ini ditemukan melalui (a) pilihan-pilihan yang berkualitas, (b) penggunaan sumber daya dengan bijaksana, (c) dihasilkannya capaian kreatif, tepat waktu, dan sangat efektif.
	Para anggota merasa terdorong untuk total berkontribusi, karena kapasitas masing-masing anggota diberi ruang untuk berkembang secara penuh.

Di manakah posisi diri saya dan unit saya?	
1. Membuat masa-masa sulit lebih parah	1. Belajar dari masa-masa sulit
Saat masa-masa sulit tiba, kondisi justru semakin parah. Ketidakmampuan berkomunikasi satu sama lain menciptakan rasa curiga satu sama lain, menyuburkan sikap suka mengeluh di sana-sini dan kecenderungan menyalahkan dan menyerang pihak-pihak lain.	Saat masa-masa sulit tiba (kesalahan terjadi begitu banyak, efisiensi rendah, tekanan relasi interpersonal tinggi, dan dukungan kelembagaan rendah), orang-orang di unit saya berani terbuka, mengakui tantangan dan kesulitan, serta orang-orang di dalam unit berani mengambil peran untuk mengatasi situasi yang buruk sesuai dengan kapasitas masing-masing.

2. Merusak kepercayaan dengan gagal memenuhi janji	2. Membangun kepercayaan dengan capaian tepat waktu
Unit saya cenderung gagal memenuhi target sesuai dengan kesepakatan. Orang-orang di dalamnya cenderung memaksa diri untuk melakukan banyak pekerjaan yang di luar jangkauan mereka.	Unit saya menunjukkan komitmen untuk memenuhi target-target yang telah disepakati. Orang-orang di dalamnya memiliki kemampuan untuk mengukur kapasitas diri dan tidak terlalu menebar banyak janji.
3. Menemukan orang yang bisa disalahkan	3. Menemukan sumber-sumber masalah
Saat ada hal yang tidak beres, unit saya cenderung mencari orang-orang atau hal-hal yang bisa disalahkan.	Saat ada hal yang tidak beres, unit saya berusaha keras untuk menemukan sumber-sumber persoalan dan mencari pemecahannya.
4. Terjebak ke dalam konflik personal	4. Bersedia adu gagasan
Unit saya terbiasa dengan konflik personal, di mana orang-orang tertentu terjebak sikap saling menyerang satu sama lain. Emosi yang tercipta akibat suasana macam ini menimbulkan rasa muak dan lelah tak berkesudahan.	Unit saya membuka ruang yang luas untuk berdiskusi, di mana berbagai gagasan ditampilkan dengan bebas, dianalisis kekuatan dan kelemahannya. Berbagai gagasan digabungkan, dan dipakai sebagai sarana untuk mengembangkan pemahaman baru.
5. Bertemu sesudah rapat untuk membahas isi rapat	5. Menggunakan rapat sebagai ajang diskusi
Unit saya memiliki beberapa kelompok kecil. Seringkali, orang-orang yang jarang mengajukan pendapat saat pertemuan berkumpul di luar rapat untuk mengkritik keputusan-keputusan yang dibuat di dalam rapat.	Unit saya memperoleh pemahaman atas berbagai isu dan gagasan penting di dalam rapat. Para anggota mendapatkan informasi yang benar di dalam rapat, terkait dengan apa yang berjalan baik, persoalan yang dihadapi, dan pendapat-pendapat yang ada.
6. Terjebak pada sisi-sisi kekurangan saja	6. Fokus pada prioritas
Unit saya cenderung menilai seluruh persoalan dengan beban yang sama, tanpa melakukan prioritas mana yang harus ditangani terlebih dahulu	Saat ada begitu banyak hal yang harus ditangani, unit saya bersepakat untuk memfokuskan energi dan perhatian pada hal-hal fundamental yang sangat penting. Unit saya tanpa menunda banyak waktu segera mengatasinya dan mengatasi persoalan lain.